

Sylviane PROUX

Certificat Médiation 2014

ICP § IFOMENE – Université Dauphine, Paris

En chemin...

**Introspection, réflexion, orientation :
De la médiation au projet professionnel.**



« Médiateur, homme de cœur : un homme à la fois de tendresse et de courage »

JF SIX – Le temps des Médiateurs

SOMMAIRE

Introduction

PARTIE 1 : Quid de la relation ?

A. Définition de la relation.

1. *De quoi parle-t'on ?*
2. *La relation : un processus ?*

B – La relation et le système : « la systémie ou les relations dans un système global »

1. *Définition du système,.*
2. *Système et conflit : approche de la médiation.*

PARTIE 2. DE LA MEDIATION...A DEMAIN ?

A. Transfert et application de la formation.

1. *Genèse.*
2. *Acquisition de compétences transverses.*

B - Demain.

Conclusion

INTRODUCTION

Lorsque surgit, petit à petit puis de façon prégnante, la question de me nourrir intellectuellement à propos de la médiation, je me trouve en séance d'analyse de pratique au sein de l'entreprise dans laquelle je travaille – en effet, je suis médiatrice interne.

Le moment est alors propice car je suis entourée de collègues auprès de qui je m'enquiers de leurs éventuels besoins de progresser : pourquoi, sur quoi, à quel endroit, comment ? Je cherche un écho en moi de leurs évocations car pour ma part, et à cet instant, la chose est encore nébuleuse...mais paradoxalement dotée d'une existence intime concrète, une sorte de quête.

Je suis consciente qu'il n'y a pas **une** médiation mais **des** médiations, non pas **un** médiateur mais **des** médiateurs, comme autant de façon d'être avec les autres et dans le monde car « il n'y a pas de médiation parfaite a-t-on dit. Il faut ajouter ici : il n'y a pas de médiateur parfait. »¹.

Alors, qui suis-je quand je suis médiatrice interne ? A fortiori quand on se doit d'être un tiers dans la pratique, 1er paradoxe....

Je mets des mots sur mon besoin après plusieurs semaines de réflexion : enrichir ma pratique, qui ne s'exerce que dans un seul cadre, prendre du recul à propos de ma posture, confronter ma pratique à d'autres et ce faisant, éprouver à nouveau toute l'humilité dont je dois faire preuve à mon sens lors des rencontres en médiation au regard de la diversité des femmes et des hommes qui acceptent d'y participer.

«Le médiateur sait qu'il ne sait rien... » me disait Jacques Salzer en formation interne : intégrer les 9 jours de formation pour le Certificat est une manière toute personnelle de mettre cette approche en perspective pour mon devenir professionnel. Je souhaite faire de la médiation une activité à part entière, obtenir le Certificat est de mon point de vue, gage de sérieux vis-à-vis de mes futurs clients.

Puis au 1er jour de formation à l'CP, d'autres questions apparaissent : au fond, quel est le mécanisme qui se met en œuvre en médiation ? Qu'ai-je fait au décours de

¹ JF SIX – Le temps des Médiateurs

mon parcours professionnel qui m'ait amené jusque là ? Qu'est-ce que je vais en faire demain ? Existe-t'il un fil rouge ?

Un début de réponse s'esquisse à peine, grâce aux échanges des participants : la médiation est un processus de construction permanent, reposant sur les interactions des parties.

Ainsi, il s'agirait au fond, de **relation**.

Mais comment la définit-on ? De quelle nature est-elle, à quoi sert-elle ? Je ressens le besoin de réfléchir à cette question, et la nécessité de l'énoncer au regard de mon parcours et de mes projets se fait jour.

Je vous propose de cheminer avec moi de la relation au système jusqu'à la clarification de mes projets, au travers de mes réflexions toutes personnelles.



PARTIE 1 : QUID DE LA RELATION?

A. Définition de la relation.

1. De **quoi** parle-t'on ?

Il m'a paru nécessaire d'utiliser un dictionnaire pour essayer une approche de définition. J'ai tout d'abord tenté une réflexion papier-crayon pour déterminer les acceptations que je connais de ce terme. Or, une multitude de mots me venait et j'en déduis qu'il existe des catégories/des **natures, une multitude des sens**, que j'explore finalement avec l'aide du CNRTL².

Le volume des éléments rapportés ci-après est cependant tronqué car le site propose une multitude d'informations et toutes ne sont pas en lien avec mon questionnement.

Le choix du CNRTL est d'exprimer tout d'abord la relation au sens de : « **A. – [Entre deux ou plusieurs choses, deux ou plusieurs phénomènes]** - Rapport, liaison qui existe, est conçu comme existant entre deux choses, deux grandeurs, deux phénomènes. »

Les exemples et domaines cités sont de nature scientifique, les éléments sont souvent quantitatifs, la documentation représente plusieurs pages (!).

Puis, arrive en second lieu la relation : « **B. – [Entre deux ou plusieurs personnes]** :

a) Rapport qui lie des personnes entre elles, en partic., lien de dépendance, d'interdépendance ou d'influence réciproque. (Relations affectives, chaleureuses, cordiales; relations épisodiques, espacées,...) :

- Relations épistolaires. Communication, contact par écrit.
- Entrer, rester en relation(s) avec qqn; mettre des personnes en relation; se mettre en relation avec qqn.
- Relation + compl. prép. précisant la nature ou l'orig. de la relation. : **Relations de travail, de vacances; relations d'amitié, d'amour, de tendresse.**

² Créé par le CNRS en 2003, Centre de Langue inscrit dans le projet de référence ORTOLANG.

– Personne (influente) que l'on connaît, avec laquelle on entretient des relations (mondaines, professionnelles).

Au plur. Rapports (généralement amoureux, sexuels). *Relations entre hommes et femmes; relations conjugales, homosexuelles; relations amoureuses, charnelles, physiques, sentimentales, sexuelles; relations adultères, illégitimes.*

b) Rapport, lien impliquant une interdépendance, une interaction avec un milieu. Relations de l'homme avec ses semblables; la relation du sujet et de l'objet; relations inter-humaines, inter-individuelles.

– Relation + compl. prép. précisant les éléments entre lesquels il y a relation : *Relation de... à ..., relation de... avec..., relation entre... et ...* ***Il n'y a rien de plus complexe pour les hommes que les relations avec les hommes (Janet, Obsess. et psychast., t. 1, 1903, p. 347).***

- *Relations entre le patient et le médecin (Freud, Introd. psychanal., trad. par S. Jankélévitch, 1959 [1922], p. 476)*

- *La relation de père à fils renvoie à tout un système de rapports intersubjectifs (Philos., Relig., 1957, p. 38-5). La relation de l'individu avec les autres (...) apparue comme la péripétie fondamentale dans l'étude de l'homme (Traité sociol., 1968, p. 348).*

- Lien de dépendance ou d'influence réciproque entre parents et enfant; maître et élève, groupe et individu`` (Leif 1974).

– ***Relations interpersonnelles. Dénominateur des problèmes d'adaptation tels qu'ils se posent dans le mariage, l'expérience familiale et le travail`` (Bleand. 1976).***

- ***Relations humaines.*** , Ensemble des relations qu'ont entre eux, à l'occasion de leur travail, les membres d'une entreprise`` (Tez. 1968).

- ***Relations industrielles.*** Ensemble des relations entre employeurs et employés, des facteurs d'influence capables de créer un climat de collaboration (d'apr. Graw. 1981).

- ***Relations publiques.*** , Rapports qu'un groupe, une entité sociale doivent avoir avec leur public pour réaliser les buts à caractère social qu'ils se proposent`` (Birou 1966). *Service des relations publiques, de la presse et de la documentation (Jocard, Tour. et action État, 1966, p. 27).*

- ***Relations sociales.*** , Rapports entre personnes ou entre groupes sociaux`` (Birou 1966). *En partic.* [Dans le cadre d'une entreprise], Organisation tendant à prévenir les mouvements d'hostilité entre les divers groupes qui collaborent et même à créer un climat de compréhension et de sympathie`` (Foulq. Sc. Soc. 1978).

On le voit, le volume des informations est dense ; j'avoue que certaines précisions ou distinctions n'étaient pas claires pour moi (ex : relations interpersonnelles / sociales). Cependant, à la lecture des définitions proposées, je ne suis pas totalement satisfaite car il m'apparaît que le dynamisme du lien qui fonde la relation interpersonnelle ne s'y trouve pas représenté.

En effet, si les interactions sont citées de même que les relations interpersonnelles, en tant que « problèmes d'adaptation » , quid de la communication et du conflit ?

2. La relation : un **processus** ?

C'est en raisonnant selon les principes de la psychologie sociale que je me sens nourrie et que ma recherche se précise : il s'agissait moins de recouvrir les champs d'application de la sémantique que d'évoquer la mise en œuvre, (l') être en relation.

A propos des travaux de Gustave Nicolas³ Fischer : « Elle [la psychologie sociale] appréhende l'être humain comme un être social, c'est-à-dire comme un être marqué par les relations dans lesquelles est inscrite sa vie; le concept de relation est à cet égard central en psychologie sociale; il permet d'éclairer sous un jour nouveau les phénomènes sociaux en même temps que les comportements les plus individuels. ».

GN Fischer nous propose de distinguer la relation et la communication : « la **communication** est un des modes d'expression de la relation, c'est un **moyen** à travers lequel des relations se construisent et se développent. La **relation** fait référence à quelque chose de plus fondamental; c'est une caractéristique de notre être en tant qu'il se définit comme **lien à autrui**...Pour la psychologie sociale, la relation est un concept qui met l'accent sur la **nature dynamique des phénomènes sociaux en tant qu'ils sont des processus** ».

Cette définition fait écho en moi et en poursuivant ma lecture, je découvre que nous sommes tous des **nœuds relationnels en lien (des interactions)** et qu'il existe des **tensions** entre ces nœuds, une relation potentiellement conflictuelle.

Présentée de cette façon, on peut comprendre que la relation n'est pas un état mais un ensemble dynamique.

³ Revue Rencontres , mars 1999, Le concept de relation en psychologie sociale .

S'agissant plus spécifiquement de la relation interpersonnelle, GN Fischer nous dit qu'«elle met l'accent sur le type **d'échanges** établis essentiellement entre deux ou plusieurs personnes et sur les **sentiments** éprouvés à l'égard d'autrui dans cette situation. » et qu' « il apparaît donc que nous entrons plus facilement en relation avec des personnes dont les centres d'intérêts, les façons de voir, les attitudes, sont **proches des nôtres** ou évalués comme tels, car nous supposons que ceux qui partagent nos idées sont plus aimables que les autres et nous croyons qu'ils éprouvent les **mêmes sentiments** à notre égard » .

De plus, la relation naît et se développe dans un contexte, dans lequel chaque personne est amenée à jouer un rôle c'est-à-dire, adopter un type de comportement en situation, fonction du milieu socio-culturel de chacun : « jouer son rôle social » en tant que **dynamique faite d'attentes réciproques et de types de conduite, en réponse** à autrui.

Enfin, « Toute relation ... doit être appréhendée comme une expérience de la **différence** et de la **différenciation** : expérience de la différence dans le sens où dans la relation, apparaissent des positions irréductibles; expérience de la différenciation dans le sens où il s'agit d'une façon de se singulariser, c'est-à-dire de rendre visible sa différence : on n'est pas comme les autres. ».

C'est donc la rencontre des individualités, organisées en nœuds relationnels – proches ou lointains (il existe une notion de coefficient de distance relationnelle issue de la Théorie du traitement de l'information / des réseaux).

René Char les évoquait : « chez l'homme,... la maladie de faire des nœuds ».

Mais ces nœuds ne sont « pas toujours des liens » (JF Six) car étant plus ou moins en tension réciproque, tout en comprenant au cœur de la relation, un désir de singularité et un besoin de collectivité : cette approche ne pourrait-elle être l'explication de l'émergence des conflits ?

D'autre part, on identifie à partir des travaux de GN Fischer, la notion d'interrelation, d'adaptation (attentes et comportements), n'est-ce pas d'un système dont on parle ?

B – La relation et le système : « la systémie ou les relations dans un système global »⁴.

1. Définition du système.

La relation est, selon les apports ci-dessus, un processus dynamique dans lequel agissent des individus en interaction, dans un contexte donné, parmi d'autres individus, ayant des attentes personnelles et des attitudes singulières.

Selon plusieurs auteurs, le système est quant à lui, un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés dans un contexte donné, considéré comme pertinent par rapport à un tout.

Il apparaît des analogies qui permettent d'observer la relation au sens systémique,

Lors des conférences de Macy, G Bateson et plusieurs de ses confrères publient les principes de la systémie :

- La propriété de **totalité** : chaque système possède des qualités émergentes, le tout ne se réduit pas à la somme des parties. De même, en psychologie, l'interaction entre 2 personnes possède des qualités émergentes spécifiques (1+1=3 : moi, l'autre, nous).
- **L'équifinalité** : Un même résultat peut s'obtenir avec des causes différentes, ou encore, une même cause peut produire des effets différents.
- Le principe de rétroaction** : implique que chaque élément peut s'informer et agir sur l'état des autres « on ne peut pas ne pas communiquer » dit Paul Watzlawick.
- **L'homéostasie** : quand un système s'est stabilisé, il existe une tendance à maintenir un équilibre de fonctionnement. Quand l'équilibre est bousculé, des actions correctrices sont mises en œuvre pour qu'il soit ramené à son point d'équilibre .

⁴ I. Aoustin-Hercé – Certificat 2014

A cela, il faut ajouter que selon Bateson : dans un système, « l'information est une différence qui fait une différence » bien que les systèmes aient la propriété de s'autoréguler (jusqu'à certaines limites) ; à propos de la relation il semble plus juste de parler d'adaptation (parfois de sur- adaptation).

En optant pour des comportements « utiles par rapport au contexte » grâce aux propriétés de la systémie, un processus d'apprentissage permet à l'individu de conforter une vision du réel transcrites en des règles interactionnelles.

Ainsi par élimination (non usage), le système élimine des comportements possibles mais non utiles. Ce qui fait dire à Paul Watzlawick, dans les années 70-80 que « ce n'est pas la réalité qui nous limite mais l'idée que l'on s'en fait ».

Il existe donc un **écart entre la réalité perçue / ressentie**, et cela de façon **réciproque** entre individus,

Sachant que les interactions entre plusieurs individus - ou entre un individu et son environnement - tendent vers une recherche d'équilibre, c'est-à-dire d'une « norme personnelle de satisfaction », des liens de dépendance se tissent entre les individus et s'expriment au travers de jeux d'influence complexes. Se traduisant parfois en un rapport de force : le conflit.

2. Système et conflit : approche de la médiation.

Les conflits de toute nature que nous vivons au quotidien – au travail, en famille - ne sont pas « pathologiques ». Ils sont généralement féconds en nous faisant parfois réviser notre vision du monde dans une limite acceptable pour nous-mêmes, et trouver ainsi un nouvel équilibre. C'est l'application du principe d'homéostasie au sein du système dans lequel se produisent ces changements.

Cependant, il existe une phase transitoire avant ce nouvel état : la crise communicationnelle, l'affrontement, parfois la rupture.

Souvent la colère parle mais c'est la peur qui la déclenche. Peur de perdre un bien, l'affection d'un proche, son travail, la reconnaissance... L'autre devient une menace , chacun résiste avec l'énergie et les moyens dont il dispose...de façon éruptive ou latente. L'escalade débute.

Prêts d'intention, jugements, appréciations personnelles : la décharge émotionnelle s'accompagne le plus souvent d'un discours agressant la partie adverse, qui y répond de façon symétrique.

Sans cette position symétrique, pas de conflit possible : un animal qui est attaqué et qui se couche, refuse le conflit. Pour qu'il y ait adversité, il faut que les 2 parties entre en réaction défensive.

Gregory Bateson distingue 2 modes interactionnels : symétrique et complémentaire. L'interaction est symétrique lorsque les deux acteurs de l'interaction ont des comportements similaires qui se stimulent réciproquement.

L'interaction est complémentaire, lorsque les individus adoptent des comportements essentiellement dissemblables : domination et soumission, assistance et dépendance...

Selon cette approche, le conflit est un système caractérisé par une interaction symétrique (s'il perd alors je gagne) qui entraîne une escalade de comportements défensifs agressifs. Le cercle vicieux et la symétrie des positions des acteurs du conflit participent à la surdité et l'aveuglement de chacun, égocentré, en position défensive.

Résultat : mode échec de la relation.

Le principe de rétroaction (feedback) qui permet de maintenir le système en équilibre permet également de comprendre un problème relationnel : le problème se définit alors comme une boucle interactionnelle des comportements dysfonctionnelle.

Le nouvel équilibre s'oriente vers :

- un jeu perdant/perdant, par surenchère : chaque protagoniste a gaspillé beaucoup de temps, d'argent et d'énergie pour empêcher l'autre de gagner, il a du perdre autant mais rien a changé.
- la loi du plus fort qui oblige l'autre à céder sans concession, engendrant des frustrations, des sentiments d'injustice et des envies, voire des actes de vengeance.
- une résolution durable du conflit : les parties ont des intérêts d'un niveau logique supérieur au conflit et trouvent une issue la moins perdante possible.

A ce stade, il est d'ailleurs un paradoxe remarquable : le changement est réellement souhaité par les parties en conflit, car au fond, tout est insatisfaisant et épuisant.

Il existe donc une alternative à cet équilibre délétère.

En effet, si la relation vue au travers de la systémie , est un ajustement permanent dans un système donné, la recherche d'un nouvel équilibre passe alors par l'arrêt de l'escalade: c'est tout l'enjeu de la médiation.

PARTIE 2. DE LA MEDIATION...A DEMAIN ?

A. Transfert et application de la formation.

La théorisation de la relation et de la systémie correspondait à un besoin profond de compréhension, de conscientisation de cet intérêt pour définir ce qui lie et parfois sépare les individus.

Grâce à ces apports , je peux mettre des mots sur ce qui a fait sens au sein de la formation , à la fois en terme de compétences , à la fois en terme de centres intérêts pour mon avenir professionnel.

1. Genèse.

Au début, il y eu les relations de travail. Au sens du droit social. L'encadrement de la relation par la Loi et la Convention Collective.

Rassurant.

Puis la compréhension des problématiques de l'homme au travail – relations interpersonnelles et hiérarchiques, conditions de travail , RPS, entre autres - m'amènent à considérer l'individu par et pour lui-même , dans le système global de l'entreprise mais aussi dans différents sous-systèmes , au fil des métiers et des entités dans lesquelles j'ai pu exercer , ainsi qu'au travers de la pratique des relations sociales où la négociation est un travail de chaque instant dans une entreprise de culture conflictuelle historique.

A chaque fois, la rencontre m'enrichit et c'est au-delà du rôle de chacun, dans son humanité, que chacun m'intéresse.

J'ai une première occasion au sein de l'entreprise d'exercer un travail en pluridisciplinarité où l'homme – seul - est au cœur de ce qui mobilise les savoir-faire des experts RH, médicaux et psychologues (et non plus , la production ou la recherche de performance où il nommé « facteur humain ») : j'anime des réunions de reclassement , organisées à la suite d'une inaptitude.

Ici, tout est relation : le travail avec l'équipe d'experts, la compréhension des difficultés du salarié, le travail à ses côtés pour accompagner la définition de son

projet professionnel, la compréhension du deuil et de la reconstruction de son identité professionnelle.

C'est une approche intégrative : il s'agissait pour moi de satisfaire aux obligations et attentes de chacun en favorisant l'expression des besoins au travers d'échanges confiants, dans un cadre rassurant et confidentiel.

Puis, l'entreprise décide de mettre en place la médiation ; j'ai alors touché du doigt dans ma pratique de Responsable RH, quelques principes qui me paraissent proches des mécanismes relationnels abordés au travers de la médiation mais surtout, l'envie de pratiquer cette nouvelle approche de la relation s'empare de moi. Elle ne m'a pas quitté.

Dans le même temps, j'ai entrepris des études de psychologie.

Qu'ont-elles en commun - médiation et psychologie ?

L'Homme bien sûr. Sa singularité, une histoire à chaque fois différente, des rencontres sans cesse source d'étonnement.

Et passer ,en ce qui me concerne, d'une obligation de résultats en matière de gestion des ressources humaines à une obligation de moyens à mettre en œuvre au service de l'homme-sujet et de ses problématiques du quotidien.

Ce travail s'est poursuivi grâce à la formation.

2. Acquisition de compétences transverses.

J'ai pu m'approprier les concepts qui fondent la déontologie du médiateur avec des mots qui font intimement écho et qui deviennent opérants dans ma pratique et en particulier, l'équidistance : « [En parlant de pers.] Dont l'attitude, le comportement se situe à égale distance de deux personnes ou de deux attitudes, de deux comportements. ».

J'ai pu nommer les mécanismes de défense communicationnels et mettre en mot la clarification du discours : DOG ⁵ ou Omissions, Généralisation, Distorsions, comme autant de moyen d'approfondir avec les parties ce qui est dit.

J'ai pu ancrer ma posture, à nouveau : se défaire du fond, se synchroniser, libreté des parties mais aussi liberté du médiateur.

J'ai pu donner de la profondeur au fait d'éprouver la non directivité et porter « un regard positif inconditionnel sur l'autre, croire à son potentiel d'actualisation (Rogers)».

J'ai pu réfléchir à la médiatrice que je souhaite devenir et à la place de la médiation au sein de mon activité professionnelle.

B - Demain.

C'est avéré pour moi : la relation est au cœur de mes centres d'intérêts.

Il me faut ajouter que je suis par ailleurs, naturellement disposée à raisonner de manière systémique. Rencontrer l'autre est source d'épanouissement même dans l'adversité, j'ai un véritable sentiment d'utilité dès lors que je suis dans une relation d'aide ou de facilitation.

En pratiquant la psychologie, je pourrai vivre une relation particulière (clinique et thérapeutique), dans un cadre déontologiquement fixé, l'entretien clinique étant une rencontre avec un sujet singulier. Il existe des référentiels théoriques d'intervention systémique, en particulier pour accompagner la famille.

D'autre part, je souhaite me spécialiser dans le registre des violences et troubles relationnels, le conflit inter et intra psychique.

Cette réflexion – par agrégation des enseignements au terme des 9 jours de partage dans le cadre du Certificat - m'a permis de pouvoir énoncer plus précisément mon devenir professionnel , ce fut un véritable voyage car mon projet s'est donc trouvé conforté : je serai psychologue clinicienne en 2^{ème} partie de carrière.

Et la médiation, alors ?

⁵ Catherine Emmanuel – Certificat 2014.

Je viens de la médiation interne, traitant des conflits interpersonnels en entreprise.

Le Certificat m'a aidé à clarifier mes domaines d'aisance, en particulier le contexte d'intervention : finalement, je vais vers la médiation familiale.

L'intime, le singulier et le personnel m'intéresse davantage que la relation interpersonnelle de la définition du CNRTL.

Il me faut sans doute ajouter que la perspective d'agir au niveau du soin versus le management est devenu le choix éclairé de mes expériences passées.

Relation personnelle et systémie : quand tu nous tiens !

CONCLUSION

Tout long de ce voyage, j'ai pu lire un certain nombre d'ouvrage et notamment à propos des psychothérapies institutionnelles de Jean Oury.

Un domaine – nouveau pour moi - où se rejoignent encore relation et système mais sous l'angle des dysfonctionnements et de leurs retentissements sur la santé du patient. Une psychologie à laquelle profiteraient sans doute les enseignements de la médiation ; un futur domaine d'étude ? quid d'un psychologue, médiateur institutionnel ?

