Cheminement et détours d'un projet de médiation dans une université

Quand un projet politique s'éprouve au réel

Mémoire réalisé dans le cadre du certificat du CNAM

« Pratiques de Médiation »

Catherine DUBERNET

Sous la direction de Laure VEIRIER

2014

PREAMBULE

Rédigé durant l'été 2014, ce mémoire a été soutenu le 14 janvier 2015 devant un jury composé des membres suivants :
Arnaud STIMEC (Président du jury) – Médiateur et Professeur à l'IAE de Nantes, membre du LEMNA
Laure VEIRIER (Encadrante) – Médiatrice et Formatrice au CNAM
Monique SASSIER – Médiatrice de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur.

Dans le présent document, au manuscrit initial a été adjointe une **postface** reprenant les idées développées lors de la soutenance, enrichies de commentaires inspirés par les questions et suggestions des membres du jury et des membres de l'assistance, parmi lesquels Catherine VOURC'H, médiatrice et formatrice au CNAM.

Que ces derniers trouvent ici l'expression de mes plus sincères remerciements pour leurs contributions respectives, et pour les encouragements que leur intérêt a suscités en moi.

Ce travail de réflexion s'appuie sur le réel, c'est-à-dire sur des situations vécues avec un grand nombre de collègues, anonymes dont j'ai eu à cœur de respecter le point de vue, ou pour le moins ce que j'ai pu percevoir de leur point de vue. L'important ici n'est pas la narration elle-même des situations choisies, forcément tronquée pour respecter au mieux les intérêts de chacun des acteurs ; l'important est le *chemin* que cette expérience partagée a permis d'entreprendre.

Que chacun soit ici remercié, et se sente fier d'avoir pu contribuer à la maturation d'un projet innovant au profit de notre établissement, c'est-à-dire avant tout au profit des collègues présents et à venir.

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION 1

2. PAYSAGE DE LA MEDIATION INSTITUTIONNELLE 2

3. CREATION D'UN DISPOSITIF DE MEDIATION AU SEIN D'UNE UNIVERSITE 6

3.1. L'EXPRESSION D'UN BESOIN 6

3.2. LA DEFINITION PRECISE D'UNE MISSION 7

3.3. LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF 10

4. LE DISPOSITIF A L'EPREUVE DU REEL 15

4.1. CAS N°1 : UN DYSFONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL 17

4.2. CAS N°2 : UN SERVICE EN REBELLION CONTRE SON CHEF 21

4.3. CAS N°3 : UNE ENQUETE POUR SOUFFRANCE AU TRAVAIL 25

5. SI C'ETAIT A REFAIRE 27

5.1. LA PERTINENCE DU DISPOSITIF 27

5.2. LES RISQUES DU DISPOSITIF 28

5.3. OBSTACLES ET DIFFICULTES A TENIR LE ROLE 32

5.4. BENEFICES DU POINT DE VUE DE LA MEDIATION 34

6. QUELLE PLACE POUR LE TIERS ? 35

6.1. AU DEPART, UNE PLACE OBJECTIVE : LA PLACE HERITEE, INSTITUEE 36

6.2. LA PLACE REVENDIQUEE : LA PLACE POUR SOI 37

6.3. LA PLACE ATTRIBUEE : LA PLACE POUR AUTRUI 39

7. BILAN ET PERSPECTIVES 41

7.1. DES SIGNIFIANTS QUI EN DISENT LONG… 41

7.2. L'ANALYSE DES ECARTS COMME EXPRESSION DE BESOINS 43

7.3. CLARIFICATION DU CADRE D'INTERVENTION 44

7.4. CONDITIONS CONCRETES DE MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF 46

8. CONCLUSION GENERALE 52

POSTFACE 54

9. BIBLIOGRAPHIE 60

1. INTRODUCTION

« Encore un nouveau dispositif de médiation ?! » C'est probablement ce que seront tentés de dire tous les spécialistes qui luttent pour préserver la « pureté » de la médiation en dépit de la multiplicité de son champ d'application, ou à l'inverse les observateurs exaspérés du déferlement d'une vague ayant des allures de marchandisation… Tel est en effet l'esprit de l'agitation que l'on ne manque pas de constater dans de nombreux articles consacrés à la médiation.

La finalité de ce mémoire n'est pas de rentrer dans le débat, et, pourtant, la question sera bien de parler d'un « besoin » auquel il est proposé de répondre par un « médiateur », tout en s'interrogeant sur la pertinence de la réponse. Précisément, ce mémoire aura pour objet de faire partager un cheminement, celui d'une réflexion sur le sens des mots, des places, des espaces, des valeurs…

Nous n'échapperons donc pas à un premier tour d'horizon de ce que l'on entend par médiation, tout en centrant notre discours sur les dispositifs *a priori* les plus proches de celui qu'il est question d'instituer, à savoir les dispositifs de médiation institutionnelle.

Forts de cet aperçu, nous décrirons la naissance d'un « dispositif d'intermédiation » au sein d'une université, de la définition du besoin à la mise en œuvre du dispositif, en évoquant au passage toutes les questions présidant à la définition de la mission. Nous verrons que parmi ces questions, celles engendrées par la nécessité de choisir un nom pour instituer le dispositif sont loin d'être anodines.

Nous extrairons ensuite quelques situations caractéristiques, de nature à porter une critique du dispositif en situation réelle. De cette expérience pourront être dégagées des pistes pour redéfinir la place du *tiers* dans ce dispositif, et les conditions d'exercice de la mission.

Tout à la fois expérimental et réflexif, ce mémoire a pour volonté de trouver la réponse à une interrogation fondamentale : en quoi la médiation est-elle, ou non, une réponse adaptée aux besoins de l'établissement ? Quelle médiation ? Quel dispositif ? Nous verrons que cette réflexion est traversée par une tension permanente entre deux pôles : celui de l'institution d'une part, et celui des désirs personnels d'autre part, dont il s'agira à tout instant de mesurer l'écart.

http://clubdesmediateurs.fr/transparence/

2. PAYSAGE DE LA MEDIATION INSTITUTIONNELLE

Les écrits sur la médiation de ces dernières années mentionnent tous la grande diversité des pratiques, soit pour s'en alarmer et redouter la perversion d'un concept (1), soit pour en avoir une vision d'ensemble et mieux en saisir un esprit partagé, une sorte de philosophie (2). Bien que personnellement plus attirée par la seconde position, l'on peut comprendre les tentatives de recadrage comme l'expression d'un besoin d'identité, tant pour soi (savoir ce que l'on fait) que pour autrui (être reconnu dans ce que l'on fait). C'est un besoin somme toute très légitime de la part d'un médiateur, dont la préoccupation est, dans l'exercice de son métier, de saisir les signifiants dans la parole de l'autre pour l'amener à en partager le signifié. Si la seconde perspective correspond néanmoins davantage à ma perception, c'est qu'elle évite le cloisonnement des regards, la séparation et l'opposition. On pourra objecter que le syncrétisme conduit à une insuffisance de consistance théorique et peut traduire en outre un besoin d'harmonie, d'entente universelle par trop angélique, utopie largement partagée par nombre de ceux sur qui repose le terreau de la médiation d'aujourd'hui (2)… C'est donc une position entre-deux qu'il s'agirait de défendre, par essence en équilibre instable. N'y a-t-il pas là, de nouveau, une certaine logique de la part d'une personne aspirant à jouer un rôle de *tiers*, donc en permanence *entre deux* ?

L'acception générale définit la médiation comme un mode alternatif de résolution des conflits. Il s'en suit une pratique encadrée par une méthodologie (3), un code de déontologie (4) et des domaines d'application variés (2). La doxa de cette approche repose sur la posture du tiers, sur une éthique. C'est dans la tentative de classer la pluralité des pratiques que les opinions peuvent diverger, les champs n'étant pas autant disjoints que l'on pourrait le penser dans la mesure où les critères de classification retenus s'entrecroisent : nature du conflit, typologie du sujet sur lequel il porte, spécificités des personnes impliquées, modalités de mise en œuvre (verticale ou horizontale), etc… , sans oublier la dimension culturelle et historique, source de variabilité des points de vue d'un pays à l'autre (1, 5, 6).

Au-delà de cette conception normative de la médiation, et pour l'enrichir d'une approche substantialiste (2), j'ajouterai qu'indépendamment de la seule résolution des conflits, la médiation peut également être entendue dans un sens plus large, *ce qui fait médiation*, ouvrant alors un champ des possibles tel que celle-ci est amenée à revêtir les traits d'une philosophie de vie, ou d'un projet politique pour la société, bien en amont de l'existence avérée du conflit… (2, 7) Comme en témoigne Jacques FAGET, le contexte politique dans lequel la médiation s'est développée à la fin du XXème siècle est celui d'une opposition à la « *vision d'un Etat détenteur du monopole de la définition de l'intérêt général* » : il s'agit de redonner aux individus un pouvoir d'agir sur leur environnement, de stimuler le développement d'une démocratie participative. Le contexte de postmodernité, caractérisé par une dissolution du collectif qui conduit à transférer à l'individu le poids de la responsabilité de sa vie, stimule le besoin de trouver d'autres façons de créer du lien. La médiation apparait alors comme le « *chainon relationnel manquant* », contribuant à la régulation du mode de pilotage de la société.

C'est à la croisée de ces chemins que la réflexion conduite dans le présent mémoire se positionne : une ambition portée par un projet humaniste, et en même temps un ancrage dans le réel soucieux de respecter les places de chacun.

La structure au sein de laquelle le projet se positionne est une université, c'est à dire une institution publique tout autant qu'un collectif de travail. Les pratiques de médiation susceptibles de correspondre à cet environnement pourraient donc logiquement tout aussi bien relever de la médiation en entreprise que de la médiation institutionnelle.

Le champ de la médiation en entreprise (8, 9) s'attache principalement à la gestion de conflits, ce qui n'est pas l'objet principal de la mission à mettre sur pieds, comme nous le verrons plus loin. Celui de la médiation institutionnelle semble *a priori* plus adapté, d'autant plus qu'il existe un médiateur national pour l'enseignement supérieur et que le rapport 2010 (10) de la médiatrice de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, Monique SASSIER, fait état d'un protocole d'accord signé avec le Président de la Conférence des Présidents d'Université, en vue d'un « *développement cohérent de la fonction de médiation dans l'enseignement supérieur* ». Ainsi que le précise l'avant-propos de ce rapport, le protocole établi appelle en particulier à coordonner la mise en place de « *conciliateurs internes* » désignés par les établissements eux-mêmes et le « *développement d'une véritable médiation institutionnelle (et donc externe)* ». Une telle collaboration aurait l'intérêt de fournir aux acteurs de la médiation dans ce secteur la possibilité de créer un réseau d'échange et de partage, tant sur les pratiques que sur des questions éthiques. L'un des objets principaux est bien de veiller au principe « *d'extériorité qui tend à garantir au réclamant une distance entre le médiateur et l'institution dont émane la décision contestée* ». Nous touchons là à l'un des points sensibles, à savoir ce que signifie ladite extériorité.

Il convient donc, avant toute chose, de savoir ce que l'on entend précisément par médiation institutionnelle aujourd'hui.

Pour certains, il ne s'agit pas de médiations « *même si elles en empruntent le vocable, dans la mesure où elles ne respectent pas la nécessité fondatrice de la posture du médiateur qui est d'être au milieu* » (2), critiquant par là le caractère interne du dispositif, c'est-à-dire la dépendance du médiateur à l'égard de l'une des parties en conflit. Peut-on aller jusqu'à dire comme Jacques FAGET que les « *soi-disant médiateurs s'affranchissent des exigences éthiques et déontologiques minimales de la médiation* » (2) ?

Je dirais pour ma part que si le cadre ne facilite certes pas les exigences d'indépendance, de neutralité et d'impartialité du tiers comme nous serons amenés à l'illustrer au cours de notre propre expérience, la volonté de respecter une déontologie commune aux médiateurs est clairement perceptible dans la charte des médiateurs du service public (11), charte issue des travaux d'un collectif soucieux de la qualité de leur service.

Il est intéressant de reprendre l'histoire de la création de ce type de médiation à divers endroits du monde pour prendre conscience des dilemmes qui traversent la profession.

Si le terme de médiateur est le plus connu en France, à l'origine, c'est sous le vocable d'Ombudsman que la fonction est née. Son origine serait Suédoise. Selon les auteurs, le point de référence est soit la première apparition du terme (début du XIXème siècle), soit la première apparition d'une fonction similaire (Grand Sénéchal du XVIème siècle). Si le Grand Sénéchal était aux mains du roi, qu'il devait informer des négligences de la Justice, l'Ombudsman joue pour sa part le rôle de « *bras droit du parlement* » (12), un « *instrument aux mains des citoyens qui peuvent se plaindre directement et gratuitement auprès de lui d'illégalités ou de négligences commises par l'administration au*

quotidien ». Au cours du XXème siècle, Finlande, Danemark, Allemagne, Nouvelle Zélande, Norvège suivront. Puis en 1967 le Royaume Uni fait évoluer la fonction : le *Parliamentary Commissioner for Administration* est nommé par l'exécutif, au Parlement revenant le droit de le révoquer. La France suivra en 1972 avec la création du Médiateur de la République, en renforçant encore la dépendance de la fonction à l'égard du Gouvernement, à l'image de l'ancêtre de l'ombudsman : nommé par décret en Conseil des Ministres, le Médiateur est non révocable par le Parlement.

Ce glissement de statut se fait sans évolution de la fonction. L'objet principal de la mission est la *mal-administration*, c'est-à-dire le contrôle des dysfonctionnements de l'administration.

Peu de temps après, l'Espagne met sur pieds un Defensor del Pueblo, Haut-commissaire du Parlement, dont la mission s'inscrit dans un contexte plus large : celui de la défense des droits fondamentaux.

La particularité de ces fonctions est qu'à la résolution des conflits opposants citoyens et administration, s'ajoute une mission de contrôle de l'administration et du respect des droits de l'Homme, ce qui revient à assembler des rôles de médiateur et d'enquêteur dans une « *étonnante symbiose* » (5). L'ombudsman peut même être amené à faire des recommandations s'écartant de la loi, par équité, et, finalement, être à l'origine de l'évolution des lois. Le médiateur-enquêteur serait donc également *aviseur*. Daniel JACOBY (13) retient pour sa part la métaphore du professeur de musique, capable à la fois d'expliquer la musique au public et de suggérer des corrections aux musiciens. Pour Jacques FAGET (2), l'ombudsman est à la fois symptôme et remède : un agent de moralisation et de changement institutionnel, dans un contexte d'extrême bureaucratisation et de segmentation des compétences.

La question de l'indépendance de l'ombudsman traverse les dernières décennies, de façon d'autant plus vive que la fonction contribue au processus démocratique des Etats. C'est donc la défense de la démocratie qui est en jeu dans la défense de l'indépendance du Médiateur parlementaire, notamment sous la forme d'un contre-pouvoir, d'un contrôle et de la participation des citoyens à la vie des organismes publics (14). Pour l'AOMF (association des ombudsmans et médiateurs de la Francophonie), six critères cumulatifs seraient nécessaires pour garantir cette indépendance, d'ordres statutaire, organique, fonctionnel, politique, financier et organisationnel.

Pour être crédible, cette indépendance doit être double : « *ni procureur de l'administration, ni avocat des administrés* » (15), une prise de position au cas par cas, une absence de position de principe. Pour prendre l'exemple de la médiature de la République en France, l'appartenance antérieure des médiateurs à l'administration ne serait pas un frein à leur indépendance, et serait même indispensable à leur efficacité, en leur conférant « *un sens pratique* ». Les règles de recevabilité des dossiers doivent par ailleurs être très claires, conférant aux médiateurs le devoir d'information et d'orientation des requérants quand la tentative de médiation n'a pas lieu, assurant par là un rôle pédagogique.

Médiateur, conciliateur, enquêteur, pédagogue, vigie, réformateur, ni avocat / ni procureur, …, le Médiateur institutionnel s'inscrit donc dans une pluralité de rôles, parfois définis en creux. A cela s'ajoute la multiplication des cadres dans lesquels ces fonctions sont instituées (13, 16). L'impérieuse nécessité de réfléchir à leur pratique explique le besoin ressenti par les médiateurs de la fonction publique de se réunir au sein d'un club de discussion et de partage de valeurs

(http://clubdesmediateurs.fr/qui-sommes-nous/nos-valeurs/), à l'origine de la charte précédemment citée (11).

En supervisant l'action de l'administration, et non les décisions, c'est à dire en s'abstenant d'intervenir vis-à-vis des choix politiques (12), le médiateur institutionnel peut être considéré avant tout comme un acteur de « *bonne gouvernance* » (17), conformément aux principes établis par le Parlement Européen dès 2001 dans un *code de bonne conduite*, enrichi en 2012 des principes du Service Public (18). La bonne administration y est définie comme un droit du citoyen et recouvre des obligations légales et d'autres de nature éthique extrajudiciaire. Il s'agit donc d'un droit public subjectif (19).

Enfin, la nécessaire indépendance du médiateur institutionnel est finalement la condition de sa liberté, dont le revers est l'absence de pouvoir de coercition (12). Cela conduit Daniel JACOBY à dire que la principale ressource de ce qu'il appelle *l'ombudsmédiateur* (13) est la persévérance et le courage de faire valoir son opinion professionnelle, de façon à concourir au respect de la démocratie.

Cette absence de pouvoir de décision est relevée par Jacky SIMON (20) pour expliquer la méfiance à l'égard de l'efficacité réelle du médiateur institutionnel : c'est, selon lui, l'autorité morale qui fait la différence, elle-même résultant de l'expérience antérieure du médiateur. Il s'agit donc d'une question de légitimité.

L'expérience montre en effet que l'action des médiateurs institutionnels est efficace : par leur détermination, des recommandations sont entendues et de multiples exemples d'ajustements règlementaires ou procéduraux pourraient être cités (20) : les rapports annuels des différents médiateurs du service public en attestent avec transparence[1].

En agissant au-delà des droits individuels, les médiateurs institutionnels ont un rôle à jouer en tant que garants de l'équilibre entre droits individuels et collectifs (21).

Dans la description de sa mission au Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (22), Monique SASSIER attire l'attention sur une fonction émergente, l'alerte, qu'elle présente comme emblématique de la volonté du médiateur de participer au progrès du service public. Le rôle est alors celui de *transmetteur*. Il s'agit du décryptage de multiples demandes individuelles signalant, ensemble, un problème de portée collective qu'il s'agira de faire remonter aux ministères concernés : par exemple, le malaise des enseignants, le harcèlement entre élèves,…

Pour conclure, nous retiendrons le rôle des médiateurs institutionnels dans la « bonne administration », source de préservation des droits des citoyens et de pacification des rapports humains. Pour accomplir leur mission, ces médiateurs sont amenés à assumer de multiples rôles, ce qui contribue à brouiller l'image de ce que l'on entend véritablement par médiation. La forte suspicion de non-indépendance qui pèse sur eux conduit les médiateurs institutionnels à redoubler d'exigence envers eux-mêmes et vis-à-vis du cadre au sein duquel ils œuvrent. Les questions d'autorité, de légitimité, d'efficacité, sont au cœur de la réflexion sur leurs pratiques.

[1] Les rapports annuels des médiateurs de service public sont accessibles directement depuis le site du Club des médiateurs http://clubdesmediateurs.fr/category/documents/rapports-annuels-dactivites/

Nous verrons que le projet dont il sera question tout au long de ce mémoire est sensiblement différent de l'objet de la mission de médiation externe placée auprès du ministère de l'enseignement supérieur, autorisant ainsi leur coexistence de façon complémentaire. Pour autant, nous verrons que les questionnements de fond suscités par ces deux types de dispositifs présentent des points communs qu'il s'agira de mettre en lumière, pour tenter de les dépasser.

3. CREATION D'UN DISPOSITIF DE MEDIATION AU SEIN D'UNE UNIVERSITE

3.1. L'EXPRESSION D'UN BESOIN

Le contexte dans lequel le dispositif dont il sera question dans ce rapport a été créé, est celui de la mise en œuvre de la loi LRU transférant aux universités des *responsabilités et compétences élargies*. L'acquisition de leur autonomie par les établissements se fait au prix de bouleversements très importants dans leur mode de gestion (23), sur fond d'optimisation organisationnelle et de restrictions budgétaires. Les équipes de direction peinent à accompagner ces changements internes et se trouvent frappées par une sensation de tourbillon, les investissements d'avenir les sollicitant dans le même temps pour contribuer à une modification profonde du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche au niveau national.

Dans cette atmosphère, certains s'épuisent. Ayant été amenée à accueillir les craintes suscitées par le nombre et l'ampleur des chantiers à mener, j'ai en effet pu faire le constat d'une véritable souffrance, pouvant aller jusqu'à conduire certains à un arrêt de travail pour épuisement professionnel. Cette expérience m'a encouragée à rechercher des modes alternatifs de fonctionnement : il *doit* être possible de faire *autrement*.

Tous sont concernés : les personnels administratifs qui doivent absorber le transfert des compétences et responsabilités élargies ; les chercheurs et enseignants chercheurs qui peinent à se consacrer à leurs activités de recherche, compte tenu du nombre de dossiers sur lesquels ils sont sollicités pour élaborer les projets d'avenir. Dans ce contexte, soucieux de fluidifier le fonctionnement interne, le Président de l'établissement dont il est question dans ce mémoire a souhaité instaurer une mission de *médiateur*, terme qu'il emploie pour désigner un interlocuteur qui serait institué entre lui-même et les agents de l'université qui souhaiteraient signaler l'existence de dysfonctionnements. Les modalités de mise en œuvre de la mission de cet interlocuteur sont à créer de toutes pièces.

Le Président de l'université est en effet l'interlocuteur privilégié vers lequel se tournent tous ceux qui souhaitent exprimer leur mécontentement face à une situation qui ne leur semble pas pouvoir trouver d'issue localement : recours administratifs divers (remise en cause de décisions hiérarchiques, demande de révisions des conclusions d'une commission, …), plaintes pour harcèlement, protestation contre le fonctionnement de l'établissement, etc… Pour apporter une réponse individuelle à chaque cas, le Président s'appuie sur son cabinet, qui se charge de recueillir une expertise de la situation auprès des personnes compétentes (services RH, financier et juridique, scolarités etc…). Néanmoins, quand la charge de travail est trop importante, le traitement de ces réclamations apparait rapidement comme une surcharge et les réponses tardent à être apportées.

Quand l'un des sujets à traiter est considéré comme stratégique, pour garantir le délai de traitement des dossiers récurrents, une possibilité est de missionner une personne spécifique : un *chargé de mission*. C'est dans cet esprit que le Président a souhaité instituer un médiateur, **parce qu'il a fait de la question de l'amélioration de l'organisation et des procédures internes, un enjeu stratégique**.

3.2. LA DEFINITION PRECISE D'UNE MISSION

Entre l'expression d'un souhait et sa concrétisation, le chemin peut être long… Dans le cas présent, entre la première discussion au cours de laquelle l'idée de créer un médiateur a été énoncée, et la formulation d'une lettre de mission, il s'est écoulé plus de 6 mois. Concrètement, après avoir formulé son souhait initial, le Président a laissé le soin au « chargé de mission » de lui proposer un dispositif de mise en œuvre. J'avais donc carte blanche dans un premier temps, sachant qu'il ne tiendrait qu'à moi, dans un second temps, d'accepter ou non la mission selon les ajustements que le président souhaiterait faire à la proposition.

Au départ, imprégnée de tout ce qui m'avait été *confié* par mes interlocuteurs dans les années qui précédaient, je me considérais en quelque sorte investie d'une mission, et dans tous les cas porteuse d'un projet politique pour mon université. Il m'a alors semblé, à ce moment-là, que **le médiateur pourrait être avant tout un instrument au profit de la circulation de l'information**. Trop souvent en effet, j'ai pu faire le constat que les tensions naissaient d'un défaut d'information. Une information les concernant apprise à l'extérieur de l'établissement, et les personnels fustigent les dirigeants de leur manquer d'égard ; une absence d'information sur un projet en cours, et les agents se mettent à redouter le pire, enflammant le climat social ; une méconnaissance de la stratégie politique et les personnels se sentent blessés d'être considérés comme des pions ; des procédures étroites qui ne fournissent pas d'informations sur le contexte environnant, et les gestionnaires peinent à trouver le sens de leur travail ; etc… A chaque fois pourtant, parce que l'équipe de direction est animée des meilleures intentions mais que chacun manque de temps, ou a surestimé la clarté ou la fréquence des messages envoyés, ces tensions agissent comme une pique qui blesse à son tour les personnes en responsabilité, directeurs de service et membres de l'équipe présidence. De part et d'autre, chacun cherche à se justifier, s'expliquer, mais oublie finalement d'écouter l'Autre, et si les tensions finissent par s'apaiser, elles ont néanmoins laissé des traces et chaque nouvel épisode ne fera que s'ajouter au « compteur ».

La communication interne est sans doute l'une des activités les plus difficiles. Il est illusoire d'imaginer qu'un service centralisé suffise à la prendre en charge, c'est l'affaire de tous : si une direction de la communication doit être en charge de la mise en forme et de la diffusion des informations, les membres de l'équipe dirigeante doivent identifier les éléments d'informations à diffuser, les responsables hiérarchiques doivent être soucieux du partage de l'information dont ils ont connaissance, et dans une université, les élus siégeant dans les conseils statutaires doivent se sentir investis d'un rôle de représentation et de diffusion en retour, auprès de leurs collègues, des débats auxquels ils ont pris part… Tout ceci dans un contexte où nous sommes tous inondés d'informations, de mails, de newsletters, etc., et qu'il est de plus en plus difficile de capter l'attention d'autrui.

Quelle place dans ce processus de communication pour un *médiateur* investi d'une mission d'amélioration de l'organisation et des procédures internes ? Ce pourrait être celle d'un **capteur**, à l'image des sondes de mesures physiques placées dans les appareillages : par les situations qui lui sont soumises, il s'agirait de favoriser l'objectivation de « l'état du système », en vue de prises de décisions ultérieures. Concrètement, le médiateur aurait pour ambition de favoriser la mise en lien des personnes à chaque fois que la situation serait considérée comme bloquée par l'initiateur de la demande : des dysfonctionnements sont observés sans savoir à qui en faire part, des demandes répétées n'aboutissent pas, des courriers restent sans réponse, on ne sait pas à qui s'adresser pour savoir qui fait quoi... Le médiateur restaurerait en quelque sorte la chaine rompue pour lever le blocage. En réalité, il **aiderait à la résolution du problème** (24) **en s'appuyant sur l'instauration d'un dialogue** entre les personnels, indépendamment de l'existence de tout conflit.

Ce médiateur devrait-il avoir en outre un **rôle proactif**, en allant de lui-même à la pêche aux dysfonctionnements ? Ou bien en s'assurant de lui-même que les informations importantes circulent correctement (communication sur les actions politiques en cours, par exemple) ? Ou bien encore en suscitant lui-même de nouveaux projets d'amélioration ? Ayant été fortement investie précédemment dans une position de responsable, porteuse d'une politique qualité que j'avais à cœur d'incarner, la question revêtait pour moi un enjeu de taille : je pressentais qu'il me faudrait adopter un positionnement très différent, celui d'un *tiers* (2, 3), terme sur lequel nous reviendrons, et cela ne faisait que renforcer la nécessité de dessiner la frontière des périmètres de chacun. Or il n'y pas autant de discontinuité que l'on pense entre ces postures pourtant opposées, dans le contexte de la mission à instaurer, et on touche ici à la difficile question de la neutralité (25), l'un des piliers sur lesquels reposeront la clarté du rôle et la confiance des personnels.

Cette dernière question a pour corollaire la suivante : même s'il devait se limiter à recevoir des demandes et non à enquêter de lui-même, le médiateur doit-il pour autant « se contenter d'être là » ? Concrètement en effet, au-delà de la mise en lien, la question est de savoir si le médiateur doit s'assurer que son rôle a une **efficacité** (24) vis-à-vis de l'amélioration du fonctionnement de l'université, c'est à dire s'il doit suivre les actions entreprises pour résoudre le problème posé, actions à la fois correctives et idéalement préventives, de façon à empêcher que ne se reproduise une situation similaire. Sans pour autant être juge des actions conduites par l'établissement, ce qui l'amènerait à les *évaluer*, le médiateur ne peut se permettre de tromper l'espoir de changement qu'il suscitera auprès des personnes qui le sollicitent, et se doit au minimum, me semble-t-il, de *s'informer* des suites données et/ou des raisons qui font que la situation ne peut pas évoluer, afin de les partager. La question est celle d'un équilibre entre simple écoute et obligation de résultat : il en va de la crédibilité du médiateur. Nous touchons là à une préoccupation commune aux médiateurs institutionnels, ainsi qu'en atteste le suivi de leurs recommandations inclus dans les rapports publics annuels (26, 27).

Finalement, si le médiateur a pour ambition de contribuer à une meilleure communication interne, une plus grande attention au sens donné au travail de chacun, une plus grande compréhension mutuelle entre enseignants chercheurs et administratif, etc., il a pour ambition d'agir sur la qualité de vie au travail. Il a alors forcément **un rôle à jouer en matière de prévention des risques psycho-sociaux**. Les acteurs institutionnels (28, 29) sont cependant déjà nombreux sur ce terrain, ce qui nécessite de définir au préalable la place qui pourra être celle du médiateur, dans le respect des missions de chacun. Par l'ensemble des saisines qui parviennent jusqu'à lui, le médiateur dispose

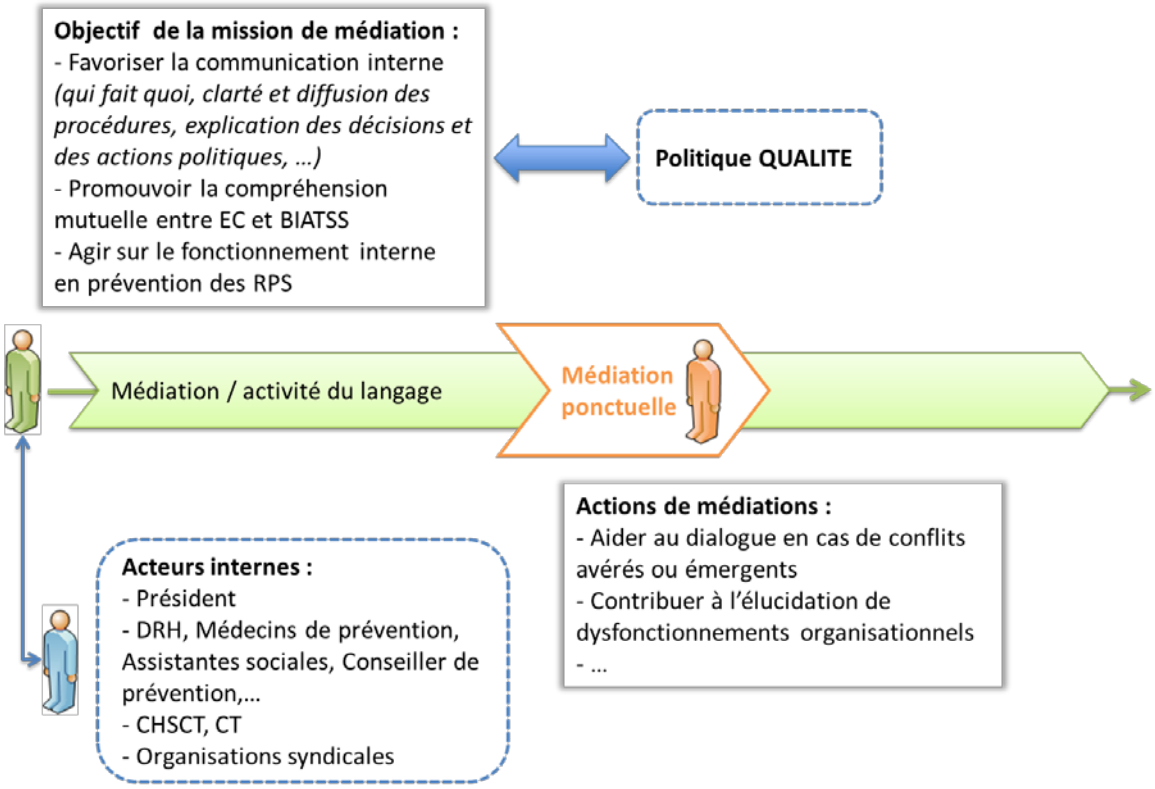
d'une vision globale lui permettant de formuler des recommandations générales, voire des alertes sur des points sensibles[2], en particulier sur ceux susceptibles de générer un mal être au travail. En ce sens, il occupe une place lui permettant d'est un véritable acteur de prévention primaire des RPS.

A ce stade de la réflexion, une question critique s'impose : une MISSION élaborée dans ces termes répond-elle vraiment au besoin exprimé par le président ? La réponse aux besoins de l'établissement que j'identifie pour ma part, relève-t-elle vraiment de la MEDIATION ? **De quoi parlons-nous exactement ?**

Des échanges durant l'été 2012 avec Catherine VOURC'H, alors responsable pédagogique du Certificat de Pratiques de Médiation au CNAM, puis, sur les conseils de cette dernière, avec Monique SASSIER, Médiatrice de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, m'encouragent à continuer : si la mission à instituer n'est pas celle d'un médiateur au sens où on l'entend le plus souvent, sa philosophie en est proche (7) et la mise en place d'un dispositif *ad hoc* a tout intérêt à bénéficier de l'expérience des pratiques de médiation. La diversité des points de vue qui seront invités à s'exprimer au cours de la formation au CNAM contribuera à me donner la permission de façonner le dispositif à ma mesure ; le retour d'expériences critique qui fait l'objet de ce mémoire devrait me permettre de corriger la trajectoire autant que de besoin…

C'est ainsi qu'au moment de définir concrètement en quoi pourrait consister le dispositif de médiation interne à notre université, la vision globale des éléments à prendre en compte était la suivante : un objectif global allant au-delà de la résolution des problèmes particuliers qui seront soumis au médiateur ; une position d'intermédiaire, à la fois tiers et nécessairement en interaction avec d'autres acteurs internes ; une action qui doit s'inscrire dans une politique qualité définie par ailleurs. Nous pouvons donc dire à ce stade, que le terreau sur lequel va se construire la mission, est composé d'éléments en opposition, au regard de ce qui fonde la déontologie d'un médiateur. Cette situation sera source de tiraillements permanents, comme nous l'illustrerons.

[2] Cf le rôle émergent d'alerte que peut porter le médiateur institutionnel, ainsi qu'en témoigne Monique SASSIER (22)



3.3. LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF

Pour que le projet se concrétise, l'étape qui suit la définition de la mission consiste à élaborer une lettre de mission et à la diffuser auprès de l'ensemble des personnels. A cet effet, le texte doit être tout à la fois concis et précis, de façon à définir quel est l'objet de la mission, mais aussi ce que le dispositif n'est pas. Il s'agit donc essentiellement de **poser le cadre** de la mission.

Même s'il ne s'agit pas ici de *gestion / résolution* de conflits, nous pouvons nous inspirer des préconisations des différents codes de déontologie du médiateur en Europe (6) : la définition du cadre est une étape importante de toute médiation (2, 3), au cours de laquelle les règles garantes du processus sont explicitées. Parmi les valeurs essentielles garantissant la posture du médiateur (11), citons *l'indépendance, la neutralité, l'impartialité, la loyauté*. Or, le cadre ne pourra être clairement explicité que s'il est parfaitement clair dans la tête du médiateur. En particulier, il ne devra pas subsister de tensions entre des pôles contradictoires au sein de la mission :

- que fait un *médiateur neutre* d'un objectif général ayant des allures de projet politique pour l'université ?
- comment un individu précédemment connu pour incarner une politique qualité et des projets organisationnels peut-il *changer d'habits de façon crédible* tout en restant dans le même milieu ?
- que fait un médiateur du principe de *confidentialité* quand il s'agit de remonter au Président des dysfonctionnements pour suites à donner ?
- quelle *frontière claire* dessiner entre ce qu'est le médiateur et ce qu'il n'est pas, quand il emprunte des méthodologies comme l'enquête ?

- quelle *définition* donner au terme médiation pour qu'il soit perçu sans ambiguïté par les personnels, indépendamment des représentations qu'ils peuvent avoir en tête ?

Conscients des tensions qui restaient à éclaircir, auxquelles seule l'expérimentation du dispositif permettrait d'apporter des réponses concrètes, une lettre de mission a été rédigée en ces termes :

> *« Afin que chaque membre du personnel de l'Université xxx ait la possibilité de porter à la connaissance de la Présidence des situations posant un problème d'intérêt collectif, une mission de médiation a été mise en place. Sa finalité est de contribuer à l'amélioration du fonctionnement de l'établissement, en privilégiant les actions sur l'organisation et les procédures internes. Rattachée au Président, la personne en charge de la mission de médiation se positionne en intermédiaire de confiance, et instruit en toute indépendance les dossiers pour lesquels elle est saisie. »*

Ce préambule, en s'adressant aux personnels de l'établissement, exclut *de facto* les étudiants du champ d'action. C'est donc bien du point de vue des agents au travail au sein de l'université que l'amélioration est recherchée. L'ambiguïté du rattachement du chargé de mission au Président nécessite de mentionner explicitement les termes de confiance et d'indépendance, afin de pouvoir s'y référer dans le cas où des tensions apparaitraient avec le donneur d'ordre.

L'absence du terme MEDIATEUR doit être soulignée : face à l'impossibilité de s'accorder sur un terme concis donnant une représentation juste du rôle du chargé de mission, c'est la formulation « chargé de médiation » qui sera retenue dans la suite du texte. La mission s'intitulera « mission d'intermédiation », reprise dans le terme *intermédiaire de confiance*, pour signifier la mise en lien des personnels avec la direction de l'établissement, au travers du chargé de mission. On touche là à une source d'ambiguïté qu'il faudra sans cesse clarifier : *intermédiaire* ne signifie pas *représentant*.

Enfin, la mention *d'intérêt collectif* est précisée de façon à exclure du périmètre les interventions susceptibles de relever d'autres instances internes (comme la gestion des ressources humaines, la médecine préventive, l'assistance sociale, …) ou externes (comme la médiatrice de l'éducation nationale). Ce point étant particulièrement délicat à définir parce qu'à ce stade encore abstrait, le préambule est suivi d'exemples *a priori* :

> *« Exemples de situations dans lesquelles la mission de médiation peut être sollicitée :*
>
> - *tout constat de dysfonctionnement récurrent pour lequel une solution simple n'a pu être trouvée par les parties prenantes*
> - *toute situation délétère résultant de l'application stricte de procédures internes*
> - *toute situation générant de façon persistante un mal être collectif, pour laquelle une réponse organisationnelle pourrait être apportée*
> - *toute situation de blocage ou d'incompréhension dans une négociation impliquant différentes instances (composante / service), qui en compromet la finalisation »*

La suite du texte s'attache à définir la façon dont le chargé de mission procèdera, et ce qu'il faut attendre de lui :

> *« Concrètement, le chargé de médiation procède à l'analyse de la situation posant problème, écoute toutes les parties prenantes, favorise la compréhension mutuelle et l'émergence de propositions d'actions.*
>
> *Le chargé de médiation remet au Président un compte rendu de ses analyses et conclusions sous forme de préconisations, pour suite à donner. Ces préconisations sont de deux ordres : en tout premier lieu, elles ont pour but de contribuer à améliorer l'organisation de façon à ce que le problème soumis ne se reproduise plus dans l'avenir ; en second lieu, elles proposent, à chaque fois que cela est possible, une solution au problème immédiat tel qu'il a été soumis. Le chargé de médiation instaure un suivi du traitement de ces préconisations, sous la forme d'un rapport qu'il rend public après discussion et avis du Comité Technique. Parallèlement, le chargé de médiation participe, à chaque fois que sa présence est jugée nécessaire, au CHSCT de l'établissement.*
>
> *NB : En aucun cas, le chargé de médiation ne décide in fine des actions à entreprendre ni n'est responsable de la mise en œuvre des préconisations formulées, pas plus qu'il ne pilote les actions sur le terrain. Il ne remplit pas non plus le rôle d'auditeur interne en dehors des enquêtes qu'il est amené à effectuer pour le seul traitement des dossiers qui lui sont soumis.»*

Idéalement, le chargé de mission agit en catalyseur auprès de ses interlocuteurs afin que ces derniers participent à l'émergence de solutions. Dans le même temps, il est cependant prévu que ce soit le chargé de médiation qui rédige les conclusions et les transmette à la direction, par souci d'efficacité et pour répondre à la demande initiale du président. C'est donc le chargé de mission qui *s'engage* dans les rapports qu'il rendra. Parce que ce point jette le trouble sur le rôle attendu, tant de la part des personnels que de celle du Président, le dernier paragraphe a été ajouté pour se préserver des dérives possibles d'une obligation de résultat ou d'une expertise systématique : ni décideur, ni responsable, ni pilote, ni auditeur..., une façon de définir *en creux* un rôle auquel il était difficile, à ce stade, de donner un véritable nom.

Par ailleurs, dans la crainte que le chargé de mission ne devienne le pompier de service pour toutes sortes de dysfonctionnements, et pour éviter qu'il ne soit attendu de lui un rôle de sauveur, il a été spécifié de façon un peu théorique que la solution au problème immédiat ne devait être attendue qu'en second lieu, et sans garantie.

Enfin, les questions d'ordre organisationnel relevant du champ du Comité technique, et ceux des risques psychosociaux relevant du CHSCT, l'interaction entre le chargé de médiation et ces deux instances se doit d'être spécifié. Cet élément est fondamental pour que les représentants du personnel élus et le chargé de mission puissent coopérer. La lettre de mission n'a d'ailleurs été rendue publique qu'après concertation avec les représentants syndicaux : il m'a en effet semblé fondamental de me présenter et de présenter la mission à chaque syndicat individuellement, une façon de leur signifier qu'il me faudrait trouver ma place en respectant leur rôle.

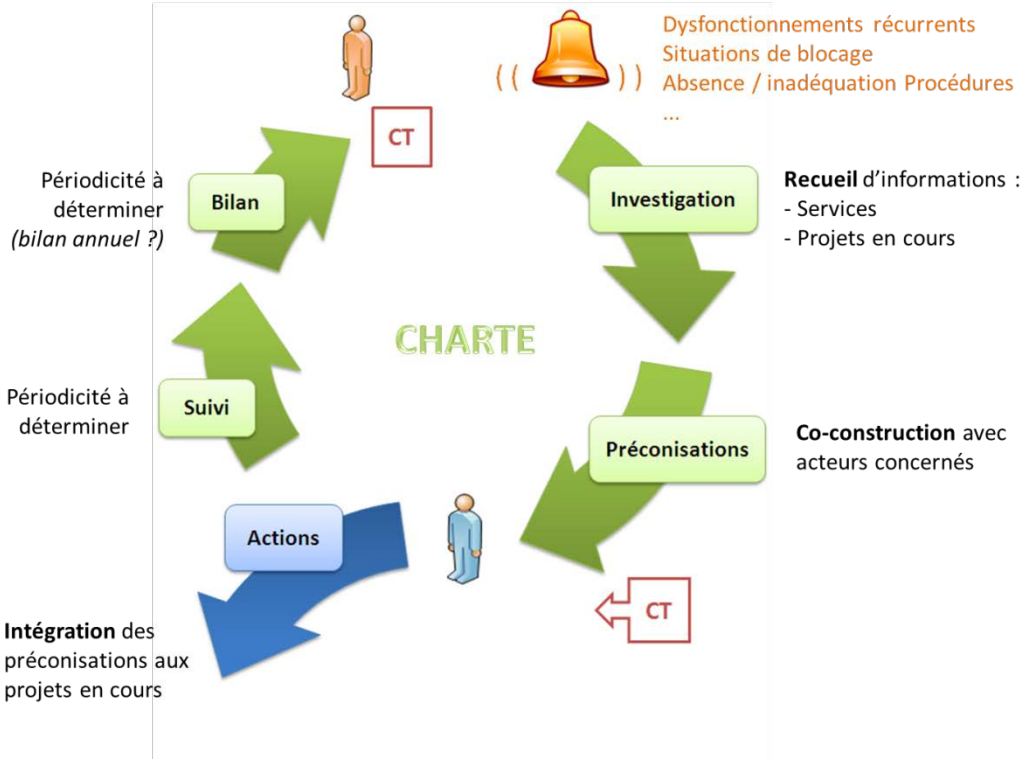
Plus encore, la lettre de mission et le candidat chargé de mission ont été soumis à l'approbation formelle du Comité technique avant ratification par le CA et diffusion de l'information aux personnels.

Le respect du périmètre des autres acteurs conditionnant la réussite de la mission, à l'image d'une greffe qui pourrait ou non être rejetée, quelques exemples d'actions HORS de son périmètre ont été mentionnés pour compléter le rôle du chargé de mission :

> *« Ne relèvent pas de la mission de médiation, les situations suivantes :*
>
> - *désaccord avec une décision de l'établissement à portée individuelle (relative à la carrière, l'affectation, la rémunération...) pour lequel des structures existent, tant en interne qu'en externe (en particulier les structures syndicales et le Médiateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur)*
> - *conflits interpersonnels, suspicions de harcèlement, questions relatives au droit du travail, etc., à portée individuelle, pour lesquels doivent être sollicités, en première intention et selon les cas, le service de ressources humaines, la médecine du travail, le Service Sécurité Prévention des Risques, la Direction des affaires juridiques,...*
>
> *NB : la frontière entre une situation de portée individuelle et une problématique d'origine organisationnelle est parfois ténue. Dans le cas où la personne souhaitant faire état de difficultés, a du mal à distinguer si la question relève ou non du champ de la mission de médiation, il lui est conseillé de prendre contact : en cas de besoin, la personne sera orientée vers l'interlocuteur adéquat après avoir exposé la situation, le chargé de médiation s'engageant à travailler en étroite collaboration avec les instances mentionnées ci-dessus et susceptibles d'être concernées. »*

Anticipant sur le fait qu'en pratique, on ne peut demander à une personne sollicitant de l'aide, de faire un diagnostic précis de son besoin et, notamment, de qualifier le caractère individuel ou collectif de sa situation, le dernier paragraphe mentionne explicitement le fait que le chargé de mission devra travailler en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs susceptibles d'être concernés par la résolution des problèmes. De cette façon, il est finalement dit que si son rôle est de « mettre en lien » les personnels et la Présidence, et au-delà, les personnels entre eux, lui-même est obligatoirement en lien avec tout un réseau, constituant ainsi une sorte de porte d'entrée possible vers d'autres interlocuteurs, en toute *loyauté*.

Pour une vision synthétique du dispositif au moment de sa création, le cycle d'actions du chargé de mission peut être schématisé de la façon suivante, où figurent en particulier les personnels (en orange), la direction (en bleu) et le comité technique (en rouge) :



Dans ce schéma, au cœur du processus, il est évoqué le fait que la déontologie du chargé de mission repose sur une charte : inspirée de la charte des médiateurs du service public, une ébauche avait été rédigée. Ci-dessous, un extrait :

Règles garantes de la qualité de la médiation

Le chargé de médiation agit dans le cadre de la loi et le respect des personnes. Il doit maintenir sa position de tiers et vérifier, en permanence, que les conditions éthiques et déontologiques sont respectées tout au long de sa mission :

- l'écoute équilibrée, disponible et attentive de toutes les parties
- le respect scrupuleux des personnes, de leurs opinions et positions
- la volonté de faciliter la recherche de solutions aux problématiques posées
- la neutralité, en ne faisant pas prévaloir de projet personnel ou de solution a priori
- l'impartialité par rapport à chacune des parties concernées
- le respect du principe du contradictoire
- la transparence de son activité, en particulier au travers de la communication d'un bilan
- la confidentialité a priori et le maintien de la confidentialité à terme pour toute information dont le caractère public n'est pas requis pour le traitement du dossier.

Le chargé de médiation ne se positionne donc pas en expert mais avant tout en interlocuteur de terrain, ayant pour objectif de clarifier une situation et d'élaborer, avec les acteurs, les pistes susceptibles d'apporter des améliorations.

Par les bilans qu'il transmet, et le suivi des décisions qu'il assure, il contribue à la transparence de l'action politique.

L'indépendance du chargé de médiation est essentielle pour garantir sa crédibilité, tant vis-à-vis de l'ensemble des personnels que de la direction de l'établissement. Compte tenu de son appartenance à l'Université dans laquelle il exerce sa mission, le chargé de médiation doit à ce titre porter une attention toute particulière au respect des principes de neutralité et d'impartialité. En pratique, il doit notamment s'interroger, au cas par cas, sur son positionnement à l'égard des principes suivants :

- expliciter les potentiels conflits d'intérêts qu'il pourrait avoir, de nature à altérer sa neutralité,
- ne pas se substituer à l'encadrement en s'assurant, autant que possible, que le recours à la médiation intervient après que la recherche de solutions ait été explorée localement,
- ne pas se substituer à la nécessité d'une enquête administrative, dans le cas particulier de litiges relevant de la législation (suspicion de plagiat, de harcèlement, ...).

Dans le cas où il ne pourrait conduire sa mission dans le respect de la présente charte de déontologie, le chargé de médiation devrait en avertir les personnes qui le sollicitent afin de les orienter vers une démarche alternative.

NB : Bien que soucieux de nommer les principes au fondement de la pratique professionnelle du futur chargé de médiation, ce texte porte en lui les contradictions inhérentes au cadre initial, en particulier celles contribuant à l'ambiguïté de sa position : tiers ou intermédiaire ?

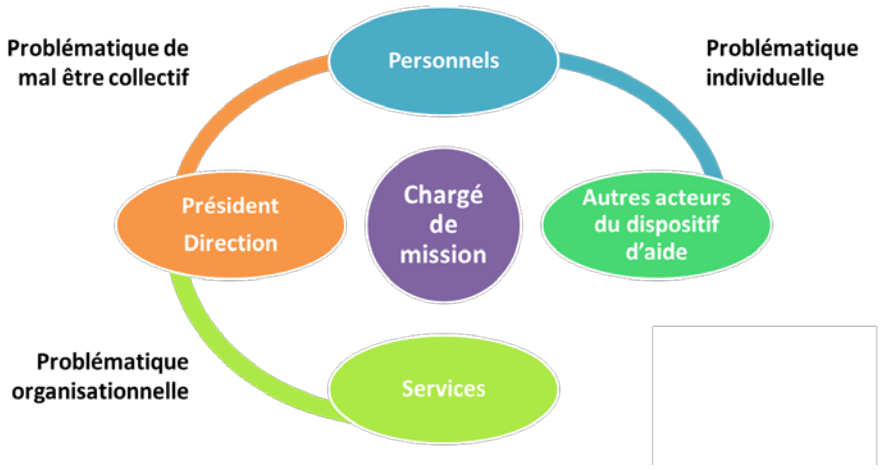
L'ensemble de ces éléments posés, validés, la publication de la lettre de mission a été décidée : c'est alors que le dispositif a pu commencer à s'éprouver au réel…

4. LE DISPOSITIF A L'EPREUVE DU REEL

A l'heure où ce mémoire est rédigé, une période de 18 mois s'est écoulée depuis la création de la mission d'intermédiation. Immédiatement après la diffusion par messagerie électronique de la lettre de mission, un petit nombre de demandes ont été adressées, puis d'autres ont suivi, de bouche à oreille. Au total, une quinzaine de dossiers ont été traités, certains nécessitant un investissement en temps important. NB : Ce nombre doit être mis en relation avec le fait que la charge de mission ne représente au plus qu'un quart temps.

De façon synthétique, la mission d'intermédiation a effectivement joué un **rôle d'intermédiaire**, à des niveaux différents selon la problématique, notamment :

- entre la direction de l'université et les services ;
- entre la direction de l'université et les personnels ;
- entre les personnels et les autres acteurs du dispositif d'aide.



La principale question est de savoir *comment* le rôle a été tenu, quelle a été la place du chargé de mission, quelles ont été les difficultés rencontrées, ou les éventuels dilemmes éthiques à trancher…

Pour illustrer ce retour d'expériences de situations concrètes, 3 études de cas seront développées à titre d'exemples :

- cas n°1 : un dysfonctionnement organisationnel ;
- cas n°2 : un collectif en rébellion contre son chef ;
- cas n°3 : une enquête pour souffrance au travail.

Ces évènements se sont succédés dans le temps, et se sont trouvés être soit antérieurs, soit concomitants de la formation suivie au CNAM.

4.1. CAS N°1 : UN DYSFONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL

Deux demandes parvenues à quelques jours d'intervalle, ont été traitées simultanément en raison de la similitude des problématiques soulevées :

Saisine 1A *(résumé)*

L'administrateur d'une structure de recherche nouvellement arrivé, se trouve confronté à la difficulté d'identifier les interlocuteurs à solliciter pour faire signer puis mettre en œuvre une convention portant sur le paiement d'étudiants boursiers.

Ce n'est qu'à la suite de contacts multiples qu'il parvient à comprendre QUI doit faire QUOI à chacune des étapes.

Néanmoins, la situation se complexifie en raison de la diversité des cas de figure à traiter. En dépit de la bonne volonté de tous les acteurs de la chaine sur le terrain, il s'en suit des retards dans le traitement des dossiers qui dépassent les capacités d'indulgence du laboratoire.

La demande, initialement adressée au Président, est formulée de façon très claire en reprenant les points de difficultés et en proposant, pour chacun d'eux, la solution à mettre en œuvre.

Saisine 1B *(résumé)*

Une structure de formation de dimension internationale s'alarme des retards récurrents de paiement d'étudiants boursiers, hors de France notamment.

La question devient critique et depuis plus d'un an, des réunions de concertation entre les services gestionnaires concernés tentent d'élaborer d'autres modalités d'organisation.

Les faits attestent que les tentatives d'amélioration ne portent pas leurs fruits.

Ces situations correspondent exactement au type de problèmes pour lesquels la mission d'intermédiation a été créée : améliorer les procédures internes. Dans les deux cas, les personnes à l'origine de la saisine sont très animées, voire en colère. Elles considèrent détenir la solution et ne comprennent pas pourquoi celle-ci n'est pas, tout simplement, mise en œuvre. Dans l'ensemble, ce ne sont pas les individus en poste qui sont la cible des récriminations, mais l'établissement en tant que personne morale responsable des moyens mis à disposition pour la formation et la recherche.

Chacun des 2 entretiens initiaux aura duré 1h30, dans les locaux des demandeurs : quand nous nous séparons, mes interlocuteurs ont l'impression d'avoir confié leur problème à quelqu'un représentant leur dernier espoir. L'un des gestionnaires que je serai amenée à interviewer par la suite, ira jusqu'à me dire au second entretien : « Vous êtes notre sauveur ! ». Je préviens que je n'ai pas de baquette magique et que la solution sera forcément complexe compte tenu des efforts déjà consentis par chacun pour tenter d'améliorer les choses : on me répond, confiant, « ce n'est pas grave, au point où nous en sommes, nous attendrons ! ».

Bénéficiant d'une connaissance minimale des procédures en place et des projets en cours en raison de mon expérience antérieure, j'établis un planning d'entretiens avec chacun des acteurs de la chaine d'opérations. Chaque entrevue durera à nouveau environ 1h30 à 2h, au cours de laquelle mon interlocuteur m'explique ce qu'il fait, ce qui bloque, ce qu'il faudrait faire selon lui pour que ça aille mieux, etc… Je relève à chaque fois la bonne volonté de chacun, mais aussi l'épuisement devant le retour incessant des difficultés pratiques, l'absence de réponse des supérieurs hiérarchiques aux

sollicitations, l'absence de formalisation des décisions prises, contribuant à laisser un flou permanent sur ce qu'il convient de faire. Je verrai plusieurs fois les sanglots éclater…

Petit à petit, j'identifie l'ampleur de la tâche à mener pour que tout aille au mieux, et je me laisse emporter par un programme d'actions de fond avec d'autant plus de facilité qu'elles correspondent très exactement à ce que j'avais en projet dans ma mission antérieure et que je n'ai pu qu'esquisser : cartographier les processus de gestion de A à Z, les harmoniser, les mettre en place, les diffuser...

Dans le même temps, ayant déjà éprouvé la lourdeur des projets de refonte organisationnelle, j'imagine une programmation en 3 temps, court, moyen et long termes, afin que les premiers bénéfices ne se fassent pas trop attendre. L'épuisement que j'ai pu constater chez certains gestionnaires me hante en effet, et je voudrais pouvoir tout révolutionner avant qu'ils ne se désinvestissent…

Après environ 2 mois d'enquête, j'établirai une première synthèse que je ferai valider par chacun de mes interlocuteurs, dans laquelle seront décrits les processus en place, leurs défaillances, et les préconisations destinées à y remédier.

Je n'ai eu qu'un petit nombre de remarques et d'amendements, mais ceux-ci m'ont fait prendre conscience que j'aurais dû procéder autrement : il aurait été préférable que j'établisse un compte rendu d'entretien individuel à faire valider cas par cas, avant de me lancer dans une synthèse distribuée à tous. Les inexactitudes commises ont en effet suscité de vives réactions des personnes concernées, très précisément parce que d'autres collègues risquaient de prendre pour acquis ce qui était écrit, n'ayant pas les moyens de remettre en question ce qui ne relève pas de leur propre activité.

Pour terminer, j'ai adressé la synthèse finale au Président et organisé une réunion avec l'équipe de direction et l'ensemble de mes interlocuteurs. Mon objectif était de faire une courte présentation introductive puis de laisser chacun s'exprimer sur les recommandations émises. Cela ne s'est pas passé comme je l'avais imaginé : l'heure tardive à laquelle nous avions été obligés de placer la réunion a fait qu'un grand nombre des personnes que j'avais sollicitées ne pouvaient être présentes. Les échanges directs entre le Président et les personnels ont avant tout consisté à renouveler l'expression de la plainte, et ce n'est qu'entre le Président et moi-même qu'ont été débattues les propositions d'amélioration. J'ai quitté la réunion en ayant le sentiment d'être passée à côté de l'essentiel et qu'une infime minorité des actions serait *in fine* conduite.

A ma grande surprise, j'ai pu apprendre quelques mois plus tard que cela avait suffi à améliorer les choses de façon sensible : des moyens humains supplémentaires ont en effet été apportés dans l'un des services en difficulté, levant le goulet d'étranglement essentiel qui causait les retards de paiement.

Tous les autres problèmes évoqués ont persisté, mais il semble que chacun s'en accommode. Une fois la difficulté critique dépassée, faut-il interpréter cet état apparent de satisfaction comme un soulagement ? Le souhait de faire une pause ? De la résignation ? … Ou la perte d'espoir dans le fait que la mission de médiation parvienne à changer davantage les choses, d'autant plus qu'après quelques semaines, je n'avais plus lieu de donner de nouvelles… ?

En dépit de cet apparent succès et de la satisfaction du mandataire, je suis très critique sur le déroulement de cette mission car elle est trop éloignée de ce que requièrent les principes de la médiation. Elle a pris fin au moment même où je commençais la formation au CNAM et j'ose espérer qu'aujourd'hui je m'y prendrais différemment.

Le déroulement de la mission a été conçu sur le modèle de l'expertise et non sur celui de la médiation. J'ai naïvement pensé qu'un document suffirait à chacun pour prendre connaissance de l'ensemble des problématiques et qu'une réunion rassemblant tous les acteurs à la fin suffirait à créer cette mise en lien entre tous que je souhaitais, autour d'un débat sur les conclusions de « l'enquête ».

C'était oublier que ce que chacun m'avait confié, c'était en réalité au Président que cela s'adressait, et que la synthèse que j'avais adressée à ce dernier était bien pauvre en comparaison de tout ce qui m'avait été dit. En outre, faire lire et dire sont 2 choses très différentes, et le besoin est bien de DIRE.

C'était également oublier que les conditions matérielles dans lesquelles a été programmée la réunion de restitution auraient dû être plus sérieusement prises en compte si je voulais m'assurer de la présence de tous.

C'était enfin oublier que prendre la place de « navette » entre l'un et l'autre handicapait d'emblée la mise en lien, et ne faisait en aucun cas gagner du temps sur le processus. C'était priver mes interlocuteurs de leur place de *sujet* alors que mon ambition était justement de leur donner la possibilité d'occuper cette place.

Quant à ma déception à l'égard des suites données en regard des préconisations formulées pour améliorer la situation, c'était oublier un principe de réalité, principe qui m'est d'ailleurs revenu immédiatement quand il s'est agi pour moi de « vérifier » ce qui avait été fait : en aucun cas je ne me suis sentie légitime de faire une quelconque remarque sur l'enfouissement du dossier, compte tenu du nombre de projets de transformation organisationnelle en cours qui mobilisaient les gestionnaires à tous niveaux.

Le projet est-il définitivement utopique ? Vouloir transformer un système en lui apprenant à communiquer autrement pour mieux fonctionner prend forcément beaucoup de temps et l'on ne peut avancer qu'à petits pas. A ce niveau, une première difficulté est incontestablement *l'impatience* à vouloir résoudre le problème, combinée au fait que le temps est précieux et que chacun, à son niveau, a peu de temps à consacrer à la réflexion ; au-delà cependant, il me semble que la question de fond est la recherche d'une organisation *parfaite* et le fait d'imaginer conduire la transformation de l'organisation comme si l'on rénovait une maison : un inconfort minimisé par une rénovation conduite au pas de charge, la satisfaction d'un résultat immédiatement perceptible. C'est oublier que dans le cas d'une organisation, ce ne sont pas des meubles mais des personnes qui vont être déplacées, et que le résultat ne sera visible qu'après l'apprentissage de nouvelles procédures. C'est également oublier qu'il n'existe pas UNE procédure parfaite une fois pour toutes, mais que l'organisation doit s'adapter en permanence à un environnement changeant, comme un organisme vivant.

Dans le même temps, et peut-être surtout, le *médiateur* a-t-il commis **l'erreur d'avoir un projet pour l'Autre**, c'est-à-dire un projet pour l'université : était-il trop tôt, m'empêchant d'avoir réellement fait le deuil d'un *pouvoir politique* que j'avais pourtant choisi de céder ? Ou bien existerait-il une façon de faire médiation compatible avec l'existence d'un projet de cette nature, qu'il me faudrait trouver ?

Plus fondamentalement enfin, le projet *d'apprendre à communiquer autrement* en cherchant à favoriser la mise en lien des individus, est-il la bonne réponse à la demande posée, qui consiste « seulement » à faire état d'un dysfonctionnement ? N'est-ce pas avant tout une réponse à *ma* demande, qui chercherait des prétextes à une mise en œuvre ?

Une saisine ultérieure, relative à tout un ensemble de dysfonctionnements par ailleurs bien connus des dirigeants, m'a amenée à revoir cette idéalisation de la médiation que je souhaiterais instaurer. Dans cette situation, mon rôle a quasi exclusivement consisté à faire la navette entre les demandeurs et l'équipe dirigeante, dans la mesure où chaque problème pointé faisait justement l'objet de projets en cours. Ce que ce cas révélait était finalement l'invisibilité du travail politique, une situation classique source de grondements du côté des personnels qui pensent qu'on ne s'intéresse pas à leurs difficultés, source en retour d'une exaspération de l'équipe dirigeante qui trouve injustes les récriminations dont elle est la cible. Outre la rédaction de notes synthétiques en réponse à la demande, mon rôle a surtout consisté à alerter les dirigeants sur la nécessité urgente d'informer spécifiquement la population cible des projets en cours, afin de les aider à patienter. Ce rôle modeste, bien loin de l'idéal de la médiation, est peut-être, finalement, suffisant pour répondre à une partie au moins du besoin… ?

4.2. CAS N°2 : UN SERVICE EN REBELLION CONTRE SON CHEF

Deux situations relevant d'une problématique initiale similaire, mais traitées de façon très différente, seront décrites :

Saisine 2A *(résumé)*

Le directeur d'une structure composée de plusieurs services, est interpelé par des personnels de l'un de ces services, pour lui signifier un état de souffrance collective qu'ils attribuent au management délétère du chef de service.

Le directeur souhaite en discuter « en interne », en présence du chef de service, mais il se heurte à l'opposition de la délégation des personnels, qui souhaite être accompagnée par un représentant syndical extérieur à la structure.

Le directeur sollicite alors la mission de médiation pour l'aider à caractériser l'état de souffrance des personnels et pour l'aider à organiser une entrevue dans laquelle il se sentirait « à forces égales ».

Saisine 2B *(résumé)*

Le directeur d'une structure est en conflit avec son collaborateur direct, ce qui engendre, au fil des mois, un climat extrêmement délétère dans l'ensemble de la structure. Plusieurs personnes sollicitent la mission de médiation pour des motifs de harcèlement, puis, finalement, pour un constat de souffrance collective.

Le renouvellement du directeur doit avoir lieu dans quelques semaines et la mission de médiation est sollicitée pour demander au Président d'intervenir.

Dans leur finalité, les deux saisines ont en commun le fait qu'un collectif se dit en souffrance et cherche à faire pression pour obtenir le départ du « chef ». Un sujet très classique, qui demande en réalité beaucoup de vigilance tant les raisons amenant à cette situation peuvent être différentes, tout autant que souterraines.

Dans le premier cas (2A), le mandant était le directeur de la structure : c'était un véritable appel à l'aide, voire un appel au secours. Ayant toujours privilégié le dialogue direct, il ne comprenait pas pourquoi les personnels tenaient tant à la présence d'un représentant syndical pour les assister si une rencontre avec leur supérieur hiérarchique direct devait être organisée. Il se trouvait par ailleurs mal à l'aise devant ce représentant, ayant l'impression de recevoir des leçons d'un individu extérieur, en position de pouvoir. Il voulait donc rétablir un équilibre de force. La lettre de mission informant de la création de la mission d'intermédiation venait d'être publiée : le terme *médiation* a fait « tilt ».

J'ai accepté le principe d'organiser une médiation, tout en prévenant que je ne jouerais pas le rôle de *contre-pouvoir syndical* : je serais un tiers neutre. Ma première erreur a sans doute été d'accepter un peu trop facilement l'accord du directeur sur ce point : nous avions un passé commun et nous nous estimions. Il est évident que dans son esprit, même si c'était inconsciemment, je serais assimilée par les parties en présence comme étant de son côté. Il n'avait probablement pas tort…

Avant la médiation proprement dite, le directeur souhaitait que je qualifie l'état de souffrance du collectif : il avait en effet connaissance d'un cas dans le service incriminé, mais avait des doutes sur le fait que l'ensemble du service soit concerné. Si la description que lui avait faite la délégation de personnels s'avérait exagérée, il refuserait d'organiser une médiation en présence du représentant

syndical. Concrètement, nous avons convenu de la démarche suivante : le directeur préviendrait la délégation de personnels que je souhaiterais les rencontrer pour prendre connaissance de la situation.

C'est ainsi qu'un rendez-vous fut fixé. A ma très grande surprise, mon interlocuteur au téléphone me propose 3 créneaux de 2h et je comprends qu'il envisage de me mettre en relation avec la totalité du service, réparti en 3 groupes équilibrés. Je laisse faire, sans même mentionner mon étonnement à ce stade, sans doute par peur de blesser. Je ne serai amenée à le mentionner que plus tard, alors que les entretiens sont en cours, c'est-à-dire alors que nous aurons commencé à nous côtoyer et qu'il me sera plus facile d'aborder ce sujet.

Au cours des rencontres, je prendrai très peu la parole : j'écouterai le *discours* de chacun, prendrai des notes et ferai une synthèse que je ferai valider par les personnels pour être sure d'avoir bien compris et, surtout, pour nous accorder sur les termes que je rapporterai au directeur. À plusieurs reprises, je serai amenée à préciser mon rôle et mon engagement de neutralité, de façon à déconstruire l'image de représentante de la direction qui transparait dans les paroles des uns et des autres. Devant quelques situations chargées d'émotion forte, je poserai le stylo, sentant qu'il serait indécent de faire autre chose qu'écouter, tant par les oreilles que par les yeux… Au final, j'ai l'impression qu'une construction a été montée pour m'être offerte et je ressens un certain malaise à être porteuse de tout cela.

Mon « diagnostic » est que la souffrance est réelle pour plusieurs personnes, même si ces dernières ne constituent pas une majorité, et que des éléments factuels attestent que le collectif est en cours de destruction.

Je rencontre en parallèle le chef de service, pendant plus de 2 heures, et ferai de même une restitution de nos échanges pour validation. Je crois reconnaître une personnalité très similaire à ce que j'ai pu vivre quelques années auparavant et ne peux m'empêcher de comprendre la réaction des personnels. J'ai conscience de prendre parti, de porter un jugement, même si je ne blâme pas mon interlocuteur et pense simplement qu'il a besoin d'avoir un feedback sur sa pratique pour prendre conscience de la façon dont il est perçu. Je continuerai à recueillir sans déformation les propos qui me sont offerts et tenterai de mettre à distance ma partialité. Je tenterai de formuler un avis le plus factuel possible, tout en ayant conscience qu'il risque d'occulter d'autres origines possibles à la rébellion du service.

Je remonterai donc au directeur le fait qu'il y a bien une difficulté d'ordre managérial dans ce service, constat qu'il avait en réalité déjà fait.

Nous organisons alors la médiation : nous convenons que le directeur fait lui-même la proposition à la délégation de personnels, avec un objectif qui est celui d'échanger sur les pistes de solutions possibles.

J'échangerai par téléphone avec l'un des membres de cette délégation pour expliquer comment se déroulera cette médiation, quel sera mon rôle. Nous convenons que pour leur éviter de répéter une énième fois leur discours, je ferais une synthèse de ce qu'ils m'ont confié, puis je ferais de même avec le chef de service, en introduction à la médiation elle-même. J'ai pris pour une acceptation le

fait qu'ils viendraient, dans la mesure où ils m'ont fait savoir qu'ils « joueraient le jeu du directeur mais qu'ils ne croyaient pas à la médiation ».

Le jour J, nous sommes 8 autour de la table : directeur et directeur adjoint, chef de service, 3 personnels du service, un représentant syndical, moi-même. Alors que nous avions prévu un créneau de 2 à 3 heures, la séance est brutalement interrompue après une demi-heure par le départ des personnels. Après un premier échange sur ce qui posait problème, les personnels ont très vite voulu entendre les propositions du directeur. A leur énoncé, ils ont demandé si « c'était tout », et se sont levés. J'étais sidérée, sans voix.

Je réalise alors l'enchainement des erreurs qui ont été commises. Les personnels refusaient la médiation en réalité, ils attendaient du médiateur qu'il restitue une ANALYSE, c'est-à-dire son point de vue et ses préconisations puisqu'il y avait eu « enquête » préalable. Ils estimaient avoir leur parole empêchée par la situation de subordination dans laquelle ils se trouvaient en séance, et ne souhaitaient pas rapporter de faits devant leur chef de service. Ils avaient par ailleurs probablement été blessés par la première réaction du directeur de service qui exprimait que le représentant syndical externe n'était pas le bienvenu. Ils venaient recueillir les propositions d'actions du directeur mais ne voulaient pas entrer en négociation : ils ne voulaient pas avoir à se positionner à l'égard d'une proposition qui s'écarterait de leur souhait, à savoir le départ du chef de service.

Outre le fait que je me suis sentie totalement démunie devant la position syndicale en séance, j'ai eu la nette perception de jouer plusieurs rôles dans ce dossier, sans même parler du rôle qui m'était attribué par mes différents interlocuteurs. Facilitateur, enquêteur, expert, médiateur, conciliateur, porte-parole tout à la fois, des rôles incontestablement incompatibles et que je n'ai pas pris soin de nommer.

Au-delà d'un constat d'échec de la médiation proprement dite, ces évènements ont-ils eu une portée négative sur l'évolution de la situation ? Après quelques mois, il se trouve que le chef de service a changé de fonction, sans que la situation ne s'enflamme.

Quant à moi, j'ai eu le vague sentiment de m'être laissée instrumentaliser : sollicitée après coup par la Présidence pour donner mon point de vue sur la demande des personnels, j'ai à nouveau tenté de rester factuelle mais c'est bien un avis que j'ai donné, rompant ainsi avec l'exigence de neutralité de mon rôle, en disposant d'une part de pouvoir sur le déroulement des choses.

Dans la seconde saisine (2B), qui survient immédiatement après la précédente, l'expérience récente me conduira à privilégier la prudence. Je reçois de multiples demandes de rendez-vous, tant par les personnels que par le directeur de la structure ou son adjoint avec lequel il est en conflit. En fin d'entretien, quand la demande n'a pas été formulée explicitement, je veillerai à faire préciser à mon interlocuteur ce qu'il attend de moi. En retour, je prendrai soin de clarifier ce qu'il me sera possible de faire, tout ceci étant ensuite retranscrit dans une synthèse d'entretien soumise à validation. Les demandes allaient de la requête d'intervention directe, à la simple information « pour que l'on sache », en passant par l'alerte destinée à la direction de l'université.

Concrètement, j'ai cherché à me mettre en position de FAIRE le moins possible. La demande des personnels était majoritairement que la direction de l'établissement prenne position dans le conflit

qui régnait à la tête de la structure. Je savais que ce n'était en aucun cas possible et ma conviction était que la solution ne pouvait être que locale. Entreprendre une médiation était inimaginable compte tenu du contexte. Il n'y avait pas de demande spécifique pour cela et moi-même, je n'y croyais pas.

Le déclic est venu quand l'un de mes interlocuteurs m'a informée de ce qu'il projetait de faire pour empêcher la reconduction du directeur à la tête de la structure quelques mois plus tard. Son geste m'est apparu comme un sacrifice personnel et je lui ai fait remarquer qu'il ne servirait à rien qu'il endosse le rôle de martyr pour un résultat qui serait, dans ce cas précis, très probablement sans impact vis-à-vis de l'objectif visé. Je me souviens m'être répétée en permanence par la pensée que je DEVAIS rester extérieure à la situation, et j'ai alors entrepris d'aider mon interlocuteur à formuler des propositions alternatives. C'est ainsi que l'une d'elle fit son chemin et quand elle lui parut crédible, la personne mit toute son énergie dans les semaines qui suivirent, à la rendre réalisable. Elle fit appel à moi à plusieurs reprises durant cette période, mais je limitai mon rôle à un miroir lui permettant de réaliser le chemin parcouru. Le résultat fut positif.

S'agit-il de médiation ? Étais-je dans mon rôle ? Le rôle du chargé de médiation s'est résumé ici à écouter tout en évitant de tomber dans le piège de « faire à la place » des personnes sollicitant de l'aide. L'intervention a été très modeste, mais semble avoir joué un rôle de mise en confiance pour que les acteurs se prennent en charge par eux-mêmes. Pourrait-on parler de *médiation singulière* (30) ? Quand le malaise est tel que le fonctionnement global d'une structure peut en être affecté, les personnes qui souhaitent que les choses changent, mais qui se sentent impuissantes, doivent absolument trouver un interlocuteur pour s'exprimer et tenter d'élaborer un projet, une stratégie. Si le problème est grave, la mission d'intermédiation est finalement le bon interlocuteur pour pouvoir jouer un rôle d'alerte auprès de la direction.

Il me semble cependant que dans un tel cas, la neutralité du médiateur, une fois de plus, est mise à mal. S'il accepte de jouer un rôle, ne fut-ce que d'écoute et d'encouragement à agir, c'est bien qu'il estime la demande initiale légitime, donc qu'il porte un jugement sur ce qu'il convient de faire. Il y a donc dilemme éthique. …Et en même temps, comment faire autrement ?

4.3. CAS N°3 : UNE ENQUETE POUR SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Saisine 3 *(résumé)*

Le CHSCT est saisi sur une question de souffrance au travail au sein d'un service. Les représentants du personnel demandent qu'une enquête soit diligentée, en référence au texte de loi décrivant les missions du CHSCT et la responsabilité du chef d'établissement.

Après une longue discussion, une délégation d'enquête paritaire est mise en place. A la demande générale, le chargé de médiation est désigné pour coordonner le travail du groupe.

Il s'écoulera alors 9 mois avant que la commission ne restitue son rapport devant le CHSCT.

Brièvement, le groupe commencera par convenir de règles de fonctionnement et de règles éthiques, puis définira les modalités de son intervention. Trois réunions plénières seront nécessaires pour cela. Des entretiens seront organisés avec les personnels du service, mais seulement 15% des agents seront volontaires pour y participer. Le bilan fait état de souffrance réelle pour les agents rencontrés mais ne dispose que de peu d'éléments pour conclure sur le reste du service. Les préconisations essentielles porteront sur un traitement individuel des situations connues. Je serai chargée de veiller à la mise en œuvre de ces préconisations.

Sans rentrer dans le détail du sujet, que dire de cette expérience ? En premier lieu, il est remarquable de constater que la participation du chargé de médiation a été demandée par les représentants du personnel : je me suis donc trouvée instituée par les demandeurs de l'enquête comme légitime pour piloter le groupe. Le sujet était sensible et sans doute les personnels avaient-ils besoin d'une figure neutre pour garantir que le groupe puisse travailler.

Cette expérience sera-t-elle renouvelée ? Le bilan peut paraitre décevant du point de vue de certains : en dépit d'une négation permanente de l'accusation, les personnels étaient en effet suspectés de vouloir « la tête du chef de service », résultat auquel l'enquête n'a pas conduit. Par ailleurs, le diagnostic de souffrance collective n'a pas pu être porté et s'est limité à des cas individuels.

Je me suis efforcée de garder ma neutralité et de conduire la délégation à œuvrer en toute impartialité. Nous avons donc beaucoup travaillé le *cadre*, en permanence. Compte tenu du résultat final, un « éléphant qui accouche d'une souris », les représentants du personnel estiment après coup que nous avons pris beaucoup trop de précautions. Ils sont néanmoins reconnaissants du climat qui a été instauré, un climat de confiance qui a permis d'empêcher que le groupe paritaire ne se scinde en 2 clans, où chacun aurait endossé le rôle dévolu à sa position.

Mon rôle a consisté à piloter la délégation d'enquête, veiller au respect des règles, proposer des modalités d'intervention, rapporter les travaux du groupe, tenir la place de tiers neutre lors des entretiens individuels conduits par des binômes paritaires, et enfin jouer le rôle d'intermédiaire entre la délégation et la direction de l'établissement. Même s'il s'est agi d'une co-construction permanente, j'ai forcément une grande responsabilité dans la façon dont l'enquête a été conduite. Les difficultés rencontrées ont été multiples. La première est celle de la légitimité de l'enquête elle-même. En amont du CHSCT, j'avais alerté la direction sur la nécessité de réfléchir à ce qu'il conviendrait de faire face à la saisine à venir. Je n'ai visiblement pas été convaincante, ne sachant pas

moi-même ce qui était le mieux. Nous manquions tous d'expérience dans ce domaine et j'ai pu constater qu'il est très difficile de discuter réellement en séance, quand chacun campe dans un rôle : la préparation en amont du CHSCT, pour un sujet aussi délicat, est donc essentielle.

Outre les erreurs tactiques que nous avons pu faire tout au long du chemin, par manque d'expérience, quelques points essentiels méritent d'être soulignés.

- La finalité précise de l'enquête doit absolument être explicitée avant de prendre la décision de la mettre sur pieds : d'autres options, moins lourdes, sont en effet susceptibles de répondre aux questions posées ; proposer de remettre la décision d'installer une délégation d'enquête à une séance ultérieure du CHSCT, après une première analyse documentée de la situation, serait une piste à explorer ;
- les enjeux non-dits de la saisine risquent d'embourber l'enquête s'ils demeurent implicites : il faut oser les faire émerger ; c'est clairement à ce niveau que des compétences de médiateur pourraient être utilement mises à profit ;
- la direction du service mérite des égards, au risque de générer de nouvelles personnes en souffrance, et des stratégies de défense susceptibles de nuire au bon déroulement de l'enquête, voire d'aggraver la situation ; par exemple, si la direction du service n'a pas été informée par sa hiérarchie, c'est-à-dire la direction de l'établissement présidant le CHSCT, qu'une enquête était diligentée, mais qu'elle l'apprend d'un relevé de décision, l'effet est désastreux : de multiples stratégies seront alors déployées pour obtenir la reconnaissance et le soutien de la hiérarchie nécessaire pour sauver la face et pouvoir continuer à occuper sa fonction dans son service et à coexister avec les collègues directeurs des services voisins ;
- la question de la confidentialité mérite d'être très précisément abordée afin d'en définir les contours, compte tenu du risque de créer la confusion avec le secret et de créer des troubles de toutes parts ; pour qu'un bilan puisse être rendu au CHSCT et des préconisations étayées d'avis argumentés, il sera nécessaire, en effet, que soient rendus publics certains éléments dont les enquêteurs seront les dépositaires. Plus que de confidentialité, il est question de préserver un anonymat.

Au-delà de ces principes généraux, dans la situation présente s'ajoutait, une fois de plus, le fait qu'il existait un passé commun entre la direction du service et moi-même. La position est forcément délicate car la première réaction de la direction peut être un sentiment d'abandon, voire de trahison. Il faut donc prendre le temps d'écouter et accepter l'expression de ces ressentiments sans que cela n'influe exagérément sur la conduite de la mission. Sans doute cependant, le médiateur est-il incité dans un tel cas à faire preuve d'un surcroît de précaution ?

5. SI C'ETAIT A REFAIRE

De ces premières expériences, plusieurs niveaux d'analyses peuvent être discutés :

- la pertinence du dispositif ;
- les risques du dispositif ;
- les obstacles pratiques ;
- les difficultés à tenir le rôle ;
- le bénéfice réel du point de vue de la médiation.

5.1. LA PERTINENCE DU DISPOSITIF

S'agissant de la pertinence du dispositif, la question est tout d'abord de savoir si ce dernier est utile, et s'il répond au besoin exprimé. L'avis du Président à ce sujet est incontestablement OUI, en dépit du bilan critique que j'ai pu lui remettre. Il serait intéressant de connaître par ailleurs le point de vue des personnels. L'expérimentation va donc se poursuivre, tout en tirant profit de l'expérience acquise, et de l'analyse qui suit, pour améliorer le dispositif.

La pertinence recouvre cependant une dimension supplémentaire : si nous tenons pour acquis que le dispositif est utile, pouvons-nous affirmer en outre qu'aucun autre dispositif en place ne pourrait / devrait répondre aux mêmes besoins ? Pour reprendre la définition du dictionnaire, est-il « adapté exactement à l'objet dont il s'agit » ?

- Sur la question des dysfonctionnements organisationnels, le moyen usuel de les aborder est de mettre en place un dispositif de maitrise des risques et d'audit interne (31).

C'est d'ailleurs la demande qui m'a été très explicitement faite par un personnel : il aurait souhaité que je crée un véritable service autour de la mission d'intermédiation, afin de « passer en revue » tous les dysfonctionnements potentiels. J'ai expliqué que cela ne pouvait pas rentrer dans mon rôle, mais l'ai encouragé à œuvrer auprès de l'université pour qu'un tel service existe si tel était son souhait.

De mon point de vue, une université ne peut pas faire l'économie d'une cartographie des processus de gestion. L'expérience m'a montré qu'elle permet aux gestionnaires de mieux se situer dans le système global, donc de donner du sens à leur activité en interaction avec les autres services, et de détenir une référence sur ce qu'il convient de faire. Pour l'établissement, le bénéfice est la clarification et la diffusion des procédures. Notons toutefois que la prudence à l'égard d'un excès de zèle doit être la règle, afin de ne pas tomber dans le piège d'une déshumanisation de l'organisation par une cartographie trop précise et contraignante. Le bilan de la mission d'intermédiation élaboré à l'attention du Président fait donc état de ce besoin et **recommande la création d'une fonction pérenne dans ce sens**, le chargé de mission ne pouvant en aucun cas en être le porteur.

S'agissant par contre du *repérage des dysfonctionnements* proprement dit, un dispositif tel que la mission d'intermédiation peut représenter une alternative à un service d'audit interne, avec une toute autre philosophie. Néanmoins, les obligations inhérentes à la certification des comptes rendent

l'existence d'un dispositif de maitrise des risques incontournable (32, 33), ce qui ne donnera qu'un rôle marginal à un chargé de mission de médiation tel que défini ici.

Dans la situation actuelle, si l'on prend appui sur le cas n°1, à l'issue duquel il apparaissait que l'ensemble de la chaine d'activités devait être revue pour qu'une amélioration pérenne puisse être espérée, le défaut de cartographie constitue un réel handicap. Dans le même temps, des projets de réorganisation prenant appui sur la refonte du système d'information étaient en cours. Les préconisations du chargé de mission sont alors limitées, quand elles ne font que mettre en exergue des besoins sur lesquels l'établissement travaille déjà.

L'expérience m'amènerait donc à dire que **la pertinence d'un dispositif d'intermédiation tel que celui décrit dans ce mémoire, ne serait réelle qu'en période de changement de niveau I** (34), fondé sur la continuité, l'amélioration progressive. Il contribuerait à la veille permettant de détecter les évènements internes ou externes susceptibles d'affecter le fonctionnement de l'organisation. En période de changement de niveau II, seules des « rustines » peuvent être apportées aux situations les plus critiques, pour combler la frustration de l'attente de la fin des projets en cours.

- Concernant la question de la souffrance au travail et, plus globalement, de ce qu'il est convenu d'appeler les risques psychosociaux, la législation (35) oblige les établissements à se doter d'un dispositif et à établir un plan de prévention des RPS, en particulier de prévention primaire, afin d'éviter la « survenue du risque ».

Le dispositif d'intermédiation décrit ici se trouve être **l'un des acteurs de prévention primaire des RPS.** Par les alertes adressées au chargé de mission, qu'elles soient relatives à des dysfonctionnements ou des cas de souffrance collective, et par les préconisations d'ordre organisationnel qui sont proposées, le dispositif permet en principe de mettre en œuvre des actions de nature à limiter ce qui est considéré comme des facteurs de risques.

La multiplicité des acteurs de prévention des RPS ne me semble pas être un problème : au contraire, ce sont autant de points d'entrée qui donnent davantage de chance de convenir à une personne désireuse d'évoquer son problème sans pour autant savoir le qualifier. L'important est que la communication soit claire et que le réseau des acteurs de prévention soit coordonné afin que chacun sache très exactement quelle est l'étendue de son rôle et puisse réorienter en cas de besoin les demandes qui lui parviennent à tort.

5.2. LES RISQUES DU DISPOSITIF

Edgar MORIN (36) rappelle le principe d'incertitude inhérent à la relation intention – action et la question complexe de l'écologie de l'action : *« c'est dans l'acte que l'intention risque l'échec ».* Et quand, aux propres ambivalences de l'acteur, s'ajoutent les inter-rétroactions du milieu qui l'environne, l'action ne risque pas seulement l'échec *« mais aussi le détournement ou la perversion de son sens ».*

Ainsi, si le dispositif peut être considéré comme pertinent, est-il pour autant sans risque ?

5.2.1. DES RISQUES STRUCTURELS

- Créer un dispositif pour répondre à un besoin précis signifie donner de l'importance à ce besoin : le premier risque serait de ne pas mettre les moyens pour satisfaire correctement ce besoin.

Concrètement, si l'ambition est de réduire les dysfonctionnements et de s'attaquer au mal être au travail, alors chaque saisine répondant aux critères de prise en charge doit être suivie d'actions et au minimum, donner au demandeur la satisfaction d'avoir été pris en considération.

Les moyens dont il est question vont des conditions d'exercice du chargé de mission aux moyens humains et financiers à mobiliser pour corriger le dysfonctionnement. Une trop grande lenteur dans le traitement des dossiers lassera le demandeur et contribuera au discrédit de la mission ; entretenir un espoir d'amélioration en vain ne rendra la résignation des personnels que plus douloureuse et la déception engendrée contribuera à l'accroissement des RPS.

Dans le même temps, les moyens n'étant pas extensibles, il est sans doute prudent de réfléchir à cette question au préalable et de savoir jusqu'où il serait a priori possible d'aller, en tentant d'en trouver une représentation, une expression relative ayant du sens pour chacun et donnant la mesure.

A défaut, l'on pourrait suspecter la direction de trouver dans la mission d'intermédiation un alibi permettant de ne rien faire tout en se donnant bonne conscience (20).

- Il serait dangereux de se saisir de l'activité du dispositif d'intermédiation pour élaborer un indicateur de qualité du fonctionnement interne ou de bien-être au travail.

Créer un dispositif est une chose, faire en sorte qu'il soit connu en est une autre. Il serait erroné de déduire d'un faible nombre de saisines que tout va pour le mieux au sein de l'établissement. Inversement, une communication excessive ou mal formulée pourrait artificiellement augmenter le nombre de saisines, par effet de mode, pour « voir » de quoi il s'agit. Là encore, la publicité doit être à la mesure des moyens consentis pour répondre à la demande. SIMON (20), au sujet de la médiation institutionnelle, évoque même le fait que des individus puissent y prendre goût.

5.2.2. DES RISQUES D'USAGE

- Parce qu'il peut représenter pour certains un « beau jouet », permettant d'être entendu, d'user de pouvoir, ou de couper court à une autre action, le risque est de voir le dispositif instrumentalisé.

Pour s'en prémunir, l'une des pistes est de prêter une attention particulière au travail de la demande et à l'existence de demandes cachées. En quoi le dispositif est-il, pour la demande formulée, le meilleur moyen d'intervention ? Quelle pourrait être l'alternative ? Il en va de la crédibilité du dispositif à terme.

Par exemple, si l'on prend le cas de la souffrance collective, la réaction d'un chef de service mis en cause dans son management, pourrait être de saisir à son tour le chargé de mission en disant « si c'est comme ça, moi aussi je vais saisir la mission pour souffrance au travail ! ». Par ailleurs, ses collègues directeurs d'autres services, pour manifester leur soutien à son égard, pourraient être tentés de faire de même.

Ou encore, parce que le chargé de mission doit rendre un rapport public, en particulier devant le Comité Technique (CT), certains pourraient être tentés de saisir la mission pour un conflit opposant 2 structures, non pas pour que les qualités de médiateur du chargé de mission les aide à sortir du conflit, mais pour faire pression sur la direction.

Enfin, la direction de l'établissement peut être tentée d'utiliser la mission d'intermédiation pour démontrer qu'un projet en cours est prioritaire : par exemple, il se trouve que dans une même séance de CT, ont été présentés le bilan de la première saisine de la mission (cas n°1) et les conclusions d'un consultant chargé de travailler à l'optimisation de certaines fonctions support. Les principes au fondement de ce projet faisant l'objet de nombreuses critiques syndicales, les représentants du personnel ont eu l'impression d'un montage, dans lequel la saisine de la mission d'intermédiation aurait servi à démontrer le caractère incontournable du projet en cours. Même s'il n'y avait pas eu montage, il est incontestable que les conclusions de la mission tombaient à pic...

Inversement, une régulation trop forte qui restreindrait à l'excès le périmètre d'intervention de la mission, conduirait à des refus et des réorientations des demandeurs en trop grand nombre, aboutissant là aussi au discrédit du dispositif.

- A l'opposé, il me semble qu'un risque pourrait être de voir le dispositif s'attribuer les « pleins pouvoirs », au risque de court-circuiter d'autres acteurs clés, générant par lui-même un dysfonctionnement organisationnel.

Quelques exemples d'actions à proscrire, pertinentes ou non selon les cas : ne pas vérifier si le supérieur hiérarchique a été informé ; négliger d'associer les partenaires sociaux ; prendre une décision en lieu et place d'une instance représentative ; …

Par exemple, dans une université, le Comité Technique est composé de représentants élus du personnel, avec lesquels toute question relative à l'organisation doit être débattue avant sa mise en œuvre. Les dossiers sont le plus souvent présentés trop tard par rapport au calendrier des projets, de l'avis des personnels, ou insuffisamment en amont des réunions, ce qui nuit à leur instruction. Plus globalement, une université fonctionne sur un mode collégial et divers conseils statutaires sont institués pour être le lieu des débats préalables à toute décision. En pratique, les agendas de ces conseils sont saturés, et l'on peut constater qu'il est très difficile de trouver le bon équilibre entre respect de l'instance et réactivité. Tout en tenant compte de cette surcharge, le chargé de mission intermédiation se doit cependant d'insister pour que les dossiers qu'il estime devoir être débattus collectivement le soient. La vigilance s'impose en effet si la mission d'intermédiation ne veut pas détruire d'un côté ce qu'elle cherche à établir de l'autre, c'est-à-dire le dialogue, sans pour autant contribuer à la sclérose des instances de l'établissement. L'équilibre démocratique est en effet fragile, d'autant plus aujourd'hui que se constituent de grands regroupements d'établissements de

cultures très différentes, comme universités et grandes écoles, dont les modalités de gouvernance résulteront forcément d'un compromis.

5.2.3. DES RISQUES POUR LES INDIVIDUS

- Un risque de déresponsabilisation des acteurs de terrain :

Le caractère collégial et démocratique des universités (23) est souvent critiqué par ceux qui rêvent d'une réactivité plus grande. Du fait de la centralisation des questions au sein d'instances délibératives, certains considèrent perdre les moyens d'agir à leur niveau, sur le terrain. En raison de cette culture qui amène à référer à une instance quelconque toute demande de changement, on pourrait craindre, en créant une mission d'intermédiation à laquelle soumettre les dysfonctionnements à traiter, de concourir à déresponsabiliser les acteurs de terrain. La mission ne doit donc pas être interprétée comme un passage obligé mais bien comme une aide après que des tentatives locales de résolution de problème aient échoué. Pour le moins, c'est au chargé de mission d'être vigilant et de s'assurer qu'il ne « fait pas à la place de », mais que dans tous les cas, il requiert la co-construction des solutions possibles.

- Le risque pour le chargé de mission de succomber à la pression du résultat

La mission d'intermédiation est clairement orientée vers un but, celui d'améliorer le fonctionnement général de l'organisation. Elle peut donc être aisément évaluée par rapport à un résultat. Plus il intègrera cette notion d'utilité, plus le chargé de mission sera amené à quitter sa position de tiers neutre pour occuper la place de l'expert et pour juger, décider et faire à la place des autres ; plus la mission évoluera vers celle d'un auditeur interne.

A ce titre, le cadre instituant la mission a une incidence majeure sur les attentes que les uns et les autres pourront avoir vis-à-vis de son résultat. Indépendamment du cadre cependant, l'enjeu que représente la mission aux yeux de celui qui la conduit a, de même, un impact majeur : plus la mission répondra à un projet politique personnel, plus il y a de risques pour le chargé de mission de dévier d'une obligation de moyens vers une obligation de résultats.

5.2.4. UN RISQUE D'ORDRE PLUS PHILOSOPHIQUE ?

Pour terminer, il convient de ne pas négliger le risque de servir, à un niveau global, une cause totalement contraire à celle poursuivie à un niveau local. Par exemple, il y a une dizaine d'années la question était de savoir s'il fallait instaurer un coaching interne dans les entreprises (37) pour rendre les « collaborateurs heureux dans des entreprises performantes ». Le projet était louable, humaniste. Néanmoins, il faisait courir le risque de légitimer des objectifs ultralibéraux et d'amener les cadres, en particulier, à accepter toujours plus de pression. Un dispositif de médiation qui contribuerait à aplanir les difficultés sans que ne changent fondamentalement des pratiques de gouvernance inadaptées, serait un leurre, voire davantage, un acteur complice (7).

5.3. OBSTACLES ET DIFFICULTES A TENIR LE ROLE

5.3.1. LES DIFFICULTES LIEES A LA POSITION D'INTERMEDIAIRE

Le premier obstacle rencontré par le dispositif me semble être celui de trouver sa place dans un paysage déjà très occupé. Nous avons évoqué ci-dessus quelques instances internes partageant le même champ (CT, CHSCT, service de maitrise des risques / audit interne, acteurs de prévention des RPS,…) auxquels il convient d'ajouter l'ensemble des représentants syndicaux.

Pour que la greffe prenne, le dispositif doit prouver son intérêt, dans le respect des rôles des autres acteurs du périmètre. Cela rejoint ce qui a été dit sur la pertinence du dispositif, à la différence que la composante relationnelle est ici majeure. Outre une certaine approche de la communication interpersonnelle, cela demande au chargé de mission de s'intéresser de près au rôle des autres acteurs, afin de tenter de se placer de leur point de vue, et d'enrichir ainsi la vision qu'il a de sa propre mission, de la représentation qu'en ont les autres. Pour que sa mission soit clairement comprise, son périmètre doit être clair, ce qui rejoint ce qui a été évoqué précédemment sur les ambiguïtés potentielles du rôle et la difficulté à positionner des frontières.

Au terme médiation sont associées des représentations diverses, la plus commune étant celle de la résolution de conflits. Parce que le but du dispositif n'est pas de gérer des conflits interpersonnels, mais qu'en même temps les situations de dysfonctionnement ou de mal être au travail comportent bien souvent une composante conflictuelle, la délimitation n'est pas si facile à définir d'emblée.

A ce sujet, il y a potentiellement désaccord avec les partenaires sociaux. Tenter d'apaiser un collectif de travail en rébellion contre son chef et parvenir à une solution alternative maintenant ce dernier en poste, peut être perçu comme une forme de désaveu du rôle syndical. La difficulté sera de parvenir à gagner la confiance de chacun dans le fait que la solution qui sera adoptée sera la leur, la meilleure solution au regard de tout ce qui aura été partagé au préalable. Il est important d'avoir conscience que, bien souvent, les représentants du personnel ont une certaine fierté à parler de leur rôle au quotidien dans la résolution de conflits interpersonnels locaux : ils ne sont donc pas opposés à la pacification. Par contre, ils pourraient être tentés de voir dans le médiateur un acteur susceptible de détourner les personnels de leurs représentants syndicaux, faisant perdre à ces derniers cette place de premier rang à laquelle ils attachent de l'importance. Il s'agira donc d'être vigilant et de prendre en compte ce risque, en rappelant que le médiateur n'a pas de pouvoir et ne cherche surtout pas à se substituer à d'autres instances. Plus important que la parole, c'est même surtout dans les actes que le médiateur devra convaincre de ce principe, en étant exemplaire.

A cet élément, il convient d'en ajouter un autre : il est probable que les représentants syndicaux (et sans doute une grande majorité des personnels) voient dans le personnage du médiateur, un membre de la direction. La question de l'indépendance du médiateur interne est réelle et constitue l'un des éléments de réflexion de la place du médiateur qui sera abordée plus en détail dans le paragraphe suivant.

Dans le même ordre d'idées, tout ce qui a été dit ci-dessus peut être transposé aux acteurs avec lesquels le chargé de mission est amené à interagir. Par exemple, pour éviter qu'un responsable de service administratif (RH, financier,…) soit amené à considérer qu'il n'a pas de leçon à recevoir d'un médiateur, ce dernier doit veiller à ne pas accepter de jouer un rôle de simple navette, ou, *a minima*,

accepter ce rôle avec beaucoup de précautions : c'est le cas par exemple quand le dispositif d'intermédiation est instrumentalisé pour faire pression sur l'avancement d'un dossier ou d'un projet.

Enfin, parce que le dispositif est interne, il ne doit pas oublier de se tourner vers l'extérieur autant que de besoin. Outre les demandes relevant de problématiques individuelles qui doivent être clairement adressées au médiateur académique de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, il convient d'être vigilant vis-à-vis de potentiels conflits d'intérêts, et plus simplement d'une question d'incompétence.

5.3.2. LES OBSTACLES PROPRES AU TIERS

C'est en lui-même que le chargé de mission rencontrera probablement le plus d'obstacles. Il devra tout d'abord se méfier de la tentation d'incarner un rôle de *sauveur*. Ce danger est d'autant plus réel que c'est bien ainsi que certaines personnes désespérées souhaitent voir leur interlocuteur. Danger, dans la mesure où se positionner en sauveur induit *de facto* une position de victime chez l'autre, tandis qu'un 3ème individu sera crédité de persécuteur, les rôles se déplaçant au sein du triangle dramatique (38) au fur et à mesure du temps : le sauveur pourrait bien devenir victime, ou pire, persécuteur, si le dossier n'avance pas comme souhaité. Comment s'en prémunir quand face à une situation de souffrance, l'affect est forcément interpelé ? Accueillir, tout en gardant à l'esprit son extériorité à la situation et le rôle qui est le sien, à savoir en particulier ne pas faire à la place de l'Autre. Cela conduira à préciser la demande et à en discuter la recevabilité, la faisabilité, pour convenir ensemble de ce qui pourra être tenté, de façon à ne pas s'engager tête baissée dans un enjeu piégé.

Sans aller jusqu'à un rôle extrême de sauveur, il convient de ne pas sous-estimer le risque pour le chargé de mission, en fin de processus, d'avoir des difficultés à se dégager / désengager de la situation. L'équilibre entre suivi des actions entreprises et *assistance, voire ingérence,* peut s'avérer délicat en fonction de la fragilité du demandeur ou du risque qu'il estime prendre en l'absence de tiers. Ainsi par exemple, dans une situation où un chef de service se sent mis en accusation par ses collaborateurs, il peut être amené à n'envisager de rencontrer ces agents pour un entretien professionnel qu'en présence du chargé de mission. Pourquoi pas, mais il sera de la responsabilité de ce dernier de demander très explicitement au chef de service quel rôle est attendu de lui afin de vérifier que ce rôle est compatible avec le maintien de son impartialité. Il ne doit en aucun cas se rendre indispensable mais savoir créer les conditions d'une mise en confiance, de façon à ce que l'Autre puisse agir seul à l'avenir.

Les exemples détaillés précédemment ont également fréquemment révélé qu'il était très difficile pour le chargé de mission de ne pas *avoir un projet pour* l'autre, pour l'université. Si l'on s'engage dans une mission de cette nature (et probablement de façon universelle), c'est que l'on y croit, et qu'une finalité nous donne l'énergie pour agir, pour avancer. Que faire de cet engagement au moment de traiter les questions qui se présentent ? Sans doute, l'un des moyens serait de parvenir à bien distinguer les temps de l'action : le temps présent quand il s'agit d'agir, de façon à respecter le temps psychique nécessaire au changement concret, et le temps futur quand il s'agit de se projeter dans un « autrement », positionné comme un objectif, voire un idéal, c'est-à-dire un état qui ne sera

pas atteint mais seulement approché et qui résultera de multiples actions conduites dans des temps « présents ». C'est, d'une certaine façon aussi, pour le chargé de mission, accepter ses limites, sa non toute-puissance.

Nous avons pu voir que ce *changement de positionnement* était d'autant plus difficile que le passé récent reposait au contraire sur un rôle de décideur, c'est-à-dire détenteur d'un certain pouvoir. Et quand à cela s'ajoute le fait que passé et présent se déroulent dans le même environnement, le changement de positionnement ne doit pas seulement avoir lieu dans la tête du chargé de mission, mais aussi dans le regard des autres. Comment les aider à accepter, admettre, croire à ce changement ? Sans doute en incarnant sans ambiguïté le nouveau rôle, et en faisant part des difficultés à le tenir quand cela s'avère le cas, c'est à dire avec humilité.

Incarner un nouveau rôle implique d'en *accepter pleinement toutes les composantes*, en particulier celle de ne pas céder à la tentation de préciser ou de justifier des actions passées qui seraient remises en cause, et celle de renoncer au pouvoir et à tout ce qui lui est associé : il s'agit donc de faire le deuil de la situation antérieure, et d'être au clair avec les motivations qui ont poussé à faire ce choix.

La question pour les autres ne se poserait pas de la même façon si le chargé de mission était extérieur, mais cela ne les empêcherait cependant pas de projeter sur lui leurs désirs, leurs espérances. On retrouve là encore la question de la *place* dont l'importance est telle qu'elle fera l'objet d'un paragraphe en tant que tel.

5.4. BENEFICES DU POINT DE VUE DE LA MEDIATION

L'objectif d'intermédiation entre le Président et les personnels, nous l'avons vu, peut être considéré comme atteignable par le dispositif en place. J'ai en effet plusieurs fois entendu mes interlocuteurs me dire qu'il était remarquable que le Président donne ainsi l'opportunité aux personnels de s'exprimer et d'être écoutés, pris en compte.

En revanche, qu'en est-il de l'esprit de la médiation que je souhaitais, de mon côté, insuffler en plus ?

Si j'en dresse un tableau idyllique, cet esprit devait se matérialiser par la capacité du dispositif à mettre des personnes *en présence* pour résoudre un problème *ensemble*, en tirer satisfaction au point de progressivement acquérir l'habitude de garder le lien et d'en établir de nouveaux.

Nous en sommes loin, et en même temps, est-ce si surprenant ?

Si cet objectif représente un idéal par définition inatteignable, la question est de savoir quels pourraient être les éléments plus factuels attestant que nous sommes en chemin. Sur la base des seuls cas présentés dans ce mémoire, je dirais que le bénéfice le plus significatif est le constat, tant par les représentants syndicaux que par les responsables administratifs, qu'il est possible dans une commission paritaire de s'écouter et de respecter les positions de chacun sans avoir besoin de jouer un rôle. Le mot clé utilisé par ces personnes pour en parler lors de la séance de restitution au CHSCT, a été la *confiance*, et s'ils l'ont relevée, c'est bien parce qu'à leurs yeux elle est trop rare. Si ne serait-

ce que cet élément pouvait faire tache d'huile dans toutes les instances paritaires de l'université, le climat social en serait transformé. Il reste à savoir comment rendre possible cette propagation…

Du côté des échecs, ou des *difficultés* si l'on veut rester optimiste, ma plus grande frustration est de réaliser qu'il est très difficile de créer cet espace d'échange entre toutes les parties prenantes, qui serait réellement source de médiation. La mission n'est sans doute pas impossible à condition de viser des objectifs modestes comme cela a déjà été évoqué plus haut. Le pire ennemi est le temps, prétexte que l'on prend trop facilement pour faire une partie des choses soi-même, pour condenser l'information dans des synthèses, pour réfléchir en lieu et place des autres… Une fois de plus, c'est bien contre des forces en lui-même que le médiateur doit d'abord lutter, et ce risque est sans doute d'autant plus fort que le médiateur est interne et se sent appartenir à la structure qu'il souhaite voir évoluer. Ce n'est qu'au prix de la victoire contre ces forces qu'il sera vraiment possible de rendre la parole au sujet.

Pour autant, la façon de procéder a-t-elle créé une *nouveauté* de nature à interpeler ? Cela pourrait constituer en soi une accroche source d'intérêt pour un mode alternatif de traitement des questions qui faciliterait la transformation ultérieure.

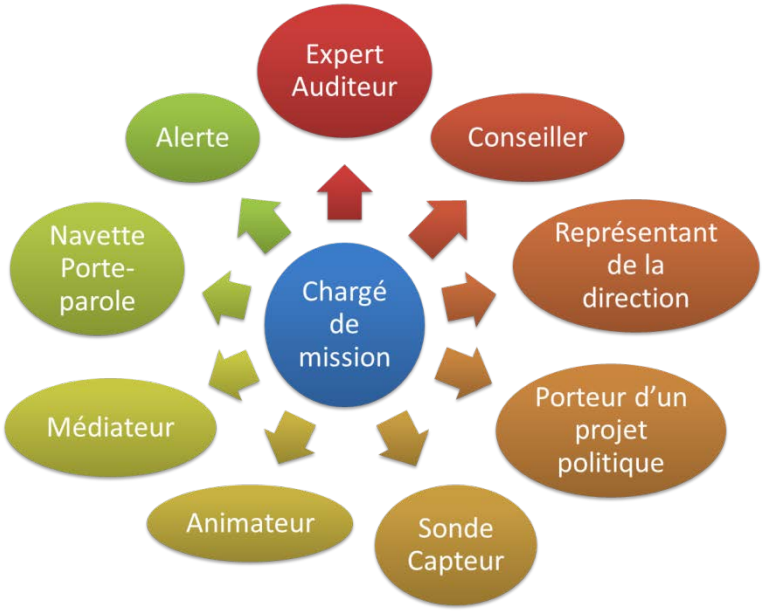
Ceux qui pourraient en parler le mieux sont les personnels. De mon point de vue cependant, il se pourrait que la nouveauté soit tout simplement *l'écoute* et *la considération*. Il y a d'autres lieux dans l'établissement où les personnels bénéficient d'écoute, que ce soit auprès de professionnels comme les médecins de prévention, les assistantes sociales ou les conseillers RH, ou que ce soit, fort heureusement, auprès de collègues attentifs aux autres. Pourtant, les remarques qui me sont adressées me laissent penser qu'il s'agit d'une denrée rare. Peut-être est-ce parce que ceux qui bénéficient de cette écoute autour d'eux n'ont pas besoin de frapper à la porte de la mission d'intermédiation ?

Il reste à déterminer s'il serait utile, au bénéfice de cet esprit de la médiation, d'organiser des actions ponctuelles, qui sortiraient du cadre strict de la mission. Par exemple, si un évènement interne venait à en donner le prétexte, des débats d'ordre éthique pourraient être organisés. Ou encore, compte tenu du nombre de réunions se tenant dans l'établissement, il serait peut-être judicieux de réfléchir à une formation à la conduite de réunion différente de celle trop souvent donnée, et qui se limite à délivrer un mode opératoire, pour tenter d'y insuffler, là aussi, l'esprit de la médiation.

6. QUELLE PLACE POUR LE TIERS ?

La question du positionnement du chargé de mission est revenue à maintes reprises tout au long de ce mémoire, attestant de l'importance capitale du *rôle de tiers,* tant à l'étape d'élaboration du dispositif, qu'au cours de sa mise en œuvre ou du retour d'expériences.

Afin de tenter d'en dégager des idées claires et des principes généralisables, il apparait utile de reprendre de façon synthétique les idées émises de façon éparse. Le schéma ci-dessous rassemble les différents rôles dont il a été question jusque-là :



La place du chargé de mission se trouve donc être en tension entre plusieurs rôles, dont les intérêts et les limites, voire les dangers, ont été évoqués au fil du texte. Il me parait totalement illusoire de considérer qu'il serait possible d'exclure certains d'entre eux au motif du respect d'une certaine déontologie, tout simplement parce que le *tiers* n'est pas seul à en décider. Le tiers n'est pas maitre de la représentation que chacun de ses interlocuteurs se fait de sa propre mission, ni de leurs intentions réelles. Par contre, et tout particulièrement quand il y a écart, il doit être en mesure d'expliciter la posture qu'il a choisi d'adopter. Il doit également avoir le droit (le devoir ?) de se retirer s'il estime que les conditions ne sont pas réunies pour jouer son rôle de tiers…

Pour en discuter, nous ferons une analogie avec la notion d'identités (39) : en particulier dans les situations d'interculturalité, il est habituel de différencier l'identité *revendiquée*, par laquelle un individu souhaite être reconnu par autrui, de celle *attribuée* par autrui, influencée par des idées dominantes et des stéréotypes. Nous nous servirons de ces concepts pour discuter de la place du tiers dans le dispositif d'intermédiation.

6.1. AU DEPART, UNE PLACE OBJECTIVE : LA PLACE HERITEE, INSTITUEE

Le dispositif définit pour le chargé de mission une place *a priori*, que nous pourrions appeler *place objective,* instituée. Il s'agit, nous l'avons vu, avant tout d'un **intermédiaire**, qualifié en outre **de confiance**. S'il est dans *l'entre-deux*, il s'agit donc bien d'un tiers, qui n'est ni du côté de l'un, ni du côté de l'autre.

C'est dans la description de sa mission que cette place va se complexifier : le contenu de la lettre de mission elle-même introduit le trouble en parlant de « ses analyses et conclusions », « d'enquêtes » ou du fait qu'il « instaure un suivi du traitement des préconisations ». Dans le même temps, une frontière avec ce qu'il n'est pas est explicitée : « ni responsable de la mise en œuvre, ni pilote des actions, ni auditeur interne ».

La place objective serait donc un **double entre-deux** : d'une part intermédiaire entre direction et personnels, au sens de tiers *physiquement* présent ; d'autre part à la fois tiers neutre et acteur responsable, au niveau de ce qu'il *fait*, dans un intervalle bordé par une limite supérieure explicite de ce qu'il n'*est* pas.

Il s'agit donc d'un **INDIVIDU** auquel les personnels qui souhaitent s'adresser au Président peuvent faire appel ; il est en devoir d'**AGIR** pour remonter des préconisations au Président **SANS** toutefois **ETRE INVESTI** de rôles dévolus à d'autres personnes que sont les porteurs politiques, responsables de projets, auditeurs, etc…

D'une certaine façon, son rôle est donc, partiellement au moins, défini en creux. Cela laisse la responsabilité au chargé de mission de définir la façon dont il doit *agir* pour satisfaire aux attentes du Président. Notons cependant que cela traduit aussi, en réalité, la difficulté à définir le rôle attendu par un terme univoque…

6.2. LA PLACE REVENDIQUEE : LA PLACE POUR SOI

Puisque le rôle était à inventer, l'espace pouvait être rempli de toutes les aspirations que le chargé de mission était susceptible d'avoir.

Parce que le projet personnel était de *faire médiation*, l'aspiration première était d'**ETRE UN TIERS** doté des valeurs de base que sont l'indépendance, la neutralité, l'impartialité, la loyauté.

La volonté de respecter la déontologie d'un médiateur était matérialisée dans une charte et correspondait à un engagement sincère. L'éthique du médiateur repose toutefois sur la représentation qu'il a des valeurs qui doivent guider son action, et chacun n'y mettra pas forcément les mêmes éléments.

Ainsi, **l'indépendance** est-elle possible quand le médiateur est chargé de mission du Président ? De mon point de vue, la réponse est clairement oui si un travail personnel préalable sur les enjeux a été fait. En effet, être indépendant signifie en particulier que le médiateur ne se laissera pas influencer par ce que pense ou souhaite le donneur d'ordre, donc qu'il serait prêt à se dégager de sa fonction si une pression venait à être exercée pour agir de façon contraire aux principes qu'il défend par exemple.

Être chargé de mission au sein de l'université signifie consacrer une part de son temps d'enseignant-chercheur à une autre activité, sans lien avec la fonction ou le grade. Il ne s'agit donc généralement pas de l'activité principale, et dans le cas présent, il était convenu qu'elle ne pourrait représenter plus d'un quart temps. Pour apprécier l'enjeu que représentait cette mission, j'ai cherché à évaluer le risque qu'il puisse y avoir de ma part des concessions pour l'obtenir puis pour la garder. Je me suis alors interrogée aussi honnêtement que possible sur ce que je gagnerais à accepter la mission, et sur ce que je perdrais si je devais la perdre ensuite. J'ai par ailleurs défini quels étaient les critères inconditionnels qui me feraient accepter ou au contraire refuser la mission. Quand je fus intimement convaincue de la clarté de ces enjeux, je me suis sentie suffisamment *libre* pour m'engager à rester *indépendante*. Nous restons cependant tous tributaires de nos zones d'ombre : cette analyse doit donc être assimilée à une *évaluation de risque entachée des limites du système de mesure*…

La valeur qui, en importance, vient immédiatement après, est la **neutralité**. Le terme a été fréquemment cité tout au long de ce mémoire pour attester de la difficulté à en saisir les contours. Ceci n'est pas une découverte dans la mesure où il est fréquent de lire à quel point ce terme peut faire débat (2, 3 , 25). Pour ma part, je perçois la neutralité comme un *idéal* vers lequel tendre, une sorte de force de rappel qui permet de ne pas trop dévier du cap fixé. Cet idéal consisterait à ne pas porter de jugement, ne pas avoir d'avis a priori, ne pas influencer, ne pas conseiller, ne pas faire à la place de l'Autre, … formulé par certains comme « une absence totale d'engagement politique » (5).

La neutralité serait donc définie par des injonctions à NE PAS FAIRE et c'est la raison pour laquelle elle me semble si difficile à atteindre : peut-on être quand on « ne fait pas » ? Peut-on ne pas faire quand on pense ? Peut-on avoir une éthique quand on n'a pas d'engagement politique au sens noble du terme ? Il faudrait donc s'interdire de penser ? Je ressens ce terme comme une injonction paradoxale. Et dans le même temps, les garde-fous qu'il dresse me semblent indispensables. Une façon d'allumer des clignotants qui signaleraient un danger potentiel de dérive et la nécessité de revenir aux fondamentaux en se posant la question suivante : « que faire dans le cas présent pour ne pas (…*)* ? ».

L'impartialité me semble une valeur beaucoup plus facile à définir en comparaison avec la précédente. Elle se limite à une prise de position, qui ne doit être ni en faveur de l'un ni en faveur de l'autre, ou à la fois en faveur de l'un et en faveur de l'autre (2, 3). Si prise de position il y a, il suffirait donc, en principe, de l'équilibrer de part et d'autre. La mise en pratique est bien sur beaucoup plus délicate quand des valeurs personnelles sont interpelées, ou quand la situation fait écho à des expériences personnelles, par exemple. Dans ces situations, le meilleur moyen que j'aie trouvé pour tenter de maintenir mon impartialité est de revenir à mon rôle de tiers, et à ce que ce rôle implique d'extériorité à la situation, de détachement, donc *in fine* à la distinction entre « je » et « le chargé de mission ». Je me souviens avoir été amenée un jour, alors que j'étais interpelée par un représentant syndical à propos d'une situation sur laquelle nous étions en train de travailler, à dire : « bien sûr à titre personnel j'ai un avis, mais dans le cas présent cet avis n'intéresse personne et n'a aucune importance puisque de toute façon nous n'en tiendrons pas compte ». Là encore, il me semblait en effet illusoire de faire croire à tout prix à mon interlocuteur que j'étais absolument pure de tout jugement : si la situation est telle que cela est impensable, la suspicion de mensonge s'installera, et c'est la crédibilité entière du médiateur qui sera remise en question. Dans le même temps, je réalise aujourd'hui que la façon dont j'avais formulé ma réponse pouvait laisser penser que je prenais parti, donc qu'une manipulation devenait possible…

Indépendamment d'une mise en difficulté par le contenu ou les personnalités en présence, le tiers interne risque par ailleurs à tout moment de se retrouver dans une situation où il connait l'un de ses interlocuteurs et pas l'autre : s'il a l'habitude de tutoyer le premier, que doit-il faire ? Le vouvoyer pour respecter une égalité de distance ? Avec le risque que ce vouvoiement soit interprété comme un désaveu par celui qui s'attend à davantage de proximité ? Quel que soit le choix effectué, il s'agira dans tous les cas de clairement l'expliciter en préambule.

Quant à la **loyauté**, elle consiste selon moi à *faire* ce que l'on *dit* que l'on est *sensé faire*. En particulier, cette valeur me semble capitale vis-à-vis des partenaires du médiateur au sein de l'institution : si un périmètre a été défini, il s'agit de le respecter.

Nous avons vu que dans la réalité, plusieurs rôles étaient acceptables pour le chargé de mission en fonction de la situation : une application de ce principe de loyauté serait par conséquent de prendre la peine d'expliciter à chaque fois le rôle dans lequel le chargé de mission se positionne dans l'instant et ce que cela signifie. Il s'agirait donc, aussi, de *dire* ce que l'on *fait*.

Ces valeurs sont-elles suffisantes pour définir la place revendiquée ? En comparaison avec ce qui a été dit de la place objective, rien n'est évoqué en effet ici sur ce qui est de l'ordre du *faire* ni même de *l'agir*.

En réalité, il me semble que tenter de décrire l'action du tiers conduirait au piège de l'enfermer dans un cadre trop strict, en lui affectant une boite à outils pour résoudre des cas définis au préalable. C'est le piège dans lequel la lettre de mission est tombée, dans la mesure où il fallait trouver les moyens d'illustrer par l'exemple ce qui pouvait être attendu de la mission d'intermédiation.

Refuser d'entrer dans la description du « faire ou de l'agir » est une façon de signifier que le plus important pour le tiers est « **l'être** ». Être présent dans l'ici et maintenant, être disponible pour accueillir l'imprévu, être créatif, être entre-deux, être en concordance avec l'esprit de la mission.

Si nous revenons à l'analogie de l'identité, pour que soit reconnue la place revendiquée, il faut qu'autrui soit en mesure d'identifier ce par quoi l'individu, ici le tiers, veut être reconnu : c'est donc bien par l'incarnation des valeurs du tiers, c'est-à-dire dans l'être du médiateur, qu'autrui trouvera l'information.

6.3. LA PLACE ATTRIBUEE : LA PLACE POUR AUTRUI

Parler de la place attribuée est beaucoup plus délicat, dans la mesure où il faut se déplacer, aller à la place de l'Autre, parler du point de vue de l'Autre. Il y a potentiellement une multitude de points de vue.

Si nous prenons le cas du Président, au-delà de la description faite dans la lettre de mission, par la mission d'intermédiation, c'est un **message politique** qu'il souhaite adresser. Il y affecte donc un enjeu propre et doit probablement interpréter le bilan de la mission au regard de cet enjeu. La *place* attribuée est donc politique, même si le chargé de mission n'a pas, en lui-même, de *rôle* politique.

Pour ce qui concerne la majorité des personnels, il est vraisemblable qu'ils voient dans le chargé de mission l'interlocuteur à qui il faut s'adresser quand on veut *faire passer un message* au Président. Cela découle directement de la formulation de la lettre de mission. La place attribuée par la majorité est donc vraisemblablement celle d'un **représentant de la présidence**.

Cette posture est sans doute également celle qu'interrogent les représentants du personnel : peut-on ou non avoir confiance dans le « médiateur » ? Est-il du côté de la Présidence ? J'ai tendance à penser que la réaction spontanée est la méfiance, donc d'abord une place attribuée de représentant du Président, pour ensuite se laisser gagner par la confiance si le chargé de mission *est* réellement le tiers qu'il prétend être.

Il me semble par ailleurs que la plupart des personnels risquent d'être accrochés par les termes qui correspondront à leur besoin et verront dans le chargé de mission **ce qu'ils ont envie d'y trouver** : l'un verra un *médiateur* qui l'aidera à gérer un conflit, un autre y verra le *conseiller du Président* qui pourra faire pression pour que les choses avancent, certains y chercheront un *auditeur*, ou encore un *inspecteur* qui pourra attester que cela ne fonctionne pas correctement, tandis que d'autres penseront avoir trouvé leur *sauveur*.

Les personnes qui auront côtoyé le chargé de mission dans sa fonction antérieure seront enclins à **interpréter son rôle au regard de ce qu'ils connaissent de lui** : ils auront donc un *a priori* sur ses qualités personnelles, ses motivations profondes, les projets auxquels il croit, etc… et s'interrogeront probablement sur les raisons qui l'amènent à prendre en charge cette mission aujourd'hui. Selon que tout cela constitue une énigme ou pas, et selon le passif existant entre eux-mêmes et le chargé de mission, la place attribuée sera sans doute très différente. L'expérience tend à me faire dire que, par une sorte de retenue, la majorité de ces personnes réfléchira à 2 fois avant de solliciter la mission d'intermédiation. Est-ce parce que ce serait définitivement clore un passé ? Ou bien parce qu'ils instaurent une hiérarchie entre cette mission et les fonctions antérieures ? Ou encore parce que la mission est difficilement compatible avec une trop grande proximité personnelle ?

Dans tous les cas, je doute que la notion de tiers parle à un grand nombre. C'est peut-être la raison qui avait amené le Président à ne pas souhaiter diffuser la charte que j'avais préparée, au prétexte qu'elle « ferait peur ». Il y voyait sans doute une montagne de précautions de nature à laisser penser que faire appel à la mission d'intermédiation relevait d'un acte grave. Il y a sans doute en effet une différence de perception de la ***gravité* du rôle** entre celui qui occupe la place de tiers et les autres : celui qui l'a expérimentée sait la difficulté à occuper cette place et comprend l'importance des règles. Pour chacun des autres, tout dépendra probablement de la nature de la situation qui l'amène : s'il souhaite se plaindre d'un dysfonctionnement, il abordera le chargé de mission avec plus de décontraction que s'il souhaite évoquer un problème de souffrance au travail. En pratique, le chargé de mission sentira d'ailleurs très vite s'il doit avant toute chose parler du *cadre* ou pas, s'il doit ou non rassurer, donner confiance pour que la parole se libère.

Enfin, tout ce qui vient d'être dit sur la place attribuée par autrui n'est pas sans lien avec la **légitimité** accordée au chargé de mission. Selon que les personnels seront sensibles au fait qu'il ait été institué par la direction, ou au contraire qu'ils éprouvent le besoin de reconnaître en lui une compétence, un savoir être, leur représentation du rôle effectif du chargé de mission sera différente, de même que la confiance qu'ils seront prêts à lui accorder. Ce sont autant d'exigences qui pèsent sur le tiers et ne font que confirmer la nécessité pour ce dernier de considérer son rôle avec beaucoup de professionnalisme, ce qui exclut de se contenter de prendre appui sur ses seules qualités personnelles.

Au travers de ce survol, il apparait une nette différence, voire une discordance, entre les places objective, revendiquée et attribuée du tiers. En quoi cela constitue-t-il un problème ?

Selon moi, des discordances sont inévitables, puisque les attentes diffèrent pour chacun et que nous sommes tous amenés à utiliser nos attentes et nos valeurs comme filtre pour voir le monde. Il s'agirait donc avant tout de déterminer, cas par cas, en quoi la discordance éventuelle pourrait faire

obstacle à la mission. Selon la situation, la décision du tiers serait alors soit de renoncer à répondre à la demande (par exemple quand il y a risque d'instrumentalisation), soit d'expliciter aussi clairement que possible ce que pourrait être son rôle dans la situation présente, afin de corriger la représentation de l'Autre et lui permettre de déterminer si, dans ces conditions, il maintient ou non sa demande.

7. BILAN ET PERSPECTIVES

> *« Puisque les conséquences d'une action juste sont incertaines, le pari éthique, loin de renoncer à l'action par peur des conséquences, assume cette incertitude, reconnait ses risques, élabore une stratégie ».*
>
> *Edgar MORIN, Ethique, la méthode Tome 6 (36)*

Si nous prenons, à présent, encore davantage de hauteur sur cette expérience, que pouvons-nous en dire, quels principes plus généraux pouvons-nous en tirer ?

Une question revient en boucle : en quoi ce dispositif peut-il réellement se revendiquer de la médiation, comment s'insère-t-il dans le paysage déjà très chargé de la médiation, comment contribue-t-il *aux mondes pluriels* de la médiation, pour paraphraser Jacques FAGET (40) ?

Bien qu'institué localement, je souhaiterais que ce dispositif soit porté par des forces d'inspiration plus que par celles de l'institution, et qu'il puisse s'inscrire également dans l'axe de l'acteur, porteur de forces d'émancipation (40).

L'analyse qui suit procèdera en 4 étapes :

- Un retour sur les signifiants relevés tout au long du texte, qui témoignent d'un écart entre ce qu'est le dispositif en pratique et ce qu'il devrait être s'il relevait véritablement de la médiation ;
- L'analyse de cet écart en termes de besoins ;
- Une proposition de clarification du cadre d'intervention pour satisfaire au mieux les besoins existants ;
- Une discussion sur les conditions concrètes de mise en œuvre de ce cadre.

7.1. DES SIGNIFIANTS QUI EN DISENT LONG…

Tout au long de ce mémoire, l'ambivalence du dispositif institué a pu être relevée, créant tension entre ce qu'est ce dispositif et ce qu'il pourrait être d'autre. Sans reprendre tout ce qui a été dit, le tableau ci-dessous rassemble les signifiants majeurs, révélateurs de l'écart existant avec l'esprit de la médiation.

Etapes du projet	Signifiants en contradiction avec la médiation	Rôles / *commentaires*
Création du dispositif	**Enjeu stratégique** (page 7) S'inscrire dans une politique qualité (page 9) Projet politique (page 10) **Chargé de mission** (de multiples fois…) Chargé de médiation (page 10) Rattaché au Président (page 10) Greffe (page 13) **Intermédiaire** (pages 9, 10) Alerte (page 8) ; Remonter au Président (page 10) En interaction (page 9) Interlocuteur de terrain (page 14) **Instrument** (page 7) **Ambition** (pages 7, 8) A pour objectif de clarifier, élaborer… (page 14) Contribuer à l'amélioration (page 10) **Enquête** (pages 10, 11) Procède à l'analyse (page 11) Ses conclusions, préconisations (page 11) Privilégier les actions sur…. (page 10) **Efficacité** (page 8) Crédibilité du médiateur (page 8) Suivre les actions ; Instaure un suivi (pages 8, 11, 14)	Enquêteur Expert Représentant du Président Intermédiaire / porte-parole *Orientation vers un but* *« Obligation » de résultat*
Cas 1	Dans les locaux des demandeurs Confier leur problème Sauveur Enquête Expertise Etablir une synthèse Document L'ampleur de la tâche Imaginer une programmation Vouloir / Pouvoir tout révolutionner Vérifier ce qui a été fait Navette Alerter les dirigeants	Enquêteur Expert Navette Porte-parole Alerte *Contrôle* *Sauvetage* *Absence d'espace*
Cas 2	Rétablir un équilibre de force Enquête Prendre connaissance Avoir bien compris Etre porteuse Rapporter au directeur Remonter le fait qu'il y a bien…. Restitution des échanges Faire une synthèse de ce qui a été confié Diagnostic Faire une analyse Restituer une analyse Faire valider Point de vue, préconisations Porter un jugement sur ce qu'il convient de faire Pouvoir sur le déroulement des choses	Enquêteur Expert Navette Porte-parole *Jugement* *Pouvoir*

Etapes du projet	Signifiants en contradiction avec la médiation	Rôles / *commentaires*
Cas 3	Instituée par les demandeurs Conduire, piloter la délégation d'enquête Proposer des modalités d'intervention Intermédiaire Rapporter les travaux Alerter Chargée de veiller à la mise en œuvre	Enquêteur Navette Porte-parole Alerte Contrôleur

Même si ce tableau est partial, dans la mesure où il relève seulement ce qui fait écart, son intérêt est de souligner la difficulté pour le chargé de mission à quitter une **posture d'expert enquêteur**. Plusieurs éléments y contribuent, ainsi que nous avons eu l'occasion de l'évoquer précédemment :

- la façon dont la mission est instituée – son cadre ;
- la nature des attentes de chacun ;
- la difficulté à tenir le rôle de tiers.

Si nous revenons sur ce qui a été dit en préambule à propos de la médiation institutionnelle, la tentation de créer un parallèle est forte, en dépit des différences :

- le médiateur institutionnel est amené à occuper des rôles variés comme nous l'évoquions page 4 : Médiateur, conciliateur, enquêteur, pédagogue, vigie, réformateur, ni avocat / ni procureur, … ;
- il est un acteur de « bonne gouvernance », et, à ce titre, son action est orientée vers un but, dont il est légitime d'attendre des résultats ;
- il dispose d'une connaissance minimale du métier, ce qui lui permet de porter des appréciations, des jugements sur ce qui est fait, et sur la façon dont il serait possible de procéder pour *faire autrement*.

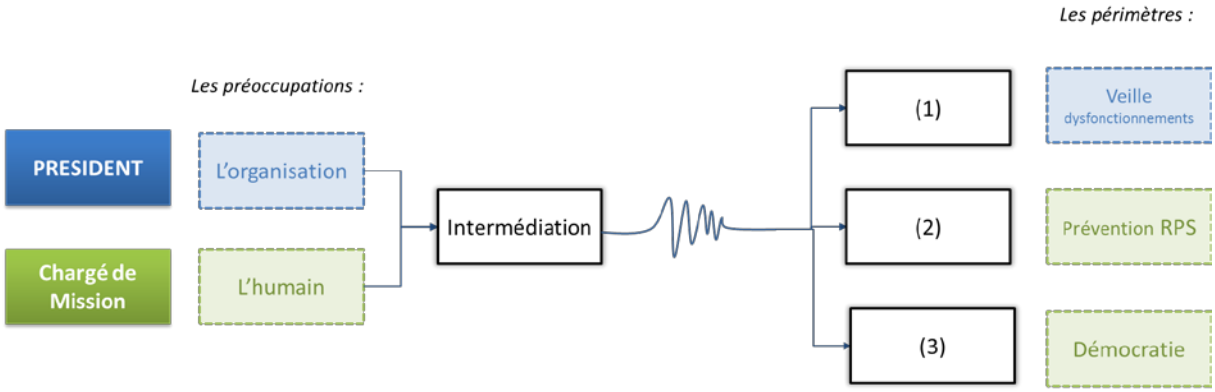
Compte tenu de ces similitudes, il serait donc pertinent de s'inspirer du cadre instituant les dispositifs de médiation institutionnelle pour affiner le dispositif d'intermédiation proposé ici.

7.2. L'ANALYSE DES ECARTS COMME EXPRESSION DE BESOINS

Si nous parlons d'écarts et non de différences entre le dispositif existant et la médiation, c'est que l'ambition est en réalité de parvenir à concilier 2 préoccupations initiales :

- celle de l'institution, qui se situe vraisemblablement davantage du côté de l'expertise, l'alerte, etc…
- celle du *chargé de mission*, qui relève d'un désir de médiation.

La figure ci-dessous tente de clarifier quels sont les besoins que le dispositif d'intermédiation cherche *in fine* à couvrir.



De façon schématique, nous pouvons dire que le dispositif d'intermédiation résulte de la combinaison des préoccupations du Président relatives à l'organisation, et de celles du chargé de mission relatives aux personnels.

L'expérience de la confrontation au réel permet de dire aujourd'hui que ce dispositif tente de concilier 3 types de besoins :

- (1) un besoin de détection des dysfonctionnements organisationnels, de façon à assurer une amélioration continue de l'organisation : c'est en quelque sorte un **dispositif de veille**, dans lequel le chargé de mission joue le rôle d'alerte, de navette / porte-parole, d'expert, d'enquêteur, voire de contrôleur ;
- (2) un besoin de détection des situations génératrices de risques psychosociaux, afin d'élaborer un **système de prévention primaire** pertinent : le chargé de mission doit alors essentiellement être à l'écoute, mais aussi être capable de jouer un rôle d'expert, en collaboration avec les autres acteurs de la prévention des RPS, afin de contribuer à la proposition de mesures de prévention pertinentes ;
- (3) un besoin transversal de dialogue entre tous les partenaires, qui donnerait à chacun un véritable rôle, même modeste, dans l'élaboration des décisions qui le concernent : il s'agit à ce niveau de promouvoir des pratiques de consultation plus respectueuses des individus, plus conformes aux **valeurs démocratiques**.

7.3. CLARIFICATION DU CADRE D'INTERVENTION

Si nous admettons que des rôles aussi antinomiques que ceux d'expert et de médiateur sont nécessaires, selon la situation, comment lever les obstacles handicapant le positionnement du *tiers* ?

Nous avons vu précédemment que la difficulté principale d'ordre structurel provient de la position *d'intermédiaire,* et de *chargé de mission*. Ce statut nuit à l'indépendance du tiers, ou plus exactement entache cette valeur d'un soupçon de partialité, comme nous l'avons discuté à propos de la place attribuée (page 40).

Clarifier ce positionnement signifie potentiellement :

- modifier la dénomination de la fonction ;
- modifier les conditions de désignation de la personne en charge de cette fonction ;

- définir précisément la nature du rôle revenant à cette personne dans le dispositif de prévention des RPS.

Par ailleurs, soulever la question de l'indépendance revient, en premier lieu, à rediscuter du caractère interne ou externe du dispositif.

Mon point de vue est que le dispositif doit être interne.

Il s'agit en effet de couvrir un besoin au fil de l'eau et d'impulser des changements culturels par des actions sur le long terme. Le caractère interne du dispositif lui permet d'assurer un **rôle de veille** efficace. Cela renvoie à la notion de sonde, de capteur, émise au départ :

- par le simple fait « d'être là », disponible à tout moment, et au cœur de l'activité de l'institution, le dispositif est mieux à même de recueillir des informations précieuses sur le climat au sein de l'établissement
- il a la possibilité d'agir par petites touches successives, au fil de l'eau en fonction des besoins, correspondant à l'esprit des petits pas que nous avons évoqués plus haut.

L'externalité d'un intervenant n'est en rien une garantie d'indépendance à l'égard du donneur d'ordre. Seul le statut de cabinet d'audit pourrait *prétendre*[3] à une réelle indépendance, mais son activité ne couvre pas les besoins exprimés ici.

Enfin, le périmètre à couvrir ne correspond pas aux missions de la médiation nationale de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, mais se trouve en être complémentaire.

Outre le caractère interne du dispositif, se pose la question des compétences de la personne missionnée pour l'animer.

Par analogie avec ce qui a été dit à propos des médiateurs institutionnels, la connaissance de la structure au sein de laquelle il s'agit d'œuvrer et une expérience du travail des uns et des autres confèrent une certaine légitimité à l'intervenant.

J'ajouterai que cette connaissance minimale facilite le travail initial de la demande, à condition de savoir faire la part de ce qui est dit par les interlocuteurs et des interprétations qui en sont extraites.

Ce principe ne doit toutefois pas empêcher de faire appel à un recours extérieur à chaque fois que la situation confrontera le dispositif à ses limites, que celles-ci relèvent d'une question de compétences ou de conflits d'intérêts. La question de la souffrance au travail en est une bonne illustration, et justifie de réfléchir en amont sur la nature des situations dans lesquelles le recours à un « expert » externe serait préférable à un seul traitement en interne de la question. Arnaud STIMEC, dans sa description de la médiation en entreprise (8), différencie les situations courantes des situations de crise ou potentiellement explosives du fait de leur complexité : dans ce dernier cas, l'appel formel à un médiateur externe est nécessaire.

[3] « Prétendre », car un auditeur externe est forcément dans une relation client-fournisseur, donc animé par le souci de satisfaire le client pour entretenir son activité. Le risque est que la recherche de la satisfaction du client conduise le consultant à des compromis avec sa déontologie…

7.4. CONDITIONS CONCRETES DE MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF

La première question à trancher est sans doute de savoir s'il est nécessaire de dissocier les besoins à couvrir par la création d'entités différentes.

De mon point de vue, si le cadre est suffisamment bien retravaillé pour favoriser l'adoption d'une position de tiers, il y a un intérêt à conserver une structure unique. Ce qui unit les différentes problématiques est le fait de favoriser la mise en débat du travail, et le respect de la qualité de sujet.

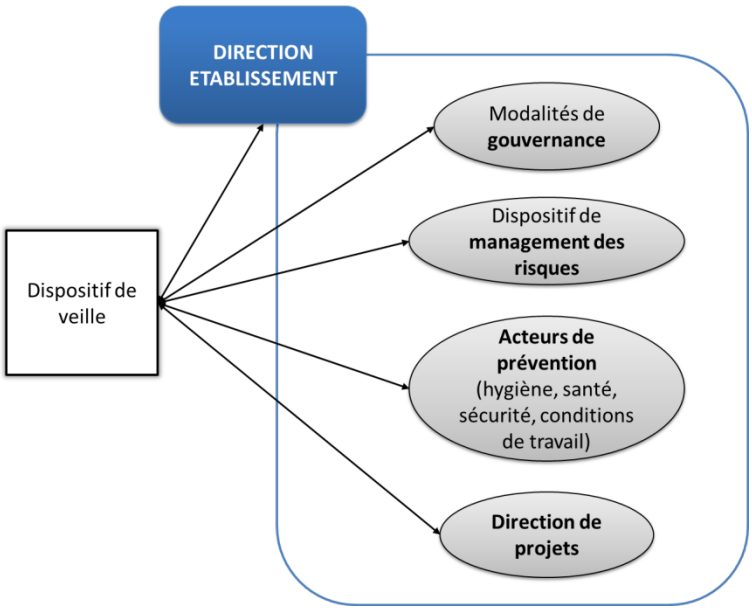
7.4.1. LA QUESTION DE L'AFFICHAGE

L'affichage actuel - l'amélioration de l'organisation et des procédures internes - ne rend pas compte de cette finalité plus transversale de la mission. En outre, il contribue à une orientation vers le résultat qui pollue la position du tiers. A cela s'ajoute l'insertion formelle du « chargé de mission » dans un réseau d'acteurs internes dont on attend des résultats.

Il est donc nécessaire de modifier cet affichage pour valoriser la composante veille, vigilance, alerte, en position méta par rapport à l'organisation…

Le schéma ci-dessous esquisse une première représentation, dans laquelle le dispositif en question est positionné en dehors des limites de l'organisation, cette dernière étant vue ici comme l'espace dans lequel les règles concourant aux finalités de l'institution sont définies et mises en œuvre.

NB : Dans l'incapacité immédiate à identifier une dénomination satisfaisante, le terme transitoirement retenu sera : « dispositif de veille ».



Au sein de l'espace interne, des entités responsables de la conduite d'opérations directement en lien avec les préoccupations du dispositif de veille ont été représentées. Leur liste n'est pas forcément exhaustive.

- Le dispositif de management des risques, dont la nécessité a été mentionnée en page 27, est celui auprès duquel les dysfonctionnements organisationnels peuvent être remontés ;
- Les acteurs de prévention représentent les interlocuteurs avec lesquels discuter des mesures de prévention primaire des RPS à mettre en œuvre ;
- La direction de projet fait référence à l'instance mise en place lors de changements organisationnels majeurs, à hauts « risques psychosociaux » ;
- Les modalités de gouvernance font référence aux règles présidant au fonctionnement des instances consultatives, au respect du principe de subsidiarité, etc… ;
- La direction de l'établissement est mentionnée ici au titre de son impact majeur sur le climat général, résultant de ses choix politiques, de sa capacité à donner l'exemple, à insuffler certaines valeurs, etc…

7.4.2. LA QUESTION DU RATTACHEMENT

Parce que tout dispositif interne doit avoir un statut, qui permet aux personnels qui en font partie de savoir comment ils se positionnent par rapport à leurs collègues, de qui ils dépendent, etc., il est nécessaire de formaliser la façon dont ce « méta-dispositif » de veille s'insèrerait dans l'université.

Le choix adopté jusque-là était un rattachement au plus haut niveau de l'organisation pour être le plus possible « hors » hiérarchie : chargé de mission placé auprès du Président.

Nous avons vu que ce n'était pas suffisant pour lever l'ambiguïté de la position, même si une lettre de mission est précisément là pour contractualiser les engagements réciproques.

Si l'on s'inspire des débats entourant la définition de l'ombudsman (12), l'alternative pourrait être que le chargé de mission soit élu par l'instance par laquelle doivent passer toutes les questions d'ordre organisationnel, le Comité Technique.

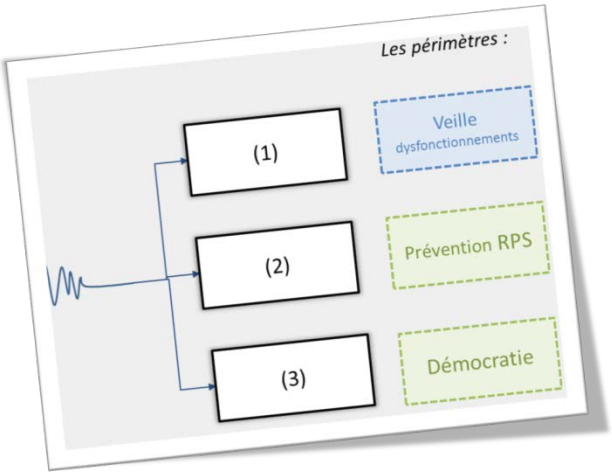
Ce serait cependant choisir entre une suspicion d'instrumentalisation au profit de la direction, et une suspicion d'instrument de contrepouvoir au profit des représentants du personnel… Une solution pourrait être qu'il soit à la fois rattaché au Président ET élu par le Comité technique ?

A l'image des critères garants de l'indépendance des médiateurs et ombudsmans tels que définis dans l'espace francophone (14), quelques points complémentaires pourraient être utilement précisés :

- Une stabilité de la fonction, encadrée par des critères de révocation qui garantissent au chargé de mission un droit au secret professionnel, tout en fixant une durée maximale du mandat ;
- Le libre choix des collaborateurs en cas de besoin ;
- La transparence des missions du tiers, tant comme preuve de son indépendance que pour encourager tous ses interlocuteurs à la transparence en retour ;
- Des modalités de saisine directe du chargé de mission, voire le droit à l'auto-saisine comme preuve de sa réelle indépendance ;
- L'autonomie financière.

7.4.3. LA QUESTION DE L'ACTION, DE LA METHODE

Au-delà du cadre, il me semble également important de s'interroger sur la façon dont le chargé de mission procèderait pour faire vivre ce dispositif de veille.

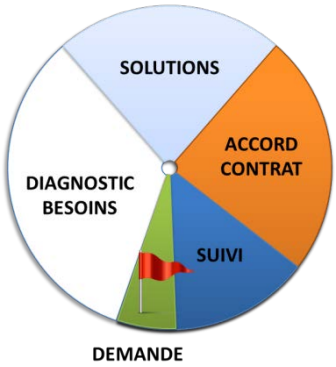


Si nous reprenons le schéma de la page 44, la question est de savoir comment procéder pour remplir le rôle attendu, visant à satisfaire chacun des 3 besoins identifiés.

L'expérience vécue durant ces 18 derniers mois conduit à proposer les quelques principes ci-dessous.

- (1) Pour ce qui concerne le rôle à jouer vis-à-vis des dysfonctionnements organisationnels, l'objectif du chargé de mission sera de **favoriser la résolution de problèmes en s'appuyant sur le dialogue**. La médiation serait à la fois l'outil et le bénéfice secondaire de la résolution de problèmes si l'habitude du dialogue s'instaure à plus long terme, et que le système « apprend » à dialoguer autrement.

J'ai trouvé dans la description du dialogue territorial par Philippe BARRET (24) une source d'inspiration particulièrement féconde à ce sujet.



Sans entrer dans le détail de la méthodologie, le schéma ci-contre s'inspire de la roue de FIUTAK et de la représentation qu'en fait BARRET, pour proposer 5 grandes phases :

- ✓ l'expression de la demande et son analyse ;
- ✓ le co-diagnostic de la situation, la recherche des besoins ;
- ✓ la co-construction de solutions ;
- ✓ l'établissement d'un accord avec la direction ;
- ✓ un suivi à un temps déterminé, en accord avec les parties.

Quelques points de vigilance :

- Dans la seconde phase, le tiers rassemble des éléments de nature à éclairer un diagnostic. Il emprunte donc transitoirement les habits de l'enquêteur et devra redoubler de vigilance pour maintenir ses interlocuteurs en position de sujet. Par ses questions, c'est *leur* expertise qu'il recueille, et non la sienne qu'il met en jeu ; ce sont *leurs* besoins qu'il aide à exprimer,

et non ses propres conseils ou suggestions qu'il pourrait être tenté de donner. Il se positionnera donc avant tout en écoute active.

- À différents niveaux, le parcours est jalonné de *rapports intermédiaires*, dont le but premier est de s'accorder sur ce qui a été dit (expression de la demande, recueil de l'état des lieux, recueil des solutions possibles, …). Le but second est de pouvoir s'appuyer sur ces écrits pour rédiger les documents synthétiques destinés à être transmis à autrui, à la direction en particulier, avec l'accord des personnels. Les difficultés potentielles sont liées au fait qu'un écrit engage plus qu'un propos oral, ce qui peut conduire les interlocuteurs à reformuler et, *in fine*, à modifier le sens des propos, voire à censurer certains éléments.

- La 4ème phase a pour objet d'aboutir à un accord sur le problème et sur des propositions, pour retenir celles qui sont jugées réalisables et que la direction s'engage à mettre en œuvre. Pour attester de cet engagement, un relevé de décision est rédigé.

- Lors de la dernière phase, le suivi, le tiers doit veiller à ne pas se faire prendre au piège de l'obligation de résultat : le résultat n'est pas de sa responsabilité. Néanmoins, par analogie avec ce qui est attendu de l'animateur d'une concertation dans le dialogue territorial (24), une ambiguïté peut s'installer du fait que l'action du tiers pourrait être évaluée par ses interlocuteurs en fonction de sa capacité à obtenir un « bon » accord. On sait à quel point les dispositifs d'évaluation modèlent en retour l'action (41) et le risque pour le tiers est ici de faire sien l'enjeu de la réussite du plan d'action.

- Pour terminer, n'oublions pas l'idéal qu'il s'agirait de promouvoir à terme : une concertation en l'absence de tiers, les personnels ayant appris à **coopérer pour mettre le travail en débat**. Un tel idéal n'est cependant atteignable que si la direction instaure durablement des conditions favorables à la discussion. Concrètement, cela signifie qu'elle doit prendre en considération l'avis des personnels, et s'engager réellement dans le débat, c'est-à-dire en étant *authentique*.

- (2) Pour ce qui concerne le rôle du chargé de mission <u>vis-à-vis de la prévention des RPS</u>, plusieurs dimensions sont envisageables.

La première est celle de la veille, de l'alerte. Par les situations dont il prend connaissance au travers des demandes qui lui sont adressées, le chargé de mission dispose d'informations sur la nature des problèmes générateurs de souffrance au travail. Il peut donc fournir des éléments de nature à élaborer un plan de prévention : c'est par les demandes individuelles que l'on remonte aux questions plus générales.

En second lieu, par sa position de tiers, à la différence des acteurs impliqués dans la prévention et porteurs d'une dimension professionnelle (médecins, assistantes sociales, assistants de prévention, …), il doit pouvoir mettre sa neutralité au profit de l'animation d'une structure de pilotage de la prévention primaire des RPS.

Pour autant, nous avons vu précédemment que ce rôle était difficile à tenir. Il lui faudra donc plus vraisemblablement choisir entre une neutralité « distante » d'animateur et un rôle de tiers médiateur intervenant en amont de la dégradation des situations.

Nous constatons en effet que les situations de souffrance sont repérées trop tard, parfois quand l'individu en vient à se positionner en victime et recherche auprès du médecin de prévention une dramatisation de sa situation. Travailler à la prévention consiste à repérer quels sont les facteurs ayant favorisé la naissance puis l'enlisement du mal être : ces facteurs peuvent être organisationnels, managériaux, mais peuvent aussi plus généralement résulter d'un défaut d'écoute, de façon répétée.

Si les rôles de veille et d'animateur présentent des similitudes avec celui décrit pour répondre au besoin (1), l'intervention en amont relève plus véritablement de la médiation.

Conduit dans un esprit d'apprentissage du dialogue et non comme une seule assistance à la résolution de conflits, ce type d'intervention est une véritable contribution à la prévention primaire des RPS.

- (3) Enfin, le rôle du chargé de mission vis-à-vis de la promotion d'un fonctionnement démocratique, s'inscrit dans un projet politique. La direction doit donc la première en être convaincue et donner l'exemple.

L'expérience vécue dans le groupe de travail paritaire m'amène à penser qu'un besoin existe à ce niveau. J'évoquais précédemment les difficultés à faire vivre les instances délibératives sans que cela n'alourdisse à l'extrême le fonctionnement de l'institution. Je suis persuadée que si l'on réussit à instaurer un climat de confiance mutuelle, ce que l'on a coutume d'appeler le dialogue social en sera facilité.

Dans le même esprit, je fais le constat que les projets de réorganisation des services sont toujours douloureux, les personnels protestant de ne pas être consultés, ni même tenus informés, tandis que les pilotes du projet affirment, de leur côté, prêter attention à la communication et à « l'accompagnement au changement ». Leur meilleur alibi est de dédier un membre de l'équipe projet à cette fonction. Qui a raison ? Probablement les deux car l'exercice est particulièrement difficile.

Ce que ces deux exemples ont en commun me semble-t-il, est la difficulté de donner sa juste place à la parole de chacun. L'intention est parfois réellement là, mais c'est dans la réalisation que le résultat n'est pas au rendez-vous. Une piste pourrait être de prêter davantage de soin à la façon dont les réunions, les ateliers, les débats, …, sont animés.

Au minimum, le chargé de mission pourrait donc tenter de promouvoir d'autres modalités de conduite de réunions, plus respectueuses de la contribution de chacun. L'enjeu serait de faire tache d'huile par la diffusion d'une pratique enrichie d'une certaine éthique.

Nous pouvons, une fois de plus, faire l'analogie avec le dialogue territorial : l'historique de ce mouvement (24) n'est pas sans points communs avec les récriminations faites en interne à

l'université et portant sur l'excès de centralisation, le défaut de démocratie, le manque de concertation, etc…

Le sujet n'est pas nouveau cependant, au point que des dispositifs d'Appui au Dialogue Social existent depuis longtemps (42, 43), aujourd'hui renommés ARCOLE, appui aux relations collectives en entreprise. Le dispositif est déployé par le réseau de l'ANACT et des ARACT (agence nationale / régionale pour l'amélioration des conditions de travail) sous la forme d'une offre de services et concerne plus particulièrement les situations de « *dialogue social perturbé, relations quotidiennes de travail difficiles, insatisfaction quant au mode de relation dans les instances, mise en place de ressources internes de médiation*, … » (43) Le dispositif est très clairement inspiré de la médiation en entreprise (8).

Il y a probablement beaucoup à apprendre de ce dispositif et il peut être tentant d'y faire appel pour diffuser une information, voire pour former à certains concepts au sein de l'établissement (44). Dans le même temps, un « kit » trop bien ficelé pourrait représenter un leurre : l'établissement pourrait y faire appel comme il ferait appel à un médecin, et poursuivre sa route, fort de l'illusion d'être « guéri ».

8. CONCLUSION GENERALE

Certains pourraient penser que la question de l'instauration d'une mission d'intermédiation au sein de l'établissement a été prise à l'envers. En effet, aborder les phases d'élaboration et de mise à l'épreuve du dispositif, avant de réaliser que des pratiques fortes d'une longue expérience comme le dialogue territorial ou l'appui au dialogue social pourraient servir de guide, peut laisser perplexe…

Pourtant, je ne regrette pas le chemin parcouru. Il me semble qu'il *fallait* passer par une mise à l'épreuve pour identifier le besoin réel que l'on avait l'ambition de satisfaire. Mettre d'emblée en pratique une solution préconisée par un guide nous auraient empêchés de conduire la réflexion à fond sur les besoins, mais aussi sur les limites, les risques etc… du dispositif élaboré.

On pourra objecter qu'en faisant ainsi, je me suis permise *d'expérimenter,* c'est-à-dire de conduire des expériences sur un collectif : est-ce éthique ? Chacun en jugera, mais pour ma part je ferai l'analogie avec tout novice qui aurait conscience de ses limites et conduirait son activité avec prudence, conscience et réflexivité, tout autant que transparence.

Je fais le constat que ce chemin conduit à identifier un projet politique dans lequel la parole, mais aussi la *démocratie* sont centrales. Là encore ce n'est pas une surprise, et j'aime la façon discrète, « silencieuse » pour reprendre les termes de Jacques FAGET (2), dont la médiation permet d'aborder la question. Une façon de redonner la parole à chacun, une forme non conventionnelle de démocratie s'appuyant sur ce que Gérard MENDEL appelle *l'actepouvoir* (45) : « davantage de pouvoir sur un acte qu'on réalise », une communication égalitaire, sans délégation.

Contribuer à faire éclore un tel projet correspond bien au rôle que j'ai toujours cherché à avoir, celui de « catalyseur » : un tiers sans lequel la réaction serait extrêmement lente, et que l'on retire intact à l'issue de la réaction, tout au plus sous une forme à régénérer.

Quand le tiers doit-il se retirer ? Le propre des personnes qui aiment à se positionner en catalyseur est, me semble-t-il, d'avoir tendance à souhaiter passer à autre chose avant que les projets ne soient aboutis. Encore faut-il s'assurer que la relève est organisée.

Par ailleurs, il ne s'agit pas uniquement de former une relève, mais aussi d'être vigilant sur le fait que le dispositif ne doit pas rester seulement « *un moyen de contournement des blocages institutionnels et d'adaptation à des réalités complexes* ». Il doit aller au-delà : pour paraphraser Jacques FAGET, aller au-delà signifierait contribuer à une « *transformation radicale* » des principes de gouvernance qui restent encore trop « *marqués du sceau de la verticalité* ».

A titre personnel, ce que cette expérience m'aura une fois de plus confirmé est la tension qui existe entre le projet politique et l'action. Le projet politique a la beauté et la pureté d'un idéal. Sa mise en œuvre se confronte aux forces du terrain et éprouve les difficultés très concrètes qui ralentissent la progression. Pour échapper à la confrontation au réel, la facilité serait de confier à d'autres la réalisation d'un projet politique que l'on porte. Le risque en est alors un éloignement du terrain et un écart entre le rythme impulsé par les réformes et les capacités des individus sur le terrain à les mettre en œuvre. Si l'indignation (46) donne l'énergie de se battre pour une cause, la patience est requise pour qui veut agir.

Et quand l'action consiste à créer un espace de médiation, à la patience doit s'ajouter le lâcher-prise, et la capacité d'admettre que l'efficacité ne se mesure pas dans l'énergie déployée par le tiers pour véhiculer la parole des uns et des autres, mais dans le fait que ces derniers s'emparent eux-mêmes de l'espace créé. Par essence, la médiation relève d'un temps lent, comme aime à le souligner Jacques FAGET…

POSTFACE

Un mémoire construit comme un retour d'expériences, avec un dessein particulier, celui de clarifier des idées bousculées par la confrontation au réel… Il s'en suit un fil directeur chronologique, une histoire, racontée du point de vue de celui qui l'a vécue. Ce dernier, tour à tour narrateur et héros de l'histoire, partage ses pensées et les inter-rétroactions de son environnement.

Au-delà de la seule narration d'une expérience, cependant, de quoi cette histoire rend-elle compte ?

En recueillant un matériel que l'on pourrait qualifier de clinique, ce manuscrit rendrait compte du *travail* du médiateur, « travail » entendu au sens de l'ingéniosité que tout un chacun doit déployer pour exercer son métier, pour suivre des prescriptions, malgré la résistance que lui oppose le réel[4].

Dans le cas présent, cette résistance se manifeste à deux niveaux : l'environnement, et le médiateur lui-même.

La résistance de l'environnement, c'est par exemple l'écart entre les attentes et les besoins de l'établissement d'une part, et les règles de la médiation d'autre part, écart avec lequel il a fallu composer en permanence pour parvenir à mettre en place un dispositif en dépit des contradictions existantes, le travail du médiateur consistant finalement à tenter de trouver sa place de tiers dans un système qui n'a pas forcément identifié le besoin en ces termes.

C'est ainsi qu'ont été distinguées les places héritée, revendiquée et attribuée du tiers, distinction très opérante pour mettre au jour les ambiguïtés, voire les contradictions de rôles générées par les attentes différentes, respectivement, de la direction, du tiers lui-même et des personnels.

Pour ce qui concerne la résistance due au médiateur, il s'agirait de ce qui fait difficulté pour lui dans ses efforts pour tenir sa place. A ce titre, il ressort du manuscrit la difficulté à appréhender le concept de neutralité en pratique, au point d'avoir l'impression d'être soumis à une injonction paradoxale tant cette recherche de neutralité semble conduire *in fine* à « ne pas penser » et qu'il parait impossible de « faire » dans ces conditions. En second lieu, transparait la difficulté de lutter contre un excès d'empathie face à un collectif en souffrance, empathie qui, si elle n'est pas contenue, risque de conduire à une position de sauveur et à faire à la place de l'Autre…, donc à perdre sa place de tiers. Dans le même esprit, on peut également relever la difficulté à faire avec l'existence d'un projet pour autrui, dans la mesure où l'engagement dans le projet de médiation repose, dans l'expérience relatée, de façon explicite sur un projet politique.

Face à ces résistances, le point commun du travail du médiateur est à chaque fois le débat intérieur auquel il se livre pour orienter son action en tenant compte du réel, et pour analyser celle-ci à posteriori de façon à élaborer, peu à peu, un guide en vue des actions futures.

---

[4] DEJOURS, Christophe. *Le facteur humain*. Paris: Presses universitaires de France, 2010.
MOLINIER, Pascale. *Les enjeux psychiques du travail: introduction à la psychodynamique du travail*. Paris: Éd. Payot & Rivages, 2007.

Nous pourrions objecter que le contexte auquel le mémoire fait référence était particulier, puisqu'il s'agissait de la création d'un dispositif ex-nihilo : le travail rapporté ici serait donc d'une nature particulière, avec une surabondance de questionnements par rapport aux situations usuelles ? Sans doute. Pour autant, l'environnement quotidien du médiateur étant changeant, « vivant », et chaque situation devant être considérée comme unique, il est difficilement imaginable que le médiateur ne soit l'objet d'aucun débat intérieur en dehors de ces situations particulières de mise en place de nouveaux dispositifs. Il est même probable qu'un *travail* de cette nature soit indispensable pour tenir correctement sa place de tiers en toute situation.

Les descriptions habituelles de la médiation font peu état de ce type de questionnements, et portent plus fréquemment sur ce qu'en comparaison au travail, nous pourrions appeler *l'activité*, à savoir une méthodologie, un savoir-faire : un processus de médiation.

Le savoir-faire est d'ailleurs la première compétence que l'on recherche quand l'on décide de se former à une pratique, à un métier. On est alors soucieux de disposer d'outils permettant de « faire une médiation ». Ces outils sont structurants, rassurants. Ils sont indispensables pour guider nos premiers pas.

Néanmoins, quand le médiateur arrive dans la « vraie vie », il se rend vite compte qu'il ne se situe pas dans le FAIRE, mais dans l'AGIR[5], ce qui est beaucoup plus inconfortable : agir est incertain, il n'est pas possible de maitriser toutes les dimensions de ses actes, toutes les conséquences possibles, car on ne peut prévoir à l'avance avec certitude la façon dont ces actes vont être reçus, interprétés, et quels actes en retour ils vont induire de la part d'autrui. C'est ce qu'Edgar MORIN définit comme étant l'écologie de l'action[6] : par le jeu des inter-rétro-actions du milieu où elle intervient, *« l'action entre dans des processus qui échappent à la volonté, voire l'entendement et la conscience de l'acteur ». « Si nous nous ouvrons aux idées écologiques d'inter-rétroactions, d'aléas, de risques, nous pouvons enfin nous concentrer sur le problème central de l'action qui est stratégie… ».*

Le médiateur doit donc en permanence inventer pour réagir à l'environnement, inventer pour trouver sa juste place parmi les autres acteurs du système avec lesquels il *interagit*.

Finalement, je dirais que dans la réalité le médiateur fait médiation par sa façon d'être tiers, d'incarner cette position, ainsi que nous l'avons évoqué en définissant la place revendiquée par le tiers lui-même.

Il y aurait donc deux façons de décrire la médiation, chacune faisant part d'une composante particulière du métier du médiateur. Au-delà de ce constat cependant, existerait-il un intérêt à encourager une approche par le point de vue de l'acteur, plutôt que par celui de *l'Homo faber*, pour reprendre la terminologie de Hannah ARENDT ?

---

[5] ARENDT, Hannah. *Condition de l'homme moderne*. Paris: Presses pocket, 2002.
[6] MORIN, Edgar. *La méthode. La vie de la vie, tome 2*. Paris: Ed. du Seuil, 1980.

En effet, si nous considérons que le médiateur est avant tout dans l'*agir*, cela conduit à positionner le *faire* comme second, c'est-à-dire les choix méthodologiques, les outils, comme seconds.

Concrètement, il y aurait donc une sorte de hiérarchie dans l'importance des éléments constitutifs de la médiation : les règles déontologiques qui guident l'action seraient princeps, le processus mis en œuvre n'étant qu'une déclinaison de ces règles, une façon de « faire » adaptée à un contexte et une situation donnés.

Avoir en tête cette distinction, conduit à porter un autre regard sur les différents champs de la médiation et la différence de leurs pratiques.

Par exemple, quand Jacques FAGET dit, en parlant des médiateurs institutionnels, que les « *soi-disant médiateurs s'affranchissent des exigences éthiques et déontologiques minimales de la médiation* »[7] ainsi que nous l'avons évoqué en première partie de ce manuscrit, c'est bien vis-à-vis de la façon de faire qu'il est en désaccord. Si certains médiateurs méritent peut-être cette critique, sans doute cela vaudrait-il néanmoins la peine de s'attarder sur leurs pratiques et d'en comprendre le sens.

Par exemple, l'enquête est un outil quasi indispensable au médiateur institutionnel dans la pratique de son métier, alors qu'à l'inverse elle est réprouvée dans le cadre plus conventionnel de la résolution de conflits. Avant d'en conclure que le médiateur institutionnel n'est pas un « véritable médiateur », il est bon de comprendre ce qui l'amène à devoir recourir à l'enquête, et surtout de quelle façon il la conduit, c'est-à-dire sans pour autant revêtir les habits de l'expert, ni déroger aux règles du tiers.

C'est une question importante car nous avons vu que, sur le terrain, elle est de nature à troubler le médiateur alors qu'il est en cours de construction de sa pratique, ainsi que l'expérience relatée dans les pages qui précèdent en a témoigné.

La meilleure posture pour éviter les positions dogmatiques, arrêtées et non négociables, me semble être de revenir aux fondamentaux, aux sources de l'action.

Au quotidien, le médiateur se repose sur les règles déontologiques de la profession, et nous venons d'évoquer que celles-ci étaient en effet premières et conditionnaient les choix méthodologiques opérés sur le terrain. Pour autant, ces règles reposent elles-mêmes forcément sur des fondements plus larges, sur des concepts qui ont guidé leur élaboration.

Cela nous questionne finalement non plus sur le COMMENT faire médiation, mais POURQUOI faire médiation, et pourquoi le faire ainsi ?

Pour pacifier ? Même si la médiation apaise les relations, sa finalité ne me semble pas être de pacifier, mais avant tout de créer un espace au sein duquel chacun va pouvoir s'exprimer, être écouté et écouter l'autre.

[7] FAGET, Jacques. *Médiations: les ateliers silencieux de la démocratie*. Toulouse: Erès, 2010.

Pour relier ? Il est en effet fréquent de concevoir la médiation comme l'établissement ou le rétablissement de liens. Pour autant, dans quel but ? En quoi serait-ce si important d'établir et d'entretenir ce lien ?

Dans le cadre de la médiation institutionnelle, le lien établi permet aux usagers et/ou aux personnels de faire entendre leur voix et de concourir ainsi à leur niveau à une « bonne administration »[8], c'est-à-dire de disposer d'un certain pouvoir d'agir vis-à-vis des décisions qui les concernent.

Comme l'exprime Jacques FAGET[9], la médiation *« ne consiste pas seulement à mettre de l'huile dans des rouages grippés. Elle comporte aussi un projet de transformation sociale et politique ».*

Aux fondements de la médiation, il y aurait donc un projet politique, une ambition de transformation de la société reposant sur des valeurs démocratiques.

C'est en créant des espaces de délibération que la médiation peut concourir à une telle fin. Dans le même temps, des voies critiques mettent en garde contre le risque de pacification des rapports sociaux, au détriment des collectifs et de l'expression de mouvements revendicatifs.

La médiation est-elle alors, ou non, un dispositif pertinent ?

Nous pourrons rétorquer que l'objectif de la médiation est de favoriser le débat, l'acceptation du *dissensus*, et non la recherche d'un compromis. Il s'agit *in fine* d'accepter que chacun puisse avoir des idées différentes, d'accepter la liberté de penser. La médiation n'a donc pas pour souhait d'étouffer les collectifs mais au contraire de les raviver.

Concrètement en milieu de travail par exemple, cela signifie instaurer des conditions favorables au dialogue social, faire en sorte qu'une direction puisse entendre ce que les personnels pensent, ce qu'ils proposent ; qu'elle en débatte avec eux et qu'une décision soit prise dans la concertation. Cela signifie dans le même temps veiller aux simulacres de concertation, comme, à l'opposé, à l'imposition d'une cogestion.

Pour répondre à cette question de la pertinence, et a fortiori pour ne pas tomber dans l'écueil de servir un objectif contraire, il est indispensable pour le médiateur d'avoir une conscience précise de ce qu'il fait. Cela signifie qu'il lui faut avoir une compréhension de l'impact psychosocial de son action, compréhension qui doit reposer sur des concepts théoriques, et non sur ses seuls sentiments, sur ses seules convictions.

Dans la mesure où la médiation procède en donnant, ou redonnant, à autrui sa place de sujet agissant, les concepts nécessaires doivent pouvoir être extraits d'une théorie du sujet, théorie dont il reste à préciser les contours tant les angles d'approches sont multiples. S'agit-il en effet de prendre appui sur un point de vue psychologique, voire psychanalytique ? Un point de vue social ? Juridique ? Anthropologique ? Philosophique ? … Probablement une combinaison de toutes ces approches, de façon à constituer une culture de base à partir de laquelle il devient possible d'avoir une démarche réflexive.

[8] Code européen de bonne conduite administrative, Médiateur Européen, 2013
[9] FAGET, Jacques. "Médiation et post-modernité." *Négociations* 6, no. 2 (2006): 51–62.

Nous l'avons déjà évoqué, agir est incertain et parce que l'on ne peut prévoir toutes les conséquences de nos actes, agir présente un risque. Ce risque sera vraisemblablement d'autant plus grand que le médiateur ne disposera pas de clés de lecture suffisantes pour décrypter tant son environnement, que son propre comportement. Plus la situation est complexe et délicate, comme peuvent l'être les collectifs de travail en souffrance par exemple, plus sa responsabilité est grande.

La responsabilité du médiateur est souvent discutée dans *l'avant* médiation, quand il revient au médiateur de vérifier que les conditions de la médiation sont réunies ; dans le *pendant* médiation, quand il s'agit de respecter le cadre ; et dans *l'après* médiation, quand il s'agit, ou non, d'effectuer un suivi des actions. A ce niveau, un débat existe dans la mesure où la frontière entre suivi des actions et obligation de résultat est ténue, et s'il y a obligation de résultat, la place de tiers n'est plus tenable.

Au-delà cependant, avoir conscience du risque évoqué ci-dessus et en assumer la responsabilité, me semble faire partie intégrante d'une éthique de la responsabilité[10] plus générale, celle que tout acteur porteur d'un projet politique se doit d'avoir. Le médiateur en effet agit sur la société, et il doit au minimum avoir conscience qu'en agissant ainsi, il accepte les termes d'un projet politique, il y collabore. Il n'est donc pas neutre… Pour reprendre des termes fréquemment cités par Monique SASSIER, *le médiateur est humble à titre personnel, mais il doit avoir de l'ambition*, *de l'ambition pour la médiation*, que j'interprète pour ma part comme l'ambition d'une contribution à un projet sociétal.

Plus ce projet sera explicite, et ses fondements clarifiés, plus il sera aisé pour le médiateur de trouver des repères, des balises, pour s'orienter sur le terrain et *faire avec* son débat intérieur.

Si nous résumons, ces repères pourraient s'articuler autour de 4 points :

- Une finalité énoncée comme principe de base, celle qui consiste à permettre à autrui de disposer d'un pouvoir d'agir ;
- Des règles d'intervention qui découlent d'une théorie, en particulier d'une théorie du sujet qu'il reste à préciser ;
- La médiation vue comme un acte, avec ses risques**,** et la responsabilité qui en découle ;
- Un processus qui n'est que le résultat de la mise en œuvre opérationnelle des règles de métier, adaptée à un contexte et un environnement donnés.

Pour conclure…

Une fois de plus, pour reprendre les termes du titre donné au manuscrit, nous venons de faire un grand détour par des questions de fond, un détour nécessaire pour mieux poursuivre le cheminement entrepris et finaliser le dispositif que nous souhaitons mettre en place.

[10] JONAS, Hans. *Le principe de responsabilité : Une éthique pour la civilisation technologique*. Paris: Flammarion, (1993) 2013.

Si le dernier chapitre du mémoire (partie n°7) formule en ce sens des propositions concrètes, il demeure néanmoins quelques points à préciser pour lever tout à fait les doutes et questions résiduels relatifs au dispositif d'intermédiation institué.

En particulier, même s'il n'est pas possible de décrire dans le détail un processus que le médiateur suivrait pour traiter les situations qui lui sont soumises, dans la mesure où ces dernières sont d'une grande variété, il pourrait être utile de formuler quelques principes de nature à guider l'action sur le terrain. Ces principes seraient le versant opérationnel des règles déontologiques du métier.

Si nous reprenons les difficultés rencontrées par le tiers pour trouver sa juste place dans les diverses situations rapportées dans le mémoire, nous pourrions proposer les repères suivants, énoncés comme des règles de conduite :

- Le médiateur ne se laisse pas imposer le cadre ;
- Il s'attache à rendre explicites les motifs d'une demande ;
- Il veille à rendre explicites les composantes d'un accord ;
- Outre le fait d'agir en toute impartialité, le médiateur agit en toute neutralité :
    - Il porte un projet politique mais il suspend, le temps de son action sur le terrain, tout engagement militant ;
    - Il ne fait pas sien le problème soulevé, il ne fait pas sienne la cause à défendre ;
    - Il a confiance dans le fait qu'autrui (un individu, un service, etc…) soit en capacité de trouver une solution ;
- Le médiateur ne transforme pas le matériau qu'il recueille, en particulier dans les situations suivantes :
    - Rôle de navette : il contribue à partager des faits incomplètement connus ;
    - Rôle d'enquêteur : il partage les informations sans y ajouter son analyse ni ses propres conclusions ;

9. BIBLIOGRAPHIE

1. MILBURN, Philip. Panorama des formes et des pratiques de médiation en France. *Informations sociales* 170, n° 2 (1 mai 2012): 51-60.
2. FAGET, Jacques. *Médiations: les ateliers silencieux de la démocratie*. Toulouse: Erès, 2010.
3. FIUTAK, Thomas. *Le médiateur dans l'arène: réflexion sur l'art de la médiation*. Toulouse: Éd. Érès, 2009.
4. Code national de déontologie du médiateur, 2008 *(consultable sur le site de la Fédération nationale des centres de médiation http://www.fncmediation.fr/Un-code-de-deontologie-unique-pour-la-Mediation-en-France_a6.html)*
5. MONETTE Pierre-Yves. De la médiation comme mode de résolution de conflits et de ses différentes applications. *Actes de la deuxième réunion préparatoire au symposium de Bamako* : Les institutions de la démocratie et de l'Etat de droit, mars 2000. *(http://democratie.francophonie.org/article.php3?id_article=149&id_rubrique=154)*
6. TANDEAU DE MARSAC Sylvestre, L'harmonisation de la déontologie des médiateurs en Europe, 10ème anniversaire de l'Association des Médiateurs Européens, 15 octobre 2008, Paris.
7. SIX, Jean-François, and MUSSAUD Véronique. *Médiation: essai*. Paris: Editions du Seuil, 2002.
8. STIMEC, Arnaud. *La médiation en entreprise: faciliter le dialogue, gérer les conflits, favoriser la coopération.* Paris: Dunod, 2011.
9. MALAREWICZ, Jacques-Antoine. *Gérer les conflits au travail : développez la médiation face aux risques psychosociaux*. Paris: Pearson, 2011.
10. Rapport du Médiateur de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur, L'incontournable dimension humaine, La documentation Française Ed, 2010.
11. La Charte des médiateurs du service public, *Le club des médiateurs du service public*, 2010 *(consultable sur http://clubdesmediateurs.fr/qui-sommes-nous/la-charte/)*
12. BOUSTA, Rhita. Contribution à une définition de l'Ombudsman. *Revue française d'administration publique* 123, n° 3, 2007 : 387-397. doi:10.3917/rfap.123.0387.
13. JACOBY Daniel. Les ombudsmédiateurs : dix ans d'évolution, dix ans de transformation. *Actes de la deuxième réunion préparatoire au symposium de Bamako* : Les institutions de la démocratie et de l'Etat de droit, mars 2000. *(consultable sur http://democratie.francophonie.org/article.php3?id_article=146&id_rubrique=154)*
14. FELLOUS Gérard, Contribution de l'association des ombudsmans et médiateurs de la Francophonie au 2ème rapport de l'OIF sur l'état des pratiques de la démocratie, des droits de l'homme et des libertés dans l'espace francophone. 2006 *(consultable sur http://www.aomf-ombudsmans-francophonie.org/les-actions/travaux-et-etudes_fr_000008.html)*
15. REVILLARD, Anne. Une expérience de médiation institutionnelle : le Médiateur de la République. *Informations sociales* 170, n° 2 (1 mai 2012): 91-98.
16. REVILLARD, Anne. La médiation institutionnelle : un foisonnement de dispositifs. *Informations sociales* 170, n° 2 (1 mai 2012): 99-101.
17. FELLOUS Gérard, Les médiateurs acteurs de la bonne gouvernance. Etude réalisée pour l'AOMF, 2007 *(consultable sur http://www.aomf-ombudsmans-francophonie.org/les-actions/travaux-et-etudes_fr_000008.html)*
18. Code européen de bonne conduite administrative, Médiateur Européen, 2013 *(consultable sur http://www.ombudsman.europa.eu/fr/resources/home.faces)*
19. MENDES, Joana. La bonne administration en droit communautaire et le code européen de bonne conduite administrative. *Revue française d'administration publique* 131, n° 3, 2009 : 555-71. doi:10.3917/rfap.131.0555.

20. SIMON, Jacky. Médiation institutionnelle et transformation des relations avec les usagers. *Politiques et management public* 24, n° 4 (2006): 135-148. doi:10.3406/pomap.2006.2352.

21. Le médiateur, garant de l'équilibre entre droits collectifs et droits individuels. Actes du 5ème congrès de l'AOMF, BAMAKO, 2007.

22. Entretien avec Monique SASSIER, Médiatrice de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur : *Les cahiers de la fonction publique* n°339, décembre 2013.

23. FOREST, Frédéric. *Les universités en France, fonctionnement et enjeux*. Mont-Saint-Aignan: Publications des universités de Rouen et du Havre, 2012.

24. BARRET, Philippe. *Guide pratique du dialogue territorial: concertation et médiation pour l'environnement et le développement local*. La Tour d'Aigues: Éd. de l'Aube, 2012.

25. COREM, Journal n°16, juillet 2014

26. Rapport du Médiateur de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur, Le succès d'une liberté nouvelle, La documentation Française Ed, 2014 (rapport d'activité 2013).

27. Rapport du Défenseur des droits, 2014 (rapport annuel d'activité 2013).

28. La prévention des risques psychosociaux, collection Les Essentiels, Direction générale de l'administration de la fonction publique, févier 2014.

29. Guide à l'usage des CHSCT, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, CATEIS, IRT, Mars 2013.

30. http://www.cerclenationalducoaching.fr/index.php/accueil/14-association/les-conferences/142-une-interview-de-dominique-lecoq « le concept de médiation singulière »

31. PricewaterhouseCoopers, Landwell & Associés, and Institut français de l'audit et du contrôle internes. *Le management des risques de l'entreprise: cadre de référence - techniques d'application : COSO II report*. Paris: Éditions d'organisation, 2005.

32. Le passage aux responsabilités et compétences élargies de sept universités parisiennes : une mise en œuvre difficile. Cour des comptes, Rapport public annuel 2012 – février 2012

33. SENAT. *L'autonomie des universités depuis la loi LRU : le big-bang à l'heure du bilan*. Rapport d'information n° 446 (2012-2013) de Mme Dominique GILLOT et M. Ambroise DUPONT, fait au nom de la commission pour le contrôle de l'application des lois, déposé le 26 mars 2013

34. Conduire et accompagner les changements. *Lettre du CEDIP (Ministère du Logement et de l'Égalité des Territoires, Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie). Fiche technique En ligne* n°33*, 8* pages, Octobre 2005.

35. Protocole d'accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique, 22 octobre 2013, Ministère de la réforme de l'état, de la décentralisation et de la fonction publique

36. MORIN, Edgar. *La méthode. Tome 6, Ethique*. Paris: Éd. du Seuil, 2006.

37. PETTERSSON, Danièle. *Guide pratique du coaching interne : Des collaborateurs heureux dans des entreprises performantes*. Paris: Gualino Editeur, 2005.

38. STEWART, Ian, et Vann JOINES. *Manuel d'analyse transactionnelle*. Édition : Nouv. éd. Paris: InterEditions, 2000.

39. GUTNIK Fabrice. Autour des mots – Stratégies identitaires, Dynamiques identitaires – *Recherche et Formation* n°41, 2002, pages 119-130.

40. FAGET, Jacques. Les mondes pluriels de la médiation. *Informations sociales* 170, n° 2 (1 mai 2012): 20-26.

41. DEJOURS, Christophe. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: critique des fondements de l'évaluation*. Paris: Institut national de la recherche agronomique, 2003.

42. Réussir le dialogue social dans l'entreprise : l'appui au dialogue social, DRTEFP Rhône Alpes, ARAVIS, 2006.

43. ARCOLE Appui aux relations collectives de travail en entreprise, Ministère du Travail et réseau ANACT, *disponible en ligne sur les sites des ARACT*

44. Informer, consulter, se concerter… Négocier. Boîte à outils GRH en PME n°5, ARAVIS, 2008

45. MENDEL, Gérard. *Pourquoi la démocratie est en panne: construire la démocratie participative*. Paris: Découverte, 2003.

46. HESSEL, Stéphane. *Indignez-vous !* Montpellier: Indigène Editions, 2010.