

Le conflit en entreprise : Coaching ou médiation ?

En quoi coaching et médiation peuvent être complémentaires

Catherine Kerviel

Mémoire de certification

Sous la direction du Dr. Krista Finstad-Milion

Formation Coach Professionnel ICN Business School

Promotion Nancy 2020

Je soussigné(e) NOM, Prénom : Catherine KERVIEL.....

Formation suivie : Coach Professionnel

Session suivie (année de démarrage/lieu) : 2019 Nancy

Auteur et signataire du mémoire ayant pour titre : Conflit en entreprise : coaching ou médiation ?.....

dirigé par NOM, P. du directeur de mémoire : Krista Finstad-Milion

- autorise ICN Business School à diffuser mon mémoire sur le site ICN, sur Knowledge Hub et à disposer d'une version papier et pdf disponible à l'emprunt ceci sur une durée limitée fixée à 20 ans.

n'autorise pas ICN Business School à diffuser mon mémoire sur le site ICN, sur Knowledge Hub et à disposer d'une version papier et pdf disponible à l'emprunt ceci sur une durée limitée fixée à 20 ans.

Autre (précisez) :

Je note qu'en cas de diffusion de mémoire, ICN Business School se réserve le droit de retirer à tout moment mon mémoire sans avertissement préalable et prends note également que je pourrai à tout moment en demander le retrait en contactant ICN Business School.

Fait à Nancy, le 29/05/2020

Signature du candidat précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour Accord



Attestation d'authenticité

« J'atteste que ce travail est personnel, qu'il cite en référence toutes les sources utilisées et ne comporte aucun plagiat »

Nombre de signes de l'introduction à la conclusion :

69 885

(Sans les espaces, les légendes et les notes de bas de page)

Résumé

Le conflit dans l'entreprise est un sujet délicat à traiter, si bien que souvent il semble plus simple de l'ignorer, en espérant qu'il n'éclatera pas. Mais, indissociable des relations humaines, il ne peut être évité, et s'il peut ne rester que latent, il est toutefois nécessaire de le gérer pour éviter qu'il ne dégénère et ne provoque des situations pathogènes que l'employeur a la responsabilité de prévenir. En effet, l'Accord National Interprofessionnel du 26 mars 2010 renvoie à la responsabilité de l'employeur l'obligation d'assurer la sécurité et la protection physique et mentale de ses salariés. Coaching et médiation se côtoient au sein de l'entreprise pour répondre à cette nécessité de réguler les tensions. Bien que pouvant, lui aussi, être sollicité pour des problématiques liées aux conflits, le coach accompagne les individus et les équipes dans la poursuite d'objectifs spécifiques alors que le médiateur, tiers impartial et neutre, se préoccupe de restaurer la relation. Pour autant, les deux approches comportent des points communs. L'objet de ce mémoire est de tenter de mettre en exergue en quoi le coaching et la médiation sont des pratiques complémentaires et d'examiner quels pourraient être les avantages et les limites d'une plus grande coopération des professionnels pour une meilleure gestion des conflits dans l'entreprise.

Mots-clés :

Coach ; médiateur ; gestion des conflits ; régulation ; cohésion d'équipe ; relations ; Qualité du travail

Merci à

Tous ceux qui de près ou de loin, m'ont soutenue dans ce temps de recherches, de réflexion et de rédaction chronophage mais passionnant,

L'équipe d'ICN qui a su rester présente et s'adapter aux circonstances exceptionnelles qui ont été celles de cette fin de cursus,

Krista Finstadt-Million ma Directrice de mémoire, pour sa confiance,

Marie Amara pour le temps passé et les conseils avisés,

Elise et Anne-Catherine, ma formidable équipe, pour leur présence et leur soutien joyeux et efficace,

Claude, Françoise et Thierry, pour leur relecture et leur regard critique,

Catherine, Laurent et Alain pour leur disponibilité et la richesse de leurs apports à cette réflexion.

Je n'irai pas jusqu'à remercier ce nanoscopique démon qui a mis la planète à l'arrêt durant plusieurs mois et fait de nombreuses victimes. Mais, l'un comme l'autre, coach et médiateur font avec le réel et c'est ce que, comme d'autres, j'ai dû faire. Ce travail est ce qu'il est, aussi pour ces raisons-là.

« L'échec à percevoir l'humanité profonde d'autrui
constitue une des plus grandes causes de conflits en ce monde. »

Okakura Kakuso – *Le livre du thé* (1906)

« Dans chaque conflit, il y a toujours, au moins, quelques secondes où les rivaux
sont d'accord, et si, à ce moment opportun, ils s'en ouvraient l'un à l'autre au lieu
de continuer de se renifler, une entente inespérée pourrait en résulter. »

Hélène Grémillon – *Le confident* (2012)

Note :

En tant que professionnelle de l'accompagnement mais également dans ma vie privée, je suis particulièrement attentive à l'équité, notamment entre hommes et femmes. L'exercice d'en observer strictement les règles est toujours délicat quand il s'agit d'écrire. Le mot « coach », comme de nombreux autres, et il faut peut-être accepter qu'il en soit ainsi, n'a pas de version féminisée. A mon sens, cette équité est avant tout plus une affaire de posture et de comportements, qui devraient ne plus être que naturels et admis par tous, qu'une question de règles contraignantes qui vont parfois à l'encontre d'une spontanéité nécessaire à l'expression juste. Je n'ai pas trouvé de solution satisfaisante pour rédiger ce mémoire en prenant en compte équitablement les femmes et les hommes professionnels dont il parle. J'ai pris un parti, certainement discutable, de considérer le masculin grammatical, qui prévaut dans cet écrit, comme neutre.

Table des matières

Introduction	12
Partie 1 : Le conflit et ses modes de régulation dans l'entreprise	14
1.1 – Le conflit dans l'entreprise	14
1.1.1 – Conflits, litiges, de quoi parle-t-on ?	14
1.1.2 – Et dans les organisations ?	17
1.1.3 – Les modes de résolution ou de régulation des conflits dans l'entreprise	20
1.2 – La médiation	21
1.2.1 – Qu'est-ce que la médiation ?	22
1.2.2 – La médiation en entreprise	24
1.2.3 – Le médiateur, qui est-il ?	25
1.2.4 – Code de déontologie	27
1.2.5 – La maîtrise du processus	28
1.2.6 – Le principe de triangulation au cœur de la médiation	30
1.2.7 – Réussite de la médiation ?	31
1.3 – Coaching et médiation, des points communs entre les deux pratiques	32
1.3.1 – Tableau comparatif médiation et coaching	33
Partie 2 : Que peuvent s'apporter mutuellement coach et médiateur ?	35
2.1 – Médiation ou coaching ? L'avis de praticiens	36
2.1.1 – Méthodologie et panel	36
2.2 – Quelle représentation du conflit chez les professionnels ?	37
2.3 – « Médiateur-coach »	39
2.4 – Coaching individuel et médiation	40
2.4.1 – Coaching individuel et problématiques relationnelles	40
2.4.2 – Contrat tripartite et médiation ?	41
2.4.3 – Et si l'accord n'est pas trouvé ?	42

2.5 – Coaching d’équipe et médiation	43
2.5.1 – La relation au cœur du coaching d’équipe	43
2.5.2 – Coaching ou médiation ?	45
2.6 – Les bénéfices et les limites d’une coopération des deux disciplines	47
2.6.1 – Les avantages de l’intervention d’un binôme coach-médiateur	47
2.6.2 – Les limites du binôme coach-médiateur	49
2.7 – Les limites et les perspectives	50
Conclusion	51
Bibliographie	53
Annexes	60

Introduction

L'illusion d'une entreprise sans conflit a longtemps conduit les dirigeants à en nier l'existence ou à ne penser le conflit que comme une anomalie qu'il convient d'ignorer ou de circonscrire. Si les entreprises sont encore réticentes à considérer le conflit comme une réalité incontournable de tout système humain en action, elles tendent à engager auprès de leurs équipes et de leurs managers, des actions visant à réguler les interactions humaines et renforcer cohésion et performance. Depuis les années 90, le coach en entreprise a gagné ses lettres de noblesse en tant qu'intervenant privilégié pour accompagner les changements et réguler les tensions. L'Accord National Interprofessionnel du 26 mars 2010 renvoie à la responsabilité de l'employeur l'obligation de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour prévenir les violences et le harcèlement, dont les conflits sont générateurs, afin de garantir la sécurité et la protection physique et mentale de ses salariés. Il y a quelques années, la médiation, mode de résolution amiable des conflits a fait son entrée dans le monde de l'entreprise. Le médiateur, dont la professionnalisation s'appuie sur la Directive européenne du 21 mai 2008, incitant tous les acteurs économiques à recourir à ce mode de résolution extrajudiciaire, est plus souvent sollicité lorsque le conflit s'exacerbe et fait courir un risque juridique à l'entreprise. Intervenant sur la sphère des relations avec des finalités et des processus qui diffèrent, les acteurs des deux approches semblent commencer timidement à s'intéresser les uns aux autres, certains d'entre eux affirmant même leur double compétence. A partir d'une première réflexion issue de notre expérience de collaboration avec une médiatrice, nous souhaitons étudier ici la complémentarité des deux pratiques dans un objectif d'optimisation de la régulation des conflits dans l'entreprise.

Nous articulerons notre travail en deux étapes. La première, au travers d'une étude bibliographique, nous permettra de mieux cerner la notion complexe du conflit et de ses enjeux, notamment au sein des organisations, de définir la médiation en entreprise en tant que mode de résolution alternatif des conflits, d'en décrire le processus et d'expliquer le rôle et la posture du médiateur. Nous rendrons compte dans un tableau récapitulatif des points de convergence et de divergence des deux pratiques que nous aurons constatés, avant d'approfondir, dans une seconde partie, notre analyse en interrogeant des coachs, des médiateurs et des professionnels disposant de la double compétence. Nous proposons ensuite de confronter les points de vue des professionnels interrogés avec ceux de quelques auteurs que nous avons identifiés qui ont amorcé un questionnement au sujet de certains points de complémentarité. Nous mettrons en lumière des situations dans lesquelles il nous semble intéressant de postuler cette

complémentarité. Cela nous conduira à interroger les avantages et les limites de la collaboration d'un binôme coach-médiateur et à esquisser les perspectives qu'offrirait une approche conjointe dans la régulation des conflits en entreprise.

Partie 1 : Le conflit et ses modes de régulation dans l'entreprise

1.1 - Le conflit dans l'entreprise

1.1.1 - Conflits, litiges, de quoi parle-t-on ?

S'intéresser à la problématique du conflit au sein de l'entreprise invite à préciser ce que l'on entend par le terme « conflit » dans son usage courant avant de le situer dans le cadre spécifique des organisations du travail et de l'entreprise.

Définition

La notion de conflit fait l'objet d'une littérature pléthorique, tant elle est complexe et difficile à cerner. Tout à la fois état et processus, d'origine affective, cognitive ou comportementale, il peut également se manifester de diverses façons, larvée ou bien ouverte (Thuderoz, 2014).

L'étymologie du mot conflit renvoie au terme latin « conflictus », signifiant choc, lutte, attaque, et lui-même dérivé de « confligere » (heurter, opposer). (Conflit - Wiktionnaire, 2020)

La définition donnée par le Petit Robert (2020) mentionne deux significations, l'une également relative au domaine de la guerre, l'autre qu'il convient ici de citer littéralement, tant elle pose ce dont le conflit apparaît comme étant souvent le corollaire, c'est-à-dire de la relation entre plusieurs éléments : « rencontre d'éléments contraires qui s'affrontent ».

Une composante des relations humaines

C'est ainsi que Picard et Marc (2006) situent le conflit, comme une composante indissociable des interactions humaines, son existence induisant donc la présence d'au moins deux parties, individus, organisations ou systèmes (Fiutak, 2018) entre lesquelles la relation se structure autour d'un antagonisme¹ (Picard et Marc, 2015).

L'antagonisme peut avoir plusieurs origines : une divergence d'opinions ou de valeurs, l'existence d'une rivalité quand chacun veut pour lui seul ce que désire l'autre ou bien encore l'antipathie entre deux personnes ou entités.

¹ De façon métaphorique, Lascoux (2013) représente la relation entre deux individus comme un lien noué en forme de boucle. Lorsque la relation est sereine, la boucle est fluide, mais lorsque ce n'est pas le cas, des nœuds se forment, qu'il est alors difficile de défaire.

D'une façon générale, le conflit se manifeste lorsque s'installe une compétition entre des individus ou des groupes pour l'atteinte ou pour la défense d'intérêts communs alors que leurs motivations, ou leurs intentions, ne sont pas convergentes. Dans ces interactions humaines que Picard et Marc (2006) définissent comme « compliquées et difficiles », chacun vit la situation conflictuelle au travers de ses propres ressentis. Cette dimension émotionnelle, dont les caractéristiques puisent leur fondement dans les systèmes de croyance propres à chaque individu, est inhérente à chaque type de conflit et en complexifie la perception, chaque acteur pouvant aussi de ce fait avoir sa propre définition ou vision du conflit. (Fiutak, 2018).

Le conflit est « omniprésent dans le monde des hommes » (Fichte dans Vieillard-Baron, 2006), constitutif de la complexité de la relation humaine, dont il est également le moteur, et un des éléments inhérents à la dynamique de sa construction. En cela, bien que plus souvent vécu comme une anomalie ou une « malheureuse exception, un trouble, une perturbation, une crise à éviter ou une tension, une opposition à résoudre » (Vieillard-Baron, 2006, p.139), il constitue bien une composante de tout système relationnel, au même titre que le sont l'harmonie relationnelle ou la compréhension. (Picard et Marc, 2006).

Conflit et créativité

Hegel (dans Vieillard-Baron, 2006) souligne par ailleurs les qualités créatives du conflit dans son travail de résolution à partir de sa réalité négative, ce que Rousseau (1990) reprend en soulignant qu'à condition que ses tenants soient analysés et compris, le conflit peut favoriser la construction de solutions qui permettent au système relationnel de s'ajuster, contribuer à l'évolution d'une situation et apporter du changement. En réalité ce sont souvent leurs manifestations, dont certaines peuvent être pathologiques, qui nous amènent à percevoir les conflits ou à les vivre de façon négative (Stimec, 2011).

D'ailleurs, éliminer le conflit, ce que les sociétés tentent de faire en établissant des lois, des normes, en essayant par la négociation de réduire les situations conduisant à l'expression de frustrations, s'avère impossible, la nature humaine n'étant pas capable de vivre sans antagonisme. (Denis, 2010) Il est donc nécessaire d'accepter le conflit comme consubstantiel aux rapports humains voire comme vecteur de socialisation et de changement (Simmel, dans Denis, 2010), en ce qu'il permet par son issue la création de visions ou d'états nouveaux.

Conflit ou litige ?

La question se pose, toutefois, de l'identification du moment auquel le conflit se déclenche, instant insaisissable selon Lascoux (2013) car perpétuellement intermédiaire. Quand peut-on précisément distinguer en effet, le moment précis de la transformation d'une tension grandissante au sein d'une relation en conflit ouvert ?

Si cette question n'appelle semble-t-il pas de réponse précise, il nous semble intéressant pour éclairer ce que pourrait être cet instant, de poser la notion de « litige » que Fiutak (2018) définit comme la résultante d'un conflit qui serait souterrain et qui émergerait suite à la survenue d'un déclencheur. Ainsi, le litige dont l'objet n'est souvent qu'un prétexte, serait la partie rendue visible de conflits parfois plus complexes, sous-jacents, et dont la dimension émotionnelle n'est pas toujours consciemment reliée à celle qui se cristallise dans l'émergence de la dispute. Le conflit ainsi défini par Fiutak, peut donc couvrir durant de longues périodes avant que le litige, qui obéit à une dynamique bien spécifique, ne se manifeste en tant que révélateur de son existence, sans pour autant en rendre la complexité visible. Entrer en conflit ouvert répond donc pour l'individu à la volonté d'obtenir raison sur la résolution d'un litige, forme de « traduction » objectivée du conflit qui, lui, garde sous-jacent sa subjectivité. (Denis, 2010)

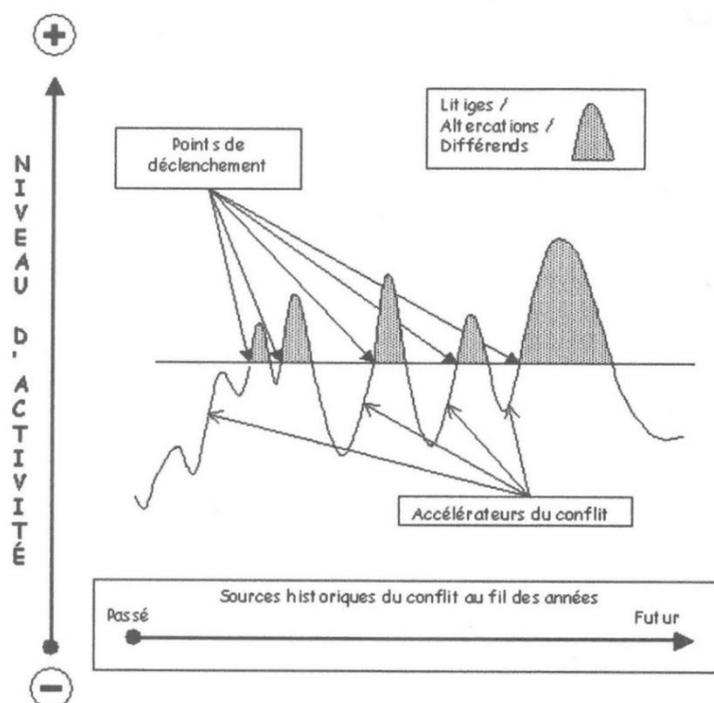


Figure 1 – Figure interaction conflit-litige. Reproduit de « *Le médiateur dans l'arène : Réflexion sur l'art de la médiation* », par Fiutak, T., 2018, p. 116, Erès Editions

Soulignons que la majorité des situations de conflit qui dégénèrent répondent à un processus dont les étapes sont souvent identiques, bien que s'inscrivant dans un rythme propre à chaque situation spécifique et dépendant de facteurs qui peuvent jouer sur leurs évolutions.²

1.1.2 – Et dans les organisations ?

Accepter l'existence du conflit au sein des organisations n'a pas toujours été de mise. Longtemps nié, une fois son existence reconnue, il a généralement été considéré comme néfaste. Or, en tant que système relationnel, l'entreprise est nécessairement le terrain de nombreux conflits, ce qui est aujourd'hui accepté, voire institutionnalisé (Thuderoz, 2014), en même temps qu'on leur reconnaît la vertu de révéler au grand jour les dysfonctionnements du système organisationnel permettant ainsi, s'ils sont traités, de les ajuster. (Rousseau, 1990). Encore faut-il les identifier et les comprendre.

Définition du conflit en entreprise

Lorsque l'on parle de conflit en entreprise, de nombreuses situations peuvent être évoquées qui sont très différentes les unes des autres et peuvent aller d'une attitude non verbale à la grève en passant par une altercation entre deux personnes. Elles existent en tant que conflit dès lors que se manifestent des actes d'hostilité de la part d'un des protagonistes, mais sont parfois difficilement identifiées comme tel. Les situations conflictuelles sont aussi nombreuses que les raisons qui les provoquent et leur typologie répond à des taxonomies variées.

Thuderoz (2014) définit le conflit en entreprise de la façon suivante :

« Toute situation d'hostilité, d'affrontement intentionnel, ayant pour cadre l'entreprise, affectant son fonctionnement, son organisation et l'activité de l'un ou de l'autre de ses acteurs, ces derniers, interdépendants, percevant une certaine incompatibilité de leurs projets et tentant, par les recours à des moyens contraignants, de faire triompher leur volonté. »³ (p.55)

² La dynamique du conflit : voir Annexe 1

³ Il nous semble intéressant de souligner certains aspects mis en lumière dans cette définition :

L'interdépendance des parties et donc l'existence, malgré leurs divergences, d'intérêts communs

L'intentionnalité : le fait d'entrer en conflit suppose la volonté d'atteindre un objectif, celui de faire valoir sa position au détriment de celle de l'autre partie. Selon Thuderoz, c'est consciemment qu'une personne entre en conflit.

La volonté de triompher induite par la croyance qu'une seule issue est possible et qu'elle ne peut advenir que par la force. La contrainte que fait peser le conflit sur l'activité et les conséquences d'**altération du fonctionnement** de l'organisation.

Les manifestations/conséquences du conflit dans l'entreprise

Le baromètre Pros Consulte 2019⁴ observe une augmentation de 64% des appels vers sa plateforme d'écoute de personnes en souffrance au travail. Parmi ceux-ci, 71% concernent des motifs professionnels. 43% des appels concernent des conflits relationnels (dont 23% avec la hiérarchie, 14% avec les collègues), 6% relèvent d'incivilités ou de violences de la part des publics. Les conflits de valeurs quant à eux représentent 6% des appels, ceux qui sont liés aux changements organisationnels, 12% et, en lien avec l'organisation du travail et ses contraintes, 39%.

Cette étude désigne le conflit comme premier facteur de stress au travail (Focus RH, 2019) et ainsi que le souligne Pros Consulte, 100% des appelants sont en souffrance. Ce constat amène à souligner le lien direct qui existe entre les situations de conflit au travail et les situations de Risques PsychoSociaux (RPS), renvoyant à la responsabilité de l'employeur, la nécessité de les réguler. (DGT_Marc.T, 2020).

Motifs des appels 2019 : 11 082 appels traités

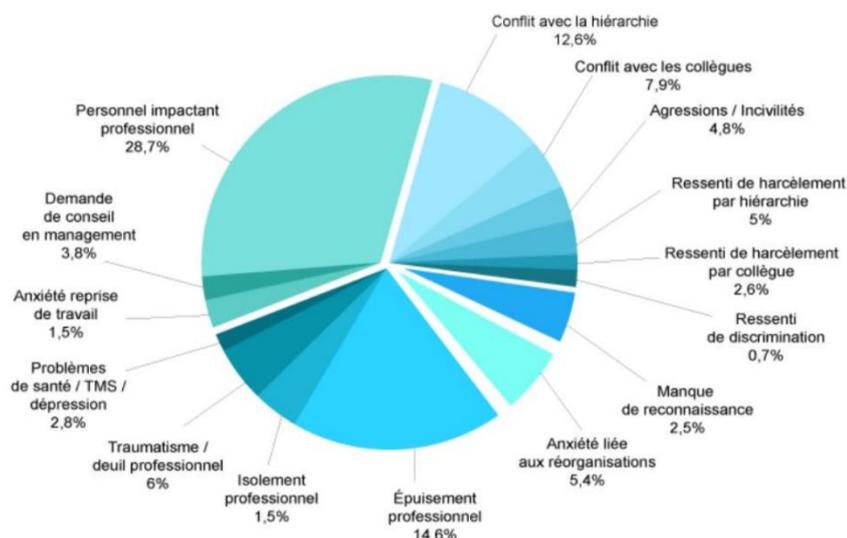


Figure 2 : reproduit à partir de (« [BAROMÈTRE 2019] », par Pros consulte 2020, p. 14)

⁴ Spécialisée dans la gestion des risques psychosociaux en entreprise, la société Pros-Consulte, édite chaque année un baromètre des sources de mal-être au travail rapportées par les appelants de leur plateforme. Environ 13 000 appels reçus en 2019.

En effet, outre le stress, à la fois facteur et résultante de conflits, qui peut altérer la santé psychologique et physique des personnes concernées jusqu'à les mener au burn out, les conflits non gérés sont aussi générateurs de situations de harcèlement et de violence (Chavanis & Gava, 2014), que l'Accord National Interprofessionnel du 26 mars 2010 et étendu par un arrêté du 23 juillet 2010 bannit du cadre de l'entreprise (INRS, s. d.).

Les coûts des conflits pour l'entreprise

Si les conflits ont des répercussions souvent graves sur la santé psychologique et physique des individus, leurs conséquences peuvent également être très lourdes pour les entreprises, en l'absence de régulation.

Une ambiance de travail dégradée, si elle s'installe dans le temps, construit des situations exacerbées que Faulx, Erpicum et Horion (2005) ont appelées « hyperconflits », provoquant « scission » au sein du collectif de travail, « stigmatisation d'individus pris pour cible dans le conflit » et créant des situations extrêmement difficiles, voire impossibles à gérer. Les conséquences de leur évolution vers des comportements inadaptés sont, a minima, la perte d'efficacité, la démotivation et, plus gravement, l'absentéisme ou les accidents, dont les coûts sont difficiles à évaluer précisément mais apparaissent comme importants. Le risque pour l'organisation porte également sur les coûts juridiques dus aux actions en justice. Chavanis et Gava (2014) soulignent par ailleurs l'influence négative des conséquences des conflits sur l'image interne et externe de l'entreprise.

Les fonctions du conflit en entreprise

Coser (1954), cité par Thuderoz, (2014, p 46 et 47), identifie plusieurs fonctions positives du conflit en entreprise. Nous ne les détaillerons pas ici de façon exhaustive, mais nous proposons d'en décrire quelques éléments qui apparaissent comme une justification supplémentaire de la nécessité de les gérer.

Ainsi, il juge le conflit comme nécessaire au maintien des frontières entre les groupes sociaux, permettant à chacun de bien identifier et de conserver sa juste place au sein du système. Encadré, il sert également de « soupape de sécurité », permettant de canaliser une potentielle agressivité destructrice. Sa résolution lui donne encore une fonction de cohésion : une fois les tensions résorbées, le lien relationnel se renforce. La dimension émotionnelle même du conflit a également une fonction de résolution : elle pousse les individus à rendre visible le litige, ce qui permet de l'identifier et de le gérer. C'est ainsi que le posent Monroy et Fournier (dans

Thuderoz, 2014) : le conflit est pour eux « un traitement de situation » et répond à des « fonctionnalités systémiques » de régulation des contradictions, de mobilisation des volontés, de facilitation du douloureux passage d'une situation révolue vers de « nouvelles conjonctions ».

1.1.3 – Les modes de résolution ou de régulation des conflits dans l'entreprise

Thuderoz (2015, p.95) distingue la recherche d'une issue au conflit confiée à un tiers, des tentatives de résolution par les « parties elles-mêmes ». Les modalités sont diverses et produisent des résultats différents.

Tentatives de résolutions par les parties

Une des tentatives, très courante dans l'entreprise, consiste à esquiver le conflit dans l'espoir que celui-ci se résolve de lui-même, souvent par crainte d'affronter cette perturbation du fonctionnement. C'est refuser de considérer que le conflit est l'expression d'un dysfonctionnement et le nier en tant que vecteur d'évolution. C'est aussi courir le risque d'une flambée des situations conflictuelles et de leur explosion, générant « frustrations des deux parties » (Chavanis & Gava, 2014).

Une autre des issues du conflit réside dans la reddition d'une des parties, donnant ainsi victoire à l'autre. Une soumission qui relève d'une stratégie d'abandon de ses revendications pour préserver la paix, et dont le résultat est souvent seulement momentané en ce qu'elle laisse la place à l'expression d'une exigence plus grande encore du vainqueur.

Parfois, c'est la réconciliation qui met un terme au conflit, signant ce que Simmel (cité par Thuderoz, 2014, p. 92) appelle « une sorte de démenti » de ce qui opposait les parties avant qu'elles ne la décident, et posant la question du maintien de cet état dans le temps.

Le compromis peut apparaître comme une issue satisfaisante pour les parties. Il suppose l'accord de celles-ci pour dépasser ce qui les oppose et accepter chacune de renoncer à une partie de ses exigences en contrepartie d'une solution différente. Fondé sur la nécessité d'un accord de chaque protagoniste, la satisfaction des parties et donc la construction de cet accord incluant l'assurance d'un résultat durable sont toutefois dépendants de l'ampleur du sacrifice qu'il oblige à faire. (Thuderoz)

Régulation par l'intervention d'un tiers

L'échec d'une régulation par les protagonistes eux-mêmes peut déboucher sur d'autres modalités de tentatives « d'achèvement des conflits » (Thuderoz, 2014, p.103) qui nécessitent l'intervention d'un tiers. Ces processus sont au nombre de quatre, répertoriés au sein des MARC, Modes Alternatifs de Résolution des Conflits, où se distinguent deux figures majeures. La figure de « dessaisissement » est nommée ainsi parce qu'elle ôte, de façon plus ou moins directive, leur libre-arbitre aux parties. Elle comprend « l'arbitrage » qui permet « l'achèvement » du conflit par l'apport d'une solution extérieure, décision d'un autre qui tranche le différend et donne tort ou raison à l'une, à l'autre ou aux deux parties, en fonction du jugement qu'il se sera fait de la situation. Ainsi en sera-t-il de l'intervention d'un homme de loi ou de celle d'un supérieur hiérarchique. Ce mode de résolution a pour résultat de trancher la résolution d'un litige, mais ne restaure pas la relation dans ce qu'elle peut avoir de potentiellement constructif. Il ne permet que rarement d'apurer le conflit, part subjective qui reste immergée. Thuderoz y ajoute la conciliation pour laquelle le tiers, généralement désigné par un juge, « suggère fortement » la solution aux parties (Devigny, 2017). Citons également la négociation : il s'agit de confronter les intérêts de chacun pour cheminer par étapes vers l'énonciation de concessions mutuelles (Chavanis et Gava, 2014). Là encore, renouer le lien, n'est pas nécessairement l'objectif poursuivi.

À cette « figure de dessaisissement » se substitue de plus en plus souvent celle que Thuderoz nomme « figure du rapprochement », incarnée par la médiation.

1.2 – La médiation

Dans la « nébuleuse des MARC » (Guillaume-Hofnung, 2015), la médiation est, selon Lascoux (2013), la seule option qui permette la « libre décision » des parties dans la recherche d'une issue au conflit.

Pratique ancestrale (Chavanis & Gava, 2014) utilisée de façon empirique par l'homme depuis la nuit des temps, elle ne se définit comme discipline à part entière que récemment, en se structurant petit à petit jusqu'à en devenir un métier dont les champs d'intervention se déclinent dans les domaines de la famille, du judiciaire et plus récemment de l'entreprise (Lascoux). C'est à ce dernier domaine que nous nous intéresserons exclusivement dans cette étude.

1.2.1 – Qu'est-ce que la médiation ?

« La médiation est un processus de communication éthique, reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants, dans lequel un tiers – impartial, indépendant, neutre, avec la seule autorité que lui reconnaissent les médiateurs⁵ favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement, le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement de la situation en cause. » (Guillaume-Hofnung, 2015)

Nous choisissons de présenter cette définition qui nous permet tout en développant ses points clés, de réaliser une synthèse des éléments retirés de l'étude des définitions formulées par les autres auteurs que nous avons étudiés.

Lien et communication

Pour Lascoux, la médiation permet au lien entre les parties non seulement de se renouer, mais parfois même de se créer en « modifiant la communication » entre elles (Fiutak, 2018). Lascoux pose le médiateur, tiers nécessaire, en facilitateur de cette communication. Il s'assure de la bonne transmission des messages émis ainsi que de la bonne interprétation de ceux-ci. C'est en effet essentiellement à la communication que s'intéresse la médiation avec pour objectif d'instaurer ou de rétablir un dialogue entre les individus, permettant la bonne compréhension de ce qui se dit, des éléments qui font cause commune et de ceux qui opposent. Il s'agit avant tout de permettre aux acteurs de parvenir à minima à ce que Denis (2010) nomme un « accord sur les désaccords et les accords », c'est-à-dire à une meilleure compréhension de ce qui les oppose et de ce qui les rassemble. Ainsi la médiation ne vise pas à faire changer les personnes, mais à faire évoluer leurs perceptions de la situation et par répercussion leur façon de communiquer (Fiutak).

Un tiers indispensable

C'est précisément en ayant recours à un tiers, à qui les messages pourront être formulés plutôt que directement au destinataire, que peut avoir lieu la transformation de la relation. Le rôle du médiateur est de comprendre à la place des parties ce qui ne se comprend pas dans la relation conflictuelle, pour le leur rendre compréhensible. C'est à la seule condition du rétablissement

⁵ Le terme de « médiateurs » est préféré par Guillaume-Hofnung en lieu et place du terme « médiés », jugé par elle obsolète et ne reflétant pas suffisamment le nécessaire engagement actif des parties dans la résolution du conflit. Toutefois, le terme de « médiés » étant celui qui nous est apparu comme étant encore le plus usité dans les publications que nous avons parcourues, nous l'avons conservé dans cette étude.

de cette compréhension mutuelle, même si le désaccord sur le fond subsiste, que peut se rétablir un lien et une communication constructive qui permettront aux parties de s'engager dans la recherche de solutions satisfaisantes pour chacune d'elles (Salzer, 2012). En se sentant entendues et comprises, les personnes pourront approfondir leur réflexion et accéder petit à petit à la compréhension et à la conscience des ingrédients de la situation de conflit. Le médiateur s'inspire de la maïeutique socratique⁶ (Chavanis et Gava, 2014) et, par sa posture et son questionnement, aide à comprendre en permettant un cheminement des consciences, amenant petit à petit les parties à clarifier par elles-mêmes et ainsi à apprendre de leurs expériences respectives et mutuelles pour éviter de réitérer des modes de fonctionnement et des mécanismes menant au conflit. (Lascoux). La médiation ne peut exister sans l'intervention d'un tiers⁷ qui, pour autant, ne se positionne aucunement comme partie, mais comme « intermédiaire ». (Fiutak, 2018)

Une démarche éthique

Les qualités mises en avant dans la définition de Guillaume-Hofnung sont soulignées par l'ensemble des auteurs étudiés. Pour l'auteure, **l'indépendance** est primordiale bien que difficile à apprécier et, avant tout, affaire de vigilance de la part du médiateur qui doit s'assurer de ne pas être instrumentalisé, de ne pas faire l'objet de pressions d'aucune sorte, et de garder la maîtrise du processus. C'est pour Stimec (2011) une condition dont la réalisation est la garantie du respect des autres principes mais elle est délicate ne serait-ce qu'au regard de l'incontournable question du lien financier. La **confidentialité** absolue et le secret professionnel que le médiateur s'engage à respecter tout au long de la démarche sont des gages de cette indépendance. Un autre est de ne pas conditionner sa rémunération au résultat de la médiation.

La **neutralité** suppose de la part du médiateur de ne jamais faire part de son opinion. Il s'abstient de tout jugement et se limite au rôle de facilitateur de la communication pour une construction par les parties d'une éventuelle solution (Chavanis & Gava, 2014), tout en leur conservant leur propre **responsabilité** et en veillant à leur **autonomie**. (Stimec, 2011). Fiutak (2018) souligne toutefois la relativité de la notion de neutralité, le médiateur ne pouvant faire abstraction totale de son propre cadre de référence et de ce qui le constitue en tant que personne.

⁶ Définition simplifiée de la « maïeutique Socratique » : art de faire accoucher les esprits par un questionnement adapté. (La Philosophie, s. d.)

⁷ Soulignant la dimension philosophique de la médiation, Guillaume Hofnung (2015) valorise, en opposition à la pensée binaire, la puissance de la « pensée ternaire ». Adjectif qu'elle attribue par ailleurs tant à l'essence même de la médiation qu'à « sa structure » et à « ses résultats ».

Ce n'est donc qu'en ayant conscience de l'existence de ses propres jugements qu'il peut choisir de s'en départir pour garantir son **impartialité**. Impartialité que Salzer (dans Stimec, 2011, p. 22) invite à présenter plutôt comme « multipartialité » dans le sens d'être avec et pour chacune des parties. La participation à des groupes d'échange de pratique et le recours à la supervision sont incontournables pour accompagner ce délicat ajustement de posture.

Pouvoir et autorité du médiateur

« La puissance de la médiation repose sur l'absence de pouvoir du médiateur » Guillaume-Hofnung (2015). Les parties ont totale liberté de s'engager ou non dans le processus de médiation et le médiateur n'a ni pouvoir de décision ni de jugement sur l'issue de la médiation, ce qui permet par ailleurs l'implication active et volontaire des médiés dans le processus. En revanche le médiateur est garant du cadre et du processus de médiation, ce que Stimec (p.22) qualifie de « pouvoir sur la forme » qu'il affirme et que lui confèrent les parties ainsi que le prescripteur en matière d'autorité. C'est, pour Guillaume-Hofnung, sa responsabilité, qu'il exerce également lorsqu'il est en situation de juger opportun ou non de s'engager dans une médiation ou de la faire cesser.

1.2.2 – La médiation en entreprise

La médiation, pourquoi ?

Nous l'avons montré, le conflit n'est utile dans l'entreprise que s'il ne dégénère pas et qu'il est donc géré. Sa gestion renvoie à la responsabilité des employeurs « d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale de ses salariés », celle-ci passant par la mise en œuvre d'un système de prévention et de régulation des risques dans l'entreprise, comprenant les Risques Psychosociaux (RPS) dont le conflit est un facteur (INRS, s. d.).

Comme l'indiquent Chavanis et Gava (2014), nombre d'employeurs n'ont pas encore le réflexe d'avoir recours à la médiation. Elle tend toutefois à être de plus en plus identifiée comme un des outils pouvant servir cet objectif de prévention et de régulation. En outre, la médiation est souvent valorisée comme permettant d'éviter les coûts, généralement conséquents, liés aux répercussions des conflits mal gérés. C'est même pour Stimec (2011) la raison majeure qui conduit à une demande de médiation. Il reste pourtant courant que l'on ne fasse appel à un médiateur que lorsque l'on estime avoir « tout essayé » en interne (Salzer, 2012). Elle apparaît parfois alors comme substitut à la résolution des dysfonctionnements internes qui n'ont pas permis la prévention du conflit.

Médiation curative ou préventive

Selon Chavanis et Gava (2014), c'est là aussi le rôle du médiateur, au-delà de la résolution du conflit pour lequel on fait appel à lui, d'être en mesure d'alerter sur les dysfonctionnements potentiels et d'être « acteur à part entière » de la prévention des RPS en anticipant le risque de conflit. Ils rappellent à titre de repère, les trois niveaux de prévention : **primaire**, constitué par le système d'identification des risques et les modalités pouvant être mises en œuvre pour les éviter ; **secondaire**, qui vise à mettre à disposition des acteurs les informations et les moyens pour agir sur les situations à risque ; et **tertiaire**, auquel participent les actions permettant d'intervenir une fois le problème avéré (Giorgio, 2019). La médiation à visée curative ou « réparatrice » (Guillaume-Hofnung, 2015) s'inscrit au niveau tertiaire. Suivant cette classification des niveaux de prévention, la médiation préventive pourrait être identifiée au niveau primaire comme moyen de prévenir les conflits en posant un cadre relationnel qui favorise une communication fluide et permette les échanges, en amont de la survenue d'un conflit probable. Ainsi le médiateur appelé pour accompagner la résolution d'un conflit, donc pour mettre en œuvre une médiation curative afin de traiter une situation tertiaire, peut proposer de pousser plus loin l'investigation dans l'objectif de permettre l'identification plus en amont des raisons qui ont fait le lit de ce conflit. « Le médiateur peut et devrait devenir un acteur de la prévention primaire » (Sanglerat⁸ dans Chavanis et Gava, 2014, p. 48); un « devoir d'alerte » (Chavanis et al. p. 45) qui permet à l'entreprise de mettre en œuvre les actions susceptibles de prévenir les risques qu'il aurait identifiés lors de son intervention. La médiation préventive s'exerce également sous la forme d'actions qui favorisent le dialogue, la création et le maintien de liens entre les individus (Stimec, 2011), donc au niveau secondaire.

1.2.3 – Le médiateur, qui est-il ?

Un professionnel formé

Les professionnels de la médiation (Chavanis et Gava, 2014 ; Fiutak, 2018 ; Lascoux, 2013 ; Stimec, 2011) semblent s'entendre pour affirmer qu'intervenir comme médiateur ne saurait s'improviser et que cela nécessite une formation adaptée. La seule expérience, parfois vécue en situation informelle et ayant donné des résultats jugés satisfaisants, ne suffit pas à faire de l'intervenant un médiateur. La pratique professionnelle de la médiation nécessite une

⁸ Marie-Benoite Sanglerat était jusqu'en 2019 chargée de mission au sein de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration de Conditions de Travail. Elle est aujourd'hui consultante formatrice indépendante en prévention des RPS et conditions de travail.

connaissance conceptuelle et pratique, et demande de la part du médiateur de toujours chercher à réinterroger celle-ci et à les perfectionner. Lascoux ajoute que le partage de ces connaissances par les professionnels est toutefois souhaitable dans une perspective d'outiller les personnes de techniques pouvant favoriser une meilleure communication, notamment dans l'entreprise.

S'il semble y avoir relatif consensus sur la nécessité pour le médiateur d'être formé, l'état actuel de nos recherches nous ont amenée à faire le constat d'une pluralité de propositions de cursus allant en ce sens dont aucun ne fait l'unanimité des professionnels.⁹

Un spécialiste de l'écoute et du langage

« Co-pilote » de la médiation si on considère celle-ci comme le « véhicule » de ce que chaque partie a à dire sans pour autant être à même de l'exprimer, le médiateur doit s'en faire le juste interprète pour le restituer de façon que cela fasse sens pour celui qui l'exprime comme pour celui qui le reçoit. Il se doit donc d'avoir une certaine maîtrise du langage et des outils de la rhétorique, mais également d'être en mesure de permettre aux individus de reconnaître leurs émotions, leurs manifestations et de prendre conscience de leur influence sur la situation de conflit (Lascoux). Pour que ce travail de prise de conscience s'effectue, il doit être en mesure d'assurer ce que Denis (2010) nomme « une fonction contenant », à savoir être capable de recevoir les émotions, sans lui-même en ressentir les effets. Détecter le non-verbal qui précède la parole autant que bien comprendre le verbe est essentiel pour le médiateur qui doit pour cela s'inscrire dans une écoute active entièrement centrée sur la personne. La posture du médiateur s'appuie ainsi sur les principes formulés par Rogers (dans Denis) supposant de la part du médiateur de mobiliser les aptitudes délicates que sont « la considération positive inconditionnelle de la personne », de se positionner au plus proche de ce qu'elles ressentent sans s'y laisser emmener (empathie), en veillant sans cesse à rester aligné avec lui-même, conscient de ses actes, de ce qu'il exprime et de ses propres ressentis afin de pouvoir rester

⁹ Un seul Diplôme d'Etat mène au métier spécifique de médiateur familial, le DEMF (Diplôme d'Etat de Médiateur Familial) (Onisep, s. d.). L'Université de Cergy-Pontoise propose à ce jour un Diplôme Universitaire permettant l'obtention d'un certificat de Médiateur du Travail (Place de la médiation, s. d.) (Annexe 2). Dans une volonté de structuration d'un métier qui semble être en continuelle construction, Lascoux a quant à lui pris la décision d'instituer la profession de « médiateur professionnel » comme ne dépendant que d'une seule école et d'une seule certification, celle de l'EPMN, Ecole Professionnelle de la Médiation et de la Négociation (Epmn, s. d.). Pour autant, les qualités et compétences relatives à la profession de médiateur ainsi que le processus global, semblent faire l'objet d'un accord au moins tacite, si l'on en croit le contenu des ouvrages consultés. Il nous semble utile de mentionner également deux cursus plus généralistes : le Diplôme Universitaire de Médiateur dispensé par IFOMENE (Icp, s. d.) et le Certificat de compétences pratiques de Médiation proposé par le CNAM (Cnam, s. d.). En outre, en accord avec la Directive Européenne le code de déontologie du médiateur précise la nécessité de formation continue et de supervision pour les médiateurs (Anm médiation, s. d.).

authentique (congruence). Il doit par ailleurs maîtriser les techniques de questionnement et de reformulation.

Le garant du cadre et de la sécurité des médiés

L'entrée en médiation suppose l'engagement volontaire par les parties dans la démarche (Morineau, 2013) lui-même conditionné par l'acceptation de règles préalablement posées et expliquées par le médiateur et indispensables à la bonne marche du processus (Lascoux, 2013). Celles-ci ont pour objectif de permettre la libre expression par les médiés de leurs émotions tout en évitant les débordements et l'agressivité qui pourraient mettre en danger l'une ou l'autre des parties. Veillant à la sécurité de chacun, y compris à la sienne, au sein de l'espace de médiation, le médiateur se réserve le droit de mettre fin au processus s'il juge que celle-ci n'est plus garantie (Fiutak). L'engagement des parties et du médiateur, recommandent Chavanis et Gava (2014), donne lieu à la rédaction d'un « pacte de médiation » dans lequel pourront être précisées les règles de communication et les modalités de fonctionnement durant les entretiens.

1.2.4 – Code de déontologie

Le Rassemblement des Organisations de la Médiation a présenté au Palais Bourbon le 5 février 2009, le Code national de déontologie¹⁰ constituant selon les signataires la « référence éthique de la médiation en France ». Elle s'appuie sur la directive européenne 2008/52 du 21 mai 2008¹¹ qui encourage le recours à la médiation dans les situations de conflit (Anm médiation, 2009). Ce code¹² fixe le cadre déontologique de la médiation et reprend les différents points évoqués dans ce chapitre. A noter, qu'il fait mention d'une interdiction « éthique » pour le médiateur de se poser en conseiller des parties ou en arbitre du conflit.

¹⁰ Code National de Déontologie du Médiateur R.O.M, pour exemple. Voir Annexe 3.

¹¹ (Directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale, s. d.)

¹² Nous avons référencé deux autres propositions de code de déontologie, une émanant de la Chambre Nationale des Praticiens de la Médiation et une rédigée par la Chambre Professionnelle de la Médiation et de la Négociation. Nous ne saurions garantir l'exhaustivité des propositions de code de déontologie. Notons après l'étude de ces 3 versions que les divergences semblent être moins en termes de contenu, sensiblement identiques, qu'en termes de revendication d'appartenance à un champ d'application spécifique (judiciaire, commercial, civile ou du travail par exemples) ou à un cursus de formation spécifique. Les adhérents à La CNPM sont essentiellement des titulaires du diplôme de « médiation judiciaire et conventionnelle » de l'Université Lyon II (Centre interprofessionnel de la médiation, s. d.)

La CPMN, syndicat professionnel créé en 2001, revendique le diplôme qui s'obtient grâce à la formation dispensée par l'EPMN (Ecole Professionnelle de la Médiation et de la Négociation créée par Lascoux), comme le seul possible pour utiliser le titre de « médiateur professionnel ». Le « médiateur professionnel » s'engage à respecter le Code de Déontologie des Médiateurs Professionnel, le CODEOME (Chambre Nationale de Praticiens de la Médiation, s. d.)

1.2.5 - La maîtrise du processus

C'est en maîtrisant le processus par lequel la médiation parvient à « faire passer les parties d'une réalité à une autre » (Fiutak, p 119) que le médiateur peut les amener à concevoir les éventuelles issues possibles du conflit.

Les quatre phases centrales de la médiation

Sensiblement identiques chez chacun des auteurs que nous avons étudiés, déclinées en plusieurs phases successives, parfois itératives, les variantes s'appuient toutes sur quatre phases centrales modélisées par Fiutak. La « roue de la médiation » modélise les quatre phases par lesquelles passe le cheminement de médiation, chaque étape donnant lieu à une transition vers le stade suivant que le médiateur accompagne. Fiutak précise toutefois que ce modèle constitue une base théorique, un « gabarit » (p.46), auquel chaque médiateur peut se référer mais surtout à partir duquel il peut se repérer dans le cours de la médiation afin d'en garantir le bon déroulement. Chaque situation de médiation étant unique, les évolutions et les adaptations du modèle sont admises, voire encouragées. Les quatre phases, constituent toutefois le « cœur de la médiation » comme le stipule Stimec (p.74) qui précise deux étapes complémentaires, l'une en amont, étape « préalable » ou préliminaire, l'autre en aval du processus de médiation, étape de « suivi ».

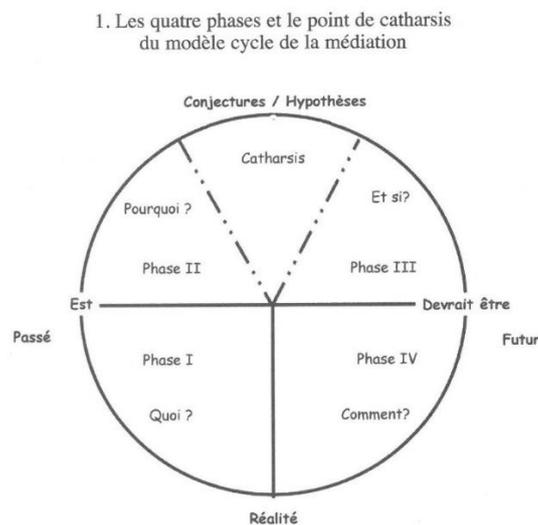


Figure 3 : Les quatre phases et le point de catharsis du modèle cycle de la médiation. – Adapté de « *Le médiateur dans l'arène : Réflexion sur l'art de la médiation* », par Fiutak, T., 2011, p. 34, Erès Editions.

Phase préliminaire : Il s'agit durant cette étape, d'une part, de s'assurer de la pertinence de la demande explicite et, parfois, de détecter le besoin implicite. L'analyse de la situation demande au médiateur d'être en mesure d'apprécier si la demande et le besoin relèvent d'une intervention de médiation ou d'un autre type d'intervention. Cette phase se déroule donc sous la forme d'entretiens préalables, avec le prescripteur ou demandeur en premier lieu, puis avec les parties concernées par la demande de médiation. C'est l'occasion pour le médiateur de poser le cadre de la médiation, de donner les informations nécessaires à la prise de décision d'engagement des parties dans le processus, mais aussi, tout en gardant la maîtrise de la structure de l'entretien, de permettre aux personnes une première expression de leur ressenti de la situation. « L'entrée en médiation » (Simec p.83) ne peut se faire que dans un espace d'échanges sécurisé et avec l'engagement en conscience des participants.

Dans la Phase 1, que Fiutak nomme « **la phase du quoi ?** » (p.35) le médiateur alloue un temps de parole libre et équitable à chacun et offre à chaque partie la possibilité d'exprimer ce qu'elle perçoit de la situation. L'attitude empathique du médiateur doit permettre aux personnes de se sentir le plus à l'aise possible pour s'exprimer. Il peut user de relances pour faciliter l'expression mais aussi peu que possible. Une reformulation par le médiateur de ce qui a été exprimé permet aux personnes de valider leurs propos et de se sentir écoutées et comprises.

Le passage en **Phase 2 « pourquoi ? »** se fait grâce à l'exploration des causes et la découverte des intérêts divergents, accompagnées par le médiateur qui cherche à faire la lumière sur la logique et la manière de voir de chacun. Son mode de questionnement est alors primordial pour mettre à jour les intérêts et les représentations de chacun.

Les personnes sont alors invitées à échanger afin d'explorer la réalité de l'autre et de tenter de comprendre ce qui s'y joue. La confrontation des visions et des ressentis émotionnels, voire des « ressentiments » de chacun est au cœur de cette phase avec pour objectif de parvenir à « **un accord sur le désaccord** » (Stimec, 2011), c'est-à-dire à la prise de conscience des raisons pour lesquelles leurs points de vue diffèrent.

La compréhension par les parties de ce qui se joue pour l'autre, de ce qui s'exprime au travers des émotions, même si le désaccord persiste, permet le passage vers la troisième phase. Pour qualifier cette transition, fondamentale, représentée sous la forme d'un « V » dans son modèle,

Fiutak utilise le terme de « catharsis »¹⁵, emprunté à la psychanalyse freudienne . Selon Morineau (citée par Bugnion, s. d.), c'est « cet espace donné au cri » activant la reconnaissance de ses propres émotions et de celles de l'autre qui permet de « dépasser le passé » et le conflit et d'envisager d'autres perspectives. Ainsi, dans la **Phase 3**, « **et si ?** », la vision du futur est stimulée avec l'exploration par les personnes de toutes les idées imaginables de solutions. Le médiateur encourage alors, par l'utilisation de méthodologies appropriées, la créativité, la plus large possible, des personnes en présence (Stimec).

Le tri des idées formulées, par un système de notation si nécessaire, permet le passage à la **phase 4**, « **Comment ?** » dont l'objectif est d'aboutir à un « accord durable ». Celui-ci peut être conclu « lorsque les parties peuvent répondre à la question : qui fait quoi ? quand ? et comment ? » (Fiutak, p.35). Stimec insiste sur l'importance d'une formalisation par les parties de l'accord et de ses composantes et de veiller à l'anticipation des difficultés qui pourraient être rencontrées dans la démarche de le respecter.

Si elle n'est pas toujours incluse dans les propositions faites par les médiateurs, Stimec encourage toutefois la prévision d'une **étape de suivi** qu'il envisage comme une étape de transition vers l'autonomie totale des acteurs et qu'il propose dans l'unique objectif de faciliter la mise en œuvre des actions par eux-mêmes. Il est néanmoins indispensable que le médiateur veille à ne pas créer de lien de dépendance.

1.2.6 - Le principe de triangulation au cœur de la médiation

Tout au long de ce processus, la communication s'établit entre les parties avec l'aide du médiateur selon des schémas de « triangulation », mis en lumière par Fiutak (2018), propres à chaque phase. Dans la première phase, le médiateur s'adresse alternativement à chacune des parties, ce qui lui permet de contenir et de réguler la tension émotionnelle. Dans la seconde phase, le médiateur encourage une interaction entre les personnes afin qu'elles puissent échanger sur ce qu'elles ont pu dire dans la phase une. Dans cette phase d'établissement du dialogue, le médiateur est préférentiellement en position d'observation. Il intervient à nouveau au moment crucial, selon Fiutak du « basculement de la médiation » (p.41) de la prise de conscience par chacun « du vécu émotionnel et de la réalité de l'autre. » L'attention toute entière du médiateur doit se focaliser sur les émotions qui s'expriment, dont il stimule la

¹⁵ La notion de catharsis est complexe et mériterait sans doute un développement. Pour en simplifier la compréhension nous proposons cette phrase extraite d'un article de Vivès (2010) : « Une des racines de la catharsis se trouverait donc dans cette relation à l'autre qui implique que ce qui est arrivé à mon semblable peut également m'arriver et que la « grande faute » qui frappe le héros me concerne au premier chef ».

reconnaissance par son questionnement, tout en veillant à leur régulation. Il lui appartient de détecter le moment où la transition peut se faire vers la phase 3 et la formulation de propositions d'options envisageables permettant « la construction d'une nouvelle relation ».

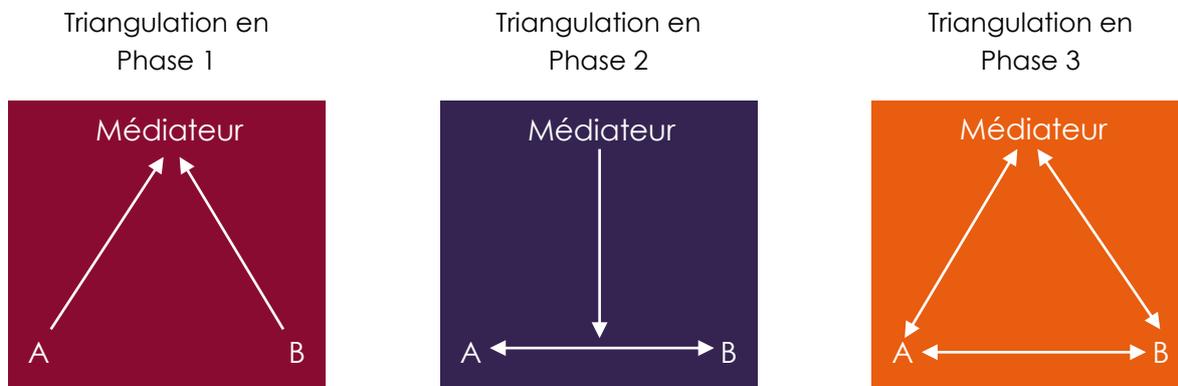


Figure 4 : Le principe de triangulation dans les phases de la médiation – Adapté de « *Le médiateur dans l'arène : Réflexion sur l'art de la médiation* », par Fiutak, T., 2018, p. 41 et 42, Erès Editions

1.2.7 - Réussite de la médiation ?

La notion de réussite d'une médiation est toute relative. Pour Fiutak (2018), le seul constat d'un changement dans la relation entre deux parties en conflit suffit à considérer la médiation sous l'angle de la réussite. Pour Chavanis et Gava (2014), même si le processus ne permet pas de définir des options envisageables dans un premier temps, le simple fait qu'il ait permis de renouer un dialogue encourage à penser que la médiation a produit son effet. Ils distinguent deux niveaux humains et techniques, la réussite au niveau technique n'étant pas nécessairement le corollaire d'une réussite au niveau humain et inversement. En effet, l'accord sur ce qui fait désaccord et la transformation de la relation, objectifs majeurs de la médiation, ne conduisent pas nécessairement à la continuité d'une histoire commune (Stimec, 2011), des solutions de poursuite du cheminement ensemble pouvant ne pas être trouvées ou réalisables.

Le résultat issu de la médiation peut par ailleurs ne pas être jugé satisfaisant par le commanditaire qui nourrissait peut-être ses propres attentes quant au résultat de la médiation. Fiutak rappelle à ce sujet l'absence de responsabilité du médiateur dans l'obtention d'un résultat qui est laissée à la seule volonté des parties et à leur engagement, ainsi qu'à celui du mandant, dans la mise en œuvre des solutions qui auront émergé (Chavanis et Gava, 2010). La signature, préalable au démarrage du processus, d'une convention de médiation permet de

poser les limites de responsabilités du médiateur et de préciser les règles déontologiques de la démarche.

1.3 – Coaching et médiation, des points communs entre les deux pratiques

« Évidemment, le coaching n'est pas la médiation et l'inverse est également vrai », déclare Seiracq (2011) qui s'interroge pourtant sur les similitudes et les différences des deux approches. Ainsi Beck (2006), médiateur dans un premier temps et devenu coach par la suite, décline les points communs qu'il constate. Ainsi en est-il également de Chavanis et Gava qui notent que l'un comme l'autre peut avoir à intervenir sur des situations tendues ou conflictuelles, la plupart des dysfonctionnements au sein de l'entreprise ayant pour origine des problèmes relationnels (Malarewicz, 2012).

Toutefois, la comparaison des deux pratiques ne semble pas faire l'objet d'études spécifiques approfondies à ce jour, vraisemblablement en raison de l'émergence relativement récente de la médiation au sein des entreprises. Nos recherches bibliographiques à ce sujet nous ont permis de prendre connaissance de points de vue de quelques auteurs et praticiens sur lesquels nous appuierons pour enrichir notre questionnement, élargir nos recherches au travers d'une enquête menée auprès d'autres professionnels et nourrir notre discussion. Le travail mené dans cette première partie nous permet néanmoins de réaliser une première analyse comparative des deux pratiques que nous proposons de synthétiser dans le tableau suivant.

1.3.1 – Tableau comparatif médiation et coaching

Médiateur

Coach

Convergences

Finalités	<ul style="list-style-type: none">Faciliter l'expression des ressentis et des émotions ; Accéder à la métacommunication ; Accéder à une meilleure compréhension de soi pour mieux comprendre ce qui se joue chez les autres ; Autonomiser et responsabiliser
Accompagnement	<ul style="list-style-type: none">Démarche d'accompagnement s'inscrivant dans la « relation d'aide » centrée sur la personne ; Aide à faire émerger/accoucher de la créativité et des solutions (Stimec, 2011) ; Accompagne le changement de regard et de comportement ; Ce sont les personnes accompagnées qui détiennent et construisent leurs propres solutions ; « Aide l'autre à se débrouiller seul » (Lenhardt, 2019, p.6)
Ethique	<ul style="list-style-type: none">Formation ; Supervision des professionnels ; Code de déontologie
Posture	<ul style="list-style-type: none">Créer un climat de confiance ; Empathie ; Bienveillance ; Posture basse ; Indépendance ; Considération positive inconditionnelle ; Réflexivité ; Remise en question ; Capable d'adaptabilité ; Attitude de non-jugement (Seiracq, 2011)
Déontologie	<ul style="list-style-type: none">Confidentialité ; Formation continue ; Supervision ; Responsabilité des solutions aux personnes accompagnées
Outils	<ul style="list-style-type: none">Questionnement ; Reformulation ; Métacommunication ; Outils de créativité ; outils de coaching
Résultat	<ul style="list-style-type: none">Garant du cadre et des moyens. Ne prend pas la responsabilité du résultat
Espace-temps	<ul style="list-style-type: none">« Dans l'ici et maintenant » (Cardon, 2014) pour aller vers l'avenir

Médiateur

Coach

Divergences

Relation	<ul style="list-style-type: none"> • Tiers, impartial (Beck, 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Noue une relation avec le coaché (individu ou équipe) ; partisan du coaché (Beck),
Accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> • S'occupe de la relation entre les personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagne l'atteinte d'un objectif par une personne ou une équipe
Finalité	<ul style="list-style-type: none"> • Le rétablissement du dialogue et de la relation entre les parties (Beck, 2006 ; Pichon, 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'atteinte par une personne ou une équipe des objectifs qu'ils se sont fixés (Beck ; Stimec)
Centration	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la relation (Pichon) en termes de finalité ; Sur la personne pour faciliter son expression 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la personne (Pichon)
Posture	<ul style="list-style-type: none"> • S'interdit d'accompagner l'une ou l'autre des parties vers une direction (Pichon) = neutralité 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut, si cela lui paraît nécessaire pour permettre la progression du coaché, apporter un conseil ou une information ou le mettre en garde
Déontologie	<ul style="list-style-type: none"> • Impartialité, indépendance, neutralité ; peut décider d'arrêter la médiation à tout moment 	<ul style="list-style-type: none"> • Doit veiller aux conflits d'intérêts
Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Suit un processus dont il est le garant et dont les étapes sont successives, itératives et dépendantes les unes des autres ; Adapte sa posture aux situations rencontrées durant ce processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Suit un processus qu'il adapte en fonction des situations rencontrées
Contrats	<ul style="list-style-type: none"> • Convention de médiation 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat commercial, Contrat tripartite, contrat moral
Climat de confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Entre les parties et le médiateur puis se déplace entre les parties (Pichon) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre le coach et le coaché (Pichon) et entre le coach, le prescripteur et le coaché

Partie 2 : Que peuvent s'apporter mutuellement coach et médiateur ?

Dans la première partie de cet écrit, au travers de notre étude bibliographique, nous avons tout d'abord cherché à cerner la notion complexe de conflit et avons constaté sa condition indissociable de la nature humaine et de tout système relationnel en action, donc de chaque entreprise. Nous avons mis en lumière quelques-unes des nombreuses fonctions des conflits au sein des organisations tout en mettant l'accent sur la nécessité de les réguler pour anticiper les situations pathogènes et destructrices qu'ils peuvent provoquer, tant pour les individus que pour l'entreprise dans sa globalité. Cette régulation répondant par ailleurs à une obligation légale des organisations de prévenir les risques psychosociaux. Après avoir exploré les modes de régulation des conflits, nous avons dans un deuxième temps détaillé plus longuement les spécificités de la médiation et de la posture de médiateur. Les recherches bibliographiques que nous avons effectuées nous ont amenée à constater le très faible nombre de publications concernant l'étude conjointe ou comparative des pratiques de médiation et de coaching. De l'étude que nous avons réalisée, nous avons toutefois dégagé l'idée centrale que, bien que différentes, les deux pratiques ont de nombreux points communs. Nous avons donc réalisé, à partir des éléments connus à ce stade du travail, une synthèse comparative des éléments qui nous semblent rapprocher les pratiques de la médiation et du coaching et de ceux qui diffèrent.

Dans une seconde partie, nous souhaitons interroger ce que coaching et médiation peuvent s'apporter l'un à l'autre dans la régulation des conflits en entreprise. Notre propre expérience au sein de l'entité que nous avons créée en 2012, qui depuis 2018 développe une offre d'accompagnement des individus et des entreprises en régulation de situations tendues, basée sur les compétences conjointes de ses deux dirigeantes¹⁷, nous a conduite à nous intéresser de près aux bénéfices, souvent constatés de façon empirique, d'une complémentarité des approches de médiation et de coaching. Ces constats, renforcés par l'étude que nous avons menée dans notre première partie, nous ont inspiré des axes de réflexion que nous souhaitons approfondir en interrogeant des coaches et des médiateurs amenés à intervenir dans des situations potentiellement conflictuelles en entreprise.

¹⁷ L'une est médiatrice diplômée, consultante et formatrice, l'autre accompagne les individus et les entreprises depuis 12 ans, finalise sa certification Coach Consultante à ICN et est par ailleurs formatrice et titulaire d'un DU « évaluation des compétences et bilan des compétences ». Intervenant toutes deux sur le champ de la prévention des risques psychosociaux, elles développent depuis trois ans une approche combinée de la médiation et du coaching à destination des entreprises.

2.1 – Médiation ou coaching ? L'avis de praticiens

2.1.1 – Méthodologie et panel

Nous avons fait le choix de mener une enquête auprès de professionnels pratiquant le coaching et/ou la médiation et susceptibles d'être confrontés à des demandes de régulation de conflit en entreprise.

Des entretiens semi-directifs

Il nous a semblé que pour aborder les difficiles questions qui sont relatives à la posture à adopter en tant que professionnel du coaching ou de la médiation face au conflit, il était important de permettre aux personnes interrogées d'adopter une position méta¹⁸ permettant la réflexivité. Il nous est donc apparu plus adapté à l'étude que nous souhaitons mener, de nous appuyer sur un questionnaire qualitatif semi-directif permettant les mises en perspective, la prise de recul et la discussion. Outre qu'il nous aurait contrainte à faire appel à un échantillon beaucoup plus important, et donc à opérer une sélection moins fine des profils interrogés, le recueil de données statistiques ne nous a pas semblé revêtir un intérêt.

Treize questions¹⁹ ont été élaborées de telle façon qu'elles puissent permettre aux personnes interrogées d'exprimer le vécu de leur rapport à la régulation des conflits tant du point de vue du coach que du point de vue du médiateur et favoriser les réflexions, les ajustements et les questionnements que leur expérience leur permet d'avoir à ce sujet. Compte-tenu des circonstances sanitaires exceptionnelles qui ont prévalu pendant la rédaction de cette étude, nous avons dû réaliser les entretiens à distance, via une application permettant la visualisation par vidéo. Les entretiens se sont déroulés avec chacune et chacun de façon cordiale, l'ensemble des personnes interrogées a manifesté un intérêt certain pour la problématique explorée et a apporté très spontanément son point de vue sur les questions posées. Celles-ci n'ont pas toujours été déroulées dans le même ordre et, dans un cas, une question n'a pas été abordée mais, outre cette exception, toutes ont fait l'objet d'une réponse par chacun. Avec l'accord de chacune des personnes, les entretiens ont été enregistrés, permettant la retranscription intégrale

¹⁸ Lenhardt (2011) définit la position méta comme une prise de hauteur visant à changer de point de vue au sens premier du terme et d'offrir une perspective plus large que celle de notre cadre initial. Elle permet une attention plus grande au cadre d'autrui.

¹⁹ Guide d'entretiens : voir Annexe 4

du contenu de ceux-ci. Une analyse et une synthèse a été réalisée présentée dans un tableau.²⁰ Nous avons pris le parti de proposer l'anonymat pour l'exploitation des données recueillies.

Panel interrogé

Nous avons identifié quatre types de profils professionnels, définis ci-dessous, qu'il nous paraissait intéressant d'interroger sur leur pratique et sur leur façon d'aborder les conflits en entreprise :

- Coach devenu médiateur (désigné par « A–Coach/Médiateur »)
- Médiateur devenu coach (désigné par « B–Médiateur/coach »)
- Coach intervenant pour la régulation de conflits au sein des équipes (désigné par « C–Coach »)
- Équipe formée d'un binôme médiateur et coach, intervenant conjointement soit en coaching d'équipe, soit en médiation collective. (Désignée par « D–Equipe mixte »). Bien que constituée de deux individus, nous considérerons cette catégorie dans sa globalité comme une seule et même personne.

Nous nous sommes essentiellement appuyée sur notre réseau pour rechercher des personnes répondant à ces profils. Cinq personnes contactées ont répondu favorablement à notre demande, une ne nous a pas donné de réponse. Au sein de trois de ces catégories, nous n'avons pu identifier qu'un seul « échantillon ». Afin de ne pas donner plus de poids à l'une ou l'autre des typologies déterminées, nous avons pris la décision de limiter notre échantillon à une entité représentative par catégorie, consciente qu'une étude plus large permettrait un partage de points de vue plus riches.

Les personnes que nous avons interrogées ont toutes plusieurs années d'expérience dans l'exercice de leur discipline principale. Les deux personnes qui disposent de la double compétence ont en revanche une expérience moindre dans l'exercice de leur discipline secondaire.

2.2 – Quelle représentation du conflit chez les professionnels ?

Ainsi que nous l'avons exposé dans notre première partie, la notion de conflit n'est pas circonscrite à une seule conception qui ferait l'unanimité. Elle est difficile à cerner précisément

²⁰ Tableau d'analyse des données : voir Annexe 5

et dépend souvent de ce qu'en perçoivent les individus en termes d'intensité et de manifestations jugées plus ou moins acceptables ou supportables. Il nous a donc semblé important, en préambule de notre questionnaire, d'interroger les professionnels sur leur propre conception du conflit, afin de mieux comprendre sur quelles bases conceptuelles s'appuie leur réflexion.

Consensus sur ses causes et ses manifestations

Toutes les personnes interrogées s'entendent pour dire que le conflit est la résultante de problèmes liés à une communication inadaptée, à des *défauts de dialogues*, à *des mé-communication*, à *des maladresses*,²¹ provoquant ou renforçant des désaccords qui se cristallisent en conflits. Deux d'entre eux invoquent en matière de causes, le déficit de connaissances, de savoir-faire relationnel, en particulier des managers qui peuvent eux-mêmes générer ces situations de *blocage*. Ce manque de compétences renvoie également à une incapacité à réguler le conflit, et à une forme d'aveuglement collectif sur son existence, ce qui conduit à ne le prendre en compte que si ses manifestations deviennent *envahissantes* et entravent le bon fonctionnement du système. Seul D-Equipe mixte a qualifié le conflit de *normal* et existant de façon incontournable dans l'entreprise. Cela ne permet pas de supposer que les autres personnes interrogées n'en sont pas conscientes. Elles l'ont toutes présenté comme devant être géré ou régulé pour éviter les *comportements inacceptables*.

Points de vue différents sur sa caractérisation

C'est là que divergent les points de vue : quand peut-on parler de conflit en tant que sujet à prendre en compte, à traiter ? Cette question nous semble cruciale si l'on considère notre sujet de réflexion. En effet, « qui du coach ou du médiateur pour réguler les conflits ? » n'est pas à nos yeux une question polémique mais plutôt destinée à interroger les opportunités de coopération à des fins de meilleure adéquation des interventions aux situations et aux finalités de celles-ci. Le conflit n'est-il conflit que lorsque ses manifestations débordent, ce qui semble être ainsi que le perçoivent deux des personnes interrogées, ou est-il déjà identifiable comme tel en tant que risque potentiel inhérent à tout système relationnel ? N'est-il sujet de préoccupation que quand il provoque des crises, ou doit-il l'être aussi lorsqu'il se tisse en même temps que les relations ou lorsqu'il couve et semble invisible ? C'est peut-être, dans cet

²¹ La transcription des verbatim figure, dans notre texte, en italique et en bleu pour mieux les distinguer.

ajustement subtil du regard porté sur le conflit que se situent certaines réponses à la question posée du rôle que chaque intervenant peut tenir dans le délicat exercice de sa régulation.

2.3 – « Médiateur-coach »

Une posture de coach pour le médiateur

Chavanis et Gava (2014) incitent le médiateur à adopter une posture de coach, déclinant les lettres du mot en autant de qualités qu'ils jugent nécessaires : « Créatif, Optimiste, Agile, Congruent et Humaniste ». Nous l'avons décrit, le processus de médiation comprend une phase de conception de solutions, au cours de laquelle le médiateur peut être amené à utiliser des outils propres au coaching. Dans cette phase de créativité, il soutient le travail effectué par les parties pour élaborer des solutions. Chacun des médiateurs interrogés a confirmé recourir à ces outils dans cette phase de créativité, la double compétence étant soulignée comme une valeur ajoutée par ceux qui en disposent.

Une intervention en « tandem »

Fiutak (2018) mais également Chavanis et Gava (2014), évoquent l'intérêt de la co-médiation dans le cas d'une médiation collective, Chavanis soulignant même les avantages du double regard dans le cas d'un partenariat avec un professionnel disposant d'un autre champ de compétences²². Si le tandem médiateur/coach n'est pas cité, il a en revanche été expérimenté à plusieurs reprises par D-Equipe mixte. Selon lui, outre l'intérêt de son intervention pour la partie recherche de solutions, la co-médiation avec un coach permettrait :

- De bénéficier *d'angles de vue différents et éviter que l'un ou l'autre ne s'enferme dans sa pratique*
- *Combiner les approches, des outils, des regards différents*
- *Mieux se repérer par rapport à une demande initiale et à son évolution*

Les autres personnes admettent ne pas l'avoir expérimenté mais A-Coach médiateur considère que cela renforcerait et B-Médiateur Coach y voit une utilité pour *le regard sur la pratique, le débriefing, le côté méta, croisement des regards différents*. Pour C-Coach, *pas d'inconvénient, le fait d'être tenu chacun à la confidentialité permet l'échange*.

Proposons à la réflexion les points suivants qui nous semblent à envisager :

- Renforcer les capacités d'analyse et la réflexivité ;

²² Chavanis et Gava (p. 108) citent les professionnels suivants : médiateur, médiateur-préventeur, médiateur-juriste, médecin du travail, psychologue du travail...

- Bien distinguer l'objet des interventions dans les étapes de la médiation ;
- Une agilité plus sécurisée pour une meilleure efficacité du processus ;
- Permettre au médiateur de rester pleinement dans son rôle et d'être garant du cadre et du processus.

2.4 – Coaching individuel et médiation

2.4.1 - Coaching individuel et problématiques relationnelles

Dans son étude sur les motifs de recours au coaching individuel au sein des entreprises, Cloet (2007, dans Fatien-Diochon & Nizet, 2012, p. 85 à 104) montre que les problématiques relatives aux difficultés relationnelles, de communication avec les autres, d'assertivité, ou d'appréhension des conflits, côtoient les préoccupations intrapersonnelles (« burn out, deuil, confiance en soi, motivation, gestion du stress, ... prise de décision. »). Dans la poursuite d'un objectif lié à une problématique relationnelle, le coach va s'intéresser au « sujet en croissance » tel que le désigne Lenhardt (2019, p.6) et l'accompagner afin qu'il puise dans ses ressources pour ajuster ses comportements à la meilleure gestion des situations relationnelles. S'appuyant, comme le fait le médiateur, sur la maïeutique socratique, il accompagne le changement de regard du coaché sur lui-même et sur les situations vécues et, ainsi, la prise de conscience par lui-même des solutions qu'il peut mettre en œuvre pour s'ajuster à son « écosystème relationnel » (Lenhardt, p.8). S'il ne s'agit pas là de médiation, l'absence d'une autre partie suffisant à l'affirmer, la question peut se poser toutefois de la place d'un tel accompagnement dans une optique de prévention des conflits, notamment au niveau secondaire, « l'apprentissage endogène » (Lenhardt, p.30), que le coaching permet au coaché de faire, lui donnant des clés pour mieux appréhender les tensions interpersonnelles.

Le coaching individuel comme outil de médiation préventive

Pour l'ensemble des professionnels interrogés, il ne fait aucun doute que le coaching participe à la prévention des conflits en ce qu'il va permettre de formuler *des règles de régulation entendables* et *apprendre aux personnes à se parler* (C-Coach). Pour renforcer leurs compétences relationnelles, le déploiement du coaching des managers au sein de l'entreprise est évoqué comme un outil particulièrement efficace dans cette régulation anticipée (C-Coach). D-Equipe Mixte relève la fonction régulatrice du coaching par la clarification des objectifs qu'il rend nécessaire, permettant ainsi de *mettre de la lumière sur des zones d'ombre* potentiellement génératrices de conflit. En outre, il remarque que faire travailler les individus

sur leurs objectifs, les obligent généralement à prendre conscience des modalités relationnelles qu'ils devront mettre en œuvre pour y parvenir.

Ainsi, dans un espace-temps où le conflit n'est pas nécessairement visible, le coaching ne peut-il pas être considéré comme un outil au service de la médiation préventive ?

2.4.2 – Contrat tripartite et médiation ?

La recherche d'un accord

Lorsque la demande de coaching émane de l'entreprise pour une personne de l'organisation, l'hypothèse peut être formulée que le demandeur ait un intérêt propre à vouloir que le coaché vise un objectif de changement (Seiracq, 2016). La question de la cohérence de cette demande avec les intérêts, attentes ou besoins du coaché est alors cruciale pour s'assurer que les conditions du coaching sont réunies. Il est nécessaire que, dans une étape préliminaire, soient clarifiées par le coach l'adéquation de la demande avec la démarche de coaching, la bonne compréhension de la demande par chacun et l'adhésion libre et volontaire à la démarche par le coaché. L'entretien tripartite vise alors à accompagner les deux parties dans la recherche d'un accord sur les objectifs poursuivis au travers de la démarche de coaching.

Une posture de médiateur pour le coach ?

La posture spécifique qu'il serait nécessaire que le coach adopte alors, pour faciliter la prise en compte mutuelle de la vision de chacun et la recherche d'un possible accord entre deux parties ne partageant potentiellement pas le même point de vue, devrait, pour Seiracq (2016), tenir de celle du médiateur. Or, nous l'avons vu, le coaching et la médiation sont deux approches qui diffèrent tant du point de vue de la finalité poursuivie que du processus. Pour autant, la maîtrise du processus et des outils de la médiation par le coach ne lui permettrait-elle pas d'adopter une posture plus adaptée à l'accompagnement de la formalisation d'un accord, préalable à la signature du contrat tripartite ?

Interrogés sur la façon dont ils mèneraient cet entretien, deux des personnes disposant de la double compétence ont, après un temps de réflexion, suggéré que le recours à la posture de médiateur dans ce cas de figure pourrait être utilement mobilisé en tant qu'outil. Les deux autres ont évoqué un processus de clarification relevant de l'injonction d'alignement pour l'un, et pour l'autre de la maïeutique dans l'optique de rallier l'une des parties à l'objectif de l'autre.

L'intérêt d'une posture impartiale du coach dans la recherche d'un accord

Il nous semble intéressant d'observer que dans cette relation triangulaire spécifique, l'adoption par le coach d'une posture médiative impartiale, relevée par D-Equipe Mixte, pourrait être généralisée, limitant ainsi le risque de se faire instrumentaliser en favorisant l'une ou l'autre des positions ou en se portant juge lui-même de l'absence d'un accord qui rendrait inefficace la mise en œuvre d'un coaching. D'autre part, la formalisation d'un accord sur les objectifs par les seules parties concernées semble permettre de préjuger d'une véritable adhésion volontaire et d'un meilleur engagement dans l'atteinte de ceux-ci. Il y a peut-être là aussi de quoi interroger l'adoption par le coach d'une position neutre et impartiale, propre au médiateur, dont la pertinence fait encore débat au sein de la profession de coach (Seiracq, 2016) et dans quelles limites elle serait à tenir.

2.4.3 – Et si l'accord n'est pas trouvé ?

Réorientation de la démarche ou abandon ?

L'absence de convergence des intérêts des deux parties n'aurait-elle pas des raisons d'être analysée comme étant le signe d'un conflit avéré ou potentiel qui pourrait faire l'objet par le coach d'une réorientation du coaching et, dans ce cas, d'une clarification de qui il convient d'accompagner et sous quelle forme ? Interrogation que l'on peut étendre au cas d'une demande adressée consciemment à un coach pour la résolution d'un conflit, ce qui est encore courant. S'agit-il de proposer un « coaching de binôme »²³ (Malarewicz dans Chavanis et Gava, 2014) ou de formuler une alerte renvoyant à la possible mise en œuvre d'une médiation en lieu et place du coaching demandé ? Ces questions mènent à la fois à celle de la connaissance par le coach du processus de médiation pour être en mesure d'y faire référence et à celle de son nécessaire alignement déontologique qui l'amènera, en conscience, à proposer la réorientation de son accompagnement ou à renoncer à un marché de coaching.

Un alignement déontologique délicat

Trois des personnes interrogées ont évoqué l'idée d'une réorientation de la demande vers une autre forme d'accompagnement. A-Coach Médiateur a néanmoins mentionné que le fait d'être en face d'un nouveau client pourrait être un frein à cette réorientation de crainte que, dans une

²³ Il est des situations dans lesquels le médiateur peut juger que la médiation n'est pas envisageable, notamment lorsque deux personnes, pour des raisons diverses, ne sont pas en mesure de se retrouver face-à-face. Spécialiste de l'approche systémique, Jacques Antoine Malarewicz propose que dans de telles situations il puisse être proposé un coaching individuel de chacune des parties : le « coaching de binôme ».

perspective de *collaboration à long terme*, la médiation ne soit *pas une entrée permettant de fidéliser le client*. Pour B-Médiateur Coach, la *discussion avec le donneur d'ordre* s'impose pour proposer l'une ou l'autre approche. B précise qu'ayant les deux compétences, il peut *vendre un coaching et faire une médiation*. C – Coach reconnaît volontiers la compétence du médiateur comme certainement *plus judicieuse* pour traiter une situation potentielle de conflit. Il ne mentionne toutefois pas l'éventualité d'une réorientation de la démarche. Considérant, de son point de vue de coach, que *l'intérêt général* prévaut sur le traitement spécifique de l'aspect relationnel, l'atteinte de l'objectif devant en principe mener les parties à régler leurs différends, il s'engage dans le processus de coaching à condition de l'avoir clarifié et en ayant posé un cadre et des *conditions suspensives* ou bien y renonce *si les conditions ne sont pas réunies*. Cette démarche, qui tend à *relativiser* l'importance du conflit au profit de l'atteinte de l'objectif, trouve toutefois selon lui ses limites si le conflit est centré sur la sphère *personnelle* (antipathie des parties l'une pour l'autre par exemple). Pour D – Equipe mixte, la réponse se trouve dans la façon d'aborder la demande du prescripteur et de son analyse, et dépend d'un diagnostic préalable inclus dans la démarche, mentionné comme indispensable également par C-Coach. Nous constatons, au travers de ces réponses, combien se joue là le difficile exercice de l'alignement déontologique du coach ou du médiateur, que chacun évoque et résout avec les éléments de son propre cadre de référence. Il semble toutefois plus aisé pour D – Equipe Mixte de se positionner sur une demande relative à une régulation de conflit en faisant valoir la double compétence d'un binôme.

2.5 – Coaching d'équipe et médiation

2.5.1 - La relation au cœur du coaching d'équipe

Afin de permettre au coach de mieux visualiser ce qui se dessine derrière les difficultés exprimées par une équipe, Giffard et Moral (2017) classent en quatre catégories les problématiques pouvant donner lieu à une demande de coaching collectif. Une des quatre, à visée intrinsèque, répond au besoin de cohésion, d'alliance des membres de l'équipe ; les autres répondent à des objectifs liés à la finalité de l'équipe, comme mieux comprendre une situation ou favoriser la créativité ou encore mettre en œuvre un projet. Dans une approche systémique, souvent privilégiée par les coachs autant que par les médiateurs, l'équipe est un système constitué d'autant de systèmes en interaction qu'il y a d'individus en son sein. D'une façon

plus générale, le coaching d'équipe vise ainsi à faire évoluer l'homéostasie²⁴ du système équipe pour lui permettre de réguler les tensions générées par les interactions avec son environnement, auquel il est nécessaire qu'il s'adapte en permanence (Cardon, 2014 ; Giffard et Moral, 2017).

Quelle que soit la finalité poursuivie, il s'agit donc pour le coach de mobiliser l'équipe autour du renforcement de sa cohérence (accord sur le sens) et de sa cohésion (fluidité des relations) pour lui permettre de l'atteindre. C'est particulièrement en s'intéressant aux relations au sein du système équipe, notamment pour identifier celles qui posent problème, et en les faisant évoluer, que le coaching va permettre à l'équipe d'aller vers le changement et atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés (Curnier, 2016).

Une nécessaire régulation

Les processus de régulation mis en œuvre par le coach tout au long de l'accompagnement de l'équipe, et pour lesquels il adapte continuellement son accompagnement, contribuent au renforcement de la qualité des relations en régulant les tensions interpersonnelles, et en favorisent ainsi la montée en compétences relationnelles de l'équipe.

De la régulation à la médiation

La figure ci-après décline les types de régulation inscrits dans le « continuum »²⁶ présenté par Curnier. Pour lui, le recours à la médiation n'est nécessaire que lorsque n'ont pas fonctionné les quatre premiers types de régulation. Postulant que le coach dispose « en principe » des outils adaptés, il n'exclut pas, « en cas de problème grave », le recours à un médiateur dont il reconnaît la spécificité du métier. La médiation s'inscrit donc dans une possible continuité d'un coaching qui n'aurait pas abouti. Or, nous constatons que cette option n'apparaissait pas spontanément clairement à C-Coach. Faisant mention d'un *échec* dans un coaching en raison de l'inimitié que se portaient deux personnes, il suppose que *le médiateur aurait pu mieux réussir* mais ne propose pas de le prescrire. Une meilleure connaissance mutuelle des pratiques nous semblerait permettre une meilleure adéquation de leur recours.

²⁴ Durand (dans Barouch, 2011) décrit l'homéostasie comme « la capacité d'un organisme à conserver l'équilibre de son fonctionnement en dépit des contraintes extérieures ».

²⁶ Curnier inscrit la régulation dans « un continuum » (p.256) dont les étapes répondent à des « protocoles » adaptés à la tension émotionnelle que provoque le travail engagé par l'équipe pour l'atteinte de ses objectifs ; cette tension devant être régulée afin d'éviter qu'elle ne génère des conflits. L'autonomie de l'équipe en matière de régulation étant le corollaire d'une équipe performante, la mission du coach consiste à animer la régulation tout en veillant à en transmettre les clés qui lui permettront à terme de la gérer par elle-même et notamment de l'amener progressivement à la « métacommunication » et à en maîtriser les principes.

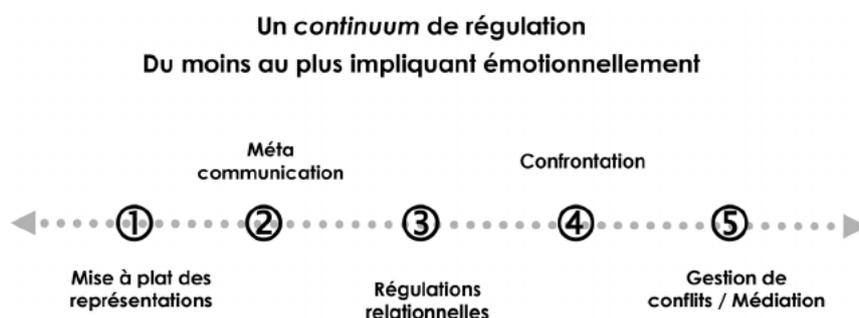


Figure 5 : Continuum de de régulation - reproduite de « Coaching global : accompagnements de dirigeants et coaching d'équipes – Tome 2 », par Curnier, J., 2016, Afnor.

Régulation des équipes et médiation préventive

Utilisant des outils propres au coaching, dans un processus de coaching d'équipe, le coach reste dans sa posture professionnelle lorsqu'il s'intéresse aux relations. Il est néanmoins intéressant de constater les similitudes du processus de régulation avec celui de la médiation, au moins pour les 3 premiers points²⁸. Ce faisant, nous constatons qu'il œuvre ici également sur le champ de la gestion des conflits et donc de la médiation préventive.

2.5.2 – Coaching ou médiation ?

Si Curnier admet que le médiateur puisse intervenir en complément du coaching quand celui-ci échoue dans ses tentatives de régulation du conflit, n'y a-t-il pas lieu de se demander préalablement qui, du coach ou du médiateur, est susceptible d'intervenir préférentiellement quand la demande de coaching a lieu en raison d'un dysfonctionnement relationnel ? Et si cette question trouve réponse, de poser celle-ci : où finit le travail du coach et où commence celui du médiateur dans une situation relationnelle tendue au sein d'une équipe ? Pour C-Coach, la question de la régulation du conflit au sein du groupe relève d'un exercice difficile pour lequel

²⁸ Description synthétique du « continuum de régulation selon Curnier : « La mise à plat des représentations » permet que chacun puisse partager avec les autres membres de l'équipe, sa propre vision, sa perception de la réalité. Le coach accompagne à l'aide d'outils adaptés ce partage des représentations jusqu'à rendre perceptible par tous la part de ce qui les sépare et la part de ce qui les réunit et mesure ensuite ce qui relève du malentendu, réduisant en général sans la supprimer totalement la part de désaccord.

Ayant permis d'identifier ces malentendus, et pour en comprendre le mécanisme, le coach accompagne les co-équipiers à analyser leurs modes de communication et ce qui se cache derrière les mots et les gestes, de la réalité et des émotions de chacun. La régulation spécifique des relations, relevées comme insatisfaisantes au sein du groupe, conduit à leur explicitation et à l'étude par les protagonistes, avec l'aide du coach, des intérêts qu'ils auraient à faire évoluer la situation et par quels éventuels moyens à leur portée.

Enfin, dans une forme plus proche de la régularisation que de la régulation, le coach, garant des règles du groupe, peut, en s'appuyant sur un « questionnement constructif », avoir recours à la confrontation dont l'objectif est de faire prendre conscience des incohérences comportementales et faire travailler l'équipe sur leurs évolutions.

le coach doit être *bien armé* et qui demande la mise en place de *garde-fous* solides. Il admet que le recours à un médiateur puisse *être plus judicieux dans certaines situations* et qu'il pourrait *réussir là où* lui reconnaît avoir *échoué*. Pour les coachs disposant de la double compétence, celle-ci est relevée comme sécurisante et engager un coaching avec une équipe dont les relations sont tendues ne pose pas de problème particulier. D-Equipe mixte souligne que l'orientation de la prestation est à définir en fonction du *signifiant que le prescripteur saisit* pour formuler sa demande. A-Coach Médiateur indique que cela *dépend du degré du conflit*. Une médiation peut éventuellement précéder un coaching (B-Médiateur Coach) pour apaiser des relations tendues avant d'envisager un travail collectif portant sur un objectif commun. Différenciant bien les deux postures et leurs finalités, ils évoquent tous trois assez naturellement la possibilité de recourir aux outils de médiation dans l'espace du coaching si le conflit est détecté.

La médiation dans le processus de coaching

En cas de cristallisation d'un différend entre deux individus, deux des personnes interrogées envisagent la possibilité d'une suspension du coaching pour ouvrir un espace de médiation extérieur. Dans cette perspective, si A-Coach médiateur estime qu'il ne *pourrait pas tenir les deux rôles*, les deux autres, après réflexion, estiment qu'à condition que *l'ensemble des personnes en soit d'accord* et que *les règles soient bien définies*, cette option est envisageable, ce à quoi nous souscrivons. Il nous semble en effet, comme le souligne D-Equipe mixte, que l'engagement partial du coach aux côtés du groupe doit être assorti d'une nécessaire *impartialité pour chacun* des individus qui le composent, faute de quoi il court le risque de se faire manipuler. Cette impartialité se poursuit donc dans l'espace de médiation et, si elle a besoin d'être réaffirmée pour étayer l'alignement déontologique, elle n'a pas à être recrée.

Une question éthique

Si le coach peut adopter une posture de médiateur, et que la sienne peut être adoptée par le médiateur, est-il réellement possible d'être à la fois coach et médiateur ?

Jouer sur les deux postures implique pour le praticien une incontournable et permanente interrogation de son éthique. Pouvoir utiliser les outils du coach dans le processus de médiation, et inversement les outils de la médiation dans le processus de coaching, est envisageable et peut revêtir un intérêt servant l'objectif de la mission. Mais là est un des risques dont il est nécessaire d'être conscient dans un cas comme dans l'autre : *perdre de vue la finalité* telle

qu'elle a été déterminée et contractualisée avec le prescripteur, ainsi que le souligne D-Equipe mixte. En outre, si insérer une proposition de médiation dans le cours d'un coaching collectif, semble réalisable en prenant les précautions nécessaires, il est des cas où l'intervention d'un même professionnel pour deux types de prestations différentes nous semble à proscrire. Ainsi en est-il de l'exemple proposé par B- Médiateur Coach d'une médiation entre deux personnes dont l'une est *coachée par le médiateur par ailleurs*. Chaque situation nous semble devoir faire impérativement l'objet d'une analyse préalable et d'une réflexion spécifique approfondie.

2.6 - Les bénéfices et les limites d'une coopération des deux disciplines

Il apparaît que disposer de la double compétence ouvre un champ plus large d'hypothèses de réponses pouvant servir la finalité du prescripteur, à condition toutefois d'en avoir cerné précisément les contours. Sur des sujets relatifs à des problématiques relationnelles, D – Equipe Mixte a fait le choix d'une intervention systématique en binôme pour être à même de disposer de l'ensemble des outils de régulation que ce soit dans l'espace du coaching ou dans celui de la médiation, approche dont nous soulignons l'intérêt à l'aune de certains éléments.

2.6.1 - Les avantages de l'intervention d'un binôme coach-médiateur

Pour l'analyse de la demande

L'analyse de la demande peut être faite à deux, le double regard facilitant la recherche de l'angle adéquat de son traitement. Chaque proposition de prestation peut faire l'objet d'un diagnostic préalable de la situation, préférentiellement réalisé par le coach pour peser de façon amoindrie sur l'impartialité et la neutralité du médiateur. Notre expérience tend à confirmer qu'aborder la demande en binôme coach-médiateur comporte, a minima, les avantages suivants :

- Asseoir une professionnalité³⁰ propre à créer le climat de confiance nécessaire avec le client ;
- Une plus grande finesse dans la détection des éléments de diagnostic, facilitée par le regard pluriel ;
- Un potentiel de réflexion et de *créativité* en amont plus important ;

³⁰ Le terme « professionnalité » renvoie « à la nature plus ou moins élevée et rationalisée des savoirs et des capacités utilisés dans l'exercice professionnel » (Clauzard, s. d.)

- Une richesse plus importante de propositions qui peuvent être faites pour aborder la problématique et notamment la possibilité d'une alternance dans le temps de types de prestations, l'une servant la finalité de l'autre ;
- Une identification claire des rôles permettant de mieux différencier le cadre et les règles déontologiques spécifiques à chaque intervention ;
- Un moindre risque d'être instrumentalisé ou de servir de bouc émissaire.

Pour mener les missions

L'ensemble des personnes interrogées souscrit à l'idée de possibles interventions en binôme, soulignant les avantages potentiels, tels que le fait de se sentir *plus forts, plus compétents à deux, de disposer d'un regard plus aiguisé, de pouvoir mixer les approches, les outils, et les regards sur les situations qui peuvent être différents* et donc *complémentaires*. Nous y ajouterons ceux-ci que nous tirons de notre analyse et de notre expérience :

- Un double regard permettant une meilleure analyse des situations ;
- La possibilité de recourir à l'échange sur les pratiques de façon réactive et concrète ;
- Une réflexivité partagée permettant des ajustements de posture plus spontanés et efficace ;
- Une plus grande créativité ;
- Une dynamique plus importante favorisée par les interactions des intervenants ;
- Un renfort de la sécurité des intervenants et de leur confort dans leurs interventions, notamment au cours de certaines prestations particulièrement consommatrices d'énergie ;
- Cette configuration permet également de maintenir une attention plus soutenue quant au respect du cadre propre à l'intervention en cours, plus particulièrement en médiation collective.

Pour prévenir les risques psychosociaux

Nous l'avons démontré, le coaching joue un rôle certain dans la prévention des conflits et des troubles psychosociaux qu'ils peuvent provoquer. Aborder la gestion des conflits en binôme coach-médiateur permet d'adapter les types de prestations à l'ensemble des niveaux de prévention, primaire, secondaire et tertiaire et de les articuler si nécessaire de telle façon qu'elles se complètent.

2.6.2 - Les limites du binôme coach-médiateur

Limites liées au choix des intervenants

Tous l'ont souligné, une telle approche suppose *une bonne entente, le partage de valeurs similaires, et une bonne connaissance* par chacun *du processus, du cadre et de la déontologie* de chaque type d'intervention. Le bon fonctionnement repose également selon nous sur un consensus incontournable quant à un postulat de confiance réciproque qui induit, de la part de chacun, une posture de non jugement de la pratique de l'autre. La bienveillance inconditionnelle chère à Rogers nous semble jouer un rôle très important dans l'instauration de cette forme de relation professionnelle afin de garantir l'objectivité du regard de l'un sur l'autre. Une délimitation précise des rôles de chacun, réinterrogée et réajustée chaque fois, doit être formulée et chacun, au cœur de la prestation qu'il mène sur son champ de compétences, doit garder la main sur le processus et rester garant du cadre et de la finalité de la mission engagée. Enfin la réflexivité doit être une des composantes de la réflexion continue des deux intervenants afin d'être en mesure d'ajuster continuellement leur posture.

Points d'attention déontologiques

Si les deux pratiques ont de nombreux points communs, elles ont, rappelons-le, des finalités différentes et s'appuient chacune sur un cadre, un processus, des règles et un code de déontologie propres à chacune. La possibilité offerte par cette configuration d'équipe de professionnels ouvrant un champ plus large d'interventions dans l'entreprise, pourrait induire un sentiment que nous qualifierons de toute puissance qui pourrait faire perdre de vue les limites déontologiques inhérentes à chacune. Chacune des options envisagées pour répondre à une demande, qu'elles soient construites sur des modèles d'enchaînements ou sur des modèles d'intrications doit, nous semble-t-il, faire l'objet d'une réflexion préalable pour en envisager toutes les implications et en évaluer les risques. Une analyse approfondie de la demande est d'autant plus nécessaire. Disposer de la double compétence ne dispense pas les professionnels d'envisager de ne pas pouvoir y répondre en raison d'une situation spécifique qui serait détectée. Enfin, le recours à la supervision pour chacun des professionnels sur son champ de compétences doit naturellement être régulier.

2.7 – Les limites et les perspectives

De l'étude

Nous avons souhaité étudier les intérêts d'une complémentarité des pratiques de la médiation et du coaching à partir de notre vécu empirique de situations professionnelles dans lesquelles nous avons expérimenté, intuitivement dans un premier temps, des modalités de collaboration qui ont produit des résultats intéressants. Notre interrogation première nous a conduite à orienter les recherches sous un certain angle. Il est probable que d'autres orientations auraient également pu être pertinentes. Notre travail nous ouvrant des perspectives d'expérimentations nouvelles, il est certain qu'elles seront envisagées, notamment pour approfondir les aspects liés à la prévention des Risques Psychosociaux.

Bien qu'ayant une certaine connaissance et expérience de la médiation et de son processus, en ayant co-animé un certain nombre, nous mesurons après avoir réalisé cette étude, l'ignorance dans laquelle nous étions en la commençant. La connaissance théorique que nous avons acquise ouvre là aussi des champs qui méritent d'être étudiés et expérimentés. Le développement de ces connaissances et des compétences qui en découlent, tant en matière de coaching que de médiation, est loin d'être achevé ; réflexion qui nous amène à mentionner que la période spécifique au cours de laquelle cette étude s'est déroulée, nous a contrainte à consulter un nombre plus restreint d'auteurs que nous ne l'aurions souhaité. Une étude bibliographique plus large nous aurait certainement permis d'enrichir notre propos.

Nous émettons des hypothèses de collaboration des deux disciplines qui nous semblent revêtir un intérêt. Toutefois, elles nous semblent devoir être expérimentées, pour certaines encore, pour en confirmer des modalités de mise en œuvre, leur pertinence, leur efficacité et leurs limites.

De l'enquête et du questionnaire

Nous n'avons interrogé que quatre personnes et nous sommes bien consciente qu'un panel plus important aurait permis de disposer d'une pluralité de points de vue et de mener une étude plus fine des éléments de réponse apportés. Nous sommes par ailleurs consciente que la formulation des questions peut avoir un effet inducteur sur la façon qu'ont eue les personnes interrogées de répondre. Elle peut notamment leur avoir fait formuler des réponses sur certaines situations évoquées qu'elles n'auraient pas abordées spontanément de la même façon dans leur pratique quotidienne. Ce biais nous semble toutefois revêtir un intérêt dans une perspective de continuité

de la réflexion amorcée, dans la mesure où il nous semble que ce questionnement a contribué à une certaine prise de conscience des professionnels qui y ont participé. Il ouvre vraisemblablement des portes vers une réflexion commune pour de futures collaborations. Par ailleurs, bien que l'échantillon ait été restreint, la matière recueillie a été très riche, et nous n'avons sélectionné qu'une partie des apports relatifs à nos sujets de réflexion. Il nous semble que le champ que nous avons exploré dans cette étude n'est qu'une partie de ce qui pourrait être exploité pour tendre vers ce qu'il nous semble opportun de développer : une coopération des professionnels de la médiation et du coaching dans l'objectif d'une plus grande anticipation des conflits en entreprise, d'une régulation plus efficace et d'un accompagnement d'un développement du bien-être relationnel dans le contexte professionnel.

Conclusion

Jouant un rôle certain dans l'accompagnement de l'amélioration des relations dans l'entreprise, le coaching et la médiation se partagent, jusqu'à présent le plus souvent, le champ de la régulation des conflits en fonction d'une demande faite par le prescripteur, qui s'appuie sur ses éléments d'analyse de la situation retranscrits au travers de ses propres connaissances et de sa propre évaluation ou conception du besoin. Ainsi, le coach ou le médiateur se trouve en situation de répondre à cette demande et d'en mener une analyse au travers du filtre de son cadre de référence professionnel et en mobilisant les connaissances et compétences propres à celui-ci, se trouvant ainsi parfois en équilibre déontologique précaire pour statuer sur la pertinence de son intervention. Bien qu'ayant confirmé que les deux approches étaient résolument différentes en termes de processus et de finalités respectifs, nous avons toutefois montré quels étaient leurs points communs en matière de posture, de déontologie, de méthodes et d'outils. Nous avons par ailleurs examiné des situations dans lesquelles bénéficier des deux champs de compétences pourrait revêtir un intérêt et plusieurs autres pour lesquelles, l'étude conjointe d'une réponse adaptée comporterait une réelle utilité pour la réussite de la mission. Cette étude nous a par ailleurs permis d'approfondir notre questionnement, dans un premier temps intuitif et tiré d'une expérience, sur la pertinence et l'utilité pour l'entreprise de bénéficier d'un regard croisé et d'interventions en binôme coach-médiateur. Si elle confirme l'intérêt d'une approche de la demande avec un double regard et celui d'une possible combinaison des approches en fonction des situations rencontrées, elle ouvre par ailleurs des perspectives nouvelles d'expérimentation d'une collaboration plus soutenue des professionnels

des deux disciplines. Si cela ne doit pas à notre avis, dispenser les entreprises de penser des organisations du travail qui protègent leurs salariés, ne faut-il pas admettre le conflit comme un partenaire incontournable dont il convient, certes de se méfier mais, de s'assurer qu'il participe de la façon la plus constructive possible à la vie de l'entreprise. À cette fin, entre autres possibilités, ne pourrait-on étudier celle d'une approche globale conjointe, à laquelle il serait certainement judicieux d'adjoindre d'autres approches, pour mieux l'anticiper, et renforcer ainsi la qualité des échanges au sein de l'entreprise, ce qui pourrait contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail, voire de « la qualité du travail » (Clot dans Sarazin et Rousseau, 2015) ?

Bibliographie

- Abulius, T. (2000). *La directive 2008/52/ce et le droit français de la médiation : Un aperçu des nouvelles évolutions des règlements des conflits*. Village de la Justice.
<https://www.village-justice.com/articles/directive-droit-francais-mediation,5515.html>
- Anm-médiation. (s. d.). *Code de déontologie*. Consulté le 20 avril 2020, à l'adresse
<https://www.anm-mediation.com/documents/adhesions/code-de-deontologie.pdf>
- Barouch, G. (2011). Le management du changement à l'épreuve de l'homéostasie des systèmes. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 106(4), 27-36.
- Beck, P. (2006). *Art_coaching-et-mediation.pdf*. (s. d.). Consulté le 21 avril 2020, à l'adresse
http://www.formation3.ch/articles/art_coaching-et-mediation.pdf
- Bugnion, J. (s. d.). *La médiation humaniste : Un autre regard sur l'avenir | ANM - Association nationale des médiateurs*. Consulté le 15 avril 2020, à l'adresse
<https://www.anm-mediation.com/article.php?id=dG9JNGRjMnNiV3BRdkhOc2JoMjRmdz09&menu=7>
- Cardon, A. (2014). *Coaching d'équipe*. Paris, France : Editions Eyrolles
- Centre interprofessionnel de médiation. (s. d.). *Médiation, Centre interprofessionnel de médiation, Médiation, profession médiateur, définition médiation*. Consulté le 25 avril 2020, à l'adresse <https://www.cnpm-mediation.org/la-cnpm/presentation>
- Chambre Professionnelle de la Médiation et de la Négociation. (s. d.). *Trouver un médiateur professionnel*. Consulté le 25 avril 2020, à l'adresse <https://www.cpmn.info/>
- Chavanis, J.-L., & Gava, M. J. (2014). *Outils et pratique de la médiation*. Paris, France : InterEditions.
- Clauzard, P., (s. d.). *Autour des mots professionnalité et professionnalisation*.
<http://www.recherches.philippeclauzard.com/Eclairages-Professionalite-Professionnalisation.pdf>

- Cnam. (s. d.). *Formation—Certificat de compétence Pratiques de médiation*. Consulté le 21 avril 2020, à l'adresse http://formation.cnam.fr/rechercher-par-discipline/certificat-de-competence-pratiques-de-mediation-411228.kjsp?RH=newcat_themes
- Cnpm (s. d.). *Code de déontologie (7)*. Consulté le 21 avril 2020, à l'adresse <https://www.cnpm-mediation.org/la-mediation/code-de-deontologie/152#livre>
- Curnier, J. (2016). *Coaching global – Volume 2 – Tome 2 : Accompagnement de dirigeants et coaching d'équipes*. La Plaine Saint-Denis, France : Afnor
- Denis, C. (2010). *La médiatrice et le conflit dans la famille*. Toulouse, France : Eres.
- Devigny, E. (2017, janvier 16). *Médiation, Conciliation, Arbitrage, Négociation : C'est quoi les MARC ? Officiel de la Médiation Professionnelle et de la Profession de Médiateur*. <https://www.officieldelamediation.fr/2017/01/16/mediation-conciliation-arbitrage-negociation-a-vos-marcs/>
- DGT_Marc.T., (2020). *Risques psychosociaux*. Ministère du Travail. <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux>
- Dit, I. J. (2012). *La Maïeutique selon Socrate. La-Philosophie.com : Cours, Résumés & Citations de Philosophie*. <https://la-philosophie.com/maieutique-socrate-definition>
- Epmn. (s. d.). *Devenir médiateur avec le Certificat d'Aptitude à la Profession de Médiateur de l'Ecole Professionnelle de la Médiation et de la Négociation*. Consulté le 24 mai 2020, à l'adresse <https://www.epmn.fr/certificat-aptitude-profession-mediateur-capm.html>
- EUR-Lex—32008L0052—EN - EUR-Lex. (s. d.). Consulté 21 avril 2020, à l'adresse <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=celex%3A32008L0052>

- Fatien Diochon, P. & Nizet, J. (2012). V. Les dynamiques individuelles et relationnelles dans le coaching. Dans : Pauline Fatien Diochon éd., *Le coaching dans les organisations* (pp. 85-104). Paris, France : La Découverte.
- Faulx, D. Erpicum, F. & Horion, E. (2005). *Effet Gavroche et relations hyperconflituelles de travail* 28. Université Libre de Bruxelles. Belgique. Consulté le 8 mars 2020 à l'adresse https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etaudiant/Revue_Interactions/Volume_9_no_1/V9N1_FAULX_ERPICUM_HORION_p89-116.pdf
- Fiutak, T. (2018). *Le médiateur dans l'arène : Réflexion sur l'art de la médiation*. Toulouse, France : Erès.
- Focus RH (2019). *Les conflits, première cause de stress au travail*. Consulté le 8 mars 2020 à l'adresse <https://www.focusrh.com/sante-social/stress-au-travail-et-risques-psychosociaux/les-conflits-premiere-cause-de-stress-au-travail-31700.html>
- Giffard, M. & Morale, M. (2017). *Coaching d'équipe. 3e éd. Outils et pratiques*. Malakoff, France : InterEditions
- Giorgio, M.T (2019). *RPS : la prévention tertiaire est la plus utilisée mais la moins efficace dans la durée.... AtouSante*. Consulté le 24 mai 2020, à l'adresse <https://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/risques-psychosociaux-outils-dispositifs/rps-prevention-tertiaire-duree/>
- Guillaume-Hofnung, M. (2015). *La médiation*. Paris, France : Presses Universitaires de France.

- Halbout, R.-M. (2019). *Savoir-être coach—Un art, une posture, une éthique*. Paris, France : Eyrolles.
- Icp. (s. d.). *Diplôme Universitaire de Médiateur—1*. Consulté le 25 mai 2020, à l'adresse <https://www.icp.fr/formations/diplomes/diplomes-universitaires/diplome-universitaire-de-mediateur-1ere-partie-2228.kjsp?RH=1436543959414>
- Inrs. (s. d.). *Risques psychosociaux (RPS). Réglementation. Risques*. Consulté le 8 mars 2020, à l'adresse <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/reglementation.html>
- Lascoux, J.-L. (2013). *Pratique de la médiation professionnelle—Une méthode alternative à la résolution de conflits* (Claire Cabaret). Issy-les-Moulineaux, France : ESF Editeur.
- Legifrance. (s. d.). *Code du travail*. Consulté le 8 mars 2020, à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006178066&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20090528>
- Lenhardt, V. (2011). *La métacommunication - Coaching en entreprise*. <https://vincentlenhardt.wordpress.com/2011/11/21/la-metacommunication/>
- Lenhardt, V. (2019). *La sagesse du coach* (Editions du 81).
- Le Petit Robert. (2020). Conflit. Dans *Le petit Robert de la langue française*.
- Malarewicz. (2012). *La supervision : L'avenir du métier de consultant. coach'abondance*. (s. d.). Consulté le 25 avril 2020, à l'adresse <http://www.coach-abondance.com/ressources/articles/malarewicz-coaching-supervision>
- Morineau, J. (s. d.). *Presse_mediation_penale.jpeg (1591×843)*. Consulté le 13 mars 2020, à l'adresse http://www.cmfm.fr/wp-content/uploads/2013/02/Presse_mediation_penale.jpeg
- Onisep. (s. d.). *Diplôme d'Etat de médiateur familial*. Consulté le 17 avril 2020, à l'adresse <http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Formation/Formations/Post-bac/Diplome-d-Etat-de-mediateur-familial>

- Picard, D., & Marc, E. (2015). Chapitre premier. La notion de conflit. *Que sais-je?*, 3e éd., 7-17.
- Picard, D., & Marc, E. (2006). *Petit Traité des conflits ordinaires*. Paris, France : Editions du Seuil.
- Pichon, A. (2019). *Peut-on être coach et médiateur ?*. Village de la Justice.
<https://www.village-justice.com/articles/peut-etre-coach-mediateur,30335.html>
- Place de la médiation. (s. d.). *Formation médiateur au travail* / Consulté 17 avril 2020, à l'adresse <https://www.placedelamediation.com/service/la-formation-de-mediateur-du-travail/>
- Pros-Consulte. (2020). [BAROMÈTRE 2019]. Consulté le 3 mai 2020 à l'adresse <https://www.pros-consulte.com/blog/barometre-2019/>
- Pros-consulte. (s. d.). *Pros-Consulte spécialiste du bien-être au travail—Accueil*. Consulté le 3 mai 2020, à l'adresse <https://www.pros-consulte.com/>
- Rousseau, P. (1990). *Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations*. Lyon, France : Chronique Sociale.
- Salzer, J. (2012). *Les étapes de la médiation*. [Vidéo]. Youtube. Consulté le 6 avril 2020, à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=gRCkDWax0VE>
- Sarazin et Rousseau (2015). *Qualité de vie au travail /qualité du travail*. Un débat entre Michel Lallement et Yves Clot. Anact. Consulté le 28 mai 2020, à l'adresse http://gestes.net/wp-content/uploads/2016/03/7-ANACT_RDCT3-1_Michel-Lallement_Yves-Clot.pdf?x16711
- Seiracq, S. (2011). Coaching professionnel à l'IAE de Bordeaux IV. *Officiel de la Médiation Professionnelle et de la Profession de Médiateur*.
<https://www.officieldelamediation.fr/2011/07/13/coaching-professionnel-a-liae-de-bordeaux-iv/>

- Seiracq, S. (2016). Lorsque le coaching rejoint la médiation. *Officiel de la Médiation Professionnelle et de la Profession de Médiateur*.
<https://www.officieldelamediation.fr/2016/10/03/lorsque-le-coaching-rejoint-la-mediation/>
- Stimec, A. (2011). *La médiation en entreprise*. Paris, France : Dunod.
- Thorez, A. (s. d.). *Coaching et/ou médiation ?* Consulté le 21 avril 2020, à l'adresse
<http://www.apiora.pf/2019/08/06/coaching-et-ou-mediation/>
- Thuderoz, C. (2014). *Sociologie du Conflit en entreprise*. Presses Universitaires de Renne.
- Vieillard-Baron, J.-L. (2006). Introduction : Le problème du conflit. *Les Etudes philosophiques*, n° 77(2), 137-140.
- Vivès, J.-M. (2010). La catharsis, d'Aristote à Lacan en passant par Freud. *Recherches en psychanalyse*, n° 9(1), 22-35
- Wiktionnaire. (s. d.). Conflit. Dans *Wiktionnaire*. Consulté le 24 janvier 2020, à l'adresse
<https://fr.wiktionary.org/wiki/conflit>

Annexes

Annexe 1

L'escalade des conflits

Annexe 2

Programme du Diplôme Universitaire de Médiateur du Travail
de l'Université de Cergy-Pontoise

Annexe 3

Code National de Déontologie R.O.M

Annexe 4

Guide d'entretien

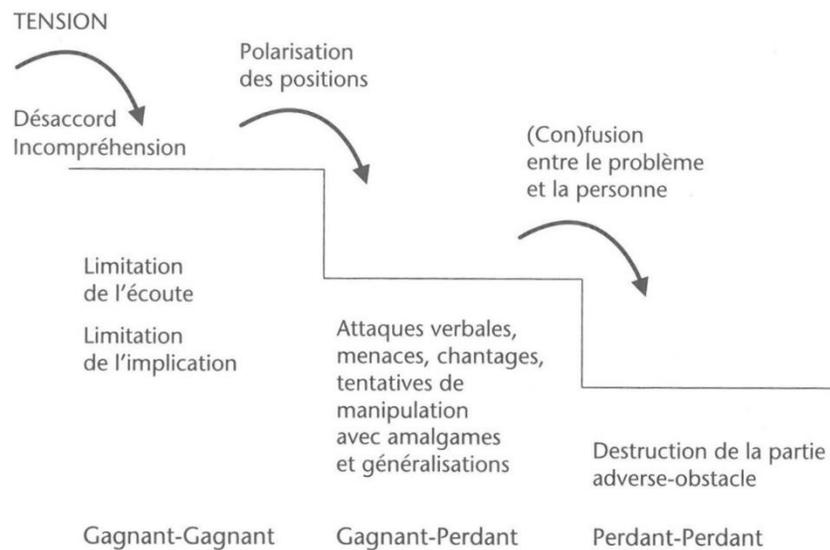
Annexe 5

Tableau d'analyse des données recueillies

Annexe 1 : La dynamique des conflits

L'escalade

Stimec (2011) schématise de façon contradictoire ce qu'il appelle l'escalade du conflit par une figure symbolisant la chute et la destruction de la relation. La tension est aux prémices de la situation de conflit. Elle en est un marqueur et c'est sa perception qui permet de qualifier la situation conflictuelle. Une tension trouve souvent son origine dans la seule impression d'un désaccord dont l'existence n'est pas certaine. Une incompréhension seule peut provoquer la confusion, laisser la place à une légende, limiter l'objectivité, la capacité d'être à l'écoute de l'autre et la possibilité d'une alternative à la croyance qui s'installe comme une vérité. À ce stade, le sentiment de blocage ou d'impasse est fréquent. D'ailleurs l'évitement est parfois choisi, pour ne pas affronter le conflit mais il n'en apporte pas la résolution.



Source : d'après le modèle de Friedrich Glasl

Figure 2 – L'escalade Conflictuelle. Reproduit à partir de « *La médiation en entreprise* », par Stimec, A., 2011, p. 61, Dunod.

Au stade 2 de l'escalade, les positions s'affirment, issues de la manifestation des frustrations générées par le blocage. S'installe en général un rapport de force qui n'a d'autre objectif que de faire céder les positions de l'autre, de diverses façons, dans une volonté affirmée de sortir gagnant

de l'impasse. Or, plus les positions s'affirment, plus les frustrations se renforcent. À défaut d'une prise de conscience d'une des parties au cours de cette étape, lorsque le conflit atteint le stade 3, les positions sont oubliées, la personne devient l'ennemi qu'il convient de battre et s'installent alors des comportements qui peuvent devenir violents et irrationnels.



**PLACE DE LA
MÉDIATION**

Promouvoir la qualité de vie au travail

MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE **QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL** **DIPLÔME UNIVERSITAIRE DE MÉDIATEUR DU TRAVAIL** **PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX** **ÉCOUTE**
MÉDIATION FORMATIONS CERTIFIANTES HUMANISME LIEN COACHING SOCIAL RESPECT
PRIX DU ROMAN D'ENTREPRISE ET DU TRAVAIL

D.U DE MEDIATEUR DU TRAVAIL

Devenir expert de la médiation des conflits inter-salariés

(diplôme bac + 5 délivré en partenariat avec **l'Université de Cergy-Pontoise**)

PROGRAMME DES CYCLES 1 ET 2

Cycles 1 et 2 du Diplôme universitaire de médiateur du travail délivré en partenariat avec l'Université de Cergy-Pontoise

Objectifs de la formation

- S'approprier les outils et la pratique de la médiation en contexte de travail
- Adopter la posture et l'éthique du médiateur professionnel
- Utiliser la médiation comme outil de prévention des risques psychosociaux

Objectifs pédagogiques

A l'issue de la formation, le stagiaire sera en mesure de :

- ✓ Comprendre la mécanique des conflits au travail sous un angle systémique
- ✓ Cerner les enjeux et les fondements de la médiation au travail
- ✓ Identifier les aptitudes, le rôle, les responsabilités et les limites de la mission de médiateur
- ✓ Savoir assumer la mission de médiateur en toute impartialité en adoptant une posture de neutralité
- ✓ Appréhender le cadre légal de la médiation et des risques psychosociaux
- ✓ Mesurer la responsabilité de l'employeur, garant de la santé de son personnel
- ✓ Conduire des entretiens de médiation individuels et collectifs
- ✓ s'approprier les principaux outils et techniques de la médiation



PLACE DE LA MÉDIATION

Promouvoir la qualité de vie au travail

Jean-Luc Chavanis
Marie-José Gava
Préface de Jacques-Antoine Maatrewicz

- ✓ Etre en capacité de passer de la médiation curative à la médiation préventive
- ✓ Veiller à la rédaction des écrits relatifs à une intervention de médiation
- ✓ Elaborer son projet professionnel et son positionnement en tant que futur médiateur interne ou externe.



Public concerné

- Médiateurs, coachs, psychologues, consultants et tout autre professionnel désirant se former ou se spécialiser dans la prévention et la gestion des conflits et situations difficiles au travail.
- Responsables RH, médecins du travail, préventeurs, managers, représentants du personnel, infirmières du travail, et tout autre acteur de la prévention au sein des organisations concernés par la gestion des conflits et le repérage des situations sensibles.

Pré-requis

- Pas de pré-requis de diplôme pour l'entrée dans le cycle 1.
- Motivation pour la promotion de la qualité de vie au travail et la prévention des tensions au sein des organisations.
- Un entretien téléphonique est à prévoir pour s'assurer de l'adéquation de la formation avec le projet professionnel du candidat.

Durée

Cycle 1 : 3 jours consécutifs (21 heures)

Cycle 2 : + 6 jours (42 heures) soit 3 modules de 2 jours répartis sur 3 mois.

Soit au total : 9 jours (63 heures)

Moyens pédagogiques

Les cycles 1 et 2 en inter-entreprises se déroulent en présentiel dans une salle de formation située à Paris intra-muros, faciles d'accès en transports en commun.

Cette formation interactive combine :

- Des apports théoriques, méthodologiques et pratiques
- Des études de cas concrets, issus du vécu des participants le plus souvent
- Des jeux de rôle (simulations d'entretiens de médiation)



PLACE DE LA MÉDIATION

Promouvoir la qualité de vie au travail

- Des échanges de bonnes pratiques
- L'initiation au jeu de cartes « Mieux travailler ensemble » créé par l'équipe pédagogique
- La remise du livre « Outils et pratique de la médiation » (Gava M-J, Chavanis J-L) rédigé par l'équipe pédagogique comme support de référence de la formation.
- La remise du jeu de cartes « Mieux travailler ensemble » (J-L Chavanis, M-J Gava)
- L'aide à l'élaboration de son plan d'action professionnel



Equipements : vidéoprojecteur, paper-board, dossiers techniques remis aux stagiaires (PPT, bibliographie sélective, livre, jeu de cartes)

L'équipe pédagogique

- ▶ Jean-Luc CHAVANIS, coach, médiateur du travail
- ▶ Florence DAUMARIE, enseignante, co-responsable pédagogique du D.U université de Cergy-Pontoise
- ▶ Marie-José GAVA, médiatrice, fondatrice de Place de la Médiation, co-responsable pédagogique du diplôme universitaire
- ▶ Bernard GBEZO, consultant en santé au travail, expert auprès du Bureau International du travail (BIT) et de l'OMS.
- ▶ Isabelle GRONEMAN, consultante en management de la communication
- ▶ Linda BENRAIS, juriste, médiatrice à l'ESSEC-IRENEE
- ▶ Pierre BURUCOA, avocat en droit social, médiateur
- ▶ Alexandre MERGUI, psychologue clinicien
- ▶ Gilles MERILHOU, coach, médiateur
- ▶ Marie-Benoîte SANGLERAT, ergonomiste, chargée de mission RPS à l'ANACT



PLACE DE LA MÉDIATION

Promouvoir la qualité de vie au travail

Contenu de la formation

Cycle 1

Outils et pratique de la médiation

- ✓ Appréhender la mécanique des conflits dans les relations de travail
- ✓ Savoir repérer les signaux de tensions
- ✓ Identifier les principaux types de médiation
- ✓ Adopter la posture du médiateur neutre et impartial
- ✓ identifier les attitudes bloquantes et facilitantes
- ✓ S'approprier les étapes du processus de médiation par la méthode des « 7 C »
- ✓ Mettre en pratique les techniques appréhendées

Cycle 2 Exercer en tant que médiateur du travail

- Le cadre légal de la médiation et des RPS
 - ✓ Identifier le cadre légal de la médiation et des RPS
 - ✓ Appréhender la responsabilité de l'employeur dans la gestion des tensions
 - ✓ Cerner la responsabilité du médiateur et ses limites
 - ✓ Border sa mission de médiation : les précautions à prendre et les écueils
- Les principaux outils de la communication en médiation
 - ✓ Maîtriser les outils de communication en entretien : recadrage, recentrage etc.
 - ✓ Utiliser les différents types de questionnements à bon escient
 - ✓ Jongler avec les différentes reformulations
 - ✓ Piocher dans la boîte à outils du médiateur
 - ✓ Savoir stimuler la recherche de solutions en toute neutralité
 - ✓ S'initier à notre jeu pédagogique « Mieux travailler ensemble »
- Faire face aux situations critiques
 - ✓ Identifier les précautions à prendre dans une mission de médiation
 - ✓ Cerner les difficultés et les écueils à éviter en entretien de médiation
 - ✓ Gérer les situations difficiles en médiation
 - ✓ Manipulation, mauvaise foi, mensonge : comment les déjouer



PLACE DE LA MÉDIATION

Promouvoir la qualité de vie au travail

- La médiation, outil de prévention des risques psychosociaux
 - ✓ Prévenir les situations conflictuelles au sein de l'organisation
 - ✓ Faire de la médiation curative un outil d'anticipation des risques conflictuels
 - ✓ Cerner les 3 niveaux de prévention
 - ✓ Agir comme un médiateur préventeur au sein de l'organisation.
 - ✓ Les enjeux de la médiation interne : avantages et limites

- Elaborer son plan d'action
 - ✓ Affirmer son positionnement en tant que médiateur interne ou externe
 - ✓ Travailler sa légitimité
 - ✓ Bâtir son plan d'action

- Atelier rédaction du mémoire professionnel et évaluations en salle
 - ✓ Aide à la réalisation de la synthèse écrite entrant dans le cadre de l'évaluation de la formation (rapport de mission, plan d'action ou mémoire)
 - ✓ Réalisation d'une épreuve en salle entrant dans le cadre de l'évaluation de la formation
 - ✓ Questionnaires d'évaluation de la formation par les participants

EVALUATION

Pendant la formation : quiz, QCM, ateliers

Feuilles de présence signées par demi-journée par les stagiaires et les formateurs

Après la formation : une attestation de fin de formation est remise aux participants

Evaluations par les participants à chaud à la fin de chaque journée + en fin de cycle

Evaluations à froid

A l'issue du cycle 2 :

- Une étude de cas en salle (durée 1 h 30)
- Une mémoire professionnel (7 à 10 pages) à remettre dans les 3 mois suivant la fin de la formation.

Ces deux épreuves = 50% de la note finale du D.U (notes conservées si inscription au cycle 3 ultérieure)

Cycle 3

- Un QCM ou étude de cas en salle (2 h)
- Une mission de médiation + rapport (3 jours)
- Une mise en situation (simulation d'entretien de médiation)



PLACE DE LA MÉDIATION

Promouvoir la qualité de vie au travail

Obtenir plus d'informations sur le CYCLE 3 : www.u-cergy.fr

Différentes possibilités d'inscriptions :

- Cycles 1 + 2 + 3 = 21 jours (147 heures) + 1 mission de médiation (3 à 4 jours rédaction du rapport comprise) > Obtention du D.U de médiateur du travail.
- Cycles 1 + 2 = 9 jours (63 heures) > Obtention du certificat d'aptitude de médiateur du travail.
- Cycle 1 = 3 jours (21 heures) > remise d'une attestation de fin de formation.

Il est possible de s'inscrire aux cycles 1 + 2 ou au cycle 1 uniquement.

Les titulaires du Certificat de médiateur du travail délivré par Place de la Médiation depuis 2011 sont prioritaires dans l'accès au cycle 3.

Les candidats titulaires d'un certificat ou d'un D.U de médiation d'un autre organisme ou université peuvent être dispensés de certains modules dans le D.U de médiateur du travail : nous consulter.

Les candidats non titulaires d'un diplôme de niveau bac + 4 au moment de l'entrée dans le cycle 3 doivent solliciter une VAP85 (validation des acquis professionnels) auprès de l'université de Cergy-Pontoise (D.U de médiateur du travail : niveau de sortie bac +5)

DATES DES PROCHAINES SESSIONS du D.U de MEDIATEUR DU TRAVAIL

2018

CYCLE 1 (3 jours à Paris intra-muros)

- 19-20-21 mars 2018
- 24-25-26 septembre 2018

CYCLE 2 (+ 6 jours à Paris intra-muros)

- 4-5 avril 2018 + 28-29 mai + 18-19 juin
- 15-16 octobre 2018 + 15-16 novembre + 17-18 décembre

CYCLE 3 (+ 12 jours à Paris intra-muros)

- 1-2 octobre 2018 + 26-27 novembre + 14-15 janvier 2019 + 4-5 février + 18-19 mars + 13-14 mai 2019 (examens)

L'adresse de la salle (à Paris intra muros) sera communiquée aux participants par convocation.

TARIFS

- Cycle 1 : 1660 € net (entreprises et particuliers) – dispense TVA
- Cycles 1 et 2 : 3585 € net (entreprises) - 2995 € net (professions libérales, particuliers) – Cycle 3 : 3595 € (entreprises) - 2995 € (professions libérales, particuliers)
- Une remise de 5% est consentie en cas d'inscription simultanée aux 3 cycles.
- En intra-entreprise : 1595 €/jour pour un groupe de 4 à 16 participants (hors frais de transport et d'hébergement éventuels des formateurs)

- Ces tarifs incluent la remise du livre « Outils et pratique de la médiation » (InterEditions) et du jeu de cartes « Mieux travailler ensemble ».
- Possibilité de paiement en 4 fois pour les particuliers par virement pour les cycles 1-2
- Financement : plan de formation ou financement individuel pour les particuliers ou professions libérales. Notre organisme est référencé au Datadock depuis le 16 août 2017.



POUR PLUS D'INFORMATIONS sur les 3 cycles NOUS CONTACTER :

Place de la Médiation : tél : 01 47 80 83 70 ou 06 11 07 07 91





PLACE DE LA
MÉDIATION
Promouvoir la qualité de vie au travail

CODE NATIONAL DE DÉONTOLOGIE DU MÉDIATEUR

Rédigé par le Rassemblement des
Organisations de la Médiation
(R.O.M.)
Présenté au Palais Bourbon le 5 février 2009

LE RASSEMBLEMENT DES ORGANISATIONS DE LA MÉDIATION (R.O.M.)

Contexte

La médiation a toujours existé sous des formes et dans des domaines très variés.

Elle représente dans la démocratie une autre voie utile et moderne de prévention et de gestion des conflits, et de résolution des différends. Elle conduit les personnes en présence à prendre conscience de leur capacité à trouver par elles-mêmes une issue au conflit qui les oppose, à restaurer un dialogue, à construire ensemble un projet.

En France, elle émerge à partir des années 1980 avec le développement des modes non juridictionnels de règlement des conflits (appelés M.A.R.C¹) en marge des procédures judiciaires, mais aussi en les accompagnant.

La médiation prend ainsi une importance qui en fait l'un des leviers des changements sociaux.

L'Europe aussi a compris l'importance de la médiation et le parlement européen a adopté, le 21 Mai 2008, une directive portant sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale.

Cette directive a pour but d'inciter à recourir à la médiation, notamment dans les litiges transfrontaliers.

Le développement de la médiation est d'abord apparu dans la société civile.

Aujourd'hui, l'entreprise, les relations commerciales, la famille, le social, la consommation... sont autant de domaines où un médiateur est de plus en plus sollicité.

- 1 M.A.R.C (Mode Alternatif de Règlement des Conflits)

2008 : la médiation se structure

Trois événements ont marqué le monde de la médiation en 2008.

La **commission GUINCHARD**, mise en place par le Garde des Sceaux, a travaillé sur la déjudiciarisation des litiges.

La **commission MAGENDIE** a réfléchi, durant le premier semestre, sur l'état des lieux de la médiation judiciaire et la mise en place d'un dispositif la favorisant au sein de la Cour d'appel de Paris.

La **directive européenne 2008/52** du 21 mai 2008 a ouvert des perspectives avec, notamment, une harmonisation des différentes réglementations des pays membres.

Bruxelles encourage le recours à la médiation et le développement de celle-ci est aujourd'hui incontournable.

Les principales organisations représentatives de la médiation en France ont souhaité se rassembler pour travailler ensemble. Si les différences culturelles, de méthodologies et de domaines d'intervention sont indéniables, toutes ces organisations, cependant, se retrouvent sur les principes et les valeurs de la médiation.

Le chantier ouvert par le R.O.M. autour de l'élaboration du Code de déontologie est le reflet de cette identité commune.

Et après...

Le développement de la médiation va entraîner des exigences qualitatives à l'égard des médiateurs : quelle formation ? quelles compétences ? quel encadrement ?

Plus globalement, quelles garanties les médiateurs seront-ils capables d'apporter aux personnes qui font appel à eux et aux prescripteurs de médiations ?

Ces questions vont conduire, immanquablement, à l'encadrement de la fonction de médiateur, ce qui ne peut se faire sans les médiateurs eux-mêmes.

CODE NATIONAL DE DÉONTOLOGIE DU MÉDIATEUR

Les signataires de ce code se placent dans la mouvance européenne, au sens de la Directive 2008/52 du 21 mai 2008.

Ils considèrent que le « Code de conduite européen pour les médiateurs » de 2004, référencé en annexe du présent code, est perfectible parce que n'incluant pas les avancées actuelles de la pratique de la médiation.

En conséquence, le présent Code constitue le socle de référence éthique de la pratique de la médiation en France et la contribution des signataires à l'amélioration du Code de conduite européen pour les médiateurs.

Le présent Code s'applique sans préjudice des dispositions spécifiques régissant le domaine d'exercice de chaque médiateur.

Préambule

Définition de la médiation

La médiation, qu'elle soit judiciaire ou conventionnelle, est un processus structuré reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants qui, volontairement, avec l'aide d'un tiers neutre, impartial, indépendant et sans pouvoir décisionnel ou consultatif, favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement et/ou le rétablissement des liens, la prévention, le règlement des conflits.

Les organisations et les personnes physiques, signataires du présent Code de Déontologie, affirment leur attachement aux Droits Humains et aux valeurs que sont : la liberté, l'indépendance, la neutralité, l'impartialité, la confidentialité, la responsabilité.

L'éthique s'entend comme la réflexion du médiateur sur sa pratique et ses actes par rapport à ces valeurs.

La déontologie fixe l'ensemble des règles et obligations dans les relations entre les professionnels, entre les professionnels et les personnes sollicitant leurs services et entre les professionnels et les institutions.

Le recours à la médiation peut intervenir dans le cadre :

- conventionnel, à la demande d'une ou plusieurs personnes concernées, agissant individuellement ou conjointement,
- d'une procédure judiciaire, à la demande du magistrat, des avocats ou des personnes concernées.

La médiation est confiée à une personne physique : le médiateur.

Outre le préambule ci-dessus, le présent Code se compose de trois parties :

- les règles garantant de la qualité de médiateur,
- les règles garantant du processus et des modalités de la médiation,
- les responsabilités du médiateur et les sanctions éventuellement encourues.

LES RÈGLES GARANTANT DE LA QUALITÉ DE MÉDIATEUR

Le Médiateur 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 la médiation.

La formation

- Le médiateur doit avoir suivi, et posséder, la qualification spécifique à la médiation, en fonction notamment des normes ou critères d'accréditation en vigueur dans chaque organisation.
- Le médiateur, outre la participation à des séances d'analyse de la pratique, actualise et perfectionne ses connaissances théoriques et pratiques par une formation continue (symposiums, colloques, ateliers professionnels, etc...).

La posture de médiateur

Le médiateur est un tiers. Il doit respecter les exigences suivantes :

► L'indépendance

Le médiateur doit être détaché de toute pression intérieure et/ou extérieure à la médiation, même lorsqu'il se trouve dans une relation de subordination et/ou institutionnelle.

Le médiateur s'engage notamment à refuser, suspendre ou interrompre la médiation chaque fois que les conditions de cette indépendance ne sont pas réunies.

► La neutralité

Le médiateur accompagne les personnes dans leur projet, sans faire prévaloir le sien.

Pour ce faire, le médiateur s'engage, impérativement, à un travail sur lui-même et sa pratique. Il s'engage à participer de manière régulière à des séances collectives d'analyse de la pratique. Il est recommandé d'y associer une supervision.

► L'impartialité

Le médiateur s'oblige à ne pas prendre parti ni privilégier l'une ou l'autre des personnes en médiation. Il s'interdit d'accepter une médiation avec des personnes avec lesquelles il a des liens d'ordre privé, professionnel, économique, de conseil ou autre.

Le médiateur s'interdit d'avoir un intérêt financier direct ou indirect dans l'issue de la médiation. Il doit refuser la mission si l'un des membres de son équipe a agi, et/ou agit, en qualité autre pour l'une des personnes concernées par la médiation.

► La loyauté

Le médiateur s'interdit par éthique de remplir des fonctions de représentant ou de conseil de l'un et/ou l'autre des participants au processus de médiation. Il ne peut davantage être arbitre.

Le médiateur devra orienter ou réorienter les personnes si la demande n'est pas ou plus du champ de la médiation.

LES REGLES GARANTES DU PROCESSUS ET DES MODALITES DE LA MEDIATION

Règles garanties du processus de la médiation

► Le consentement

Le médiateur doit veiller à ce que le consentement des personnes soit libre et éclairé. Il refusera toute mission où le consentement peut être altéré. Il s'oblige à donner des informations claires et complètes sur les valeurs et principes de la médiation ainsi que sur les modalités pratiques de celle-ci. Il doit vérifier que les informations données ont bien été comprises.

Le médiateur doit rappeler que la médiation peut être interrompue à tout moment sans justification par les participants, ou par lui-même s'il considère que les conditions de la médiation ne sont plus réunies.

► La confidentialité

Le médiateur ne divulgue ni ne transmet à quiconque le contenu des entretiens ni aucune information recueillie dans le cadre de la médiation, sauf s'il en a l'obligation légale ou s'il y a non-respect d'une règle d'ordre public.

Le médiateur ne peut notamment pas faire état des éléments dont il a eu connaissance lors de son intervention et ne doit fournir aucun rapport à ce sujet.

En cas de médiation judiciaire, il peut, tout au plus, indiquer au juge s'il y a eu accord ou non.

Règles garanties des modalités de la médiation

► L'information

Le médiateur délivre aux personnes, préalablement à l'engagement de médiation, une information présentant la médiation et ses modalités d'une façon complète, claire et précise.

Il informe notamment les participants de l'existence du présent Code de déontologie, auquel il se réfère.

► Le consentement

Comme il a été dit plus haut, le médiateur doit obligatoirement recueillir le consentement, libre et éclairé, des personnes, préalablement à leur entrée en médiation.

Une convention de médiation constatera ce consentement.

► La convention de médiation

La convention de médiation est écrite.

Cette convention comprendra notamment les éléments qui participent à l'organisation de la médiation :

- déroulement du processus,
- durée des rencontres,
- lieu de la médiation,
- coût de la médiation,
- liberté de prendre conseil auprès d'autres professionnels,
- comportement en médiation (respect, non-violence, etc.).

Elle comportera obligatoirement l'engagement des participants sur la confidentialité des informations dévoilées en médiation : celles-ci ne pourront en particulier être utilisées dans une procédure en cours ou à venir.

Par cette convention, les parties prennent acte de l'engagement du médiateur de respecter le présent Code.

► Le déroulement de la médiation

La médiation se déroule dans un lieu neutre.

► La fin de la médiation

La médiation peut se terminer par un accord écrit (protocole), ou non écrit, entre les personnes.

Un protocole est la transcription des points d'accord que les personnes ont décidé de faire apparaître. Les documents écrits sont signés par les seules personnes concernées.

Les accords écrits sont la propriété des personnes concernées. Elles ont la possibilité de les faire homologuer par un juge.

LES RESPONSABILITES ET SANCTIONS

Le médiateur a, en plus des responsabilités déjà citées dans ce texte, les responsabilités suivantes :

► Responsabilités du médiateur

- Il n'a pas d'obligation de résultat.
- Il est le garant du déroulement apaisé du processus de médiation.
- Il informe les personnes de ce que, tout au long du processus de médiation, elles ont la possibilité de prendre conseil auprès des professionnels qu'elles souhaitent. S'il a un doute sur la faisabilité et/ou l'équité d'un accord, connaissance d'un risque d'une atteinte à l'ordre public... il invite expressément les personnes à prendre conseil auprès du professionnel compétent avant tout engagement.
- Il doit s'efforcer d'aider la ou les personnes dont il aurait reçu des informations au cours d'entretiens individuels à les exprimer, si elle(s) l'estime(nt) indispensable à la progression du processus.
- Il ne doit pas avoir fait l'objet d'une condamnation, d'une incapacité ou d'une déchéance encore mentionnée sur le bulletin n° 2 du casier judiciaire.

► Sanctions

Le médiateur signataire du présent code s'engage à le respecter. En cas de manquement, le médiateur s'expose à être exclu de la liste des médiateurs du centre ou de l'association dont il est membre.



CMAP

Résolvez sereinement vos conflits
avec le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris



Association des Médiateurs Européens
créée à l'initiative de barreau de Paris



Annexe 4 :

Guide d'entretien

1. Qu'est-ce que le conflit en entreprise évoque pour vous ?
2. Comment réagissez-vous si vous détectez une situation de conflit lors d'une demande de coaching ?
3. Comment menez-vous l'entretien tripartite en cas de divergences constatées concernant les attentes de chacun ?
4. Quelle différence faites-vous entre la posture de coach et la posture de médiateur ?
5. Comment (ré)agissez-vous lors d'un coaching d'équipe lorsqu'un conflit ouvert éclate ?
6. En quoi le coaching et la médiation peuvent-ils selon vous participer à la prévention des conflits au sein de l'entreprise ?
7. Quels peuvent être, selon vous, les apports du coaching dans la médiation ?
8. Les apports de la médiation dans le coaching ?
9. Que verriez-vous comme avantages et inconvénients à la conduite conjointe par un coach et un médiateur d'un coaching d'équipe ?
10. D'une médiation collective ?
11. Quelles sont pour vous les limites de la médiation dans la régulation des conflits ?
12. Quelles sont pour vous les limites du coaching dans la régulation des conflits ?
13. **En conclusion** : Conflit en entreprise, coaching ou médiation ?

Annexe 5 : Synthèse et analyse des entretiens réalisés

Pré-requis	Conception du conflit
A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - C'est un désaccord, une situation où on ne parvient pas à un accord – entraîne des tensions, des blocages - Entre un manager et un collaborateur, incompréhensions, communication inexistante - Situation de licenciement considéré comme abusif - Litige dans la relation client fournisseur, conflit juridique - Conflit interne externe - Entre collègues, problèmes de harcèlement
B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Différentes conceptions du conflit, significations du mot, entre les écoles de médiateurs et les gens qui ne sont pas dans la médiation. - C'est quand une relation se trouve bloquée parce que les gens ne peuvent plus se parler. - Volonté de dominer l'autre : domination, abandon, résignation, mais émotion qui déborde - Pour certains le conflit c'est le désaccord, pour moi c'est quand ça monte en puissance que cela déborde qu'il y a des insultes - Une maladresse relationnelle énorme chez les collaborateurs de tous niveaux - Due à l'ignorance relationnelle, manque de connaissance, manque de formation : ne pas savoir manager, ne pas savoir gérer son émotion, ne pas savoir comment réagir, ne pas savoir comment s'exprimer. Quand les gens ne savent pas ils réagissent avec leur propre stratégie qui va dans la violence - Produit des comportements inacceptables
C – Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Des problèmes de mé-communication - des choses qui ne sont pas régulées, l'entreprise, les équipes, les individus, des choses qu'on a laissées - des maladresses de communication - responsabilité des managers qui ne savent pas et sont eux-mêmes à l'origine des mé-communications - souvent on va trouver un manager déficient, ils n'ont pas su réguler - la difficulté c'est quand c'est cristallisé - des fois ce sont des blocages émotionnels chez une personne qui vont plomber le système - système clanique, chacun construit ses alliances, phénomène de bouc émissaire - instrumentalisation de collaborateurs ou de délégués syndicaux - des gens de bonne volonté mais qui se posent en victime
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - quelque chose de totalement normal, fait partie de la relation humaine. Ce n'est pas possible qu'il n'existe pas dans l'entreprise défaut de dialogue et de communication qui fait qu'un désaccord ou une opposition de points de vue devient conflit avec des signes extérieurs de conflit. Ils peuvent être cachés mais il y a quand même quelque chose qui se passe guerre froide - ce sont les signes extérieur qui sont gênants. Les gens réagissent quand ils deviennent trop envahissants

	<ul style="list-style-type: none"> - on a tendance à penser que c'est un problème de territoire, de périmètre mais c'est surtout un défaut de communication et dans le dialogue
Question 2	Comment réagissez-vous si vous détectez une situation de conflit lors d'une demande de coaching
A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - Je vais creuser pour essayer de vérifier s'il s'agit bien d'un coaching ou une médiation - je pourrais hésiter à réorienter la prestation si c'est un nouveau client - je me permettrais plus de choses avec un client que je connais bien - je rentre plus facilement avec un coaching qu'avec une médiation - ça va dépendre de beaucoup d'éléments qu'il faut que j'analyse - j'ai envie de faire des partenariats durables, le one shot ne m'intéresse pas - on rentre par une approche qui peut être le coaching et on peut se permettre d'autres choses ensuite
B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - c'est simple, ça va être une discussion avec le donneur d'ordre - je peux vendre un coaching et je ferai une médiation - j'utiliserais mes outils de médiateur pour travailler l'aspect relation - je peux aussi proposer une mini formation/ sensibilisation, du renforcement théorique pour pouvoir démarrer - Dans certains cas proposer une médiation - Présenter les choses avec un regard de professionnel, oser faire voir le conflit - Je peux proposer soit l'un, soit l'autre, soit un mix des 2 - Je peux être coach et médiateur
C – Coach	-
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Le conflit est la partie visible de l'iceberg - Dans une demande de médiation je me pose parfois la question de savoir s'il n'y aurait pas quelque chose de l'ordre de l'accompagnement, de la cohésion ? - Tout dépend de quel est le signifiant que notre interlocuteur va saisir ; si le signifiant il est de l'ordre de quelque chose de conflictuel il va peut-être le présenter comme « j'ai un conflit, j'ai besoin d'aide. On peut se rendre compte que ce n'est pas juste du conflit qu'il y a autre chose derrière, au moment de la demande, parce que c'est autre chose de s'en rendre compte au moment de la demande que de s'en rendre compte après coup, pendant qu'on fait l'intervention ; et des fois, si le signifiant qu'il saisit c'est quelque chose de l'ordre « ce manager il n'a pas forcément les compétences pour gérer son équipe, il aurait besoin d'un coaching » il va saisir ce truc-là et peut-être effectivement que ce n'est pas juste une question de compétences et qu'il y peut-être un conflit larvé entre lui et quelqu'un d'autre pour autre chose. - Le fait d'avoir notre double casquette va faire qu'on va creuser plus la situation et les intentions du prescripteur : qu'est-ce qu'il y a derrière sa demande de coaching ou de médiation ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Derrière ce qu'on va voir, on peut proposer plusieurs façons d'aborder les choses, médiation, coaching de binôme, d'abord une médiation, puis un coaching parce que une fois que le feu est éteint les personnes peuvent avoir besoin de renforcer leurs compétences relationnelles - On va faire un diagnostic de la situation plus poussé - Le terme qu'on met dessus peu importe, mais il faut qu'on soit au clair sur le processus et la méthodologie qu'on propose - Il faut aller vers les personnes les plus concernées - On évite le risque de se dire mince, je vais perdre le marché si je ne réponds pas à sa demande.
--	---

Question 3	Comment menez-vous l'entretien tripartite en cas de divergences constatées concernant les attentes de chacun ?
A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - Je vais creuser, les bases doivent être bonnes, je vais reformuler - On va être en médiation quasiment - Je me servais de ma posture de médiateur - Depuis que je suis médiateur je pose des questions plus ne profondeur - J'ai plus d'assise, de légitimité
B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - C'est un désaccord, le conflit n'est pas là - Il faut être clair sur ta déontologie le coaching c'est un objectif qui va être proposé par le donneur d'ordre - En questionnant tu peux arriver à autre chose qu'il faut mettre en discussion avec le donneur d'ordre - Si pas d'accord, c'est ta capacité à expliquer, à faire, avoir une posture basse de coach pour le questionner pour que lui-même puisse répondre à la problématique - Je vais questionner l'autre pour l'amener à comprendre - C'est plus la formation de coach qui va m'aider - Je reste dans une forme de partialité dans l'objectif de mon coaché
C – Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Je clarifie immédiatement, je leur demande un alignement, si je ne l'ai pas je n'y vais pas - Il faut maîtriser les processus - Je ramène systématiquement vers le projet, l'intérêt général - S'il y a des tensions émotionnelles, je vais demander en quoi ça sert le projet ? - Je leur demande de se mettre d'accord sur l'objectif - Systématiquement, si y il a des émotions qui commencent à monter je ramène sur le projet
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Je ne m'étais jamais posé cette question... - Effectivement l'objectif du coach c'est qu'ils se mettent d'accord - Je comprends que là, intervenir avec une posture de médiateur, rester impartial, c'est les amener à trouver leur propre accord.

Question 4	Quelle différence faites-vous entre la posture de coach et celle de médiateur
------------	---

A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - Depuis que je suis médiatrice, je me sens beaucoup plus impartiale, je n'ai pas à influencer ou à donner des conseils comme dans certains coachings que je pouvais faire - Plus de temps pour poser le cadre dans la médiation. Il y a des principes bien précis, tu es le gardien du cadre - Tu as plus de possibilité en tant que médiateur, tu as une autorité autre. Je sens que ton autorité est plus forte - Qui dit médiation, dit au moins 3, en coaching c'est du face-à-face - Ce n'est pas les mêmes enjeux - La médiation demande plus d'énergie, de concentration, plusieurs personnes avec des intérêts différents, écoute active plus complexe, mode analytique plus rapide, volume d'information plus important - Parvenir à des intérêts communs plus difficile qu'en coaching d'équipe ou la thématique n'est pas forcément relationnelle - Tu peux arrêter la médiation à tout moment - Autorité sur le cadre
B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Elle est différente - La posture de coach est une posture basse, dans l'instant et le besoin du client, dans sa demande - Dans la médiation, j'ai un processus de questionnement, je ne suis pas le maître du monde, mais je mène mon questionnement - Certains pourraient penser que c'est de la manipulation, mais le questionnement va permettre à la personne de comprendre ses propres incohérences - Le coach est en posture basse. En médiation, c'est moi qui sais et je lui montre un truc
C – Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Elle est différente - Le coach va parler de « mieux communiquer pour mieux travailler ensemble, dans l'atteinte de nos objectifs » - J'ai plutôt tendance à relativiser le conflit quand il arrive - Le coach va fonctionner dans un processus orienté solution - Les médiateurs que je connais passent plus de temps pour faire l'analyse de la situation et faire discuter les gens entre eux pour voir si on peut trouver un terrain d'entente - En tant que coach, je vais plutôt fonctionner dans l'intérêt général - Et peut-être que je peux préconiser de séparer des personnes - S'il y a des personnes qui pourrissent le système, il faut savoir prendre des décisions qui vont bien
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - La différence est dans la notion d'engagement vers l'objectif, le coach a un objectif à remplir, très concret, presque matériel - La posture de médiateur est dans cette non-implication dans l'objectif, le seul objectif qu'a le médiateur, c'est de créer l'espace nécessaire et sécurisant pour que les personnes puissent renouer la relation - La neutralité du médiateur, elle est là, je n'ai pas d'objectif pour les personnes, il est centré sur la relation

	<ul style="list-style-type: none"> - C'est vraiment une question d'objet de la démarche, dans le coaching c'est d'amener la personne vers son objectif et si c'est l'objectif d'une équipe, c'est l'objectif d'une entité
--	--

Question 5	Comment réagissez-vous lors d'un coaching d'équipe lorsqu'un conflit ouvert éclate ?
A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - J'en fais de temps en temps mais je fais essentiellement du coaching individuel - J'aurais tendance à essayer de voir avec les personnes comment on a basculé dans le conflit, j'essaierai avec ma casquette de coach de faire de la régulation dans un premier temps - Si ça se dégrade, je viendrais certainement avec ma posture de médiatrice, j'en ferais peut-être la proposition pour la suite - Je ne sais pas si je pourrais être la médiatrice après, non je ne pourrais pas... je ne peux pas être la médiatrice et la coach en même temps mais passer le relais c'est envisageable
B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils de médiation peuvent aider - Je vais me mettre en posture de médiateur et après j'ai un vrai process de médiateur - S'il y a vraiment quelque chose qui concerne deux personnes, je propose qu'on se voit tous les 3, c'est un sujet différent qui peut se traiter dans un autre espace. - Je demande est-ce que vous pensez que ce serait bien qu'on le traite-là, maintenant ? ou on le traite à part ? - Je pourrais être à la fois le coach et le médiateur, si c'est quelque chose qui arrive parce que je connais les gens sur le même plan, si c'est ponctuel et que j'explique l'impartialité. Par contre, si j'ai une relation privilégiée avec une personne ce n'est pas possible - Les deux casquettes vont me servir
C – Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Je mets des garde-fous, je me méfie énormément des personnes qui cherchent à t'attirer vers leur cause - Je suis attentif à mes propres résonances - J'aime bien purger les choses à partir du moment où les individus sont respectés - Je pose des règles et je ne laisse pas les gens s'agresser - Je suis attentif à ce que les lignes ne soient pas franchies - Quand je démarre une mission c'est avec un objectif, une fois le diagnostic fait, je mets des toujours des conditions suspensives à ma missions ; à tout instant, si j'estime que les conditions ne sont pas réunies pour atteindre l'objectif je me réserve le droit d'arrêter - Après la phase de diagnostic, je fais un accompagnement du dirigeant ou du chef d'équipe - Je rencontre chaque individu individuellement, j'ai besoin d'avoir une vision de ce qu'eux appellent conflit et quelle en est l'origine - Il va falloir retrouver des règles de communication pour que les gens travaillent dans l'intérêt général du climat - J'ai un processus : entretiens individuels, puis 1 phase collectives, de nouveau entretien individuel, puis deux autre phases collectives pour polisher..

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de mon jugement ? les médiateurs ont un atout par rapport au coach. Je suis très attentif à mes ressentis, je fais ne sorte qu'on m'en dise le moins possible sur les personnes en amont -
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - J'aurais tendance à dire, on fait temps mort, à deux ça permet que l'une reste avec le groupe et que l'autre fasse le point avec les autres personnes - Faire le point et vérifier s'il n'est pas nécessaire de proposer un espace de médiation avec ces deux personnes à un autre moment et de le formuler de façon transparente au groupe - Tu gardes le lien avec le collectif, mais tu permets qu'il y ait un espace de médiation - Je me demande est-ce qu'on peut être dans ces deux espaces-là en même temps ? oui, dans ce sens-là ça fonctionne parce que on a deux casquettes distinctes et l'impartialité que tu as avec ces deux personnes, ça n'a rien à voir avec la partialité que tu as avec le groupe, dans l'ensemble du groupe tu es impartial avec chacun. Le collectif est une personne à part entière.

Question 6	En quoi le coaching et la médiation peuvent-ils participer à la prévention des conflits dans l'entreprise
A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - La médiation est un outil stratégique de la prévention des risques psychosociaux - Faire médiation avant un licenciement pour se séparer en bons termes - Former et sensibiliser à la médiation pour prévenir les conflits, transmettre un savoir pour adopter une posture médiative. Je crois beaucoup à des actions de formation de sensibilisation - Que les managers développent leur posture de coach ou de médiateur ce sont des outils de prévention
B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - La médiation, je pense que ça va sur la prévention des conflits quand il y a des accords d'entreprise et qu'on développe cette culture d'entreprise et qu'on accepte de voir que les situations conflictuelles existent - Le coaching c'est aussi un travail qui peut être sur les relations d'équipe sur le comportemental du management - Le coaching ça peut être un outil d'apaisement sauf si c'est instrumentalisé
C – Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a une chose dont je suis certain c'est que si l'entreprise fait appel à des coachs régulièrement, on va diminuer l'impact du conflit. - Si on fait coacher les managers on va régler bcp de conflits en amont - Parce qu'on va mettre des règles de régulation entendables et acceptables, on va apprendre aux personnes à se parler à réguler - Le coach peut avoir un côté modélisant
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - A partir du moment où le coaching permet de clarifier les objectifs à atteindre, on est dans de la prévention par ce que

	<p>permet de mettre de la lumière que ce qui pourrait rester dans l'ombre et qui dit zones d'ombre, dit conflit</p> <ul style="list-style-type: none"> - La médiation curative, régler les tensions permet qu'il y ait moins de conflit parce qu'ils apprennent à mieux détecter ce qui peut se passer entre eux - Les deux permettent d'éclairer les zones d'ombre - Le coaching a une vertu un peu pédagogique : quand tu fais travailler les gens sur leurs objectifs, même s'ils sont opérationnels, ça les amène à prendre conscience de ce qu'il est nécessaire de mettre en œuvre en termes de modalités relationnelles, à se mettre en position méta - Faire entrer la médiation dans l'entreprise c'est déjà accepter l'existence du conflit, qu'il est normal, qu'il doit être régulé, ça crée des habitudes, des prises de conscience, - La médiation permet de détecter à l'aune d'un conflit plus ouvert d'autres dysfonctionnement qui pourraient être régulés. Il y a un côté prescripteur qui peut être mis en place - Ce sont des outils complémentaires
--	---

Question 7	Quels sont les apports du coaching dans la médiation
A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - Le fait d'avoir été coach m'a permis d'être plus flexible dans mon approche et de sortir de la technicité pure. D'aller plus facilement sur les intérêts communs et sur la sphère des émotions - La créativité, ça me rend plus créative en médiation - Dans le questionnement, ma posture de coach renforce ma posture de médiateur, je vais plus facilement aller chercher la demande cachée
B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Un regard différent, une prise de recul, l'écoute qui s'affine, moins de stress - Le coaching c'est l'outil d'après médiation, je peux faire du coaching après une médiation puisque je suis impartial en médiation. Je peux coacher les parties ce n'est pas gênant. En revanche, je ne peux pas faire une médiation si je coache un cadre en entreprise, je ne peux pas devenir le médiateur de ce cadre avec un autre
C – Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Je crois que les deux sont orientés solution - Le coach peut apporter au médiateur son approche de l'intérêt général primant sur les intérêts particuliers
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Je les vois clairement dans la phase d'ouverture après l'accord sur le désaccord à partir du moment où on est dans la recherche, dans le comment créatif, dans le comment concret - A un moment il faut aller chercher des outils, rester dans l'impartialité et la neutralité mais avec des outils - Posture de coach parce que on va les amener à chercher leurs solutions

Question 8	Quels sont les apports de la médiation dans le coaching
------------	---

A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - La médiation m'a permis d'améliorer la qualité de mon écoute active, de rebondir rapidement, d'être plus habile et fluide dans l'analyse des émotions - Meilleure assise en tant que gardien du cadre - La médiation me rend plus solide pour mes prestations de coaching
B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Pour moi, c'est un autre outil - Le coach qui a cette double compétence pourra plus finement amener et percevoir ce qu'il faut mettre en place pour apaiser - Le côté gagne-pain : il y a des coachs qui vont se dire, il y a un conflit je vais prendre, mais c'est différent, le coach, c'est un coach
C – Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Peut-être que le médiateur peut apporter au coach des outils du recul par rapport à des situations tendues - Le coach a quelque chose de plus direct mais sans doute pas dans les situations difficiles - Je pense qu'un médiateur aurait pu réussir là où j'ai échoué - Le médiateur serait sans doute plus judicieux dans certaines situations - Ils interviennent dans des situations de harcèlement, de plaintes, ils ont un vrai rôle à jouer pour lequel on n'est pas formés, on n'a pas vocation à le faire
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Ça aide à voir les choses de façon plus neutres - Ça permet d'être dans une moindre partialité pour mieux comprendre les choses et être plus efficace dans le questionnement, dans l'exploration des besoins et des attentes et dans le regard global, systémique nécessaire en coaching - Une meilleure compréhension de ce qui se joue dans l'intercommunication et une plus grande vigilance, notamment dans le coaching d'équipe, à ce qui se joue dans les émotions - Plus de finesse dans la façon de s'intéresser à l'autre et à la relation d'être plus vigilant à l'espace système qui est autour de la personne que tu coaches. - Travailler plus facilement ton non-jugement sur des situations - Dans un coaching individuel, tu vas travailler avec la personne que tu accompagnes pour son objectif, de mais ça permet de l'amener à une position méta plus en altérité que concentré sur lui

Question 9	Que verriez-vous comme avantage et inconvénient dans la conduite conjointe par un coach et un médiateur d'un coaching d'équipe ?
A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce qu'il y a un avantage ? - Il faudrait le même niveau de perception en termes de compétences, personnalité, le même degré de confiance chez les intervenants - Pas impossible si on travaille avec des personnes qui sont comme toi - A plusieurs on est plus forts - Fixer des limites un cadre en termes de confidentialité - Avoir bien toujours les mêmes objectifs en vue et la même compréhension du début à la fin

B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'inconvénient du tout, c'est plus facile de travailler à deux - En tant que médiateur, voir ce que l'autre collègue ne verra pas - Si la relation passe, s'il y a du feeling
C – Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Je ne vois pas d'inconvénient, je n'y vois que des avantages
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Combiner les approches, des outils, des regards différents - Pouvoir mieux se repérer par rapport à une demande qui est faite, la demande initiale mais aussi l'évolution de la demande - Avoir des angles de vue différent permet d'éviter qu'il y en ait un qui s'enferme dans sa pratique - Inconvénient : risque de perdre de vue l'objectif et de rester sur le côté relationnel - Si le coach est dans son rôle il va ramener vers l'objectif, si on s'occupe du relationnel c'est pour quoi ? - Il faut que chacun connaisse l'approche de l'autre, tu ne peux pas y être de façon naïve - Ça ne marche que si on est en totale confiance

Question 10	D'une médiation collective ?
A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - Plus solide ensemble, plus crédibles - Pouvoir voir le coach en individuel pour pouvoir s'exprimer pour les personnes qui sont moins à l'aise
B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Tout est question de feeling et de méthode qui fait quoi - Important d'être dans la confiance - En médiation, je travaille sur un process qui est particulier, si tu n'es pas dans le process, tu n'es pas dedans, il faut que le process soit connu, compris du collègue - Utiles pour le regard sur la pratique, le débriefing, le côté méta, croisement des regards différents
C – Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Je n'y vois pas de limite déontologique, les deux sont tenus par la confidentialité, on peut échanger de ce qu'on a vu dans le système parce qu'on est tous les deux tenus par la confidentialité - La limite pourrait être dans la qualité de la coopération, ne pas se connaître, ne pas avoir les mêmes valeurs ou modes de fonctionnement - Si on se connaît bien les réglages se font naturellement
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Les avantages ce sont les mêmes dans un sens comme dans l'autre - Les limites c'est qu'on se fasse happer par des questions d'organisation, d'objectifs et qu'on passe à côté de la médiation - En fonction de là où on est, il faut qu'il y en ait un qui ait les manettes - Confiance absolue dans la pratique de l'un et de l'autre, bien se connaître, respecter le champ de chacun

Question 11	Quelles sont pour vous les limites de la médiation dans la régulation des conflits
A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - Une médiation imposée avec un marchandage au-dessus des personnes - Faire entrer en médiation une personne trop fragile
B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - La médiation n'est pas là pour intervenir sur les NAO

	<ul style="list-style-type: none"> - Quand il y a des syndicats qui intègrent des médiations collectives, il faut faire attention aux manipulations, aux intentions des uns et des autres - Le non-respect du protocole par les médiés
C – Coach	-
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Les gens qui ont envie d'en découdre et qui ne veulent pas renouer quoique ce soit. - A certains moments la médiation peut ne pas être la bonne approche, il peut être nécessaire de proposer un accompagnement individuel aux deux ou à l'un si il est le seul à le vouloir pour permettre une meilleure compréhension de ce qui se passe

Question 12	Limites du coaching dans la régulation des conflits ?
A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - Peut-être un problème de transfert, un problème de résonance, se sentir plus d'affinité avec certains qu'avec d'autres - Je rebondis sur la question précédente : si on va tous ensemble tenter de mieux détecter ces tentatives d'instrumentalisation, je le vois comme un avantage.
B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Le coach n'est pas un expert dans la résolution des conflits. Il faut être conscient que l'autre a un domaine d'expertise que je n'ai pas - Limite : est-ce que je coache tout ou pas ?
C – Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Les seules limites que j'ai pu y voir c'est le type qui fait des trous dans la coque, le saboteur du processus interne, si j'ai des gens en face de moi qui sont de mauvaise volonté, je peux faire ce que je veux ça ne marchera pas - La limite, c'est de ne pas le détecter
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure tu vas connaître l'approche de la médiation pour résoudre un conflit ouvert qui éclate - Le coach peut avoir une fonction régulatrice, en coaching individuel, il peut accompagner la personne à se mettre en position méta pour réfléchir sur la relation, mais c'est sans l'autre partie - En collectif, tant qu'on est dans de la régulation, ça va, dès qu'on est dans le conflit ouvert, la limite du coaching est là. Il peut pointer du doigt que ça doit être réglé mais il ne pourra pas le faire à l'intérieur du coaching. Il doit interroger le poids du conflit dans la poursuite de l'objectif et au mieux mettre les personnes en responsabilité de le régler.

Question 13	Conflit en entreprise : coaching ou médiation ?
A - Coach Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - Ça dépend du degré du conflit et des enjeux à clarifier avec les parties prenantes - Le coaching commence à avoir ses lettres de noblesses, j'ose espérer que ce sera pareil pour la médiation... qui dit médiation dit problème et invite à se remettre en question d'avantage, ça coince, ça reste compliqué en entreprise
B – Médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Moi je dirais médiation. Sur tout type de conflit, le médiateur est plus armé, c'est son job. Après, ça dépend du coach. Pour moi

	<p>c'est un basique, surtout que maintenant il y a un métier de médiateur, avant ça n'existait pas ; ça fait partie du regard qu'on a sur soi ; par exemple ; l'avocat il est avocat, il a une posture d'avocat si l'avocat est médiateur en même temps... la difficulté que les coachs ont pour vivre selon l'objectif qu'ils se sont fixé va les amener à faire de la médiation ; si ça marche tant mieux, si ça s'apaise et que les clients sont contents, tant mieux, mais si ça ne marche pas...</p>
C – Coach	<ul style="list-style-type: none"> - J'aurais tendance à dire médiation parce que je crois qu'il faut que chacun reste à sa place. Après, je prends la mission qui est celle que j'ai en ce moment, on leur a proposé un médiateur mais ils ont préféré le coach. Je pense que c'est lié à la mission antérieure que j'ai pu faire. Bouche à oreille. Quand ils m'ont rencontré, j'ai discuté avec et ils ont confirmé qu'ils voulaient travailler avec moi. Pourtant on leur avait proposé un médiateur. J'avais déjà travaillé avec le donneur d'ordre. Je travaille pour le gouvernement luxembourgeois, il y a un donneur d'ordre qui s'occupe de la fonction publique. Régulièrement, il fait appel à des séniors. Ils n'arrêtent pas de dire médiation et moi je n'arrête pas de dire coaching, mais ce n'est pas grave. Tous mes documents sont clairs, il n'y a pas une seul fois marqué médiateur. Je n'arrête pas de leur dire l'objectif c'est le projet. Mais c'est souvent le cas, quand tu règles un problème et que tu arrives à le régler, ils ont plutôt tendance à refaire appel à toi. Une fois que c'est cadré, et bien tu y vas. Quand tu te mets à la place du client ils aiment bien être sécurisés dans ce genre de missions qui sont quand même touchés. Quand ils connaissent ton mode de fonctionnement, même si tu n'es pas le meilleur. C'est comme ça que ça fonctionne. - Si j'interviens, c'est que je sais que je peux le faire. Je ne pars jamais à l'aventure. C'est le privilège de l'âge et de l'expérience, d'avoir les moyens de réorienter vers quelqu'un d'autre.
D - Equipe médiateur Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Les deux mon capitaine ! Et bien non, je dirais plutôt, une équipe d'un coach et d'un médiateur. Oui, on l'a vu, c'est en tout cas dès le démarrage se laisser toutes les portes ouvertes en sachant qu'on plusieurs façon d'aborder les choses, si la demande porte sur le conflit, dans un premier temps la réponse spontanée ça va être de dire on va regarder si c'est une médiation, mais la médiation n'est pas toujours la bonne réponse quand il y a un conflit, tu peux avoir des gens qui ont besoin d'en découdre ou qui ont besoin d'un arbitrage ou d'un cadrage et ce n'est pas la médiation qui va permettre de faire ça, en ce sens-là c'est indispensable d'y aller avec les deux regards en fait sachant que ce n'est pas à l'issue du premier entretien qu'on va savoir répondre à ça, c'est en ayant une connaissance plus précise de la situation après une rencontre avec les personnes. En ça me fait toujours un peu réfléchir sur ces approches d'accompagnement d'équipes, il y a quand même deux écoles, celle qui dit, il faut faire systématiquement des entretiens individuels avant et l'autre qui dit ce n'est pas la peine, on y va direct. Chavanis est plutôt du style à dire on n'a pas besoin de faire des entretiens

	<p>individuels, on ne va pas faire perdre de temps et d'argent aux entreprises et quand on est sur un collectif on y va en direct, il n'y a pas besoin d'entretiens individuels. Ça fonctionne si la demande du prescripteur est suffisamment éclairée de sa part et multipartiale de sa part aussi pour que toi tu saches à peu près vers quoi aller.</p>
--	--