

**J.A. MALAREWICZ CONSEIL**

CONSEIL, FORMATION, SUPERVISION, COACHING

S.A.S. au capital de 8000 €

TVA : FR 3647845047

SIRET : 478 450471 00014

N° formateur 11921445592 Région IdF

11 RUE DU PROFESSEUR LEROUX

92290 CHATENAY-MALABRY

0610364231

[jamalarewicz@aef.com](mailto:jamalarewicz@aef.com)

# **LA MEDIATION et LE COACHING DE BINÔME**

## **Approche systémique**

2021

**24 AU 27 AOÛT**

**CRISSAY SUR MANSE**

**Les outils « médiation » et « coaching de binôme » sont appelés à se développer dans l'entreprise :**

- **avec la péjoration des conditions de travail,**
- **l'émergence des risques psycho-sociaux pour lesquelles les entreprises cherchent à se prémunir en évitant le dépôt de plaintes,**
- **la montée en puissance de la victimisation et de sa judiciarisation dans notre société, eux-mêmes liés à l'individualisme et aux revendications identitaires,**
- **la nécessité légitime qu'éprouvent les consultants à innover et à proposer de nouveaux modes d'intervention ( l'offre crée la demande ), même si, en la matière, de nombreuses entreprises ont mis en place des médiateurs internes et que les avocats sont allés plus vite que les consultants pour proposer ce type de démarche.**

**-1-**

**L'approche Systémique met l'accent sur :**

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

**-2-**

# Médiation ou coaching de binôme ?

Autant l'existence d'un conflit entre deux personnes permet de parler de **médiation**, autant une problématique non nécessairement conflictuelle entre deux personnes peut justifier un coaching de binôme. Par exemple, une transmission de poste, une question de coopération entre des personnes en parité, un fonctionnement matriciel, les liens entre expert et manager.....

Cette distinction est, en bonne partie, théorique, dans la mesure où les clients ont eux-mêmes leurs vocabulaires, que la notion de médiation est dans l'air du temps, que le conflit n'est pas toujours apparent...

Qu'il soit question d'une médiation ou d'un coaching de binôme, les techniques sont identiques. Aussi, pour la suite et afin d'éviter d'alourdir le texte, je mentionnerai uniquement les termes médiation et médiateur.

-3-

## Le Médiateur

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

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

-4-

# Les bonnes (très) mauvaises idées à éviter absolument !

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

Considérer que la violence n'est pas morale.

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

Que la bonne volonté suffit...

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

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

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

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

-5-

## Un conflit

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

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

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

-6-

## Pourquoi un conflit entre deux personnes ?

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

De manière plus générale le conflit peut être appréhendé en termes de lutte de territoire (impliquant alors l'organisation), d'affirmation de compétence(s) ou encore en termes de pouvoir, au sens systémique du terme, c'est à dire dans la définition du contexte de l'autre ou des autres.

-7-

## La symbiose

Rare, mais problème intéressant.

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

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

Pas de dynamique relationnelle.

Généralement : couple dominant/dominé.

Beaucoup d'énergie dépensée pour montrer un constant accord.

Idéalisation de la convergence.

Peur obsessionnelle du conflit.

8-

## Les (grandes) règles d'intervention du médiateur

### Tout ce qui participe à son état d'esprit

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

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

Ses trois obsessions :

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

9-

## Les outils du médiateur :

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

-10-

## Les outils du médiateur :

B- Lui-même

-11-

## Les outils du médiateur :

C- La maîtrise du cadre

-12-

## Les outils du médiateur :

D- Des objets triangulateurs !

-13-

## Les outils du médiateur :

E- Les techniques de conduite d'entretien

-14-

## Exemples de techniques et...

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

-15-

...déroulé (type) d'une médiation