

La formation des médiateurs

Équilibrer savoir-être, savoir-faire et savoir

Jacques Lalanne, médiateur accrédité

m.jacques.lalanne@gmail.com

Résumé

La médiation étant une intervention, une action, une formation efficace est surtout constituée de travail pratique. Dans ce savoir-faire se cultive le savoir-être. Dans ce savoir-faire fait appel à un savoir spécifique à la situation en action. Plus de savoir que de savoir-faire rend l'intervention passive. Plus de savoir-être que de savoir-faire rend l'intervention irréaliste.

Le style Mode d'emploi

Le style Mode d'emploi vise à rendre la lecture facile, rapide, efficace. Il fournit au lecteur le plus d'information dans le moins de mots possible. Il emploie souvent les énumérations, listes, tableaux, colonnes et utilise des chiffres et des puces :

- informations importantes;
- ❖ à ne pas faire;
- à faire;
- détails;
- ✓ à vérifier;
- à choisir;
- 1.** à faire dans un ordre précis: 1., 2., 3., etc.;

Italique: explications.

J'ai participé à des milliers d'heures de formation en médiation comme étudiant, médiateur et formateur de médiateurs.

La formation la plus inefficace à laquelle j'ai participé	La formation la plus efficace à laquelle j'ai participé
Pendant les ¾ du temps nous avons analysé les multiples causes des conflits : émotionnelles, rationnelles, économiques,	Pendant les ¾ du temps nous avons participé à des jeux de rôles comme médiateur et

environnementales, sociales, culturelles, communautaires, etc.	comme protagonistes dans des situations qui nous présentent des défis.
Pendant les ¾ du temps nous avons joué des situations de médiation.	Pendant les ¾ du temps nous avons analysé les situations que nous venions de jouer.
La théorie devait servir de base à la pratique et indiquait tout ce qu'il faut savoir avant d'agir.	La théorie découlait des expériences pratiques que nous venions de faire.
La théorie était livrée en abondance, avant toute expérience pratique.	La théorie se construisait pas à pas, après chaque expérimentation.
Quand est venue la pratique, nous devons appliquer en bloc toutes les consignes théoriques.	Suite à chaque jeu de rôles, nous ajoutons une nuance à inclure dans nos interventions.
Notre cerveau était saturé de notions théoriques et des conditions à respecter pour réussir.	Notre cerveau enregistrait les clés de l'efficacité une à une à chaque mise en situation.
Nous nous sentions incapables, incapables d'appliquer dans l'action toutes les notions théoriques présentées auparavant.	Nous nous sentions compétents, appliquant les interventions productives et les ajoutant à notre répertoire d'interventions une à la fois.
Le formateur nous dispensait ses connaissances et répondait aux questions des participants.	Le formateur partageait son expérience et rassemblait celles des participants.
Le formateur nous indiquait LA bonne intervention, faite pour LA bonne raison.	Le formateur et les participants comparaient l'efficacité de leurs interventions.
Nous apprenions sur un ton sérieux et ressentions souvent l'ennui.	Nous travaillions dans la bonne humeur et apprenions en combinant humour et sérieux.

Former des médiateurs compétents dans l'action.

- Équilibrer savoir-être, savoir-faire et savoir
 - Plus de savoir-être que de savoir-faire produit de bonnes intentions sans capacité d'action.
 - Le médiateur tente alors de créer une relation conviviale sans régler les problèmes.
 - Plus de savoir que de savoir-faire produit une surcharge de connaissances qui étouffe l'action.

- Le médiateur se pose alors une douzaine de questions avant d'agir et fige ou piétine.
- ❖ NE PAS surcharger le cerveau des futurs médiateurs de théories détaillées des conflits.
- ❖ NE PAS former des analystes des conflits. En analysant trop, le médiateur paralyse sous l'accumulation de questions et n'agit pas à la hauteur de ses capacités.
- Former des intervenants neutres aidants en situation de conflit.
- Appliquer la médiation sans formalité : l'assimiler à une conversation entre gens de bonne volonté.

Du savoir-faire au savoir-être

- Choisir des candidats qui ont un savoir-être de base : l'intérêt pour les relations humaines.
 - Des gens qui aiment communiquer, écouter, faire parler, animer une discussion, travailler en équipe.
 - Par exemple : enseignants, directeur de personnel, chef d'équipe, conseiller en ressources humaines, animateurs de groupe, administrateurs de conseil d'administration, psychologues, travailleurs sociaux, éducateurs,
- Observer, développer le savoir-être dans l'action.
 - Les mises en situations, les jeux de rôles, les discussions de cas, le microenseignement révèlent, sollicitent et activent
 - les qualités, attitudes essentielles au médiateur : être à la fois confiant, compréhensif et impartial.
 - les habiletés, compétences : les techniques d'intervention : communication et résolution de problème.

Les participants qui n'ont pas le savoir-être —l'intérêt pour la communication et la résolution de problème—s'en rendent compte par eux-mêmes. Et le formateur confirme cette découverte par son observation. Ceux qui ont fait carrière dans des métiers où l'exécution immédiate était nécessaire —policier, chef opérateur, directeur de production, urgentiste, etc. - - n'ont pas la motivation ni la capacité de discuter longtemps, ce qui est essentiel en médiation.

- Développer parallèlement le savoir-faire par des interventions en jeux de rôles et le savoir-être par des échanges, discussions, analyses suivant ces mises en situation.
 1. Préciser les attitudes fondamentales du médiateur par des discussions de cas.
 - 1.1. S'assurer que les étudiants se positionnent comme agents neutres actifs dans les situations de conflit.
 2. Démontrer une médiation en action :
 - 2.1. Y présenter un conflit type auquel les futurs médiateurs feront face.
 - 2.2. Y insérer quelques défis courants : un participant volubile, un participant réservé, un participant qui demande au médiateur de prendre une position d'arbitre.
 - 2.3. Y inclure quelques erreurs possibles dans le rôle du médiateur et inviter les observateurs à les détecter : donner raison à un participant, critiquer un participant sur sa façon de gérer le conflit, proposer prématurément une solution, etc.
 3. Entraîner les étudiants à réaliser une médiation en action :
 - 3.1. Y présenter un conflit type auquel les futurs médiateurs feront face.
 - 3.2. Y insérer un défi courant choisi : un participant volubile ou un participant réservé ou un participant qui demande au médiateur de prendre une position d'arbitre.
 4. Construire progressivement la théorie comme un résumé opérationnel de nombreuses expériences réussies ou comme un éclaircissement du lien entre les diverses interventions ou une explication du pourquoi le médiateur agit de telle ou telle façon.
 - 4.1. Découvrir les attitudes favorables et les techniques efficaces en médiation.
 - 4.2. Analyser les situations jouées devant les participants et ainsi construire la théorie.
 - 4.3. Utiliser les attitudes fondamentales et les interventions essentielles.
 - 4.4. Après chaque entraînement, es préciser au fur et à mesure que les jeux de rôles exigeront des actions plus nuancées.
 - 4.4.1. Obtenir l'autoévaluation du médiateur en entraînement :
 - 4.4.1.1. Exprimer son expérience vécue : ce qu'il a ressenti, pensé, décidé durant son intervention.
 - 4.4.1.2. Relever ses interventions qu'il considère efficaces.
 - 4.4.1.3. Relever ses interventions qu'il souhaite améliorer.
 - 4.4.1.4. Discuter des situations qui lui posent question : répondre à ces questions par une discussion.
 - 4.4.2. Obtenir l'évaluation des étudiants observateurs :

- 4.4.2.1. Exprimer leur expérience vécue : ce qu'il a ressenti, pensé durant l'intervention.
- 4.4.2.2. Souligner les interventions qu'il considère efficaces.
- 4.4.2.3. Souligner les interventions qu'il suggère d'améliorer.
- 4.4.2.4. Discuter des situations qui leur posent question : répondre à ces questions par une discussion.
- 4.4.3. Donner mon évaluation comme formateur :
 - 4.4.3.1. Exprimer mon expérience vécue : ce que j'ai ressenti, pensé durant l'intervention.
 - 4.4.3.2. Souligner les interventions que je considère efficaces.
 - 4.4.3.3. Souligner les interventions que je recommande d'améliorer.
 - 4.4.3.4. Discuter des situations qui leur posent question : répondre à ces questions par une discussion.
- 5. Développer les habiletés essentielles en intervention par le microentraînement.
 - 5.1. NE PAS proposer un entraînement à une technique théoriquement nécessaire en médiation, par exemple « l'écoute active », « le recadrage », « le reflet de sentiment », etc.
 - 5.2. NE PAS proposer aux étudiants de s'entraîner à l'aide de situations génériques, par exemple « un ami se confie à vous », « un problème personnel que je ne réussis pas à résoudre », etc.
 - 5.3. Choisir une situation, un échange, un message émis pendant l'entraînement et le transformer en microentraînement.

Exemples : au cours de la médiation, un participant dit
« Mon associé est un exploiteur, il veut me ruiner ! », ou
« Vous voyez, j'ai fait tout mon possible, mais mon partenaire n'a pas fait sa part ! », ou
« C'est impossible de discuter avec un voisin pareil ! »
 - 5.4. Demander à tous les participants d'écrire l'intervention qu'ils feraient dans cette situation.
 - 5.5. Expérimenter, chacun à tour de rôle, étudiants et formateur, les différentes interventions proposées.
 - 5.6. Évaluer l'efficacité de l'intervention en se fondant sur les 3 attitudes essentielles au médiateur ; cette intervention a-t-elle été

- 5.6.1. Efficace
 - 5.6.1.1. Confiante ?
 - 5.6.1.2. Compréhensive ?
 - 5.6.1.3. Impartiale ?
- 5.6.2. En se fondant sur
 - 5.6.2.1. L'expérience du participant à la médiation.
 - 5.6.2.2. Les observations des étudiants du groupe.
 - 5.6.2.3. Les observations du formateur.
- 5.7. Reprendre le microentraînement jusqu'à obtenir un niveau satisfaisant d'efficacité.
- 5.8. Faire un entraînement par jeu de rôles séquentiel :
 - 5.8.1. Consultation avec l'initiateur.
 - 5.8.2. Consultation avec l'interlocuteur.
 - 5.8.3. Médiation directe face à face.
 - 5.8.4. Médiation indirecte, navette.

- 5.9. S'entraîner à intervenir dans des situations particulières :
 - 5.9.1. Consulter un expert.
 - 5.9.2. Recourir à d'autres instances.
 - 5.9.3. Recourir à une instance administrative.
 - 5.9.4. Médiation inachevée.
 - 5.9.5. Agir comme médiateur-arbitre.
 - 5.9.6. Situations inusitées.
- 5.10. Proposer des jeux de rôles présentant des défis exigeants de plus en plus de précision, de doigté, de nuance dans les interventions.

Du savoir-faire au savoir

Au cours des médiations simulées ou réelles, les étudiants et les médiateurs font face à des situations qui exigent des connaissances de base, que tout citoyen devrait connaître, pour faire une intervention utile à l'initiateur, à l'interlocuteur ou aux deux.

Un médiateur agissant dans la « vie en société » devrait connaître l'information fondée sur le principe « nul ne peut ignorer la loi », par exemple :

- ✓ Comme citoyen, je dois laisser mon voisin venir sur mon terrain pour faire des réparations à sa propriété.
 - ✓ Comme résident, je dois distinguer une clôture m'appartenant et située sur mon terrain, une clôture appartenant à mon voisin et située sur son terrain et une clôture mitoyenne située sur la démarcation entre nos terrains, nous appartenant solidairement.
 - ✓ Comme employeur et comme employé, je dois connaître les motifs acceptables pour un congédiement et les compensations requises dans une telle circonstance.
 - ✓ Comme employeur ou employé, je dois connaître les comportements exigibles et les comportements inacceptables et considérées comme du harcèlement.
 - ✓ Comme locataire et propriétaire, je dois connaître les délais nécessaires pour mettre fin à un bail ou le renouveler.
 - ✓ Comme citoyen, je dois connaître les droits et libertés de la personne, comme le droit d'un aveugle ou une autre personne handicapée d'avoir un chien guide.
 - ✓ Comme conjoint, je dois connaître les droits de propriété commune et individuelle.
 - ✓ Comme copropriétaire, je dois connaître les dispositions de la loi exigeant que nous mettions régulièrement une somme dans un fonds de prévoyance, ayant un compte de banque spécifiquement dédié à cet effet.
 - ✓ Comme administrateur d'une association, je dois connaître mes responsabilités, mes fonctions et celles du directeur général et des autres dirigeants.
- Faire intervenir ces besoins d'information dans des jeux de rôles et mises en situation.
 - Rechercher alors l'information nécessaires.
 - Discuter d'une façon confiante, compréhensive et impartiale de la mettre à la disposition des participants à la médiation.

Pour une formation expérientielle

On intègre plus rapidement et plus profondément les compétences acquises par l'expérience. L'action –les jeux de rôles, les mises en situation, les microentraînements, les discussions de cas, etc.—constituent une véritable expérience acquise progressivement en relevant des défis pratiques de plus en plus exigeants. Les découvertes que les participants y font combinent une participation active, un engagement émotionnel et une analyse rationnelle dans une série d'interventions. Le résultat immédiat qu'on observe et qu'on ressent offrent des jalons précis qui forment progressivement la théorie de l'efficacité du médiateur. Dès ses premières heures de

formation, l'étudiant agit, utilise les compétences qu'il possède déjà, en développe de nouvelles et ainsi élargit son répertoire d'interventions. La mise en ordre de ces expérimentations et de leurs résultats rassemble la théorie que chacun se construit par tâtonnement structuré. Le savoir-être —les attitudes, les orientations, les préférences personnelles— se précisent à mesure qu'on réalise de nouvelles expériences et relève de nouveaux défis.

À la fin, il reste dans les mains du médiateur un large éventail d'interventions, une gamme de nuances des attitudes favorables à adopter et une série de connaissances pratiques essentielles pour agir en parlant le même langage que les participants à la médiation.