

Pratique de la médiation professionnelle



Une méthode alternative
à la gestion des conflits

JEAN-LOUIS LASCoux

Pratique de la médiation professionnelle

Une méthode alternative
à la gestion des conflits



Remerciements

À mes enfants, Tristan et Héloïse

Mes remerciements vont à :

- Stéphane Donadey et Béatrice Bellisa, grâce à qui, dès 1989, j’ai commencé à penser en termes de médiateur ;
- Marc Lecordier et Henri Sendros-Mila, grâce à qui la notion de « contribution » a pris tout son sens et Aïcha Sangaré, tous les trois présents depuis maintenant des années, et qui m’ont apporté et m’apportent, chacun à leur manière, une contribution si précieuse faite d’amitié et de professionnalisme ;
- Anny, ma petite sœur ;
- Agnès Tavel, ma complice.

Et également :

- aux membres de la Chambre professionnelle de la Médiation et de la Négociation – CPMN, dont la compétence, l’implication dans la réflexion et l’action en tant que médiateurs ont maintenu ma motivation lorsqu’elle fléchissait ;
- aux utilisateurs de l’étude SIC qui m’ont inspiré des applications très variées d’un modèle conçu initialement dans le cadre de la prévention des tensions et de la résolution des différends.

Et, bien sûr, à cette belle équipe de l’École professionnelle de la Médiation et de la Négociation – EPMN, *l’École de Bordeaux*, qui représente qualitativement l’enseignement de la qualité relationnelle et de la médiation professionnelle.

- Aux clients de la médiation professionnelle.

Composition : Myriam Duthail

© 2001, ESF éditeur
© 2017, ESF Sciences humaines
SAS Cognitia
20, rue d’Athènes
75009 Paris Cedex

8^e édition actualisée 2017

ISBN 978-2-7101-3395-7

ISSN 0768-2026

www.esf-scienceshumaines.fr

Le Code de la propriété intellectuelle n’autorisant, aux termes de l’article L. 122-5, 2° et 3° a), d’une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l’usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d’autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d’exemple ou d’illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l’auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « Comprendre les enjeux », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « Mettre en pratique », vous permet de vous entraîner, et grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « Pour aller plus loin », vous propose :

- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ un index ;
- ✓ une bibliographie.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un plan d'autoformation personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 5.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF Sciences humaines – Service Lecteurs
20, rue d'Athènes
75009 Paris
info@esf-scienceshumaines.fr

Plan d'autoformation

- 1** Lire le chapitre 1.
Faire l'exercice 10
- 2** Lire le chapitre 2.
Faire les exercices 6 et 9. Vous pouvez envoyer votre solution à ces deux exercices à l'auteur de cet ouvrage pour avis, par e-mail : *redact@pythagore.com*.
- 3** Lire le chapitre 3.
Faire l'exercice 14.
Faire les exercices 11, 12 et 13.
- 4** Lire le chapitre 4.
Faire l'exercice 15.
- 5** Lire le chapitre 5.
Faire l'exercice 17.
- 6** Lire le chapitre 6.
Rédiger une présentation de votre processus de médiation.

Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?	3
Plan d'autoformation	4
Préface	7

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

Introduction	15
Chronologie de la médiation professionnelle	27
Chapitre 1. La médiation et la pratique de la médiation	31
1. Identifier la médiation	31
2. La médiation : une discipline pour les relations humaines	40
3. Le parti pris du médiateur	44
Chapitre 2. La dynamique conflictuelle	61
1. Comprendre les conflits	61
2. Les conflits mécaniques	71
3. Métaphore des points de vue	78
4. Les rapports de force	80
5. La fenêtre des humeurs	84
6. Le fatalisme fonctionnel	88
7. Le lâcher prise	94
Chapitre 3. La position du médiateur	97
1. Philosophe d'hier, médiateur aujourd'hui ?	97
2. Philosophie et pédagogie	102
Chapitre 4. La maîtrise d'un modèle non jugeant	113
1. Comprendre le fonctionnement humain	114
2. Introduction aux modalités relationnelles et de fonctionnement de la médiation	129
3. Les stratégies de communication et leurs interactions	137
4. Le modèle des stratégies et interactions en communication (SIC®)	152
Chapitre 5. Des outils pour agir	161
1. La distanciation	162
2. Les clefs du langage : le jeu de Babel	175
3. Quatre outils fondamentaux du médiateur	178
4. L'éthique	189
Chapitre 6. Un processus structuré de médiation professionnelle	191
1. Le rituel	192
2. Les six phases de la médiation	193

3. Le processus structuré de la médiation professionnelle	201
4. Présentation et attentes relativement à la médiation	202
5. Engagement de l'interlocuteur	203
6. Inversion	204
Conclusion	207

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1. Identifier la médiation	213
Exercice 2. Le journal et les médias	214
Exercice 3. Les principes de qualité relationnelle et de fonctionnement de la médiation	215
Exercice 4. Les habitudes et les conflits	216
Exercice 5. Le jeu de l'île	217
Exercice 6. Dénouement d'un conflit : le nœud gordien	219
Exercice 7. Le fatalisme fonctionnel	222
Exercice 8. Fatalisme fonctionnel et enchaînement	223
Exercice 9. Liens et compétences	224
Exercice 10. Allégorie de la caverne	225
Exercice 11. Émotions et manifestations	226
Exercice 12. Émotions, attitudes et comportements	228
Exercice 13. La réactivité à l'apparence	230
Exercice 14. Les stratégies de traitement de l'information	231
Exercice 15. Le « Je » et le « Moi »	232
Exercice 16. « Jeu de Babel »	233
Exercice 17. La négociation contributive	235
Corrigé des exercices	239

3^e partie – Pour aller plus loin

Programme d'un stage de formation de formation	251
Lexique	255
Index	261
Bibliographie	263

Préface

L'émergence de la médiation professionnelle est récente. Elle est enracinée dans la préconisation de la médiation préalable obligatoire. C'est la feuille de route d'une nouvelle profession qui impacte directement sur la manière d'établir, d'entretenir et de faire évoluer le lien social. La médiation obligatoire s'est répandue dans le monde : plusieurs pays d'Europe, d'Asie, quelques États des États-Unis, en Amérique du Sud... l'ont adoptée. Si elle n'est pas généralisée à tous les secteurs, parfois restreinte à des situations spécifiques, on peut comprendre qu'il s'agit d'une étape dans l'évolution des professions traditionnellement impliquées dans la régulation des différends.

C'est en 1999 que la professionnalisation de la médiation a commencé son histoire. Pendant les premières années du nouveau siècle, tandis que partout ailleurs la médiation était considérée comme une pratique liée à l'improvisation et au bon sens, j'ai proposé, dans la première version de cet ouvrage, une discipline spécifique. Après plus de quinze années, une profession a émergé, liée à une discipline à part entière relative à la conduite de projets relationnels : la « profession du XXI^e siècle », médiateur professionnel.

La profession de médiateur répond à des besoins sociétaux. On ne cesse de le répéter : on ne dirige plus comme avant. Avant, la contrainte était un principe de régulation. Maintenant, on recherche l'adhésion. Mieux, on recherche l'implication et l'autonomie, ce qui conduit à la promotion de la liberté de décision. C'est ainsi que cette nouvelle profession est associée à l'exercice de la libre décision et sa reconnaissance évolue au travers du « droit à la médiation ». Ce nouveau droit progresse, malgré bien des réticences. Il est étroitement lié à celui à l'éducation, car il procède du même principe : le constat que si les personnes avaient les connaissances et les compétences, elles ne se fourvoieraient pas. En l'occurrence, c'est moins par volonté et bien plus par ignorance que l'on sombre dans une dynamique conflictuelle.

Lorsqu'une relation est devenue conflictuelle au point d'être judiciarisée, le recours à un tiers qui met les personnes sous tutelle est considéré comme logique. Pourtant, il est totalement paradoxal. Ce recours est contraire à la proclamation de la déclaration des droits de l'Homme. La mise sous tutelle pour cause de conflit consiste *in fine* à priver les protagonistes de leur liberté de décision.

Au même titre que l'éducation, la médiation professionnelle permet l'exercice d'un droit citoyen, celui de la liberté. Dans cette perspective, plusieurs formations exclusives ont été créées. La première d'entre elles débouche sur une certification professionnelle accessible par le CPF et prépare à l'exercice de la profession. L'École professionnelle de la Médiation et de la Négociation délivre son Certificat d'aptitude à la profession de médiateur – CAP'M®. En effet, l'exigence pour un médiateur professionnel est de maîtriser un nouveau paradigme : les mécanismes de la qualité relationnelle comme contexte favorable à tout projet, en vue de sa continuité, son évolution ou son arrêt. Sans représentation de la qualité relationnelle, le tiers – médiateur commun – reste dans une pratique gestionnaire des différends. Avec ce nouveau paradigme, fondé sur une nouvelle représentation de la personne, du conflit, du processus, et des fondamentaux relationnels, c'est l'accompagnement d'un projet relationnel qui se met en place, incluant l'accord de résolution, en le dépassant aussi. C'est cela qui rend l'accord pérenne.

Lorsqu'au début des années 2000, la création de la profession de médiateur, en tant que spécialiste des relations, paraissait insolite pour beaucoup, j'ai formulé plusieurs propositions. La reconnaissance de la médiation en tant que discipline « à part et à part entière ». L'évolution de notre certification en est désormais la démonstration. Une autre proposition était de préserver l'indépendance de la profession de médiateur. Elle est encore un enjeu. Le statut le plus adapté sera un statut de même type que celui qui permet l'obtention de la carte de journaliste, parce que cette profession est de même nature citoyenne. Et, logiquement, c'est à cela que nous arriverons en France. J'ai donc proposé la médiation obligatoire.

Avec le décret publié au journal officiel en mars 2015, les choses commencent à être posées. Quinze ans écoulés et, en France, la médiation est placée comme préalable à l'introduction d'une procédure judiciaire civile. Les médiateurs professionnels ont désormais leur champ officiel d'intervention. Il a fallu témoigner de la performance dans la pratique, clarifier la théorie et faire face à une redoutable adversité organisée en lobbys à la fois confessionnelle et juridique.

Les choses vont plus vite que je ne l'imaginai. Aujourd'hui, la *médiation professionnelle* est un enseignement reconnu.

Avec la septième édition de cet ouvrage qui a mis en avant l'exigence de la formation des médiateurs, une organisation professionnelle, avec une école, une chambre professionnelle, un réseau, un symposium annuel, des événements, de nouveaux auteurs, *un nouveau droit est affirmé*. Ce nouveau droit est directement lié aux droits fondamentaux jaillis de la réflexion des Lumières : *le droit à la liberté de décision*.

1. La médiation et la médiation professionnelle

Oui, le mot « médiation » est très largement utilisé, ce qui est la preuve d'une nouvelle pratique que cet ouvrage a fortement contribué à promouvoir. L'ignorance pousse à considérer qu'il est « mis à toutes les sauces » ou qu'il est « mal utilisé ». C'est tout simplement que le mot n'était en réalité quasi-pas prononcé avant les années 1990. Et qu'il n'est plus une journée sans qu'on ne le lise au moins une dizaine de fois dans la presse et que les appels téléphoniques se multiplient à nos standards de fondateurs.

Pourquoi ce mot ? En faisant le choix du mot « médiation », on décide de placer un interlocuteur entre les personnes pour jouer le rôle de facilitateur. Celui-ci peut établir une relation, la rétablir, l'améliorer ou la clarifier. Médiation signifie bien plus « entre » que « au milieu » comme le définissent par ignorance les amateurs. Ainsi, le médiateur est celui qui va de l'un à l'autre, quel que soit le nombre, pour créer du lien. Il est actif juste le temps nécessaire et puis s'en va.

La médiation, quand elle est professionnelle, est une interpellation qui revisite les pratiques autoritaires, lesquelles s'appuient sur les confusions avec la conciliation et même l'arbitrage, en orientant les personnes vers des renoncements ou des acceptations compromissaires.

De toutes les manières, la *médiation* est aujourd'hui, au début du XXI^e siècle, une conception nouvelle des questions relationnelles. Pour les uns, dans l'application *stricto sensu*, c'est juste une manière de diminuer les dépenses d'État, pour d'autres, c'est une manière de participer à la « gestion des différends » – autrement dit de les amoindrir sans les résoudre – et pour les médiateurs professionnels, c'est une manière d'intervenir pour promouvoir la qualité relationnelle dans toutes les situations, du management de projet, en passant par la conduite des changements et, bien évidemment, de la résolution des conflits.

En réalité, la médiation professionnelle peut être une instrumentation de haute qualité au service des citoyens. Les arguments d'économie structurelle sont dérisoires à côté de l'investissement que repré-

sente la recherche de qualité relationnelle réalisée en médiation professionnelle. C'est quasiment une divergence entre économie financière et économie des savoirs. Quel professionnel du droit s'implique autant dans cette démarche de transfert de compréhension d'une situation et de compétences relationnelles ? Dans quel contexte de procédure les parties sont-elles accompagnées dans leur réflexion, individuellement, puis ensemble, pour développer l'ingéniosité favorisant la résolution de leur différend ? C'est aussi en cela que cette pratique de la médiation, en dehors des sentiers tortueux du droit, est associée à l'économie des savoirs : chacun en repart plus outillé, plus instruit, plus affirmé qu'auparavant.

Ce qui caractérise principalement l'intervention d'un médiateur est son référentiel en matière de qualité relationnelle. Si l'on veut résoudre un conflit, l'erreur est de prendre la dynamique conflictuelle comme référentiel et là, l'ensemble des autres écoles et centres de formation sont encore dans cette erreur. C'est ainsi que le conflit est considéré comme une fatalité, les soi-disant professionnels s'arrêtant à l'idée que l'on ne peut que le gérer. Nous, nous proposons le premier processus structuré qui permet le démontage des conflits, et grâce au référentiel de la qualité des relations, de promouvoir l'altérité et le bien vivre.

On peut ainsi identifier deux grands courants, l'un avec des connotations idéologiques, confessionnelles, religieuses, moralisatrices, l'autre emprunte de rationalité, laïque, en dehors des sentiers du droit et de la morale afin de permettre une réflexion libre dans un esprit ouvert à toutes les solutions possibles.

Autrement dit, relativement aux conflits, deux types de conception de la médiation se font concurrence :

- une conception gestionnaire dont l'objectif est de tenter de colmater les failles des systèmes contraignants (procédure judiciaire, sentence arbitrale), c'est une forme de médiation similaire à la conciliation, et cette conception est gestionnaire du conflit ; le processus et le résultat sont encadrés par des juristes ; dans les contextes conflictuels, cette conception met sur le même plan l'accès au système judiciaire (soumission à une autorité) et la médiation ;
- et une conception résolutoire, soit une approche tournée vers un meilleur exercice du savoir être en relation et donc du pacte social ; elle consiste à aider si nécessaire les personnes à dissocier les effets des émotions sur la perception de la situation dégradée ; elle est résolutoire des différends, en restaurant les conditions d'une libre décision ; dans les contextes conflictuels, cette approche place la médiation professionnelle dans la continuité de l'éducation obliga-

toire, en la situant dans un objectif de libre décision, comme un droit qui ne doit pas céder face à la tentation autoritaire.

La médiation professionnelle repose sur une recherche scientifique. L'ensemble de son enseignement permet d'accompagner les personnes dans la conduite de projet et le cas échéant vers la résolution des différends. La logique permet de rationaliser le parcours du démontage d'un conflit, avec un processus structuré très précis, qui commence par des entretiens individuels et, passant par des réunions, va jusqu'à la définition d'un projet ou d'un accord. Car la sortie d'un rapport conflictuelle est en soi un projet.

Les textes qui arrivent – comme ceux pour la conduite encore expérimentale en matière judiciaire familiale (Loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016, art.4) apportent le tuilage de cette profession dont la mission sociale est de permettre aux personnes de mieux vivre les relations quand elles sont potentiellement compromises ou de mieux anticiper les risques de la dégradation relationnelle. Ils participent au processus d'implantation d'une profession nouvelle indissociable d'une société de liberté, en quête de bien vivre ensemble.

C'est une transformation en profondeur pour les professions judiciaires. Il convient pourtant d'en revenir à l'essentiel : les juridictions ont pour rôle de veiller à la restauration du lien social, à son maintien, non pas de faire de la gestion des différends. Elles n'ont pas pour mission de créer des possibilités de recours sur des décisions insatisfaisantes afin d'étaler dans le temps ce qui semble ne pouvoir se résoudre rapidement. Néanmoins, si les praticiens du système judiciaire ont de quoi trouver dans ces pages des ressources pour faire évoluer leurs propres professions, le monde de l'entreprise est tout autant concerné parce qu'il est au cœur des enjeux sociaux de l'activité humaine.

Des actions ont été conduites avec succès dans de grandes entreprises pour promouvoir le référentiel de la qualité relationnelle. Le résultat a été de mettre un terme à la croissance des plaintes de « souffrance mentale au travail ». Des dispositifs de médiation professionnelle sont mis en place, recours interne ou externe, et favorisent la restauration de relation de confiance. Les médiateurs professionnels s'affirment sur cette voie : la conduite de projets relationnels. Ils en font la démonstration, qu'il s'agisse d'un projet d'entreprise, d'un projet innovant, de la vie d'équipe ou de la résolution d'un différend, il s'agit bien d'un projet relationnel. C'est sur ce nouveau terrain que s'est implantée la profession de médiateur et sur lequel elle peut prospérer aux bénéfices de ceux qui en ont besoin.

Les années se sont écoulées. Tandis que lors des premières conférences que je faisais il n'y avait guère plus de dix personnes, désormais,

la multiplication se fait par quinze ou vingt. Des partenariats sont établis avec de grandes organisations, sur le terrain de la médiation de la consommation avec les salons et les foires, celui des CE, des CHSCT, avec les DRH, les organisations syndicales.

Désormais, de nombreuses organisations font appel aux médiateurs professionnels dans les situations de différends interpersonnels, la préparation des négociations, leur accompagnement, la conduite de projet, la promotion du mieux vivre ensemble... À ce sujet, un nouveau livre est sorti sur les apports de la médiation professionnelle pour promouvoir la qualité relationnelle au sein des organisations, avec des résultats sans conteste sur la souffrance mentale au travail : *Pratique de l'ingénierie relationnelle : La médiation professionnelle au service des entreprises*, co-écrit avec Fabien Eon et Henri Sendros-Mila, également chez ESF Sciences humaines. Ce nouveau livre témoigne de l'accompagnement des organisations pour leurs obligations légales en matière de protection de la santé mentale du personnel. C'est aussi un changement de conception qui a pour effet de créer un meilleur dialogue, de travailler sur le sens et de remobiliser les personnes autour de leur projet professionnel.

Très affirmée à Lille, lors du Symposium de 2017, la profession de médiateur est désormais une réalité. Cet ouvrage permet d'en appréhender les aspects fondamentaux.



Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX