

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2001)

LE RÔLE DE MÉDIATEUR

par

Edgard PISANI
Ancien ministre

Séance du 18 novembre 1997
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

La médiation n'a pas pour objet de résoudre les querelles ponctuelles mais d'aller aux questions fondamentales. Les conflits dans lesquels le médiateur peut intervenir ne sont pas des conflits d'intérêt (ceux-ci étant réglés par de simples arbitrages), mais des conflits d'identité ; c'est pourquoi son rôle consiste avant tout à savoir écouter les différents interlocuteurs, et à les amener à s'écouter mutuellement et à accepter leur identité respective. De son expérience de médiateur, Edgard Pisani retire la conviction qu'il existe une véritable dynamique entre diversité et unité, ordre et désordre.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Exposé d'Edgard PISANI

Pour commencer, je voudrais m'arrêter un peu sur le terme même de *médiation*, pour le distinguer d'une série de termes proches, qui ne sont pas véritablement synonymes. La *négociation*, par exemple, est un processus qui n'implique pas nécessairement un résultat, contrairement à la médiation. L'*interface* évoque l'idée de deux acteurs qui ne sont ni ensemble, ni vraiment étrangers : ils sont côte à côte, et ils entretiennent un certain nombre de relations. L'*arbitrage* se termine par une décision de l'arbitre, alors que la médiation se termine par une adhésion des parties.

Pour mieux préciser ce que j'entends par médiation, je la comparerai avec le principe du mariage religieux : ce n'est pas le curé qui marie les époux, ce sont les époux qui se marient devant le curé. Le médiateur n'est pas un arbitre qui impose une solution, c'est un témoin qui assiste au "mariage" entre les parties.

Les conflits d'intérêt et les conflits d'identité

C'est pourquoi le médiateur ne peut pas s'occuper de n'importe quel genre de conflit. À mon sens, il y a deux types de conflits, fondamentalement différents, même s'il arrive qu'ils soient mêlés : les conflits d'intérêt et les conflits d'identité. La médiation est destinée à répondre aux conflits d'identité, et non aux conflits d'intérêt. Quand seuls des intérêts sont en jeu, il est facile de trouver un compromis et de trancher ; c'est donc par un arbitrage que ce type de conflit doit se régler.

Les conflits d'identité sont beaucoup plus délicats. Un exemple très simple, c'est l'histoire de deux voisins dont l'un a planté un cerisier, qui devient grand et dont les branches passent par-dessus le mur mitoyen ; celui-ci crie au scandale, prononce les grands mots, "atteinte au droit de propriété", etc. Il ne s'agit pas d'une histoire d'intérêt, mais d'une question d'identité et d'orgueil. La solution, en l'occurrence, a consisté à ce que le propriétaire du cerisier autorise son voisin à cueillir les cerises qui viennent au-dessus de son terrain.

Cela dit, il existe deux types de médiateurs très différents : l'acteur à qui l'on demande de se charger d'une médiation, et celui qui, de par sa fonction administrative, est en position de médiateur ; ils se réfèrent tous deux aux mêmes valeurs, mais n'appliquent pas les mêmes techniques. À mon sens le médiateur de la République n'est pas un vrai médiateur : c'est un "arrangeur", un intermédiaire qui oblige l'État à réparer les erreurs qu'il a pu faire. Pour qu'on puisse vraiment parler de médiation, il faut qu'il s'agisse uniquement de l'être et non du faire, de l'identité et non des intérêts.

La compétence du médiateur

Quand il ne s'agit que d'un arbitrage, la compétence du médiateur est relativement unidisciplinaire ; quand il s'agit de médiation, elle est multidisciplinaire ; c'est l'un des critères qui permet de distinguer la médiation du simple arbitrage.

Il m'est arrivé par exemple de faire un arbitrage quand j'étais au ministère de l'Équipement, entre le projet de l'Airbus et un projet Dassault : des deux côtés, chacun campait sur sa position, et j'étais bien incapable de comprendre les arguments qui s'opposaient de part et d'autre. On était dans l'unidisciplinaire et il ne s'agissait nullement d'une médiation : j'ai dû trancher parce qu'on ne peut pas médiatiser entre un bi- et un tri-moteur.

L'ignorance du médiateur

Le médiateur doit aussi ignorer à peu près tout du débat dans lequel il veut intervenir, du moins pour ce que j'appellerai la médiation "de crise", par rapport à une médiation "de gestion". Si vos interlocuteurs savent que vous connaissez déjà le problème, chacun fait une hypothèse sur votre position. Ainsi, il ne répond pas à vos questions, et il n'ira pas au fond du problème, puisqu'il aura l'impression que vos questions sont hypocrites, que vous avez déjà une opinion. Au contraire, lorsque vous ne connaissez rien au débat, vous pouvez poser les questions les plus fondamentales, les plus indiscrettes : chacun comprend qu'il est nécessaire que vous vous mettiez au courant. La médiation est une méthode de recherche avant d'être une réponse.

L'importance croissante de la médiation

Si la médiation est devenue si importante aujourd'hui, c'est que notre société est désacralisée : la notion de bien et de mal y est beaucoup plus floue qu'avant, il y a beaucoup moins de "choses qui se font" et de "choses qui ne se font pas". En outre, notre société est déhiérarchisée et individualisée : les acteurs revendiquent l'égalité ; il n'y a plus d'instance supérieure pour dire qu'il faut faire ceci et pas cela. Les conflits se caractérisent par une agressivité bien plus grande qu'avant, et c'est ce qui rend la présence d'un médiateur plus nécessaire.

Du ponctuel au fondamental

La médiation concerne des problèmes fondamentaux, et non pas des litiges ponctuels.

Lorsque j'étais ministre de l'Équipement, j'ai été amené à présider la commission dite Grégoire qui "arbitrait" chaque année le problème des salaires à la SNCF. Je n'y connaissais rien : j'ai écouté les proclamations initiales des uns et des autres. Mais avant que ne commence la négociation du 0,03 F ou du 0,05 F, j'ai pris la parole pour demander si on ne pouvait pas tenter de recomposer l'ensemble du paysage : parmi les avantages acquis, il y en avait qui coûtaient très cher à la SNCF alors qu'au niveau de l'individu, ils étaient négligeables. Ne pouvait-on pas envisager de supprimer certains de ces avantages, ce qui aurait donné une marge pour faire des choses plus importantes ? J'ai provoqué une levée de boucliers de tous les côtés, depuis le conseiller d'État jusqu'au dernier représentant syndical. J'avais affaire à un véritable rituel : chacun devait rester dans son rôle et tenir sa position, il était impensable qu'ils parlent d'autre chose que de la négociation de leurs deux centimes.

J'ai eu une expérience bien différente, qui a beaucoup compté pour moi, avec le président de la République du Mali, Toumani Touré, qui m'avait demandé de l'aider en matière de développement agricole (c'est Toumani Touré qui a instauré la démocratie dans ce pays). Après avoir déposé le dictateur, il a organisé des élections, puis s'est retiré. Au cours d'un déjeuner avec lui et le Premier ministre, la discussion a insensiblement glissé sur le problème des Touaregs, qui provoquait une véritable guerre civile. J'ai posé quelques questions à ce sujet pour comprendre.

Rentré chez moi, j'ai reçu un télégramme me demandant de revenir d'urgence : le président me proposait d'être médiateur dans le conflit avec les Touaregs. Je lui ai rappelé qu'au départ je ne devais me charger que des affaires agricoles, mais les problèmes agricoles ne pouvaient pas être résolus tant que la guerre continuerait.

Le sens de l'écoute

J'ai donc passé plusieurs semaines dans le désert, envoyé par un gouvernement ultra-jacobin vers des rebelles qui réclamaient l'indépendance, et ne voulaient même pas entendre parler

d'une fédération. Je me souviens d'une soirée passée au coin du feu, à boire du thé, avec les différents chefs rebelles : en trois ou quatre heures, nous n'avons pas échangé plus de deux cents mots. Comme je m'étais tu pendant cette soirée, ils ont eu confiance en moi ; si j'avais essayé de les convaincre, j'aurais échoué.

J'en arrive ainsi à ce qui me paraît l'un des points essentiels de la médiation : savoir se taire et écouter. Un homme qu'on a écouté n'est plus le même que celui qu'on n'a pas écouté.

En laissant chacun parler, en l'aidant à parler, on découvre peu à peu les raisons profondes du conflit, qui, elles, ne sont pas nécessairement conflictuelles. Au fond de beaucoup de conflits de surface, il y a simplement le problème de l'affirmation de deux identités différentes, ce qui n'est pas conflictuel en soi ; le conflit n'est pas l'essentiel, c'est la différence qui est l'essentiel. L'objectif est de substituer à un mode de relation qui aboutit au conflit une redécouverte de l'identité de chacun. Il faut faire découvrir les raisons, la possibilité, l'intérêt de la coexistence.

Éveiller la mauvaise conscience

Après avoir écouté les "parties", la deuxième étape consiste à leur donner mauvaise conscience. Si à un moment ou à un autre, votre interlocuteur s'interroge sur le point de savoir s'il a vraiment raison, vous pouvez considérer que le processus est engagé. Si vous n'obtenez pas cette remise en cause, la médiation échoue, quoi que vous fassiez. Il faut que chacune des deux parties s'interroge sur les raisons profondes de son attitude, que chacune en vienne à l'essentiel, à sa vérité ; une fois qu'on a dépassé les termes superficiels du conflit et que la vérité a été dite de part et d'autre, chacun devient capable, tout en affirmant sa propre position, de comprendre la position de l'autre. Au départ, le président du Mali estimait que les Touaregs voulaient la guerre civile et rien d'autre ; il a fallu du temps pour qu'il comprenne que ce n'était pas vrai, que si, par tradition ils "aimaient" le rezzou, les coups de feu, ils n'en pouvaient plus de la guerre civile. L'art du médiateur est de trouver la circonstance dans laquelle chacun pourra dire à l'autre qu'au fond, il comprend ce qui le motive. À partir de là, ce sont les interlocuteurs eux-mêmes qui construisent les termes de la médiation : le médiateur n'est que le "marieur", il se contente de donner sa bénédiction.

Le temps de la médiation

Tout cela demande évidemment du temps. Je suis très sceptique devant ces négociations à marche forcée qui se sont déroulées à Washington ou à Madrid, chacun faisant tout ce qu'il pouvait pour tirer l'avantage de la négociation : il faut "laisser le temps au temps". L'arbitrage peut se contenter d'un temps court, mais la médiation nécessite un temps long, parce qu'on va à ce qui est fondamental. Elle devrait être préparée avant que le conflit ne naisse car il s'annonce souvent longtemps à l'avance.

Pendant les négociations en Nouvelle-Calédonie, j'ai rendu visite à de nombreuses tribus, en observant le rite, la coutume, en échange de quoi j'ai eu le droit de pénétrer sur le territoire et de rencontrer les chefs et leur parler.

La coutume se passe de la façon suivante : le chef, entouré de deux acolytes, vous fait face ; à votre droite, les vieux du village ; à votre gauche, les femmes. Les premières fois, j'étais très surpris de voir que le chef ne me regardait pas pendant que je lui parlais. Je me suis d'abord demandé si c'était de la timidité, mais j'ai rapidement compris qu'en fait il consultait du regard les vieux et les femmes pour savoir quelle réponse il devait me faire.

Or, un jour, je me suis trouvé dans la tribu de Machoro, chef symbolique de la rébellion qui avait été tué par les gendarmes de manière accidentelle (du moins veux-je continuer à le croire, même s'il m'arrive d'avoir quelques doutes à cet égard). J'y suis allé seul, sans les gendarmes qui prétendaient que j'allais me faire tuer et voulaient m'accompagner. Il y avait là

la mère et la sœur de Machoro, qui pleuraient et criaient d'une façon déchirante. J'ai simplement dit : "Je suis venu vous demander si une guerre sans fin vaut mieux que la paix ; si vous pensez que la paix vaut mieux, alors parlons-en". Le chef a regardé tous ses témoins, puis il a accepté. S'il avait refusé, je n'aurais rien dit, je serais remonté dans ma voiture et je serais reparti - en me doutant du reste que deux jours plus tard il m'aurait demandé de revenir. Mais cela n'aurait servi à rien de plaider, d'essayer de convaincre tout de suite et finalement d'imposer une paix fragile, qui pouvait être remise en cause quelques jours ou quelques semaines plus tard.

Unité et diversité

La leçon que j'ai tirée de mon expérience de médiateur, c'est l'idée que diversité et unité ne sont pas contradictoires, mais dialectiques. Si on cherche l'unité, c'est qu'on a conscience de la diversité ; si on parle de diversité, c'est qu'on a conscience de l'unité.

Quand j'ai commencé ma carrière il y a cinquante-trois ans, comme jeune préfet, j'étais un représentant de l'ordre, chargé de réprimer les désordres. Aujourd'hui je sais qu'il n'y a pas d'ordre sans un désordre qui le renouvelle ; mais aussi que le désordre n'a pas de sens sans l'ordre qui consolide les conquêtes que le désordre a permises. Le médiateur est constamment pris dans cette dialectique, dans ce mouvement de bascule entre ordre et désordre.

Je suis d'ailleurs frappé par la coïncidence entre cette conviction qui est devenue mienne et les découvertes récentes de la science, qui ont complètement transformé les notions d'ordre et de désordre, de loi physique et d'incertitude. Nous avons beaucoup à progresser en ce domaine ; nous les Français et notre cartésianisme - qui est de ce point de vue un handicap - devons apprendre la rationalité cartésienne *et* la vie, apprendre à gérer la différence pour empêcher qu'elle ne devienne contradiction, et de là conflit.

DÉBAT

Un médiateur ignorant, neutre et curieux

Un intervenant : *Je suis surpris par ce que vous avez dit sur la nécessaire ignorance du médiateur. Il me semble que lorsque Christian Blanc a été nommé pour la Nouvelle-Calédonie, ou lorsque vous vous y êtes rendu vous-même, c'est parce que vous étiez déjà allés là-bas et que vous connaissiez les données du problème. Ce qui me paraît important, c'est que le médiateur soit accepté par les deux parties ; mais je ne vois pas ce que son ignorance du problème peut apporter. Si vous aviez à faire un arbitrage dans une province chinoise et que vous ne connaissiez ni la langue, ni la culture, ni les usages de ce pays, ce serait certainement un handicap pour vous !*

Edgard Pisani : Il y a deux éléments dans votre question. Je ne connais pas un seul homme qui, connaissant un problème, n'ait pas déjà son opinion sur la solution qu'il faut adopter. Le coup de génie de la négociation en Nouvelle-Calédonie a consisté à envoyer un homme qui connaissait la situation, je vous le concède, mais aussi trois hommes qui étaient complètement extérieurs, et qui n'avaient pour eux que leur autorité morale : un membre de l'Église catholique, un membre de l'Église protestante et un franc-maçon. En Afrique, la raison pour laquelle on m'a choisi comme médiateur tenait simplement au fait que, dans ma conversation avec le président, j'avais fait preuve de neutralité et de curiosité pour essayer de comprendre ce qui se passait. Cela dit, c'est vrai qu'aujourd'hui on m'appelle souvent "le vieux" là-bas, parce que je suis allé dans presque tous les pays d'Afrique et que je connais bien ce continent. Être ignorant sur le problème précis qui se pose ne signifie pas ne rien connaître à la culture du pays dans lequel il apparaît.

Des interlocuteurs crédibles et libres

Int. : *Pour que la médiation puisse réussir, il me semble qu'il faut que les interlocuteurs aient suffisamment de pouvoir pour être libres de changer d'avis, d'évoluer. Dans l'exemple récent du conflit des routiers, on a eu le sentiment que les syndicats étaient dans une position très fragile, qu'ils n'avaient pas suffisamment de poids pour réussir à convaincre ceux qu'ils représentaient d'aller dans de nouvelles directions. Est-ce que ce n'est pas là l'un des principaux problèmes ?*

E. P. : D'une façon générale, je crois que la médiation exige de ne pas se contenter de rencontrer les interlocuteurs tous ensemble mais aussi individuellement. Lorsque les gens sont en groupe, ils ont peur du jugement des autres sur eux, et par conséquent ne disent rien. Un autre élément important, et qui s'applique à l'exemple que vous citez, consiste à gérer correctement le temps du secret et le temps de la publicité. Révéler les choses trop tôt est catastrophique, mais ne jamais rien dire l'est également. La déclaration publique fait avancer les choses : on marque l'avancée du problème, on en infléchit parfois les données, on montre que la situation n'est pas aussi bloquée qu'on le croyait au départ. Ce qui permet de construire la médiation, c'est aussi la transformation progressive de l'environnement du problème, de la représentation que l'on s'en fait et que le public s'en fait.

La médiation à l'américaine

Int. : *Que pensez-vous de la méthode américaine en matière de médiation ? Il me semble qu'aux États-Unis, la fonction que vous remplissez est conçue d'une façon beaucoup plus "professionnelle", à commencer par le fait que les consultants se font rémunérer, selon l'idée, qui vient de la psychanalyse, que l'un des gages du succès est précisément que le client paye.*

E. P. : Inutile de vous dire qu'il ne me serait jamais venu à l'esprit de me faire rémunérer pour mon travail de médiateur. Il y a une valeur qui me paraît fondamentale aux États-Unis, même si ce n'est pas la seule, c'est l'argent. Pour les Américains, tout conflit comporte un élément mesurable, et peut se régler en termes d'argent. Dans les civilisations méditerranéennes comme la nôtre, c'est très différent : allez en Corse, et dites-moi si vous trouverez beaucoup de conflits réductibles à des éléments mesurables.

Par ailleurs, je ne connais pas très bien les Américains, mais j'ai le sentiment que leur façon d'intervenir dans les médiations internationales n'est pas la bonne, parce qu'ils ont constamment le bâton dans une main et le chéquier dans l'autre. Il est maintenant clair que ce sont eux qui ont délibérément provoqué la guerre du Golfe, et qu'en tout cas ils n'ont rien fait pour l'empêcher. Ils ont empêché qu'un accord du type de celui qui avait été adopté entre l'Iraq et l'Arabie Saoudite ne soit conclu entre l'Iraq et le Koweït. Lors de la conférence du Caire, ils ont empêché que les Arabes ne règlent leur problème entre eux. Ils ont utilisé la chaîne CNN pour convaincre les Iraquiens que leur armée était la deuxième du monde, et que dans ces conditions il leur était possible de résister. La puissance des États-Unis les empêche d'être neutres : où qu'ils aillent, ils sont forcément acteurs, comme l'était d'ailleurs l'URSS jusqu'à ces dernières années. Un médiateur qui tient dans ses mains la carotte et le bâton n'est pas un médiateur.

Les Français spécialistes de la médiation ?

Int. : *Ne croyez-vous pas qu'une partie de vos qualités de médiateur vient précisément du fait que vous êtes Français, que vous venez d'un pays qui se caractérise par une très grande et très ancienne diversité, un pays où les Vikings du Nord ont depuis longtemps appris à vivre avec les Arabes du Sud ? Sauf erreur, toutes les médiations dont vous avez parlé se passaient dans le cadre de la francophonie, et on a le sentiment qu'en effet, lorsqu'il s'agit des Américains ou des Chinois, ça ne peut pas se passer du tout de la même façon.*

E. P. : Je vous trouve bien optimiste sur notre pays. Le jacobinisme a été très fécond, mais aussi très cruel. Le plus important des actes révolutionnaires n'est sans doute pas la Déclaration des Droits de l'Homme, mais la loi Le Chapelier, qui interdit toute association, sous prétexte qu'elle est fondée sur de prétendus intérêts communs. Il est vrai qu'il y a une extraordinaire diversité dans notre pays ; mais ce n'est pas sur cette diversité que la France a construit son unité, c'est sur la puissance de l'État.

Former des médiateurs ?

Int. : *Vous avez dit que la médiation devenait de plus en plus nécessaire ; comment former des médiateurs ?*

E. P. : Je crois que le médiateur est et doit rester un être rare. Il ne faudrait pas banaliser la fonction de médiation, qui doit garder quelque chose de solennel pour être efficace. Je ne suis du reste pas sûr que la médiation puisse s'enseigner : il n'y a pas deux médiateurs qui travaillent de la même façon. Mais ce que vous pouvez enseigner, c'est l'idée qu'une médiation est toujours possible, qu'un conflit peut être l'annonce d'autre chose ; enseignez le respect, la curiosité, le vouloir faire, la sagesse, le respect de l'avenir !

Diffusion février 1998