

Source : ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement (magazine de la gestion de conflits)

Fondements et développements - Médiation et gestion de conflits

Birgit Keydel / Peter Knapp

« deux plus deux égal cinq »

- Rapport de cas pratiques sur le thème de la co-médiation -

Cet article a été écrit suite à une demande lors d'un atelier qui se déroulait pendant la réunion de la « Centrale für Mediation » sur le thème « conflits entre plusieurs parties », à Potsdam en décembre 2001. Jusque là, nous avons expérimenté la co-médiation par nous-mêmes, mais nous n'avons pas réfléchi de façon systématique aux dessous théoriques de la co-médiation. La première recherche bibliographique sur internet nous a fourni plus de 500 données, ce qui supposait un secteur très étudié. Toutefois, en y regardant de plus près, il s'est avéré que la co-médiation était placée sur le même plan que la médiation, c'est à dire intégrée à cette dernière. Ce n'est certainement pas faux, mais cela ne dit pas grand chose de la spécificité et des exigences de la co-médiation, tant au niveau du contenu que de la méthode.

La demande de la « Centrale für Mediation » était pour nous une occasion de rassembler les expériences et les connaissances (1) de médiateurs et de les systématiser dans cet article. Tout d'abord, nous traiterons des différentes raisons justifiant l'utilisation d'une co-médiation. Dans la deuxième partie, nous réfléchirons aux avantages et aux risques du travail à deux et à ce qui peut et doit être discuté en amont d'une co-médiation.

1- Raisons justifiant une co-médiation

Notre expérience nous montre qu'en règle générale, il est toujours mieux de travailler à deux. En pratique toutefois, se pose la question du financement : nous travaillons souvent seul car il n'est pas possible de rémunérer deux médiateurs. Nous avons observé les situations dans lesquelles deux médiateurs étaient présents et demandé à des collègues dans quels cas ils ont choisi une co-médiation. Nous avons obtenu deux réponses :

- suivant le contexte et la situation conflictuelle du cas,
- suivant les intérêts et les besoins des médiateurs

1.1- Co-médiation en fonction du cas

A notre avis, si un conflit est situé *en haut de l'échelle graduée* (2), il est important de ne pas travailler seul, tant pour se soutenir mutuellement que pour pouvoir utiliser des techniques adaptées aux conflits à graduation élevée (3). Ainsi, le « MediationsBüro Mitte » (bureau de médiation du quartier de Mitte) a eu pour mandat de réaliser une médiation dans un cas d'enlèvement d'enfant et de concevoir des règles relationnelles pour l'enfant. Les parties du conflit ne s'étaient vues qu'une seule fois rapidement au tribunal avant les faits. Elles se confrontaient donc pour la première fois directement lors de la médiation. Ici, nous avons considéré (les auteurs) qu'une co-médiation était indispensable. D'une part, elle nous a permis de mieux supporter la tension élevée et l'énergie négative qui étaient présentes et de diriger la médiation vers des solutions constructives. D'autre part, nous avons pu faire baisser de façon significative l'intensité conflictuelle de la situation grâce à des techniques spécifiques telles que des entretiens préliminaires séparés ou le « Reflecting Team ». De même, pendant la médiation nous utilisons régulièrement la possibilité de faire un travail de façon séparée avec les deux

parties, en séquences courtes de 20 minutes environ. Ainsi, nous avons pu venir à bout de situations bloquées et continuer la discussion de façon constructive.

La *complexité* du cas peut constituer une autre raison d'engager une co-médiation. Complexité suppose ici deux choses : d'une part *un nombre plus élevé de parties* impliquées dans le conflit, d'autre part une *diversité des thèmes du conflit à traiter*.

Lorsque, dans une médiation de groupe, les parties du conflit dépassent un certain nombre dans une médiation de groupe, il est indispensable que deux, voire plusieurs médiateurs travaillent ensemble. Les meilleurs exemples sont les cas de médiation sur un sujet concernant l'environnement. Dans ces situations où l'on peut être en présence de 50 à 100 protagonistes, on fait appel, en règle générale, à toute une équipe de médiateurs. Mais à partir de quand deux ou plusieurs médiateurs sont-ils nécessaires ? On ne peut pas définir de limites fixes sans prendre en compte le cas concret, les besoins liés à son contexte et les méthodes de travail des médiateurs. A la demande d'une entreprise ayant un service de 32 employés, nous nous sommes décidés pour une co-médiation, aidés de deux autres assistantes supplémentaires (également des médiatrices qualifiées). Une médiatrice est intervenue seule dans une halte-garderie auprès d'une équipe de six personnes. Les deux cas ont été résolus avec succès. Si nous synthétisons les résultats de nos expériences, nous dirions que dans le cas d'un conflit de graduation moyenne avec plus de six protagonistes, deux médiateurs sont nécessaires. Mais ici aussi, l'exception confirme la règle. Chaque médiateur devrait décider individuellement de ses limites personnelles.

La *diversité des thèmes à traiter*, ou encore les situations problématiques peuvent aussi être une raison d'opter pour la co-médiation. Il existe des cas dans lesquels une compétence juridique ou psycho-sociale est demandée, comme par exemple les cas de séparation ou de divorce. C'est pourquoi l'idéal est d'avoir un médiateur et une médiatrice dont l'un viendrait à l'origine du domaine juridique et l'autre du domaine psycho-social, afin d'assurer la médiation ensemble. De cette façon, cela reflète tant la configuration problématique typique d'un cas de séparation ou de divorce (souvent caractérisé par de profondes blessures émotionnelles et par de prétendues contraintes juridiques) que la dimension spécifique donnée au conflit suivant le sexe des parties. Lors de médiations en entreprise par exemple, ou dans d'autres organismes, il est souvent demandé une compétence dans un domaine particulier (être familier avec les différents termes techniques, etc). Si le médiateur n'apporte pas ces connaissances, il sera nécessaire de faire appel à un spécialiste comme co-médiateur. C'était le cas par exemple lors d'une résolution de conflit dans la branche informatique. Rien que pour comprendre le vocabulaire spécifique utilisé, il était nécessaire de s'associer un médiateur ayant des connaissances particulières dans ce domaine. En même temps, c'est un avantage que l'un des médiateurs soit extérieur au domaine traité. L'approche neutre / objective / non influencée et l'ouverture des questions d'un « outsider » permettent une approche du problème que ne pourra pas avoir un « insider », conditionné par ses expériences et ses préjugés (4).

La *spécificité culturelle* ou encore la dynamique d'un conflit peuvent représenter une autre raison d'avoir recours à la co-médiation. Nous voulons dire par là que, parallèlement à l'appartenance à différentes nationalités, la culture se définit également à travers l'appartenance à différentes classes sociales, sexes, catégories d'âge ou niveaux d'éducation (5). Si la dynamique d'un conflit est renforcée par l'appartenance des parties du conflit à différentes cultures, il est cohérent que le couple de médiateurs prenne en compte ces différences culturelles, tant dans l'intérêt d'une plus grande neutralité que d'une empathie plus importante (par exemple homme / femme, allemand / turc, jeune / vieux, ouvrier / intellectuel, etc).

Dans les cas de médiation communautaire, cet aspect d'un conflit est tout particulièrement pris en compte. Dans les Community/Mediation/Centers, de nombreuses équipes de médiateurs travaillent en reflétant la multiplicité culturelle de leur communauté. De cette façon, il est possible de former les couples de médiateurs en fonction de l'appartenance culturelle des parties du conflit.

1.2- Co-médiation en fonction des besoins des médiateurs

Il est plus agréable de faire de la médiation à deux. L'effort se répartit sur deux ou plusieurs personnes et mène à une meilleure appréhension du cas. Cela permet de rassembler les raisons de choisir une co-médiation, indépendamment du cas concret. Souvent, nous avons choisi la co-médiation (et également de nombreux collègues interrogés) même lorsque le cas ne le demandait pas expressément. La co-médiation offre la possibilité aux débutants mais aussi aux professionnels d'apprendre de professionnels. On peut utiliser différents modes de communication et ouvrir différentes perspectives. Le plus passionnant, ce sont les effets de synergie qui se créent lors d'un travail à deux. Si la coopération entre les médiateurs fonctionne bien, s'il existe une confiance sans limites entre les médiateurs et si les possibilités liées aux méthodes de la co-médiation sont utilisées, alors se développent des modèles de communication, d'interprétation et d'intervention qu'aucun des deux ne pourrait exploiter seul aussi pleinement. Le titre de notre article « deux plus deux égal cinq » fait référence au potentiel créatif de la co-médiation, car, dans de bonnes conditions, le résultat est en général supérieur à la somme des parties.

2- Possibilités et risques de la co-médiation

2.1- l'échange amical

L'échange amical est d'une part un besoin, de l'autre un des grands avantages de la co-médiation. A cette condition, on peut conseiller sur la façon de procéder, échanger des hypothèses et diverses perspectives et traiter des « zones d'ombre ». L'échange amical entre médiateurs peut être très important pour la façon de procéder, l'analyse du conflit et la configuration de la médiation qui en résulte, particulièrement lors de conflits complexes avec beaucoup de protagonistes. Après la première discussion d'information, les médiateurs échangent sur leurs observations et discutent de leur manière d'appréhender la situation du conflit. Diverses méthodes peuvent être discutées et testées quant à leur adaptabilité à la situation. Parallèlement, ils prévoient la première réunion de médiation. Quels sujets peuvent y être discutés ?

- phase de départ : qui commence, qui introduit, qui explique les règles ?
- répartition des parties au le début de l'intervention (mais pas au delà)
- préparation de méthodes ou de techniques individuelles
- façon de procéder en cas de situation difficile, ou d'obstacles

Les accords en amont sont importants mais en même temps à utiliser avec précaution, car même avec une information préalable si bonne soit elle, on ne sait jamais exactement ce qui nous attend concrètement. C'est pourquoi des mises au point trop rigides peuvent bloquer le processus et même conduire à des incidents entre médiateurs. Exemple : un médiateur s'en tient strictement à ce qui avait été convenu alors que l'autre agit différemment à cause de l'avancement de la discussion. Dans la cas déjà cité (demande d'une entreprise avec 32 employés), nous avons discuté de façon détaillée du début de l'intervention et nous avons préparé son déroulement prévisionnel au moyen d'une large palette de méthodes. Nous avons effectivement pu utiliser environ la moitié de nos préparations, ce qui est déjà relativement beaucoup. Par la suite, la situation s'est développée autrement que prévu. Nous nous sommes alors concertés pendant une pause et nous avons modifié le plan de déroulement prévu. Ici aussi, c'était un avantage d'être à deux (dans le cas concret à quatre), de pouvoir travailler sur de nouvelles stratégies et de pouvoir discuter. Si nous n'avions pas eu la possibilité de prendre une pause dans cette situation, nous aurions du discuter directement devant les parties au sein « Reflecting Team » sur le déroulement à venir.

L'échange amical ainsi que la possibilité de discuter avant et entre les réunions individuelles nécessitent aussi du temps. En général, les préparations et comptes-rendus durent plus longtemps que la médiation elle-même. Les dépenses supplémentaires qu'induit la co-médiation doivent être prévues et vues comme un atout. Certains cas de médiation ne nécessitent pas de co-médiation car la charge en temps passé et en contenu qu'elle représente ne serait pas forcément justifiée. C'est le cas par exemple lorsque le conflit n'est pas encore très avancé ou lorsque le médiateur ne rencontre pas de difficultés particulières.

Un des dangers de l'échange amical peut aussi être que les médiateurs se soucient plus d'eux-mêmes que du conflit. Cela peut arriver tant en cas de grande sympathie ou d'accord entre les médiateurs qu'en cas de concurrence ou de conflit entre eux. Lorsque c'est le cas, il ne reste pas suffisamment d'énergie pour les acteurs du conflit et c'est à se demander s'il est encore sensé que deux médiateurs travaillent ensemble. Il s'agit aussi probablement d'un transfert de l'influence des parties du conflit (cf 2.6.)

2.1- Multiplicité des méthodes

Un des attraits particuliers de la co-médiation est qu'elle permet, et même demande, l'utilisation de méthodes qui ne sont pas utilisables lors d'une médiation à un médiateur, comme par exemple de entretiens individuels parallèles, que le médiateur seul ne peut mener que les uns après les autres. Les médiateurs devraient utiliser consciemment cette possibilité ainsi que d'autres (telles que le « Reflecting Team » (6) ou « Gemischtes Doppel » (double mélangé), quand elles permettent une sécurité quant aux méthodes utilisées. Dans le cas décrit (l'entreprise avec son service de 32 employés), nous utilisons à plusieurs reprises le « Reflecting Team » (une méthode très créative qui permet aux médiateurs de discuter ensemble et devant les parties de leur évaluation du conflit, de formuler des hypothèses, de regarder la situation sous différents angles et d'étudier des stratégies), afin de présenter la dynamique de conflit constatée et proposer diverses hypothèses. Comme complément, nous utilisons le « double mélangé » pour nous laisser exposer le récit du conflit lors de discussions séparées puis pour les transmettre à tout le groupe dans le « Reflecting Team ». Dans les deux cas, ces méthodes en particulier ont aidé à faire baisser le degré d'intensité du conflit et à passer au delà de blocages.

La multiplicité des méthodes est valable tant par sa diversité que par la différence entre les deux médiateurs. Ainsi, la co-médiation permet une répartition des rôles de telle façon que l'un peut jouer sur le côté empathique et compréhensif, l'autre plutôt sur la confrontation ou sur le côté technique, et un autre encore sur le plan du ressenti.

Ne pas utiliser les méthodes possibles dans la co-médiation serait une chance gâchée. La co-médiation ne doit pas signifier que deux médiateurs soient assis l'un à côté de l'autre en se comportant comme s'ils n'avaient pas de coéquipier. Si l'on travaille en co-médiation comme on le ferait seul, alors les avantages présentés de la co-médiation restent inutilisés et les effets de synergie souhaités n'ont pas lieu. Dans un tel cas, deux médiateurs sont effectivement trop cher.

2.3- Se décharger lors de médiations complexes

Dans les cas de médiation situés en haut de l'échelle de graduation, nous recommandons tout particulièrement une co-médiation comme gage de sécurité. Le travail avec les parties peut être fatigant au point que les ressources de plusieurs médiateurs seront nécessaires.

Pour ces raisons, même des médiateurs très expérimentés souhaitent s'assurer le soutien d'une deuxième personne dans les cas difficiles, par exemple pour se conseiller mutuellement lorsque cela devient nécessaire, et discuter de la suite de la procédure.

Cette décharge lors de la médiation peut s'appliquer à plusieurs situations. L'un écoute de façon active pendant que les collègues se concentrent sur la gestuelle et les expressions du visage. Un médiateur anime et la collègue écrit les points les plus importants sur le paper-board.

Les co-médiateurs peuvent intervertir leurs rôles : qui est passif, qui est actif ? Qui s'adosse à son siège, qui se penche vers l'avant ? Rien que la possibilité pour l'un des médiateurs de s'imprégner de la situation pendant un moment donné et de se faire une image intérieure sans avoir à résumer ou à réfléchir, fait avancer la médiation.

Un des dangers est bien sûr que les deux médiateurs se laissent aller et se reposent chacun sur l'autre. Dans les équipes de médiateurs expérimentés cela n'arrive pas. Ou alors, l'un des médiateurs comprend la co-médiation de telle façon que l'un des deux a la responsabilité et l'autre n'a qu'un rôle d'assistant et tend les crayons, bouge le paper-board d'un point à un autre et tourne les pages. La co-médiation signifie que les deux médiateurs sont présents à cent pour cent, même si l'un d'eux a un rôle plus passif à un certain moment.

2.4- « Zones d'ombre » et impartialité

Lors de zones d'ombre personnelles, le travail avec un collègue est utile et nécessaire. Si l'un des médiateurs est sollicité personnellement, la co-médiation peut permettre que le co-médiateur devienne actif et que le médiateur fasse une pause émotionnelle pour reprendre ses esprits et retrouver son impartialité, pendant que le co-médiateur poursuit la médiation.

2.5- Exemple de communication servant de modèle

La communication entre médiateurs peut avoir une influence positive sur la relation et la communication des médiateurs entre eux. Il leur est démontré comment se déroule une discussion et un travail efficace et tourné vers l'autre. La base transformative de *Folger (8)* souligne que les parties du conflit apprennent non seulement à trouver une solution à leur problème mais aussi comment gérer leurs conflits et comment communiquer entre eux.

Dans notre exemple des 32 employés, la médiation était après plusieurs mois la première occasion pour les parties du conflit de reprendre le dialogue. Après la deuxième réunion, ils se sont rencontrés de nouveau sans notre présence. La médiation offre un cadre qui permet, malgré les tensions, de discuter sur le contenu et sur le ressenti. Nous avons déjà eu des parties qui souhaitent emporter le paper-board avec les règles de conversation pour pouvoir l'utiliser en vue d'une discussion sans les médiateurs.

Si la communication entre les médiateurs échoue (cf 2.7), cela aura en conséquence une mauvaise influence sur la communication entre les parties et peut nuire à la crédibilité des médiateurs. Une mauvaise communication entre les médiateurs peut aussi être l'expression d'un transfert existant. Ce phénomène connu dans les thérapies est un grand risque de la co-médiation. Cela arrive de façon inconsciente et commence dans des petits détails c'est pourquoi les médiateurs devraient avoir connaissance de ce phénomène et se laisser superviser dans le cadre de la médiation.

2.6- Concurrence

Comme dans d'autres formes de coopération, toute forme de concurrence est contre-productive dans la médiation. Si un médiateur pose une question et que son collègue la reprend pour immédiatement poser la sienne, alors les médiateurs se gênent mutuellement dans l'exercice de leurs fonctions et perdent de surcroît toute crédibilité auprès des parties. La base de toute co-médiation est une confiance absolue. Même si le co-médiateur pose des questions ou suit un chemin qui surprenne le médiateur, la confiance dans la justesse de ses actes est absolument nécessaire – même si elle n'est pas évidente immédiatement. Une discorde dans l'équipe de médiation ne devrait pas être exposée en public car pour les parties du conflit, le cadre stable doit rester une garantie.

Les co-médiateurs ne devraient pas avoir comme unique but d'agir autant l'un que l'autre pour paraître également compétents aux yeux des parties et pouvoir éventuellement se recommander pour le prochain cas. Nous déconseillons la co-médiation aux médiateurs qui se mettent de façon latente ou ouvertement en situation de concurrence.

La co-médiation est une merveilleuse opportunité, à travers la médiation, de travailler avec succès sur des conflits hautement gradués, ou à plusieurs parties. Pour cela les médiateurs doivent saisir les chances d'un travail en commun et être conscients de ses dangers en permanence. Les résultats de la co-médiation devraient se distinguer nettement de ce que réalisent les médiateurs lorsqu'ils travaillent seuls.

Peter Knapp

KOM, Konfliktmanagement, Organisationsentwicklung, Mediation (gestion de conflit, gestion du changement, médiation)

Weberplatz 24/25

D -14482 Potsdam-Babelsberg

Tel.:49 (0)331 740 95 06

E-mail : p.knapp@kom-berlin.de

www.kom-berlin.de

Dr. Birgit Keydel

MediationsBüro Mitte (bureau de médiation du quartier de Mitte)

Zionskirchstraße 18

D- 10119 Berlin

Tel. : 49 (0) 30/4 49 66 65

Fax : 47 37 42 39

www.mediationsbuero-mitte.de

1- lors de divers séminaires et discussions avec des collègues, nous avons étudié et comparé leurs expériences et les nôtres.

2- d'après l'échelle de Friedrich Glasl, à partir de la graduation 6, voire 7. Voir Konfliktmanagement Bern/Stuttgart 1994

3- par exemple le « Gemischte Doppel » d'après Ed Watzke dans Äquilibristischer Tanz zwischen Welten, Bonn 1997

4- voir la différenciation de Beer, J./Steeff, E. : The Mediator's Handbook, Gabriola Island 1997, sur le thème « big and small mediator ».

5- voir l'article de Peter Knapp/Andreas Novak sur le thème « le rôle de la culture dans la médiation », Zeitschrift für Konfliktmanagement, 1/2002

6- voir Schlippe, A./Schweitzer : Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen 1998, s.199 ff.

7- voir Watzke,E. : Äquilibristischer Tanz zwischen Welten. Neue Methoden professioneller Konfliktmediation. Bonn 1997, S. 31 ff.

8- *R.A. Bush, J.P. Folger, the promise of mediation. San Fransisco 1994*