

Pour **qui** et « pour **quoi** » « **il** » intervient ?

Deux logiques de tiers, entre l'option du raisonnable et la promotion de la qualité relationnelle.

Distinguer conciliation et médiation

La confusion entre conciliation et médiation n'est pas seulement terminologique. Elle est conceptuelle, avec des conséquences pratiques. Tant que ces deux modes d'intervention d'un tiers dans un différend ne sont pas distingués dans leurs fondements, leurs processus et leurs finalités, leur mise en œuvre reste approximative — et leur complémentarité, impensée.

La distinction engage une question de fond : que fait un tiers lorsqu'il intervient dans un différend ayant des implications dans la vie hospitalière ? À quoi coopère-t-il ? De quoi répond-il ? Et surtout : au service de quoi/qui se place-t-il — de la norme, d'un modèle considéré comme juste, ou de la qualité relationnelle entre les personnes ? Les résultats n'ont-ils d'impact que sur les aspects relationnels aux autres ou ont-ils aussi des avantages sur la qualité de vie relationnelle et donc la relation à soi et la santé mentale ?

Deux rôles, deux responsabilités

La conciliation est un cadre institutionnel fondé sur une délégation de l'autorité. Elle vise à éviter la décision tranchante qui pourrait entretenir des antagonismes. Le conciliateur agit comme acteur organisationnel. Il écoute, évalue les positions respectives, prend en compte l'environnement. Son appellation, référencée dans le cadre juridique, lui confère une légitimité dans sa mission, un point de vue sur les enjeux et les intérêts. Il peut mobiliser les usages pour orienter les parties vers ce qu'il considère comme raisonnable. Il cherche un point d'équilibre, en s'appuyant sur des référentiels normatifs — textes, règlements, voire ses principes d'équité — qui servent de cadre commun à l'évaluation et la gestion du différend.

La médiation procède d'une autre logique — mais il faut d'emblée distinguer les conceptions existantes. Certaines restent proches de la conciliation, à mi-chemin entre morale et droit, et maintiennent une posture d'orientation vers une solution jugée souhaitable. Une autre, méthodologiquement structurée, définit le médiateur comme un acteur systémique relationnel, un tiers distancié : distancié de l'autorité hiérarchique, des intérêts en présence et de l'issue du différend. Des questions restent donc ouvertes sur le choix institutionnel entre un tiers médiateur proche de la conciliation et un professionnel centré sur le projet relationnel et la qualité relationnelle. Les différences posturales et pratiques expliquent les écarts de conceptions, notamment dans l'institution hospitalière où la culture relationnelle entre le personnel et les patients reste fondée sur des traditions proches de la conciliation.

Cette distinction ne relève plus de l'exploration sémantique, mais elle est encore sensible en milieu hospitalier où les relations ont des asymétries variables : d'une part, des relations marquées par la dépendance liée à la demande de soin ; d'autre part, des relations professionnelles où l'asymétrie tient aux responsabilités plutôt qu'à une vulnérabilité.

La médiation professionnelle, au sens rigoureux du terme, est une instrumentation d'intelligence collective permettant de restaurer la capacité décisionnelle des parties. Le médiateur professionnel aborde le conflit comme l'indice d'une incapacité momentanée à penser ensemble. Il conduit un processus structuré sur ce qui fait et ce que font les relations entre les parties : la crise du langage génératrice du conflit, les perceptions de légitimité, les impacts affectifs, les attentes implicites, les représentations de valeurs engagées, les reconnaissances en déshérence, les aspirations éventuelles. Il met en évidence les convergences de pensée là où les parties ne percevaient que des divergences, permet l'identification des invariants de la dégradation relationnelle. Sa compétence est de garantir un cadre — confidentialité, liberté de décision, accompagnement personnel, interpersonnel ou organisationnel — dans lequel les parties peuvent se reconnaître en légitimité et construire une issue. Il ne se mêle pas d'un conflit ; il est engagé dans la manière dont une institution choisit d'évoluer face à l'humanité qui la fait vivre.

Le conciliateur est donc un tiers proposant — il recherche la validation par les parties d'un accord fondé sur des impératifs structurels. Le médiateur professionnel est un tiers structurant du processus de dialogue — et les parties peuvent trouver ou retrouver la formulation d'un accord au travers d'un projet relationnel clarifié, reconstruit ou énoncé.

La distanciation : trois impératifs déontologiques

La distinction de posture entre conciliateur et médiateur.

Il s'agit de l'indépendance, de l'impartialité et de la neutralité. L'ordre de ces éléments n'est pas noté par hasard. Il s'agit d'abord de savoir comment le tiers se situe dans l'organisation, comment il intervient relativement aux personnes exposées à un différend, et comment il se positionne par rapport à la finalité de la médiation.

1. L'indépendance

L'indépendance du tiers suscite souvent des doutes en contexte institutionnel. La confusion porte en principal sur le lien de subordination : si un conciliateur apparaît dans un modèle de recours hiérarchisé, et donc avec un rapport de dépendance à ce qui fait autorité dans l'organisation, qu'en est-il pour le nouveau rôle de médiateur ? S'il est salarié quid de sa posture d'indépendance ? Est-elle une fiction ?

L'argument selon lequel le médiateur ne pourrait pas être indépendant repose sur un amalgame. Être lié hiérarchiquement ne signifie pas être dépendant dans la conduite d'un processus. L'indépendance ne concerne pas le statut, mais la tenue du processus et les décisions qui façonnent la finalité de l'intervention. Elle implique que le tiers ne reçoive aucune instruction sur le contenu des échanges ni sur l'issue attendue, et qu'il ne soit tenu à aucun reporting sur ce qui relève de la confidentialité.

Cette exigence distingue conciliation et médiation professionnelle. Le conciliateur agit dans un cadre institutionnel normé ; son intervention s'inscrit dans des référentiels structurels. Le

médiateur professionnel, lui, intervient dans un cadre déontologique qui garantit son autonomie.

Le lien de subordination n'empêche pas, en soi, l'indépendance. Le médecin du travail ou les représentants du personnel exercent leur mission avec des garanties comparables. Ce qui rend l'indépendance effective, ce n'est pas l'externalisation du tiers, mais l'engagement explicite de la gouvernance sur les conditions d'exercice : confidentialité, absence d'instruction, absence d'ingérence.

L'indépendance ne relève donc pas d'un statut, mais d'un cadre et d'une discipline professionnelle maintenue avec une formation continue et un cadre déontologique reconnu.

2. L'impartialité

Le mot dit une grande partie de la posture qu'il définit. Le tiers ne doit pas donner prise aux démarches habituelles des parties sur leur sentiment de légitimité, leur conception de qui a tort ou raison, de ce qui ferait le juste et l'injuste, le bien et le mauvais, le positif et le négatif. S'il est médiateur professionnel, sa position l'amène à faire revisiter les affirmations duales. Il n'agit pas en tiers bienveillant et empathique, ce qui change le modèle traditionnellement dispensé et qui se conçoit dans les relations avec les usagers. Il conduit des entretiens et des réunions qui peuvent donner lieu à des digressions et dans ce cas, il peut être amené à recadrer sur un objectif qualitatif et à recentrer sur les locuteurs, pour maintenir la cohérence du processus réflexif. Par exemple, dans une plainte pour harcèlement — ou tout autre RPS — qui affecte la santé mentale, le tiers accompagne la personne dans la construction de sa pensée. Il sait que les représentations des enjeux et des intérêts de chacun sont conditionnées par la manière dont chacun perçoit une relation : selon que l'on apprécie ou pas, la valeur associée à chaque chose peut changer, d'où cette attention toute particulière.

3. La neutralité

Cette posture est invoquée dans les deux cas, conciliation et médiation, mais elle ne recouvre pas la même réalité.

Le conciliateur se positionne comme garant de l'équité du résultat. Il exerce avec empathie et bienveillance. Sa neutralité se rapporte moins à la perspective d'entente qu'aux parties en tant que porteurs de sentiments de légitimité et de solutions. Il évalue et veille à ce que la finalité ne soit pas injuste institutionnellement, en s'appuyant sur des critères objectivables. Sa neutralité est de l'ordre de l'impartialité normative, d'où la proximité des définitions.

Pour le médiateur, en tant qu'il est professionnel, la neutralité s'exprime autrement. Elle est une exigence de positionnement : le tiers ne représente pas l'institution. Il intervient pour déplacer les cadres de pensée, rouvrir les perspectives, faire émerger ce qui n'a pas été dit ou entendu. La neutralité du médiateur est active. Il est attentif au sens qui fait l'implication de chacun. Il exerce une discipline de non-alignement qui exige une implication dans la conduite du processus. Ce médiateur identifie la pression sympathique des parties qui tenteraient de l'enrôler dans leur camp et maintient une posture distanciée ; il contourne sa tentation de juger, d'évaluer, de pencher. C'est le cœur de sa compétence, c'est la force de sa posture de distanciation.

Ces trois distinctions ont des implications directes. Le médiateur peut — et doit parfois — accueillir la dimension émotionnelle, voire passionnelle, de la relation dégradée, parce que c'est dans cette dimension que se trouvent les clés de la reprise du dialogue. En conciliation, l'émotion est davantage traitée comme un obstacle à « gérer » pour parvenir à un accord rationnel et équitable. Le premier est dans l'accueil, le second dans l'acceptation.

Pourquoi la conciliation précède-t-elle généralement la médiation ?

Dans la plupart des dispositifs institutionnels, la conciliation intervient en première intention et la médiation en seconde. Cette priorisation n'est pas anodine. Elle traduit une logique institutionnelle précise : *tenter* d'abord de régler un différend par un accord cadré, rapide, maîtrisable, avant d'ouvrir, si nécessaire, un espace d'exploration plus large et moins prévisible. La tentative est fondée sur l'idée d'une ligne droite vers une décision, par rapport à la représentation d'une imbrication de lignes courbes dans la médiation. Cette géométrie mentale fait espérer la rapidité à moindre coût, par rapport à une complexité chronophage.

La conciliation tend à correspondre aux habitudes institutionnelles. Elle viserait un résultat identifiable, elle s'inscrirait dans un cadre normatif connu, en ne remettant pas en cause les traditions structurelles. La médiation professionnelle, en revanche, introduit un facteur d'incertitude. En travaillant sur la relation, en faisant émerger des perceptions, des souffrances, des dysfonctionnements systémiques, elle peut conduire à des remises en question que l'institution n'avait pas anticipées et que les hiérarchies n'ont pas prévues, voire ne souhaitent pas nécessairement.

Cet ordonnancement comporte le risque de considérer la médiation comme un dispositif alternatif de dernier recours, mobilisé lorsque la conciliation a échoué, c'est-à-dire quand le conflit s'est durci et les positions se sont cristallisées. Or, dans nombre de situations, cette médiation garantit une reprise du dialogue : c'est le travail sur la relation qui permet de dénouer le différend, avant que les positions ne se figent en revendications juridiques ou en blocages relationnels.

Un choix culturel de ce qui fait une institution

Alors, faut-il choisir entre la conciliation et la proposition de la médiation professionnelle ? Leur hiérarchisation est-elle une solution ? Faut-il les articuler en fonction de la nature du différend et des besoins des personnes concernées ?

Certains différends relèvent principalement d'un désaccord sur un cadrage de responsabilité. Il peut s'agir de la répartition d'une charge, d'une vision différente de l'organisation, de l'appropriation de méthodes. La conciliation peut y sembler directement pertinente, si et seulement s'il s'agit d'une problématique technique en discussion animée. Mais s'il s'agit d'un absentéisme fréquent, d'une dégradation relationnelle, quelle qu'en soit la cause, qui compromet l'ambiance, fait de l'exclusion, de la mise à l'index, provoque une discrimination, la médiation s'impose désormais plus naturellement. Les déficits de reconnaissance, les sentiments d'injustice, les ruptures de confiance, atteintes à la dignité professionnelle sont autant de contextes où la médiation est adaptée. Dans ces cas, un accord conciliatoire, même

équitable sur le fond, ne résoudra rien s'il ne traite pas la dimension relationnelle du conflit. Il se pourrait même que l'accord envisagé par le conciliateur ne soit adopté par les parties qu'après le travail relationnel conduit par le médiateur, ce qui inverse l'idée de la préférence de la conciliation dans un premier temps.

Dans les milieux où les relations interpersonnelles sont constitutives du travail lui-même — c'est le cas dans le soin, l'éducation, l'accompagnement social —, la dimension relationnelle du conflit est souvent centrale. Un conflit entre deux soignants autour de la répartition des gardes peut masquer un différend plus fondamental sur la conception du soin, sur la place respective de l'humain et du protocole, sur le sens même de l'engagement professionnel. Aucun aménagement d'emploi du temps, aussi équitable soit-il, ne règlera ce type de tension si la parole n'a pas été possible sur ces enjeux de fond.

C'est pourquoi l'articulation entre conciliation et médiation ne doit pas être pensée comme une séquence linéaire — d'abord l'une, puis l'autre en cas d'échec. En réalité, c'est un choix institutionnel que de donner la priorité à l'un ou à l'autre : le choix d'un modèle inscrit dans la hiérarchie avec une homogénéité culturelle entre relations patients et management ou un modèle disruptif qui accueille la dimension de la qualité relationnelle relevant de l'intime, tenue habituellement en dehors du cadre institutionnel.

Pour une culture institutionnelle de la résolution des différends

La faible visibilité des dispositifs de médiation dans les institutions n'est pas un hasard. Elle révèle une difficulté structurelle : celle des organisations à reconnaître les difficultés relationnelles comme une composante normale du travailler ensemble, et non comme une défaillance à gérer de manière fataliste ou un désordre à cadrer, voire, in fine, à réprimer.

Tant que la dégradation relationnelle et sa conséquence, le conflit, sont perçus comme des dysfonctionnements psychologiques, les dispositifs d'accompagnement relationnel resteront marginaux, mobilisés tardivement et à contrecœur. Pour que la médiation trouve sa place, il faut que les institutions acceptent une idée simple mais exigeante : la qualité relationnelle est une nécessité de formation continue. En revisitant ce qui fait et ce que font leurs relations systémiques, cette méthodologie agit bénéfiquement sur la santé mentale des personnes.

L'articulation entre médiation et conciliation n'est donc pas une question technique entre procédure et processus. C'est un choix de management institutionnel : il engage la conception même que l'institution se fait de la personne : exécutant à réguler ou sujet engagé capable de contribuer à l'évolution du système.

Brigitte Eckert

Chargée du service de médiation APHP
Coordonnatrice du Club Hospimmediation.fr/
membre du CREISIR.fr
brigitte.eckert@aphp.fr

Jean-Louis Lascoux

Initiateur de la profession de Médiateur, de la
médiation professionnelle et de la qualité
relationnelle – Ingénierie Systémique Relationnelle
Président du CREISIR.fr
lascoux@gmail.com