

La médiation collective au travail : enjeux éthiques et méthodologiques

Pour un processus favorisant l'interculturalité

Mémoire réalisé dans le cadre du certificat du CNAM
« Les pratiques de la médiation »

Laure Veirier

Sous la direction de Claire Denis

Septembre 2010

« S'intégrer dans un groupe, c'est prendre appui sur le trait commun par quoi on y est « compris », intégré, sachant qu'on y apporte ce par quoi on y est inintégré. C'est cette chose inintégréable qui nous permet de désirer être intégré, de nous approcher du « groupe » pour y être une présence singulière, équivalente à celle des autres mais non réductible à elles. »

¹D. Sibony

¹ D. Sibony, *Entre-deux, L'origine en partage*, p. 352

Avant-propos

La soutenance du mémoire a eu lieu le 12 octobre au CNAM. Le jury était composé de Monsieur Dominique Lecoq, responsable de la formation, Madame Claire Denis, médiatrice et Directrice du mémoire et Madame Dominique Attia, élue à Montreuil. Je tiens sincèrement à les remercier. Les échanges et ce que j'en ai retenu me semblent intéressants à partager avant la lecture de ce travail.

Si je reprenais son écriture, je serais bien plus tranquilisée sur la technicité que je me suis imposée et qui, il est vrai, vient un peu scier la branche de l'humanisme revendiqué.

Je m'autoriserais davantage à partir exclusivement de mon expérience pour l'étayer et en partager les questionnements. J'ai cru bon de faire appel à tel ou tel sans nécessairement relier ces savoirs à mon expérience et il en est de même pour l'approche méthodologique sur laquelle je me suis centrée comme si elle était ce qui permettait de tenir le cadre et d'éviter l'instrumentalisation de la médiation.

L'essentiel n'est pas là. L'essentiel me semble bien davantage porter sur ce qui fait véritablement question et énigme pour chacun, en l'occurrence ici pour moi :

- La question de ma place : j'en parle comme si c'était l'Autre qui risquait d'en décider, comme si à cause de l'Autre je risquais de me faire instrumentaliser et par là d'engager la médiation sur une mauvaise voie. Je crois que ma place est celle que je décide de prendre et qu'elle est clairement à distinguer des enjeux de la médiation et des choix qui seront faits pendant ou après la médiation. Je peux lâcher sur l'idée que je me fais de ce qui devrait être fait dans telle ou telle situation pour laisser vacante la place de l'Autre et sa liberté de décision et d'action. Sinon je risque de venir effectivement boucher ce qui justement pourrait advenir et qui par essence m'échappe. J'ai donc à admettre que la bonne décision est celle qui est prise. Ce qui ne me place pas pour autant du côté de l'impuissance mais d'un impossible accepté. Distinction radicale.
- La distinction entre la parole et le discours : on part toujours du discours de l'autre et de ce qui fait symptôme. J'ai cru là aussi me tromper en risquant de ne travailler « qu'avec le symptôme », mais il faut bien attraper le conflit à un endroit. C'est à cet endroit que ça parle. L'essentiel de ce qui se dit en médiation (qui plus est en médiation collective ?), est du côté du discours. La parole peut advenir par bribe et c'est bien là que le médiateur est peut être à sa place, dans une écoute du côté de la parole, au cœur du discours et de ce qui fait conflit. Le médiateur intervient dans le conflit pour permettre aux sujets de pouvoir se dire et d'entendre les « mal-entendus » intrinsèques à toute communication. Il contribue ainsi à « libérer » la conflictualité et l'altérité.
- La question du pouvoir : j'ai dans ce travail fortement associé le pouvoir à la hiérarchie et au rapport de force. C'est certainement minimiser toutes les autres dimensions du pouvoir ; de chacun, quelle que soit sa place et du collectif lorsqu'il se mobilise. J'ai par ailleurs sous-estimé la différence nette entre autorité et pouvoir. Je voulais ici confirmer mon souci de ne pas faire verser la médiation du côté du commanditaire, souvent managérial. Je craignais aussi de cautionner l'injonction d'éradication du conflit alors même qu'il constitue, s'il peut se développer, se dire et s'entendre sans violence, la survie de l'humanité.
- A chacun d'entre nous de créer notre place singulière, d'inventer notre style, de fonder notre pratique éthique pour « faire médiation » et pas seulement « de la médiation »... J'espère y contribuer modestement à travers ce mémoire.

Bonne lecture !

Je tiens à remercier Catherine Vourc'h de qui j'ai appris ce qui m'apparaît toujours comme le plus précieux en médiation.

Toute ma considération également à Jean-Fred Bourquin pour cette confrontation partagée à la réalité des terrains.

Un grand merci à Claire Denis pour sa lecture fine et son attention sans concession à l'éthique de la médiation.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
1. LE CONFLIT ET LE COLLECTIF : LES DEUX FACES D'UNE MEME ENTITE	7
1.1. Quelle conception du conflit ?	7
1.2. Des conflits d'une nature nouvelle ?	8
1.3. La médiation au sein du collectif: un temps de dépassement de la crise...jusqu'à la prochaine	9
1. 4. Principes qui régissent les groupes	11
2. ENJEUX METHODOLOGIQUES DU PROCESSUS DE MEDIATION	12
2.1. Tentative de définition de la médiation collective	14
2.1.1. Un processus, un cadre, un contrat	14
2.1.2. La médiation collective : Un processus d'interculturalité	15
2.1.3. La médiation collective : un processus multiscalair	17
2.1.4. Les éléments en interaction à repérer	19
2.2. L'AMONT : LA MEDIATION EST-ELLE LA DEMARCHE APPROPRIEE ?	21
2.2.1. La commande et les demandes : à entendre au singulier et à penser au pluriel	21
2.2.2. Les conditions de la médiation : une part de risque	23
2.3. LE « PENDANT » : TENIR LE CADRE POUR FAVORISER LE DEPASSEMENT DES CONFLITS	31
2.3.1. Les conditions de la « réussite »	32
2.3.2. Le positionnement des médiateurs pour favoriser les changements	34
2.3.3. Les compétences à développer pour favoriser l'interculturalité dans le groupe	35
2.3.4. « L'effet groupe » sur la reconnaissance mutuelle	35
2.3.5. La médiation comme engagement créatif	36
2.4. LA FIN : PERMETTRE D'ANTICIPER LA SUITE	41
2.4.1. Le passage de relais	41
2.4.2. L'évaluation	41
3. ENJEUX ETHIQUES DE LA MEDIATION AU TRAVAIL : POT DE TERRE AU ROYAUME DU FER	45
3.1. Sur quelles croyances et valeurs se fonde la médiation ?	45
3.1.1. Une croyance fondamentale en l'être humain	45
3.1.2. De la neutralité des médiateurs	46
3.2. La médiation est un défi et une prise de risque	48
3.2.1. Pour les médiateurs	48
3.2.2. Pour les sujets en médiation	48
3.2.3. Pour le groupe, le collectif	48
3.2.4. Pour « ceux qui ont le pouvoir » et pour le rapport de force dans le système institutionnel	49
3.2.5. Pour le champ du social et du politique	50
3.3. Les situations difficiles	51
3.3.1. Quand la médiation révèle ou confirme une incompétence ou des cas de harcèlement	51
3.3.2. Quand la médiation « dépasse les bornes »	52
3.3.3. Les tentatives de mise en échec ou de récupération de la médiation	53
CONCLUSION	54
BIBLIOGRAPHIE	56

INTRODUCTION

Ce travail de « mémoire » est pour moi une opportunité de repenser mon expérience avec la distance qu'impose l'écrit et ce d'autant plus que les effets de l'expérience de la médiation m'obligent à revisiter ma pratique et plus largement mon rapport au savoir, au pouvoir et à la confiance.

Pourquoi la médiation en ce qui me concerne ? Pourquoi désirer se positionner à un moment donné en « tiers », dans un certain entre-deux et, qui plus est, un entre-deux conflictuel ? S'intéresser aux conflits des autres ... pour essayer de sortir des miens ?! Du mien: le conflit structurant, celui d'être au milieu d'un certain impossible parental en tant qu'enfant, puis en avançant au milieu de l'impossible tout court qui vient se rejouer au fil de la vie.

J'aborde la médiation et les conflits avec une certaine ambivalence ; un désir de sortir de l'entre-deux paralysant tout en y restant...mais autrement. Une chose est sûre pour moi la médiation est une confrontation assumée à un certain impossible et à la complexité. Sans distanciation, la médiation aurait donc pu être une façon de rejouer cette place d'entre-deux (d' « entre-multiples » devrais-je dire) avec le désir d'aider les autres.

Par ailleurs, je me retrouve confrontée à un nouvel entre-deux, celui de la « consultante spécialisée » avec un savoir, qui change de casquette. J'ai en effet commencé à travailler la question des conflits dans des contextes marqués par des tensions géopolitiques et interethniques (Balkans/Afrique) puis me suis intéressée aux enjeux interculturels et à la place de la culture dans les stratégies, projets et espaces façonnés par la diversité culturelle. Que faire de ce savoir et de cette expérience ? Quels types de savoir et de vécu acquis préalablement puis-je éventuellement mobiliser ?

J'appréhende la médiation du fait de cette sensibilité comme ce qui permet de passer du *multi* (la juxtaposition, l'addition) à l'*inter* (le dépassement, le nouveau, la métabolisation de la différence). Mon hypothèse est la suivante : la médiation peut être un processus singulier et opérant d'interculturalité dans un collectif à condition que plusieurs éléments soient réunis pour qu'il y ait dépassement des tensions et création d'un espace porteur de sens partagé.

Par ailleurs, je choisis dans ce travail de montrer en quoi une médiation collective est spécifique, en particulier lorsqu'elle se déroule en milieu professionnel. En effet, elle s'inscrit dans un contexte plus large de tensions sociales, de transformation du travail, d'asymétrie de pouvoirs, de problèmes de management, de revendications identitaires et salariales. La médiation est un révélateur de ces enjeux, elle a à faire avec, au risque de passer totalement à côté des causes des tensions en faisant porter entièrement aux individus et à leur manque de dialogue les dysfonctionnements institutionnels.

Après avoir présenté ma perception des conflits et tenté de définir la médiation collective, je parcours les trois temps de la médiation : « l'amont », « le pendant » et « la fin ». D'un point de vue méthodologique, « l'amont » nous interroge sur l'analyse de la demande, sur le choix adapté de l'outil et sur les conditions de la médiation ; « le pendant » questionne le positionnement du médiateur pour aider à clarifier les objets de la médiation, identifier les causes, favoriser la reconnaissance mutuelle et la recherche de pistes de solutions et « la fin » nous oblige à penser au passage de relais.

Dans la dernière partie, je propose quelques points de discussion concernant l'éthique des médiateurs. J'ai choisi par exemple d'interroger la notion de neutralité car elle est au centre, me semble-t-il, de la posture du médiateur et des débats actuels à son égard. Comme le propose Claire Denis, la neutralité est une ²« utopie nécessaire », dans la mesure où elle est à

² Déontologie et Ethique, *A propos de la neutralité*, note de Claire Denis

la fois indispensable et reste toujours à travailler, ce que je partage et que je tenterai d'étayer.

Tout au long de ce travail, je m'appuie essentiellement sur une expérience de médiation collective qui a duré près d'une année au sein d'un service municipal d'une ville française. Un tel lieu est au service des habitants par l'intermédiaire des agents qui doivent avoir les moyens d'assurer leur mission. Deux autres médiations collectives sont abordées pour illustrer mes propos sur certains points précis. L'une a eu lieu au sein d'une équipe d'une institution agissant dans le social ; l'autre au sein d'un groupe d'acteurs de terrain dans une ville.

Ce travail, non exhaustif, met surtout en exergue les questionnements et les points de vigilance utiles, me semble-t-il, aux débats et à la construction d'une pratique humaniste.

I. LE CONFLIT ET LE COLLECTIF : LES DEUX FACES D'UNE MEME ENTITE

1.1. Quelle conception du conflit ?

Difficile de parler de médiation sans parler de conflit même si, je tiens à le préciser tout de suite, la médiation ne se réduit ni aux conflits ni à leur résolution. Il me semble important de préciser mon appréhension de cette notion car notre perception du conflit détermine notre façon de proposer une médiation et surtout notre vigilance aux demandes d'éradication des conflits et de la souffrance au travail en contexte professionnel. Ce d'autant plus que nos expériences de médiations collectives sont essentiellement des médiations curatives.

En latin « *conflictus* », du verbe « *confligere* », signifie « heurter » ; ce terme évoque désaccord et rapport de force.

En chinois, deux caractères sont utilisés pour écrire le mot conflit : l'un de ces caractères signifie ³« danger » et l'autre « opportunité ».

危 danger, péril 机 appareil, machine, avion - occasion, chance

危机 = wei - ji = conflit, crise

La définition d'Arnaud Stimec me convient : les conflits sont des « tensions entre des sentiments - projets - intentions - désirs - potentiels...vécus ou perçus comme contradictoires »⁴ à ne pas confondre avec leurs manifestations. En effet, les manifestations sont toujours négatives, lorsque nous sommes sollicités comme intervenants extérieurs. Si nous sommes toujours interpellés pour « apaiser la situation », si ce n'est pour « résoudre le conflit », nous savons que sans conflit il n'y a pas de vie ni de changement.

Plutôt que de permettre le « dépassement du conflit pour aller vers un accord » qui est une vision largement répandue de la médiation, nous partageons l'interrogation de ⁵P. Corcuff sur la médiation qui permettrait « simplement » de passer par « une reconnaissance des conflits par les différentes parties en présence, sans que nécessairement ce conflit soit aboli, mais afin que ce conflit soit réfléchi dans un espace commun ».

³ Revue Non Violence Actualité, dossier "La Médiation" d'après "Playing with fire", de Nic Fine et Fiona Macbeth, Youth Work Press, 1992)

⁴ STIMEC (2007)

⁵ Dans Médiation familiale, pratiques et approches théoriques, Cl. Denis (Dir.) Ed. Chronique Sociale, 2010, p. 66

En outre, la médiation collective intervient donc, dans ce contexte, dans des groupes, institutions, disons systèmes, qui ont leur propre logique, leurs propres mécanismes d'interaction et de régulation, leurs règles et procédures.

Dans une médiation collective, nous sommes d'emblée plongés dans une situation complexe, caractérisée par un enchevêtrement de représentations et d'attentes différentes sur une même réalité perçue de façon multiple et souvent elle aussi contradictoire.

Nous savons que le conflit a une fonction dans le groupe et que les deux premières questions qui se posent sont : à quoi et à qui le conflit sert-il ? Comment les personnes font-elles pour continuer quand même ?

Un premier constat : pour qu'il y ait désir de médiation, il faut qu'il y ait un déséquilibre entre ce qu'on gagne à rester dans la situation et ce dont on souffre. Lorsque la souffrance est supérieure, qu'on ne supporte plus (l'institution, les autres, l'Autre) et que la seule issue c'est d'en sortir, alors, le risque « d'aller en médiation » est souhaité et souvent assumé.

Le médiateur doit être particulièrement attentif à la logique d'équilibre dans laquelle il intervient. Il ne doit pas s'étonner de créer du désordre en permettant le repérage des mécanismes à l'œuvre.

Si le médiateur ne veut pas devenir le prochain bouc-émissaire, son unique mission, s'il en a une, est peut-être d'établir du lien en assumant un autre type de désordre. L'apparition d'un conflit collectif n'est jamais un phénomène « ex-nihilo »; elle est le fruit d'un processus plus ou moins long composé de multiples éléments en interaction. En mobilisant les dimensions symboliques qui redonnent au sujet confiance en sa parole, la médiation collective constitue un espoir de sens partagé, à condition que la médiation ne soit pas piégée par une demande d'effacement de ce qui fait tension et vie.

1.2. Des conflits d'une nature nouvelle ?

Depuis quelques années, on assiste à une transformation des rapports au travail, caractérisés par une augmentation de la manifestation de la souffrance, du sentiment d'injustice et un besoin de reconnaissance qui n'existait pas de cette manière auparavant. Ces perceptions sont accompagnées d'une montée de l'individualisme dans un contexte social, politique et économique marqué par un système capitaliste qui place toujours plus les enjeux financiers et la rentabilité économique devant ce qui est nommé « le facteur humain ».

Dans un tel contexte, la nature des conflits change. Nous sommes confrontés à des enjeux de reconnaissance dans des circonstances qui déshumanisent de plus en plus les rapports, notamment de travail. C'est une des raisons du recours accru à la médiation : elle répond à un besoin de réhabiliter la parole et les espaces « vides » pour accueillir le « plein ».

Mon attention aux enjeux interculturels et pour lesquels on me sollicite par ailleurs, me font penser que la médiation collective sera de plus en plus interpellée dans ces situations à forte dimension identitaire.

L'hypothèse de S. Huntington semble se confirmer et nous la voyons se concrétiser sur le terrain : selon lui, les conflits auront de plus en plus essentiellement comme origine, non pas l'idéologie ou l'écologie, mais des causes culturelles. Le choc des civilisations dominera l'avenir politique international. Le sentiment d'appartenance à une civilisation prendra de plus en plus d'importance et les conflits auront lieu le long des grandes lignes de fracture qui partageront ces civilisations. De nombreux auteurs ont critiqué les travaux de Huntington pour leurs simplifications politiques, son découpage grossier des frontières civilisationnelles et surtout pour son appel à l'Occident à résister à une prétendue offensive de l'islam et du

⁶ In I. Ramonet (1997), p. 95 (article publié en 1993)

confucianisme. Cependant, on ne peut nier le fait que les crispations identitaires et traditionalistes se multiplient. L'incertitude actuelle se traduit par de nombreux symptômes, le plus souvent contradictoires, dont celui du retour des particularismes et de l' « ethnicisme ».

Les conflits auxquels la médiation a et aura à faire sont des conflits identitaires ⁷« où s'affrontent des narcissismes collectifs en ce sens qu'ils touchent à la fois à l'individu et au groupe auquel il appartient et par lequel il existe ». Face aux situations de crises économiques et politiques, l'identité apparaît comme le seul point d'ancrage auquel les individus et les groupes peuvent se « raccrocher ». Menacer l'identitaire, c'est appréhender la substance même et la survie (psychologique, culturelle et matérielle) d'un groupe.

De nombreuses interactions en médiation butent sur des visions stéréotypées de l'Autre différent, des principes simplificateurs, des visions réductionnistes qui entraînent les sujets qui en sont porteurs à craindre davantage l'Autre et à se raidir sur des positions plus rigides. Cela peut rendre le travail du médiateur d'autant plus délicat. Il doit contribuer à redonner de la substance, à donner confiance à des personnes en fragilité avec une identité morcelée, à ouvrir l'échange sur un espace commun révélateur de valeurs partagées laissant la place à la subjectivité des sujets et à leurs appartenances multiples.

Une attention particulière doit être accordée aux ⁸représentations que se font les sujets et les groupes en médiation collective sur la nature de ce qui les oppose. Particulièrement lorsqu'ils se réfèrent à ce qui détermine leur appartenance (en général sur le mode de la souffrance, du martyr, de la victimisation). C'est en effet la représentation d'un groupe social qui détermine son identité et pas seulement ses origines linguistiques, culturelles ou religieuses.

1.3. La médiation au sein du collectif: un temps de dépassement de la crise...jusqu'à la prochaine

Si les médiations collectives sont mises en place pour aider au dépassement de conflits relationnels, elles peuvent aussi intervenir dans des situations de crise. Pour avoir vécu une médiation dans un tel contexte de crise avancée, je me demande dans quelle mesure la médiation peut avoir sa place et jusqu'où.

La notion de crise, du latin *crisis* et du grec *krisis*, signifie « décision ». Une crise correspond à une phase de perturbation, de rupture d'équilibre, à une impasse qui va nécessiter « décision » et « séparation » pour qu'il y ait reconstruction autrement.

La médiation peut être un temps de rupture dans la crise et contribuer à son dépassement ponctuel ou prolongé. Cette rupture ne garantit pas un non-retour à des mécanismes puissants inconscients lors de prochaines tensions.

Permettre le dépassement d'une crise passe par l'introduction de changements qui font repérer les malentendus et impactent la répétition des modes relationnels figés. En cela, la médiation apaise. Cependant, de façon cyclique, tout groupe (comme toute personne) traverse des crises, justement pour pouvoir évoluer. La médiation n'est donc pas là pour empêcher et encore moins éradiquer les crises car elles sont, au même titre que les conflits, utiles et incontournables mais pour limiter leurs manifestations violentes en identifiant leurs causes.

La médiation, telle que je l'ai vécue, intervient en contexte de crise, lorsque les individus dans les groupes et les institutions qu'ils portent, ont généré des mécanismes de violence et qu'une

⁷ Id. p. 4

⁸ Y. Lacoste (1998). En géopolitique, les travaux d'Y. Lacoste qui a particulièrement insisté sur le concept de *représentation*, en tant que facteur moteur de l'histoire, peuvent nous être fort utiles.

décision s'impose. Si la médiation se propose d'être un espace de parole qui permet de faire prendre conscience de la complexité des tensions et d'exprimer ses questionnements ou sa souffrance en tant que sujet ; nous ne pouvons faire l'impasse sur les mécanismes agissant dans les collectifs. Ce savoir, pour le médiateur, peut permettre d'aborder le groupe comme structurellement conflictuel et aider les sujets à repérer les mécanismes en jeu indépendamment des besoins et des intérêts qu'ils vont pouvoir manifester pendant la médiation. Ainsi, la médiation peut donner la possibilité d'objectiver un certain nombre de mécanismes et ainsi favoriser un retour à la responsabilisation de chacun.

Dans les dynamiques collectives où des différences de cultures, de logiques de fonctionnement, de formation, de rapport au pouvoir se manifestent, il n'est pas rare qu'un individu/groupe soit désigné ou vécu comme le bouc émissaire.

Pour R. Girard⁹ les origines et les fondements du phénomène du bouc émissaire sont à situer dans le rapport persécuteur/persécuté qui est la logique de l'équilibre des sociétés depuis toujours. Il fonde son analyse sur la mythologie, les évangiles et autres textes fondateurs ou « textes de persécution » qui révèlent souvent, à l'insu de ceux qui les interprètent, les stéréotypes de la persécution à l'origine des crises. Dans son analyse de la « mécanique de l'accusation », qu'il considère comme transculturelle, il repère essentiellement quatre stéréotypes de la persécution qui émergent surtout en temps de crise et favorisent la formation de « foules meurtrières » :

(1) *l'indifférenciation, l'éclipse du culturel* : quelles que soient les causes véritables, ceux qui subissent les crises ont invariablement l'impression d'une perte radicale du social, des règles et des *différences* qui définissent les ordres culturels.

2) *la crise indifférenciée*, très liée au premier stéréotype, en quelque sorte la conséquence. Tous les crimes, qu'ils soient sexuels, religieux ou contre un chef, s'attaquent toujours aux fondements mêmes de l'ordre culturel. Les membres des foules seraient, selon R. Girard, des « persécuteurs en puissance » car ils rêvent de purger la communauté des éléments impurs qui la corrompent, des traîtres qui la subvertissent.

3) *les traits universels de sélection victimaire ou le stéréotype de l'accusation* ; ils reposent sur des critères culturels, religieux et/ou purement *physiques* (totalement arbitraires). Les victimes sont choisies non en vertu des crimes qu'on pourrait leur attribuer mais de leurs signes victimaires qui suggèrent en fait leur affinité coupable avec la crise, c'est à dire leur responsabilité et culpabilité.

4) *la violence elle-même* ; il s'agit de rejeter sur les victimes la responsabilité de la crise et d'agir sur celle-ci en expulsant ou détruisant les dites victimes qui « polluent ». L'angoisse et les frustrations collectives trouvent ainsi un assouvissement sur des victimes qui font aisément l'union contre elles.

Il est intéressant de noter que les stéréotypes de la persécution *crise, crime, critère, critique*, ont tous la même racine grecque *krino*, qui signifie juger, distinguer, différencier mais aussi accuser et condamner. *Bouc émissaire* désigne simultanément l'innocence des victimes, la polarisation collective qui s'effectue contre elles et la finalité collective de cette polarisation. Toujours selon R. Girard, la volonté d'effacer la violence gouverne l'évolution de la mythologie. Dans une première étape, c'est la violence collective seulement qui est en jeu, chaque fois qu'elle disparaît, une violence individuelle lui est substituée. Dans l'univers grec et romain, une seconde étape consiste à supprimer même cette violence individuelle ; toutes les formes et signes déplacés de violence sont écartés dans un but d'éliminer les traces du meurtre collectif. C'est d'ailleurs ce rejet qui transfigure la crise originelle en une idylle.

⁹ GIRARD, R. *Le bouc émissaire*, Grasset & Fasquelle, 1982

Plusieurs *méthodes* existent pour réduire la culpabilité liée à la violence collective: la plus simple consiste à prétendre que les crimes n'étaient pas voulus (Œdipe a tué son père et couché avec sa mère, mais il croyait faire tout autre chose); une autre possibilité consiste à réduire la culpabilité divine sans la reporter sur la communauté violente et surtout sans révéler l'inavouable *bouc émissaire*; dans d'autres cas, les rapports entre victimes et persécuteurs sont lus en termes de malentendu ou de mauvaise interprétation; enfin, on trouve des Dieux foncièrement bons qui se transforment temporairement en mauvais Dieux (c'est désormais bien connu, *qui aime bien châtie bien*!...).

R. Girard va plus loin en montrant le glissement qui s'effectue de la responsabilité divine détachée de la communauté au partage du mal entre les membres de la communauté. La communauté coupable de ses propres désordres, de son propre malheur, entièrement responsable du meurtre fondateur; impossible à admettre! Elle cherche parmi les siens un moyen d'établir l'ordre; qu'une cible potentielle apparaisse, tant soit peu attirante en termes de signes victimaires, et on voit *émerger* un bouc émissaire capable de semer le désordre donc de rétablir l'ordre dans la communauté réconciliée jusqu'à la prochaine crise.

Ainsi, pour fonder toutes les sociétés humaines, la violence est elle-même expulsée par la violence. La composition des sociétés repose sur la problématique du mimétisme et de ses expulsions: la division contre soi-même (le désir mimétique) ne fait qu'un avec le bouc-émissaire (l'expulsion de l'expulsion). Plus la crise mimétique s'aggrave, plus le désir et ses conflits deviennent immatériels, privés d'objets; le ciment mystérieux des communautés qui agit pour unir sert à diviser.

1. 4. Principes qui régissent les groupes

De nombreuses recherches en psychologie sociale concernant l'influence du groupe sur les comportements individuels ont fourni des résultats intéressants pour la médiation. Nous savons que :

- l'influence d'un groupe peut façonner le comportement des individus dans une situation à forte implication et en étroite relation avec des problèmes de conscience et de jugement moral.
- l'effet du groupe peut balayer, au moins chez certains sujets, l'effet des normes sociales les plus élémentaires, sans pression explicite mais par simple énoncé des propositions.
- la communication dans le groupe crée la dépendance et la pression au conformisme.
- la situation de groupe et la présence d'une autorité reconnue peuvent parvenir à neutraliser l'influence des règles morales et l'éthique des individus.

Par ailleurs, les principes de l'approche systémique me semblent importants à connaître pour aborder les interactions dans le groupe en médiation¹⁰ :

- Le principe de totalité :

Le groupe n'est pas une simple addition ou juxtaposition d'individus autonomes, il est à appréhender à travers les processus d'interaction et les liens qui les unissent. En même temps, la médiation constitue ce lieu dans lequel les liens vont être interrogés, les sujets vont être séparés pour qu'ils retrouvent leur place et la bonne distance entre eux et vis-à-vis des problèmes identifiés. C'est à travers les paroles individuelles que la parole collective pourra se constituer si possible autrement.

- Le principe de rétroaction (feed back) :

¹¹« Il n'y a pas de causalité simple pour expliquer un phénomène, il n'y a que des causalités circulaires où chacun des comportements est pris dans un jeu complexe d'implications, d'actions, de rétroactions qui les relie l'un à l'autre ».

¹⁰ Synthétisés dans l'article d'Y. Bourron : principaux concepts de l'Approche Système appliquée à la médiation.

- Le principe d'homéostasie :

Un système réagit à toute perturbation interne ou externe par une série de mécanismes régulateurs qui ramènent l'ensemble à son état initial et résiste aux changements considérés comme dangereux. La médiation peut avoir pour fonction de reconstruire la perception de la réalité pour jouer un rôle de transformation et de dépassement des conflits.

- Le principe d'équifinalité :

Il consiste à privilégier le point de vue synchronique, « l'ici et maintenant » des liens des sujets au sein du groupe/système.

Ce savoir peut aider le médiateur à penser son cadre et à ajuster son positionnement dans le groupe qui, comme le rappelle ¹²R. Kaes, « nous confronte aux exigences du travail psychique nécessaire pour advenir dans le lien, pour sortir du lien et pour réparer le lien ».

Je vais à présent mettre en évidence les notions évoquées ci-dessus à partir d'expériences de médiation collective : comment et en quoi la complexité se manifeste-t-elle ? Quels cadres pour quel processus ? Quels positionnements pour favoriser les ouvertures et aider à repérer les mécanismes à l'œuvre notamment de bouc émissaire ?

2. ENJEUX METHODOLOGIQUES DU PROCESSUS DE MEDIATION

L'intérêt ici est surtout de voir en quoi la médiation collective est spécifique dans la mesure où elle se déroule en groupe (s) et fait intervenir plusieurs types d'acteurs à différentes échelles. Elle répond difficilement aux « quatre phases classiques » de la médiation (quoi/pourquoi/reconnaissance mutuelle/comment ?).

Une médiation collective est avant tout une médiation, cependant le travail sur la parole et sur le lien est plus difficile lorsque le médiateur doit être attentif à un nombre d'interactions élevé et à une multitude de perceptions et représentations face à des tensions dont l'objectivité n'est pas toujours facilement repérable. Il doit d'autant plus « ramener du rationnel », « ré objectiver » un certain nombre d'éléments en passant non seulement par le symbolique et la subjectivité des sujets mais aussi par le groupe et les acteurs indirects.

Après avoir tenté de caractériser la médiation collective, j'analyse les enjeux méthodologiques du processus en m'appuyant sur trois expériences de médiation collective et plus particulièrement sur l'une d'entre elles (nommée cas 1).

→ Les présentations et analyses de cas sont toujours encadrées afin de les distinguer du reste du texte. Elles sont regroupées et présentées à la fin de chaque « étape » (l'amont / le « pendant » et la fin).

¹¹ Id.

¹² In Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe, N° 46, p.23

CAS 1 : « MEDIATION D'UN SERVICE DE LA VILLE »

Je me réfère essentiellement à cette médiation tout au long du mémoire. Cette demande de médiation est venue d'un Directeur Général des services d'une mairie d'une grande ville française.

Sa demande concernait un service entier de la ville comprenant environ 80 personnes, service qui dysfonctionnait au point que plus personne ne savait que faire : les syndicats ont jeté l'éponge, la médecine du travail a alerté la DRH depuis plusieurs années, les salariés menacent de faire à nouveau grève et des rumeurs de suicide remontent. A priori de nombreux acteurs demandent une médiation qui a d'ailleurs été annoncée avant l'arrivée des médiateurs. Nous sommes deux médiateurs (moi-même et un autre médiateur expérimenté). Le processus durera presque une année en tout, comprenant de nombreux entretiens individuels, plusieurs médiations en sous-groupes, une médiation collective en « plénière », un travail d'élaboration du plan d'action, un accompagnement de la personne en situation de direction.

CAS 2 : « MEDIATION POST DIAGNOSTIC DES ENJEUX INTERCULTURELS DANS UNE VILLE »

Cette troisième expérience est toujours en cours. Cette demande de médiation pour les acteurs de terrain essentiellement associatifs a été formulée suite à un diagnostic mené, il y a près de deux ans, sur des enjeux interculturels dans une ville moyenne française et en particulier dans un quartier. Les inquiétudes de la mairie et des acteurs de terrain portaient sur leur perception d'une montée du communautarisme et du manque de ressources et de connaissances pour arriver à se positionner. Je me réfère à cette situation pour évoquer la question du statut du médiateur lorsqu'il a été/est aussi consultant/expert. Cette médiation est menée à deux, moi-même et une personne qui n'avait pas participé au diagnostic.

CAS 3 : « MEDIATION D'EQUIPE EN INSTITUTION »

Cette demande de médiation a émergé lors d'un groupe d'analyse de pratiques que j'animais dans une institution qui intervient dans le champ du travail social en France. L'équipe est constituée d'une quinzaine de salariés avec un responsable direct et plusieurs responsables hiérarchiques au siège. Cette médiation a duré trois heures et a été préparée pendant trois heures environ. Elle est venue « clore » un cycle d'un an de travail ensemble. Quasiment toute l'équipe était présente. J'ai mené cette médiation seule.

2.1. Tentative de définition de la médiation collective

2.1.1. Un processus, un cadre, un contrat

Si l'on se fonde sur ¹³l'étymologie, au XIII^e siècle ce mot a le sens de « division » puis, du latin *mediatio*, de *mediare* il signifie entremise destinée à mettre d'accord, à concilier ou à réconcilier des personnes, des partis.

Aujourd'hui ce terme est utilisé pour décrire de nombreuses démarches, ce qui oblige à définir assez précisément ma perception de la médiation, en particulier collective.

Trois dimensions la constituent : le **processus**, le **cadre**, le **contrat ou l'engagement**.

→ Le **processus** :

Un processus est quelque chose qui « se met en marche » et qui, par définition, est imprévisible. En ce sens, et c'est là mon parti-pris, la médiation n'est pas une procédure car le sens de la marche n'est pas fixé, l'ordre n'est pas défini à l'avance, pas plus que son objet ni ses résultats. Elle doit donc se dégager de toute instrumentalisation, ce qui est toujours difficile et demande une grande vigilance.

La médiation collective pourrait donc se définir comme un « processus éthique de dialogue collectif facilité par un tiers neutre, impartial et indépendant ». De ce point de vue, la proposition de ¹⁴Laurence Cornu, me convient. « Le processus dans la médiation serait celui du développement d'une capacité de mise en forme symbolique d'une situation de séparation, capacité d'invention, capacité de commencer des formes de relations nouvelles ». On est donc bien dans un processus qui engage le symbolique et le relationnel, ce sur quoi le médiateur va porter son attention et fonder son cadre.

→ Le **cadre** :

Pour qu'il y ait processus, il faut que quelque chose le rende possible, le « contienne » symboliquement. Il s'agit du cadre. Cadre dont le médiateur a la responsabilité. Le cadre va favoriser et ¹⁵« protéger ce qui fait mouvement du côté du processus, comme le tuteur dans la croissance de la plante » [...] « Le cadre est ce qui permet, s'il existe, que s'instaure une adresse de sujet à sujet, une parole adressée, une mise en mots des maux communs ».

Dans la médiation, le médiateur se retrouve donc à un endroit d'un système complexe (groupe, institution, entreprise) au sein duquel il va proposer un **cadre** - un espace, un lieu, un temps, des règles, une éthique - pour permettre aux personnes de se parler, d'essayer de s'entendre, d'identifier ce qui fait difficulté et d'envisager si elles le souhaitent de trouver des pistes de solutions tout en sachant que les attentes concernant le dispositif sont multiples et parfois contradictoires (attentes des personnes, des sous-groupes, du commanditaire, etc.).

Je serais tentée de dire « à chaque médiation son processus » et « à chaque médiation ses finalités ». En cela, il ne me semble pas que ce soit au médiateur de se positionner sur la dimension de négociation que devrait ou ne devrait pas prendre telle ou telle situation. C'est la situation qui oriente la démarche et non le contraire.

¹³ Dictionnaire *petit Robert* (A Rey & J Rey-Debove).

¹⁴ Article de L. Cornu, du processus au cadre « processus de symbolisation et symbolique du cadre »

¹⁵ Id.

La médiation doit donc rester autonome pour pouvoir être, le cas échéant, complémentaire, de:

- la négociation qui est¹⁶ « un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant un accord ou un consentement mutuellement acceptable ».
- la conciliation qui¹⁷ « est un accord direct des parties pour mettre fin à leur litige » et qui fait partie comme le rappelle ¹⁸M. Guillaume-Hofnung de la mission du juge judiciaire et administratif.
- l'arbitrage qui implique le pouvoir de trancher de l'arbitre.

Si la médiation a une finalité, celle-ci est, je crois, avant tout d'ordre éthique, politique et sociétal. L'expérience des sujets dans la rencontre de médiation, lorsqu'il y a écoute et reconnaissance de la réalité de l'Autre, favorise l'accueil et le dépassement du conflit. Je préciserai plus loin ce point de vue.

La médiation se distingue dans tous les cas de la « simple rencontre » ou du dialogue entre personnes dans la mesure où :

- une personne qui fait tiers et qui dispose d'une totale liberté et autonomie vient intervenir entre d'autres personnes ; elle travaille donc dans des interstices, dans des brèches. Elle aide à un certain décalage/ décollage.
- Des tensions perçues et vécues comme incompatibles, parfois douloureuses, déséquilibrent suffisamment le système pour que les personnes désirent que ça change. « Ça » ne peut plus durer pour un certain nombre au moins.

→ **Un contrat, un engagement**

Il ne peut pas y avoir médiation sans engagement minimum et sans réciprocité. Qu'il soit implicite ou explicite, oral ou écrit, il y a toujours un contrat. Dans une médiation collective, ce contrat doit être explicite. Il est une référence sur laquelle les personnes peuvent revenir en cours de processus grâce à des prises de conscience, des acquis de discussion, des perspectives. Ce contrat est donc évolutif. Il peut être conclu par une trace écrite ; engagement à respecter ou mettre en œuvre ce qui a été énoncé et partagé.

2.1.2. La médiation collective: un processus d'interculturalisation

On a longtemps cru que les organisations échappaient aux faits culturels et qu'elles étaient un univers technique plutôt clos. Loin d'être un isolat sociotechnique, l'organisation apparaît comme un véritable outil de développement sociétal par l'ampleur des phénomènes d'apprentissage culturels qu'elle engendre. Les organisations ont les caractéristiques d'une société humaine avec son histoire propre, ses valeurs spécifiques centrées sur le travail, les relations interprofessionnelles et hiérarchiques, et son insertion dans une société globale elle-même porteuse de culture. Ce phénomène s'amplifie avec la diversité culturelle toujours plus grande des sociétés.

La culture est à concevoir au sens large du terme. La culture apparaît comme le réservoir intériorisé, transmis et soigneusement élaboré par l'histoire d'un ensemble de valeurs, de règles et de représentations collectives qui fonctionnent au plus profond des rapports humains. Elle se manifeste au niveau des normes "techniques" (les règles de fonctionnement explicites comme le règlement intérieur d'une entreprise), "formelles" (règles morales ou sociales) et "informelles" (niveau inconscient).

Si les sujets héritent de la culture transmise, ils en sont aussi les créateurs dans la mesure où ils ne cessent de la transformer. Leur identité plurielle et leurs revendications d'appartenances

¹⁶ A. Stimec, 2005

¹⁷ M-L, Rassat, Institutions judiciaires, PUF, 1993 cité par M. Guillaume-Hofnung (Que sais-je ? 2007)

¹⁸ In. *La médiation*, Que sais-je ? (2007)

en sont les témoins. Comme le proposait Lacan, la culture « *c'est l'interrogation par le sujet des règles qui régissent le groupe* ».

En médiation collective et en particulier en contexte professionnel, on s'intéresse à la pluri appartenance comprenant la culture des sujets, du métier, du service, de l'institution, du territoire, etc. La culture agit sur le fond (les enjeux, les valeurs, etc.) et sur la forme (le cadre, le relationnel).

J'aimerais rapprocher le concept de médiation de celui d'interculturalité. La psychologie interculturelle peut nous être utile pour travailler sur la question du dépassement des divergences dans le conflit.

A mon sens, la médiation est un dispositif qui peut permettre le passage du « pluri », du « multi », de la juxtaposition conflictuelle à « l'inter » et au « trans ». C'est un processus qui permet l'interculturalité, c'est-à-dire la métabolisation de la différence culturelle.

19"Pour les individus et les groupes appartenant à deux ou plusieurs ensembles culturels, se réclamant de cultures différentes ou pouvant y être référés, nous appelons interculturalité les processus par lesquels, dans les interactions qu'ils développent, ils engagent implicitement ou explicitement la différence culturelle qu'ils tendent à métaboliser."

Reprenons cette définition :

- "se réclamant de cultures différentes ou pouvant y être référés": deux types de situations interculturelles sont distinguées: celles où l'appartenance culturelle est avancée explicitement, c'est-à-dire qu'elle opère au niveau communicationnel et celles dans lesquelles elle opère implicitement, à un niveau métacommunicationnel. Ainsi, bien souvent la traduction culturelle n'est pas là où on l'attend.

- "l'engagement de la différence culturelle": il ne suffit pas qu'il y ait interaction d'individus appartenant à des cultures différentes pour qu'il y ait interculturalité. Il faut que la différence culturelle soit engagée activement dans l'interaction. "L'interculturalité suppose que la différence culturelle devienne un opérateur structurant de la relation. Cela signifie que plusieurs critères soient réunis à un degré suffisant:

- la durée et l'extension des effets de cet engagement de la différence culturelle
- l'implication de la définition de soi de chacun des partenaires
- l'apparition de traits culturels nouveaux.
- "la métabolisation de la différence culturelle": il s'agit de dépasser la différence

Plusieurs notions/conditions me semblent particulièrement importantes en médiation à partir de cette définition de l'interculturalité :

- La notion d'engagement et d'implication: il est nécessaire que les sujets s'engagent, engagent leur différence
- La notion de différence structurante
- La notion de nouveauté

L'espace de médiation peut être conçu comme un espace de création qui n'est réductible ni à l'une ni à l'autre des cultures en présence, un espace singulier créé par les différences. La médiation peut permettre l'élaboration d'une culture tierce, l'émergence d'un espace porteur de sens construit dans et par la rencontre, la reconnaissance réciproque de systèmes de valeurs.

¹⁹P. Denoux, cité dans Blomart, J. & Kewer, B. *Perspectives de l'interculturalité*. L'Harmattan, 1994 (p72)

Cela sous-entend que la médiation peut convier les personnes à interroger leur propre culture et à y chercher les valeurs d'ouverture, de solidarité, de dialogue afin de dépasser la reconnaissance des différences – quelles soient professionnelles, générationnelles, techniques, etc. En contexte professionnel, chacun est porteur de cultures qui marquent profondément son métier, son service, son fonctionnement, ses comportements et attitudes et la simple évocation des différences ne suffit pas.

Il n'y a pas d'interculturalité sans un enrichissement de sa vision de sa propre culture et surtout du rapport que l'on entretient avec sa culture et son identité. Renoncer à la fermeture au profit d'une ouverture à l'autre, passer d'une logique binaire à une logique en termes d'antagonismes ne va pas sans une confiance minimale en soi, en l'Autre et en l'espace de dialogue. Les médiateurs ont donc à être attentifs aux stratégies des individus : ceux qui s'infériorisent (par exemple, les métiers peu reconnus), ceux qui se mettent en avant en écrasant les autres, ceux qui se marginalisent, etc. Les uns et les autres doivent « se remettre en cause » et découvrir que rien, dans leur culture et leur identité ne leur impose de dégrader l'Autre ou soi-même.

Le cadre de la médiation contribue donc à permettre aux personnes de se situer elles-mêmes, de se parler tout en s'écoutant vraiment, de se décentrer, d'identifier les bases communes de l'échange (susceptible de donner lieu à une construction ensemble), d'enrichir les perceptions (de soi et de l'Autre) dans un climat de respect mutuel.

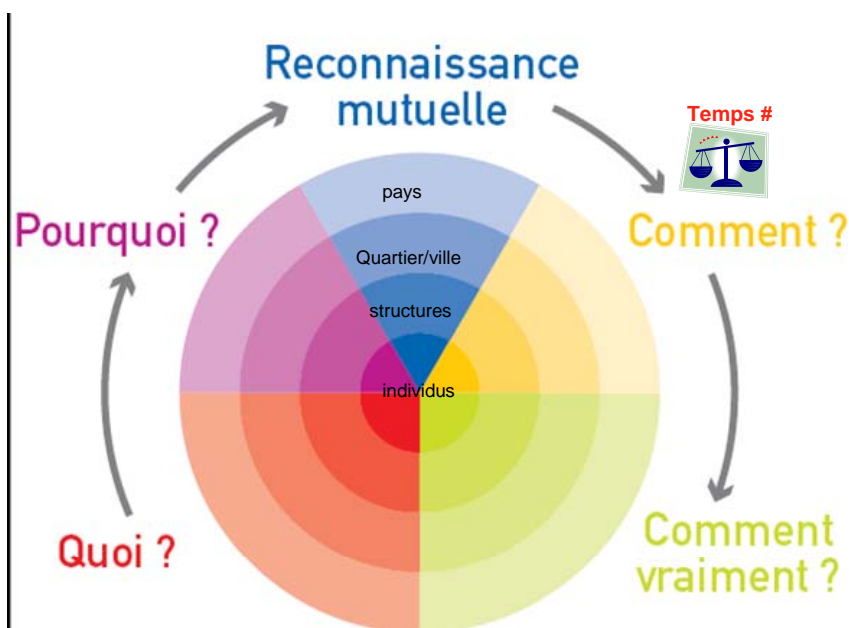
C'est un processus interactif de confrontation de sens, un constat d'émergence puis de dépassement de la différence qu'il s'agit d'entreprendre. Pour cela le rôle du médiateur n'est-il pas de :

- *faire émerger les différences et divergences* pour qu'elles ne restent pas des fermetures et des clivages.
- faire dériver la confrontation de l'affrontement des valeurs portées par les uns et les autres vers le débat sur les systèmes de valeurs qui peuvent demeurer différents sans être contradictoires. C'est-à-dire utiliser la complémentarité des modèles et des codes en présence; la différence (culturelle) est alors un vecteur des échanges pendant la médiation et non un "symptôme".

2.1.3. La médiation collective : un processus multi scalaire

La médiation collective est à envisager en intégrant, de fait, plusieurs échelles, et ce à chaque phase de sa conduite. Un problème de management par exemple se situe à l'échelle individuelle (la personne en situation de management, ses limites, ses compétences), à l'échelle de l'équipe dans sa relation avec les autres salariés, à l'échelle du service qui est impacté par les dysfonctionnements, à l'échelle de l'institution qui en souffre.

Les problèmes se situent à plusieurs niveaux, de même que leurs causes et les solutions à mettre en place ; sans oublier la question de la reconnaissance mutuelle qui, elle aussi, est multi-scalaire et qui constitue peut-être la plus grande difficulté lorsque plusieurs médiations sont mises en place parallèlement et que certaines personnes en sont absentes.



La proposition de « phasage » de Thomas Fiutak²⁰, me semble difficile en médiation collective, en effet :

- Définir le « **quoi ?** » à autant de voix et pour autant de voix nous fait sortir du quoi individuel ou de sous-groupes pour construire des quoi plus collectifs qui englobent le plus possible les quoi particuliers.

- Identifier le « **pourquoi ?** » en si peu de temps et avec de multiples objets à traiter nous place face à des situations complexes impliquant une multitude d'enjeux et d'acteurs qui doivent être appréhendés dans une certaine urgence, même si le médiateur tente de ne pas s'y laisser prendre. Il convient de définir les principaux « quoi », on ne peut pas tout appréhender.

- Favoriser la **reconnaissance mutuelle** est d'autant plus difficile que certains sujets auraient besoin de revenir sur des interactions interindividuelles, sur des faits précis qui ne concernent pas forcément le groupe et qui ne peuvent pas être appréhendés profondément. L'inégalité hiérarchique peut encore renforcer le manque de liberté d'expression.

- Avancer sur le « **comment ?** »/les pistes de solutions alors que le groupe n'a pas de pouvoir décisionnel et que les décisions seront souvent prises ailleurs, par d'autres. Or, une médiation sans effets constructifs n'a guère de sens.

Les médiations collectives sont donc caractérisées par une imbrication des échelles, des enjeux, des logiques et des conflits. En ce sens, elles rendent plus difficiles la place et la fonction du tiers médiateur.

Les médiations collectives ont aussi bien entendu à faire avec des dynamiques de groupes diverses, parfois contradictoires et des logiques et contraintes institutionnelles plus ou moins

²⁰ Le médiateur dans l'arène : Réflexion sur l'art de la médiation, Ed. Eres

intériorisées par les acteurs. Ces logiques et contraintes avancent souvent masquées et le médiateur peut prendre leur expression pour des dynamiques de groupes ou des attitudes individuelles. Sans oublier que des conflits de personnes et les enjeux de pouvoir peuvent mettre du temps à apparaître ou interférer avec les dynamiques de groupes. Voyons à présent plus précisément quels sont ces éléments à prendre en compte.

2.1.4. Les éléments en interaction à repérer

→ Repérer le contexte de la demande

Je pense que toute demande de médiation collective dans une situation complexe et engageant un collectif important devrait être précédée d'un état des lieux afin d'identifier un certain nombre de facteurs en présence. N'en va-t-il pas de la responsabilité du médiateur de s'assurer que le cadre qu'il va construire et proposer réponde aux besoins de la situation ?

Les médiateurs ont besoin d'effectuer une analyse minimale du contexte afin de s'assurer que :

1. La médiation n'est pas instrumentalisée (proposée pour faire passer certaines mesures ou pour obtenir des informations sans avoir à faire un audit, ou pour calmer les esprits alors que les causes de la crise se situent à un niveau hiérarchique qui ne sera pas présent en médiation, etc.).

2. La médiation n'est pas la mauvaise réponse méthodologique dans la situation (besoin d'un autre type de démarche). Parfois, pour appréhender certaines situations complexes, n'avons-nous pas besoin de faire appel à plusieurs techniques complémentaires : médiation, coaching et conseil ? N'est-ce pas indispensable de pouvoir en amont d'une demande de médiation s'assurer que la démarche est la bonne et de pouvoir constituer une équipe ou mobiliser des collègues pouvant se positionner dans la démarche à des places différentes ? Sinon le risque est grand de glisser de sa place de médiateur vers celle de coach ou de conseiller.

N'a-t-on pas le devoir de se poser la question de la place de la médiation parmi les techniques proposées pour intervenir dans une situation dans laquelle il y a à priori besoin d'intervenir sur des enjeux conflictuels ? A quel moment la médiation en tant que technique peut-elle être mobilisée dans un conflit collectif ? Il y a toujours plusieurs outils mobilisables pour traiter une situation. Est-ce que le médiateur doit forcément renvoyer la question aux acteurs (du côté de « qu'est-ce qui vous serait utile à vous à ce stade ? ») ou est-ce qu'il a la responsabilité de conseiller sur la meilleure technique selon lui pour traiter la situation ?

Le médiateur ne devrait-il pas avant tout aborder une situation en se disant qu'il n'est peut-être pas la bonne personne et qu'il ne peut pas savoir quelle technique mobiliser à priori ? En ce sens il devrait détenir un savoir sur les techniques à utiliser pour faciliter des changements de situations bloquées.

Ceci est surtout valable pour des situations complexes (crises institutionnelles) mais pas forcément indispensable pour des médiations plus « simples » qui concernent des difficultés relationnelles dans un groupe limité de personnes avec un degré de tensions qui n'a pas généré trop de violence et qui laisse un certain temps pour intervenir. Lorsqu'il y a crise, la négociation est souvent nécessaire, la médiation ne suffit pas, voire n'est peut-être pas adaptée.

→ Identifier les enjeux

Les enjeux peuvent être définis comme tout ce qui va peser sur l'ensemble des "intérêts, préoccupations, besoins, attentes, contraintes et risques" ressentis par les médiateurs. Ils sont d'autant plus complexes à cerner, que rarement explicites et par nature (heureusement)

évolutifs. Si l'on se réfère au champ de la négociation qui peut nous être utile ici et en particulier à la théorie des jeux, les enjeux ne doivent pas être confondus avec les résultats, les objectifs et les points à négocier. Les *enjeux instrumentaux* relativement aisés à repérer correspondent à la partie concrète, visible et immédiate de la négociation; les *enjeux fondamentaux* représentent ²¹"la relation que chaque partie établit entre ce qu'elle engage dans la négociation (ce qu'elle espère obtenir ou défendre) et l'incidence à terme de la négociation [...] il ne s'agit plus alors de considérations visibles, concrètes et immédiates, mais de l'incidence anticipée de la négociation sur ce qu'il y a de plus profond, de plus qualitatif et souvent de plus souterrain dans la personnalité et les projets du négociateur." On a donc à faire avec un "emboîtement", une « imbrication » des enjeux institutionnels, personnels, contextuels, etc.

→ Repérer les asymétries de pouvoir

Le pouvoir est à entendre de façon générale comme la capacité pour des individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. Le pouvoir induit de fait un rapport de dépendance.

Les sources de pouvoir sont multiples: elles peuvent relever de la force, de la pression, de l'appartenance à des groupes dotés de pouvoir, des aspects personnels (charisme, compétence, expertise, influence, etc.). Les formes de pouvoir sont tellement variées qu'elles appellent une certaine clarification ; on peut distinguer deux types de pouvoirs:

(1) les pouvoirs de promotion exercent une force qui conduit l'individu subissant à aller dans la direction de celui qui a le pouvoir,

(2) les pouvoirs d'entrave empêchent l'individu subissant le pouvoir de suivre la direction qu'il souhaite. Pour cela, les moyens employés vont de la coercition à l'influence (l'incitation) en passant par la norme; chacun se différenciant par la sanction appliquée à la réponse au pouvoir (elle peut faire appel à l'intérêt- la récompense- ou à la crainte (économique, administrative, politique, psychologique, etc.).

Cependant, le pouvoir est à considérer comme un moyen relatif et instable, fortement lié aux circonstances et aux personnes présentes et qui s'inscrit dans un jeu de contre-pouvoir en perpétuel rapport d'équilibre-déséquilibre. Comme le souligne ²²C. Dupont, s'interroger sur les questions de pouvoir revient à analyser les composantes du rapport de forces telles que les perceptions, les attentes, les niveaux d'aspiration et les aspects symboliques.

→ Identifier les sujets acteurs et les cultures en présence

Les sujets acteurs sont :

- ceux qui constitueront le groupe qui ira en médiation,
- les acteurs qui en seront informés
- le(s) commanditaire(s)

Les acteurs du contexte directement et indirectement impliqués sont à identifier, à informer en fonction du processus et de son avancement « pas à pas ».

Tous les sujets sont porteurs de cultures identitaires, de formations, de logiques de fonctionnement et de métiers différents. On a toujours à faire avec des sujets porteurs de représentations plus ou moins figées sur leur métier, leur place et celle des autres collègues. C'est avec cette multitude de représentations, de stéréotypes, de positionnements et d'habitudes que l'on entre en contact dans le collectif.

²¹ C. Dupont (1994), p. 36

²² C. DUPONT (1994)

→ Clarifier les objets

Les objets sont certainement à repérer et à clarifier dès que possible ; le premier repérage de la demande y contribue. Les objets sont multiples et s'inscrivent dans la complexité du contexte et des enjeux. En médiation collective, en situation de crise, il me paraît difficile de repérer les objets et surtout de se mettre d'accord sur les objets lorsque plusieurs échelles sont concernées, un nombre d'acteurs importants et pas forcément présents.

→ Gérer les contraintes de temps et d'espace

- La réalité la plus contraignante à gérer est celle du temps. En effet, les acteurs fonctionnent selon des rythmes et des délais variables. A cela s'ajoutent le plus souvent les notions d'urgences et de priorités, différentes selon les secteurs ou structures.

- Le lieu a également son importance puisqu'il s'agit d'instaurer un espace de neutralité : lieu dédié à la médiation mais aussi lieux de rencontres informelles au sein de la structure et avec les commanditaires.

Le problème majeur de ce travail d'identification des différents éléments est **d'ordre méthodologique** si l'on en accepte le principe.

- Comment recueillir ces éléments ?
- Auprès de qui ?
- Sont-ils mutualisés avec tous ? (ils se doivent de l'être si l'on suit une démarche de médiation et non un audit).
- Comment sont-ils mutualisés ?

Je vais à présent décrire la méthode telle qu'expérimentée et élaborée dans l'après coup en allant de l'amont de la médiation à sa fin.

2.2. L'AMONT : LA MEDIATION EST-ELLE LA DEMARCHE APPROPRIÉE ?

2.2.1. La commande et les demandes : à entendre au singulier et à penser au pluriel

Cette question de la commande se pose chaque fois différemment. Pour y répondre, il convient d'analyser les demandes généralement implicites. Ces demandes vont être ensuite élaborées collectivement.

Dans les trois expériences menées, la première fois la commande émanait d'une autorité municipale a priori non directement concernée par la situation de crise (cas 1), dans l'autre cas, nous n'avons pas de commande mais une demande qui a émané directement de salariés concernés (cas 2), la dernière a fait suite à un diagnostic mené deux années auparavant de la part d'acteurs à la fois directement (les acteurs de terrain) et indirectement concernés (les élus, les services techniques).

→ Les questions relatives à l'analyse de la commande afin de travailler sur la demande sous-jacente

Voici les questions qu'il importe de se poser et surtout de poser pour analyser la commande et ainsi la transformer en demande.

- Qui sont les commanditaires? En quoi celui qui fait la commande en a-t-il besoin ? (c'est à dire où est sa demande à lui?)
- D'où vient la commande ?

- Qu'est-ce qui a conduit à la commande ? Quel est la perception du/des problème(s) ?
- Pourquoi une médiation et pas autre chose ?
- Qu'est-ce qui a déjà été tenté ?
- Quelle est la vraie demande derrière la commande ? (à décliner au pluriel) /Qu'est-ce qui est demandé et qu'est-ce qui ne l'est pas (poser les limites) ? Recadrer
- Quels sont les enjeux réels et non-dits ?
- Quelle est l'échelle concernée ?
- Quels sont à priori les acteurs concernés ?
- Quel est le degré d'implication souhaité du commanditaire (jusqu'ou est-il prêt à aller) ?

Une fois la commande clarifiée, les médiateurs doivent s'assurer que le recadrage est partagé et préciser la méthode. Ils se doivent de dire qu'ils vont se rendre sur les lieux et voir comment les acteurs se positionnent par rapport à cette proposition de médiation lorsqu'il s'agit d'une commande de personnes d'autorité vis-à-vis de leurs subordonnés. Ils ne peuvent garantir a priori que la médiation soit la bonne solution et ils précisent que si la confiance est suffisante elle sera aussi accompagnée de conditions à poser et, dans la mesure du possible, garanties de part et d'autre. Un « engagement » ou « contrat » sera alors passé dans le cas où les médiateurs ont d'abord rencontré un commanditaire intermédiaire avec les acteurs directement concernés.

Voici les différentes étapes possibles pour cette phase dite de l'amont de la médiation collective, méthodologie que je propose avec du recul sur une expérience de médiation mais que je n'ai pas mise en place de cette manière:

1. Rencontre des commanditaires.
2. Analyse de leur commande, de leurs craintes, de leurs attentes pour transformer la commande en demande.
3. Rencontre séparée de ceux qui sont directement concernés par la commande (échantillon de personnes), qu'ils soient demandeurs ou non, ils sont de fait directement impliqués. C'est-à-dire ceux qui ont une place dans le conflit, qui y sont directement engagés, qui sont dedans, souvent « sur le terrain ».
4. Analyse de leurs demandes, de leurs craintes, de leurs attentes.
5. Analyse et confrontation des différentes demandes en fonction de la commande. Recadrage
6. Précision de la méthode et partage des règles avec les commanditaires qui doivent être acteurs de la médiation à une place à définir.
7. Prise de décision partagée « d'aller en médiation » ou non. Si oui, les différentes parties, dont les médiateurs, co-construisent le groupe. Le rôle des médiateurs à ce moment- là n'est pas d'indiquer quelle personne doit faire ou non partie du groupe mais de donner des repères et des règles pour que le groupe soit l'expression de toutes les sensibilités en présence.

→A quoi servent les entretiens préalables ?

1. **Se présenter** aux personnes/salariés, individuellement pour ceux qui le souhaitent et en groupe. Ces premiers contacts permettent d'établir la confiance, de répondre aux premières préoccupations

2. **Préciser ce qu'est une médiation** et ce qu'elle n'est pas, permettre aux personnes de se positionner (« d'y aller ou non »)

3. **Savoir ce qui a déjà été fait**

- Qu'est-ce qui a déjà été fait, avec quels acteurs et à quelle échelle ?
- Pourquoi ça n'a pas marché ? En quoi cela a-t-il permis de progresser ?
- Certaines leçons ont-elles été tirées de cette expérience ? Quels impacts sur le positionnement des personnes et sur leur structure ?

4. Repérer les attentes

- Qu'est-ce qui ferait dire aux personnes que « ça valait le coup d'y aller » ?
- Qu'est-ce qu'elles aimeraient obtenir suite à la médiation ?
- Il y a t'il d'autres moyens complémentaires pour que ça marche ? (la médiation ne pourra pas tout)

5. Lister les conditions pour aller en médiation

6. **Capter le climat général et faire émerger des éléments d'analyse du contexte par les acteurs afin de mesurer** la complexité des enjeux, ce qui aura éventuellement un impact sur l'organisation de la médiation (par exemple structuration de la médiation en sous-groupes avant de faire une médiation transversale).

- Quels sont les enjeux institutionnels formalisés et « cachés » ?
- Quels sont les acteurs en jeu et « secondaires » ? Quel est le « système » d'acteurs ?

7. Mettre les personnes devant leurs responsabilités et relever avec elles les « aspects positifs » du conflit

Si rien ne se fait, s'il n'y a pas de médiation ou autre action collective (le médiateur n'est pas là pour vendre la médiation) :

- Qu'est-ce qui va se passer ?
- Quels « risques » prennent-elles à ne pas se mobiliser individuellement et collectivement ?
- Qu'est-ce qu'elles gagnent à maintenir le conflit ? Quels sont les aspects positifs du conflit ? (solidarité de certains salariés entre eux, valorisation de certains leaders, avantages de la position de victime et de la plainte contre un supposé responsable, soutien des autres dans la posture de celui qui se bat seul contre la hiérarchie, jeu d'acteurs, etc.).

2.2.2. Les conditions de la médiation : une part de risque

L'ensemble des parties prenantes doivent pouvoir se positionner par rapport aux conditions de la médiation. Une fois les conditions formulées et partagées, les médiateurs sont ceux qui en dernière instance décident de poursuivre et donc prennent leur part de responsabilité.

Ils définissent ensuite les modalités du cadre proposé en essayant de co-construire au maximum l'organisation tout en « gardant la main ».

Lorsque la décision est prise de s'engager dans la médiation, il me semble important à ce moment- là de :

1. **communiquer clairement à l'oral et par écrit** afin que tout le monde soit « au même niveau d'information » (salariés, commanditaires, syndicats, etc.) afin de tenir le pari du « en même temps, dans un même espace, ensemble ».

2. **accueillir les réactions** : déceptions, craintes à s'engager, garanties souhaitées, etc.

3. **continuer à négocier la structuration de la médiation** : protéger le cadre et garantir l'indépendance des médiateurs.

4. **soutenir la participation de ceux qui vont s'engager dans la médiation tout en impliquant les absents.**

CAS 1 : « MEDIATION D'UN SERVICE DE LA VILLE »

L'AMONT : CONTEXTE ET ANALYSE DE LA DEMANDE, ENJEUX ET CONDITIONS DE LA MEDIATION

→ **Présentation générale**

Cette demande de médiation est venue d'un Directeur Général des services d'une mairie d'une grande ville française.

Sa demande concernait un service entier de la ville comprenant environ 80 personnes, service qui dysfonctionnait au point que plus personne ne savait que faire : les syndicats ont jeté l'éponge, la médecine du travail a alerté la DRH depuis plusieurs années, les salariés menacent de faire à nouveau grève et des rumeurs de suicide remontent. A priori de nombreux acteurs demandent une médiation qui a d'ailleurs été annoncée avant l'arrivée des médiateurs. Nous sommes deux médiateurs (moi-même et un autre médiateur expérimenté). Le processus durera presque une année en tout, comprenant de nombreux entretiens individuels, plusieurs médiations en sous-groupes, une médiation collective en « plénière », un travail d'élaboration du plan d'action, un accompagnement de la personne en situation de direction.

→ **L'origine et la pluralité de la commande : difficultés rencontrées**

La commande a été traitée sans avoir la demande des acteurs principaux à priori directement concernés.

La démarche a pris un certain temps car plusieurs types d'acteurs et niveaux hiérarchiques étaient à l'origine de la demande, plusieurs types d'acteurs en jeu, la crise à son plus haut niveau et médiatisée. Ce contexte particulier renvoie à la difficulté de créer un espace de confidentialité et de protection de la parole en amont et pendant la médiation.

La principale difficulté dans cette situation à ce moment-là a été la première rencontre avec le commanditaire. Nous (les deux médiateurs) avons été reçus en mairie en présence du Directeur Générale des Services, du responsable des Ressources Humaines et des deux chefs directs de la directrice du service. Lors de cette première réunion, nous a été faite la demande de médiation et un certain nombre de constats ont été partagés par tous les acteurs en l'absence de la directrice. Celle-ci était donc d'entrée écartée et pointée comme le problème majeur de la situation malgré les qualités qui lui étaient reconnues.

→ Nous aurions dû essayer de mieux comprendre pourquoi ils cadres n'avaient pas réglé le problème à leur niveau avec les moyens (RH) dont ils disposaient et traiter ce dysfonctionnement.

De plus la demande de médiation a directement porté sur le service avec les agents puisque les tensions se manifestaient et remontaient de ce niveau.

Nous avons entendu ces différents acteurs lors de la réunion, précisé ce qu'était la médiation et surtout l'importance pour nous de mesurer si les conditions étaient réunies avant de donner notre aval.

De façon évidente, il existait une sorte d'alliance entre le commanditaire et les médiateurs avec l'implicite demande que les médiateurs soient du côté des commanditaires, en soutien. Cette « alliance » était-elle évitable ? Je pense qu'avec l'expérience et la liberté de pouvoir se permettre de refuser tout travail, cela est possible.

Le médiateur doit arriver à se positionner finement en accueillant le commanditaire à la fois :
- en tant que sujet, homme ou femme qui souffre parfois de la situation car c'est quelque part constater un échec et assumer qu'on ne peut pas régler les problèmes en interne
- à travers la fonction qu'il occupe et ses contraintes : ce qu'il peut dire et ce qu'il ne peut pas dire.

Lorsqu'ils sont plusieurs, il doit repérer a minima le système et les rôles ; là aussi certains ne diront pas tout devant le responsable hiérarchique, etc.

Au fond, il serait souhaitable et même fondamental de mener cette phase comme une médiation en ayant la maîtrise du cadre. A ceci près que si le médiateur ne cherche pas à comprendre ce qui se dit pendant la médiation, il est obligé, dans cette phase d'analyse de la commande puis de la demande, de savoir où il intervient au risque de se laisser piéger par la manifestation du conflit, sa partie visible et repérée par les acteurs. Difficile lorsqu'on découvre une situation.

Difficile aussi de savoir jusqu'où les commanditaires sont vraiment prêts à aller et quelle est leur demande implicite ou cachée. S'ils veulent généralement des résultats visibles et rapides vers la « normalité » ou le « calme », il est bien difficile d'aborder avec eux ce qui n'est de toutes façons pas toujours « révétable » car cela concerne des attentes personnelles ou des attentes qui sont décalées par rapport à la stratégie ou l'organisation en place, à l'histoire de l'institution, etc.

→ Nous avons commis une erreur majeure lors de cette même réunion ; il a été décidé d'organiser une deuxième réunion avec les mêmes personnes et la directrice. Nous aurions dû dire, à ce moment-là, que nous souhaitions la rencontrer seule par souci d'équité et nous aurions aussi dû nous assurer que les informations partagées dans ce cadre pouvaient être mutualisées. Ces deux dimensions sont essentielles dès ce stade du processus : l'équité et la mutualisation des informations. Elles font partie intégrante de l'éthique du médiateur.

Or, nous avons accepté cette deuxième réunion où la directrice était en quelque sorte convoquée puisque nous n'avons pas réussi à poser un cadre où les commanditaires auraient pu être demandeurs à égalité de parole avec la directrice. Elle a été mise devant le fait accompli sans grande liberté d'accepter ou non la médiation. Nous avons bien entendu précisé un certain nombre de conditions et de règles, avons entendu ses craintes, lui avons précisé que nous aurions un entretien avec elle, mais devant ses chefs comment pouvait-elle se sentir vraiment libre et exprimer ses conditions ?

Grâce à un entretien séparé avec la directrice, nous aurions certainement mené la médiation en travaillant exclusivement au départ avec la hiérarchie (du DGS à la Directrice) et nous ne serions pas allés dans l'urgence sur le terrain. Nous nous sommes peut être trompés d'échelle d'intervention.

Les inquiétudes formulées à ce moment-là par la directrice étaient les suivantes (inquiétudes sur lesquelles nous ne sommes certainement pas assez revenus avec elle) :

- que ce ne soit pas un audit
- que ça ne vienne pas perturber les projets en cours et le fonctionnement
- que les médiateurs comprennent bien la réalité du service (très spécifique)
- comprendre ce qui est à l'origine de la commande/demande de médiation

Nous aurions certainement dû, dès cet instant, traiter plus profondément les tensions au niveau hiérarchique tout en travaillant avec la hiérarchie sur la façon dont elle pourrait intervenir pour apaiser les tensions au sein du service. Cela reste cependant une question car les agents au sein du service avaient réellement besoin du temps et de l'espace qui leur a été accordé lors des entretiens préalables (ce qui est apparu très clairement dans les évaluations).

Ce fut l'un des moments les plus difficiles.

Comment ne pas se laisser prendre par une situation très complexe ? Comment se positionner d'emblée comme médiateur dans une situation où l'on ne l'est pas encore ? Comment se positionner par rapport à une prescription qui menace l'indépendance des médiateurs ?

Au-delà de ces questions de positionnement et de méthode, il nous semble utile de repérer la pluralité des attentes de ce type de commande :

→ Les attentes de la plus « haute hiérarchie » :

- sortir de la crise et assurer une bonne image de la mairie
- faire entendre que la hiérarchie est à l'écoute en répondant aux demandes des agents et des syndicats qui ont alerté plusieurs fois
- Faire en sorte que le service fonctionne et soit opérationnel pour les usagers

→ Les attentes de la hiérarchie directement concernée (Direction du service) : être soutenue par la hiérarchie et éviter l'audit.

→ Les attentes des salariés (ce que nous saurons lors des entretiens individuels et collectifs plus tard) : pour l'essentiel et en résumé, être entendus, respectés et travailler dans de meilleures conditions en ayant gain de cause sur un certain nombre de revendications.

→ **Contexte d'arrivée dans lequel se sont déroulés les entretiens préalables**

Lorsque nous sommes arrivés dans le service, nous étions attendus depuis longtemps comme « la dernière chance ». Les réunions avec la hiérarchie et de multiples actions avec les syndicats avaient échoué, les sanctions tombaient les unes après les autres, les congés maladie s'accumulaient, les tensions étaient à leur maximum, l'engagement au travail au plus bas, la guerre des tranchées bien avancée... La question n'était pas pour les personnes d'accepter ou non la médiation. Leur réalité lorsque nous sommes arrivés était d'avoir un espace de parole pour chacun et de « sortir de là ». Ils avaient besoin d'être pour une fois entendus, de s'assurer que ce qu'ils vivaient n'était pas normal et avaient besoin de ne pas « être pris pour des imbéciles ni être manipulés ». Ce qu'était une médiation et pourquoi une médiation n'était pas leur problème. Ils avaient besoin qu'on « dise », qu'un rapport soit effectué, que justice soit faite. Ils avaient pour la plupart peur de parler devant les autres, ils craignaient les représailles et n'étaient pas du tout sûrs de pouvoir s'exprimer en groupe. La hiérarchie craignait de perdre sa place et son autorité qu'elle tentait de maintenir avec des sanctions et en s'assurant d'avoir « quelques salariés de son côté ».

→ **L'organisation matérielle des entretiens préalables**

Nous avons affiché dans la salle de réunion principale qui servait aussi de lieu principal d'affichage, un tableau avec quatre jours à disposition et des créneaux d'inscription toutes les heures entre 8h et 17h. Nous avons demandé un lieu « neutre » pour recevoir les personnes qui le souhaitaient, individuellement ou collectivement. Au départ, personne n'osait s'inscrire sur le tableau, puis quelques chefs et salariés ont pris la décision de s'inscrire et rapidement le tableau a été plein avec des demandes de nouveaux créneaux horaires. Les personnes sont quasiment toutes venues individuellement et ont estimé avoir vraiment besoin de nous parler seules. Le lieu a été déplacé car jugé trop proche du bureau de la Direction. Un lieu totalement excentré qui était fermé depuis longtemps a été rouvert, réaménagé et est devenu l'espace pour la médiation jusqu'à la fin. Il est depuis réinvesti. Nous avons finalement doublé le nombre de jours d'entretiens prévus.

→ **Enjeux à la phase des entretiens préalables**

Au bout de la première session d'entretiens individuels, nous n'étions pas sûrs que la médiation puisse avoir lieu, un niveau de tension très élevé, un phénomène de bouc-émissaire très puissant envers une personne en situation hiérarchique, le sentiment que c'était trop tard, que les sources du conflit n'étaient pas qu'au niveau de la structure, qu'elles étaient politiques et structurelles. Un repérage d'attitudes proches du harcèlement se confirmait. Des tensions entre les métiers, entre les secteurs, entre les générations d'agents, leur origine, etc.

S'est posée la question suivante : si l'on refuse la médiation alors qu'une dynamique est lancée et que les personnes sont dans une forte attente, que suggérer ? En même temps, il était impossible de prendre le risque d'une médiation dans ces circonstances.

Nous avons donc pris la décision de dire que nous continuions à vérifier ensemble si les conditions de la médiation étaient réunies mais qu'à ce stade nous en doutions. Cette annonce a eu un effet immédiat très positif (ni recherché ni stratégique de notre part). De nombreuses personnes se sont tout à coup mobilisées en disant, « mais qu'est-ce qu'il faut qu'on fasse ? » « Qu'est-ce qu'il va se passer si la médiation n'a pas lieu ? » Un grand nombre d'entre-elles a compris, à partir de ce moment-là, qu'elles seraient les véritables actrices du processus et que nous serions simplement là pour les aider à nouer le dialogue et à poser un cadre permettant l'expression de chacun et la recherche de solutions collectives.

Nous avons également constaté l'importance de ce qui se passe dans le collectif entre les entretiens. Les personnes parlent, des alliances se nouent, des suppositions circulent, des manipulations tentent de s'échafauder. Tout cela échappe aux médiateurs qui sentent bien que le processus est en cours. Les langues se dénouent, des choses se disent, « on m'a dit que vous aviez dit que la médiation ne serait peut être pas possible ».

Les entretiens permettent alors de recadrer ce qu'est la médiation, de limiter les rumeurs, d'apaiser certaines craintes exacerbées, de poser les conditions et surtout de préparer en quelque sorte les personnes à se positionner en tant que sujet et professionnel qui va parler dans le groupe. Les entretiens ont été une sorte de sas, de passerelle entre un mode relationnel et de fonctionnement de crise et la possibilité pour chacun d'autre chose. Autre chose à construire après s'être dit ce qui n'allait pas et ne pouvait continuer ainsi.

Le fait d'avoir dit aux médiateurs un certain nombre de choses a permis un soulagement incontournable pour de nombreux agents. C'est comme si les entretiens avaient permis de « soulever le couvercle » avant la médiation. Cette phase a permis de soulager les souffrances très perceptibles, donc de libérer une parole plus collective. Elle était très individuelle jusque-là. Elle a permis aux agents de redevenir des sujets à part entière (inscrire son nom sur un tableau, de nommer les problèmes, d'oser prendre la parole). Elle a réinscrit le collectif dans un processus démocratique de la discussion, de l'analyse des situations, de l'évocation de solutions. Toutes choses qui n'existaient plus. La situation était tellement dégradée qu'il a fallu, dans un premier temps, retrouver ce respect de la personne, cette confiance minimale en soi et dans les autres, ce droit à la parole, ce droit à ne pas être d'accord et à l'exprimer le plus calmement et le plus clairement possible. La médiation requiert ces conditions. En même temps, nous avons été dépositaires d'un savoir (donc d'un pouvoir) qu'il a été difficile de mutualiser.

→ **Les conditions de la médiation**

Une fois la phase d'entretiens terminée, en prenant en compte tout ce qui avait été dit et le nombre de personnes souhaitant aller en médiation, nous avons analysé la situation de la manière suivante.

- La médiation est possible à certaines conditions sur lesquelles nous allons communiquer, ces conditions énoncées au singulier sont à synthétiser et à partager au pluriel, à tous les acteurs concernés, y compris les commanditaires;

- La médiation ne sera pas suffisante ; elle devra s'accompagner de temps de coaching pour la direction et nous devons veiller à une communication régulière auprès de l'ensemble des personnes concernées, non présentes dans la structure et dans les temps de médiation (commanditaires et syndicats).

- Nous avons donc mis en place des courriers (au total, 6 courriers²³), portant essentiellement sur l'avancement du processus afin de partager un certain niveau d'information et d'objectiver des aspects particuliers : rendre réel, nommer le conflit dans toute sa complexité, le faire exister sans emballement émotionnel mais comme une situation en train d'être traitée par les acteurs en place.

Notre positionnement, dans cette phase, a été le suivant:

- Nous (les médiateurs) étions convaincus que suffisamment de salariés souhaitaient aller en médiation dans certaines conditions pour que la médiation soit mise en place.
- Nous ne pouvions garantir les conditions mais nous les avons énoncées et avons organisé une réunion collective afin de poser les conditions devant l'ensemble des acteurs concernés, y compris les commanditaires.
- Le fait que les agents acceptent de venir en médiation, une fois ces conditions émises, signifiait leur accord et l'existence d'un contrat tacite.

CAS 2: « MEDIATION POST DIAGNOSTIC DES ENJEUX INTERCULTURELS DANS UNE VILLE »

L'AMONT : RENCONTRE AVEC LE COMMANDITAIRE

- Commande du Maire via la Direction de la cohésion sociale-

→ Contexte de la demande

La commande dans cette situation s'est effectuée suite à un diagnostic portant sur les enjeux interculturels dans une ville, en particulier dans un quartier. Un constat d'une montée du communautarisme et des difficultés de positionnement des acteurs avaient conduit à ce diagnostic sur lequel nous avons été mandatés. Les résultats de ce diagnostic montraient clairement que le problème n'était pas tant d'ordre culturel ou communautaire (du côté des autres, en l'occurrence habitants d'origine culturelle autre que Française) mais bien interculturel, c'est-à-dire dans la relation entre habitants, acteurs associatifs et institutionnels. Nous avons pointé l'importance d'un travail de médiation. Deux ans plus tard, nous sommes contactés pour « poursuivre » et travailler au niveau du « jeu d'acteurs » qui sont demandeurs d'une mise à plat. De nombreux conflits existent entre eux, certains remontent à plus de quinze ans, les associations n'arrivent pas à travailler ensemble, une association vient de fermer, les habitants fréquentent de moins en moins les structures, etc.

→ Mon positionnement

Suite à cette première demande de la Direction de la cohésion sociale, je demande un rendez-vous avec le Maire et l'Elu en charge. Lors de cet entretien, il s'agit pour moi de voir jusqu'où les élus sont prêts à s'investir à leur niveau et jusqu'où ils se sentent responsables de la situation.

Il me semble important de dire qu'une telle démarche nommée « mise à plat » ou « médiation » peut :

- provoquer des changements importants et une remise en question de nombreux acteurs, y compris de la mairie
- induire des réorganisations
- questionner les modes de financement
- questionner l'utilité de certaines structures et donc éventuellement de certains postes, etc.
- interroger le pouvoir en place

²³ Voir annexes

Je précise également qu'il serait certainement important que les institutionnels et les Elus soient impliqués dans ce processus, dans la mesure où ils sont des partenaires incontournables

- Je précise avec eux comment ils imaginent la restitution
- Je m'assure de la volonté de participation au processus selon des modalités qui seront à définir

- Je m'assure de l'accord sur une démarche « pas à pas »

- Je précise enfin en quoi la démarche de médiation se distingue de l'audit et je m'assure avec eux qu'ils souhaitent poursuivre avec nous après avoir réfléchi à cette ambiguïté possible entre la place de consultant et celle de médiateur. Je décide que l'équipe étant modifiée, je pourrais me positionner en tant que médiatrice en prenant les précautions qui s'imposent :

- ne pas intervenir seule mais avec une nouvelle personne qui ne connaît pas le dossier

- préciser par courrier et oralement aux personnes l'amont de la commande

- être vigilante sur l'utilisation du savoir que j'ai du contexte et sur ma connaissance de certains acteurs déjà rencontrés

CAS 3 : « MEDIATION D'EQUIPE EN INSTITUTION »

L'AMONT : CONTEXTE, DEMANDE, CONDITIONS ET ETHIQUE

→ Rappel du contexte de la demande

Cette demande de médiation a émergé lors d'un groupe d'analyse de pratiques que j'animais dans une institution qui intervient dans le champ du travail social.

Suite à plusieurs séances d'analyse de pratiques, l'ensemble du groupe fait le constat que les dysfonctionnements institutionnels prennent beaucoup de place et sont souvent à la source d'un malaise dans l'équipe et vis-à-vis des usagers. En tant qu'animatrice de ce groupe, j'invite le groupe à poser ce qui fait difficulté pour eux en leur proposant au préalable un autre temps que celui de l'analyse de pratiques qui n'est pas fait pour traiter des dysfonctionnements institutionnels.

Nous arrivons au constat qu'une grande partie des dysfonctionnements sont attribués à la hiérarchie, absente du groupe. Je demande au groupe de se positionner par rapport à ce constat.

- Qu'est-ce qu'ils envisagent de faire ? Les réponses fusent. Continuer à se taire ? Réagir individuellement ? Continuer à éviter les conflits ? Augmenter les congés maladie ? Toutes les stratégies individuelles sont verbalisées et un premier échange a lieu sur les conséquences de ces stratégies individuelles. Mauvais climat dans l'équipe, surcharge de travail pour certains, manque de confiance, pas de cohésion d'équipe, etc. Le responsable hiérarchique n'est plus l'unique problème.

- Je leur propose également de réfléchir sur ce qu'ils gagnent dans la situation et sur ce qui est difficile pour eux. Sont également présentées les différentes tentatives d'actions collectives : projet de pétition, projet de lettre signée pour dénoncer la direction, etc. Ils réussissent à repérer que ces initiatives ont échoué car elles s'inscrivaient toutes dans un face à face marqué par l'affrontement salariés/Direction ; pour y aller il fallait choisir son camp, pour ou contre. Certains salariés refusant la démarche étaient mal vus par les autres et ne se sentaient pour autant pas bien dans la situation. Une fois que les salariés ont repéré qu'ils n'étaient pas d'accord sur la méthode pour aborder les difficultés avec la hiérarchie, nous avons avancé vers la mise en place d'une « rencontre ». Cette rencontre a été nommée tantôt rencontre tantôt médiation, tantôt rencontre de médiation.

- J'ai ensuite abordé les questions suivantes :
 - Quelles seraient pour eux les conditions d'une telle rencontre ?
 - Qui souhaiteraient-ils inviter ?
 - Comment ?
 - Qui inviter ?
 - Ont-ils besoin d'un tiers ?
 - Qui en parlerait auprès de la Direction ? Quel niveau hiérarchique ?
 - Quelles sont les conditions pour que cela ait lieu ?
 - Qu'est-ce qui leur ferait dire que c'était utile d'organiser une telle rencontre ?
 - De combien de temps pensent-ils avoir besoin ?
 - Ou est-ce que la rencontre aurait lieu ?

Suite à ces échanges avec les personnes présentes, les participants ont jugé indispensable que tous les salariés soient informés et puissent se décider. Lors de la séance d'analyse de pratiques suivante, la décision a été prise et la demande m'a été formulée que j'anime la rencontre. Ils souhaitaient également que je prenne contact avec la Direction pour lui proposer la démarche. J'ai alors précisé la façon dont j'allais fonctionner, j'ai clarifié mon rôle et mon changement de casquette. J'ai précisé les règles ainsi que la méthode.

J'ai contacté la Direction par téléphone, expliqué la demande, accueilli la réaction, demandé les conditions pour elle de participer. J'ai également pointé l'importance que j'accorderai à la bienveillance des propos, notamment envers la Direction, seule face à une dizaine de personnes.

→ **Les conditions souhaitées :**

Pour les salariés :

- « que la responsable reconnaisse qu'il y a un malaise, qu'il y ait une volonté de comprendre »
- « qu'il n'y ait pas de retours de bâtons suite à ça »
- « que ce soit constructif et fait intelligemment »
- « il faut qu'il y ait une préparation avec toute l'équipe »

Pour la responsable :

- « que ce soit fait dans un esprit constructif »
- « que chacun prenne ses responsabilités »
- « ne pas être seule face au groupe, ne pas me sentir agressée »
- « être en présence d'un tiers »
- « attente d'une réciprocité »

→ **Question d'éthique pour la « consultante » qui change de casquette/fonction :**

Je me suis demandé si je pouvais moi-même animer cette rencontre étant donné ma place dans le groupe.

Cela m'a semblé possible car :

- j'ai clarifié le changement de rôle et de cadre
- c'était la dernière rencontre avec le groupe, elle était explicitement d'une autre nature
- les conditions de la rencontre me semblaient pouvoir être garanties
- la demande que j'anime ce groupe a été unanime
- le groupe d'analyse de pratiques n'est pas conçu pour traiter des dysfonctionnements institutionnels, la médiation était le dispositif le plus adéquat pour traiter les problèmes rencontrés

Cependant, ce changement de casquette me semble délicat et mérite beaucoup de clarté.

La phase préalable étant terminée, la médiation collective peut se poursuivre. Je vais essayer à présent de traiter de « ce qui fait médiation », des « leviers » s'il y en a, qui permettent qu'il se produise du « nouveau », du « mieux », du changement dans cet espace créatif de parole.

2.3. LE « PENDANT » : TENIR LE CADRE POUR FAVORISER LE DEPASSEMENT DES CONFLITS

2.3.1. Les conditions de la « réussite »

Plusieurs conditions doivent être réunies pour que cette phase « réussisse », c'est-à-dire que les participants soient satisfaits à la fois de l'expérience de médiation et des perspectives de changements si ce n'est des solutions envisagées.

Ces conditions se situent à plusieurs niveaux

→ Le(s) commanditaire(s) :

- Etre vraiment impliqué dans les changements et s'engager à la transparence
- Etre prêt à s'attaquer aux causes du conflit et à mettre les moyens pour que les changements s'inscrivent à la fois sur le court terme et dans la durée
- Faciliter le partenariat avec les principaux acteurs du changement (DRH, syndicats, salariés) et favoriser la transversalité (entre services, secteurs, types de responsabilités, mandats ?etc.)
- Etre capable de se remettre en question, de reconnaître publiquement ses limites et ses marges de manœuvre
- Pouvoir être à l'écoute des salariés et communiquer avec eux autrement que sur un plan stratégique (objectifs, résultats)
- Pouvoir contribuer à garantir le cadre de confidentialité de la médiation et ses conditions de réussite sur le plan matériel et organisationnel

→ Les salariés :

- Avoir la capacité de se positionner en son nom et de s'exprimer devant le collectif
- S'engager à respecter la confidentialité de ce qui est dit dans le groupe et pouvoir mutualiser objectivement les choses qui peuvent l'être (pistes de solutions)
- Avoir un esprit constructif et assumer ses responsabilités (« lorsqu'on se plaint d'un problème, on fait partie du problème »)
- Pouvoir écouter et reconnaître ses erreurs, limites mais aussi ses désirs, besoins, valeurs et objectifs
- Etre prêt à s'impliquer dans les changements tout en respectant un cadre co-construit et un ordre hiérarchique inhérent à la structure

→ Les médiateurs :

- Etre rigoureux sur le cadre et avoir la capacité de s'affirmer
- Etre souple pour s'adapter à la singularité de chaque situation
- Rester à sa place et respecter un certain nombre de principes éthiques (nous y reviendrons en dernière partie).
- Pouvoir tout entendre sans se laisser prendre par les histoires
- Etre capable de « faire faire », de renvoyer au groupe ce qui s'y joue et non pas de « faire à la place de » ou de se « faire le porte- parole ».

Je vais développer à présent cette dimension : le rôle du médiateur dans le groupe. Puis ,en dernière partie , je reviendrai sur son éthique.

2.3.2. Le positionnement des médiateurs dans le groupe pour favoriser les changements

→ Un positionnement de tiers dans l'entre-deux

Il me semble que la position de tiers se traduit par une attention particulière aux représentations et aux décalages de places dans le groupe ; décalages entre les places attribuées (aux collègues, aux médiateurs) et les places revendiquées. Cela permet à chacun non seulement de trouver « sa bonne place » et de s'engager personnellement dans les changements souhaités en respectant les désirs et les contraintes des uns et des autres.

→ Cette question de la place se pose aussi pour moi dans une certaine tension entre trois pôles :

1. **Mon statut objectif de médiatrice** (« identité de fait ») : même si cette réalité n'est pas si évidente dans la mesure où la médiation bénéficie/souffre d'un flou évident quand à sa réalité, sa définition, son statut.

2. **La place qui m'est attribuée** : place différente selon les commanditaires et les sujets en médiation, certainement autant d'attributions que de personnes en médiation (j'en ai repéré certaines : « sauveur », « rapporteur », « juge », « confident », « expert », « magicien », « ne peut rien », « psychologue », « jeune », « personne extérieure donc neutre », etc.).

3. **Celle que je revendique** : une neutralité et une indépendance au service d'acteurs d'un système pour les aider à dépasser les manifestations négatives des conflits qui peuvent être sources de violence et de souffrance.

Je sais qu'il y a toujours un décalage entre ces trois pôles. Ce qui est important pour moi est de savoir à quelle place les personnes me mettent (m'attendent) et à quelle place je suis. A partir de là mon éthique, les principes déontologiques de la médiation et la constitution du cadre de travail me semblent être les repères essentiels.

Ma place se situe résolument dans un certain entre-deux, entre le dedans et le dehors ou plus justement dans un certain équilibre entre le dedans et le dehors. « Y aller », « s'engager », « cadrer », « se positionner » tout en restant fondamentalement dans une certaine distance, un retrait, une posture d'observation pour pouvoir entendre, permettre le décalage, pour contribuer à faire émerger l'intérêt de la présence de l'autre à l'altérité irréductible.

Je crois que c'est une place qui nécessite un certain goût pour les ambivalences, les paradoxes, les antagonismes, marqué par une volonté de sortir d'une lecture binaire des situations et des problèmes. En tenant cette place, le médiateur ne passe pas par « un discours sur » mais encourage les sujets dans le groupe à repenser les tensions et les modes relationnels.

→ Les « clefs » du médiateur

Pour favoriser la métabolisation et le dépassement des tensions dans le groupe le médiateur utilise les « clefs » classiques de la médiation, que je ne développerai pas ici à savoir :

- **« l'ouverture des signifiants »** : le médiateur sait qu'il ne sait pas ce que les mots signifient pour les personnes. Il ne cherche pas à comprendre ni à creuser mais à « ouvrir » les signifiants pour permettre aux sujets de se dire, de s'entendre et de se reconnaître en dépassant les malentendus. Ces malentendus structurent toute communication.

- **l'accueil et la reconnaissance des émotions**, des ressentis

- **les mini synthèses** en faisant attention à la reformulation qui peut « étouffer » et en étant vigilant à ne pas parler à la place de l'autre, ni se faire le porte parole de l'un auprès de l'autre.

Le rôle du médiateur pendant les phases de la médiation est donc essentiellement fondé sur l'écoute et sur la relation sans oublier sa fonction primordiale et constante de **clarification** non seulement des relations mais aussi de la situation. S'il veut garder son rôle de clarificateur, il doit à la fois écouter et se garder d'être un réceptacle d'une profusion d'informations dont il ne pourra rien faire. Il doit autant que possible limiter les moments porteurs de flux d'informations.

Il me semble que si possible un binôme complémentaire est souhaitable (homme/femme ; jeune/plus âgé, personnes de cultures différentes, avec des formations et des parcours différents, etc.). Intervenir en binôme permet une certaine complémentarité et une distanciation qui devrait être mise au travail par des temps d'analyse avec des pairs.

La médiation collective a des spécificités liées à la réalité d'un groupe qui par définition est un espace de prise de risque potentiellement conflictuel. Lorsque le groupe est très hétérogène d'un point de vue culturel, ce qui est de plus en plus fréquent, le médiateur doit être particulièrement attentif à repérer les enfermements afin d'éviter que la culture soit perçue comme un obstacle et favoriser l'interculturalité.

→ **Pour cela, dans le groupe, le médiateur doit être attentif à :**

- Prendre le temps de présenter le cadre et se mettre collectivement d'accord sur les règles, les expliquer et les adopter en définissant la place du médiateur.
- Gérer les deux niveaux de sens en tension permanente dans le groupe, influencés par la culture:
 - ° Le relationnel, l'affectif
 - ° Le stratégique, le productif
- Favoriser les relations horizontales en faisant circuler la parole au sein du groupe et en étant attentif à toute la communication, surtout non verbale (approche multi-sensorielle : jeux de regards, soupirs, apartés, silence, etc.).
- Rendre l'implicite explicite surtout lorsque l'on sent une tension dans le groupe.
- Pointer les phénomènes de catégorisation, de déni des différences, les procès d'intention.
- Faire attention à ne pas laisser s'enfermer les individus dans une identité figée ; éviter les processus de réduction, l'acceptation des stéréotypes et préjugés.
- Mettre en avant les différences, pointer les divergences pour aller vers la convergence.
- Aller « chercher » tout le monde ; faire un tour de table lorsqu'une décision est à prendre.
- Pouvoir parler de ce qui se passe dans le groupe et en tirer profit pour avancer dans les échanges (méta-communication).

2.3.3. Les compétences à développer pour favoriser l'interculturalité dans le groupe

Les différences culturelles étant largement implicites, il est difficile de cerner les incidences psycho-relationnelles que peuvent engendrer les différences de codes (langage, non verbal, règles d'interaction) et de significations (valeurs, croyances, représentations, attitudes, normes). Bien souvent, les écarts interculturels affectent la dynamique psychologique de la

rencontre, ce qui se traduit par un accroissement des niveaux d'incertitude et d'anxiété. La communication affecte autant le cognitif, l'affectif que le comportemental.

²⁴G. Marandon propose un modèle à quatre niveaux qui offre des avantages pratiques réels.

- 1^{er} niveau: L'empathie ou la compétence allocentrique

Comme base de la rencontre, l'empathie est le trait de personnalité le plus fréquemment cité dès les premières études sur la communication interculturelle. Définie comme ²⁵"le fait de se transporter par l'imagination dans les pensées, les sentiments et les actions de quelqu'un d'autre et de pouvoir ainsi structurer le monde à sa façon." Si l'on reprend les différentes définitions qui sont données de l'empathie dans le champ de la communication interculturelle, elles contiennent l'idée centrale d'identification active à autrui, c'est-à-dire une démarche imaginative visant à appréhender de façon à la fois émotionnelle et intellectuelle la singularité de l'expérience d'une autre personne. L'empathie est donc à considérer comme étant à la fois cognitive, affective et comportementale. Elle est fondamentale dans toute communication, "sans un peu d'empathie, pas de communication vraie" (Richaudeau, 1974). L'empathie, comme l'ensemble des efforts fournis pour accueillir autrui dans sa singularité dès lors qu'est acquise la conscience de la séparation de moi-autre et dépassée l'illusion communicative de l'identification passive à autrui.

2^{ème} niveau: Les compétences générales de communication

L'empathie, en tant que trait fondamental, n'est pas la seule compétence nécessaire à la communication. On peut citer des compétences requises pour toute communication:

- la capacité à gérer les conflits
- la capacité de réduction de l'anxiété et de l'incertitude
- la vigilance mentale ou "aptitude à gérer cognitivement ses affects" comprend l'écoute active, la tolérance de l'ambiguïté, la complexité cognitive, etc.
- l'aptitude à initier et gérer les relations
- la capacité à gérer la relation vs la tâche
- la créativité

- 3^{ème} niveau: les compétences interculturelles générales

1) la *conscience culturelle*. Cela implique, d'une part, la conscience de sa propre réalité culturelle, c'est-à-dire de ses propres référents culturels et de leurs incidences sur la vie psychique et relationnelle et d'autre part, une approche différenciée des composantes, des propriétés et des fonctions de la culture, ainsi que des divers processus psychoculturels - personnels et interpersonnels.

2) *l'incidence des différences culturelles* sur les relations interpersonnelles et intergroupales. Elle implique, notamment, la connaissance des dimensions globales de la variation culturelle (les quatre fameuses dimensions d'Hofstede: distance hiérarchique/ individualisme-communautarisme / masculinité-féminité / tolérance de l'incertitude) , la diversité culturelle des rapport au temps, à l'espace, au corps, etc.

3) *La conscience interculturelle*: la mesure de l'importance et de la variabilité des obstacles relationnels liés aux différences culturelles (qui vont bien au-delà des barrières linguistiques). Un des obstacles les plus marquants est l'ethnocentrisme.

Le développement de ces compétences devrait éviter de provoquer d'irratrapables malentendus ou de choquer par ignorance des implications interculturelles. Cependant, la connaissance des spécificités culturelles de l'interlocuteur constitue un complément indispensable pour ceux qui souhaitent atteindre un degré de performance communicative optimal.

²⁴ MARANDON, G. *Empathie et compétence interculturelle* 1999

²⁵ in Marandon (1999) Dymond in Brislin, *Cross-cultural encounters: face-to-face interaction*. New York, Pergamon Press.

- 4^{ème} niveau: les compétences interculturelles spécifiques

- 1) la connaissance de la langue de l'interlocuteur
- 2) la connaissance de particularités de la culture de l'autre personne
- 3) la connaissance de standards comportementaux, en particulier de ceux qui ont trait aux fonctionnements cognitifs et aux styles de communication. On peut ici citer par exemple les règles conversationnelles, l'humour, l'articulation langage-silence, le degré d'implication personnelle, le statut pragmatique des échanges, etc.

La conception de la culture par le médiateur peut aussi influencer sur sa façon de mener la médiation. A ce propos, le tableau d'²⁶Arnaud Stimec est très pertinent. Selon son approche universaliste, culturaliste, réductionniste ou complexe, le médiateur mobilisera différents outils et sera plus ou moins vigilant à son ethnocentrisme.

2.3.4. « L'effet groupe » sur la reconnaissance mutuelle

Une des grandes difficultés de la médiation collective réside dans le fait de savoir aller suffisamment loin sur cette question de la reconnaissance par les uns et les autres de ce qui s'est passé ou de ce qui fait difficulté pour les sujets ou sous-groupes.

« L'effet groupe » donne une force aux interactions et aux messages adressés. Ils sont à capter et parfois à reprendre avec beaucoup d'attention et de précaution par les médiateurs. Il arrive qu'une interaction entre deux personnes « fasse effet » aux autres présents qui se reconnaissent dans ce qui vient d'être dit. Quand une personne s'adresse à une autre en parlant d'elle, ce qu'elle vient de dire même si ce n'est pas adressé au groupe parle d'elle à tout le monde et cela peut être beaucoup plus puissant qu'une parole qui serait adressée à tout le monde. Cela fait écho à ce que souligne Francis Jacques dans son expression « parler par les autres »²⁷ et pas seulement « parler aux autres ». Les non-dits, les conflits cachés, le ressenti des personnes, ce qu'elles pensent réellement, sont autant d'éléments que la médiation peut faire sortir et qui peut être bénéfique à l'ensemble du collectif. Le groupe en médiation est un lieu de déploiement des subjectivités, il constitue en ce sens une expérience de la subjectivité.

Il y a donc un partage d'une parole qui habituellement ne circule pas collectivement et certainement pas de la même manière. Il est difficile de jouer un double jeu ou d'avoir une double parole dans cette forme de mise à plat. Le groupe lui-même joue une fonction de régulation très forte, c'est comme un « rendez-vous de la parole tenue ». On ne peut pas tricher. Le groupe « fait exigence » d'une certaine manière car il y a un engagement ensemble à « se dire », à se mobiliser pour que les choses soient différentes. Le groupe « fait contenant » si le cadre est bien posé et intégré.

La question de la **représentativité** est particulièrement délicate dans cette phase. Chacun parle en son nom, donc avant tout en tant que sujet qui va choisir de mettre en avant telle ou telle part de son identité sans forcément la nommer explicitement. Lorsque les personnes sont mandatées, c'est-à-dire qu'elles représentent un groupe métier, secteur, syndicat ou autre, il est d'autant plus important de bien poser, dans le cadre, qu'elles sont là avant tout en tant qu'elles-mêmes et qu'elles peuvent se l'autoriser. Il est important qu'elles précisent si elles parlent au nom de leur groupe. Elles doivent aussi pouvoir repérer le risque de s'enfermer dans le rôle de « représentant d'un groupe », leur liberté peut être entamée, la valeur de leur parole aussi.

²⁶ Voir annexes. In *Médiation et diversité culturelle*, C. Younes & E. Le Roy, p 226

²⁷ In JACQUES, F., *Différence et subjectivité : anthropologie d'un point de vue relationnel*, Paris, Aubier Montaigne, 1982, p.188.

Il convient donc d'intégrer clairement dans la médiation la question de la confidentialité certes mais aussi de donner du temps aux participants pour échanger sur ce qui leur appartient de traiter dans leurs « groupes de référence ». La médiation s'inscrit donc de fait dans un « intérieur-extérieur » à poser clairement dès le départ pour éviter des tensions générées par le cadre. C'est aussi dans cet espace intermédiaire entre le dedans et le dehors sans médiateur que la parole est mutualisée, que les acteurs mettent en place des stratégies, que des décisions sont prises ; il est donc crucial de pouvoir en parler pour limiter certaines tensions.

2.3.5. La médiation comme engagement créatif

La force du collectif en médiation tient certainement à la richesse de ce qui émerge. Un groupe peut être très créatif et peut identifier les problèmes et les enjeux finement à partir d'une pluralité et d'une complémentarité de points de vue. Lorsque le dialogue est rendu possible, la phase créative peut jouer un rôle crucial dans la « consolidation » du collectif qui est sur un autre registre, celui de la construction.

Je retiens cependant un risque durant cette phase créative, celui de la « liste au père Noël ». En effet, il peut y avoir une sorte d'euphorie à s'exprimer de façon libre et à imaginer toute une série de possibilités, ce qui en soi n'est pas problématique. Par contre cela peut être difficile de gérer la frustration de ce qui finalement sera retenu et adopté en fonction des contraintes institutionnelles et des décisions hiérarchiques. Ce ne sont jamais les idées qui manquent mais leur application requiert des changements qui peuvent nécessiter du temps et des décisions à un autre niveau.

Le médiateur incite dans cette phase créative à proposer toute une série de pistes pour répondre aux difficultés repérées. Un certain nombre concerne la communication, le fonctionnement et l'organisation ; elles peuvent être mises en place sans moyens financiers supplémentaires et par la hiérarchie présente. Cependant, d'autres difficultés requièrent des moyens supplémentaires et l'engagement de personnes qui ne sont pas en médiation. Il peut y avoir nécessité de négocier à un autre échelon et il y aura surtout des priorités à poser et des renoncements à faire. A ce moment là, n'est-ce pas le rôle des médiateurs que de créer les conditions de la négociation avec le système hiérarchique supérieur ?

CAS 1 : « MEDIATION D'UN SERVICE DE LA VILLE »

LE « PENDANT DE LA MEDIATION » : BESOINS, DESIRS ET ENJEUX EVOQUES

→ Caractérisation de la crise

Le conflit se situait à plusieurs niveaux et était la résultante de nombreux facteurs. Les causes des tensions étaient multiples ; elles étaient attribuées par les acteurs à des problèmes managériaux, relationnels et organisationnels. Chacun avait une vision du problème, les échanges ont permis de les partager mais pas forcément de les analyser. L'analyse n'a certainement pas été assez approfondie. Mais comment pouvait-elle l'être sur des temps de rencontre si courts ? (Chaque groupe métier a eu deux rencontres de trois heures avant la plénière).

→ Les problèmes évoqués :

- Cristallisation des problèmes sur une personne (directrice bouc-émissaire) répondant par une augmentation des sanctions face à un groupe « bloc », manifestant de la souffrance ;
- Apparition de clans, de sous-groupes, de rumeurs, de violence verbale et de passages à l'acte ;
- Manifestation des intérêts individuels passant par le passage en force, du chantage, des arrangements en coulisse ;
- Opacité du système organisationnel et des incohérences manifestes menant à des erreurs techniques ;
- Incompétences managériales (Direction et managers) : manque de clarté et irrespect ;
- Incohérences dans l'exercice du pouvoir et consignes contradictoires ;
- Manque de reconnaissance et de considération allant jusqu'au sentiment d'être nié ;
- Blocage dans la communication ;
- Non prise en compte de la culture des sujets, de leurs revendications identitaires et de l'histoire (la leur, celle du territoire, celle du lieu)

Le personnel souhaitait trouver une issue même si pour certains la médiation était proposée trop tardivement.

→ Besoins, valeurs, enjeux évoqués :

Les besoins, les valeurs, les enjeux organisationnels et éthiques évoqués se situaient à plusieurs niveaux pour amorcer des changements :

- travailler dans la confiance, la responsabilité et le respect mutuel ;
- être reconnu, considéré, traité équitablement et entendu ;
- partager une vision commune de ce qu'est devenu le service aujourd'hui et de ce qu'il deviendra grâce à l'engagement collectif et à la mobilisation des compétences (être fier de ce qu'il est aujourd'hui sans dénigrer le passé) ;
- s'impliquer, mettre ses compétences, son engagement, voire sa passion au service du *[nom du service]* ;
- pouvoir évoluer, apprendre, se former, progresser en considérant l'expérience et les connaissances des anciens et des nouveaux ;
- partager les informations utiles et anticiper dans l'organisation du travail afin de mieux gérer le quotidien et les urgences (anticipation des actions, étapes de réalisation, suivi et évaluation) ;
- favoriser la transparence dans les orientations et les décisions prises ;
- être autonome tout en étant encadré, favoriser la cohérence des directives ;

- pouvoir identifier clairement les places et les rôles de chacun en bénéficiant de l'expérience, des connaissances et des compétences spécifiques des uns et des autres pour valoriser les complémentarités et les coopérations ;
- travailler dans de bonnes conditions en ayant les outils et le matériel nécessaires aux tâches à effectuer ;
- s'engager en ayant les moyens de travailler à la hauteur des ambitions du projet (ajustement du fonctionnement avant de s'engager dans de nouveaux projets, rythme de travail adapté);
- améliorer la communication relative au bon fonctionnement (sources d'informations, partage des informations entre équipes, consignes clairement identifiées et suivies, évaluation et ajustements constants).
- La médiation a pu commencer à opérer (même si je n'ai pas le sentiment que le cadre et les circonstances aient permis d'aller suffisamment loin) dans la mesure où :
 - chacun a pu s'interroger sur sa part de responsabilité dans les problèmes constatés, sa part d'engagement pour être en adéquation avec ses besoins et ses désirs ;
 - ces paroles, témoignages, questionnements, revendications ont été partagés et entendus dans les groupes.
 - Cependant, la phase d'engagement collectif concernant la mise en application opérationnelle des changements souhaités n'a pas été assez approfondie faute de temps et de soutien de la hiérarchie.

→ **La communication sur le processus : valoriser la participation des présents, offrir le même retour à tous et impliquer les absents**

Ce qui m'a frappée et qui je crois nous (les deux médiateurs) a incités à écrire pendant le processus était et de travailler sur un minimum de commun. Comme tous les acteurs ne pouvaient pas physiquement assister aux réunions de médiation, nous avons opté pour une communication écrite, la même, adressée à tous. Il était important pour nous de n'écarter personne a priori, et surtout de maintenir un degré d'information en sachant que de toute façon de nombreuses choses circulaient sur la médiation malgré la consigne de la confidentialité.

- Ecrire correspondait aussi à une **nécessité de mutualisation** même si les écrits ne peuvent en être la garantie, ils sont des signes partagés. Ayant organisé plusieurs médiations par groupes/métiers ainsi que des médiations interindividuelles, avant d'organiser la plénière, cela avait aussi pour fonction de communiquer sur ce que nous faisons, nous **informions** sur les rencontres organisées, sur ce qui avait eu lieu et les rencontres à venir.

- Les premiers courriers ont permis de rappeler et **préciser ce qu'était (et n'était pas) la médiation** (par exemple « *Nous vous rappelons que la médiation est un processus qui permet de rendre possible l'expression des conflits et leur dépassement. Une médiation se distingue donc clairement d'un audit* ».). A travers ce type de phrase par exemple nous énoncions devant tous ce que nous avions dit mais qui n'avait pas forcément été entendu ou avait été transformé.

- Il nous a aussi paru utile de **relater de façon synthétique notre analyse**. Cette analyse n'était autre que le reflet de ce qui avait été dit dans les différents groupes et temps de la médiation. Par exemple, nous avons pu écrire ceci : « Le conflit se situe à plusieurs niveaux et semble être la résultante de nombreux facteurs. Les causes des tensions sont multiples ; elles sont essentiellement attribuées à des problèmes relationnels, organisationnels et de communication. Le personnel souhaite trouver une issue positive aux conflits même si pour certains la médiation est proposée trop tardivement. Les indicateurs de sortie de crise se situent à plusieurs niveaux, ils sont autant de facteurs à hiérarchiser et à prendre en compte pour éviter une analyse trop simple de la situation et amorcer des changements. ». Peut être sommes-nous sortis de notre rôle en allant sur le terrain du contenu mais cela nous a paru

important en sachant que de toutes façons le commanditaire attendait aussi la médiation sur ce terrain là... La synthèse portait uniquement sur ce qui avait émergé des échanges, nous avons synthétisé ce qui avait été explicitement dit et l'avons formulé dans un esprit constructif.

Nous avons aussi écrit en milieu de processus : « *Les échanges ont permis de repérer un certain nombre de points de blocage à dépasser. Cependant, vous êtes nombreux à vous questionner sur « l'après-médiation » ; vous souhaitez avoir des garanties sur la pérennité des changements et également pouvoir compter sur des actes concrets en ce sens.*

Les points abordés et les attentes se situent à différents niveaux :

- reconnaissance et respect mutuel
- communication, partage des informations et confiance
- concertation
- échanges et transfert d'informations
- management et organisation du travail : planification, horaires, salaires, etc.
- clarification des places et responsabilité de chacun
- partage collectif du projet

- Les écrits ont aussi contribué à **véhiculer une image constructive** et positive de la « mobilisation », non pas par démagogie, mais parce que nous sentions que c'était important et que cela contribuait aussi à changer l'image négative du service (par exemple : « *nous vous remercions vivement pour votre disponibilité et l'esprit constructif dans lequel les médiations se déroulent* »).

- En outre, les agents ont eux-mêmes rédigé les accords en fin de médiation, ces courriers n'étaient donc pas les seuls écrits ; ils nous ont semblé importants dans la constitution du cadre comme supports.

CAS 3: « MEDIATION D'EQUIPE EN INSTITUTION »

« LE PENDANT DE LA MEDIATION » : BESOINS, DESIRS ET ENJEUX EVOQUES

→ Démarrage de la médiation

Après avoir accueilli les participants, rappelé l'amont, les conditions souhaitées de l'échange et les règles, je passe la parole pour un tour de table où chacun peut s'exprimer et dire ce qu'il souhaite.

Suite à ce premier tour de table, je reprends dans l'ordre ce que chacun a dit. Puis je propose d'ouvrir un signifiant qui est revenu plusieurs fois pour lancer le dialogue (« travailler en sérénité », « faire équipe »).

Lors du premier tour de table, beaucoup de choses s'expriment :

- Directement à la responsable : des constats de difficultés de communication, des interpellations, etc. « j'ai des problèmes de communication avec vous » ;
- A l'ensemble des personnes : « je la sens pas l'équipe, il n'y a pas de cohésion »
- D'une personne à une autre personne dans le groupe

→ Les échanges portent sur :

- L'**expression de besoins** : « travailler en sérénité », « se dire les choses », « aplanir les choses »
- L'**expression des souffrances** : « c'est la première fois que j'ai peur de m'exprimer au travail, je me dis qu'il vaut mieux que je ne dise rien »

- Des interventions sur les **enjeux sociaux, politiques et éthiques**: « on assiste à une déshumanisation du travail, on ne fait plus attention au suivi social, seul le rendement compte » ; « ce contexte est lié à l'environnement politique... »
- La volonté de **comprendre et de construire collectivement** : « d'où vient cette tension ? »
- Un questionnement sur le **fonctionnement et l'image des uns vis-à-vis des autres** : ce que renvoie l'équipe à la responsable : « qu'est-ce qu'on renvoie en tant qu'équipe ? »
- Certains sont très précis en revenant sur des **incidents et des malentendus** (« lorsque vous m'avez demandé la feuille bleue tel jour et que... »)
- Certains reviennent sur **l'historique** de ce qui s'est passé pour eux : « je suis arrivée avec des exigences, dans une équipe qui avait l'habitude de travailler ensemble, j'ai senti l'équipe sur la défensive, je me suis blindée, je me sentais attaquée donc j'ai attaqué... » ; « A l'époque j'étais la cible, je me suis sentie mise au placard » / « ma relation n'était pas simple avec l'autre chef de service, j'ai pas voulu que ça recommence cette fois, je me suis protégé »
- Une **précision du rôle et des places** : ma responsabilité c'est que le service fonctionne, je dois dire quand le travail n'est pas fait
- Une intervention sur des **notions et concepts** : « notion d'équipe »

→ **Dernières paroles :**

J'ai proposé de clore la séance en demandant à chacun de dire ce qu'il souhaitait sans qu'un dialogue ait lieu. Simplement une dernière parole partagée à haute voix.

- « Je suis contente d'avoir pu échanger, je vais mettre mon énergie ailleurs, j'espère que ça ouvrira à d'autres dialogues plus sereins »
- « Je suis satisfaite que chacun ait dit ce qu'il pensait »
- « Je suis heureux que cette réunion ait eu lieu, c'est nécessaire de ne pas se cramponner aux petites choses, l'essentiel c'est le travail »
- « J'ai apprécié cette matinée, ça a permis d'expliquer des malentendus. J'ai entendu que si je reçois mal ce que vous me dites je me permettrai d'aller vous voir, qu'on peut discuter... je n'aime pas laisser trainer les choses ça me détruit »
- « C'est très constructif »
- « J'espère que les tensions et les malentendus disparaissent, qu'on peut se dire les choses, c'est pas facile de donner la sensation de faire bloc, c'est dur de savoir qu'on peut donner cette impression ; je me sens plus serein »
- « Je suis contente d'être venu, c'est important de dire les choses et de les entendre. On va partir sur de bonnes bases et travailler plus sereinement et qu'on essaye tous ensemble de faire quelque chose »
- « Je suis contente, ça va nous permettre de repartir différemment, j'ai leur vision donc j'aborderai les choses plus serein »
- « C'est une leçon, je vais appliquer ce qui a été dit et que tout le monde y mette du sien même si c'est dur d'aller vers l'autre »
- « Je suis ravie d'avoir été présente à cet atelier car je n'avais pas mesuré cette souffrance, l'intensité du malaise. Je n'ai pas de baguette magique. - J'ai entendu comment on formule les choses. Si je m'entends dérapier j'irai aussi dire pardon, à moi aussi d'aller dire... » (Responsable d'équipe)
- « C'est pas plus mal d'être venu, j'ai mon caractère, je m'en excuse si j'ai blessé quelqu'un ; on s'explique quand il y a un problème ».
- « J'avais peur que l'équipe se rétracte, mais non... »
- « C'est la première fois qu'il y a une instance qui existe comme ça ; c'est un garde-fou, une garantie symbolique »

2.4. LA FIN : PERMETTRE D'ANTICIPER LA SUITE

2.4.1. Le passage de relais

La fin de la médiation s'ouvre sur la concrétisation de ce qui s'est dit, se manifeste par l'amorce d'un nouveau fonctionnement ou au contraire risque de se poursuivre par les mécanismes et un fonctionnement identiques à l'amont de la démarche. Elle n'aura alors été qu'un temps pour se dire et s'entendre sans que rien ne change profondément. Cela pourra générer de nombreuses frustrations et aggraver la situation.

Quelques questions utiles à poser et partager en fin de médiation :

- La fin : qui en décide ?
- Qui dit que ça s'arrête ? (prescripteur/ acteurs/médiateur)
- Quand et comment passer le relais ?
- Quels relais ?
- Quels sont les éléments à réunir collectivement pour que par la suite les uns et les autres soient en capacité de poursuivre au mieux ?
- Quels temps ?
- Avec qui en interne ?
- Comment réintégrer les « absents » lorsqu'ils étaient en retrait de la médiation (syndicats, hiérarchie). Quelle crédibilité ?

→ **Quelques points de vigilance pour « faire relais » :**

- L'invention en interne d'un « système de vigilance » ; c'est-à-dire la possibilité de garantir un cadre et des règles qui soutiennent le collectif lorsque celui a été malmené.
- L'importance de soutenir équitablement l'ensemble des salariés (qu'ils aient ou non participé à la médiation) en étant attentif aux déséquilibres liés aux différentes places hiérarchiques (« un contre tous » parfois pour les personnes en situation hiérarchique).
- Le travail de deuil qui peut passer par la proposition de rituels comme par exemple la mort symbolique du bouc émissaire lorsque le phénomène a été constaté.
- L'importance de la formation : pendant les médiations, les participants commencent à s'écouter et à dialoguer autrement. Ce mode de dialogue est fragile. Ne serait-ce pas un moyen d'assurer une pérennité des changements que de recommander un suivi en termes de formation (communication, gestion des conflits, médiation...) ?

2.4.2. L'évaluation

Une médiation doit-elle et peut-elle être évaluée ?

- Il me semble que l'évaluation peut avoir un sens si elle est proposée quelques mois après la médiation. Elle est la possibilité pour tout le monde d'en mesurer les effets et de faire un point avec du recul. En quelque sorte de revenir sur ce qui s'est passé et ainsi de proposer une continuité dans les changements.
- Cependant, le risque est grand de se voir imposer une évaluation sur le fond, ce qui correspond à une évaluation d'audit. Les médiateurs doivent donc être très vigilants sur cette phase.

→ Les évaluations permettent d'attirer notre vigilance sur au moins 3 points sensibles :

1. les risques d'instrumentalisation et le besoin de vigilance des médiateurs dès le départ.
2. l'importance de la place de la hiérarchie décisionnaire dans le processus : respecter le système hiérarchique en place tout en le questionnant va nécessairement avoir des effets que l'évaluation peut permettre de saisir dans l'après coup.
3. le temps nécessaire aux changements, à leur mise en place et à leur suivi ; une médiation collective peut demander des engagements de part et d'autre et des négociations dont les effets sont interdépendants. Ces différents temps en différents lieux nécessitent qu'une bonne communication soit poursuivie suite à la médiation au risque de voir ses effets immédiats atténués par le manque de réactivité des acteurs partenaires ou à cause des échecs des négociations engagées parallèlement dans d'autres cadres.

CAS 1 : « MEDIATION D'UN SERVICE DE LA VILLE »

LA FIN DE LA MEDIATION ET SON EVALUATION

→ L'issue de la médiation

La deuxième partie de la médiation a permis d'aboutir à une proposition d'un mode d'organisation et de travail alternatif (travail en transversal remplaçant un fonctionnement très vertical). Pour que cette proposition soit validée et qu'elle perdure suite à la médiation, cela impliquait non seulement une nouvelle façon de procéder en équipe mais aussi des changements à l'échelle de la ville.

- Comment aborder ce type de situation lorsque les personnes en position de valider sont absentes ?
- Comment garantir le respect de la hiérarchie à ce moment là ? Le peut-on ? Le doit-on ?

La circulation de la parole a contribué à un travail collectif et à l'élaboration de revendications auprès de la mairie que les syndicats n'avaient pas réussi à obtenir. Comment vont-ils réintégrer le terrain ? Avec quelle crédibilité ? Médiation et revendications syndicales sont-elles parallèles ou peuvent-elles être articulées en phase finale ? Voilà quelques questions qui méritent notre attention à la fois d'un point de vue éthique et méthodologique.

→ Parole du commanditaire en fin de médiation

« Nous sommes très satisfaits d'avoir essayé ce nouveau type de démarche, nous espérons avoir contribué à favoriser le droit à la parole (reprenant un terme utilisé par un des salariés) et à un règlement des tensions par le dialogue....je tiens également à rappeler que le système hiérarchique en place a toujours été maintenu, même si nous avons fait quelques aménagements pendant la phase de médiation. L'enjeu se situe maintenant devant nous afin de voir dans le détail comment répondre à vos demandes avec les personnes et services compétents ».

→ Le rappel par le commanditaire du système hiérarchique n'est pas anodin. Il a eu besoin vis-à-vis de son équipe et des agents de rappeler devant tout le monde l'ordre hiérarchique, certainement déstabilisé par le fait d'avoir eu recours à des tiers extérieur et par le dispositif lui-même qui a donné du pouvoir aux agents.

→ L'évaluation :

Il nous a semblé utile de proposer une évaluation :

- pour nous médiateurs, pour avoir un retour sur la méthode et la manière dont nous avons mené le travail ;
- pour les agents afin de mesurer l'avancement des changements souhaités ;
- pour le commanditaire, il s'agissait essentiellement de :
 - mesurer si les changements préconisés par les agents et acceptés par leur hiérarchie, de la plus proche à la plus lointaine, avaient été introduits,
 - évaluer comment la démarche de médiation avait été vécue par les agents,
 - mettre en évidence le changement de climat collectif au sein du service.

Extrait de la synthèse d'évaluation :

« 1. Globalement la démarche a été appréciée pour le dialogue et l'écoute qu'elle a favorisés ainsi que pour l'identification des problèmes.

2. Cependant, l'écoute qu'a permis la médiation est perçue comme insuffisante voire inutile pour certains car elle n'a pas été suivie de changements à la source des tensions (rémunération, communication, organisation, management, gestion des ressources humaines, conditions de travail). Ce manque de changements est largement regretté et minimise les effets positifs des échanges et de l'apaisement du climat. (« Appréhender les problèmes est une chose encore faut-il après les régler » ; « la médiation a permis de parler ouvertement des problèmes mais n'a pas été suivie de changement d'attitude »).

3. Le manque de reconnaissance de certains problèmes et enjeux majeurs par les personnes en situation de responsabilité et l'absence de la hiérarchie supérieure (Mairie/ Elus) à la médiation est considérée comme un des facteurs qui n'a pas permis la concrétisation des changements, voire qui a généré des tensions suite à la médiation. Ce point est pour nous une des leçons majeures tirées de cette expérience : le rapport de la médiation à l'exercice du pouvoir et de l'autorité au sein des institutions.

4. Le manque de moyens mis en place concorde avec le sentiment d'avoir été écouté mais sans résultat suffisant. (« Nous sommes à nouveau dans une situation plus qu'inconfortable aucun des moyens prévu dans la médiation n'a été mis en place »).

- **Les temps les plus appréciés de la médiation** ont été ceux des entretiens préalables (pour 68%) qui ont notamment permis d'établir la confiance avec les médiateurs (pour 70 %) ainsi que les temps d'échanges qui ont permis l'identification des problèmes (70, 6%).

- **Le nombre de rencontres de médiation** a été estimé satisfaisant pour 33 % et n'a pas été jugé assez suffisant pour 38 %, les autres étant sans opinion.

→ **D'un point de vue qualitatif**, les réponses ouvertes ont permis d'affiner les points de vue.

Ce que vous avez le plus apprécié dans la démarche:

- **le dialogue** : « pouvoir s'entretenir et s'expliquer sereinement », « pouvoir s'exprimer librement » ; « pouvoir se parler directement et franchement entre nous » ; « la possibilité de s'exprimer » ; « le dialogue » (plusieurs fois) ; « renouer le dialogue » ; « le fait que chacun ait pu dire librement ce qu'il avait sur le cœur » ; « pouvoir dire notre mal- être aux autres » ; « une mise en contact avec la hiérarchie » ; « l'ouverture à la parole à tous » ; « renouer le dialogue, même si tout problème ne peut pas se résoudre par le dialogue, a permis de parler, d'identifier les problèmes et de mettre les choses à plat », etc.

- **l'écoute et le climat** : « on a eu le sentiment d'être écouté, ce qui n'est pas toujours le cas lorsqu'on fait des propositions utiles dans l'intérêt général » ; « pouvoir s'exprimer et être écoutés » ; « enfin nous étions écoutés, cela nous a redonné un grand espoir » ; « convivialité et bon dans l'ensemble ».

- **l'identification des problèmes** : « identifier les problèmes pour débloquer les situations de tension » ; « les problèmes des agents avec la Directrice » ; « la pertinence des questions posées »

- **la méthode** : « l'entretien individuel » ; « les temps de rencontre », « les réunions »

→ **Les aspects importants qui n'ont pas été appréhendés dans la médiation :**

- **Des enjeux n'ont pas été suffisamment appréhendés, même s'il est impossible de tout aborder** : « Certains problèmes profonds relatifs à l'historique des équipes » ; « tout n'a pas pu être dit, il reste des choses non réglées, d'où frustration » ; La « communication et l'amélioration de l'ambiance générale » ;

- **L'absence de la hiérarchie supérieure**, l'insuffisante prise en compte des problèmes identifiés pendant la médiation et les **moyens à mettre en place pour l'après médiation** : « Absence totale de la hiérarchie supérieure (Mairie) : cette absence engendre des conflits entre les différents niveaux hiérarchiques ; cela détruit les effets positifs de la médiation d'où :

- aggravation de la situation,

- découragement de la Directrice,

- manque total de lisibilité entre les antagonismes naissants

- superposition des priorités »

- **Pour certains, la médiation a été instrumentalisée** : « On nous a fait passer l'annualisation par le biais de la médiation, ce qui n'a été compris que trop tard par certains agents / Peut-être un mensonge de plus pour faire passer en force une organisation néfaste au service, dans le but inavoué de faire des économies » ;

- **La dimension financière** :

Les mêmes plaintes se manifestent autant avant qu'après la médiation.

- « Les aspects financiers n'ont pas été pris en compte. Malgré une phase 2 de la médiation satisfaisante (remise en question générale, plus d'écoute), on a toujours beaucoup de difficultés à se faire entendre » ; « La forte baisse des salaires » ;

- **Le manque d'écoute, de reconnaissance du travail et de la qualification** : « qualification du personnel », la « reconnaissance du travail » et les « compétences non valorisées » ; « le travail accompli », « le besoin de formation continue » ; « pas d'écoute suffisante quant à nos propositions qui peuvent s'avérer efficaces et adaptées au changement » ; « l'impression de déranger dès que l'on fait remonter un problème, pas d'écoute, d'aide et de soutien de notre hiérarchie, manque de respect » ; « Des réponses aux attentes pas assez rapides » ; « De plus en plus de travail avec moins d'effectifs ».

Les situations présentées nous permettent de mesurer la fragilité avec laquelle nous avons à faire en médiation et l'importance de l'éthique des médiateurs. Je vais à présent préciser ces enjeux.

III. ENJEUX ETHIQUES DE LA MEDIATION AU TRAVAIL : POT DE TERRE AU ROYAUME DU FER

3. 1. Sur quelles croyances et valeurs se fonde la médiation ?

3.1.1. Une confiance fondamentale en l'être humain

Je ne peux que parler de mes croyances et de mes valeurs. Je tenterai aussi de les confronter à l'éthique qui fonde la médiation, notamment dans ²⁸le *livret pratique éthique de la médiation familiale* et dans les écrits sur lesquels je m'appuie dans le champ de la médiation et également de la philosophie, de la sociologie et de l'anthropologie.

La médiation est fondée sur une confiance fondamentale en l'être humain.

Confiance, c'est-à-dire ?

La confiance est ²⁹« une expérience d'espace libre, un sentiment de non-pouvoir entre des êtres. Elle est reconnaissance, acte commun d'émancipation [...] elle est acceptation de ce que quelque chose de l'avenir dépende d'un autre, « hypothèse sur la conduite future »³⁰ de cet autre, qui est même un pari concernant l'inconnu, suivi d'effets dont on accepte la part d'imprévisibilité ». La confiance n'est pas aveugle, elle ne va pas sans pensée critique.

En quoi il y a-t-il fondamentalement confiance en médiation ? A travers quelles valeurs cette confiance se véhicule t'elle ? :

- La parole des sujets porteurs de cultures et de désirs devrait avoir une place dans tout groupe et dans toute institution.

- Toute personne a besoin de donner du sens à son implication et a un désir de reconnaissance.

- Les personnes présentes en médiation ont la capacité de se parler, de se dire avec leurs mots ce qui ne leur convient pas et ce à quoi elles aspirent (leurs désirs, leurs besoins).

- En contexte professionnel, les salariés ont la capacité de dire eux-mêmes ce qui compte pour eux aux personnes présentes et absentes dont elles dépendent (commanditaires, responsables hiérarchiques).

- Les sujets concernés sont les mieux à même de trouver des solutions qui seront satisfaisantes pour eux à leur place dans un certain contexte (en tant que salariés/habitants, managers, etc.).

- Les personnes qui sont à des places inégales (notamment hiérarchiques) peuvent disposer d'une égalité de parole dans les dialogues qu'elles peuvent entreprendre entre elles ou avec l'aide d'un tiers.

- Les salariés « à la base » de la hiérarchie ou les « bénéficiaires » ont aussi un savoir qui peut être mobilisé pour faire progresser le collectif (institution, offre, etc.).

²⁸ Livret *pratique éthique de médiation familiale*, Laurence Cornu (dir.), Paris, A.P.M.F

²⁹ L. Cornu, Article paru dans la revue *Le Télémaque*, N° 18, Presses universitaires de CAEN.

³⁰ Georg Simmel, *Sociologie*, chapitre V, "Secret et sociétés secrètes", 1908, Circé, Strasbourg, 1991, p.22.

- Le dispositif de médiation peut et devrait directement ou indirectement contribuer à identifier les sources des tensions afin de travailler sur les différents leviers (organisationnels, politiques, managériaux, etc.) qui structurent les crises et les conflits et non pas seulement le « relationnel » qui n'est qu'une composante de la situation bloquée.

- La rencontre de médiation peut contribuer à un dépassement positif de la situation de blocage de départ dont on ne peut prévoir ni le terme, ni l'ampleur, ni les répercussions. Ce qui est généré par la rencontre est nouveau et imprévisible.

- Le médiateur est responsable du cadre, il doit accepter que l'aboutissement de la médiation lui échappe tout en étant vigilant à repérer les enjeux du contexte de même que son positionnement par rapport aux valeurs qui fondent son éthique (exigence de justice dans le traitement des personnes, équité, respect, etc.).

3.1.2. De la neutralité des médiateurs

La neutralité, du latin ³¹*neuter*, signifie ni l'un, ni l'autre, puis, « qui s'abstient de prendre parti, de s'engager d'un côté ou de l'autre ».

A priori et fondamentalement je pense que les médiateurs de par leur fonction doivent essayer d'être neutres et impartiaux :

- dans leur posture, c'est-à-dire dans la façon dont ils accueillent les réactions et dont ils travaillent sur le lien entre les personnes
- par rapport aux personnes, à leurs valeurs, leur histoire, leurs revendications, etc.
- par rapport au système que constitue le collectif, l'institution, c'est-à-dire qu'ils savent renoncer aux tentatives de manipulation et aux alliances. La difficulté dans le collectif pour le médiateur est d'être pris dans le jeu des personnes ; il lui est donc essentiel d'être indépendant par rapport à ce qui se joue en termes de transfert et d'alliances recherchées.
- en ce qui concerne le contenu de ce qui est dit et décidé

La neutralité doit caractériser la posture même du médiateur à travers :

- Un certain « lâcher-prise » sur l'issue en « pariant » sur l'expérience en elle-même de la rencontre de médiation et en faisant confiance aux personnes ;
- Un certain « lâcher-prise » sur son savoir et son pouvoir tout étant présent avec la plus grande qualité possible.

Le médiateur sait qu'il a un pouvoir symbolique du fait qu'il incarne la règle qu'il amène dans son cadre marqué par la confiance et la sécurité; il représente cet *Autre* à considérer d'abord « comme un lieu, le lieu où la parole se constitue. »³². Ce pouvoir ne doit pas servir à décider et à trouver des solutions à la place des personnes même si elles le demandent ; il est de la responsabilité du médiateur que de renoncer à ce pouvoir comme à tout pouvoir et de renvoyer aux personnes la recherche d'issues possibles.

En ce sens la neutralité du médiateur va de pair avec:

- un renoncement du pouvoir et par là même l'instauration de rapports d'égalité, égalité de parole et d'élaboration de la pensée.
- un effort de réciprocité et de responsabilité de chacun dans les changements. Ce qui contribue notamment à « décharger » le médiateur de demandes multiples et infinies, des résultats de la médiation.

³¹ Dictionnaire *Petit Larousse*

³² LACAN, J., (1955- 56), *Les Psychoses*, Séminaire livre III, Paris, Le Seuil, 1998, p.310.

- Une expérience de liberté et des ³³« conditions de sa réalisation », soutenues par la croyance du médiateur non seulement en la liberté des sujets et aussi en la sienne. Cette liberté qui selon J.J. Rousseau consiste à « ne pas soumettre la volonté d'autrui à la nôtre »³⁴.

On peut aussi situer la neutralité du fait qu'en tant que médiateurs nous servons une logique de changement avant de servir des intérêts individuels, mais cela est-il si simple?

Tout changement dans un contexte professionnel est lui-même orienté par des stratégies et des politiques qui dépassent la médiation et le médiateur. Est-ce possible et souhaitable de se dire à quels types de stratégies et politiques les médiateurs et la médiation ne répondront pas justement pour garantir leur indépendance et ne pas se faire instrumentaliser ou affaiblir comme nous le disions le rapport de force constructif?

Il y a peut être au minimum quelques précautions à prendre :

- S'assurer de l'accord de la majorité (dans un grand collectif l'accord de tous est impossible à avoir) par rapport à l'avancement de la démarche, c'est-à-dire faire un point sur la médiation en prenant du recul sur ce que le médiateur propose : une sorte de méta communication non seulement sur ce qui se joue dans le(s) groupe(s) mais aussi sur les contenus. Il me semble qu'avec cette posture le médiateur peut se mêler du contenu, non pas pour en dire quelque chose de son point de vue mais pour s'assurer que les effets de la médiation sont en partie assumés, souhaités, validés. Il doit se mêler de la stratégie en quelque sorte.

- En effet, il est très difficile de freiner ou de renoncer à la démarche dans le collectif lorsqu'elle est engagée car il y a toujours un temps minimum à investir pour que les différents groupes se soient entendus (lorsqu'il y a plusieurs médiations prévues), ainsi il est difficile de trouver de gérer cette question du temps et des effets intergroupes sans compter les absents qui attendent des comptes.

- Le médiateur doit régulièrement non pas s'assurer qu'il y a accord entre sa place et celle qu'on lui attribue mais faire travailler les personnes sur l'écart entre la place qu'elles lui donnent et sa place réelle. Il doit être vigilant à ne pas se laisser glisser vers le porte parole par exemple ou vers celui qui de par sa position sait beaucoup de choses et donc va être positionné en sauveur. Il doit sans cesse renvoyer au collectif sa responsabilité et sa nécessaire organisation pour « se dire » et « se penser ». Cela est difficile car peu de personnes sont généralement habilitées et s'autorisent à prendre le relais avec une certaine distance pendant le processus ; certaines essaient de « se placer » ou règlent des comptes, ou sont simplement appréciées par certains mais pas par d'autres, etc. Cela pose la question de légitimité non seulement du médiateur mais aussi et surtout des personnes qui doivent prendre le relais pendant et suite au processus car le médiateur dans une démarche collective (avec un collectif volumineux en tous cas) ne peut tenir et garantir le cadre seul.

- Enfin, pour garantir sa neutralité le médiateur doit surtout pouvoir s'autoriser à en sortir. Il y a des situations dans lesquelles le médiateur n'a pas à être neutre, à chaque situation de voir s'il peut se permettre de le dire tout en restant à sa place de médiateur ou s'il en va de son devoir pour signifier que la médiation doit cesser car les conditions ne sont pas réunies. Il doit alors accepter un « échec » ou au moins une limite, la sienne et/ou celle de la médiation.

³³ Selon Paul Ricoeur, « réfléchir sur la liberté, c'est réfléchir sur les conditions de sa réalisation dans la vie humaine, dans l'histoire, au plan des institutions ». In : *Encyclopedia Universalis*, « Liberté », Version 8, 2002, p. 567.

³⁴ ROUSSEAU, J.J., (1764), «Lettres écrites de la Montagne », In : *Œuvres complètes 3*, Paris, Gallimard, 1964.

- Le fait de travailler en binôme et les temps d'analyse des pratiques sont à mon avis indispensables et notamment dans le collectif où nous plongeons parfois dans une telle complexité que les compétences à mobiliser dépassent celle de la médiation. C'est une place peut être plus que n'importe quelle autre qui nécessite un « retour dans l'après-coup ». Un entre-deux donc entre l'avant et l'après. Revenir sur les doutes, sur les décisions, sur les erreurs s'avère indispensable dans des situations que l'on maîtrise si peu et qui sont essentiellement marquées par ce qui échappe au médiateur.

3.2. La médiation est un défi et une prise de risque

La médiation collective est, je pense, à la fois **un défi**, certainement une utopie, et **une prise de risque** :

3.2.1. Pour les médiateurs

Il est très difficile de savoir dès le départ si la médiation n'est pas elle-même prise dans un jeu d'instrumentalisation qui la dépasse. Les médiateurs n'ont jamais tous les éléments lorsqu'ils acceptent de vérifier si les conditions de la médiation sont réunies et qu'ils sont parfois les dernières personnes mobilisées (ils sont déjà dedans, même s'ils peuvent toujours en sortir).

C'est pour cela que le contexte global dans lequel émerge la demande doit être à minima « capté » par les médiateurs qui sinon risquent de poser des conditions et un cadre dans un contexte qui ne permettra pas son fonctionnement.

Dans la médiation collective, il me semble que le plus difficile pour le médiateur est qu'il est à plusieurs moments en position de négociateur de son cadre. Le plus dur n'est pas le temps de la rencontre mais ce qui est autour : l'amoncellement, les temps entre les plénières et le passage de relais. Ces temps sont risqués pour le médiateur car ils conditionnent le processus dont il a la responsabilité.

3.2.2. Pour les sujets en médiation

En première instance, ce sont les sujets qui vont s'exposer et s'engager à travers leur parole dans un cadre certes sécurisé par le médiateur mais qui ne peut garantir les effets hors médiation dans le groupe.

La médiation propose un espace de parole et un mode d'écoute qui exige une qualité relationnelle rarement mobilisée. Après s'être dit, c'est une part de sa vérité de sujet que l'on expose, c'est un risque d'authenticité, de fragilité.

- Peut-on s'y risquer si certains sont uniquement dans la parade ou si d'autres attendent la fin de la médiation pour ressortir les armes ? C'est aussi accepter de montrer une autre facette de soi, c'est l'occasion de pouvoir se dire que l'image que l'on a donnée et dans laquelle les autres nous ont enfermés (soit individuellement, soit collectivement), ne convient plus. Si elle ne convient plus et si l'on a repéré et reconnu ce qui nous avait amené là, que va-t-on faire ?
- Que va-t-on inventer pour être en relation autrement ?
- En a-t-on vraiment le désir ?

L'engagement dans une parole et une écoute authentique va forcément engendrer un mode d'être au travail différent d'avant, ne serait-ce que pour un certain temps. Il faut pouvoir l'assumer.

3.2.3. Pour le groupe, le collectif

Le conflit peut avoir pour intérêt de fédérer, de créer des solidarités. En sollicitant la parole de chacun, ces solidarités plus ou moins fragiles peuvent éclater et les échanges révéler des désaccords sur le contenu à la fois du conflit et des solutions à apporter. La médiation ouvre la porte à l'expression d'une grande hétérogénéité de points de vue. Elle peut créer un certain désordre dans l'ordre établi (questionnement des procédures, des organigrammes informels, des arrangements implicites, etc.).

La médiation peut aussi perturber des acteurs qui avaient tiré profit de la situation en attisant les braises et en trouvant leur place de leader ou de victime dans un jeu pervers ou tout simplement en jouant leur rôle pour essayer d'améliorer la situation. On le voit bien, la solidarité des personnes en situation de « victimes » peut être ébranlée pendant la médiation car il s'agit de sortir de cette position « victime-bourreau » et de repérer la complexité en jeu et la responsabilité de chacun. Lorsque le groupe fait alliance contre le chef et que ce chef est en partie « ré humanisé » par la médiation (quelque soient ses erreurs) et repéré comme partie d'un ensemble et non plus comme l'unique source des problèmes, le groupe et les individus qui le composent sont fortement déstabilisés. D'autres conflits présents entre individus et sous-groupes émergent sur le devant de la scène, d'autres responsables hiérarchiques sont interpellés et peuvent d'ailleurs être pointés comme responsables et mis à la place des nouveaux boucs-émissaires.

Le fait de repérer collectivement les sources des dysfonctionnements et de pouvoir se parler va générer une prise de distance sur des manières d'être et de faire et va donc bousculer les alliances, les solidarités, les perversités, les arrangements. Lorsqu'on touche au symptôme on touche à ce qui faisait tenir le système.

3.2.4. Pour « ceux qui ont le pouvoir » et pour le rapport de force dans le système institutionnel

Une médiation peut révéler des dysfonctionnements et vient toujours interpeler le jeu d'acteurs, les règles, les habitudes, les non-dits, les stratégies ; bref, le pouvoir en place.

L'appréhension des enjeux de pouvoir se situe à tous les moments et a des effets collatéraux indéniables:

- dès le départ dans l'analyse de la commande puis de la demande. C'est à ce moment là qu'il convient de ne pas se tromper d'échelle et de personnes pour démarrer.
- pendant la médiation,
- en fin de médiation dans le passage de relais.

En quoi ?

- Le médiateur de par sa place a un savoir que personne n'a, même s'il n'en fait rien et qu'il invite les personnes à mutualiser ce qu'elles disent lors des entretiens. Or, ce savoir (dans sa globalité et transversalité) est une forme de pouvoir souvent détenue par la hiérarchie.

- Le médiateur propose un cadre et joue un rôle d'« animateur » qui souvent est joué par des personnes en situation de direction ou de management. Il prend donc une place souvent attribuée à ceux qui d'un point de vue hiérarchique sont « au dessus ».

- Lorsque ces mêmes personnes sont dans le dispositif elles sont considérées à égalité par le médiateur mais forcément pas par les salariés. Elles sont « au même niveau » pendant la médiation puis retrouvent leur position de chef dès le temps de la médiation terminé. Il me semble important de pouvoir parler de cela dans une médiation collective, d'y préparer les personnes dans le groupe.

- Elles sont d'autant plus exposées qu'elles sont en minorité et pointées comme responsables des blocages. Le médiateur doit donc être vigilant à ce que ces personnes soient d'une certaine manière soutenues si ce n'est protégées par le cadre de la médiation. Mais le médiateur ne peut pas éviter que ce qui désire être dit soit dit tant que c'est énoncé avec respect.

- La médiation collective fait émerger une série de dysfonctionnements à des échelles différentes et vise de fait des personnes responsables du système. La difficulté alors est de permettre une certaine distanciation pour que les problèmes soient dissociés des personnes et que chacun se sente partie prenante de l'ensemble, quelle que soit sa place. Le chantier risque d'être colossal et les conflits nombreux pour décider des priorités à établir et des injustices à traiter, d'autant que les personnes en médiation sont très majoritairement non décisionnaires. Elles ont donc acquis un pouvoir pendant la médiation, ont été impliquées et constructives dans la phase d'élaboration des pistes d'action et sont ensuite bien souvent « remerciées » lorsque les problèmes à traiter ne relèvent pas de leur place (traitement des salaires, décisions politiques ayant une incidence sur leur travail, gestion des ressources humaines, choix techniques, etc.).

- La médiation peut bouleverser le jeu d'acteurs tout simplement car elle vient interroger un système qui n'a pas pour habitude de s'interroger et qui génère des souffrances à porter par les salariés qui en font partie. La démarche peut faire prendre conscience des mécanismes cautionnés. Si les personnes décident de rester et de continuer à supporter le système, elles auront besoin d'aménagements qui là encore vont poindre pendant la médiation favorisant l'émergence de revendications individuelles et collectives.

- Plus globalement, la médiation est aussi un risque et un défi dans le jeu normal du rapport de force car elle peut être utilisée pour éviter ou minimiser la mobilisation collective ou en appeler aux individus dans leur capacité à dialoguer entre eux en écartant les sources réelles des tensions qui doivent se jouer sur un autre terrain, celui de la négociation et bien souvent en dehors du groupe restreint. Si la médiation n'a pas à prendre parti dans le jeu normal du rapport de force, peut-on s'assurer qu'elle n'induit pas un affaiblissement des rapports de force constructifs ? Notamment dans un contexte où les syndicats sont fragilisés.

3.2.5. Pour le champ du social et du politique

La médiation n'échappe pas, comme n'importe quel autre dispositif, à la pression de l'efficacité, du court terme, des résultats mesurables. Elle ne peut se contenter de suspendre le temps et de donner la parole aux sujets en se laissant prendre par ailleurs par des demandes incompatibles avec sa spécificité. Cela pose la question de l'éthique et des conditions de la médiation. Conditions qui sont généralement posées dans un certain entre-deux, dans un espace interstitiel entre le dedans de la rencontre et le dehors du groupe (groupe élargi, entreprise, ville, quartier, territoire, etc.) qui généralement compte sur un rendu. C'est dans cet espace où l'essentiel va se jouer, c'est-à-dire dans ce qui échappe au médiateur et en partie aux personnes présentes.

Si l'on veut que la médiation reste une innovation sociale et qu'elle contribue à la démocratie et au tissage d'un lien social constructif, elle doit faire face à ce qui est de plus en plus difficile dans notre société, accepter l'imprévisible, l'inconnu, l'altérité. Comme le propose ³⁵Laurence Cornu, la confiance en l'inconnu (notamment celle du médiateur quant à l'espace de médiation) « crée une autre forme de lien social que la confiance dans le « même », le familier, et elle transforme les objets et les modalités de la méfiance ». Elle est en ce sens inséparable de la démocratie, « à savoir que celle-ci est *confiée* aux jugements des citoyens ». Elle implique une conception du politique « comme expérience de liberté en

³⁵ Article paru dans la revue *Le Télémaque*, N° 18, Presses universitaires de CAEN.

commun, et renoncement à la toute-puissance plutôt que comme conquête et maintien du pouvoir ».

Aujourd'hui peut être plus encore qu'hier, la médiation s'inscrit dans une idéologie qui fait reposer entièrement et uniquement sur les individus la responsabilité de ce qui leur arrive. Les individus sont responsables de trouver les solutions et de se débrouiller avec ...ce qu'ils auraient créé eux-mêmes. Du « Yes we can » au « Yes you can and you have to », il n'y a qu'un pas que la médiation, si elle n'y prend pas garde, peut aider à franchir en se faisant prendre par un discours séduisant qui surexpose la capacité individuelle. Tous les systèmes d'aide au développement sont fondés sur cette idéologie, nous n'y échappons pas en France.

Cette conception de la **responsabilité** est loin de celle que je partage et qui consiste à « être présent aux conséquences de ses propres actes, être à même d'en répondre »³⁶. Cette responsabilité est directement associée aux notions de raison et de liberté qui constituent le socle de la pratique de la médiation. En effet, la médiation collective au travail se propose de favoriser l'expérience de la liberté non seulement pour soi en tant que sujet mais aussi et surtout la liberté construite en rapport à l'Autre présent au quotidien dans les échanges personnels et professionnels. Au travail, il s'agit d'une liberté, peut être plus encore qu'ailleurs, conditionnée par l'autre que l'on n'a pas choisi. D'après Paul Ricoeur: ³⁷« On entre véritablement en éthique, quand, à l'affirmation par soi de la liberté, s'ajoute la volonté que la liberté de l'autre soit ».

3.3. Les situations difficiles

3.3.1. Quand la médiation révèle ou confirme une incompétence ou des cas de harcèlement

Si le médiateur n'a pas à se positionner sur le contenu ni à donner son avis, des dysfonctionnements ou des incompétences peuvent apparaître parfois comme incontournables à traiter pour faire évoluer la situation de blocage. Sans changement à ce niveau, la situation restera bloquée.

Que faire ?

- S'il s'exprime (et il est d'ailleurs toujours ou souvent attendu là) auprès du commanditaire, ne sort-il pas de son rôle de médiateur en devenant « auditeur » ?
 - S'il ne dit rien ou si rien ne s'en dit (certaines choses ne peuvent pas être dites par les acteurs de la médiation) il compromet la réussite éventuelle du processus... C'est insatisfaisant.
 - S'il décide, c'est certainement ce qu'il a à faire dans certaines situations, de dire que les conditions de la médiation ne sont plus réunies, il risque d'arrêter un processus concernant un collectif à cause d'une situation relative à un, deux ou trois individus, c'est-à-dire pénaliser l'ensemble du processus pour un problème certes important mais présent parmi d'autres dans la situation globale. Cela rejoint la question des limites de la médiation et pas seulement celles du médiateur.
- Ces situations touchent de fait à la question de l'éthique du médiateur, à son positionnement et également à la **question du droit**. S'il est relativement facile d'aborder cette question et de faire appel au droit dans une médiation qui concerne quelques personnes, cela me semble compliqué dans du collectif en cours de démarche, d'autant plus s'il s'agit d'un problème isolé. Est-ce que l'intérêt du collectif ne prime pas ? L'intérêt du collectif dans le respect du droit bien entendu.

³⁶ *Pratique éthique de médiation familiale*, Op. Cit., p. 20.

³⁷ RICOEUR, P., « L'intention éthique », Op. Cit. , p. 883.

- Si la médiation se distingue d'autres modes juridiques de résolution des conflits, elle est de fait encadrée par le droit comme toute activité humaine dans l'espace social. Si l'on convient du fait que les solutions illégales doivent être exclues de la médiation et que les droits des salariés priment, il arrive que les situations amenées en médiation obligent à ce que le droit y soit dit. Qu'il soit dit non pas pour que les médiateurs tranchent mais pour que les personnes puissent décider de ce qui est souhaitable à la fois pour elles et en fonction de ce que dit la loi. Respecter le droit en médiation impose au médiateur une grande vigilance dans les « situations limites ». La question du harcèlement en est une. Il est très difficile de savoir s'il s'agit d'une perception de harcèlement qui en étant nommée et parlée sera dépassée ou s'il s'agit d'un véritable harcèlement qui n'a pas à être traité dans l'espace de la médiation, pas exclusivement en tous cas et certainement pas du côté de l'arbitrage.
- La différence de nature entre la justice et la médiation ne garantit pas leur complémentarité dans la pratique. Il faudrait pouvoir penser des cadres cohérents entre eux et qui permettent le traitement de ce qui doit l'être séparément. Cela n'implique-t-il pas un travail en réseau des médiateurs, des modes de coopération bien pensés avec les professionnels du droit et une réflexion méthodologique et éthique sur de nouveaux cadres à inventer ?

3.3.2. Quand la médiation « dépasse les bornes »

Jusqu'où la médiation peut contribuer à s'attaquer aux sources des conflits ?

Il nous paraît crucial de ne pas se laisser piéger par les échanges sur les conséquences des dysfonctionnements et d'aider les personnes en médiation à identifier les causes des conflits. En ce sens les médiateurs peuvent jouer un rôle actif dans la compréhension par les personnes de la complexité de la situation tout en sachant que la médiation ne se positionnera pas sur le traitement des problèmes identifiés.

Même si le médiateur prend ses précautions au départ en précisant qu'on ne peut pas à priori savoir comment les choses vont se dérouler ni quels résultats apparaîtront (tel un chirurgien qui va opérer un malade, il ne peut à priori lui dire tout ce qu'il découvrira à l'intérieur ni combien de temps cela prendra ni s'il pourra « s'en sortir »...) explicitement ou implicitement, la médiation est bornée en temps, en argent, en domaines à « ne pas aller défricher ». Il est demandé au médiateur d'apaiser la situation, de la débloquer, il ne lui est pas demandé de remettre en cause la structure ou l'institution. Cela est aussi clair du côté du médiateur.

Cependant, en travaillant sur la communication la médiation peut révéler des dysfonctionnements structurels, organisationnels, interindividuels qui requièrent des remaniements et des changements bien au-delà de ce qui était imaginé, parfois dans des sphères de pouvoir auxquelles on aimerait bien ne pas toucher... Le médiateur peut donc dépasser sa mission, à son insu ou parce qu'il pense que sans s'attaquer aux causes sa mission n'aura soit servi à rien ou aura aggravé la situation en ajoutant une déception supplémentaire. En effet, parmi les causes des tensions, les personnes en médiation peuvent invoquer des procédures lourdes, l'inadaptation des outils, un système de recrutement corrompu, une impossibilité de progresser et gravir des échelons dans la transparence, etc. autant de causes des tensions qui ne relèvent pas de problèmes de communication entre individus.

Que faire donc lorsque les causes sont identifiées et que les personnes en médiation se rendent compte que les blocages entre elles n'étaient que la conséquence de dysfonctionnements sur lesquels elles « n'ont pas la main » ? Intégrer les responsables au processus ? Certainement. Lorsqu'ils sont identifiables, c'est relativement aisé. Quoi que ? C'est possible en tous cas de le proposer. Mais aujourd'hui le problème majeur des conflits au

travail est le suivant : on ne sait plus qui est responsable de quoi ni même jusqu'où il faut remonter... (A moins de faire venir les actionnaires en médiation ?!...)

S'il ne peut rien décider, le médiateur peut soutenir les demandes des participants à la médiation de faire remonter ce qui leur apparaît important. Il peut alors se trouver dans une position pas toujours confortable entre son commanditaire et les personnes qui étaient en médiation. Il doit arriver à maintenir le cadre et l'égalité de parole dans une situation fondamentalement inégalitaire.

3.3.3. Les tentatives de mise en échec ou de récupération de la médiation

Il existe de nombreux positionnements ou stratégies possibles des individus dans le collectif vis-à-vis de la médiation et des médiateurs. Le plus difficile n'est pas de les repérer mais de savoir qu'en faire et comment en « faire retour » aux intéressés.

Parmi ces tentatives :

- Le **refus de participer** : dans un collectif nombreux il est impossible que tout le monde participe. Cependant, certains vont manifester leur refus sans le dire aux médiateurs. Ils vont faire le choix de se marginaliser et garder une position de retrait tout en étant très présents dans le processus, c'est-à-dire en se positionnant vis-à-vis de ceux qui participent et de ce qu'ils en disent. Cela peut créer une sorte de « contre-pouvoir » (perçu comme tel) qui est préjudiciable à la médiation car rien ne peut être mutualisé, rien ne peut être accueilli de l'importance de ce qui est manifesté par ce type de stratégie : la peur de se faire manipuler, les déceptions accumulées, le réalisme face à la situation, la volonté de rester solidaire et dans un certain rapport de force, etc.

- Un **travail de sape** « par derrière ». Cette stratégie peut rejoindre la précédente. Elle se manifeste par des propos du type « Vous ne devriez pas participer », « ça ne changera rien », « on va encore se faire avoir » ... ce type de remarques est accompagné de propos aux syndicats par exemple dès la fin des rencontres ou de déformation de propos, etc. Si ces manifestations remontent jusqu'à la médiation, elles peuvent être dépassées, si elles restent en marge du processus et qu'elles ne servent qu'à faire échouer l'avancée des échanges, il faut rester vigilant à l'importance que les participants y accordent et mesurer l'intensité de tels propos par rapport à l'ensemble de la dynamique en cours.

- Essayer « **d'acheter** », **de séduire**, de « **mettre dans son camp** » les médiateurs. A leur arrivée, les médiateurs peuvent être perçus comme les « sauveurs » et les « défenseurs » des droits des salariés. Consciemment ou non de nombreuses stratégies de séduction sont mises en place pour pousser les médiateurs à prendre parti, à soutenir, à porter la parole de ceux qui se sentent opprimés.

- Le **non respect des règles de confidentialité** est très fréquent. Cette question est particulièrement sensible dans une médiation collective. Impossible de ne rien dire ou de ne rien se dire avec une telle proximité au quotidien. Impossible aussi de circonscrire tout ce qui pourra être dit en résumant les quelques points essentiels par écrit en fin de médiation. Cela rejoint la question de la représentativité.

- L'**instrumentalisation de la médiation à des fins personnelles ou institutionnelles** enfin, est une autre stratégie à repérer. Nous l'avons déjà évoquée. A titre individuel, cela peut consister à se faire valoir pour changer de statut ; du côté de l'institution cela peut s'illustrer par le recours à la médiation pour faire passer des réformes ou des changements qui avaient rencontré des résistances, diminuer le rapport de force, minimiser les responsabilités hiérarchiques, etc.).

CONCLUSION

Je réalise dans l'après-coup que ces expériences de médiation sont très « chargées » : risques, responsabilité, complexité, vigilance, défis, sont des termes récurrents dans mon travail. Pourquoi la médiation plus qu'un autre type de démarche requiert-elle autant de précautions ? Cela tient certainement à la fois à la libération de la parole dans le collectif et à l'acceptation des différences autrement que dans l'affrontement stérile. En effet, l'expression de la parole et l'écoute des sujets en présence des autres est rare en contexte professionnel. Lorsque les barrières sont posées, les clans et les camps en place, cette parole est d'autant plus improbable. La médiation requiert donc des attentions, des conditions et des compétences pour favoriser cette double ouverture : l'égalité des sujets et la confrontation des différences pour poursuivre autrement.

Cela implique pour le médiateur de ne pas se charger de ce qui est « mis à nu » et en même temps d'accueillir les bouleversements engendrés. Le plus délicat à gérer est que « tout n'est pas bon à dire ». Comment permettre l'expression de ce qui fait tension sans pousser à « se dire » au-delà de ce qui est supportable pour soi et pour les autres, en l'occurrence, collègues du quotidien ? J'ai le sentiment, dans la posture de médiatrice, d'être finalement dans un entre-deux antagoniste : tenir (le cadre) et lâcher (l'histoire), faire confiance et être stratégique, permettre l'expression de ce qui fait conflit et être soucieuse de l'équilibre du groupe, favoriser la recherche des causes et permettre l'engagement dans le futur. Je me sens sur le fil de l'équilibriste dans un désordre parfois vertigineux. Equilibriste des liens.

La médiation est un révélateur qui interroge explicitement et collectivement le partage du pouvoir en place, les modes relationnels et organisationnels. N'est-il pas de la responsabilité du médiateur qu'elle ne soit pas un outil au service du pouvoir dominant souvent fondé sur de profondes inégalités, visant à faire taire la conflictualité et conforter un rapport de force déséquilibré ainsi qu'une norme imposée ?

La médiation n'est pas simplement là pour que cela change (le changement peut revenir au même ou au pire) mais pour que les sujets acteurs puissent transformer, à travers leurs paroles, leurs actes, leur mode relationnel et penser éventuellement de nouveaux systèmes (relationnels, organisationnels, managériaux, etc.). La médiation n'est pas là pour effacer les rapports de force mais contribuer à inventer des espaces et des modes d'intervention qui articulent d'avantage la parole des sujets et l'authenticité des rapports à la lutte pour sauvegarder les droits. Elle encourage certainement à humaniser les rapports en renonçant au discours qui consiste à renvoyer les croyances et les comportements qui posent problème dans la sphère privée au lieu de les traiter sans violence dans la sphère publique.

Compte-tenu de la complexité des sociétés et de l'émergence des savoirs sur les processus de changement, la médiation peut être un espace fort pertinent pour la compréhension des dynamiques interculturelles. Le mythe d'une forte culture unificatrice n'a en rien résolu la problématique des relations avec les différences propres à toute organisation. Plutôt que d'uniformiser les cultures, il s'agit au contraire de repérer les différences pour créer des synergies. Le rapport au différent passe par une prise de conscience de son identité propre, de ses pratiques et de la reconnaissance de celles des autres. Il implique aussi des changements au niveau du système de prestige et de pouvoir au sein des organisations en reconnaissant une place à tous les membres selon des règles de sociabilité capables d'articuler les différences et les identités particulières de chacun.

Cependant, je nuancerais mon hypothèse de départ sur la médiation comme vecteur d'interculturalité. Cela requiert des conditions qui sont difficilement réunies en médiation collective sur des processus courts : le temps nécessaire, l'engagement de chacun, une véritable reconnaissance mutuelle et la mise en place effective et suivie des changements. Dans une médiation collective au travail le temps imparti n'est qu'une parenthèse, qu'un

moment immergé dans un système avec ses propres règles et dont « l'esprit » n'est pas celui de la médiation. Il y a non seulement le dedans de la médiation, le dehors mais aussi et surtout l'entre-deux déclencheur des changements. Le va-et-vient entre le dedans et le dehors interroge la perméabilité de la médiation ; cet entre-deux est à penser collectivement et aurait certainement besoin d'être mieux étayé par les médiateurs.

Au fond, la médiation est confrontée à ce que P Corcuff nomme une « *éthique de la fragilité* »³⁸, nous obligeant à « *échapper à l'idéologie de la maîtrise absolue* ». Elle nous invite à un renoncement du pouvoir de l'autre sur soi et réciproquement, à ³⁹« *raviver le risque de l'altérité [...] et à contribuer à construire un « humanisme de la responsabilité » fondateur espérons-le de nouveaux liens sociaux articulant solidarité et autonomie des sujets. En effet, la médiation en tant qu'espace de confrontation de sens peut favoriser une culture commune universellement partagée, celle du dialogue et du respect mutuel passant par une ouverture aux autres et à soi-même, actant par-là même le métissage inhérent à l'humanité : un métissage dans lequel chacun se retrouve, à la fois distinct et relié.*

³⁸ P. Corcuff, La société de verre. Pour une éthique de la fragilité, Armand Colin, 2002

³⁹ CORNU, L. La confiance, article paru dans la revue *Le Télémaque*, N° 18, Presses universitaires de CAEN.

BIBLIOGRAPHIE

- BLOMART, J. & KEWER, B. *Perspectives de l'interculturel*. L'Harmattan, 1994
- CORCUFF, P. *La société de verre. Pour une éthique de la fragilité*, Armand Colin, 2002
- CLANET, C., 1990 : *L'interculturel : introduction aux approches interculturelles en éducation et sciences humaines*. PUM. Toulouse.
- DEMORGON, J., 2000 : *Complexité des cultures et de l'interculturel*. 2^e édition revue et augmentée d'une postface : contre la pensée unique, Paris : Anthropos.
- DEMORGON J & LIPIANSKY EM (dir.), 1999 : *Guide de l'interculturel en formation*. Retz. Paris
- DENIS, C. *La médiatrice et le conflit dans la famille*, Erès, coll. Trajets, rééd. 2007
- DENIS, C (sous la dir.) *Médiation familiale, pratiques et approches théoriques, La médiation ouverte*, Chronique Sociale, 2010
- DESJEUX, D., 2005 : *Le sens de l'autre, stratégies, réseaux et cultures en situation interculturelle*, l'Harmattan, collection Logiques sociales
- DUPONT, C. *La négociation ; conduites, théorie, applications*, Dalloz, 4^{ème} édition, 1994
- FREUD, S. *Malaise dans la civilisation*, P.U.F. (12^{ème} édition) 1992
- FISCHER W.L. & URY R. *Comment réussir une négociation*, Le Seuil, Paris 1982
- FIUTAK, T *Le médiateur dans l'arène : Réflexion sur l'art de la médiation*, Ed. Eres, 2008
- GIRARD, R. *Le bouc émissaire*, Grasset & Fasquelle, 1982
- GUILLAUME HOFNUNG, M. *La médiation*, PUF Que sais-je ? 2007
- HALL, E.T., 1971: *La dimension cachée*. Paris. Ed. Seuil.
- HOFSTEDE, G., 1994 : *Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales*. Les Editions d'Organisation. Paris.
- JACQUES, F., *Différence et subjectivité : anthropologie d'un point de vue relationnel*, Paris, Aubier Montaigne, 1982
- JOULE, R.V. & BEAUVOIS, J.L. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble, 1987
- KRISTEVA, J. *Etrangers à nous-mêmes*, Gallimard, 1988
- LACAN, J., (1955- 56), *Les Psychoses*, Séminaire livre III, Paris, Le Seuil, 1998
- LACOSTE, Y. *Dictionnaire de Géopolitique des Etats*, Flammarion, 1998
- LEGAULT G. (dir.) 2000 : *L'intervention interculturelle*, Gaëtan Morin éditeur
- LE ROY, E, et YOUNES C. (sous la dir. de) *Médiation et diversité culturelle. Pour quelle société ?* Ed Karthala 2002
- MALAREWICZ, J-A, *Gérer les conflits au travail, la médiation systémique en entreprise*, 2^{ème} Edition, Pearson Village Mondial, 2008
- MARANDON, G. Dymond in Brislin, Cross-cultural encounters: face-to-face interaction. New York, Pergamon Press 1999
- MORINEAU, J. *L'esprit de la médiation*, Erès 2001
- RAMONET, I. *Géopolitique du chaos*, Galilée, 1997
- RICOEUR, P., « L'intention éthique », Op. Cit. , p. 883.SAUQUET, M., 2007, *L'intelligence de l'autre, prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Ed. Charles Léopold Mayer
- ROUSSEAU, J.J., (1764), «Lettres écrites de la Montagne », In : *Œuvres complètes 3*, Paris, Gallimard, 1964.
- STIMEC A. *La médiation en entreprise*, Dunod, 2007
- STIMEC, A, *La Négociation*, Dunod, 2005.
- TSE, S. *L'art de la guerre*, Pocket, 1993
- URY, W. *Comment négocier avec les gens difficiles, De l'affrontement à la coopération*, Seuil, 1998

Articles, notes et revues

- BOURRON, Y. : principaux concepts de l'Approche Système appliquée à la médiation.
- CORNU, L. La confiance, article paru dans la revue *Le Télémaque*, N° 18, Presses universitaires de Caen.
- CORNU, L. *Du processus au cadre « processus de symbolisation et symbolique du cadre »*
- DENIS, C. Déontologie et Ethique, *A propos de la neutralité*
- MARANDON, G. Empathie et compétence interculturelle, UTM, 1999
- RICOEUR, P., « Liberté », In : Encyclopaedia Universalis, Version 8, 2002.
- Revue Non Violence Actualité, dossier "La Médiation" d'après "Playing with fire", de Nic Fine et Fiona Macbeth, Youth Work Press, 1992
- Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe, *L'individu et le groupe*, N° 46, Ed. Eès, 2006

Livret

- *Pratique éthique de médiation familiale*, Laurence Cornu (dir.), Paris, A.P.M.F, 2003.