



Certificat de compétence
Pratiques de médiation

Faire avec ou se défaire de l'impatience en médiation ?

Denis TARDIVEAU

Promotion 2016-2017

Sous la direction de : Isabelle JAOUL

La patience.
Passion de la durée consentie.

Titre et sous-titre d'un ouvrage aux éditions Autrement¹

« Je connais des gens irrités par la lenteur des paysans qui circulent dans leur ville. Peut-être feraient-ils mieux de s'irriter de leur propre hâte. Nous arriverons à Noël ensemble. »

Pierre-Jakez HÉLIAS, *Le cheval d'orgueil*²

« Il y a dans l'impatience une difficulté à supporter l'altérité de l'Autre, la façon que l'Autre a d'être »

Daniel SIBONY, *Les risques de l'Autre, Talmudique*³

« (...) les mots justes trouvés au bon moment sont de l'action (...) »

Hannah ARENDT ⁴

¹ Éditions Autrement, Série Morales n°7, 1992

² 1975, p.506

³ France Culture 2017

⁴ 2001, p.63

J'exprime ici ma profonde reconnaissance aux formateurs du Certificat de Compétence Pratiques de Médiation du CNAM à Paris. J'ai beaucoup appris de leur posture, de leur authenticité et de leur générosité dans la transmission de leur pratique. Ils m'ont aidé à aller puiser en moi les ressources pour faire médiation.

Je suis plein de gratitude pour mon épouse Auriane qui m'a apporté un soutien inconditionnel dans ce projet de formation qui me tenait à cœur. C'est en grande partie grâce à ses incitations patientes et bienveillantes que j'ai mené à son terme la rédaction de ce mémoire.

Je remercie Jeanne et Natacha, amies fidèles, co-médiatrices hors pair, partenaires joyeuses et stimulantes au sein du collectif de médiateurs Un Deux Tiers. Ce mémoire est dédié à Jeanne, connue si tard, partie beaucoup trop tôt.

Sommaire

Introduction	5
Première partie : Pour définir et situer l'impatience en médiation	8
Chapitre 1 Définition, sources et effets de l'impatience	8
1.1 Impatience, patience, deux expressions non neutres	8
1.2 Facteurs déclencheurs et manifestations de l'impatience	10
1.3 De l'impatience aux émotions manifestées	12
Chapitre 2 Détecter l'impatience au fur et à mesure de la médiation	13
2.1 Convergence entre un ressenti et un travail personnel	13
2.2 Une organisation chronologique et cyclique	14
Deuxième partie : Acteurs, processus et temps de médiation	16
Chapitre 1 Des signes d'impatience dès la phase préalable	16
1.1 Des mandants impatients, un médiateur qui apprend	16
1.2 Quels points d'intérêt, pistes de travail éventuelles en ce qui concerne la phase préalable ?	22
Chapitre 2 Une première mi-temps dans l'arène	23
2.1 Les discussions en coulisses	23
2.2 Une certaine hâte à entrer dans l'arène	25
2.3 Un deuxième quart temps à la durée incertaine	28
2.4 Quelles pistes de travail pour la première mi-temps ?	30
Chapitre 3 De l'exploration des options à la sortie de la pièce	31
3.1 La créativité tournée vers le futur de la relation	31
3.2 Vers un accord concret et peut-être durable	33
3.3 Ne pas manquer sa sortie de l'arène	37
3.4 Quelles pistes de travail pour la dernière mi-temps ?	38
Conclusion	42
Bibliographie	44
Annexe 1	46

Introduction

« Ça a assez duré, il faudrait que vous veniez le plus vite possible ». Ces paroles m'ont été adressées dès le premier contact avec le directeur d'un établissement médico-social confronté à un conflit au sein d'une équipe d'éducateurs. Elles concentrent en peu de mots quelques questions liées au temps qui peuvent intervenir dès les prémices d'une médiation.

Dans la première partie de sa phrase, la personne fait référence à quelque chose, un « ça », et à un temps attaché à cette situation puisque cela a « duré ». L'interlocuteur juge que le temps pris par « ça » est plus que suffisant à ce jour, c'est « assez », il voudrait clore cette séquence temporelle. Comme si la durée du phénomène, en l'occurrence un conflit, avait pour ce responsable atteint une limite. La situation lui est devenue inconfortable ou insupportable, sa capacité ou sa volonté à y demeurer, autrement dit sa patience – terme qui sera défini plus loin dans ce mémoire - est mise à l'épreuve.

Dans la seconde partie de la phrase, en employant le mot « vite », la personne qui deviendra le mandant de la médiation exprime son attente d'une intervention dans un délai court. Besoin d'organisation peut-être assez naturel venant d'un dirigeant qui, une fois qu'il a pris la décision de faire appel à un tiers, souhaite que la prestation soit réalisée rapidement. Mais dans le cas présent, l'exigence du directeur va au-delà d'une gestion efficace de son temps par l'inscription immédiate d'une opération à l'agenda. En effet, l'emploi du superlatif « le plus vite » donne un caractère d'urgence à l'intervention. En introduisant une pression sur les délais, le directeur manifeste une certaine impatience, un souhait de minimiser l'attente de l'intervention, une volonté d'accélérer le tempo de l'intervention du tiers.

L'analyse succincte de cette première phrase courte et simple issue d'une médiation (M3)⁵ pour laquelle je suis intervenu en co-médiation montre que l'impatience peut émerger dès l'entrée en relation entre un « demandeur » et un médiateur. Ce comportement peut avoir un effet sur le médiateur. Dans le cas d'espèce, ma réaction a été de prendre sur le champ mon agenda et de considérer quelles dates je pouvais proposer au directeur, en examinant les engagements professionnels que je pourrais reporter pour le satisfaire dans un délai court. J'ai ainsi répondu de manière immédiate, comme par réflexe, à son injonction « le plus vite possible », acceptant implicitement le rythme qu'il souhaitait donner à la prestation, au détriment d'autres engagements professionnels.

Par la suite, au cours des séances plénières de cette médiation collective, j'ai eu envie à plusieurs reprises d'abrégé des prises de parole de médiés qui me semblaient longues, très longues, « trop » longues de mon point de vue. Mais une prise de parole est-elle longue en soi ? Le locuteur prend le temps qu'il estime nécessaire, adapté selon lui à la situation ou au temps qu'on lui donne. C'est celui qui écoute, en l'occurrence moi seul, qui juge excessive la durée de cette expression. N'est-ce pas là le surgissement d'une impatience du médiateur ?

Plus tard, au cours de cette même médiation, en me fiant au contenu des échanges, j'ai proposé aux médiés d'entrer dans la phase d'exploration de solutions (la phase III au sens

⁵ M3 signifie médiation n°3 - Table des médiations citées en Annexe 1

de Fiutak⁶). J'ai alors été arrêté dans mon élan – ou peut-être ma précipitation - par la phrase « *il y a des choses qu'on n'a pas encore abordées* », expression d'une médiée que j'ai interprétée comme une incitation à temporiser.

Enfin, lors d'une reprise de la médiation après une pause, une médiée a pris la parole pour dire « *parler, parler, il y en a assez, maintenant il faut que ça avance* », manifestant cette fois-ci une incitation à accélérer, une forme d'impatience là encore.

Au cours des trente et une médiations dans lesquelles je suis intervenu depuis le début de ma pratique, sur la période juillet 2016 - mai 2020, il m'est apparu à plusieurs reprises que tous les acteurs, c'est-à-dire le mandant, le médiateur, les médiés, auxquels s'ajoutent d'autres parties prenantes (co-médiateur, personnes absentes en médiation mais concernées par le conflit, avocats, magistrats...), pouvaient, au fil d'un processus de médiation, être concernés par ce que je nomme spontanément « impatience ».

Ce mot résonne fortement en moi. En effet, un travail thérapeutique passé a fait surgir à plusieurs reprises la question de l'impatience. Je suis touché par les questions de délai et de rythme, j'ai l'impression de me soumettre souvent à la « pression du temps » et d'en souffrir. Il y a donc un écho entre un thème de travail sur moi-même et ce questionnement qui a émergé en pratiquant la médiation. Je perçois aussi sous un nouveau jour les séances hebdomadaires de yoga auxquelles je participe depuis dix ans. Éprouvé nerveusement par mon métier de Directeur des Ressources Humaines puis de gérant d'un cabinet-conseil en Management et Gestion des Ressources Humaines, j'ai mis en place cette pratique pour me relaxer, mais aussi pour faire une pause, me « donner du temps » dans un rythme de vie que je ressens parfois comme frénétique et dévorant. Rétrospectivement, je mets en lien le choix de cette activité de yoga avec une aspiration personnelle à agir sur mon rapport au temps.

J'ai donc décidé d'examiner plus en détail cette question de l'impatience, au carrefour de ma personnalité, de mon expérience thérapeutique, du savoir-faire construit lors de mon année de formation aux pratiques de médiation entre février 2016 et février 2017, et des tensions ressenties ou questions posées au cours des médiations que j'ai pu réaliser depuis. Dès la moitié du cursus au CNAM, j'ai pris la décision de m'arrêter sur ce phénomène de l'impatience, animé sans doute par un besoin de prise de recul énoncé par Fiutak⁷ : « *Les médiateurs commencent à exercer avec un certain niveau d'expérience et de compétence, rapidement mis en cause lorsqu'ils sont en situation. Ils prennent conscience qu'ils ont besoin de réfléchir à leur pratique* ».

Plusieurs questionnements sont alors apparus. Cette impatience, comment la définir précisément ? Est-ce une émotion ressentie par tous, un trait de caractère personnel ou bien autre chose ? Elle semble produire des effets en médiation, mais peut-on les caractériser ? Ces effets sont-ils bénéfiques, néfastes ou neutres pour les acteurs du processus ? Autant de réflexions qui m'ont progressivement amené à considérer que l'impatience pouvait constituer un point d'attention de ma pratique et faire l'objet d'une réflexion que je résume en une question : faire avec ou se défaire de l'impatience en médiation ?

⁶ 2015, p.35

⁷ 2015, p.17

Le travail qui suit vise à observer et analyser les moments d'impatience, leurs causes et leurs effets possibles en médiation pour identifier des moyens mentaux, corporels et verbaux utiles aux acteurs dans les différentes phases du processus. Il est articulé en deux grandes séquences. Je m'attache dans un premier temps à définir et situer précisément l'objet central de ce travail, le concept d'impatience, dans le contexte spécifique de la médiation de conflits (première partie). Après avoir défini ce terme, j'identifie les sources ou déclencheurs de l'impatience et j'en caractérise les effets sur les personnes à trois niveaux : corporel, verbal puis décisionnel.

J'expose ensuite, pour chaque acteur de la médiation, les enjeux et les implications de leur rapport au temps (deuxième partie) en illustrant mes propos de manifestations de l'impatience relevées au cours de médiations. Cette analyse permet de mettre en évidence la notion de rythme de la médiation. Ce rythme est examiné dans les différentes phases de la médiation en suivant le modèle du cycle de la médiation qu'a formalisé Thomas Fiutak⁸.

⁸ 2015, p.26

Première partie : Pour définir et situer l'impatience en médiation

Cette première partie répond à mon besoin de m'arrêter sur le mot « impatience » pour mieux comprendre ce phénomène et tenter de détecter sa présence et de repérer ses effets dans le contexte spécifique de situations de médiations. Dans ce mémoire, la définition de la médiation retenue est celle du code de déontologie des médiateurs français⁹ : « *La médiation, qu'elle soit judiciaire ou conventionnelle, est un processus structuré reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants qui, volontairement, avec l'aide d'un tiers neutre, impartial, indépendant et sans pouvoir décisionnel ou consultatif, favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement et/ou le rétablissement des liens, la prévention, le règlement des conflits.* »

Mon angle de réflexion est celui d'un médiateur, en recherche de disponibilité vis-à-vis des médiés, de concentration pour lui-même et d'accueil des émotions de toutes les parties prenantes. Je vise à adopter un regard neutre sur le phénomène de l'impatience, à éviter de porter un jugement positif ou négatif sur ce qui se passe, la neutralité et l'accueil des émotions constituant des éléments fondamentaux du cadre du médiateur.

Le premier chapitre précise les sens de ce terme et de son antonyme la patience. Les facteurs déclencheurs de l'impatience chez une personne sont identifiés tandis que les effets du phénomène sont examinés et classés en trois catégories qui semblent pertinentes dans le cadre d'une médiation. Dans un premier temps sont décrites les manifestations physiques ou effets corporels. Puis, ce sont les expressions verbales qui sont examinées. Enfin sont abordés les effets de l'impatience sur le processus de décision des différents acteurs, « médiés », « mandants », « absents » ou encore « personnes en médiation ».

Chapitre 1 Définition, sources et effets de l'impatience

1.1 Impatience, patience, deux expressions non neutres

Dans une conversation courante, lorsque le terme « impatient » est utilisé pour qualifier le comportement d'un individu, il porte une connotation négative. On ne félicite pas spontanément une personne d'avoir été impatiente face à une situation, les manifestations d'impatience sont jugées inadaptées alors que la patience est valorisée. L'impatience est un trait de caractère permanent ou occasionnel non désirable socialement, un défaut, alors que son antonyme la patience est une qualité, une force, voire une vertu comme le dit Aristote dans *La grande morale*¹⁰ :

La tempérance et la patience sont-elles, ou ne sont-elles pas une seule et même vertu ? La tempérance regarde les plaisirs ; et l'homme tempérant est celui qui sait dominer leurs dangereux attraits ; la patience, au contraire, ne se rapporte qu'à la douleur ; et celui qui supporte et endure les maux avec résignation, celui-là est patient et ferme.

⁹ R.O.M, 2009

¹⁰ Livre 2, VIII, 27

Après le philosophe grec, la patience est valorisée dans la Bible (Épîtres aux Romains, aux Corinthiens, aux Galates), comme dans certains écrits coraniques (Al-Bukhârî) et bouddhistes (Le Soûtra du Diamant). Le langage commun, sans doute influencé par les textes sacrés et par certains philosophes, est ainsi teinté d'une vision morale quelque peu manichéenne opposant ce qui serait une « bonne » patience à une impatience « mauvaise » par essence. Par conséquent, quiconque cherche à considérer de manière neutre le phénomène d'impatience lorsqu'il apparaît dans une médiation doit entreprendre un travail plus approfondi de définition de ce terme.

L'étymologie du mot, dans le Trésor de la langue française¹¹, fait référence au latin *impatientia*, « *inaptitude à supporter quelque chose, manque de fermeté* ». Une telle acception condamne a priori celui qui fait preuve d'impatience, le range dans la catégorie des inaptes, des mous, des faibles. La personne patiente au contraire est portée sur un piédestal, comme le montre un détour par l'héraldique. Dans l'Armorial Le Breton, parchemin médiéval réédité par De Boos¹², la figure de l'antonyme de l'impatience, la patience, est représentée par une salamandre qui traverse un brasier. Le petit mammifère amphibien avait la réputation (scientifiquement erronée) d'être insensible au feu, de pouvoir traverser les flammes sans en souffrir ni en mourir. Dans ce registre symbolique, celui qui porte le blason de la patience est donc exalté comme une personne capable de supporter une situation extrême, un individu résistant dans l'adversité. L'exaltation chevaleresque de la vertu de patience pousse ainsi l'être humain à résister à une situation particulièrement inconfortable voire intenable en demeurant au milieu du brasier. En posant un regard contemporain sur cette figure, on peut dire que l'individu patient endure l'insupportable. Dès lors, l'absence de vertu de patience pourrait être regardée comme constituant plutôt une aptitude, une capacité. L'individu qui fuit l'inconfort, qui ne se résigne pas à subir, qui ose se plaindre ou réagir face à une situation extrême, qui ne supporte pas ce qui est insupportable, en un mot l'impatient peut être considéré comme quelqu'un d'avisé qui se protège ou qui se défend d'une agression. Ce regard critique sur la vertu de patience constitue en fait un retour à la réalité biologique et physique, si l'on se place du point de vue de la salamandre que le feu consume puis tue si elle ne le fuit pas !

¹¹ 1994

¹² 2005



Figure 1 Représentations de la patience en héraldique : une salamandre qui supporte de rester dans un brasier

Cette première définition de l'impatience met en évidence l'aspect moral attaché à ce terme et les premières limites que cela induit. Les autres définitions qui suivent en complètent le sens en mettant en évidence, au-delà du mot, les déterminants et les effets de l'impatience.

1.2 Facteurs déclencheurs et manifestations de l'impatience

Le Dictionnaire culturel en langue française¹³ propose trois acceptions du mot impatience et évoque à chaque fois quelques-uns de ses effets. La première définition décrit un trait permanent de caractère, la seconde détaille le rapport à une personne ou à une situation, la dernière a trait à la relation au temps.

Pour commencer, l'impatience est présentée comme une « *incapacité habituelle de se contenir, de patienter* ». Celui qui en souffre, selon le même dictionnaire, va être amené « à *manifester de l'agacement, de l'énervement, de l'exaspération, de l'irritation* ». Cette définition rejoint ce qui a été discuté au paragraphe précédent, la « faiblesse » que constitue l'impatience. En outre, cette acception considère l'impatience comme une « incapacité habituelle », ce qui lui donne un caractère permanent. Ce serait un trait de personnalité constant qui provoquerait des manifestations émotionnelles régulières.

Si l'on regarde cette définition de manière inversée, celui qui « cède » à l'impatience ne se fige pas dans une situation, ne se retient pas de communiquer dans le cadre d'une interaction. Il ne garde pas en lui-même des choses vécues de manière négative. En utilisant un vocabulaire psychologique, l'impatient ne contient ni ne refoule ses émotions, il les exprime. Ce faisant, il se peut, en manifestant son impatience par des mots, des gestes, des actes, qu'il préserve sa santé ou permette à l'interaction de se poursuivre entre deux personnes, en médiation par exemple.

En outre, dans les cas dans lesquels une action rapide permet d'éviter qu'un phénomène ne s'amplifie s'il dure, l'incapacité à patienter peut être très opportune. Dans ces circonstances,

¹³ 2005, p.1849

la manifestation de l'impatience peut éviter une escalade, voire une perte totale de contrôle de la situation.

Le deuxième sens du mot est un « *manque de patience pour supporter quelque chose ou quelqu'un ; difficulté à supporter une situation sans réagir nerveusement* ». La personne impatiente est stigmatisée dans la mesure où elle ne déploie pas les ressources adaptées (le « *manque* », la « *difficulté* ») dans une relation avec une personne ou face à une situation, ce qui a des répercussions sur son comportement. Là encore, le caractère négatif ou la faiblesse de l'impatience dans cette définition peuvent être interrogés. En effet, une personne qui « *supporte* » prend quelque chose sur elle, se charge, éventuellement à ses dépens. La réaction face à « *l'insupportable* » pourrait pourtant contribuer à se décharger, à réduire la tension vécue par la manifestation physique que constitue l'énervement. La réaction nerveuse vient soulager une tension interne, et l'effet a priori négatif des nerfs peut alors être regardé de manière neutre (une réaction) voire positive (une détente).

La troisième et dernière signification, « *un manque de patience pour attendre quelque chose, une tension résultant de l'attente* » fait référence explicitement à un rapport au temps. Dans ce cas, l'impatience génère une tension qui va se traduire par de la « *fièvre* », de « *l'inquiétude* ».

Pour illustrer ce sens particulier, le dictionnaire s'appuie une image du philosophe Henri Bergson¹⁴ :

« *La succession est un fait incontestable, même dans le monde matériel (...) Si je veux me préparer un verre d'eau sucrée, j'ai beau faire, je dois attendre que le sucre fonde (...) Le temps que j'ai à attendre (...) coïncide avec mon impatience, c'est-à-dire avec une certaine partie de ma durée à moi (...) ce n'est plus du pensé, c'est du vécu* ».

L'individu désire quelque chose, est tendu vers la satisfaction d'un besoin ou d'un désir immédiat, mais la réalisation de cette chose exige une certaine durée. L'impatience est liée à la perception du fait que la satisfaction du besoin va être différée et/ou qu'elle reste incertaine puisque l'objet du désir n'est pas disponible dans l'instant. L'impatience dans ce cas engage le rapport au temps de l'individu qui tente d'accélérer la venue des choses, cette tension se manifestant par de la fièvre ou de l'inquiétude.

Les trois définitions utilisées ci-dessus ont en commun de présenter l'individu impatient comme limité dans son action ou ses vertus, et les effets de l'impatience comme négatifs. L'impatience serait une sorte de réduction des facultés personnelles ou du pouvoir d'action produisant des émotions non seulement négatives mais néfastes. Toutefois, comme nous l'avons vu, si l'on considère l'impatience comme la réaction d'un individu à une situation inconfortable pour lui, nous pouvons lui ôter sa connotation négative. D'ailleurs le dictionnaire historique de la langue française¹⁵ signale que son antonyme le « *patient* » est « *la personne qui supporte avec constance les défauts d'autrui et qui souffre sans murmurer les adversités, les contrariétés (...) désignant également la personne qui subit* ». La patience dans ce cas est une souffrance silencieuse, elle confine à une passivité subie et peut paraître nocive. Cela offre un autre angle de vue sur l'impatience qui serait alors une réaction,

¹⁴ 1907, p.16

¹⁵ 1998, p.2609

éventuellement salubre, pour éviter de subir. Le dictionnaire de l'Académie française le résume en évoquant le « *sentiment d'inquiétude ou d'irritation que l'on éprouve soit dans la souffrance d'un mal, soit dans l'attente de quelque bien* ». L'impatient ne reste pas passif, il ressent des émotions et manifeste par son comportement la souffrance ou l'attente qu'il endure. Certains médiateurs viennent-ils alors en médiation car il y a de l'insoutenable dans leur situation ? Ils s'approcheraient alors du patient qui dans le langage médical est par essence souffrant. Ainsi posé dans un sens physiologico-psychologique et non plus moral, le phénomène d'impatience devient plus neutre et par là même plus utilisable voire « soutenable » par le médiateur.

À la suite de ce nouvel éclairage sur l'impatience, le paragraphe qui suit reprend les causes et les effets du phénomène et en propose une taxinomie.

1.3 De l'impatience aux émotions

Les définitions présentées dans les deux paragraphes précédents mettent en évidence quatre facteurs déclencheurs de l'impatience et énoncent huit types de manifestations du phénomène. Je propose un schéma personnel en page suivante pour classer ces notions.

Facteurs déclencheurs de l'impatience	Manifestations du phénomène
se contenir	-> agacement, énervement, exaspération, irritation
supporter quelque chose	-> réaction nerveuse
supporter quelqu'un	-> réaction nerveuse
attendre quelque chose	-> tension, fébrilité, inquiétude

Figure 2 Facteurs déclencheurs et manifestations de l'impatience (schéma personnel)

Parmi les huit manifestations énoncées, six (agacement, énervement, exaspération, irritation, fébrilité, inquiétude) peuvent être classées comme des émotions tandis que les deux expressions « réaction nerveuse » et « tension », font référence sans précision à une activation du système nerveux, sans en décrire l'effet pour l'individu.

L'impatience nous mène ici vers la notion d'émotion, fréquemment utilisée dans ce travail et qu'il est donc utile de définir. Une recherche éclairante sur la polysémie du mot a été réalisée par Philippe Claudon et Margot Weber¹⁶, deux chercheurs psychologues cliniciens. Citant de nombreux travaux universitaires existant autour de cette notion, ils intitulent « essai de définition » la description suivante :

« (...) l'émotion est un état de conscience complexe, généralement brusque et momentané, accompagné de signes physiologiques (par exemple rougissement,

¹⁶ 2009, p.62

sudation). Tous les signes corporels de l'émotion dépendent de l'activité du système sympathique ou parasympathique sous l'excitation des zones thalamiques, elle possède donc de profonds points de liaisons physiologiques. La sensation ou l'état affectif agréable ou désagréable est retenu par le sujet comme étant le marqueur de son état émotionnel mais aussi somatique. »

Claudon et Weber complètent leur propos¹⁷ en citant les travaux de Ricard, Cossette et Gouin Décarie¹⁸ qui élargissent le concept d'émotion en l'intégrant dans une dynamique. Ils proposent dans leur ouvrage l'expression « processus émotionnel » et le schématisent comme suit :

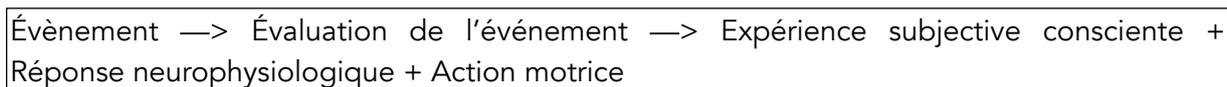


Figure 3 Processus émotionnel selon M. Ricard, L. Cossette et T. Gouin Décarie (1999)

Dans le contexte du travail engagé ici, le rapprochement de ces deux définitions peut fournir des clés d'observation au médiateur. L'impatience déclenche des émotions dont on pourrait classer les manifestations en trois catégories. Une première catégorie d'effets s'exprime par des signes corporels (réponse physiologique). Une deuxième catégorie est constituée de sensations (expérience subjective consciente) ou d'états affectifs (réponse neurophysiologique). Une troisième catégorie regroupe des actions motrices. Ces manifestations, qui s'additionnent dans le schéma en figure 3 constituent pour certaines des signes *visibles*, potentiellement observables par un médiateur, à la fois pour lui-même et pour les parties prenantes à la médiation, par exemple des gestes, un rythme respiratoire ou des réactions cutanées. D'autres manifestations sont des éléments *audibles*, le médiateur peut alors être attentif à ses propres paroles ou aux éléments et au rythme de discours ou de dialogue de ses interlocuteurs, qui mentionnent ou révèlent des émotions. Enfin, pour les manifestations ni *audibles* ni *visibles* mais *intérieures*, le médiateur peut s'interroger lui-même ou bien questionner les personnes sur leur état émotionnel interne.

Chapitre 2 Détecter l'impatience au fur et à mesure de la médiation

2.1 Convergence entre un ressenti et un travail personnel

Le thème de l'impatience comme sujet de ce mémoire a émergé au cours de l'été 2016, après six mois de formation au CNAM qui avaient donné lieu à de nombreuses mises en situation de médiation et à des ateliers basés sur des cas pratiques. Plusieurs intervenants m'avaient donné des retours d'informations ou « feed-back » individuels après m'avoir observé et m'avaient incité, pour travailler ma posture de médiateur, à être attentif à mes ressentis personnels au cours de ces mises en situation ou ateliers. Cette invitation m'a fait prendre conscience du sentiment d'impatience que je ressentais souvent. Cette observation résonnait avec une problématique que je connaissais déjà, car un travail thérapeutique

¹⁷ p.63

¹⁸ 1999

personnel avait fait émerger plusieurs questions autour de mon rapport au temps. La convergence entre ces ressentis en médiation et ce que j'avais découvert en thérapie m'ont incité à arrêter mon choix sur ce phénomène d'impatience. « *Ici se font entendre aussi les voix intérieures du médiateur* » comme le dit poétiquement Jacques Salzer dans sa préface de l'ouvrage de Fiutak¹⁹. J'ai partagé ces réflexions sur l'impatience avec Isabelle Jaoul ma directrice de mémoire qui m'a encouragé à poursuivre sur ce thème.

Au cours de cette même période, j'ai eu l'opportunité de conduire une première médiation conventionnelle (M1). A l'occasion de cette intervention, j'ai initié une pratique de prise de note en amont et en aval de la médiation, suivant ainsi la recommandation de plusieurs intervenants au CNAM : j'ai commencé à consigner des informations en vue de réfléchir sur ma pratique et constituer une matière première pour le mémoire à venir. Sur un simple cahier, j'ai relevé quelques minutes avant la médiation mes réflexions personnelles, mes ressentis et des éléments relatifs au thème de l'impatience qui me venaient en tête. J'ai répété la même démarche immédiatement après avoir quitté les deux médiées, en m'attachant à être précis dans la transcription de ce dont je me souvenais. J'ai ensuite renouvelé cette pratique pour les trente et une autres médiations. Ces notes manuscrites, une fois typographiées, couvrent pour chaque médiation entre une et trois pages de format A4. Les extraits qui m'ont semblé pertinents sont cités dans la suite de ce travail sous forme d'encadrés, ordonnés suivant une structure dont la logique est décrite dans ce qui suit.

2.2 Une organisation chronologique et cyclique

Lorsqu'il s'est agi d'utiliser les données recueillies au cours des médiations, j'ai d'abord ressenti de la confusion face à la quantité et à la diversité des données collectées. Comment organiser, comment ordonner tant de notes collectées au fil du temps ? Il me semblait aussi que ma posture avait évolué au cours des mois de pratique et que le phénomène de l'impatience s'était atténué alors que je l'avais ressenti comme inconfortable lors de mes premières médiations. Toutefois, s'il avait progressivement perdu de l'importance pour moi, j'étais plus sensible à des comportements traduisant de l'impatience du côté des médiés et des parties prenantes.

Le premier critère de tri des données qui m'est venu est celui de l'historique des médiations réalisées, de la plus ancienne à la plus récente. L'approche chronologique présente l'avantage de repérer comment mon choix d'être attentif à l'impatience et mon projet de progresser sur cette question ont pu influencer ma posture de médiateur au cours du temps, au fil des quatre années de pratique.

Mais un tel tri, en commençant par les observations de la première médiation pour aller jusqu'à la trente et unième, m'a semblé insuffisant, la « maille » de classement me semblant très large. J'ai alors recherché un second critère et je me suis arrêté sur les séquences du modèle du cycle de la médiation formalisé par Thomas Fiutak, d'après une ébauche tracée avant lui par Roger D. Fisher au cours du « Harvard Negotiation Project », lui-même initié par William Ury et Bruce Patton²⁰. Le cycle est découpé en quatre phases intitulées comme suit : I : Quoi ? II : Pourquoi ? III : Comment ? IV : Comment vraiment ? S'ajoute à ces phases

¹⁹ 2015, p.10

²⁰ <https://www.pon.harvard.edu>

le point de catharsis²¹. Ce cycle « *peut paraître réducteur et arbitraire* » comme nous en avertissent Stimec et Adijès²² lorsqu'ils en font usage, mais il présente l'avantage d'être un repère partagé par de nombreux formateurs et praticiens de la médiation en France. Ce critère présente l'atout de pouvoir mettre en évidence d'éventuels moments précis du processus où le phénomène d'impatience apparaîtrait de manière récurrente, pour des acteurs différents, ce qui du fait de la répétition notamment, peut constituer des points d'attention pour ma pratique de médiateur.

Avec le recul, je constate que les deux critères que j'ai choisis, chronologie des médiations et déroulement d'une médiation, sont liés à la notion de temps. Ainsi le modèle du cycle de la médiation découpe le temps en séquences, qui ne se succèdent pas forcément mais qui constituent des « *moments, non strictement délimités, qui peuvent interagir les uns avec les autres* » comme le précise Fiutak²³. Il en est de même de la chronologie des médiations que j'ai réalisées qui s'appuie sur un temps historique. Ce choix peut être considéré comme une coïncidence. Ou bien ai-je été enclin à choisir un référentiel temporel, poussé par une tendance naturelle (attribuable aux impatients ?) à appréhender la vie, le réel, les phénomènes avec le prisme du temps ?

²¹ Fiutak, pp.35-36

²² 2015, p.86

²³ 2015, p.33

Deuxième partie : Acteurs, processus et temps de médiation

Cette deuxième partie présente les informations en lien avec l'impatience recueillies au cours des trente et une médiations qui ont donné lieu à des prises de note. La structure retenue pour cette partie correspond aux étapes de la route de Fiutak. Dans le premier chapitre, ce sont les signes d'impatience qui sont observés, durant ce qui sera défini comme « la phase préalable ». Je pénètre ensuite dans l'arène au deuxième chapitre où j'examine le même phénomène pendant la phase des entretiens préliminaires, puis celles du « quoi ? » et du « pourquoi ? ». Le dernier chapitre suit la même logique de repérage de l'impatience, depuis le point de catharsis jusqu'à la sortie des médiés.

Dans chacun de ces trois chapitres, les notes prises avant et après les médiations qui me paraissent significatives au regard du thème de l'impatience sont reprises dans un encadré. Pour chaque médiation citée, je décris et commente ce que je retiens des attitudes, des comportements, des ressentis, dans un paragraphe intitulé « *sur le moment* ». Un deuxième paragraphe intitulé « *avec le recul* » rend compte de mes réflexions a posteriori, dans la phase de rédaction de ce mémoire.

La présentation et cette analyse des médiations vécues ne prétend pas à l'exhaustivité, elle ne respecte donc pas strictement les règles méthodologiques d'une étude qualitative en sciences humaines. Elle constitue plutôt un recueil d'éléments significatifs dans ma pratique visant à réfléchir et à améliorer ma posture de médiateur.

Chapitre 1 Des signes d'impatience dès la phase préalable

1.1 Des mandants impatients, un médiateur qui apprend

La médiation débute quand les médiateurs se préparent « à entrer dans l'arène », cet « *espace physique et psychologique intégré dans une culture* » selon Fiutak²⁴. Toutefois, si une médiation s'engage, c'est qu'un contact préliminaire a eu lieu entre le médiateur et les personnes exprimant une demande de médiation. Stimec et Adijès²⁵ désignent « *phase préalable* » cette séquence qui permet selon eux de « *constituer une relation et de définir les modalités de fonctionnement* ».

Médiation (M1)

J'interviens depuis trois ans comme consultant dans cette entreprise qui compte plusieurs milliers d'employés dans le grand ouest de la France. Mes missions de conseil et formation portent sur des problématiques de gestion des ressources humaines et de management d'équipe. Je n'y ai jamais ni proposé ni fait de médiation. Le DRH d'une division de cette entreprise me téléphone début juillet 2016 et me demande d'intervenir pour conseiller un directeur de site qui constate des difficultés relationnelles entre deux managers. Je rencontre quelques jours après ce directeur qui décrit une situation conflictuelle entre deux cheffes de service, membres de son équipe de direction. Leurs accrochages répétés en réunion nuisent selon lui à la cohésion de l'équipe et à l'efficacité du travail. Il est déjà

²⁴ 2015, p.53

²⁵ 2015, p.86

intervenir selon ses termes « avec douceur » puis « avec fermeté » pour « qu'elles s'entendent », mais les « disputes » continuent.

Dans mon cahier, je note juste après l'échange avec le directeur « proposition immédiate d'une médiation après l'avoir écouté ». Le directeur accepte pendant notre entretien la médiation que je lui propose et prévient ses deux collaboratrices qu'un entretien individuel puis collectif est planifié avec un consultant la semaine suivante pour « travailler sur leur communication ». Je note juste avant les entretiens préliminaires avec chaque médiée : « ai-je bien fait de proposer une médiation ? précipitation parce que j'ai envie ? autre type d'intervention plus pertinent ? »

Sur le moment je me suis donc questionné sur ma « précipitation » à proposer une médiation, son caractère « immédiat » lié peut-être à une « envie », ce constat étant suivi d'une interrogation sur la pertinence de cette modalité d'intervention. J'ai donc repéré un comportement que j'ai nommé précipitation, expression qui porte une connotation négative. J'ai consigné une éventuelle manifestation d'impatience, et me suis interrogé sur ses conséquences éventuelles, en l'occurrence le risque constitué par un questionnement trop succinct du client conduisant à négliger d'autres modalités d'intervention éventuellement plus adaptées comme par exemple l'intervention d'un coach, une réunion de travail sur la communication, l'usage d'un test psychométrique sur les compétences de communication des deux personnes ou toute autre démarche mise en œuvre auparavant chez d'autres clients.

Cette médiation était la première de ma carrière. La « réponse » médiation apportée à la « demande » du client constituait pour moi une innovation, ce qui a pu générer un doute lié à mon manque d'expérience. Avant « d'entrer dans l'arène », je ressentais l'anxiété d'utiliser une méthode non encore éprouvée, combinée à une pression d'enjeu, celle de satisfaire mon client.

Avec le recul, je pense que mes six premiers mois de formation au CNAM avaient fait naître progressivement un désir de faire rapidement des médiations. Dès que les explications du directeur ont fait émerger une situation conflictuelle, je pense que j'ai saisi cela comme une opportunité de mettre en pratique mes acquis. J'avais hâte d'agir, j'étais dans l'attente de faire une médiation et une situation adéquate s'est présentée. En ce sens, j'étais impatient, ce qui m'a conduit à proposer assez au client une « solution » médiation avec une certaine fébrilité, sans prendre le temps d'approfondir sa demande ou de différer ma réponse pour discerner la réponse la plus adéquate à la situation décrite.

Cela dit, cette impatience dans la phase de contact avec le mandant n'a pas eu d'effet négatif sur la médiation en elle-même : celle-ci a eu lieu et semble avoir permis aux deux médiées de modifier leur relation. En revanche, lorsque j'écris « ai-je bien fait de proposer une médiation ? précipitation parce que j'ai envie ? autre type d'intervention plus pertinent ? », cela révèle un inconfort personnel, un doute. Mon impatience pendant l'entretien avec le mandant, combinée avec cette attention particulière au tempo, a donc eu un effet a posteriori, juste avant de rencontrer les médiés.

En revanche, en utilisant dans le paragraphe ci-dessus intitulé *sur le moment* le terme de *carrière* (« cette médiation était la première de ma carrière »), je constate que je me projetais dans une vision à long terme. Il n'y a ni précipitation ni impatience dans cette expression de carrière. Je ne m'inscrivais pas dans le temps court de l'action, faire cette

médiation, mais plutôt dans le temps long, développer *une pratique professionnelle* de la médiation.

Médiation (M2)

La directrice RH régionale d'une entreprise nationale de travaux publics avec laquelle je n'ai jamais travaillé me contacte pour intervenir dans une unité. Elle fait état des mauvaises performances du responsable d'une entité locale. Cette personne aurait du mal à se faire respecter par son équipe. Il n'appliquerait pas avec assez de rigueur des consignes en matière de préservation de l'environnement. Il y aurait aussi des tensions relationnelles avec son responsable, le directeur régional. La DRH me demande de mettre en place un accompagnement individuel du responsable d'entité, en lui apportant des outils de management. Au fil de notre échange, je comprends que les relations entre le responsable d'entité et la direction régionale se sont détériorées ces derniers mois. Je la questionne sur l'idée de commencer par travailler sur la relation entre les deux personnes. Elle accepte ma proposition de déployer une méthodologie de médiation.

Sur le moment je n'ai rien noté dans mon cahier.

Avec le recul, je pense que mon comportement dans cette situation rejoint ce que j'ai décrit dans le cadre précédent pour la médiation (M1). J'avais envie de pratiquer la médiation, j'ai saisi dans les propos de la DRH une opportunité de le faire. Je n'ai pas exploré d'autres options, j'ai rapidement proposé une médiation. Deuxième trace d'un empressement de ma part vis-à-vis d'un mandant.

Mais là encore, la médiation s'est déroulée, les médiés se sont mis d'accord sur des actions et j'ai tenu ma place de médiateur sans inconfort particulier. Ce qui m'amène à me dire que j'ai peut-être réagi de manière rapide mais adaptée à la situation. L'impatience ne semble pas avoir eu d'effet néfaste ni sur moi ni sur les médiés.

Médiation (M3)

J'ai déjà cité et commenté dans l'introduction de ce mémoire le contexte de cette médiation collective et les propos du mandant. J'avais noté « *Ça a assez duré, il faudrait que vous veniez le plus vite possible* ».

Sur le moment j'avais détecté cette pression du temps exprimée par le mandant. Il voulait faire cesser rapidement les tensions dans son établissement et faisait preuve d'une certaine impatience -comme je l'ai décrit dans l'introduction- pour faire intervenir un tiers dans les plus brefs délais.

Avec le recul, je pense que mon impatience s'est manifestée comme par contagion ou reflet de celle du mandant. Je me suis mis à l'unisson du tempo donné et souhaité par le mandant, répondant à son empressement à démarrer la médiation par mon empressement à modifier les engagements sur mon agenda pour trouver une date proche.

Mon émotion a eu je pense un effet négatif sur mon niveau de concentration. Un peu fébrile, je n'ai pas accueilli son impatience, je n'en ai pas fait usage dans notre interaction. J'aurais pu aller chercher le facteur déclencheur de son impatience, le questionner sur cette émotion qu'il révélait de manière assez claire. Quelle attente manifestait-il ainsi ? La suite de cette médiation a montré que ce mandant était particulièrement inquiet de la situation, il a d'ailleurs de nouveau fait preuve d'une certaine fébrilité en fin de médiation, comme je le décris plus loin.

Dans ces échanges avec le mandant et ma réponse rapide à sa demande, je perçois aussi ma détermination de faire, de travailler avec les personnes. Je regarde alors mon impatience comme un atout. Ma « fébrilité » peut ne pas être considérée négativement mais plutôt comme une énergie, un élan vers l'action. J'engage un processus de médiation qui me semble adapté au regard de la situation décrite par le mandant.

Médiation (M10)

La directrice administrative et financière d'un organisme me contacte après avoir trouvé sur internet les coordonnées de l'association régionale des médiateurs « Choisir la médiation en Normandie » dont je suis adhérent. Au cours d'un rendez-vous, elle me décrit la situation d'une de ses subordonnées chef de service qui depuis son embauche qui date de 16 mois n'a pas cessé d'être en conflit avec une collaboratrice de son équipe. Elle me précise qu'elle a saisi un médecin du travail il y a 6 mois mais que son intervention n'a pas « *éteint le conflit* ». Elle demande explicitement une médiation que j'accepte après une réunion d'échange approfondi avec cette directrice, la DRH de l'organisme et une co-médiatrice. Je note au cours de l'entretien une expression de la mandante : « *Il faudrait que ça soit rapide, que ça ne traîne pas trop* ».

Sur le moment j'ai noté la phrase complète de la directrice administrative et financière entre guillemets sur mon carnet. J'ai relevé ces mots comme une expression manifeste d'impatience de la part d'une mandante, comme une trace utile dans la perspective de la rédaction de ce mémoire.

Avec le recul, je constate que cette dixième médiation (M10) a eu lieu 18 mois après la première (M1). Je réalise que pour les médiations (M4) à (M9) aucune note prise ne porte sur mon impatience éventuelle dans la phase dite préalable. Mon impatience à faire des médiations a-t-elle progressivement disparu, au fil de ma pratique ? Cette hypothèse sera contredite plus tard, lors de la médiation (M18). Toutefois, pour ces médiations (M4) à (M10), puis (M11) à (M17), ma « fébrilité » originelle à proposer rapidement des médiations aux mandants a semble-t-il laissé la place à une plus forte concentration sur les propos des mandants et à une réflexion intérieure sereine, apaisée, sur l'opportunité d'une médiation. C'est ainsi que j'interprète le fait d'avoir relevé littéralement la phrase de cette mandante : je me suis focalisé sur ce qu'elle disait avec une attention soutenue et j'ai ainsi relevé une expression traduisant de l'impatience de sa part. Je réalise cependant que je n'ai pas approfondi avec la mandante ce thème du temps. Je n'ai pas mis non plus une hâte

particulière à planifier les dates de médiation. Sans être happé par le tempo de la mandante, j'observe que j'ai noté mais pas questionné ses propos relatifs au temps.

Médiations (M14), (M16), (M17), (M19), (M20), (M22), (M24), (M26), (M30)

Je n'ai pris aucune note concernant l'impatience dans la phase préalable de ces neuf médiations judiciaires. J'ai reçu par mail ou par la poste des ordonnances faisant référence au délai de réalisation fixé par le Code de procédure civile : « *La durée initiale de la médiation ne peut excéder trois mois. Cette mission peut être renouvelée une fois, pour une même durée, à la demande du médiateur.* » Les magistrats qui m'avaient désigné m'invitait à « *faire connaitre sans délai (mon) acceptation auprès de la juridiction* » (article L131-3).

Les notes sur mon cahier concernant ces neuf médiations portent sur les noms et adresse des parties et de leurs avocats, leurs numéros de téléphone et l'adresse des médiés pour savoir où organiser la médiation.

Sur le moment, la phase préalable d'une médiation judiciaire se résume à la réception d'un courrier et à la décision d'acceptation ou de refus de ma part. Sur le fond, mes deux critères sont (1) l'absence de lien ou d'intérêt avec les parties et (2) le souhait de faire une médiation judiciaire à cette période. Sur la forme, un seul courrier de réponse du médiateur au greffe suffit. Dans la relation avec le mandant, cette phase est beaucoup plus simple et rapide que la même phase dans une médiation conventionnelle puisqu'ici le contact avec le mandant (le magistrat) est uniquement épistolaire et dans un cadre de temps précisé par les textes. Il n'y a aucune concertation, ni sur l'opportunité de la médiation, ni sur le délai de réalisation. Et lorsque la médiation se prolonge, un simple courrier au juge suffit pour reporter l'échéance de trois mois. La même absence de concertation a été observée lors de la proclamation de l'état d'urgence sanitaire lié à la pandémie du COVID-19. L'ordonnance n°2020-306 du 25 mars 2020 stipule dans son article 3 que « *Les mesures (de médiation) sont prorogées de plein droit jusqu'à l'expiration d'un délai de deux mois suivant la fin de (la) période (d'urgence sanitaire)* »²⁶.

Avec le recul, je constate que l'absence d'échange verbal avec le magistrat rend la phase préalable de ce type de médiation très rationnelle et impersonnelle. Une partie du cadre de la médiation est posée par une autorité : les dates de début et de fin sont imposées par le pouvoir judiciaire, le médiateur et les médiés n'ont pas de marge de manœuvre, ils s'y soumettent. La seule souplesse réside dans la possibilité pour le médiateur de demander au juge une prolongation de l'échéance de trois mois, s'il l'estime nécessaire. Dans mon cas, je prends acte des échéances fixées à trois mois sans aucune émotion, je traite les ordonnances comme une tâche purement administrative. C'est comme si pour moi les questions de délais n'apparaissaient plus, l'enjeu de temps en phase préalable est comme supprimé. En phase préalable d'une médiation judiciaire, je constate que je ne ressens aucune pression temporelle, aucune impatience, je suis détaché émotionnellement de l'aspect temporel du processus de médiation.

²⁶ <https://www.legifrance.gouv.fr>

Médiation (M15)

Un ami proche a donné mes coordonnées à une femme chef d'entreprise qui selon lui est « *en difficulté* » et a besoin d'un « *accompagnement individuel* ». Au cours d'un échange téléphonique avec cette personne, elle évoque son « *impossibilité* » de construire avec son associé un « *projet d'entreprise* » pour la PME dont ils détiennent chacun 50% du capital. Elle parle « *d'accrochages* » sur des décisions RH. Elle évoque aussi un « *chantage* » sur l'entrée au capital de l'entreprise du fils de son associé qui fait partie du personnel depuis 6 mois. Elle voit dans ces désaccords une « *opportunité* » de « *nous faire aider* ». Elle envisage une prestation de conseil en « *accompagnement stratégique sur le projet d'entreprise* », ce que j'ai déjà fait dans des entreprises de son secteur, et me demande un devis. Je lui propose de planifier au préalable un entretien individuel avec chacun des deux associés pour recueillir leurs attentes détaillées puis une réunion commune de synthèse avant de faire une proposition d'intervention.

Sur le moment j'ai noté sur mon carnet les expressions de la personne qui sont reprises ci-dessus.

Avec le recul, comme pour la médiation (M10), je me suis concentré sur les propos de la personne, sur sa demande. Je n'ai relevé à ce stade aucune expression liée à l'impatience, ni pour elle, ni pour moi.

Médiation (M18)

Cette médiation est initiée en janvier 2019 par un collectif national d'associations basé à Paris. La présidente du collectif explique qu'elle souhaite apaiser les relations dans une région entre un président d'association, une adhérente et une intervenante. La mandante considère que ces tensions locales nuisent à l'image nationale du collectif et que localement ce conflit peut remettre en cause l'octroi de subventions publiques. Au cours du premier contact téléphonique en février avec les médiés, ils m'informent chacun avoir des agendas très chargés. Ils acceptent les uns après les autres d'arrêter un créneau d'une demi-journée pour des entretiens préliminaires suivi d'une séance plénière en cas d'accord pour faire la médiation. Je propose plusieurs dates à horizon 3, 4 et 5 semaines. Quatre mois après cette proposition suivie de plusieurs contacts par téléphone et mail, des contre-propositions, des relances, des annulations quelques jours avant, aucune rencontre n'a encore eu lieu. La date de rendez-vous est finalement fixée en octobre 2019, soit neuf mois après le déclenchement de la médiation.

Sur le moment je suis agacé par ces multiples contacts qui n'aboutissent pas à une rencontre. Une fois que les médiés m'ont donné leur accord verbal par téléphone pour des entretiens préliminaires, j'ai du mal à accepter qu'aucune date ne puisse convenir. Je mets la situation sur le compte de la mauvaise volonté des parties. Je me dis que cette médiation

n'aura pas lieu, je suis irrité lorsque je reçois une nouvelle annulation ou lorsque l'un ou l'autre demande de nouvelles dates. J'hésite à relancer de nouveau.

Avec le recul lié à l'écriture de ce mémoire, je réalise que je fais preuve d'impatience dans l'organisation de ce premier rendez-vous de médiation. J'ai envie de concrétiser ce projet de médiation dans un délai « raisonnable » que j'évalue arbitrairement à un ou deux mois. Ce faisant, je cède à une croyance personnelle sur la médiation et je suis tourné vers mon besoin de planification. Je mets au second plan le besoin des médiés. En effet, pour eux cette médiation peut revêtir moins d'urgence que ne le perçoit le mandant. Ils peuvent aussi avoir effectivement avoir besoin de plus de temps que le mandant pour s'organiser pour entrer en médiation. Il se peut enfin qu'ils repoussent le moment de se rencontrer après des mois de conflit. Je m'aperçois qu'au cours des divers contacts avec les médiés, je n'ai pas posé clairement la question du délai adéquat de cette médiation pour eux. J'ai évoqué des dates, mais aucune échéance. J'ignore effectivement quelle urgence ou réticences ils ont eux-mêmes à échanger sur ce conflit. Je fais peu de cas du « second mandat » qu'ils auront le choix de me confier ou non dans cette médiation.

1.2 Quels points d'intérêt, pistes de travail éventuelles en ce qui concerne la phase préalable ?

En synthèse de ce chapitre, il apparaît quatre points d'intérêt ou peut-être de vigilance pour ma pratique de médiateur dans cette phase préalable. Ces points concernent quatre acteurs différents : le mandant civil, le magistrat, moi-même comme médiateur et enfin les médiés.

Le premier point d'intérêt est relatif à la personne qui porte la demande de médiation, souvent le futur mandant. Il semble naturel que cette personne ne souhaite pas faire durer un conflit existant puisqu'elle déclenche une action en vue de son règlement. Elle manifeste logiquement le souhait que la médiation soit programmée dans des délais courts.

Les situations méritant l'attention du médiateur sont plutôt celles dans lesquelles il apparaît un empressement dans l'expression de la demande, une pression « visible » ou « audible » sur les délais. C'est au médiateur de détecter puis de questionner cette impatience. Par exemple, « *que voulez-vous dire par vite ?* » ou « *qu'entendez-vous par que ça soit rapide ?* » ou « *quel serait pour vous un délai adapté pour cette médiation ?* » De telles questions permettent d'échanger sur le rythme de la médiation. C'est aussi l'occasion de prévenir le mandant qu'une médiation peut requérir du temps, qu'un conflit qui peut exister depuis plusieurs mois ou années pourra occasionner plusieurs réunions échelonnées dans le temps.

Le deuxième axe de travail est spécifique aux médiations judiciaires. La médiation est proposée par un magistrat, les médiés peuvent la refuser. Il est toutefois délicat pour un justiciable de repousser la proposition d'un juge, sa représentation du pouvoir judiciaire pouvant l'amener à craindre que son rejet nuise à ses intérêts dans son affaire. Une fois la médiation acceptée par les parties, le temps de la médiation est fixé par le juge et s'impose

au médiateur comme aux médiés et à leurs avocats. Comme le dit Faget²⁷ « *le temps judiciaire est contraint (...)* ». Pour libérer la médiation de cette contrainte de temps, le médiateur peut faire usage d'une demande d'extension de délai au magistrat, comme le prévoit l'article 131-3 du Code de procédure civile. Cette possibilité peut être annoncée aux médiés pour lever la contrainte de temps et ouvrir la possibilité de prendre le temps nécessaire pour une possible résolution amiable du différend pour utiliser le vocabulaire juridique.

Le troisième point de vigilance a trait à des questionnements sur moi-même. Ces réflexions sur ma pratique de la phase préalable mettent en évidence d'une part l'importance pour moi de rester concentré sur la demande, de l'approfondir, d'envisager éventuellement d'autres réponses que la médiation à la problématique posée. Cela suppose que je reste conscient de mes ressentis d'impatience, vigilant sur mon possible empressement à proposer et planifier la médiation avant d'en avoir analysé la pertinence.

D'autre part, la prise de conscience que mandant et médiateur puissent être sur deux rythmes différents entraîne un questionnement sur mon rapport au temps. Il apparaît que j'ai plutôt ajusté mon rythme sur celui de l'autre dans une sorte de symbiose. Cette attitude a peut-être permis de le rejoindre et de répondre à son besoin, mais j'ai le sentiment que j'ai fait cela au détriment de mon propre rythme, de mon recul, voire de ma posture de tiers. Pour rester détaché de l'autre et faire tiers y compris sur la dimension du rythme de la médiation je gagnerais sans doute à veiller à me séparer du temps de l'autre ou tout au moins rester sur mon propre tempo tout en étant conscient du tempo de l'autre.

La dernière piste de travail concerne les médiés, dans les échanges destinés à fixer avec eux les dates des entretiens préliminaires. Le médiateur ignore quelle échéance les futurs médiés ont à l'esprit pour engager la médiation. Il ignore aussi combien de temps va durer la médiation une fois qu'elle aura été engagée. Il peut être pertinent pour un médiateur de questionner le délai dans lequel les médiés souhaiteraient réaliser la médiation plutôt que de proposer des dates. Pour identifier des créneaux ajustés aux besoins des médiés, la question « *quelle serait pour vous une période adaptée pour réaliser la médiation* » ? pourrait par exemple être posée.

Chapitre 2 Une première mi-temps dans l'arène

2.1 Les discussions en coulisses

La phase préalable se conclut par le « premier mandat » qui prend la forme d'une convention pour une médiation conventionnelle et d'une ordonnance dans le cas d'une médiation judiciaire. Le médiateur va ensuite chercher un « second mandat » pour s'assurer notamment du volontariat des parties que la médiation pose comme principe. Les entretiens préliminaires individuels avec les médiés (accompagnés éventuellement de leurs avocats) permettent de présenter séparément le processus de médiation aux futurs participants et de recueillir leur accord pour poursuivre. Le médiateur peut aussi à ce stade arrêter le processus s'il considère que les conditions d'une médiation ne sont pas réunies.

²⁷ 2015, p.96

Médiation (M2)

Notes avant les entretiens préliminaires avec les médiés :

« Préparation mentale de ma disponibilité, de mon écoute. Projet de ne pas chercher à faire un entretien efficace. Passer le temps nécessaire. Éviter de penser à la durée. Me focaliser sur la qualité de l'échange, sans penser au temps. »

Notes après les entretiens :

« À plusieurs reprises envie de l'interrompre. Il parle beaucoup, trop pour moi. Envie d'intervenir. Pris conscience. Redresse buste, déclenchement de respirations conscientes, thoraciques. »

« Médié a parlé de médiation comme une dernière chance. Un ultimatum en fin de médiation. Logique de date butoir »

Sur le moment je m'étais clairement fixé un objectif de méthode avant cette médiation, avec la volonté de travailler mon rapport au temps. Cette vigilance m'a amené à détecter un sentiment d'impatience de ma part face à un médié que j'ai jugé volubile. Après cette observation, j'ai consciemment déclenché un exercice corporel visant à me défaire de mon impatience, me réorienter vers l'accueil des émotions du médié et éviter de l'interrompre dans son expression.

Avec le recul, je me suis centré dès le début de cette médiation sur des améliorations à apporter à mon comportement. J'avais donc une intention, non pas vis-à-vis des médiés et de leur différend, mais sur la gestion de mes émotions et sur les références au temps au cours du processus de médiation. J'ai détecté un moment d'impatience personnelle que j'ai jugé néfaste et j'y ai remédié par des respirations volontaires. En ce sens, j'ai créé les conditions pour ne pas laisser interférer mes ressentis et permettre au médié de s'exprimer. Je réalise aussi avec la distance que j'ai relevé en entretien ce qu'a dit le médié concernant le temps avec les mots « *ultimatum* » et « *date butoir* », mais je n'en ai rien fait. De même, centré sur moi et mon « amélioration de pratique », je n'ai pas travaillé sur la loquacité de ce médié.

Médiation (M15)

Au cours des entretiens individuels – que je ne qualifiais pas d'entretiens préliminaires puisqu'ils n'étaient pas censés aboutir à une proposition de médiation -, chaque associé tient des propos très critiques sur l'autre, évoque des blocages et des incompréhensions. Ils me décrivent chacun de nombreuses décisions bloquées depuis plusieurs mois : des reports de décisions de gestion des ressources humaines, des investissements immobiliers indispensables mais non réalisés, des réunions communes rares et expéditives.

Lors de la réunion commune à l'issue des deux entretiens, je reformule les constats réciproques et je mets en évidence les nombreux aléas de leur processus de décision. Je

fais le constat du niveau élevé de tension entre eux et du niveau faible du dialogue, ce qui compromet le travail qu'ils demandent sur le projet d'entreprise. Après quelques échanges, je propose une médiation qu'ils acceptent. Ils considèrent l'un et l'autre qu'il faut « aller vite ». Une date de première réunion plénière est fixée 8 semaines après.

Sur le moment je n'ai pas ressenti d'impatience mais une grande surprise qu'un délai de 8 semaines soit acceptable pour les médiés en dépit de leur expression « très vite ». J'ai pris acte simplement de leur demande et l'ai inscrite à mon agenda en accord avec la co-médiatrice.

Avec le recul, cette médiation s'est étalée sur une période de 9 mois à raison d'une séance plénière de 2h00 à 3h30 par mois et de deux entretiens individuels d'une heure à mi-parcours. Elle fait l'objet d'autres commentaires plus loin dans ce mémoire, mais en ce qui concerne la séquence « entretiens préliminaires », je constate dans ce cas la relativité de la notion d'urgence et de temps pour chacun. Chaque acteur a un cadre de référence du temps différent. Dans cette médiation intervenir « très vite » signifie pour les médiés 8 semaines alors que pour moi 2 semaines constituaient un horizon normal. Mais qui doit fixer la norme en matière de rythme d'une médiation ? Dans cette médiation, il apparaît clairement que la question devait être clarifiée avec les médiés.

J'ai conscience aussi que le cadre du processus a été un peu distordu puisque la décision d'entrer en médiation a été prise après une synthèse d'entretiens individuels où les griefs ont été constatés. Cette modalité était inédite pour moi, mais je n'ai pas noté par la suite d'influence de cette distorsion sur la suite de la médiation.

2.2 Une certaine hâte à entrer dans l'arène

Le terme d'arène proposé par Fiutak évoque au choix l'imaginaire des jeux du cirque, le combat de gladiateurs ou la corrida. Dans tous les cas, les personnes qui pénètrent dans cet espace sont animées d'une volonté d'en découdre, de vaincre voire de tuer un adversaire. Il est délicat de faire l'analogie avec l'état d'esprit des médiés qui entrent en médiation, mais on peut percevoir tout au moins de la tension et parfois une hostilité manifeste lorsque les médiés pénètrent dans l'arène. Dans cette phase I, après la pose du cadre de la médiation, « *Les personnes expriment la perception qu'elles ont de la réalité. Le rôle du médiateur est de permettre à chacun de s'exprimer et de clarifier sa situation* » comme le résume Jacques Faget²⁸.

Médiation (M1)

Dans mon cahier, je note juste après l'échange « Pose du cadre et récit initial : je dois recadrer X qui veut répondre à Y dès le début ».

²⁸ 2015, p.152

Sur le moment je suis intervenu très tôt pour rappeler le cadre de la médiation qui avait été énoncé au départ. J'ai voulu garantir la possibilité pour le médié Y d'exprimer ce qui était important pour lui sans être coupé dans son récit. Il se peut que le médié X à l'origine de l'interruption n'ait pas retenu, compris ou voulu tenir compte des éléments du cadre que je venais de poser. J'ai consigné cette situation car je l'ai interprétée comme une possible manifestation d'impatience de la part de X. J'ai aussi jugé mon intervention pertinente et efficace puisque X s'est tu et Y a repris son récit.

Avec le recul, en partant de l'hypothèse de l'impatience de X, le schéma du processus émotionnel de Ricard, Cossette et Gouin Décarie pourrait s'appliquer ainsi à la situation :

Évènement : *Les paroles exprimées par Y*

-> Évaluation de l'évènement : *Le sens que donne X à ces paroles*

-> Expérience subjective consciente + Réponse neurophysiologique + Action motrice :
émotion de X (agacement, énervement, exaspération, irritation ?) + formulation par X d'une réaction aux paroles de Y

Dans cette hypothèse, X ne retient pas son expression verbale, n'attend pas son tour de parole en dépit de la règle énoncée au début de l'échange. X est impatient, ce qu'il a entendu l'a fait réagir, je peux interpréter son intervention comme une manifestation du fait qu'il lui est insupportable de se taire à ce moment-là. Le cadre étant indispensable à la médiation, ma réaction était sans doute appropriée, mais j'aurais peut-être pu revenir sur ce moment plus tard dans la médiation, interroger X sur ce qui l'avait fait réagir si vivement dès le premier échange.

Médiation (M2)

Dans mon cahier, je note juste après l'échange « Médié 1 démarre avant que j'aie posé le cadre. En présence de son N-1, habitué à prendre la parole immédiatement et le premier, à conduire l'entretien ? Automatisation ? Impatience de démarrer, de parler ? »

Sur le moment j'ai été frappé par la prise de parole immédiate d'un des médiés avant d'y avoir été invité, avant même la pose du cadre. J'ai réagi immédiatement en l'interrompant. J'ai interprété cela comme un signe possible d'impatience du médié, mais j'ai aussi imaginé une deuxième interprétation avec un comportement lié au niveau hiérarchique du médié. Peut-être une envie d'occuper le terrain ou une peur de perdre sa place de chef ?

Avec le recul, je me souviens que cette médiation a eu lieu dans les locaux de l'entreprise, un endroit non neutre pour les deux médiés. Cela a possiblement été défavorable quant au cadre de la médiation. Le lieu familier, le « cadre » de travail habituel, a pu inciter le responsable hiérarchique à se comporter « comme d'habitude », c'est à dire à parler le premier, à lancer la discussion.

Le comportement peut aussi relever de l'impatience, dans le sens de vouloir prendre la discussion en main.

Là encore, le cadre étant indispensable à la médiation, ma réaction était sans doute appropriée. Je n'ai toutefois rien fait de cette intervention rapide du médié. J'aurais peut-être pu revenir sur ce comportement plus tard dans la médiation, interroger le responsable hiérarchique sur ce qui l'avait fait intervenir si tôt dès le premier échange, ou rappeler que les personnes sont là indépendamment de leur fonction ou pas seulement dans leur fonction.

Médiation (M16)

Cette médiation judiciaire (de voisinage) est la première à m'avoir été confiée directement par un magistrat. En effet, la médiation (M14) avait été confiée à une médiatrice de l'association de Caen qui m'avait demandé d'être son co-médiateur. Les règles de notre association stipulent que c'est le médiateur désigné qui prend en charge les contacts préalables avec les avocats et médiés ainsi que le suivi administratif avec le greffe du tribunal concerné. J'ai donc réalisé pour la première fois la phase préalable d'une médiation judiciaire. La situation était assez complexe puisqu'il y avait d'un côté une personne morale et deux propriétaires individuels, de l'autre une personne morale et deux couples de propriétaires, auxquels s'ajoutaient deux avocats. De surcroît, certaines personnes (morales et physiques) n'avaient pas comparu et n'étaient pas représentées à l'audience durant laquelle la magistrate avait proposé la médiation, de sorte que ces personnes n'avaient pas donné leur accord pour la médiation et refusaient de s'y engager lorsque je la leur proposais au téléphone. Elles acceptaient en revanche de respecter l'éventuel accord trouvé par les parties. Le calage de la date et du lieu de la médiation a nécessité de multiples échanges avec les nombreuses parties, un médié étant une personne à mobilité réduite ayant besoin d'un lieu accessible, un autre demandant que la médiation ne se passe pas dans la ville du tribunal mais dans la sous-préfecture où il habitait et où se situait le lieu du litige.

Cette phase préparatoire laborieuse (multiples appels, recherches de salle), sur une période longue (2 mois entre l'ordonnance et la plénière), et délicate juridiquement (situation des absents) avait créé en moi une envie que la médiation ait enfin lieu, une impatience se traduisant par du stress juste avant la médiation.

Trois éléments singuliers se sont déroulés dans cette première phase de la médiation :

- Lorsque les médiés se sont retrouvés 5 minutes avant la médiation dans la salle d'attente étriquée mise à disposition par la mairie du lieu, deux d'entre eux, voisins pendant de longues années ont refusé de se saluer et ont commencé à se faire mutuellement des reproches sur la situation. J'ai entendu de loin les éclats de voix puis vu que leurs avocats intervenaient pour les calmer lorsque je suis venu chercher les participants pour les conduire à la salle de médiation.

- Lorsque nous sommes entrés dans la salle, un avocat a dit « *Bon, on n'est pas là pour trois heures hein, on ne va pas y passer l'après-midi* »

- Après avoir posé le cadre, précisant notamment que les avocats pouvaient demander des caucus avec leurs clients mais ne pas intervenir dans les échanges, l'avocat qui avait déjà pris la parole a annoncé « *Nous allons pouvoir aller vite. Il y a déjà un accord, nous avons vu cela avec mon confrère.* »

Sur le moment j'ai été décontenancé par ces événements qui m'ont laissé perplexe et bouche bée. Alors que j'avais convenu avec le co-médiateur que je me chargeais du démarrage de la médiation, je me suis tourné vers lui après l'annonce de l'accord par l'avocat et je lui ai demandé de prendre le relais.

Avec le recul, je considérais en démarrant la médiation que j'avais « bien » préparé cette séance, au sens où j'avais consacré du temps à la planifier et à recueillir le mandat des parties. Focalisé sur son organisation matérielle, j'ai été surpris par trois événements successifs atteignant le cadre de la médiation. Dans ce démarrage de médiation, je pense que je n'ai pas mis à distance mes affects. Mon impatience a généré du stress, ce que j'ai perçu comme des attaques au cadre m'a décontenancé, mon état intérieur m'a empêché d'être dans une posture d'ouverture à l'inattendu.

2.3 Un deuxième quart temps à la durée incertaine

Cette séquence de la médiation s'attache à répondre à la question « Pourquoi ? ». Stimec et Adijes²⁹ considèrent que dans cette phase « *L'essentiel est que les parties comprennent pourquoi leurs représentations s'opposent* ». Le médiateur va favoriser les échanges, les médiés vont « *se poser des questions l'un à l'autre, (...) tester leurs représentations respectives de la réalité. Cette conversation leur donne l'occasion de réfléchir à leurs véritables intérêts ou besoins.* » comme le précise Faget³⁰. Cette phase II partage avec la phase III le point de catharsis ou « *identification des émotions attachées aux intérêts en jeu* »³¹.

Médiation (M2)

Dans mon cahier, je note juste après l'échange « Je ressens que la prise de parole du hiérarchique est longue, sans en mesurer réellement le temps. Déséquilibrée par rapport à l'autre médié. Je n'ai rien fait là-dessus. Risque de partialité au profit du plus bavard=> attendre le plus lent »

Sur le moment j'ai un ressenti un déséquilibre des temps de parole, sans relever ce point devant les médiés pendant cette médiation. J'ai pris cela en note après la rencontre, comme un manque d'attention de ma part vis-à-vis du cadre posé et un point de vigilance pour les médiations à venir.

Avec le recul, je me demande si je n'ai pas fait preuve non pas d'impatience, mais au contraire d'une patience excessive. Écouter le médié fait partie de rôle du médiateur, mais jusqu'où rester patient dans l'écoute ? Dans cette médiation, ma patience à écouter un

²⁹ 2015, p.98

³⁰ 2015, p.152

³¹ Fiutak, 2015, p.34

médié a pu se faire au détriment de la parole de l'autre. Et je n'ai ni relevé pendant la médiation cette prise de parole « longue » ni été vigilant sur le moment à ce que cela faisait à l'autre médié. Ce qui se jouait là, ce déséquilibre de la parole au dépens du subordonné était peut-être un des aspects de leur différend.

Médiation (M3)

J'ai déjà cité et commenté dans l'introduction de ce mémoire plusieurs verbatim issus de cette médiation collective. Je complète ici l'analyse en resituant ces propos dans le contexte de la phase II et du point de catharsis du processus de médiation.

J'ai noté « *il y a des choses qu'on n'a pas encore abordées* », dans un moment où je proposais de passer à la phase III.

Après une pause, une médiée avait déclaré « *parler, parler, il y en a assez, maintenant il faut que ça avance* ».

Sur le moment, j'ai reçu la première phrase citée ci-dessus comme un message très clair. Cette personne me signifiait que pour elle, ma proposition de passer à une autre phase était prématurée. J'ai pris acte de sa demande en la questionnant sur ces « choses » et je me suis dit en moi-même que j'étais allé trop vite en enclenchant la phase III à ce moment-là.

La seconde phrase était marquante au regard de mon attention sur l'impatience. J'ai reformulé ce qu'elle avait dit et retenu cette prise de parole comme le signal que cette participante, comme d'autres peut-être, était lassée par les échanges et attendait quelque chose d'autre que des paroles, mon hypothèse étant qu'elle souhaitait des propositions concrètes ou des actions. En moi-même, je me suis demandé si je n'allais pas trop lentement.

Avec le recul, c'est la question du rythme ou du tempo de la médiation qui m'apparaît importante à retenir. Pour la première citation, j'ai considéré que le point de catharsis avait été atteint et que je pouvais passer à l'exploration des options. Je me suis placé en maître du rythme de la médiation, sans m'assurer auprès des médiés que ce rythme leur convenait, sans questionner suffisamment les médiés.

La seconde citation pourrait révéler la différence des rythmes des médiés, tant dans leur perception de la longueur des échanges (« *il y en a assez* ») que dans leur projection de l'efficacité de la médiation (« *que ça avance* »). Il se peut aussi que ce qui a déclenché l'impatience de ces médiés soit leur difficulté à supporter les autres, rejoignant ainsi l'analyse de Daniel Sibony lors d'un entretien diffusé à la radio³²: « *Il y a dans l'impatience une difficulté à supporter l'altérité de l'autre, la façon que l'autre a d'être* ». Cette dernière hypothèse me semble fondamentale par rapport à ma pratique de médiateur. En effet, la « *difficulté à supporter (...) la façon que l'autre a d'être* » est une définition du différend entre deux personnes, voire du conflit si cette difficulté est intense. Dès lors, l'impatience serait naturelle dans un conflit et par extension dans une médiation.

³² France Culture (2017)

Médiation (M7)

Cette médiation a lieu dans une entreprise dans laquelle j'interviens depuis trois années en tant que conseil auprès de l'équipe de direction. Un des dirigeants me confie que deux salariées se sont accrochées au cours d'une réunion interne et qu'il a eu « *un ressenti de violence* ». Des collaborateurs présents lui ont dit « *ne pas être étonnés* » car la situation dure depuis plusieurs mois selon eux. Le dirigeant me demande d'intervenir comme médiateur, en me précisant que depuis la réunion interne, les deux salariées « *refusent de se parler* » et refusent de collaborer sur des dossiers qu'elles ont en commun.

Même si je ne connais pas ces deux salariées, j'hésite à intervenir comme médiateur pour des raisons déontologiques car je connais cette entreprise et ses dirigeants. Je demande conseil à une collègue médiatrice qui m'aide à clarifier mon intention dans cette situation. Elle me fait réfléchir sur mon impartialité et me permet de définir un cadre ajusté pour cette intervention. Je veille en particulier au cours des entretiens préliminaires à recueillir un second mandat clair de la part des deux salariées. Mes notes prises portent surtout sur la réunion plénière.

J'ai noté dans mon cahier « j'ai été patient avant la reconnaissance mutuelle », et aussi « j'ai laissé des silences plusieurs fois ».

Sur le moment j'ai repéré que j'avais pris le temps des phases I et II, en ne passant à la phase III après avoir perçu des signaux de reconnaissance mutuelle. J'ai noté ce point positif de ma pratique en comparaison avec des médiations précédentes (M3) et (M5) dans lesquelles des remarques des médiés m'avaient fait comprendre que j'étais peut-être passé trop vite à la phase de recherche de solutions.

La référence à des silences est aussi un constat positif pour moi. Lors des médiations précédentes, lorsque les médiés s'arrêtaient de parler, quand « un ange passait » comme dit l'expression populaire, j'avais comblé ces silences qui étaient inconfortables pour moi en reformulant des propos ou posant une question.

Avec le recul, je nomme patience dans cette médiation un rythme plus lent que mon rythme habituel. Je pense que progressivement, au fil des médiations, je suis plus vigilant au rythme des médiés et je m'y ajuste.

2.4 Quelles pistes de travail pour la première mi-temps ?

En synthèse de ce second chapitre, trois points d'intérêt apparaissent pour ma pratique de médiateur sur les phases I et II et le point de catharsis. Un point concerne l'attention au rythme des médiés, un autre l'état émotionnel du médiateur, un dernier a trait à la co-médiation.

Le premier point concerne les perceptions d'impatience des médiés. En phase d'entretiens préliminaires, j'ai perçu à plusieurs reprises un souhait des médiés d'engager la médiation rapidement. Mais cette notion de rapidité est relative, ce n'est pas une mesure physique. Il

apparaît donc opportun d'interroger les médiés sur les dates et le rythme souhaité plutôt que de proposer une échéance liée à l'interprétation du degré d'urgence par le médiateur. En phase I, des prises de parole très précoces ont été perturbantes pour moi car elles venaient contredire le cadre posé pour la médiation. S'il est pertinent sur le moment d'interrompre ces interventions et de rappeler le cadre et son sens, il peut être utile, plus tard dans l'échange, de revenir sur cette impatience des médiés et d'interroger ce qu'elle signifie.

Enfin, en phase II et point de catharsis, dans plusieurs cas les médiés ont ressenti assez différemment le rythme de la médiation, exprimant des besoins de ralentir ou au contraire d'accélérer. Cela implique une vigilance du médiateur vis-à-vis du rythme de chaque médié et une grande précaution dans les décisions de passage d'une phase à une autre. Faget³³ explique clairement que de son point de vue, « *ces phases ne s'enchainent pas de façon mécanique. Ce n'est pas le médiateur qui décide de passer de l'une à l'autre mais les parties, qui l'expriment par leurs propos et leurs comportements* ».

La seconde piste de travail concerne mon état d'impatience dans ma posture de médiateur. Dans les cas où j'ai détecté ma propre impatience vis-à-vis du rythme de la médiation ou de l'attitude d'un médié, cette conscience de mon ressenti m'a permis de repérer cette émotion et de la réguler par le déclenchement d'une respiration consciente.

En revanche, lorsque mon impatience en amont de la médiation a créé un stress qui a été renforcé par les comportements des acteurs, j'ai été décontenancé. Ce cas unique mais assez critique m'incite à être vigilant sur mon état physique avant de débiter une médiation, car je prends le risque de perdre ma neutralité au sens de Pekar Lempereur, Salzer et Colson³⁴ résumés par Faget³⁵: « (...) *la neutralité désignerait la situation vécue par le médiateur (mise à distance de sa subjectivité, prise de conscience de ses projections, de ses affects et des résonances existantes entre la situation des personnes et son propre vécu)* ». Pour éviter de perdre littéralement mes moyens physiques et le cadre de médiateur, j'ai besoin d'un temps de recentrage et de relaxation avant de débiter une médiation, une préparation physique avant de pénétrer dans l'arène.

Un dernier point a trait à l'intérêt de la co-médiation. Lorsque j'ai été surpris et déstabilisé par les attaques au cadre au démarrage de la médiation (M16), le co-médiateur a pris le relais. Lorsque j'en ai échangé avec lui à l'issue de la séance plénière, il m'a dit qu'il n'avait « *pas perçu mon état émotionnel* ». Il avait entendu une attaque au cadre dans les paroles de l'avocat et il avait, « *naturellement* » selon lui, re-précisé les règles de la médiation. Le co-médiateur, s'il ne doit pas être « *une béquille pour le médiateur* » comme en avertit Anne-Marie Boix dans son cours au CNAM, permet une attention littéralement redoublée aux médiés. Le médiateur peut être touché, perdre temporairement ses moyens ou vivre une baisse d'énergie en cours de médiation. La présence d'un co-médiateur permet à la fois de se mettre en retrait quelques instants tout en maintenant le processus en cours et aussi

³³ 2015, p.153

³⁴ 2008, pp.65-69

³⁵ 2015, p.130

de détecter que quelque chose de potentiellement important se passe et d'en faire usage au cours de la médiation.

Chapitre 3 De l'exploration des options à la sortie de la pièce

3.1 La créativité tournée vers le futur de la relation

La métaphore de « la première mi-temps dans l'arène » prise au chapitre précédent est trompeuse. Contrairement aux temps strictement définis et chronométrés par un arbitre au cours d'une compétition sportive dans un stade, la durée des quatre phases de la médiation est difficilement prévisible et les séquences ne se déroulent pas sur des durées équivalentes. Ces phases découpent plutôt le processus qui se déploie sur des plages de temps certes définies en termes de dates (précises) et de durée (approximative) mais ni le nombre de séances ni les allers-retours entre les séquences ne sont définissables en début de médiation. Ceci est particulièrement vrai pour la phase III au cours de laquelle apparaît souvent la nécessité de retourner en phase II voire en phase I.

Dans la phase III « *L'objectif du médiateur (...) est de diriger les énergies des parties du passé vers le futur* » selon Fiutak³⁶. Cette séquence appelée suivant les auteurs « Et si ? » ou « Comment ? » est centrée sur l'exploration des « *différentes options avec le plus d'ouverture d'esprit et de créativité possible* »³⁷.

Médiation (M15)

Cette médiation conventionnelle déjà citée entre deux dirigeants associés d'une PME s'est déroulée sur une période de neuf mois en huit séances plénières de 2h00 à 3h30 par mois complétées par deux entretiens individuels d'une heure à mi-parcours.

Lors de la troisième séance (novembre), une option de solution est élaborée en commun. Les deux médiés expriment leur accord sur cette option et il est convenu que ses modalités concrètes seront définies en détail lors de la séance suivante planifiée trois semaines après (décembre).

Dix jours avant cette séance, le médié X adresse un mail aux co-médiateurs avec une copie à la médiée Y : « *Je suis au regret de vous annoncer que j'ai informé hier après-midi (la médiée Y) que je ne voulais pas que (l'option soit mise en œuvre). Il me semble que la prochaine réunion n'a plus lieu d'être sur cet objet et doit-elle être maintenue ?* »

Sur le moment, le fait même de réaliser une médiation qui se prolonge au-delà de deux séances était une première un peu surprenante pour moi. A la fin de la deuxième séance, les médiés avaient sorti spontanément leurs agendas pour fixer une nouvelle date de rencontre. Cela semblait manifester une volonté non-équivoque de continuer, et nous n'avions avec la co-médiatrice aucune réticence à poursuivre, nous avons donc accompagné leur souhait. Le mail m'a beaucoup surpris, car la troisième séance ayant permis d'élaborer

³⁶ 2015, p.42

³⁷ Faget (2015, p.152)

une piste de travail, il me semblait que nous avions achevé la phase III et que la séance suivante correspondrait à une phase IV.

J'avais aussi en tête, comme la co-médiatrice, les estimations d'intervenants au CNAM -je n'ai toutefois pas de référence précise à un cours sur ce point- qui avaient expliqué que s'il y avait besoin de plus de trois ou quatre séances, c'est que la médiation n'était pas le cadre adapté.

J'étais, je crois, impatient d'aboutir à un accord, considérant, selon les critères que j'avais retenus, qu'il était temps de terminer la médiation. J'estimais que quatre séances, c'était déjà un temps important consacré à ces médiés.

Par ailleurs, j'ai interprété la question du médié X sur le maintien de la séance suivante comme une impatience de sa part à clore la médiation, éventuellement de manière unilatérale.

Avec le recul, je réalise que mon jugement -ou ma croyance peut-être- sur le nombre approprié de séances a occulté le fait que la réflexion en phase III n'avait abouti qu'à une seule option de solution. Nous nous sommes saisis en médiation du premier « comment ? » acceptable et accepté, sans susciter un travail de créativité pour explorer d'autres pistes. Quant à la question du maintien de la séance suivante par le médié X, elle ne relève pas nécessairement d'une impatience de sa part, il a pu considérer que son refus de la seule option envisagée en médiation rendait inutile la poursuite de la médiation ou aussi préférer quitter la médiation à cette occasion.

Il me semble que ma hâte à passer de la phase III à la phase IV correspond à l'avertissement formulé par Stimec et Adijes³⁸, qui font d'ailleurs une référence explicite à la « patience » des médiateurs.

« La phase de créativité est trop souvent escamotée. Il y a, à mon sens, plusieurs raisons à cela. Du côté des médiateurs, les efforts déjà fournis font craindre des retours en arrière et il y a une volonté de conclure. Du côté des parties, les tensions passées et résiduelles font que l'on a tendance à être prudent, ce qui est un frein manifeste à la créativité. Les médiateurs peuvent s'efforcer d'être encore un peu patients et de prendre le temps nécessaire. Ils devront aussi organiser un environnement propice à la créativité ».

3.2 Vers un accord concret et peut-être durable

Après la phase de créativité tournée vers le futur, la dernière phase de la médiation ramène les participants vers le présent et le réel, les détails d'un plan d'action ou la rédaction d'un accord. Selon Fiutak³⁹, « Un accord durable est conclu lorsque les parties peuvent répondre

³⁸ 2015, p.100

³⁹ 2015, p.35

aux questions : *qui fait quoi, quand et comment ? et qu'elles peuvent préciser quelles seraient les conséquences pour chacune en cas de non-respect de l'accord* ».

Médiation (M13)

Cette médiation conventionnelle met en présence trois personnes : une grand-mère (A) et un couple formé de (B) et (C), (B) étant la fille de (A). Le différend porte sur un droit de visite des enfants du couple (B-C) demandé par (A). La médiation a été proposée par l'avocat d'une des parties, en dehors de toute procédure judiciaire.

La première séance de médiation s'est déroulée dans un climat de forte tension, avec des échanges d'invectives entre mère (A) et fille (B), nécessitant à plusieurs reprises des rappels au cadre des deux co-médiateurs lorsque les propos devenaient insultants. A la fin de cette séance, dans une atmosphère toujours tendue, la volonté de trouver ensemble un accord a été manifestée par les médiés. Une nouvelle date a donc été proposée et acceptée.

Au cours d'un échange de mail pour décaler de quelques jours la seconde séance de médiation, la médiée (B) a écrit ceci :

« Et accessoirement un peu de temps est nécessaire pour "digérer" ce que nous avons pu entendre de sa part (...) et même si cet entretien a duré 2h30, cela nous semble dérisoire au vu de la situation (...). »

Sur le moment, je ne pense pas avoir porté attention à ces lignes. J'ai simplement pris en compte la nouvelle date de réunion sur mon agenda.

*Avec le recul, je relève d'abord le besoin exprimé par cette médiée de laisser plus de temps entre les deux séances de médiation pour assimiler les propos tenus. Le verbe « digérer » utilisé par la médiée est défini par Le Trésor de la Langue Française en ligne comme une expression familière pour « *Supporter patiemment (quelque chose de fâcheux) ; accepter* ». Si je reprends cette définition mentionnant la patience, je pourrais dire que la médiée a besoin de temps pour être en état de supporter patiemment ce qu'elle a entendu lors de la première réunion avant de pouvoir participer à une deuxième rencontre. Il me semble qu'elle demande explicitement un « tempo » plus lent pour être prête (avoir la patience ?) à vivre un nouvel échange. La médiée (A) n'étant pas en copie de ce mail, je ne pouvais pas reprendre ces mots au cours de la séance suivante de médiation. Mais ils révélaient un phénomène qu'on pourrait qualifier de « non-impatience » et donnaient de mon point de vue une indication intéressante sur une certaine conscience d'elle-même et du rapport au temps manifesté par cette médiée.*

La référence à la durée, « 2h30 », et à son caractère « dérisoire » révèle un autre aspect de la question du temps dans cette médiation. Il me semble que la médiée exprime ici la relative courte durée de la séance de médiation au regard de la « situation » qui dans son esprit exige sans doute du temps pour être travaillée voire résolue. Il se peut qu'elle exprime ici sa conscience de la nécessité de consacrer du temps pour dénouer un conflit. Cette indication très explicite d'une médiée pourrait donner lieu en médiation à une

question comme « *Au regard de la situation que vous vivez, quel temps faudrait-il selon vous consacrer à cette médiation ?* »

Médiation (M15)

Lors de la septième séance de cette médiation (en mars), quatre types de solutions sont envisagées en commun. En l'espèce, les options prennent la forme de scénarios précisant les acteurs, les actions et les délais. Deux scénarios sont examinés en détail pendant la séance et il est convenu que les deux autres seront explorés concrètement à la séance suivante planifiée dix jours après (en avril).

Six jours avant cette séance, le médié X adresse un mail aux co-médiateurs avec une copie à la médiée Y. « *Je vous informe que je mets fin à la médiation avec (médiée Y). Je ne vois pas l'utilité de maintenir une séance le (date) prochain au matin.* »

Après avoir réfléchi à la situation entre co-médiateurs, nous avons écrit aux deux médiés quatre jours avant la séance : « *Nous prenons acte de la décision de (médié Y) de ne pas poursuivre la médiation. Cette possibilité de mettre fin à tout moment fait partie des conditions annoncées pour la médiation et nous respectons ce choix. Nous avons toutefois précisé qu'en cas de suspension ou d'arrêt de la médiation, une séance de clôture aurait lieu car il importe que des mots soient échangés sur cette décision et qu'un message commun soit convenu à destination des personnes concernées par la situation. Nous souhaitons donc maintenir la réunion de (date). Il est possible de prévoir un format plus court pour cette séance, 1h30-2h00 maximum.* »

Sur le moment, j'ai découvert le mail du médié X avec un sentiment de surprise combiné à un certain amusement. J'éprouve une gêne à évoquer « l'amusement » dans le cadre professionnel d'une médiation, mais j'ai perçu ce message comme un coup de théâtre, un de plus, dans cette médiation au long cours et riche en imprévus.

Là encore, quelques semaines avant, les médiés avaient convenu sans réserve de la nouvelle date de rencontre, le médié X avait changé d'avis et souhaitait mettre fin à la médiation sans explication. De mon côté, je considérais que lors de la séance précédente nous avions laissé « sur le métier » le travail sur les scénarios.

Avec le recul, je crois qu'au fil des séances je me suis défait de l'impatience en tant qu'attente quant à la durée, au rythme et à la planification de la médiation. Je me suis senti plus tranquille avec le fait que le processus soit étalé dans le temps et moins surpris qu'il donne lieu à des péripéties inattendues. La prise de conscience suivie d'une mise à distance de mes émotions d'étonnement et d'impatience m'ont peut-être permis de reprendre une posture plus neutre au cours de cette médiation.

Quant à l'impatience éventuelle du médié X, elle est plus difficile à caractériser. A deux reprises, il a participé en séance à une décision et l'a remise en cause quelques jours après. En dépit des sept séances de médiation, le « comment vraiment ? » lui est-il difficile à envisager ? Cette question aurait pu lui être posée dans une formulation adaptée. Lui était-il

possible de conclure cette médiation par un accord ? Était-ce moins difficile pour lui de l'écrire dans un courrier que de le dire lors d'un face à face avec son associée ?

Les mails du médié X contiennent des décisions unilatérales de sa part, prises en dehors des séances de médiation et sans concertation avec son associée la médiée Y. Le mode de travail coopératif ne lui convient-il pas ? Cette hypothèse rejoint l'idée émise plus haut que la médiation n'était peut-être pas (ou plus) le cadre adapté à leur situation.

Cette médiation qui a donné lieu à neuf rencontres m'a beaucoup intéressé et donné à réfléchir. « *Rencontrer un homme, c'est être tenu en éveil par une énigme* » dit Emmanuel Lévinas⁴⁰. J'ai éprouvé moi-même de la surprise, de la perplexité face à plusieurs comportements du médié X. Cela m'a ainsi renvoyé à l'inattendu qui surgit de la relation avec autrui. Butter contre cette énigme qu'est l'Autre, c'est peut-être ce qui amène des personnes à être en conflit, l'intention des médiés venant en médiation étant alors plus ou moins consciemment de tenter de résoudre, avec l'intervention d'un tiers, une partie de l'énigme qui les habite. C'est là pour moi un des aspects les plus stimulants et complexe de l'activité du médiateur : ne pas chercher à résoudre l'énigme qu'est l'Autre, mais contribuer comme tiers à ce que l'Autre se comprenne lui-même et prenne en compte au moins en partie celui avec lequel il est en conflit.

Dans le même esprit, la chercheuse et psychanalyste Ellen Corin⁴¹ résume la nature complexe de l'interaction entre deux personnes :

« *Tout échange avec l'autre suppose que l'on puisse tenir ensemble les deux extrémités d'un même fil : considérer à la fois l'autre comme assez semblable pour que l'échange soit possible, mais aussi comme différent, comme inscrit dans un monde dont les coordonnées nous échappent au moins en partie.* »

⁴⁰ 1959, p.125

⁴¹ 2013, p.435

3.3 Ne pas manquer sa sortie de l'arène

La dernière réunion de médiation s'achève (ou non) par la rédaction d'un plan d'action ou la conclusion d'un accord plus ou moins formel suivant le contexte et les besoins des médiés. Un texte complémentaire est aussi parfois rédigé, notamment en médiation collective, pour donner quelques informations aux « absents », ces personnes concernées par la médiation mais qui n'ont pas participé aux rencontres (conjoint, collègues, hiérarchie, mandant, ...). Dans le cas d'une médiation judiciaire, un courrier est adressé au magistrat pour l'informer de l'issue de la médiation.

Cependant, des « prolongations » suivent souvent la fin « officielle » du processus de médiation. Ainsi Fiutak⁴² suggère que le médiateur capitalise ses connaissances en réalisant « un débriefing avec d'autres médiateurs (qui) permet de retrouver les principes de toute médiation au-delà des particularités de chacune ». Stimec et Adijes⁴³ font état quant à eux d'un « suivi » pour « acter la réalisation (ou non) des engagements (...), d'effectuer quelques réajustements voire d'orienter les parties vers d'autres services ». Plusieurs situations vécues viennent illustrer les conseils de ces auteurs.

Médiation (M1)

Les notes prises après l'échange mentionnent : « Début vers 14h15, de 1h15 à 1h30 de quoi ? pourquoi ? quelques reconnaissances mutuelles au bout d'1h45. Plan d'action ensuite. Fin vers 17h00 ».

Sur le moment j'ai consigné la durée de cette médiation et le temps consacré aux séquences qui l'avaient composée. J'ai éprouvé le besoin de mesurer les temps passés pour cette première médiation réalisée dans des conditions réelles et non plus comme une mise en situation dans les locaux du CNAM.

Avec le recul, j'appréhende cet enregistrement du temps passé comme une préoccupation personnelle de maîtrise du temps, sans doute avec plusieurs intentions plus ou moins conscientes.

La première intention concerne l'efficacité de cette première « prestation de service » en médiation. L'efficacité est prise au sens du ratio entre le temps facturé pour répondre à la demande des clients divisé par le temps passé. Comme j'exerce le métier de consultant et de gérant d'entreprise dans le secteur du conseil depuis dix ans, j'ai la préoccupation quotidienne de la rentabilité de mes interventions et de celles des consultants salariés. Je pense avoir agi pour cette première médiation de manière réflexe car en mesurant le temps passé, j'ai appliqué à ma nouvelle activité de médiateur les règles traditionnelles de mon métier de conseil. Trois ans après cette première médiation, j'ai défini des forfaits d'intervention et j'ai renoncé à tout chronométrage qui me paraît inapplicable au processus dynamique d'une médiation.

Ma deuxième intention a trait à l'estimation du temps à consacrer à une médiation et à ses séquences. En relevant les durées consacrées aux séquences, j'ai cherché à établir un

⁴² 2015, p.45

⁴³ 2015, p.104

étalonnage, avec le projet de disposer de repères temporels pour mes futures médiations. Là encore, après trois ans et demi de pratique, j'ai abandonné la quête de ce type de repères temporels. Il me semble que c'est plutôt la progression des médiés, le temps dont ils ont besoin qui va déterminer le temps de la médiation.

Médiation (M3)

Le mandat de cette médiation collective est cité dès les premières lignes de ce mémoire, notamment pour ses manifestations d'impatience en amont de la médiation. Ce comportement s'est retrouvé après la fin de la médiation. En effet, à l'issue de la deuxième et dernière réunion de médiation qui se tenait dans un lieu neutre, à quelques centaines de mètres de l'institution qu'il dirigeait, il nous a fait savoir qu'il souhaitait nous inviter à déjeuner pour échanger sur les suites à donner à cette médiation. Après un échange rapide entre co-médiateurs, nous avons décidé de décliner l'invitation à déjeuner mais d'accepter d'échanger avec lui quelques minutes avant de partir. L'échange dans son bureau a duré une trentaine de minutes.

Sur le moment, lorsque la demande du mandant nous a été transmise, nous avons avec la co-médiatrice ressenti de la gêne. Nous venions de vivre une séance de médiation très éprouvante. Nous relâchions la pression après trois heures d'attention portée aux médiés. Nous avons rapidement considéré qu'un repas avec le mandant juste après cette médiation n'était pas conforme à la déontologie. Il était le commanditaire et payeur de cette médiation, nous tenions à rester neutres, indépendants et impartiaux, à respecter le « second mandat » donné par le groupe de médiés et à préserver la confidentialité des échanges. Nous avons donc refusé l'invitation, en nous appuyant dans nos explications sur le cadre particulier de la médiation et en mettant en avant ces arguments déontologiques.

Dans le même temps, nous avons jugé que nous pouvions passer quelques minutes avec le mandant afin de lui lire le texte de fin de médiation qui avait été rédigé par les médiés et déjà diffusé par mail à l'ensemble du personnel. Nous nous sommes donc rendus dans son bureau, munis du texte des médiés que nous lui avons lu en le complétant de commentaires généraux sur la bonne qualité des échanges et l'état d'esprit constructif. Si le mandant a respecté la confidentialité de la médiation, il nous a très rapidement exprimé son inquiétude sur les suites de la médiation puis nous a demandé nos suggestions pour mener à bien les recommandations faites par les médiés. J'ai voulu répondre à sa demande, et je lui ai conseillé quelques actions de management.

Avec le recul, je pense que la fatigue éprouvée en fin de médiation et la surprise générée par cette demande m'ont fait perdre en concentration et en distance par rapport à ce qui se déroulait. Je pense avoir à cet instant perdu ma posture de médiateur et m'être remis de manière réflexe dans mon rôle bien connu de conseil.

Cette situation révèle aussi un besoin d'information très légitime de la part du mandant qui a sollicité la médiation et qui attend - éventuellement avec impatience - des résultats tangibles. Nous n'avions pas anticipé ce besoin et la manière d'y répondre. Ce constat incite à aborder au cours de la discussion avec le mandant, en amont de la médiation, des modalités du passage de relais entre les médiés et le mandant et d'évoquer clairement la place des médiateurs à cette étape.

Médiation (M6)

Cette médiation collective a eu lieu dans une PME de 7 personnes. La gérante a contacté mon cabinet pour une intervention destinée à renforcer la cohésion d'équipe. Au cours de l'entretien destiné à rassembler des éléments de contexte et préciser la demande, la gérante me décrit de très fortes tensions interpersonnelles, une communication profondément dégradée, des démissions et une grande difficulté à intégrer de nouveaux collaborateurs. L'analyse de la situation me conduit à proposer une médiation qui, après les entretiens individuels préparatoires, est planifiée sur un jeudi après-midi suivi de la matinée du vendredi, avec la possibilité de poursuivre l'après-midi.

Compte-tenu de l'expérience de la médiation collective (M3) un an avant, nous avons convenu avec la mandante de l'appeler en milieu de matinée du vendredi pour lui proposer soit une « réunion de clôture » après la fin de médiation avec les médiés, soit de l'informer du souhait des médiés de prolonger la médiation d'une demi-journée. Comme les médiés avaient commencé à rédiger le document de fin de médiation vendredi matin, après les avoir consultés, nous avons estimé que la médiation était suffisamment avancée pour permettre la venue de la gérante. Nous l'avons prévenu au cours d'une pause le vendredi matin qu'elle pourrait venir vers midi.

La gérante est arrivée à midi, alors que les médiés débattaient encore du texte. Nous l'avons fait attendre trente minutes environ, derrière la porte de la salle de réunion. Au cours de la réunion de clôture, après avoir entendu le document de fin de médiation, la mandante, manifestement très nerveuse, a répondu point par point au texte des médiés dans une posture défensive.

Sur le moment, j'ai ressenti le décalage d'état d'esprit entre la gérante et le groupe de salariés qui venait de vivre deux séances avec des échanges vifs, des expressions d'émotions négatives, des moments de tension, puis la construction concertée et très progressive d'un texte de fin de médiation. Le fossé m'a paru immense entre la dynamique du groupe et la solitude tendue de la mandante. Elle était comme projetée seule au milieu d'une arène, en ignorant tout ce que les belligérants qui l'entouraient venaient d'y vivre. Vu comme cela, il semble naturel qu'elle ait eu une attitude défensive.

Avec le recul, je pense avoir fait preuve de précipitation -née peut être d'une impatience de conclure- en proposant cette rencontre entre la gérante et ses salariés immédiatement après la fin de la médiation. Mon intention de faciliter la transition entre la fin de la médiation et les suites à lui donner s'est heurtée à la réalité de deux états émotionnels très différents. Cela n'a pas permis à la mandante de disposer d'un temps de réflexion sur le texte de fin de médiation. Elle-même a tenu à apporter des réponses immédiates au groupe qui lui faisait face et n'a pas pris de temps de discernement sur les suites à donner. Était-elle impatiente de régler le conflit pour lequel elle nous avait demandé d'intervenir ?

3.4 Quelles pistes de travail pour la dernière mi-temps ?

Ce troisième chapitre qui clôt le cycle de la médiation révèle quatre points sensibles dans la pratique de médiateur : un point méthodologique sur la créativité en phase III, une question liée au besoin de temps en médiation, un élément concernant l'interférence des émotions du médiateur et enfin une réflexion plus philosophique sur autrui.

Le premier point concerne la phase III de la roue de Fiutak. Lorsqu'une solution acceptable émerge à ce stade, j'ai pu observer que les médiés ou moi-même pouvions être tentés d'approfondir la solution trouvée et ne pas prendre la peine d'explorer d'autres options. Dans ce cas, les participants peuvent par la suite se sentir enfermés par le manque d'alternative. Cette attitude peut conduire à une impasse dans la phase suivante si la solution s'avère difficile à concrétiser. Le médiateur doit donc veiller à prendre le temps de la créativité et créer les conditions pour que les médiés explorent plusieurs pistes.

Un autre élément apparu dans l'analyse des médiations a trait au repérage des besoins du mandant et des médiés sur plusieurs questions liées au temps. A plusieurs reprises, j'ai manqué de vigilance sur les attentes des médiés vis-à-vis du rythme des réunions de médiation, du temps nécessaire pour réaliser la médiation et de la planification des réunions. Ces souhaits des médiés viennent contrarier une propension naturelle à imposer mon rythme en tant qu'organisateur de la prestation. Or il s'agit pour moi comme médiateur de faciliter les rencontres et d'éviter d'ajouter des obstacles « logistiques » à une communication déjà difficile. C'est donc à moi d'interroger pour percevoir le tempo des médiés et d'ajuster le rythme de la médiation à leurs besoins, tout en posant dans le cadre de la médiation ce dont j'ai besoin pour travailler.

Une troisième piste de travail porte, à l'instar des deux précédents chapitres, sur l'impact des émotions et sentiments sur ma posture de médiateur. J'ai repéré dans ce chapitre de la surprise, de l'amusement, de la perplexité, de la fatigue et de l'impatience. Or, comme le dit le philosophe Denis Marquet⁴⁴, « *Expression de notre nature profonde, (le sentiment) nous est donné puis s'en va. C'est un évènement intérieur, sur lequel nous n'avons pas plus de prise que sur le temps qu'il fait !* ». Si je n'ai pas de prise sur ces sentiments, il me semble que le fait d'être à l'écoute de mes ressentis, de prendre conscience que je suis traversé par quelque chose, d'identifier et de nommer cet état, peut me permettre de me recentrer vers les médiés et d'être attentif à leurs émotions et à leurs besoins.

Le dernier point d'intérêt est de nature philosophique. Il a trait à la question d'autrui en médiation. Je me souviens de ma profonde perplexité quand un intervenant du CNAM avait proposé cette formule : « *il faut reculer le plus tard possible le moment où l'on comprend quelque chose* ». Si j'ai progressivement saisi qu'en devenant médiateur je devais abandonner mon habitude d'analyser les conflits, j'ai néanmoins été surpris par le

⁴⁴ 2010, pp.108-109

surgissement brutal dans certaines médiations de mon impossibilité à comprendre quoi que ce soit à la situation des médiés et aux médiés eux-mêmes.

Conclusion

Quatre ans séparent le moment où a émergé pour moi la question de l'impatience, à mi-parcours des enseignements « Pratiques de médiation » au CNAM, de l'instant où je mets un point final à ce mémoire. Durant cette période, j'ai été à trente et une reprises en posture de médiateur et j'ai régulièrement observé et analysé des moments d'impatience chez moi comme chez les parties prenantes aux médiations. Mon rapport à l'impatience a profondément évolué et la question du rythme de la médiation a progressivement émergé.

Mes recherches sur les définitions du mot et les manifestations du phénomène, exposées en première partie, m'ont permis de réaliser que je faisais mienne la représentation de l'individu impatient comme limité dans son action par ce qui est vu communément comme une faiblesse, voire une incapacité. Je rejoignais ainsi la connotation morale la plus habituelle donnée à ce mot en considérant l'émergence et les effets de l'impatience comme nécessairement négatifs.

Une recherche plus approfondie m'a procuré un autre angle de vue. L'impatient peut aussi être considéré comme un individu qui ressent des émotions (tout comme un individu patient) et ne reste pas passif (contrairement à celui qui est patient). Le comportement de l'impatient manifeste la souffrance ou l'attente qu'il endure. L'impatience apparaît alors comme une réaction, éventuellement salutaire, pour éviter de subir et réagir à quelque chose d'éventuellement insoutenable. C'est ce que soutient Bertrand Vergely⁴⁵ quand il dit que l'impatience peut « *nous (délivrer) des attentismes destructeurs ou rusés* ». Dans cette perspective, la patience n'est plus la vertu antique souvent magnifiée dans la peinture et la sculpture classique. La patience peut confiner à la passivité ou à un refoulement, et l'individu qui contient son impatience peut être miné de l'intérieur. N'est-ce pas à cette situation que renvoie le mot « patient » qui, dans le langage médical, désigne une personne souffrante ?

Ces investigations m'ont je crois permis faire de ma sensibilité à l'impatience un atout et un outil en médiation. Le dépassement de la connotation morale négative du phénomène pour aller vers un sens plus psychologique a rendu l'impatience non seulement plus neutre pour moi, mais aussi très pertinente à observer et à utiliser dans ma pratique de médiation.

La notion d'impatience ayant été ainsi clarifiée, la deuxième partie de ce mémoire s'attache à exposer les ressentis, observations et réflexions relatifs au phénomène, consignés en amont et en aval des entretiens préparatoires et des réunions plénières que j'ai pu mener. J'ai classé les notes collectées suivant l'historique des médiations, puis ordonné les données recueillies selon les quatre séquences du modèle du cycle de la médiation formalisé par Thomas Fiutak.

Les éléments que j'ai jugés significatifs au cours de mes premières médiations révèlent un désir de me défaire de l'impatience qui m'apparaît plutôt nuisible dans ses effets. J'observe des états de précipitation, des pertes de concentration, des manques d'attention aux mandants ou aux médiés. Ces prises de conscience sur ma pratique m'ont conduit à être progressivement plus vigilant vis-à-vis de mes réactions et de celles des personnes aux

⁴⁵ 1992, p.34

différentes phases des médiations. J'ai aussi mis en place des moyens, essentiellement corporels (une régulation de ma respiration), lorsque je sentais que l'impatience apparaissait. A ce stade, j'avais le sentiment d'avoir trouvé comment améliorer ma posture de médiateur en me défaisant de l'impatience.

Puis, au fil des mois et des médiations, j'ai comme apprivoisé graduellement l'impatience, en ne considérant plus le phénomène comme néfaste mais avec plus de neutralité voire en l'intégrant au conflit abordé en médiation. Deux individus affirment leur individualité par la parole en médiation, et comme l'observe Vergely⁴⁶, « *l'impatience est, derrière le refus du temps, un refus de l'Autre* ». L'impatience serait alors consubstantielle au conflit considéré comme un rejet d'autrui et il serait naturel qu'elle apparaisse en médiation. Il est devenu pertinent pour moi de « faire avec » l'impatience.

A partir de ces réflexions sur l'impatience, un autre phénomène m'est apparu progressivement, il constitue pour moi un point de vigilance et un nouvel apprentissage. Au cours de mes quatre ans de pratique, j'ai ressenti pour moi-même ou entendu de la part des participants des souhaits d'accélération ou de ralentissement des réunions ; j'ai noté l'attente de certains de disposer de plus de temps entre deux réunions plénières ou au contraire de rapprocher les réunions ; j'ai observé des perceptions différentes du temps qui s'écoulait en médiation. Finalement, au-travers de ce mémoire, la prise de recul sur ma pratique de médiateur m'a permis de réaliser que chaque personne en médiation (mandant, avocats, médiés, médiateurs, personnes absentes) ressentait, exprimait, attendait peut-être un rythme ou un tempo qui lui était propre.

Dès lors, mon questionnement initial sur le phénomène de l'impatience s'est transformé. Il se déplace aujourd'hui vers une réflexion plus large sur les questions liées au temps en médiation. Si, comme le conseille la théologienne Marion Muller-Colard⁴⁷ « *Il faut respecter le temps de spasmes dont l'âme a besoin pour se vider de sa bile* », alors quelle attention le médiateur qui facilite la catharsis doit-il apporter au temps ? S'il s'attache à prendre en compte le temps en médiation, est-ce au temps comme il est mesuré en physique, celui du dieu grec Chronos ? Ou bien (ou en même temps), dans cette succession d'imprévisible et d'inattendu que constitue souvent une médiation, le médiateur doit-il être attentif au temps du dieu Kairos, c'est-à-dire au temps de l'évènement, de ce qui advient ?

⁴⁶ 1992, p.28

⁴⁷ 2014, p.16

Bibliographie

- Al-Bukhari M. (2007), *Le Sahîh*, traduction Octave Houdas et William Marçais, Paris, Maison d'Ennour.
- Arendt H. (2001), *Condition de l'homme moderne* [1961], traduction Georges Fradier, Paris, Calmann Levy.
- Association nationale des médiateurs, Code national de déontologie du médiateur, 2009 [En ligne] <<http://anm-mediation.com/images/anm/documents/code-de-deontologie.pdf>> (consulté le 9 mai 2018)
- Aristote, *La Grande Morale II*, traduction Jules Barthélemy-Saint-Hilaire, ed. A. Durand (1856)
- Bergson H. (1907), *L'évolution créatrice*, Paris, Félix Alcan.
- BhD A., *La langue du blason*, 29 juillet 2012 [En ligne] <<http://www.lalanguedublason.blogspot.com/2012/07/attributs-et-bestiaires.html>> (consulté le 24 juillet 2018)
- Carré P. (2001), *Le Soûtra du Diamant*, Paris, Fayard.
- Centre national de ressources textuelles et lexicales, *Trésor de la langue française*, 2012 [En ligne] <<http://www.cnrtl.fr/definition/impatience>> (consulté le 8 mai 2018 et le 1^{er} juin 2019)
- Claudon P., Weber M. (2009), *L'émotion*, *Devenir*, Vol. 21/1, pp.61-99.
- Corin E. (2013), *Entre le même et l'autre, l'altérité comme passeur*, *L'information psychiatrique*, 2013/6, Volume 89, pp. 435- 442
- Cosnier J. (1994), *Psychologie des émotions et des sentiments*, Paris, Retz.
- De Boos, E. et al. (2004), *L'armorial Le Breton, blasons du moyen-âge*, Paris, Malakoff-Somogy.
- De Carlo L. (2004), *Dispositifs de médiation et facilitation en négociations complexes : un regard en termes de dynamiques de groupes*, *Négociations*, Vol 2004/2, Louvain La Neuve, De Boeck Supérieur.
- Faget J. (2015), *Médiations : les ateliers silencieux de la démocratie*, Toulouse, Érès, 2^{ème} éd.
- Fiutak T. (2015), *Le médiateur dans l'arène*, Toulouse, Érès, 2^{ème} éd.
- Harvard Law School, *About the program on negotiation*, 19 avril 2009 [En ligne]. <https://www.pon.harvard.edu/category/research_projects/harvard-negotiation-project> (consulté le 27 juillet 2018)
- Hélias P-J. (1975), *Le cheval d'orgueil*, Paris, Plon.
- Legifrance [En ligne] <<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000041755644/2020-11-22/>> (consulté le 22 novembre 2020)
- Lévinas E. (2006), *La ruine de la représentation*, *En découvrant l'existence avec Husserl et Heidegger*, Paris, Librairie Philosophique J. Vrin pp.125-136.

- Marquet D. (2010), *Éléments de philosophie angélique*, Paris, Albin Michel.
- Muller-Colard M. (2014), *L'autre Dieu*, Genève, Labor et Fides.
- Pekar Lempereur A., Salzer J. et Colson A. (2008), *Méthode de médiation*, Paris, Dunod.
- Rey, A. et al. (2005), *Dictionnaire culturel en langue française*, Le Robert, Paris.
- Rey, A. et al. (1998), *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, Paris
- Ricard M., Cossette L., Gouin Décarie T. (1999), *Développement social et affectif, Manuel de psychologie de l'enfant*, Sprimont, Mardaga éditeur, Chapitre 7, pp. 215-260.
- Sibony D. (2017), *Les risques de l'Autre*, Talmudique, France Culture, 8/01/2017, <<https://www.franceculture.fr/emissions/talmudiques/les-risques-de-lautre>> (consulté le 1 juin 2019)
- Stimec A., Adijès S. (2015), *La médiation en entreprise*, 4^{ème} éd., Paris, Dunod.
- Vergely B. (1992), *Le retournement du mal*, in *La patience, passion de la durée consentie*, Éditions Autrement, Série Morales n°7, Paris, pp.28-44.

ANNEXE 1 : Table des médiations

N°	Nature	Domaine	Mandant	Parties	Médiateur(s)	Saisine	Fin	Nb plénières
M1	C	E	directeur	2 salariés	Denis Tardiveau	21/07/16	21/07/16	1
M2	C	E	DRH	1 directeur, 1 salarié	Denis Tardiveau	22/09/16	22/09/16	1
M3	C	E	directeur	chef service, salariés, délégués du personnel	Denis Tardiveau / Jeanne Vaillant	13/10/16	08/11/16	2
M4	C	E	gérant	1 directeur, 1 salarié délégué du personnel	Denis Tardiveau/ Natacha Waksman	20/12/16	20/12/16	1
M5	C	E	gérant	2 associés	Denis Tardiveau	12/06/17	24/08/17	1
M6	C	E	gérant	7 salariés	Denis Tardiveau / Jeanne Vaillant	30/08/17	10/11/17	2
M7	C	E	gérant	2 salariées	Denis Tardiveau	12/09/17	1/10/17	1
M8	C	E	co-gérants	2 employeurs, 1 salarié	Ophélie Gourdet / Denis Tardiveau	14/09/17	04/10/17	1
M9	C	E	directeur	5 salariés, 1 cadre	Denis Tardiveau	09/10/17	20/12/17	2
M10	C	E	directeur	4 salariés	Denis Tardiveau / Michèle Grossi	12/01/18	13/02/18	1
M11	C	E	co-gérant	3 associés	Denis Tardiveau	22/02/18	15/03/18	1
M12	C	E	DRH	2 salariées	Denis Tardiveau / Jeanne Vaillant	17/04/18	21/06/18	3
M13	C	F	médiées	mère, fille, conjoint de la fille	Denis Tardiveau / Dominique Maugeais	24/04/18	23/05/18	2
M14	J	F	juge	2 ex conjoints, 2 avocats	Denis Tardiveau / Dominique Maugeais	30/05/18	30/05/18	1
M15	C	E	médiés	2 associés	Denis Tardiveau / N Waksman	12/07/18	1/04/19	8
M16	J	V	juge	2 personnes morales, 5 voisins, 2 avocats	Denis Tardiveau / F Brossault	11/10/2018	19/02/19	1

M17	J	A	juge	1 usager, 1 personne morale, 2 avocats	Denis Tardiveau / D Maugeais	28/12/2018	25/01/19	1
M18	C	E	Président association	3 personnes	Denis Tardiveau	28/01/19	23/04/20	3
M19	J	V	Juge	2 personnes et leurs avocats	D Tardiveau / P Cauchy	13/02/19	24/04/19	1
M20	J	A	Juge	1 usager, 1 personne morale et leurs avocats	D Tardiveau / O Paillette	11/04/19	18/07/19	1
M21	C	E	Responsable	7 personnes	D Tardiveau / P Cauchy	9/05/19	6/06/19	2
M22	J	V	Juge	2 couples, 2 avocats	D Tardiveau / J Vaillant	24/05/19	26/06/19	1
M23	C	E	Président association	chef service, salariés, délégués du personnel	D Tardiveau / A de Lagarde	2/08/19	20/11/19 En cours	5
M24	J	E	Juge	1 chef entreprise, 1 salarié et leurs avocats	D Tardiveau / A Foubert	26/08/19	13/11/2019	1
M25	C	F	avocats	2 ex-conjoints	D Tardiveau / P Cauchy	7/10/19	17/10/19	1
M26	J	E	Juge	1 maire, 1 salariée	D Tardiveau / N Waksman	19/11/19	En cours	1
M27	C	E	DRH	2 salariées	D Tardiveau / A de Lagarde	19/12/19	8/04/2020	3
M28	C	E	Directeur	chef service, salariés	D Tardiveau / N Waksman	20/12/19	En cours	1
M29	C	E	Directeur	4 salariées	D Tardiveau / N Waksman	24/01/20	14/02/2020	2
M30	J	E	Juge	1 acheteur, 1 vendeur, 1 syndic, 1 agent immobilier, 1 notaire et leurs avocats	D Tardiveau / N Waksman	14/02/20	8/09/2020	1
M31	C	F	Avocat	1 couple et leur fille	D Tardiveau / N Waksman	27/05/20	18/07/20	3

Légende

Nature : C=conventionnelle J=judiciaire

Domaine : E=entreprise ou social F=familial V=voisinage A=administratif

Médiateur : Nom du co-médiateur en cas de co-médiation

Saisine : date du premier contact avec le mandant de la médiation

Fin : date de clôture de la médiation

Nb séances : nombre de séances de médiation, non compris les entretiens préliminaires