

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vies des Affaires**

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

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor  
\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire Vie des Affaires  
(liste au 1<sup>er</sup> mai 2001)

**MÉDIATEUR AU SERVICE DES ORGANISATIONS**

par

**Gilles BAROUCH**

Conseil en organisation et changement

Séance du 1<sup>er</sup> décembre 2000

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**Bref aperçu de la réunion**

En situation de conflit, comment encourager les acteurs à passer d'une stratégie défensive à une stratégie gagnant-gagnant, tout en leur laissant l'entière liberté qui seule garantira leur adhésion au processus et par conséquent sa réussite finale ? Gilles Barouch expose la méthode de médiation qu'il a élaborée au fil de ses interventions auprès de divers services publics, et l'illustre par le récit de son intervention au sein d'un conflit opposant éleveurs de porcs et écologistes dans le Tarn.

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

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

## EXPOSÉ de Gilles BAROUCH

J'exerce le métier de conseil depuis une vingtaine d'années, en particulier dans le service public, pour lequel, depuis douze ans, j'accompagne des démarches de changement et notamment des démarches qualité. Dans ce cadre, je réalise des "audits stratégiques", mais souvent, mon intervention consiste à jouer le rôle de médiateur entre des acteurs en conflit.

En 1987, j'ai tiré les enseignements de mes travaux de conseil dans une thèse, publiée sous le titre *La décision en miettes*, qui traitait de l'évaluation des politiques d'environnement. Un deuxième ouvrage, *Où va la modernisation ?* publié en 1994, proposait un bilan des politiques de modernisation des services publics. Je suis donc à la fois un praticien qui cherche à formaliser ses interventions pour en tirer des enseignements pour la recherche, et un chercheur qui essaie de mettre en œuvre les convictions auxquelles il est parvenu au travers de ses réflexions.

### Le dilemme du prisonnier

La problématique sur laquelle reposent mes interventions est celle du dilemme du prisonnier : deux gangsters sont arrêtés alors qu'ils s'apprêtent à commettre un vol à main armée, et enfermés dans des cellules séparées ; le choix qui se présente à eux est le suivant : si aucun des deux n'avoue, ils ne seront condamnés qu'à six mois de prison pour port d'arme prohibé ; s'ils avouent tous les deux, ils bénéficieront d'une remise de peine pour avoir coopéré avec la justice et ne seront condamnés qu'à cinq ans de prison ; si l'un des deux seulement avoue, il sera immédiatement libéré, tandis que l'autre sera condamné à vingt ans de prison pour préméditation de vol à main armée et non coopération avec la justice.

Nombre d'années de prison pour B et A

	A avoue	A n'avoue pas
B avoue	-5/-5	0/-20
B n'avoue pas	-20/ 0	-0,5/-0,5

Que faire dans une telle situation ? La première réaction est de ne pas avouer ; mais à la réflexion et en l'absence de tout moyen de communication, la décision finale consistera probablement à minimiser les risques en avouant. En effet pour A, la colonne (-5 ; 0) est préférable à la colonne (-20 ; -0,5). Idem pour B de la ligne (-5 ; 0) ; si les deux prisonniers font le même calcul, chacun d'eux écopera de cinq ans de prison.

### Confiance et communication

En tant que consultant, je fais l'hypothèse que, dans les grandes organisations, les acteurs adoptent généralement des stratégies défensives parce que, pas plus que ces deux prisonniers, ils ne peuvent être certains du comportement qu'adopteront les autres acteurs. Mon ambition, en tant que médiateur, est de réunir les conditions qui leur permettront de passer de cette stratégie défensive à une attitude plus ouverte de type "gagnant-gagnant".

Les deux conditions essentielles pour y parvenir sont, d'une part, de sécuriser le chemin de changement, c'est-à-dire de travailler par exemple à partir de scénarios de prospective, puisque le choix "-5/-5" repose sur l'anticipation négative du comportement des autres acteurs ; d'autre part, de restaurer la communication entre les acteurs, puisque dans le dilemme du prisonnier, l'absence de communication est le principal obstacle à une prise de décision optimale.

Les solutions "gagnant-gagnant" émergeront à partir de la prise de conscience des complémentarités cachées des différentes stratégies. Deux petites filles se disputent une orange ; leur père, qui lit le journal, décide, pour avoir la paix, de résoudre leur conflit à sa façon : il prend un couteau, coupe l'orange en deux et en remet la moitié à chacune. Mais l'une des deux sœurs mange la pulpe et jette la peau, tandis que l'autre jette la pulpe et garde la peau pour faire un gâteau. Le père s'est contenté de prendre en compte les revendications des deux filles, qui s'étaient durcies (" *je veux l'orange* "), sans analyser les intérêts complémentaires qui étaient occultés par leur jeu de positions.

Plus le conflit s'est durci, plus la rigidité des positions masque les intérêts profonds des acteurs, et plus il existe en fait de possibilités de trouver des jeux à somme positive.

### **Un système résilient**

Il faut cependant tenir compte du fait que ce jeu ne se joue pas une fois, mais des centaines de fois, et que les acteurs ont par conséquent fait un véritable apprentissage de cette stratégie défensive, au point que le système est dans une situation d'équilibre et cherchera toujours à conserver cet équilibre ou à le retrouver. Si l'un des acteurs s'avisait de changer de stratégie, cela perturberait l'ensemble du système, et cet acteur verrait probablement une solidarité de tous les autres acteurs se créer contre lui.

Tout l'enjeu est de passer d'une solidarité *contre* à une solidarité *pour*, d'un équilibre interne fondé sur une solution sous-optimale à une nouvelle situation d'équilibre autour d'une solution un peu meilleure. Mais ce changement doit être porté par les acteurs eux-mêmes, qui doivent définir ensemble une tactique de jeu à somme positive : si je proposais moi-même la solution de changement, je serais sans doute rejeté par le système.

### **L'audit patrimonial de la qualité**

Ma méthode repose sur l'audit patrimonial de la qualité, tel que l'a défini Henry Ollagnon<sup>1</sup> s'inspirant de la méthode des monographies et des entretiens semi-directifs développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg<sup>2</sup> en sociologie des organisations.

J'utilise au cours de ces entretiens la grille IDPA de l'audit patrimonial : Identification du problème, Diagnostic, Prospective, Action. La prospective joue un rôle central, car il est plus facile pour les acteurs de se mettre d'accord sur l'avenir, et en particulier sur ce qu'ils souhaitent éviter pour l'avenir, que sur le présent. Ainsi, je leur demande de construire trois scénarios, un rose, un noir et un scénario tendanciel. L'écriture de ces scénarios leur fait prendre conscience que leur conduite actuelle les entraîne peut-être vers le scénario qu'ils redoutent, et cet effort de réflexion a donc un premier effet rétroactif sur leur comportement présent.

Le deuxième intérêt de cette réflexion prospective vient de ce qu'en général, les acteurs ont tendance - en cas de difficulté - à rejeter la faute sur les autres, et du coup ne se sentent aucune liberté par rapport à ce qui leur arrive. En construisant les scénarios, ils prennent conscience que l'avenir est ouvert, puisqu'il y a plusieurs scénarios possibles, et que par conséquent ils jouissent d'une certaine liberté de choix.

### **Les précautions**

Parmi les règles de déontologie de l'audit patrimonial concernant les entretiens, figure le fait de toujours commencer par demander à mon interlocuteur s'il est bien d'accord pour participer à cet

---

<sup>1</sup> Professeur à l'INA-Paris Grignon, chaire de gestion du vivant et stratégie patrimoniale.

<sup>2</sup> Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système ; annexe méthodologique*, Le Seuil, 1974.

entretien et s'il a bien compris à quoi il servira. Cela peut paraître formel, mais cela me semble extrêmement important pour l'implication des acteurs, leur appropriation du processus et leur responsabilisation. Une autre précaution indispensable, qui entre également dans les règles de déontologie, est de garantir à mes interlocuteurs l'anonymat de leurs propos.

Enfin Michel Crozier a mis en évidence la nécessaire empathie de l'auditeur par rapport à ses interlocuteurs : à aucun moment celui-ci ne doit se permettre de juger ce qu'on lui dit. L'hypothèse sur laquelle se fondent les entretiens est celle de la rationalité limitée : il n'y a pas de comportement irrationnel, tous les comportements sont toujours rationnels par rapport à leur contexte, même s'ils peuvent paraître aberrants a priori.

### **La rédaction du rapport**

La rédaction du rapport de synthèse se fonde sur une épistémologie constructiviste. Lorsque j'ai écrit ma thèse, qui portait sur une petite rivière du Loir-et-Cher, la Cisse, j'ai été confronté à la difficulté de dire ce que c'était au juste que cette rivière : en simplifiant, pour l'ingénieur auteur du premier projet de curage de la rivière en 1959, il s'agissait surtout d'un canal d'écoulement permettant d'évacuer l'humidité du plateau et d'assainir cette zone pour assurer une meilleure productivité des cultures ; pour les pêcheurs, la rivière représentait avant tout un stock de poissons ; pour les écologistes, elle était un conservatoire de diversité biologique, jusque dans ses plus infimes micro-organismes. Mais comment parler de diversité biologique sans se faire immédiatement considérer comme un militant écologiste par les acteurs de l'aménagement ? Comment parler d'un canal d'écoulement sans se faire identifier aux "aménageurs irresponsables qui ne rêvent que de détruire les magnifiques méandres de la rivière pour la transformer en fossé antichar" ?

La seule solution consistait à renoncer à l'idée d'une "réalité" de la rivière et à considérer que cette réalité était construite par les différents acteurs en présence, qu'il s'agisse du naturaliste ou de l'aménageur. Cette approche constructiviste exige de renoncer à un certain "sens commun", qui en fait n'est pas forcément partagé par tous.

### **La restitution des résultats**

La restitution du rapport de synthèse est une étape clef de la démarche : c'est elle qui répond au besoin de communication et permet de résoudre le dilemme du prisonnier. Pour avoir un projet commun, il est indispensable de disposer d'un savoir commun sur la situation ; mais faire partager tous ces savoirs ne va pas de soi, car les acteurs peuvent entretenir des rapports d'une très grande violence. Souvent, je me sens "dans mes petits souliers" au moment de présenter mon rapport de synthèse. J'adopte donc un profil bas et je m'efface devant la vision de la réalité développée par chacun des acteurs : ce que je leur restitue, c'est ce que j'ai compris de leurs propos ; mais je me suis peut-être trompé ! Il arrive souvent qu'on valide le rapport sur le fond mais qu'on me reprenne sur des détails, ce dont je tiens toujours le plus grand compte : c'est ce respect pour le point de vue de chacun des acteurs qui leur permet d'assumer le contenu du rapport et par conséquent de s'approprier le processus de changement.

### **Le cas des élevages de porcs dans le Tarn**

Pour illustrer ma méthode, je m'appuierai sur l'exemple d'une intervention réalisée fin 1999, dans le Tarn, sur un problème de développement des élevages de porcs.

À cette époque, les cours du porc étaient à leur plus bas niveau depuis vingt ans, et l'image du porc était extrêmement dégradée du fait de la situation catastrophique des élevages industriels bretons, qui polluent les nappes phréatiques et répandent des odeurs pestilentielles dans leur environnement, au point que le développement de l'ensemble de la filière du porc était bloqué :

où que ce soit en France, on ne pouvait envisager d'ouvrir une porcherie sans déclencher des tollés.

Pourtant, dans le Tarn, contrairement à la Bretagne, les élevages porcins restent de taille familiale, sont peu polluants du fait de leur faible densité, et bénéficient d'un site exceptionnel, le village de Lacaune : situé sur la ligne de crête entre le bassin atlantique et le bassin méditerranéen, la qualité de l'air y est particulièrement appropriée au séchage des jambons, ce qui a permis d'y développer, depuis le Moyen Âge, une grande tradition de salaison.

Pour valoriser cette tradition de qualité, les producteurs s'efforcent d'obtenir la création de labels de qualité et notamment d'une appellation d'origine contrôlée ; s'ils y parviennent, cela entraînera probablement une augmentation considérable de la demande, et pourrait conduire au doublement de la production tarnaise de porcs.

Ce projet est né il y a environ six ans, mais entre-temps de nombreuses associations de riverains se sont constituées ; elles se plaignent que l'Administration ne fasse pas suffisamment respecter la réglementation en vigueur sur la taille des élevages, et que la réglementation soit de surcroît mal conçue, puisqu'elle donne aux éleveurs la possibilité d'installer une porcherie à cent mètres d'une habitation, sans tenir compte de la rose des vents.

Le préfet avait tendance à accorder la priorité aux enjeux économiques sur les enjeux environnementaux et intervenait donc rarement en faveur des riverains, d'où des procédures judiciaires et des manifestations. Quand le nouveau préfet est arrivé, il a décidé de bloquer toutes les autorisations et d'entreprendre une vaste concertation.

À cette même époque, le ministère de l'Agriculture<sup>3</sup> avait lancé un processus expérimental alliant des audits patrimoniaux à des démarches qualité dans un but d'évaluation économique des choix environnementaux. Le site du Tarn, qui était demandeur, a été retenu.

### **Un dispositif de concertation d'une efficacité incertaine**

Selon les résultats de l'audit, les participants appréciaient la démarche de concertation en cours, mais constataient que le processus n'avancait pas suffisamment et craignaient qu'il ne donne pas de résultat.

Au titre de la prospective, l'ensemble des acteurs étaient plutôt pessimistes : les éleveurs, bien sûr, parce que leurs perspectives de développement étaient bloquées, mais les écologistes également, car ils savaient qu'en bloquant la filière, ce seraient les petits éleveurs qui disparaîtraient les premiers, au bénéfice d'élevages industriels.

### **Des solutions techniques inopérantes**

Certains éleveurs avaient essayé de trouver des solutions techniques au problème des odeurs, mais ces solutions s'étaient avérées peu fiables, soit parce qu'elles n'étaient pas au point, soit parce que les agriculteurs, pour des raisons d'économie d'énergie, ne respectaient pas toujours les prescriptions d'utilisation.

Mon expérience m'a appris que dans ce type de situation, l'issue n'est pourtant pas à chercher d'abord du côté des solutions réglementaires ou techniques, même si beaucoup d'acteurs affirment que "l'État n'a qu'à faire appliquer la réglementation" ou que "les éleveurs n'ont qu'à adopter les moyens techniques disponibles pour empêcher la diffusion des mauvaises odeurs". Tout mon effort consiste à recadrer le problème, d'une part en montrant que c'est un problème

---

<sup>3</sup> Bureau de l'Évaluation et des Programmes d'Études.

de système et non de personne ou d'institution ; d'autre part, en faisant valoir le fait qu'il n'y a pas de solutions possibles sans leur appropriation par les acteurs, et que par conséquent ce n'est pas seulement un problème technique, mais aussi un problème relationnel. Si on n'aborde le conflit que sous l'angle technique, on n'obtiendra aucun résultat ; cela dit, inversement, si on ne l'aborde que sur un plan relationnel et qu'on se contente d'une approche psychologique de l'organisation, il y a tout aussi peu de chance que le processus aboutisse.

### **Vers un scénario rose**

Le processus de médiation a permis finalement d'aboutir à la signature d'un document d'orientation qui reprend les principales propositions du rapport d'audit et a été validé à l'unanimité.

Ce document prévoit tout d'abord la création d'un comité de réflexion sur les distances de reculement des nouveaux élevages par rapport aux habitations, mais aussi sur l'implantation des nouvelles habitations ; en effet, le sud du département du Tarn connaît un urbanisme galopant du fait de la proximité de l'autoroute le reliant à Toulouse.

Les écologistes avaient demandé que l'on privilégie la filière d'élevage sur paille, qui a des coûts beaucoup plus élevés que l'élevage sur caillebotis mais assure un plus grand confort à l'animal et contribue à limiter les mauvaises odeurs ; les éleveurs ont accepté de faire des expérimentations pour vérifier les coûts réels de fonctionnement de ces élevages.

Un grand point de conflit était la taille des élevages ; un accord a été trouvé sur le nombre maximal de quatre-vingts truies.

Les éleveurs se sont engagés de leur côté à mettre en conformité les élevages qui ne l'étaient pas et à appliquer un code de bonne conduite agricole publié par leur syndicat.

Il a été prévu d'élaborer un CTE (Contrat Territorial d'Exploitation) permettant aux éleveurs de recevoir des subventions de l'État en contrepartie de la mise en place d'installations préservant l'environnement.

Enfin des commissions locales d'information réunissant toutes les parties prenantes ont été créées sur chaque site posant des problèmes, et des comités de concertation ont été chargés de vérifier l'application du document d'orientation ; il a été prévu d'élaborer le texte d'une charte définitive dans un délai de dix-huit mois.

### **Les conditions de la réussite**

Patrice Bertier, qui a été un précurseur dans ce genre de médiation, m'a appris qu'on ne peut réussir un changement que s'il y a quelque part "des doigts de pied écrasés" : pour modifier l'équilibre homéostatique, extrêmement stable, que j'ai décrit, il est nécessaire que quelqu'un souffre beaucoup plus que les autres de la situation et qu'il existe par conséquent une vraie demande pour l'intervention ; sans cette demande forte, le changement ne peut avoir lieu. En l'occurrence, la DDAF était dans une situation très délicate ; les éleveurs comprenaient qu'ils étaient dans une impasse ; seules les associations d'écologistes étaient plutôt satisfaites de cette situation bloquée qui signifiait au moins pour elles l'absence de nuisances supplémentaires.

Une autre condition de réussite est que l'intervenant bénéficie d'un mandat très précis et très explicite car le système va forcément essayer d'écarter ou de dérouter cet élément perturbateur : non seulement l'objet de l'intervention, mais aussi les procédures, les techniques d'entretien, les principes déontologiques, doivent être validés et signés par le client, pour que le médiateur mais aussi le client lui-même puissent être protégés contre toutes les tentatives de remise en cause.

Par ailleurs, si l'on veut que le changement soit durable, il faut laisser aux acteurs le temps de s'approprier le processus de changement et de baisser les armes, ce qui suppose d'être tolérant par rapport aux dérives en termes de délais. Actuellement, par exemple, je travaille sur un projet d'audit pour lequel je devrais avoir reçu le signal du départ depuis un mois, mais le client mène des négociations en interne et j'estime que c'est indispensable pour qu'il puisse s'approprier le projet et les résultats auxquels il aboutira.

Enfin, une certaine expérience est nécessaire pour mener à bien les entretiens : tout au long du processus, il faut être capable de rester constamment positif, quoi que vous disent vos interlocuteurs, et de respecter strictement les règles de déontologie qui ont été adoptées. Il faut constamment se retenir de juger les acteurs, et garder à l'esprit que c'est le système dans lequel ils s'insèrent qui les contraint à agir de cette façon.

Le cas du dilemme du prisonnier montre bien que les acteurs ne "choisissent" pas forcément d'agir de telle ou telle façon, mais procèdent par élimination : une fois que le prisonnier a éliminé la solution qui consistait à ne pas avouer en raison des risques qu'elle présente, il ne lui reste pas beaucoup d'alternatives ; si l'on supprime la contrainte qui lui a fait éliminer cette première solution, son attitude sera probablement très différente.

Par exemple, dans le cas du Tarn, l'attitude des maires, qui ont souvent pris parti contre les éleveurs, était extrêmement décriée, et interprétée en termes de calculs électoraux. Or la plupart d'entre eux, anciens agriculteurs, souffraient profondément de la situation et se sentaient pris entre le marteau et l'enclume : ils se sentaient très proches des éleveurs, mais devaient en même temps impérativement résoudre le conflit. Après avoir éliminé les solutions qui leur paraissaient impossibles, ils s'orientaient vers celles qui répondaient aux contraintes pesant sur eux, et que les éleveurs ne comprenaient pas.

Cela dit, les contraintes qui pèsent sur les acteurs sont souvent en partie imaginaires : elles reposent fréquemment sur des représentations fausses des positions des autres acteurs et sont donc relativement faciles à lever. Il est plus facile, en tout cas, de changer le contexte que de changer les personnes !

## DÉBAT

### La théorie de la pratique

**Un intervenant :** *Je ne doute pas que vous n'obteniez d'excellents résultats dans vos interventions ; en revanche je conteste radicalement la théorie que vous développez à partir de votre pratique. Votre approche accorde une place centrale à la rationalité et néglige les interactions qui existent au sein d'une famille ou d'une tribu : le dilemme du prisonnier s'évanouit si les deux prisonniers sont des frères et ont par conséquent confiance l'un en l'autre : ils choisiront directement la case "-0,5/-0,5".*

*C'est pourquoi je conteste également que vous respectiez la liberté et l'identité des acteurs ; si vous le faisiez, vous seriez impuissant à changer quoi que ce soit. Dans une famille, un orchestre ou une équipe de foot, la liberté et l'égalité n'existent pas ; au contraire, les rapports sont très hiérarchisés et chacun renonce à une partie de sa liberté pour accroître sa propre identité à travers l'identité collective : c'est ainsi que l'on transforme en tribu une collection de monades leibniziennes qui se contenteraient de combiner leurs intérêts réciproques. Il me paraît clair que vous-même, qui veillez à disposer d'un contrat très explicite et à être institué par le maître d'ouvrage comme intervenant légitime, bénéficiez d'une image qui emprunte beaucoup de sa force aux structures de la famille ou de la tribu : en réalité, vous transformez un groupe d'individus en une famille dont vous êtes un membre essentiel.*

**Gilles Barouch :** Votre approche ne me paraît pas incompatible avec la mienne : je cherche en effet à construire un minimum de lien entre des gens qui ne se parlent pas, et finalement à créer une sorte de communauté entre eux, même si compte tenu de la souffrance et parfois de la haine qu'ils ont éprouvées, je peux difficilement espérer qu'ils en viennent à s'aimer.

En revanche, je m'interdis absolument d'empiéter sur leur liberté : je ne cherche nullement à les convaincre de s'orienter vers le scénario rose : ils construisent eux-mêmes ce scénario, puis décident d'y adhérer ou non.

### **Comment conserver la position d'extériorité ?**

**Int. :** *Votre légitimité vient de votre extériorité par rapport aux enjeux qui opposent les acteurs les uns aux autres ; comment parvenez-vous à construire puis à entretenir cette extériorité ?*

**G. B. :** C'est un effort permanent, qui ne va pas de soi. Il est nécessaire de faire preuve d'une certaine empathie pour mener les entretiens sans juger les personnes ; or celle-ci vous conduit à vous pénétrer non seulement des logiques de votre interlocuteur mais aussi de ses affects : quand vous écoutez un maire de soixante-dix ans qui, malgré ses problèmes de santé, refuse d'abandonner son poste, et que certains l'accusent de n'agir que dans des visées électoralistes, vous sentez la colère monter. Et quand cette personne, après la restitution, vous remercie pour votre travail, cela vous fait plaisir : il est clair que toute cette démarche est imprégnée d'affectivité, quoi qu'on fasse.

**Int. :** *Votre relation d'extériorité est donc mise à mal : vous êtes bien davantage qu'un acteur technique intervenant dans un débat technique. La question de votre positionnement au sein de la "communauté" reste donc posée. Votre démarche tout entière n'est-elle pas fondée, en fait, sur un projet éthique de pacification ?*

**G. B. :** Je ne confonds pas mon projet de vie et ma démarche professionnelle, même s'il est certain qu'on choisit son métier par goût et que, personnellement, j'éprouve plus d'intérêt pour les situations où l'on parvient à discuter et à négocier que pour les situations de rapport de force. Disons que je suis parvenu à concilier le plaisir et une source de revenus, et à trouver dans mon travail le sentiment d'une utilité sociale.

### **Peu importe la vérité !**

**Int. :** *J'émetts quelques réserves sur le paradigme psychanalytique qui imprègne toute votre présentation : vous n'avez qu'à faire parler vos interlocuteurs, et ils vont naturellement vous dire la vérité, ou du moins leur vérité. Un vieux commissaire de police m'a expliqué que si l'on demande à un suspect " Où étiez-vous tel jour à telle heure ? ", il y a de fortes chances qu'il vous réponde " Et vous, Monsieur le Commissaire, vous rappelez-vous où vous étiez ? " ; si au contraire vous lui dites " Que faisais-tu tel jour à telle heure à la terrasse de tel bistrot avec le grand Jules ? ", il vous répondra " Ce n'était pas le grand Jules! " et vous saurez qu'il était bien à cette terrasse. Les gens ne vous parlent que s'ils ont l'impression que vous savez déjà tout ce qu'ils ont à dire ; toute la difficulté est de savoir "coincer" votre interlocuteur pour qu'il vous dise la vérité.*

**G. B. :** À aucun moment je n'espère faire dire la vérité à mon interlocuteur, ni même découvrir sa vérité : je respecte entièrement sa liberté, et le laisse totalement maître de ce qu'il me dit. Il m'arrive de travailler en tandem avec des membres du service public, et je me souviens de la réaction de l'un d'entre eux, après un entretien : " C'était de la langue de bois ! " ; mais les gens me disent exactement ce qu'ils veulent, et s'ils ne veulent pas parler, je n'ai aucun moyen de les y contraindre. Mon rôle se borne à les aider à transformer une situation ; s'ils refusent de le faire, je ne peux pas jouer les sauveurs et le faire à leur place. C'est pourquoi je préfère m'en tenir à des règles de déontologie strictes et ne chercher en aucune manière à les "coincer".

**Int. :** *Mais dans ce cas vous aurez échoué dans votre mission, ce qui risque de fâcher celui qui vous a mandaté.*

**G. B. :** Je lui dirai tout simplement que manifestement la situation était insoluble ! Je ne veux pas essayer de vous faire croire que tous les problèmes peuvent être résolus. Quand on s'engage dans ce type de médiation, on ne peut vraiment pas être sûr à l'avance du résultat.

**Int. :** *Mais comment faire la part entre le caractère insoluble du problème et votre éventuelle maladresse ?*

**G. B. :** Je peux certainement commettre des maladresses, mais je bénéficie malgré tout d'une expérience de plusieurs centaines d'entretiens... Et puis comment savoir si ce qu'on me dit est la vérité ou non ? Il faudrait pour cela que j'aie une idée a priori de ce que mon interlocuteur est censé me dire, idée forcément très subjective, et il faudrait que j'adopte une attitude de suspicion qui entraînerait beaucoup d'arrière-pensées très compliquées, sur lesquelles je n'aurais aucune prise et qui ne me mèneraient nulle part ; je préfère m'efforcer de suspendre mon jugement, comme le préconise Michel Crozier, et prendre tout ce qu'on me dit "au pied de la lettre".

### **L'État médiateur**

**Int. :** *Je pense que l'intervention que vous avez décrite relève de l'audit et non d'une véritable opération de médiation. En particulier, je ne partage pas l'idée que la médiation doit obligatoirement répondre à une demande : certes, elle naît toujours d'une situation conflictuelle, mais la demande n'est pas forcément formulée, alors que c'est nécessairement le cas dans un audit. Il y a peu de chance que le président d'une chambre de commerce ait spontanément envie de trouver un accord avec un maire qui est son ennemi politique et à qui il voudrait succéder ! Je conteste donc cette nécessité d'une demande préalable et j'estime qu'il devrait revenir à l'État de fabriquer une offre systématique de médiation publique, ce qui aurait de surcroît l'avantage de lui faire prendre conscience des erreurs monumentales que commettent certains de ses services.*

*Il pourrait pour cela s'appuyer sur ses grands corps techniques, qui sont capables de formuler un dire d'expert justifiant la position de médiation. Car, contrairement à ce que vous avez laissé entendre, il me semble que c'est sa compétence technique dans le domaine concerné qui permet au médiateur de faire reconnaître sa légitimité.*

**G. B. :** Je partage l'idée que l'État, peu à peu dépouillé de toutes ses missions techniques, du fait des accords de Maastricht, devrait s'orienter de plus en plus vers un rôle de facilitateur et de régulateur, ce qui entre dans ses fonctions régaliennes. En revanche, je maintiens qu'il n'est pas nécessaire de disposer d'une vraie compétence sur le domaine concerné pour être légitime : je ne connais pas grand chose à l'élevage des porcs, à la construction des porcheries ou aux techniques de dépollution ; ce sont des sujets extrêmement complexes, qui peuvent occuper des ingénieurs de l'INRA pendant toute une vie. Ma méthode d'intervention repose sur une coexpertise avec les acteurs concernés.

**Int. :** *L'important, pour le médiateur, est d'être extrêmement compétent sur sa méthodologie ; le reste est secondaire.*

**Int. :** *Les deux positionnements peuvent exister : on peut être légitime soit parce qu'on est totalement extérieur au champ concerné, soit parce qu'au contraire on est un expert de ce champ ; soit en n'ayant rien d'autre à apporter que l'art de la compréhension et de la fabrication de valeur ajoutée collective, soit en apportant de l'autorité, du pouvoir et des moyens. Le tout est de se connaître soi-même et de ne pas se tromper de statut.*

## Faut-il brûler les rapports ?

**Int. :** *Les rapports de synthèse ont souvent un effet pernicieux : alors que tout le monde était parvenu à trouver un compromis, ils mettent en lumière certains points de divergence et peuvent faire voler en éclats le consensus ; ils font souvent beaucoup plus de mal que de bien ! Les exigences de la vérité scientifique ne sont pas les mêmes que celles de l'efficacité pratique. Est-ce par un reste de classicisme que vous rédigez des rapports, ou tout bonnement parce que dans le système public, il n'y a pas de contrat sans rapport final ?*

**G. B. :** Je crois profondément à la nécessité de créer un savoir commun, de remédier au cloisonnement et à l'émiettement des savoirs. Cela dit, je pourrais me contenter de faire une synthèse orale avec présentation de transparents ; si je privilégie la trace écrite, c'est qu'après mon intervention, les acteurs doivent continuer à travailler pour mettre en œuvre les propositions ; or ils ont généralement beaucoup de mal à passer de l'adhésion à l'opérationnalité. Supprimer le rapport écrit serait comme leur enlever le tapis sous les pieds. Je leur rends le modeste service d'ordonner leurs savoirs selon un principe qui n'est pas un principe de jugement, mais un principe de compréhension la plus large possible du problème posé.

**Int. :** *Il est clair que le rapport écrit, qui fournit le même stock d'informations à tout le monde, permet un échange égalitaire entre tous les acteurs.*

**G. B. :** En effet, et une leçon que j'ai retenue notamment de la théorie de la négociation de Fisher et Ury<sup>4</sup> est qu'on doit impérativement consolider la première étape de la négociation avant de passer à la seconde, faute de quoi il y aura toujours des personnes pour prétendre, au milieu du gué, qu'elles n'étaient pas d'accord sur un point précédent ; de ce point de vue, le rapport permet de protéger les acteurs contre cette dérive possible.

Cela dit, peut-être qu'en effet il y a trop de classicisme dans le style du rapport, et que ce genre pesant contribue à cet esprit de sérieux qui généralement envenime les conflits ; on pourrait envisager une écriture plus légère, plus humoristique, plus vivante ; nos rapports seraient alors certainement davantage lus qu'aujourd'hui. Peut-être faudrait-il innover et trouver des formes de communication plus originales et plus appropriées.

**Int. :** *Le théâtre d'entreprise constitue souvent un excellent moyen de communication ; mais je redoute la réaction d'un contrôleur financier qui se verrait remettre une pièce de théâtre. Par ailleurs, lorsque Edgar Pisani était intervenu à l'École de Paris, il nous avait expliqué que les conflits d'intérêt relèvent de la négociation, et que c'est dans les conflits d'identité, autrement plus graves et délicats à régler, qu'intervient la médiation. Il ne serait pas forcément heureux de plaisanter à propos de ces derniers.*

**G. B. :** Je n'en suis pas sûr. Personnellement, à la fois par goût et par adhésion théorique, je suis un adepte de l'humour : la tradition analytique se concentre sur l'origine des traumatismes, mais je suis beaucoup plus intéressé par l'approche de Paul Watzlawick<sup>5</sup>, qui cherche pragmatiquement les moyens de résoudre les problèmes ici et maintenant, quitte à recourir à des thérapies paradoxales : à une personne qui n'arrive pas à dormir, il recommande par exemple de lire et de s'efforcer de résister au sommeil ; comme l'effort qu'elle faisait pour dormir était précisément ce qui l'empêchait d'y parvenir, ses insomnies disparaissent aussitôt. Peut-être que nous sommes beaucoup trop accrochés à de vieilles lunes...

## Pourquoi livrer ses recettes ?

**Int. :** *Qu'est-ce qui vous pousse, alors que vous êtes avant tout un consultant, à venir nous livrer vos recettes ?*

---

<sup>4</sup> Fisher et Ury, *Comment réussir une négociation*, Le Seuil, 1984.

<sup>5</sup> Paul Watzlawick, *Une logique de la communication*, Le Seuil, 1963.

**G. B. :** Je ne suis pas uniquement consultant, mais aussi chercheur ; je ne nie pas qu'il puisse y avoir conflit entre ces deux casquettes, mais j'estime avoir trop profité des idées produites par la communauté des chercheurs pour me sentir propriétaire des miennes. Par ailleurs, je trouve que les principes de la médiation sont insuffisamment connus et mis en œuvre ; en m'adressant à vous, je les sou mets non seulement à la communauté des chercheurs et des consultants, mais aussi à celle des citoyens, pour qu'ils soient plus largement utilisés. Bien entendu, mon objectif était aussi de me confronter à des points de vue différents, et à cet égard cette séance m'a apporté toute satisfaction !

Présentation de l'orateur :

Gilles Barouch : intervenant dans les services publics comme consultant, formateur et chercheur. Il s'est spécialisé dans la médiation des problèmes d'environnement ainsi que dans la mise en œuvre de démarche d'amélioration de la qualité des services publics.

Diffusion mai 2001