

Encadré :

Une médiation entre deux membres d'une équipe éducative :

Dans une école primaire où nous intervenons pour sensibiliser l'équipe éducative à la gestion des conflits et la communication constructive, lors de la troisième et dernière session, une des institutrices absente et le chef d'établissement exprime son malaise : l'institutrice ne lui adresse plus la parole et d'ailleurs n'est pas présente à cette session. A l'écoute du chef d'établissement, je précise cependant que nous ne parlerons pas de la personne absente. Elle exprime son incompréhension dans cette situation et souhaite que le dialogue soit rétabli.

A la fin de la session, je propose au chef d'établissement une médiation, si toute fois les deux protagonistes sont d'accord. Elle accepte la proposition et va proposer la médiation à sa collègue.

Rapidement, je reçois un coup de téléphone de l'institutrice qui me dit ne plus pouvoir adresser la parole à sa directrice car elle a l'impression d'être critiquée pour tout ce qu'elle fait. Je l'écoute et lui explique comment je peux tenter de les accompagner toutes les deux pour rétablir éventuellement une relation professionnelle effective.

La question qui se pose est le lieu de la médiation. Il serait souhaitable d'être dans un lieu totalement neutre et en même temps il est difficile de trouver une heure de rendez-vous à l'extérieur de l'établissement. J'accepte donc de mener cette médiation dans l'établissement scolaire à condition que la pièce choisie soit neutre par rapport aux personnes, ni le bureau de la directrice, ni la salle de classe de l'institutrice. La salle de rééducation sera choisie.

Le jour de l'entretien arrive. Je sens la directrice et l'institutrice tendues, la seconde encore plus que la première.

Je définis à nouveau cet espace de médiation et mon rôle : « je suis là pour vous accompagner dans une discussion constructive au sujet de vos désaccords quant à votre relation professionnelle ; je suis là pour vous deux, et en totale indépendance et confidentialité. Ceci demande de votre part de parler en toute authenticité, de parler de votre vécu, en tentant de ne pas accuser l'autre ; je vous proposerai de décider à la fin de notre réunion ce que vous souhaitez communiquer à vos collègues. » Après avoir obtenu leur accord sur ces quelques règles, je leur demande quel est leur objectif en participant à cette médiation : l'institutrice dit qu'elle souhaite rétablir la communication, même si ça lui est très difficile car elles ne se parlent plus. Je lui dis que dans un premier temps elle peut s'adresser à moi si c'est plus confortable. Elle dit aussi qu'elle veut exprimer ce qu'elle a à dire. La directrice souhaite communiquer au niveau professionnel. Très vite démarre une discussion sur la relation professionnelle. Toutes deux réalisent qu'elles n'en ont pas la même conception : la directrice n'est pas du tout dans l'affectif ; pour l'institutrice, l'affectif compte beaucoup et elle reconnaît qu'elle est très susceptible. Elles se mettent d'accord sur le fait que dans la relation professionnelle, existent les deux dimensions de l'objet de travail et de la relation et que les deux sont importantes, tout en gardant une juste distance.

Dans la mesure où nous avons peu de temps, maximum 1h15, je leur demande de penser chacune à deux ou trois événements où elles se sont senties blessées. Je demande qui veut commencer à se dire ; elles conviennent toutes les deux que l'institutrice commence puisque c'est elle qui semble avoir la plus grande souffrance dans cette situation. Elle commence à s'adresser à moi, et petit à petit s'adresse à la directrice. Elle évoque une semaine où elle a été absente et où la directrice l'a informée d'emblée que des parents avaient « râlé » car elle manquait trop souvent. Elle explique comment elle a été blessée car elle a une grande conscience professionnelle et que depuis ce jour-là elle a « fermé sa porte ». La directrice prend conscience de sa maladresse ; c'est aussi l'occasion pour elle de dire qu'elle a une grande confiance en elle professionnellement. Un autre épisode sera évoqué, cette fois-ci où il ne s'agissait pas d'une maladresse de la directrice, mais plutôt

d'une remarque justifiée à laquelle l'institutrice a réagi de façon démesurée : lors d'une réunion avec un inspecteur qui durait plus longtemps que prévu, la directrice a demandé à l'institutrice devant toute l'équipe d'aller remplacer la dame de service qui s'occupait des enfants. Enfin la directrice parle d'un incident pour la préparation d'une sortie de classe pour laquelle l'institutrice est sortie de son rôle. Deux cars ont été commandés. Quand la directrice vient dire à l'institutrice qu'il y a un problème, l'institutrice se met très en colère. Elle reconnaît en médiation que sa réaction a été démesurée et en même temps, explique qu'elle a besoin de prendre des initiatives.

Après avoir passé en revue trois ou quatre situations, l'institutrice repère qu'elle regarde faits et gestes de la directrice à travers le filtre « elle ne m'apprécie pas », et la directrice dit qu'elle marche sur des œufs avec elle.

Je leur demande ce qu'elles apprécient chez l'autre. Pour ne citer qu'un des traits, l'institutrice apprécie la rigueur de la directrice, et la directrice la spontanéité de l'institutrice. Tout en prononçant ces mots, elles s'aperçoivent que ce sont aussi ces traits qui font problème dans leur relation.

Après avoir résumé les différents problèmes évoqués, je leur demande quels sont leurs besoins dans cette relation professionnelle. Elles ont toutes deux besoins de confiance mutuelle et de dialogue. L'institutrice exprime un besoin de souplesse et de possibilité de prendre des initiatives. La directrice a besoin d'ouverture de la part de l'institutrice.

Il reste un peu de temps pour envisager comment concrètement, ces avancées vont s'inscrire dans cette relation professionnelle. Je leur demande de noter chacune sur un papier une demande qui corresponde à leur besoin et une proposition qui aille dans le sens du besoin de l'autre.

L'institutrice demande de prendre en charge certains projets, de sortie par exemple, d'un bout à l'autre. Cette demande est aménagée pour que chacun garde sa fonction avec les responsabilités qu'elle comporte. L'institutrice propose d'ouvrir sa porte au sens symbolique. Elle a d'ailleurs déjà commencé à l'ouvrir durant la médiation.

La directrice demande qu'elles parlent entre elles des élèves en difficulté, ce qui fait partie de leur travail et qu'elles ne font plus. Je cherche avec elles des moyens de remettre cette tâche en place : elles décident de prévoir une réunion régulière pour cela plutôt que de le faire à tue-tête dans la cour comme elles en avaient l'habitude auparavant.

Je prends la parole pour dire ce que je vois : au-delà des maladresses et de la susceptibilité, cette situation semble révéler un flou dans les places de chacun. Je précise qu'en général, un problème relationnel dans une organisation, un groupe, reflète un dysfonctionnement dans le groupe. Elles acquiescent à cette observation et la directrice décide de clarifier en équipe les fonctions de chacun à une prochaine réunion.

Pour finir, je leur propose de faire un petit point : « où en êtes-vous ? » La directrice dit qu'elle se sent soulagée. Elle montre un point de son torse qui s'est dénoué. L'institutrice dit que sa porte est entrouverte ...

Et enfin : « que souhaitez-vous en dire à vos collègues ? » Elles souhaitent toutes les deux dire qu'elles ont retrouvé un dialogue et qu'elles ont compris comment elles en étaient arrivées là. Elles hésitent sur le dire collectivement ou individuellement. Elles décident d'en parler individuellement aux personnes qui leur posent des questions.

J'imagine facilement que chacun reconnaîtra dans cette médiation, les étapes de toute médiation, la posture du médiateur, le cadre posé, les méthodes, la déontologie.

Marianne Souquet