

J.A. MALAREWICZ CONSEIL

CONSEIL, FORMATION, SUPERVISION, COACHING

S.A.S. au capital de 8000 €

TVA : FR 3647845047

SIRET : 478 450471 00014

N° formateur 11921445592 Région IdF

11 RUE DU PROFESSEUR LEROUX

92290 CHATENAY-MALABRY

jamalarewicz@aol.com

LA MEDIATION

Approche systémique Programme

2019

27 AU 30 AOÛT

CRISSAY SUR MANSE

Public visé

Toute personne en charge de responsabilités et susceptibles de devoir aborder une logique de changement, la mise en place d'un projet ou de nouvelles responsabilités managériales. Cette formation concerne plus particulièrement les **coachs, les consultants, les managers et les DRH** ainsi que les personnes des services RH. **Cette formation s'adresse à tous les professionnels qui ont à se confronter avec des situations de désaccords, de tensions ou de conflits.**

Pré-requis

Une base théorique acquise par la lecture, la possibilité de présenter des situations concrètes qui pourront être travaillées à la lumière des notions acquises au cours de cette formation.

Objectifs pédagogiques

Définir la médiation systémique, ses principales notions.^{[1][2][3][4][5][6][7][8][9][10]} Développer les compétences de chaque participant dans les domaines suivants :

- Les techniques de communications. Les bases de la conduite de ceux qui se déroulent dans une situation tendue ou un contexte de conflits. La prise en compte de la dimension émotionnelle de l'intervention.
- Mise en évidence des mécanismes d'homéostasie du système.
- L'approche systémique. Quels sont ses spécificités, ses bases théoriques et son champ d'application.
- Les spécificités de l'utilisation de cet outil en situation de symbiose ou de conflits.
- La définition du cadre d'intervention.

L'outil « médiation » est appelé à se développer dans l'entreprise :

- **avec la péjoration des conditions de travail,**
- **la montée en puissance de la victimisation et de sa judiciarisation (émergence des risques psycho-sociaux),**

elle-même liée à l'individualisme et aux revendications identitaires,

- **la nécessité légitime qu'éprouvent les consultants à innover et à proposer de nouveaux modes d'intervention (l'offre crée la demande).**

Cet outil sera ici abordé sous l'angle de l'approche systémique. De nombreuses mises en situation seront organisées, notamment pour mieux aborder la question de la conduite des entretiens.

- 1 -

L'approche Systémique met l'accent sur :

- La notion d'homéostasie (les états métastables)
- Les paradoxes (proposition à la fois vraie et fausse)
- Les situations et les relations
- Les logiques non-linéaires au-delà des logiques linéaires
- La responsabilisation des différents acteurs (dimensions déontologiques)
- La notion d'émergence (le tout plus que la somme des parties)

LES BASES DE LA SYSTEMIQUE

MOINS BIEN	MIEUX
Etre	Agir
Simplifier	Complexifier
Reformuler	Recadrer
Prendre conscience	Autodénoncer
Dualité	Triangulation
Contrôler les émotions	Utiliser les émotions
Empathie avec les personnes	Alliance avec l'homéostasie

-

2-

La Médiation

Définitions :

1/. Intervention d'un professionnel sur une situation où, manifestement ou non, **deux personnes** sont dans l'incapacité de modifier, de faire évoluer, leurs relations.

2/. Travail avec **deux personnes** qui souhaitent, ou pour lesquels d'autres souhaitent, que leurs relations, leurs liens, doivent prendre une autre tonalité.

Il y a de la souffrance, c'est à dire de la répétition.

Il y a une relation qui est de l'ordre du **conflit**, dans la grande majorité des cas, mais une médiation peut être utile face à une relation de type **symbiotique**.

Il y a une demande directe ou indirecte.

Le lien entre **parité et conflit** est toujours à mettre en évidence.

-3-

Le Médiateur

Un professionnel qui, non seulement, ne craint pas les situations conflictuelles, mais se sent également en mesure de les accompagner, de les conduire.

Qui a de bonnes **compétences relationnelles** (savoir se situer dans des positions haute et basse, une relation complémentaire ou symétrique, utiliser le langage verbal et non-verbal, se situer dans une logique linéaire ou non-linéaire). En tout état de cause il doit surtout être capable de surtout **garder l'initiative** de ce qui se joue dans les interactions.

Qui a de l'expérience, mais « comme tout professionnel ».

Qui sait prendre des risques.

Qui ne sait pas protéger.

Qui sait éviter la **neutralité**.

Qui sait se **dissocier** : être à la fois acteur et spectateur dans ses relations avec les autres.

Qui sait être raisonnablement parano. Cette parano ne s'adresse pas à lui en tant que personne mais en ce qu'il représente un risque de changement.

Qui n'est pas trop dépendant de la reconnaissance que les autres peuvent, éventuellement, lui donner (comme tout bon professionnel).

Il n'est pas « entre », « au milieu », il n'est pas un intermédiaire comme le laisse entre le terme « médiateur ».

Il doit être ailleurs, là où il n'est pas attendu (dessous, derrière, à coté...), visible ou non.

Il est, autant que possible, imprévisible.
Il existe autant que les deux autres.

-4-

Les bonnes (très) mauvaises idées à éviter absolument !

Croire que le monde est parfait ou...pire encore...peut l'être !

Considérer que la violence n'est pas morale.

Considérer qu'un conflit, c'est que « pas bien », un conflit est également utile, d'ailleurs tout est utile, d'une façon ou d'une autre.

Que la bonne volonté suffit...

Vouloir en arriver à réunir tout le monde dans la même salle pour mobiliser la bonne volonté de tout un chacun et parvenir à... (voir ce qui précède immédiatement).

Rester neutre à tout prix (ça coûte toujours plus cher qu'on ne croit).

Vouloir faire plaisir à tout le monde (l'ingratitude est assez répandue).

Considérer que la protection est de bon aloi, mais elle est plus souvent à usage interne, cela signifie que c'est surtout le professionnel qui cherche à être protégé en donnant de la protection.

-5-

Un conflit

Une situation où chacun a effectivement « raison », dans sa logique, dans son contexte.

Qui plonge ses racines, parfois, très loin dans le passé.

Qui génère de la souffrance, souvent davantage pour les autres que pour les principaux protagonistes.

De la souffrance parce que :

- c'est toujours pareil,
- cela devient parfaitement prédictible,
- les autres ont de moins en moins le sentiment d'exister,
- et se sentent de plus en plus impuissant.
- Il y a de la violence (physique, morale, relationnelle...) pour laquelle peu de personnes sont préparées.
- La promiscuité avec la violence est à la fois très présente dans les entreprises et niée, tout au moins dans ses conséquences. Elle est d'autant plus mal vécue qu'elle implique les compétences, le rôle de chacun dans la structure et l'organisation.
- Le conflit obnubile un champ de plus en plus étendu dans la structure.

Un conflit entre deux personnes correspond immanquablement à une **mise en parité** de ces deux personnes lorsqu'elles sont, par ailleurs, en hiérarchie. Le ou les mécanismes qui aboutissent à cette mise en parité constituent le cœur du conflit. Ils font l'objet d'une analyse attentive.

Il convient de bien différencier la parité qui permet la confrontation de celle qui est la conséquence d'un conflit.

Il n'est pas rare qu'une relation conflictuelle entre deux personnes dans une structure professionnelle serve de bouc émissaire pour l'ensemble de la structure.

-6-

Pourquoi un conflit entre deux personnes ?

La question des personnalités dites difficiles implique souvent un effet Pygmalion et doit aussi être lue comme une forme d'exercice du pouvoir (travail avec les techniques de communication). En ce cas, l'opportunité de la médiation est à discuter et à mettre en balance avec celle du coaching individuel.

a/. Certaines personnes n'existent que dans le conflit, dans la tension qu'elles génèrent avec application. Elles sont souvent très appréciées pour leur expertise et deviennent incontournables (elles savent se rendre...). Par ailleurs, leur rôle oscille facilement entre « bouc émissaire » et « électron libre ». Elles savent, malgré leur caractère, établir de solides alliances, d'autant plus efficaces qu'elles sont cachées.

b/. D'autres personnes n'existent que dans la victimisation, dans le fait de pouvoir se complaire dans une souffrance qu'elles savent organiser. Elles décident de leur position basse et savent identifier la ou les personnes qui sont susceptibles de les aider à construire et maintenir leur rôle.

Cette question des personnalités difficiles ouvre, bien évidemment, sur celle du harcèlement et celle des risques psycho-sociaux.

Il y a toujours conjugaison :

- de causes, apparentes, objectives et connues de tout le monde, elles peuvent faire l'objet d'une certaine publicité ce qui ne fait que renforcer le mécanisme. Ces causes peuvent être appréhendées en termes de « pourquoi », ce sont les explications les plus faciles et donc les plus trompeuses, celles au-delà desquelles il faut savoir aller. Elles sont jetées en pâture au professionnel qui doit savoir ne pas s'en délecter.
- de raisons, d'ordre relationnelles, le plus souvent cachées et parfois seulement connues des deux protagonistes même si elles font intervenir d'autres personnes : la partie cachée de l'iceberg, sa force et son poids. Ces raisons qui ne peuvent être comprises qu'en termes de « comment ». Là où s'installe fermement la complexité (et qu'il est souhaitable d'être à la fois renard et poulpe... symboles de la ruse, selon les anciens Grecs).

De manière plus générale le conflit peut être appréhendé en terme de lutte de territoire (impliquant alors l'organisation), d'affirmation de compétence(s) ou

encore en termes de pouvoir, au sens systémique du terme, c'est à dire dans la définition du contexte de l'autre ou des autres.

-7-

La symbiose

Rare, mais problème intéressant.

Surtout dans les entreprises familiales ou dans celles qui sont dirigée par deux associés.

Peu de demande des intéressés mais problème pour les autres qui se confrontent, à la fois, à un et deux individus. D'où appauvrissement des relations.

Pas de dynamique relationnelle.

Généralement : couple dominant/dominé.

Beaucoup d'énergie dépensée pour montrer un constant accord.

Idéalisation de la convergence.

Peur obsessionnelle du conflit.

Ici la démarche est radicalement inverse :

- Faire émerger une demande « commune ». Là où, par définition, les intéressés ne reconnaissent pas la problématique.
- Mettre de la tension, du désaccord, des divergences, des nuances.
- Introduire une dynamique nouvelle qui enrichisse la relation et donc la structure.
- Transformer la symbiose en lieu de confrontation.

***Pour la suite, je vais me focaliser sur la médiation en cas de conflit
Bien définir les différences entre médiation et coaching de binôme***

-8-

Les (grandes) règles d'intervention du médiateur

Tout ce qui participe à son état d'esprit

Il ne recherche donc pas la **neutralité** (trahie par les « on », « nous »...) ni la **protection** (qui se cache sous les « peut-être », « un peu »...).

Il est concret, pragmatique. Il **ne pense pas** (en tout cas en apparence), il agit et fait agir. Il fait travailler les autres et gagne ainsi sa vie !

Il est un escaladeur, il monte le plus haut possible dans la hiérarchie, afin de :

- se qualifier lui-même et donc surtout son intervention,
- identifier les enjeux relationnels à distance de là où, officiellement, se joue le conflit,
- enrichir ses possibilités de triangulations.

Comme un bon alchimiste, il doit faire en sorte d'en arriver à identifier, définir, restreindre le conflit à deux protagonistes, c'est la phase de distillation. On ne peut agir de manière pertinente qu'au niveau de cette relation duale.

Il ne faut pas confondre ce qui se joue entre deux personnes et ce qui se joue dans un groupe.

Il aime les paradoxes (là où deux logiques, apparemment contradictoire, se juxtaposent et coexistent). Tout paradoxe est une proposition à la fois vraie et fausse, tout dépend de la façon avec laquelle elle est abordée.

Ici, la dimension paradoxale, peut être de prescrire le conflit sous une modalité ou une autre.

Il évite comme la peste d'en arriver à ce que l'un ou l'autre des acteurs, ait le sentiment de perdre la face !

Il garde en tête le fait que tout conflit nourrit et se nourrit de la **disqualification** d'un autre ou des autres. Il doit identifier là où se situe cette disqualification et doit aussi s'en protéger lui-même.

Il respecte toujours la hiérarchie, telle qu'elle est définie par l'organigramme (lorsqu'il existe), cela signifie qu'il rencontre les personnes en commençant par le haut.

Le cadre définit le contenu !

Ici, encore plus qu'ailleurs, le médiateur est d'une extrême vigilance sur la façon dont le **cadre** s'installe et est constamment défini :

- lui ou les autres ?
- qui agit dans ce sens ?
- dans quel but : surtout le maintien du *statu quo*, c'est à dire le maintien du conflit.

Ses trois obsessions :

- **A quoi sert le conflit ?**
- **Comment les intéressés, et plus loin, les autres, font pour le maintenir ?**
- **Comment est-il sollicité pour maintenir ce conflit ?**

Il **triangule** !!!!! En fait, il ne faudrait pas dire « médiateur », mais « triangulateur » !

On n'est jamais 2, on est 3, on n'est jamais 3 mais 2 face à 1, soit dans l'alliance, soit dans la coalition donc 2 contre 1.

Il voit et donc construit des triangles, il en résulte qu'il ne sont pas simplement « 3 », mais un grand nombre de « 3 », il y a des triangles partout !

-9-

Les outils du médiateur :

A- Ce qu'il cherche à mettre dans la tête des protagonistes

Les protagonistes passent leur temps à construire, autour d'eux, des morceaux de **coalition (2 contre 1)**, qui assurent leurs prises de position et la certitude qu'ils ont, chacun, d'avoir raison contre l'autre.

« Dans un jeu à trois, il importe d'être l'un des deux » (Otto von Bismarck)

Ils doivent donc réapprendre :

- le jeu des **alliances (2 face à 1 = le médiateur)**,
- la souplesse que procure ce jeu,
- l'enrichissement qu'ils peuvent y trouver.

De manière plus générale, ils peuvent réapprendre à jouer et de sortir de la lourdeur du conflit pour être dans le plaisir de la négociation.

Ils pensent être maître de la situation, de leur situation conflictuel, mais ils sont également agis par le système, c'est à dire par d'autres personnes dans le système.

Ils doivent, dans la médiation, trouver plus d'intérêt à négocier (rien n'est jamais acquis) qu'à conflictuer (je ne changerai pas mon point de vue et donc mes positions).

Ils peuvent comprendre que leur conflit joue parfois le rôle de bouc émissaire dans le système et que, dans ce sens là, ils sont utiles mais d'une manière qui peut les surprendre.

Il importe d'aller bien au-delà du politiquement correct que contiennent les termes « gagnant/gagnant ». Ceci n'est possible qu'après une phase de perdant/perdant : cela signifie que chacun doit accepter d'abandonner ses repères habituels (lâcher-prise) avant d'en trouver d'autres dans la négociation.

-10-

Les outils du médiateur :

B- Lui-même

Il est là, relationnel et technicien.

Il se mouille car il est lui-même son premier, et son plus important, instrument de travail.

Il ne craint pas de prendre des risques, notamment celui de mettre les autres en accord contre lui.

Il improvise constamment (cours d'improvisation).

Il accumule ses expériences et considère toujours qu'il est un cobaye pour des cobayes (ou l'inverse avec le temps), autrement dit tout le monde apprend toujours.

-11-

Les outils du médiateur :

C- La maîtrise du cadre

Il définit, autant que possible, le cadre de son intervention c'est-à-dire les « où », « quand » et « comment » de son travail.

Pour y parvenir il a besoin de définir, avec précision les points suivants :

Qui fait la démarche, qui définit la demande ? Toutes les implications de cette première étape sont à explorer.

Qui il rencontre :

- dans quel ordre ? Respecter toujours la hiérarchie qui est souvent disqualifiée.
- Où ? Les lieux ne sont jamais neutres.

Qui partage telle ou telle information ?

Qui participe, de près comme de loin, aux différentes implications du conflit ?

-12-

Les outils du médiateur :

D- Des objets triangulateurs !

Le médiateur lui-même est le premier sommet du triangle.
L'espace est ouvert.
Sont disséminés plusieurs sièges faciles à déplacer.

Au moins deux *paper-board*.

L'usage de la métaphore permet aux protagonistes de se dissocier de leur situation, ils ont ainsi la possibilité de prendre de la distance --- une égale distance --- avec ce qu'ils vivent et ressentent.

Dans la grande majorité des cas les intéressés jouent le jeu de la métaphore, cela dédramatise la situation et lui donne une dimension ludique. L'art du médiateur est de constamment passer de cette dimension ludique à la relative dramatisation des enjeux. C'est ainsi qu'il conduit l'entretien.

Des objets-métaphores, qui illustrent la situation. Ils sont facile à identifier et sont universellement compris comme porteur de sens. Il peut s'agir de : double-mètre, boule de ficelle, couteau, boulier...

-13-

Les outils du médiateur :

E- Les techniques de conduite d'entretien

Il s'agit effectivement de **conduire** l'entretien, c'est-à-dire de le mener et non pas de le subir. Pour y parvenir, le médiateur utilise :

- le questionnement circulaire,
- le langage non-verbal et ses multiples dimensions,
- la triangulation (encore une fois),

- l'indirectivité,
- la prescription paradoxale,
- la confusion voire l'humour,
- la recherche d'informations relationnelles et non pas seulement factuelles,
- la circularisation des informations ainsi que le croisement des techniques d'entretien.
- La « gestion » des différents niveaux émotionnels.
- La mise en exergue de la responsabilisation de chacun dans le maintien de la situation.

-14-

Exemples de techniques et...

Il s'agit, autant que possible, de ne pas entrer dans une discussion concernant les éléments du conflit (des causes dont l'analyse dépasse généralement le niveau de compétence du médiateur) mais de se focaliser sur sa dimension relationnelle (des raisons qui sous-tendent son maintien). La question est moins de comprendre que de mettre en scène, progressivement, une évolution possible des relations entre les deux personnes.

Les techniques sont, selon les cas, utilisées :

- avec un ou deux *paper-board*, des feutres de couleurs différentes,
- avec la même consigne pour les deux protagonistes,
- ou deux consignes différentes,
- dans la séance ou entre deux séances,
- Ce qui est écrit sur le *paper-board* est plus ou moins commenté, plutôt moins que plus dans la mesure où chacun a à faire son chemin et où la prise de conscience ne suffit pas, loin de là.

Dans un ordre préférentiel :

- (un seul tableau) Pouvez-vous représenter ensemble votre situation ?
- (deux tableaux, même question) Quelles sont les techniques que l'autre utilise pour maintenir le conflit ?
- (un tableau, trois colonnes, une question) Quelles sont les solutions **faciles, difficiles, inutiles** qui peuvent être mises en place ?
- (un tableau, une question) Qui, dans votre entourage, peut d'une manière ou d'une autre, tirer profit de votre situation ?
- Utilisation d'objets métaphoriques. D'après chacun de vous, quel est l'objet que l'autre utilise avec vous ?
- (un tableau, même question, prescription entre les séances) Quels sont les points sur lesquels vous pouvez décider de rester en désaccord jusque la prochaine séance ?
-
-

- Les propositions que les deux interlocuteurs peuvent faire à qui de droit pour faire avancer la situation (cette dernière phase est la plus importante, elle n'est pas toujours facile à mettre en place, il s'agit de transformer ceux qui perturbent en ceux qui construisent). Ces préconisations peuvent concerner le territoire de chacun, un problème d'organisation ou encore une nouvelle définition des compétences.

-15-

...déroulé (type) d'une médiation

0/. La médiation proprement dite commence avec le premier contact et non pas simplement dans les rencontres avec les deux principaux protagonistes. La facturation devrait se faire immédiatement.

1/. Travail avec la demande.

2/. Exploration du contexte.

3/. Remonter le plus haut possible.

4/. Les deux acteurs principaux sont identifiés. Phase de distillation. DE loin, le principal facteur qui valide ce processus est la question de la **mise en parité contemporaine du conflit**.

5/. Remonter le plus haut possible pour que soit « vendue » la médiation. Il s'agit pour elle et le médiateur d'être qualifiés.

6/. Contractualiser l'intervention. Généralement 4 ou 5 séances avec les deux protagonistes peuvent être proposées. La facturation se fait sur l'ensemble des rencontres.

7/. Dans toutes la mesure du possible rencontrer les deux protagonistes toujours ensemble.

8/. Très éventuellement les rencontrer séparément, mais en commençant par le hiérarchique

9/. Utiliser les outils étudiés ci-dessus.

10/. La médiation se termine :

- du point de vue des protagonistes lorsqu'ils font des propositions
- du point de vue du médiateur par une rencontre avec son premier interlocuteur ou plus haut si possible.

L'apprentissage du conflit (Le monde n'est pas parfait...)

Dans les suites de la médiation, il est possible de proposer un travail sur la dynamique des conflits dans la structure professionnelle :

- comment non seulement les anticiper, mais, dans une certaine mesure, les provoquer,
- car les conflits sont inévitables,
- il s'agit de les anticiper pour ne pas les subir,
- identifier les « zones de conflit », les aspérités dans les processus organisationnels, le besoin de « bouc-émissairisation » de l'ensemble du système.

Février 2019