

Les étapes d'un processus de médiation

L'objectif d'une médiation est de **restaurer la coopération professionnelle** entre deux personnes qui ont une relation conflictuelle.

Il s'agit au moins d'établir pour l'avenir un pacte de non agression et un niveau de coopération suffisant pour le succès des activités que les personnes ont en commun. Elles doivent ainsi être en mesure l'une et l'autre d'honorer leur contrat de travail.

Cet objectif est fixé par le manager. Il leur propose un médiateur, neutre, formé à cette pratique, qui doit être coopté.

Étape	Sens et raison d'être de la démarche	Comment ?
<p>1</p> <p>Accord des personnes pour une médiation.</p> <p>Le contrat préalable</p> <p>durée 30mn.</p>	<p>Il s'agit d'obtenir de la part des personnes en conflit un engagement à mettre de l'énergie dans le processus de médiation.</p> <p>Cela leur demande au préalable d'accepter de passer du terrain de l'affrontement à celui du dialogue en présence du médiateur.</p> <p>Il faut qu'elles connaissent dès le départ le processus et ses modalités.</p>	<p>Les grandes étapes du processus sont présentées aux personnes par le médiateur, en présence du manager.</p> <p>Puis les engagements suivants leur sont proposés :</p> <p>1 - Dans le processus les personnes seront invitées à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - parler de soi et non sur l'autre ; - respecter le partenaire par les propos et l'attitude ; - écouter jusqu'au bout l'expression de l'autre. <p>2 - Les personnes donnent autorité au médiateur pour conduire et gérer les entretiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les questionner - reformuler les propos et les inviter à le faire pour vérifier la réception des messages ; - recentrer les échanges ; - interrompre l'expression en cas de non respect du partenaire. <p>3 - Les personnes et le médiateur s'engagent à une totale confidentialité sur les propos échangés.</p> <p>Pas d'information unilatérale en direction du manager sur le déroulement de la médiation, ni de la part des partenaires, ni de celle du médiateur. Seules des informations convenues par les deux partenaires seront remontées au manager. Pas d'information en direction de l'environnement (collègues etc.) sur le contenu des échanges...</p> <p>4 - Le médiateur, de son côté s'engage à une totale impartialité.</p>
<p>2</p> <p>Entretiens préliminaires : le médiateur rencontre chaque protagoniste individuellement.</p> <p>Durée 1h30 à 2h.</p>	<p>Il s'agit de préparer chaque personne à la médiation.</p> <p>Le médiateur fait avec chacune un travail d'explicitation et d'écoute des répercussions émotionnelles et mentales du conflit pour finalement mettre en lumière et approfondir les véritables besoins qui sont l'enjeu du conflit.</p> <p>Cette démarche d'accueil du vécu peut avoir une</p>	<p>Le médiateur rappelle les règles de confidentialité et d'impartialité. Puis il commence le travail préparatoire de relecture d'une situation conflictuelle récente et des points clés historiques qui peuvent avoir joué un rôle.</p> <p>Si possible il se tient debout avec la personne devant un paper-board.</p> <p>Il trace 4 colonnes sur la feuille : « Faits – Émotions – Cogitations – Besoins ».</p> <p>« Je suis là pour t'écouter. Raconte-moi ce qui s'est passé : les faits principaux et comment tu les as vécu ».</p> <p>Il privilégie les questions ouvertes pour éviter d'induire ses propres perceptions. Exemple : « Tu dis qu'il n'a pas été respectueux, qu'a-t-il dit ou fait exactement ? » « Tu dis qu'il ne veut pas te transmettre les infos client, quelles infos précises tu n'as pas reçues ? » « Qu'as-tu ressenti à ce moment-là ? », « Quand tu as ressenti ça, qu'est-ce que tu t'es dit ? » Puis : « Quand tu t'es dit ça, qu'est-ce que tu as ressenti ? » Il écrit sous ses yeux</p>

	<p>vertu pacificatrice : l'énergie des émotions se calme quand le besoin profond est identifié.</p> <p>Le but est atteint quand la personne a pu cerner le besoin affecté dont elle pourra parler à son partenaire.</p>	<p>l'expression de la personne, même si c'est excessif. Puis, seulement au terme de cette première étape, pour faire exprimer les besoins, on repart des faits et ressentis déclencheurs. Plusieurs questions sont possibles :</p> <p>« Quand tu te disais ça, quand tu éprouvais cette colère, quel était le dommage pour toi ? Qu'est-ce qui te manquait ? Qu'est-ce qui n'était pas pris en compte ? » ou bien : « Cette peur (ou cette tristesse) elle est faite de quoi au fond ? Qu'est-ce que tu redoutes (ou qu'est-ce que tu sens avoir perdu) exactement ? Quelles sont tes craintes ? Qu'est-ce que tu risques de perdre ? » « Finalement, quel besoin important pour toi est mis à mal dans cette situation ? ». « Quelles sont les valeurs importantes pour toi qui se trouvent affectées ? ».</p> <p>Le médiateur écrit les réponses sous le contrôle de la personne. « Est-ce que c'est bien ça ? ». Souvent stratégies et moyens sont exprimés en lieu et place des besoins qu'ils visent à satisfaire. Le médiateur veille à les distinguer des véritables besoins, il questionne pour approfondir : « Si tu obtenais telle ou telle chose, qu'est-ce que cela te permettrait de réaliser d'important pour toi ? Au fond, à quoi tu aspires à travers ça ? ».</p> <p>Puis il invite à contempler tout ce qui vient d'être écrit, en particulier dans la colonne des besoins. « Au fond, qu'est-ce qui est le plus important pour toi dans tout ça ? Qu'est-ce qui compte le plus pour toi ? » On va jusqu'au niveau aspirations profondes de la personne. Puis on en cherche la traduction dans l'activité professionnelle : « Quel est ton enjeu principal dans cette situation, compte tenu de ta mission comme de tes aspirations et valeurs personnelles ? ».</p> <p>Le médiateur prépare enfin l'expression de la personne à son protagoniste : « Maintenant, comment pourrais-tu exprimer à X ce qui t'affecte et ce qui te manque dans cette situation ? Comment tu pourrais t'y prendre ? ». Puis, pour conclure : « Comment te sens-tu maintenant, au terme de ce travail ? »</p> <p>Le médiateur détache la feuille de paper-board après en avoir pris une photo et la donne à la personne. La photo est une aide pour médiateur, il s'engage à la détruire à la fin de la médiation. Il fixe le RDV pour la rencontre à trois.</p>
<p>3 Premier entretien à 3</p> <p>Durée 60 mn.</p>	<p>Le but de cette première rencontre est de permettre à chaque protagoniste de s'exprimer sur son vécu à partir du travail préparatoire.</p> <p>Le point clé est qu'une reformulation des besoins affectés puisse avoir lieu de part et d'autre.</p> <p>Ce peut être un temps de prise en compte du besoin de reconnaissance, que chacun puisse entendre, se rende compte, prenne la mesure du vécu ou du dommage chez son partenaire.</p> <p>Pour pouvoir ensuite se tourner vers l'avenir...</p> <p>Il n'y a pas d'autre échange, ce n'est pas</p>	<p>La rencontre débute par l'explicitation de l'accord sur le rôle du médiateur et mise en place d'un cadre protecteur pour les échanges.</p> <p>Chacun à tour de rôle exprime son vécu dans la période conflictuelle, sans être interrompu, en ne parlant que de soi : faits, émotions, sentiments et besoins. Les cogitations ne sont pas exprimées et le médiateur intervient immédiatement pour recadrer si c'était le cas. Le médiateur aide la personne dans cette expression par un questionnement analogue à l'entretien précédent.</p> <p>Son partenaire ne fait qu'écouter. Il peut ensuite poser des questions de précision pour mieux comprendre ce qui est exprimé. Le médiateur veille particulièrement à ce qu'il n'y ait pas de débat ou de justifications dans cette expression.</p> <p>Puis l'écouter est invité par le médiateur à reformuler ce qu'il a compris de l'expression de son interlocuteur.</p> <p>Lorsque cette reformulation convient, il s'exprime à son tour sur les mêmes points.</p> <p>Reconnaissance par le médiateur de la légitimité des besoins essentiels de chacun, dans leurs missions respectives.</p>

	encore le temps du débat et de la négociation.	<p>Avant de pouvoir se tourner vers l'avenir, il peut y avoir besoin d'une réparation quand les protagonistes se sont infligé des dommages réciproques par méconnaissance du monde de l'autre.</p> <p>Une fois que l'échange avec reformulation sur les besoins impactés a eu lieu de façon satisfaisante, pour éviter que ces dommages pèsent sur l'avenir, le médiateur peut faire des demandes selon le canevas suivant :</p> <p>« X si vous aviez eu présent à l'esprit l'importance pour Y de... auriez-vous agi comme vous l'avez fait ? »</p> <p>« Y, si vous aviez eu présent à l'esprit à quel point c'est important pour X de... Vous seriez-vous exprimé dans les mêmes termes ? »</p> <p>Si les protagonistes reconnaissent l'un et l'autre que leur attitude aurait été différente, c'est une façon pour eux d'exprimer un regret et cela peut faciliter la prise en compte des besoins réciproques à l'avenir. « Si à l'avenir, une telle situation se présentait, qu'est-ce que vous ne feriez plus l'un et l'autre ? ».</p>
<p>4</p> <p>Deuxième entretien à 3</p> <p>Durée 1h30 à 2h.</p>	<p>Dans ce deuxième entretien il s'agit de se tourner vers l'avenir.</p> <p>Le médiateur accompagne les personnes dans leur relation afin qu'elles trouvent un point d'accord.</p> <p>Objectif : parvenir à un contrat d'engagements permettant à chacun de remplir sa mission avec la coopération de son partenaire, dans le cadre de son contrat de travail, et pour la réussite commune de l'activité dans l'entreprise.</p> <p>Quel accord minimum chacun est prêt à souscrire pour rétablir la coopération professionnelle ?</p> <p>Quelle réponse aux besoins du partenaire ?</p> <p>Quelle charte de bonne conduite ?</p> <p>Quel processus pour traiter les malentendus et désaccords futurs ?</p>	<p>Chacun est invité à exprimer à tour de rôle des demandes relatives à ses besoins pour éviter les problèmes du passé et pour permettre une meilleure coopération professionnelle.</p> <p>Son partenaire écoute et pose des questions pour mieux comprendre les demandes. Puis il dit ce qu'il peut faire : ce qu'il peut offrir en réponse. Il exprime éventuellement ses limites.</p> <p>Il y a des temps d'échanges et de négociation sur la prise en compte réciproques des demandes.</p> <p>Le médiateur peut faire des feedbacks sur le processus relationnel en cours (boussole relationnelle).</p> <p>S'il y a accord, le médiateur fait reformuler par chacun les points sur lesquels il s'engage. Ils sont transcrits sur des feuilles de paper-board pour réaliser un contrat d'engagements mutuels au terme de la médiation.</p> <p>S'il y a désaccord, les points de désaccord sont notés également : sur le paper-board le médiateur partage la feuille en deux colonnes. Il écrit en titre le sujet du désaccord. Puis l'un des protagonistes est invité à reformuler par écrit dans une des deux colonnes le point de vue exprimé par son partenaire sous une forme qui le satisfasse. Puis les rôles sont inversés. L'objectif est qu'ensemble ils tombent d'accord sur l'expression du désaccord.</p> <p>Enfin le médiateur propose d'établir un compte-rendu à partir de ce qui vient d'être écrit. Il demande l'accord des personnes pour que ce document, après relecture par chacun pour ce qui le concerne, soit ensuite signé et serve de base pour leur coopération future.</p> <p>Les deux personnes répondront à ce compte-rendu en exprimant ce qui leur convient et suggérant des modifications en vue d'un accord définitif. Le document sera communiqué au manager.</p> <p>Les points de désaccord seront soumis au manager pour lui demander soit des ressources, soit un arbitrage.</p>
5	Objectif : permettre une	Le contrat d'engagements réciproques est rédigé puis validé. Chaque engagement est relié à une demande et un besoin du

Conclusion de la médiation.	tenue des engagements dans la durée.	partenaire pour bien remplir sa mission professionnelle. Le document doit comporter également : <ul style="list-style-type: none">- un accord sur une façon d'alerter le partenaire quand un engagement ne peut être tenu.- une planification de rencontres de régulation sur ce contrat : dialogue sur les écarts et améliorations. Lorsque celui-ci est conclu, elles prennent ensemble la responsabilité de leur relation et s'engagent à faire remonter à leur manager un feedback avec communication de leurs engagements relationnels.
------------------------------------	--------------------------------------	---