

Dans la vie quotidienne, le couple, la famille, au travail, dans les associations, avec des voisins, etc., il est souvent difficile de négocier des intérêts divergents. Peut-être plus en situation de crise comme celle que nous traversons, qui peut exacerber des peurs et des tensions, rationalisées en arguments politiques. Qui plus est quand il s'agit de définir des orientations de changement profond comme celui auquel nous confronte la situation de crise sanitaire, écologique, économique, migratoire, des rapports homme-femme, nord-sud, est-ouest et transculturels en général !

La médiation

Nous avons généralement une représentation négative des conflits parce qu'ils sont associés à de la souffrance : séparation de couple, licenciement, répression brutale d'une manifestation, prise de pouvoir dans une association, engueulade entre voisins, rapports de domination cachée entre hommes et femmes, riches et pauvres, Blancs et Noirs, dirigeants et dirigés, jusqu'aux processus de néo-colonialisme, néo-capitalisme, la guerre et j'en passe. Mais c'est aussi grâce à des conflits structurés qu'ont pu être négociées des avancées dans le domaine des droits humains, de la justice sociale, de la reconnaissance des minorités, de la protection de l'environnement, etc¹. Les conflits font partie du processus de la vie elle-même, par de constants rééquilibres de forces antagonistes, depuis l'univers jusqu'aux atomes, en passant par les végétaux et le monde animal, auquel nous appartenons.

Restons dans l'action

HERVÉ OTT

pour transformer
les conflits
en outils
de changement



La statue de la réconciliation par Josefina de Vasconcellos dans les ruines de la cathédrale de Coventry, Royaume-Uni.

Il importe de distinguer deux grandes catégories de conflits² :

D'une part, **des conflits d'objets** ou d'intérêts divergents, qui se règlent par la négociation³ pour autant que les protagonistes se reconnaissent comme partenaires responsables, quitte à lutter pour parvenir à cette reconnaissance!⁴ Je crois pouvoir dire que, dans la majorité des conflits de la vie quotidienne, il y a négociation. Mais nous ignorons les conditions de sa réussite, les modalités mises en œuvre spontanément pour trouver un compromis.

D'autre part, **des conflits d'identités**, où l'objet formel est supplanté par des identités (sexuelles, professionnelles, sociales, nationales, culturelles, etc.), devenues la cible des récriminations sous forme de dévalorisations (*Pour qui tu te prends?*), de procès d'intention (*Il/elle a voulu me casser, m'humilier*), voire de violence physique (coups). Par exemple : une personne arrive en retard à un rendez-vous, s'excuse en accusant les embouteillages et oublie d'écouter l'impatience, sinon la colère, de celle qui l'attend depuis un bon moment et ronge son frein. Le ton monte et ça devient : « Oh, mais toi, t'es toujours



en retard ! » (généralisation), à quoi il est répondu : « Comme tu es susceptible, pour quelques minutes de retard ! » (dévalorisation), qui provoque : « Mais tu te fous de ma gueule ! Ça fait une demi-heure que je t'attends (accusation), tu ne pouvais pas me téléphoner pour me prévenir ? » (injonction, conseil), etc. Il est probable que chacun-e avait une représentation différente du respect de la ponctualité, qui est une norme et non une valeur⁵. Dans ces circonstances, ce sont les émotions contre (la colère contre, la rancœur s'il y a accumulation) qui prennent le pas sur l'empathie, l'écoute, le désir de coopération. Les mots « toujours », « jamais » et « chaque fois » signalent ce débordement d'émotions contenues, qui va provoquer une spirale d'accusations et de dévalorisations. Devant le danger d'une rupture, chacun-e se calme plus ou moins, sans avoir cherché à cerner les sensibilités en jeu pour pouvoir y être plus attentif-ve. Même dans une séparation, un conflit social dur ou dans le cas extrême de la guerre, il faudra bien finir par s'asseoir pour négocier. Sans quoi les rancœurs accumulées referont surface un jour. Ce retour à la table de négociation peut prendre des années, tant que les protagonistes peuvent espérer gagner contre l'autre.

À cause des émotions en jeu, qui réveillent des blessures profondes antérieures, aucun des protagonistes ne peut prétendre à l'objectivité : le recours à un tiers neutre est donc indispensable non pour départager (sauf dans un recours au tribunal qui dit la loi), mais pour aider à parler de soi au lieu de parler sur l'autre. Les accusations et jugements portés révèlent en fait ce dont l'auteur-e souffre le plus inconsciemment⁶ : de même que ce que j'aime chez l'autre, c'est ce que j'aime chez moi ou ce à quoi j'aspire, ce qui nourrit l'un de mes besoins, ce

que je déteste chez l'autre, c'est ce que je déteste chez moi – trace profonde d'un besoin frustré – et refuse de reconnaître⁷. Cette notion de symétrie cachée révèle, dans l'amour comme dans la haine, que le moteur des relations se trouve autant dans la satisfaction des besoins fondamentaux (amour, reconnaissance, sécurité/orientation, autonomie, sens) que dans les blessures profondes de chacun-e qui entrent en résonance (respectivement abandon, dévalorisation, agression/perte de repères, contrôle/perte de contrôle, aliénation)⁸.

Le retour à la confiance, préalable à toute négociation, suppose de pouvoir revenir à l'objet perdu du conflit, et pour cela d'accueillir, de reconnaître ses propres blessures à l'origine des accusations réciproques, donc de revenir à ses propres perceptions sensibles pour renoncer aux procès d'intention.

Différentes modalités de recours en cas de conflit

Il existe plusieurs modalités de recours pour la transformation des conflits⁹ : le tribunal si la loi a été enfreinte ; l'arbitrage lorsqu'il s'agit de faire respecter des règles ; la négociation entre partenaires reconnus ; la conciliation quand les partenaires échouent dans la négociation avec recours à un tiers (souvent nommé par une instance supérieure), lequel propose les modalités d'un accord équilibré. Et enfin la médiation.

Précisons tout de suite : ni la conciliation ni la médiation ne peuvent être choisies à la place d'une intervention de justice s'il y a eu violence et si cette violence est restée sans sanction. En revanche, la médiation peut intervenir après un jugement qui a défini clairement les responsabilités respectives des protagonistes, et ceci pour prendre soin de la relation¹⁰.

La médiation : un chemin pour retrouver la confiance indispensable à une négociation équilibrée.

Il y a plusieurs obstacles au recours à la médiation

- Elle est très mal connue, même si la justice la recommande de plus en plus pour les conflits de voisinage, les situations familiales ou les séparations de couple¹¹.
- Elle est confondue avec la conciliation : en droit du travail, la médiation dont il est question ici est appelée conciliation, et inversement. Cette forme est de plus en plus répandue dans le commerce, sous forme de facilitation au règlement des litiges avec les clients : une personne est chargée de faire des recommandations à l'entreprise pour désamorcer un litige qui risquerait d'entraîner des surcoûts en justice. Pareil pour le médiateur de la République, appelé aujourd'hui « défenseur des droits », qui peut être saisi pour tout litige avec l'administration ou un service public¹².
- À la médiation sont attachées la croyance et la peur qu'il va falloir avouer des choses honteuses ou subir des pressions et faire des concessions contraires à sa dignité.
- Enfin, il y a l'autre croyance que si j'expose mes faiblesses, l'autre va en profiter pour m'enfoncer encore plus. C'est oublier qu'il y a justement un tiers neutre dont c'est la responsabilité et la compétence de bloquer de tels processus. Cette croyance nous renvoie surtout à l'image très négative que nous pouvons projeter sur les autres, puisque c'est de leur faute s'il y a un conflit : « Moi, je ne suis pas violent-e, je ne fais que me défendre ! »

La démarche de médiation

Dans la médiation, chaque personne reste volontaire et responsable. La personne sollicitée comme médiatrice professionnelle¹³ vérifie auprès de chacun-e la confiance en ses compétences lors d'un entretien individuel préalable. Lors des rencontres entre les protagonistes, des règles d'échange (respect) et d'engagement (confidentialité) sont posées. Ils sont invités à exprimer ce qu'ils ressentent dans cette situation plutôt que ce qu'ils pensent de la situation ou sur l'autre, de façon à désamorcer toute agression potentielle dans leurs paroles : ils seront soutenus par la tierce personne afin d'exprimer au plus juste

leurs ressentis. Si une personne dit, par exemple : « Quand tu m'as agressé-e », elle pourra se corriger par : « Quand j'ai été agressée » (sous-entendu « par toi », ce qui reste une « dévalorisation cachée »!), puis être invitée à reformuler : « Quand j'ai perçu ta parole, ton regard, ton geste comme une agression » : il s'agit d'une perception qui l'engage et elle renonce à qualifier indirectement l'intention de l'autre. Car la même parole, le même regard, le même geste exercés par une personne en qui elle a confiance aura des conséquences différentes, sera relativisé-e.

Mais qu'est-ce que la confiance ?

On croit trop souvent qu'elle peut répondre à une injonction (*Fais-moi confiance!*), à un reproche (*Ah, je vois bien que tu ne me fais pas confiance!*). Il y a souvent confusion entre confiance et naïveté : j'ai pris en stop quelqu'un que je ne connaissais pas et qui a emporté un bien m'appartenant. Quand je m'en aperçois, je fulmine : « Je lui ai fait confiance et voilà comment il/elle me remercie ! » La confiance, pour éviter d'être aveugle, naïve, nécessite un peu de vigilance et d'appropriation dans la relation. C'est un processus qui s'élabore et s'entretient ! Quand je suis en sécurité avec quelqu'un, je suis en confiance. Or, ce sentiment repose sur des critères individuels, en fonction de mon expérience de l'insécurité, de mes blessures, voire de mes traumatismes. C'est souvent par ignorance de mes critères que l'autre peut provoquer chez moi un sentiment de « trahison ». Ai-je précisé le degré de confidentialité dont j'ai besoin ? Ai-je précisé ma sensibilité à l'abandon si l'autre a des relations privées sans m'en informer ? La relation de confiance sera d'autant plus forte que chacun-e connaîtra d'avance la sensibilité de l'autre – des autres, dans un groupe – et pourra en prendre soin¹⁴. C'est pourquoi l'apparition d'un conflit d'identité est le symptôme d'une défaillance dans la verbalisation de ses critères de confiance, de ses blessures !

Désamorcer le potentiel destructeur des émotions refoulées

Il est fréquent que les protagonistes peinent à s'adresser la parole au début de la rencontre. C'est pourquoi le tiers reformule tout ce qui est dit, pour



en désamorcer la charge émotionnelle : celle-ci peut empêcher les protagonistes d'entendre, sans immédiates projections et sans procès d'intention, ce qui a été dit réellement par l'autre.

Dès lors que je suis en capacité de dévoiler ce qui m'a conduit-e à subir et/ou à porter des accusations, la blessure de l'autre peut commencer à se cicatriser. Pourquoi ? Parce qu'en réalité, selon le principe de la symétrie dans les blessures, les mots décrivant le cheminement de l'un-e, l'expression de ses peurs, colères, hontes, tristesses, dégoûts... ainsi que les mots mis sur ses blessures profondes¹⁵ vont montrer qu'il y avait plus de maladresse que d'intention de blesser. Et cela peut faire écho chez l'autre et désarmer ses propres émotions et blessures, au moins par empathie, sinon par compassion : paradoxalement, une forme de solidarité des victimes dans la souffrance

va naître entre celles qui s'investissaient peu avant. Idéalisme ? Non, c'est ce dont je suis témoin chaque fois que je mène une médiation au cours de laquelle les protagonistes ont envie d'aboutir.

La médiation est-elle toujours possible ?

Il peut arriver que la médiation soit interrompue par impossibilité de sortir de la rivalité ou si elle est refusée par l'autre. Soit parce que les conditions de sa réussite ont été posées en préalable – je demande une médiation pour obtenir telle réparation, ce qui est en contradiction avec le principe même d'une négociation –, soit parce que l'autre n'est pas prêt-e, ne fait pas confiance au processus, a déjà eu une mauvaise expérience dans ce sens¹⁶. En écoutant les peurs de la personne qui refuse, le tiers peut proposer une démarche qui donne des garanties

de sécurité : il faudra du tact, de la patience et passer peut-être un peu plus de temps en entretien individuel pour aider cette personne à dépasser ses peurs, à formuler ses critères de sécurité. En cas de refus, je plaide qu'il vaut bien mieux une séparation réussie qu'une rupture chargée de rancœurs qui vont agir comme un poison durable. Et si la rencontre reste malgré tout impossible, il sera toujours possible de travailler seul-e pour se reconstruire et considérer ce conflit comme une opportunité – certes douloureuse – de changement.

Naissance et renaissance génèrent souvent de la souffrance. Si le conflit exprime un blocage du flux de la vie, alors le travailler pour le transformer peut nous permettre de recycler les énergies émotionnelles bloquées en énergies relationnelles dynamiques. ♪

1. Voir mes articles précédents : *Manuel de désobéissance civile*, Yggdrasil n° 1 p. 38 et ss. et *Le courage civil*, Yggdrasil n° 4, p. 36 ss.

2. Les conflits se structurent sur trois niveaux : personnel (dilemme et relation), structurel (famille, groupe, entreprise, État, etc.) et culturel (représentations, idéologies, religions, valeurs, rites). Cf. <http://ieccc.org/spip.php?article111>

3. F. Delivré, *Le Pouvoir de négocier. S'affronter sans violence : l'espace gagnant-gagnant en négociation*. InterÉditions 2005/3°

4. H. Ott, *À la recherche du compromis. De la médiation à l'action de résistance constructive*. <http://ieccc.org/spip.php?article115>

5. Dans notre rapport au temps, il y a les personnes qui partent au dernier moment parce qu'elles ont peur de perdre du temps et celles qui ont horreur d'arriver en retard.

6. On parle alors de « projections ». Nul n'est à l'abri de telles projections de la part de son entourage : une chose est de la renvoyer en l'amplifiant, une autre est de vérifier ce qui peut en être la source !

7. Sur le rapport entre les besoins fondamentaux de la personne et les frustrations correspondantes, voir http://ieccc.org/IMG/pdf/tableau_besoins_pedago.pdf

8. La symétrie cachée est au niveau inconscient. Ce qu'exprime la vieille sagesse à travers l'image de la paille et de la poutre (Évangile de Matthieu 7, 1 et ss.).

9. Je ne parle ni de gestion, ni de règlement, ni de régulation des conflits à dessein : cf. *Approche et transformation constructives des conflits*, <http://ieccc.org/spip.php?article111>

10. Dans le film *One day after peace* de Erez Laufer (2012), on assiste aux démarches d'une Israélienne qui veut rencontrer le fedayin palestinien qui a tué son fils soldat, puis retourne en Afrique du Sud d'où elle est originaire et se confronte à tout le processus *Vérité et réconciliation* mis en place par le gouvernement post-apartheid.

11. <https://www.apmf.fr>

12. <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/7334-saisir-le-mediateur-de-la-republique-conditions-et-demarches>

13. J'insiste sur ce mot, car la médiation requiert vraiment des compétences acquises, des méthodes d'écoute et de reformulation, des connaissances sur les différents enjeux cachés d'un conflit.

14. Pour développer la confiance dans les groupes, voir H. Ott, K.-H. Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, Chronique sociale, 2014, p. 67 et ss., et le texte *La confiance*, http://ieccc.org/IMG/pdf/la_confiance.pdf

15. Voir la note 5.

16. Les conditions de réussite d'une médiation reposent aussi en grande partie sur les capacités de prise de recul du tiers. Si le conflit travaillé fait trop écho chez lui, il doit déontologiquement passer la main à un-e autre professionnel-le.

