

Sommaire

LE CAHIER DES CHARGES	2
INTRODUCTION,.....	3
LA MEDIATION DANS MA PRATIQUE PROFESSIONNELLE,	4
LA DEMARCHE DE MEDIATION :	5
LE PROCESSUS DE MEDIATION :.....	6
SAVOIR ECOUTER :	7
LA MEDIATION OUTIL PREVENTION TERTIAIRE :.....	9
ORGANISATION ET LOGISTIQUE :	10
LE CONTENU :	10
LES INTERVENANTS :.....	10
REFLEXION LIBRE SUR LES APPORTS DE LA FORMATION :.....	11
CONCLUSION,	13

Le cahier des charges

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE/Ifomène Certificat Gestion de conflits et médiation

Description et objectif

Aboutissement du parcours des participants, le mémoire leur permet de rassembler ce qu'ils ont retenu des approches et concepts qui ont été abordés tout au long de la formation. Il inclut également une réflexion (aboutie ou non) sur ce qu'ils souhaitent faire, comment ils souhaitent s'appropriier ces éléments (sur le plan professionnel ou personnel, dès maintenant ou dans le futur).

Le mémoire

- **Le document écrit** : Environ une dizaine de pages, construit sur le schéma universitaire : introduction, développements, conclusion, sans oublier le sommaire, la bibliographie (et les annexes éventuelles).
- **La problématique** : elle s'inscrit dans le cadre de son choix (professionnel ou personnel..)
- **Le travail produit** : il met en évidence la compétence des participants à analyser et retenir les concepts et approches étudiés, permet à l'université de valider ou non si ces aspects ont été bien intégrés, et surtout doit aider chacun à réfléchir et à avancer sur l'appropriation nécessaire des savoirs comme sur son cheminement personnel.
- **Typologie** : caractères Times New Roman 12, interligne 1,5.
- **Annexes** : libre et non obligatoire.
- **Citations** : chaque citation insérée dans le corps du texte OU BIEN renvoie à une note de bas de page dans laquelle figure le nom de l'auteur, le titre de l'ouvrage, l'année de publication et la page, OU BIEN est suivie d'une parenthèse comportant auteur, année de publication et page.

Approbaton du mémoire

Chacun devra transmettre son mémoire sur support papier et par voie électronique à Véronique Furois à l'attention d'Isabelle Aoustin-Hercé au plus tard **le 15 Mai 2016**.

Les étudiants peuvent contacter Isabelle Aoustin-Hercé pour toute question concernant ce mémoire.

Recommandations :

Choisissez votre style de référence et maintenez-le pour tout le document.

Quel que soit le style adopté, tous les auteurs cités doivent figurer dans la bibliographie.

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle''

Introduction,

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle ». Pourquoi avoir choisi ce titre ? Depuis une quinzaine d'années j'interviens pour les entreprises, sur le champ de la prévention des RPS¹, sans spécialisation ni de taille ni de secteur d'activité. Durant toutes ces années je me suis centré sur la prévention primaire et la prévention secondaire², considérant que la prévention tertiaire était hors de mes compétences. Pour schématiser, mon action sur la prévention primaire consiste à comprendre et agir sur le travail prescrit. Mon action sur la prévention secondaire consiste à comprendre et agir sur les possibles marges de manœuvre, cela à partir du travail prescrit.

Le constat fait durant toutes ces années d'accompagnement est que deux grandes familles de situations à risque psychosocial se dégagent.

- a) Les situations liées à la réalité ergonomique ou à la réalité du système organisationnel :
Ces situations puisent leurs pistes de progrès dans la compréhension « mécanique », procédurale ou bien des processus et interfaces comme sources de tensions.
- b) Les situations liées aux dimensions relationnelles.
Dans cette famille de tensions, j'inscris toutes les difficultés liées aux relations interpersonnelles : travail en équipe, relations hiérarchiques, tensions entre les valeurs des acteurs et les valeurs de l'organisme (l'entreprise, le service, l'association...) pour lesquels ils contribuent par leur travail.

Cette dichotomie est une représentation bien sur arbitraire. Il demeure que l'interdépendance entre ces deux grandes familles est totale.

Ce constat m'a conduit à m'interroger sur ma capacité d'action sur ces deux familles de situations. Sur les situations du point a) ma position est claire. Ma formation et mon expérience me permettent d'agir sur les dimensions spécifiques au système organisationnel. Et je n'ai pas d'action à proprement parler ergonomique compte tenu que je ne suis pas formé à cette discipline.

Mon action sur le b) m'amène à plus de questions. En effet même si ma formation et mon expérience me conduisent à pouvoir faire des préconisations sur ce domaine, j'y suis toujours allé « sur la pointe des pieds ». Mes années de travail personnel, ma formation en coaching d'équipe haute performance ou ma formation de praticien MBTI³ me permettent certes d'identifier et comprendre les leviers d'amélioration de la performance collective ou individuelle. Mais jusqu'à ce jour il me semblait encore impossible d'agir sur la prévention tertiaire. Je ne disposais pas, car non formé d'une véritable méthode entrant dans le champ de la prévention tertiaire.

Aujourd'hui, suite à la formation au certificat de gestion des conflits en entreprise et médiation, je dispose de cette méthode me permettant d'intervenir sur la prévention tertiaire.

¹ RPS : Risques psychosociaux

² Les niveaux de prévention : <http://www.centre.aract.fr/sites/default/files/2-3%20Niveaux%20et%20acteurs.pdf>

³ Myers Briggs Type Indicator

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle''

Dans un premier temps je vous propose dans la suite de ce document d'apporter des arguments pour étayer cette affirmation.

Dans un deuxième temps, je présenterai un retour d'expérience sur ma participation à cette formation tant dans son contenu que dans sa forme et les développements professionnels que j'envisage.

La médiation dans ma pratique professionnelle,

Comme présentée en introduction, toute la suite du développement va se situer dans l'espace des risques psychosociaux relevant des relationnelles interpersonnelles. Elles sont définies comme : « *Les relations interpersonnelles au travail sont les rapports, les liens que nous entretenons avec les autres personnes dans notre milieu de travail : selon le cas, ce sont les collègues, les supérieurs, les subalternes et les clients* »⁴.

Il convient de rappeler aussi que le développement ici présenté se construit sur une approche :

- a) construite sur une éthique et des valeurs de respect. Ces valeurs sont illustrées par la citation d'Emmanuel Kant « *Agit de telle sorte que tu traites l'humanité tant dans ta personne que dans la personne de tout autre toujours en même temps comme une fin et jamais uniquement comme un moyen* »⁵. Donc il convient de considérer son prochain comme son égal et son différent. Situation pouvant apparaître comme un paradoxe. Mais la prévention des RPS n'est que gestion de paradoxes, avec lesquels il convient de trouver le meilleur équilibre possible.
- b) qui repose sur un postulat : le travail en lui-même n'a pas de sens, seule la relation entretenue lors du travail a du sens⁶. Relation signifiant interrelation avec autrui faisant partie du système productif. Il faut entendre productif au sens de transformation d'un bien matériel ou immatériel, produisant de la valeur.

Ces deux points posent le principe que la prévention des risques liés aux relations interpersonnelles au travail doit se centrer sur la mise en place de démarches et d'outils prenant en compte la relation et de facto simultanément les acteurs construisant cette relation. La médiation répond à ces critères. Maintenant nous allons prendre, sans recherche d'exhaustivité mais avec la volonté d'une présentation symptomatique, des points illustrant le fait que la médiation s'inscrit dans la prévention RPS.

⁴ Définition extraite d'une publication apssap : Santé psychologique http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/01/Relation_interpersonnelle.pdf

⁵ Fondement de la métaphysique des mœurs, première parution 1785

⁶ Présentation Stéphen Bensimon : <https://www.youtube.com/watch?v=39MZcHpIgVg>

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle''

La démarche de médiation :

La démarche de médiation ne peut être mise en œuvre que si les parties en difficulté :

- reconnaissent leurs difficultés,
- ont une volonté explicite d'essayer d'aboutir. Implicitement l'aboutissement est perçu comme devant s'acquérir par un dépassement de leur problématique par la confrontation de celle-ci avec la ou les autres parties prenantes. Pour cela il est nécessaire qu'implicitement, de façon consciente ou pas, chaque personne, partie au conflit (le médié), accorde à l'autre partie la capacité de contribuer à «la possibilité d'une solution ».
- acceptent, là aussi, plus ou moins consciemment, que « la solution » passe par l'appel à un tiers, le médiateur. Le médiateur est reconnu par les parties, comme acteur externe dans lequel elles placent leur confiance à priori. C'est l'acceptation de la nécessité d'élargir son champ de réflexion. Les parties pressentent que cela peut permettre la construction du chemin à faire, pour trouver « la solution ». Cela revient aussi pour chacune des parties à accepter la nécessité d'ouverture de leur champ d'introspection. Tout cela n'est sans aucun doute pas conscient ou accepté à priori, c'est plutôt de l'ordre de l'intuition. Mais si cette intuition n'existait pas, l'entrée en médiation ne se produirait pas.

En cela la démarche de médiation est une démarche responsable. Pour les parties prenantes, c'est reconnaître que dans la situation difficile qui est qualifiée souvent de conflit, elles ont une implication. C'est le début d'une attitude responsable. Cela revient à valider qu'une partie de la situation est de leur fait (pas de leur faute !) et donc qu'elles peuvent, pour ce qui concerne chacune d'entre elles, contribuer à une ébauche de « solutions ». Cela revient également à dire que les leviers d'amélioration et ou de résolution de la difficulté, du désaccord ou du conflit, appartiennent à chacune des parties. Il n'y a donc de véritables solutions que dans le rapprochement de celles-ci.

L'acceptation de la démarche de médiation par les parties prenantes présente donc les caractéristiques suivantes :

- démarche de responsabilité
- démarche de co-construction

Maintenant regardons du côté de la prévention des RPS, dans le domaine des relations interpersonnelles. Mon expérience me porte à constater, que presque toujours et presque partout, mes interventions ont eu pour pédagogie la recherche de la mise en responsabilité des acteurs, simultanément à la prise de conscience que seuls ils ne détenaient pas les leviers d'amélioration. Donc que la recherche de solution doit être co-construite.

La mise en responsabilité : c'est le fait de conduire chacun à accepter que s'il est acteur d'un système il est co-responsable de l'existence de ce système, par sa participation. Mais aussi co-responsable des impacts directs, notamment des résultats. Tout comme il est co-responsable des impacts indirects de ce système sur les acteurs y contribuant, ainsi que sur l'environnement du système.

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle''

Recherche de solution co-construite : C'est aller vers la prise de conscience, par les parties prenantes, que la vision de chacun du réel, de la situation, du désaccord, du conflit, n'est qu'une vision partielle et parfois partiale. Cela doit conduire à considérer qu'en partageant la vision, la perception, l'émotion, avec d'autres parties prenantes à la problématique, chacune des parties prenantes augmentent sa capacité à trouver une voie, une issue d'une pertinence accrue, pour chacune. Rester seul à camper sur ses positions ne peut aboutir à l'émergence de piste de solution. Le partage et la coopération dans un climat de confiance sont les piliers d'une démarche d'amélioration collective.

En cela la démarche de médiation est appropriée à la prévention des RPS. Les arguments à suivre étayeront cela. La médiation est en pleine cohérence avec ma pratique de la prévention des RPS.

Le processus de médiation :

En cas de conflit, lorsque la médiation est pertinente, le respect du processus de médiation est un outil déterminant de la capacité d'aboutissement à une solution partagée par les parties. Ce processus de médiation est un « rail de sécurité » pour le médiateur. Il lui permet de valider toutes les étapes intermédiaires indispensables, les points de transition⁷. A noter que ces points de transition mènent jusqu'à l'après médiation. Le dernier point de transition, est l'indispensable retour d'expérience pour le médiateur afin d'enrichir sa pratique par feed-back ou débriefing avec des pairs sur la mise en œuvre du processus.

Quoi de plus subjectif, d'irrationnel que les relations interpersonnelles ? Dans ces conditions comment structurer l'action de prévention des RPS ? Ma pratique me conduit à observer un nouveau paradoxe. C'est lorsque je navigue dans des eaux irrationnelles que je vais devoir utiliser le rationnel pour parvenir à mes fins. Cela ne veut pas dire qu'il faut supprimer tout ce qui est de l'ordre de la perception, de l'intuition, bien au contraire ! Mais je dois rééquilibrer les plateaux de la balance par l'utilisation d'outils apportant de la rationalité dans ma démarche. En l'absence d'outils je cours le risque d'une dérive dont je ne percevais peut-être pas l'existence ou l'importance. La conséquence de cette absence d'outils est qu'il m'est difficile de garantir que mes engagements éthiques et techniques initiaux sont respectés, car je n'ai pas de référentiel méthodologique. Donc la prévention des RPS nécessite un cadre pour dérouler ma démarche de prévention.

Le processus de médiation est l'outil, « la carte routière » de ma démarche de médiation. En cela le processus de médiation s'inscrit totalement dans les outils de prévention des RPS. Il cadre la démarche avant, soutient le déploiement durant la mise en œuvre de celle-ci, permet de mesurer les écarts après. Le processus de médiation correspond aussi au principe de démarche d'amélioration continue. Ce qui l'inscrit aussi dans les outils associables à une démarche de prévention RPS dont la caractéristique notamment en phase primaire et secondaire est de s'inscrire dans ce type d'approche.

⁷ Thomas Fiutak : le médiateur dans l'arène page 38 éditions Trajets ERES

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle''

Savoir écouter :

La médiation repose sur une qualité première : savoir écouter. Le savoir écouter fait partie des techniques de communication appliquées à la médiation⁸. Les principes de l'écoute active, développée par Carl Rogers⁹ et mis au service de la médiation, positionnent le médiateur dans une « *attitude ouverte, neutre et bienveillante* », comme le présente Béatrice Blohorn-Brenneur¹⁰. Les principes de l'écoute active sont des socles de la démarche de médiation. Mais plus précisément la posture d'empathie. Et c'est sur ce point qu'il me paraît intéressant de s'appesantir. Souvent, confusion, amalgame peuvent être faits entre trois états possibles dans la posture d'écoute. Ces trois états sont portés par les trois signifiants suivants : sympathie, compassion, empathie.

Il nous faut donc ici proposer les définitions respectives :

Sympathie¹¹ :

Penchant naturel, spontané et chaleureux de quelqu'un vers une autre personne.

Participation à la joie, à la peine d'autrui : Recevoir des témoignages de sympathie à l'occasion d'un décès.

Bienveillance, disposition favorable envers quelque chose

Compassion¹²:

Sentiment de pitié qui nous rend sensible aux malheurs d'autrui ; pitié, commisération

Empathie¹³:

Faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent.

Les trois définitions ci-dessus nous donnent des informations sur la différence émotionnelle de ces trois états pouvant être ressentis. Sympathie et compassion montrent une implication dans l'état émotionnel de « l'autre¹⁴ ». Soit parce ce que je m'identifie totalement ou partiellement, la sympathie, soit parce que je suis prêt à agir pour lui, la compassion. Un partage ou une réaction qui peut nous mettre en action « aller vers ou nous rendre sensible et disponible à agir... »

Alors que l'empathie marque une capacité à percevoir, comprendre, mais sans jamais impliquer une mise en action ou le fait de prendre part.

Pour les trois définitions précédentes j'ai pris la même source pour assurer la comparaison. Mais pour ce qui est de la compréhension de ce qu'est l'empathie et de ce que doit être la posture du médiateur dans son premier acte d'écoute, la définition de Carl R.Rogers me paraît déterminante :

« *Être empathique, c'est percevoir le cadre de référence interne d'autrui aussi précisément que possible et avec les composants émotionnels et les significations qui lui appartiennent comme si l'on était cette personne, mais sans jamais perdre de vue la condition du 'comme si'* »¹⁵.

Lors de l'accompagnement de cadres en difficultés relationnelles j'ai fréquemment observé que le point de départ du problème dans la relation managériale résidait dans la dérive qui s'était opérée depuis ce qu'ils pensaient rester du domaine de l'empathie mais qui avait dérivé vers la sympathie puis vers la

⁸ Béatrice Blohorn-Brenneur : La médiation pour tous chapitre V, éditions Média Médiation

⁹ Carl R. Rogers (1902-1987) : Docteur en psychologie, professeur à l'université de Chicago

¹⁰ Médiatrice auprès du Conseil de l'Europe, docteur en droit, fondatrice du GEMME et de la CIM

¹¹ Larousse

¹² Cf :10

¹³ Cf :10

¹⁴ Ma définition de l'autre : mon égal et mon différent

¹⁵ C.Rogers *a way of being*, Boston 1980

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle''

compassion. Cette dérive est fréquemment accentuée ou accélérée lorsque les parties prenantes se sont installées, sans y prendre garde dans une posture dite de « symbiose » sans y prendre garde. Le « concept de symbiose a été élaboré dans le courant des années 1970 par Aaron et Jacqui Schiff »¹⁶. Je reprends ici leur définition que je trouve particulièrement explicite : il y a symbiose « lorsque deux personnes se comportent comme si ensemble elles ne formaient qu'une personne complète ». La conséquence de la relation de symbiose est la perte d'autonomie et de mise en responsabilité d'une des parties prenantes au profit de l'autre, qui ainsi augmente sa zone de pouvoir. Ce transfert de responsabilité et de prise de décision une fois de plus relève d'un processus plus ou moins conscient.

Ces observations chaque fois m'alertent sur ma propre posture d'intervention. Effectivement lorsque je travaille sur la prévention des RPS et que je suis dans le registre de la co-construction, je dois rester vigilant sur le fait de ne pas « faire à la place ». J'avoue que fréquemment la tentation est forte, parce que je crois avoir la meilleure solution, parce que cela fera gagner du temps, parce que je pourrai ainsi forcer un peu la progression....

Mais chaque fois que dans l'écoute je sors de la réelle empathie, généralement pour proposer trop tôt la soi-disant bonne solution, dans les faits je ne laisse pas à mon ou mes interlocuteurs le temps nécessaire à l'accomplissement de leur chemin et me substitue à eux dans leur prise de responsabilité. Cela peut revenir à décider à leur place.

Au-delà du risque que je viens de présenter, l'écoute et particulièrement l'empathie, sont les clés d'entrées déterminantes dans la compréhension de toutes les situations de RPS.

Les RPS prennent naissance dans la relation des individus entre eux ou au sein des collectifs durant le travail. Aussi, il convient de rappeler qu'aux trois formes d'expression fréquemment présentées du travail que sont :

- a) le travail prescrit (normes, notes, conception des processus)
- b) le travail réel (la transcription du prescrit dans le réel),
- c) le travail perçu ou vécu (ressenti de l'acteur)

J'y ajoute toujours la notion de « travail raconté ».

En effet la porte d'entrée la plus directe pour aller vers la compréhension de la relation de l'acteur à son travail ou son activité, est son écoute. Pour cela il doit « raconter » son travail. Raconter son travail cela veut dire qu'il peut bien sur en faire une description normative, mais les éléments déterminants de compréhension émergeront dès lors qu'il acceptera de partager ses émotions sur la réalité de ce rapport qu'il entretient avec son travail.

Que faut-il pour qu'il se laisse aller au partage de ses émotions ? De la confidentialité, de la sécurité certes. Mais l'élément qui déclenchera le réel partage, des lors qu'il sait être en confidentialité et en sécurité, ce sera une véritable empathie de ma part.

La maîtrise d'une écoute de qualité, notamment par une posture empathique solide comme cela doit être fait dans le cadre de la médiation, est un outil déterminant dans ma pratique de prévention des RPS. Cela doit impérativement être au stade du recueil d'information auprès des équipes ou des individus.

Une fois de plus voilà un outil et des qualités requises pour la médiation qui sont aussi importants dans la prévention des risques psychosociaux.

¹⁶ Site francophone de l'Analyse transactionnelle : <http://analysetransactionnelle.fr/les-concepts-de-base/la-symbiose/>

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle''

La médiation outil prévention tertiaire :

Comme dis précédemment, mon action en matière de prévention des RPS se limite aujourd'hui à la prévention primaire et secondaire. La « méthode » de médiation, donc la démarche et les outils, se placent totalement dans le champ de prévention tertiaire dont je rappelle ici la définition¹⁷ : « Elle vient en aide aux salariés déjà en souffrance psychologique au travail. Ces actions permettent de diminuer la détresse des personnes et d'améliorer leur santé. Au-delà de son éventuelle responsabilité dans l'apparition de ces troubles, l'entreprise se doit d'organiser leur prise en charge au niveau du travail. L'objectif est de pouvoir remonter, si possible collectivement, vers la prévention secondaire. Dès que l'on peut redonner à une victime son statut d'acteur, tout le monde y gagne ».

Tout d'abord de plein droit, la médiation prend toute sa place dans la prévention en accord avec l'article L122-54 du code du travail sur le harcèlement.

Au-delà de cet aspect strictement juridique la médiation a pour objectif la transformation d'un conflit, posture d'opposition frontale, en un accord co-construit par les parties. Cet accord si il est obtenu, permet à chacune des parties de se repositionner positivement en fonction de ce qu'elle est réellement, en accord avec ses propres valeurs. Les avancées ayant permis de passer du conflit à l'accord par la médiation se sont faites en fonction de principes consubstantiels à la médiation : La liberté de volonté des parties, le respect, la confidentialité, l'équité, un espace sécurisé.

Ce ne sont pas les seuls principes qui étayent la médiation, mais ce sont ceux qui contribuent à la sortie de crise. Ces principes permettent la contribution partagée des parties prenantes. La possibilité de sortie de crise s'opère par le début d'une consolidation ou reconsolidation de l'image ou estime de soi de chacune des parties prenantes. L'estime de soi étant : « une attitude intérieure qui consiste à se dire qu'on a de la valeur, qu'on est unique et important. C'est se connaître et s'aimer comme on est avec ses qualités et ses limites. C'est s'apprécier et s'accepter comme on est »¹⁸.

La démarche et le processus de médiation remettent en action positive les parties prenantes qui étaient bloquées sur des positions figées. Positions que généralement elles considéraient comme inamovibles et définitives. La médiation leurs a permis une remise en mouvement. Remise en mouvement qui est de leur choix et en fonction d'un éclairage nouveau sur le fonds et la forme du conflit, éclairage reconstruit par le processus de médiation.

Tous comme la médiation la prévention tertiaire des RPS passe par un processus de reconstruction.

- a) Reconstruction de la perception du réel, par la création d'une vision commune,
- b) reconstruction ou consolidation de l'image de soi,
- c) reconstruction de la perception que seule ma mise en action peut contribuer au dénouement de la difficulté, du litige, du conflit,
- d) reconstruction de la confiance en l'autre comme potentielle partie prenante au dénouement.

¹⁷ <http://www.centre.aract.fr/sites/default/files/2-3%20Niveaux%20et%20acteurs.pdf>

¹⁸ Association Canadienne pour la santé mentale : <http://www.acsm-ca.qc.ca/assets/estime-de-soi.pdf>

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle''

Retour d'expérience sur la formation,

Organisation et logistique :

Cette thématique sera courte compte tenu du fait que comme dans toute organisation quand cela se passe bien on en parle peu.

- a) le planning : La durée (9 jours et demi) par session de deux journées étalée sur 4 mois est bien construite. Les sessions de deux jours par mois permettent un équilibre entre ce temps de formation et le reste de la vie professionnelle. L'inscription de la formation sur un délai de 4 mois est aussi un facteur de confort, car le projet restant inscrit dans du court terme, cela donne la capacité de maintien de l'effort compte tenu d'une visibilité constante de l'aboutissement.
- b) La logistique : Sur ce plan rien à dire si ce n'est mon entière satisfaction. Le fait de partager le temps entre Dauphine et ICP est de mon point de vue plutôt agréable.

Je tiens ici à remercier Véronique Furois de son travail particulièrement efficace en la matière.

Le contenu :

J'ai fortement apprécié l'approche holistique, le fait de voir toutes les facettes de la médiation. Cela partant de l'approche juridique, donc avec une présentation « très cadrée », pour aller jusqu'aux dimensions de compréhension de développement personnel en passant par l'approche philosophique et socio-économique de la relation au travail.

Un thème aurait, de mon point de vue, demandé plus de temps, celui de la gestion des conflits collectifs. La richesse des différentes approches proposées, avec des intervenants aux parcours si différents est une véritable qualité de la formation. Et c'est dans la capacité chaque fois à montrer ce qui lie et relie ces approches apparemment si différentes qu'apparaît l'intérêt de ce parti pris. Cela met en évidence la diversité des approches possibles, mais aussi les fondamentaux qui doivent demeurer et font de la médiation ce qu'elle est.

Les intervenants :

Mon parcours professionnel qui a débuté très tôt en apprentissage et mon « moi enfant »¹⁹, me font avoir un regard particulier sur les intervenants. Notamment quand ils ont le parcours qui est celui qu'ils nous ont offert. Ils sont toujours pour moi source d'admiration, sentiment fort s'il en est ! Sans aucun doute cela démontre que mon travail personnel n'est pas terminé. Cela a pour conséquence que durant toutes ces heures j'ai essayé, comme « l'éponge », d'absorber le maximum de ce qu'il m'a été possible, avec la conscience que l'appropriation de tout cela commence désormais. Le « travail » peut débiter !
Donc un grand remerciement à chaque intervenant, pour chaque fois la sincérité du discours.

¹⁹ Référence aux différents états du moi en Analyse Transactionnel

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle »

Réflexion libre sur les apports de la formation :

Au-delà des différents outils ou concepts présentés, cette formation a été un révélateur. Peut-être m'a-t-elle permis « Le déclic libérateur »²⁰. En effet, la dimension holistique de la formation m'a permis de faire un lien dans les différentes étapes de ma carrière professionnelle. Sans revenir sur mes premières années professionnelles débutées par l'apprentissage en boulangerie puis l'accumulation successive de multiples emplois, les grandes étapes furent la comptabilité-gestion-finance (on ne peut plus technique !), puis l'organisation et le management (recherche d'emprise sur le réel, puissance et pouvoir), pour m'intéresser aujourd'hui aux modalités du « mieux travailler ensemble ».

Souvent je me suis interrogé sur : pourquoi ce parcours transversal parfois si chaotique ? J'ai trouvé dans la formation un début de réponse. Les conflits et leurs évolutions, qu'ils soient avec autrui ou avec soi-même, ne sont pas une entrave, mais au contraire des leviers pour grandir. A condition que nous ayons la capacité de les accueillir. Dans ce parcours, la lecture de ce que je croyais être des ruptures parfois brutales ne sont en fait qu'une évolution. C'est mon chemin.

Mais quelle a été cette évolution. Sans aucun doute, d'essayer le plus possible d'être à ma place. Rien qu'à ma place, mais en prenant toute ma place. Prendre sa place, que veut dire cela ? Premièrement la trouver, deuxièmement l'accueillir, puis l'accepter. Mais cela je ne peux le faire sans prendre en compte l'autre. L'autre qui consciemment ou inconsciemment est dans la même quête.

Mon chemin pour grandir, au début du moins, était centré sur la lutte et le combat. Les chiens ne faisant pas des chats. La devise paternelle qui venait de sa période militaire « *frappe toujours le premier et le plus fort possible !* ». Certes très utile dans les cas d'urgence absolue, peu compatible pour gérer des relations adultes et responsables. Dans cette pratique « paternelle » prescrite je me suis usé. Il se trouve toujours « un autre » qui frappe plus vite et plus fort. Les années passant ma vision du monde et de ma relation à celui-ci à changer. Aujourd'hui mon chemin est plus calme et plus à ma dimension. Ne devrait-il pas être ou ne serait-il pas que chemin allant vers toujours plus de médiation ?

La formation a renforcé, confirmé que sur ce chemin de médiation, chaque fois que j'essaie honnêtement d'écouter l'autre et ou moi-même, une part de liberté supplémentaire m'est offerte. Pas une part de liberté absolue, seulement la liberté de continuer avec plus de moments, de sagesse, de sérénité et de joie (*agréable émotion de l'âme*²¹). Cela par la relation vraie avec l'autre et moi-même dans une réalité que j'essaie d'accueillir sans toujours l'accepter.

Être d'avantage centré sur l'action, que sur les résultats. L'action à toujours pour conséquence l'engagement dans la relation aux autres ou à moi-même. Centré sur l'action plutôt que sur le résultat c'est la posture du médiateur. Même quand son action doit être de ne rien faire ou ne rien dire.

Je crois désormais que la médiation est une approche spirituelle de la relation à l'autre. Elle est une piste, chaque fois que le conflit « sonne », pour essayer de sortir de celui-ci par le haut, sans chercher à convaincre ou vaincre. Elle est une posture pour sortir d'une unique vision binaire de la relation qui demande un gagnant et donc un perdant. La vision ternaire c'est peut-être de concevoir que nous ne sommes jamais que deux (l'autre et moi) dans la relation mais toujours trois. La relation étant dans le système, une entité à part entière comme moi et l'autre. Ce n'est que de la prise en compte de ce fait que chacun peut grandir en acceptant que les résultats et responsabilité de ceux-ci n'appartiennent ni à l'un ou à l'autre mais aux trois entités. Aussi, le médiateur ne serait-il pas la représentation matérielle de la

²⁰ Marthe Marandola & Geneviève Lefebvre : Le déclic libérateur Jean-Claude Lattès

²¹ Descartes : Les Passions de l'âme

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle''

relation entre les parties ? L'Étymologie²² renforce cette idée que la médiation porte à quelque chose de plus grand.

En cela je reprendrai la citation suivante : « *La médiation accompagne un immense mouvement de l'humanité moderne : avoir le droit d'être différent, mais vivre ensemble cette différence sans souffrir ni faire souffrir, sans être détruit, ni détruire, sans vainqueur ni vaincu.* »²³. Elle représente un choix de vie.

Enfin le dernier point et au combien déterminant, la formation m'a donné le cadre juridique de l'exercice de la médiation. Avant la formation la médiation n'était pour moi qu'une posture d'accompagnement que j'assimilais juridiquement aux activités « classiques » de conseil en management ou RH. J'ai pris désormais la juste mesure de l'encadrement juridique, indissociable de la pratique de la médiation.

²² Médiation : Intermédiaire entre dieu et l'homme, sens étymologique donné par le CNTRL

²³ Stephen Bensimon : Panorama des médiations du monde l'Harmattan, 2010

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle''**Conclusion,**

Voici le terme de la proposition que représente ce « mémoire ». Dans un premier temps j'ai essayé par quelques exemples de montrer combien la médiation s'inscrivait dans les démarches et outils pouvant être mis en œuvre dans la prévention des RPS. Spécifiquement dans ma pratique elle sera un apport certain dans la prévention tertiaire. En effet faire acte de médiation c'est proposer à des parties prenantes une voie de résolution de tensions ou conflits par une approche responsable, non contrainte.

Les réponses strictement organisationnelles, managériales voire disciplinaires qui sont généralement mises en œuvre font peu cas des besoins des parties prenantes. Les décisions sont prises « ailleurs », au niveau hiérarchique supérieur, ou bien par des personnes extérieures au « vrai problème »... La confiance en la capacité de chacun d'entre nous de trouver par nous même une voie raisonnable n'est pas encore totalement au rendez-vous.

Une croyance persiste ! Seul un tiers « décideur » aura suffisamment de sagesse, de clairvoyance, voire de pouvoir et de puissance pour trouver la bonne solution. La prise de décision selon les croyances du modèle classique²⁴, n'a pas disparue ! Cette posture généralement autoritaire est privilégiée dans un souci d'efficacité, de résultat. Elle est courttermiste et/ou aux dépens des parties prenantes.

Les véritables raisons des tensions et conflits, souvent, ne sont pas explorées. Seules les causes « mécaniques » ou matérielles sont inventoriées. Tout ce qui touche aux valeurs et donc à la relation entre les acteurs du système est occulté. Permettre aux parties prenantes de trouver ensemble, par la médiation, la voie de l'apaisement n'est pas encore culturellement dominant. Cette formation aura contribué à diffuser la médiation. Les participants à celle-ci en seront sans aucun doute des ambassadeurs.

Pour ce qui concerne les développements professionnels que j'envisage, ils sont de deux ordres :

- A) Dans le développement de mes actions de prévention des risques psychosociaux, j'utiliserai la pédagogie et les outils présentés en formation. Mais cela sera plus sous une forme « d'infusion » de l'esprit de médiation que dans de la médiation proprement dite. Dès lors qu'il est de constater l'existence d'un conflit, la question de l'utilisation ou non de la médiation comme voie d'apaisement devient évidente. En revanche, je crois que dans nombre de cas l'utilisation de la médiation dans sa forme pleine et entière, c'est-à-dire avec la forme juridique de médiation conventionnelle peut-être disproportionnée. Cela, chaque fois que la prévention est suffisamment précoce.
- B) Toujours sur le champ de la prévention des risques psychosociaux, je vais désormais présenter un axe d'intervention dans le domaine de la prévention tertiaire. Pour les situations ou les tensions et conflits apparaîtront comme pouvant faire l'objet d'une médiation, je proposerai la médiation. Mais cette fois la médiation conventionnelle incluant bien sur la dimension juridique se devant d'être. Avant de débiter cette activité, je me rapprocherai d'association de médiateurs, pour pouvoir bénéficier de leurs conseils et pouvoir effectuer des feed-back sur les médiations que j'aurais conduites. Je ne songe pas à mon implication dans la médiation judiciaire. Mes connaissances juridiques n'étant pas en adéquation avec cette pratique.

²⁴ Modèle de Harvard – Taylor, Ford

« La médiation une contribution, dans ma pratique professionnelle''

En conclusion de tous ce qui est présenté, je souhaite dire mon véritable intérêt pour le DU 2, que j'espère pouvoir suivre...mais un certain nombre de médiations « personnelles et professionnelles » doivent être menées pour cela !