

Comment Construire une Posture de Médiation?

<https://doi.org/10.21814/uminho.ed.78.7>

André Moisan

Président de l'association CreE.A
Ancien membre de Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique, Conservatoire National des Arts et Métiers, France
<https://orcid.org/0009-0000-1429-7800>
andre.moisan.perso@gmail.com

Résumé

La "posture" est un terme central quand on évoque la pratique de médiateur. Mais qu'est-ce que la posture? Une simple technique? Une compétence? Souvent utilisé, ce terme et la notion qu'elle recouvre est pourtant un impensé, dans le milieu professionnel de la médiation.

Avant même de savoir comment elle s'acquiert, il faut d'abord en saisir sa quintessence. Premier travail à opérer: sa définition. Ensuite, et ensuite seulement, sera abordé le mode de formation qui y correspond.

Mots Clefs

médiateur, posture de médiation, savoir-faire, profession

La Posture Professionnelle: Un Impensé de la Médiation Professionnelle

Traditionnellement, la posture fait partie de la boîte à outil du médiateur, au même titre que les compétences de communication, la connaissance des réseaux d'acteurs et des institutions de son environnement, etc. Elle agrège des principes d'action, comme la neutralité, l'impartialité, la confidentialité, l'indépendance vis-à-vis des enjeux de pouvoir des parties prenantes à la médiation, la capacité à faire émerger les voies de solution par ces dernières. Ces principes sont souvent traduits par le "cadre déontologique" de la médiation, qui suppose des compétences de tolérance,

d'empathie, de capacité pour le médiateur de prendre conscience et de se distancier de ses propres représentations et de ses propres valeurs. Mais sa définition ne se limite pas à ces considérations. Elle suppose tout cela, qui n'en est que la traduction en termes opératoires.

La posture est la marque du médiateur, celle qui la distingue de toutes les autres professions et la singularise. C'est ce qui le construit comme professionnel, se distinguant par-là du "commun". Pour reprendre les termes de la sociologie interactionniste des professions (Dubar & Tripier, 1998, pp. 93-112), c'est ce qui transfère à son activité professionnelle une dimension "sacrée": le mot sacré étant utilisé ici dans son sens étymologique (ce qui sépare). En l'occurrence, c'est ce qui la distingue de l'activité commune, celle du "profane".

En tant que professionnel – méritant ce qualificatif – il partage avec le médecin (pour ne prendre que cet exemple) cette fonction "sacrée" que ce dernier endosse en entrant dans son cabinet. Ses patients voient en lui, non pas l'homme ordinaire, mais celui qui se trouve "mandaté", pour reprendre les termes de la sociologie interactionniste (Dubar, 1991/1998) comme dépositaire de la santé des gens.

Il en est de même du médiateur. Si sa fonction est plus récente, moins reconnue et qu'il ne "professe" pas de serment d'Hippocrate ("profession" vient de ce verbe "professer"), il partage avec le médecin les mêmes attributs de la posture professionnelle : un "habitus¹" qui va jusqu'à (littéralement) s'incorporer dans les attitudes corporelles (position ouverte, d'écoute, qui évite les bras croisés), les comportements, etc. Tout est signifiant: l'âme et le corps font corps.

Imaginez le jeune médecin qui arrive pour la première fois dans son cabinet pour accueillir ses patients. D'un seul instant, il n'est plus le même. Malgré, et avec, toutes ses années de formation, il est passé de l'autre côté du miroir. Il est regardé, perçu, vu comme le "médecin", celui qui dispose du savoir de guérison et à qui le patient s'en remet. Lui-même se "dédouble" en professionnel, d'un côté, et individu ordinaire, de l'autre, celui qu'il redeviendra à son retour dans son "chez soi" à l'issue de ses consultations.

Notre jeune médecin aura peut-être appris des éléments théoriques sur l'entretien de consultation. Cette fois, à l'instant même où son premier patient rentre dans son cabinet, il est au pied du mur. Il endosse sa fonction et la "posture" qui lui correspond. Et cette épreuve (un *turning point*, selon les sociologues interactionnistes des professions) est le passage obligé pour l'acquisition de son geste professionnel. Au cours d'une étude sur les inspecteurs du travail (Moisan, 2007), l'auteur a ainsi étudié les premières interventions sur le terrain de jeunes inspecteurs frais émoulus de leur école. Imaginez une jeune inspectrice, dépassant à peine ses 20 ans, arrivant sur un chantier du bâtiment, devant un chef de chantier, particulièrement roublard, pour faire respecter les lois du travail. La "posture" s'acquiert à travers ce genre d'épreuve.

1 L'habitus est un "système de disposition réglé", résume Bourdieu (1980). Pour lui, c'est "un système de dispositions durables et transposables, structures structurées destinées à fonctionner comme structures structurantes c'est-à-dire en tant que principe générateur et organisateur de pratiques et de représentations" (Bourdieu, 1980, p. 91).

L'incorporation de cette posture n'est pas affaire d'enseignement (même s'il doit y préparer). Le nouveau professionnel se forge une nouvelle relation au monde: c'est affaire de confrontation directe, physique tout autant que mentale.

De la Dépendance aux Professionnels du "Service aux Personnes" à la Construction de l'Autonomie Professionnelle

La construction d'une profession suit tout un processus d'émergence, de définition, de lutte pour la reconnaissance, de construction de son autonomie professionnelle.

La médiation émerge dans des espaces sociaux institués. Ils peuvent être judiciaires. Les médiateurs vont devoir se battre contre les professions déjà installées: les avocats vont leur disputer cette compétence nouvelle. La médiation sociale, par contre, prend corps davantage dans l'espace professionnel que Dubet (2002) nomme le "travail sur autrui": le domaine du soin, de l'éducation et de la formation, du travail social et de la prévention sociale. On pourrait y rajouter celui de la répression.

Comme l'indique le qualificatif dont Dubet (2002) les qualifie ("travail sur autrui"), il s'agit toujours d'une intervention sur la (les) personne(s) pour obtenir d'elle(s) une modification: de leur corps, de l'état de leurs connaissances, de leurs comportements. Il a une visée transformatrice de la personne. Comme le dit l'auteur,

le travail sur autrui a été conçu (...) comme un processus institutionnel; il procédait (...) d'un *programme institutionnel* [souligné de l'auteur]. (...) Ce programme considère que le travail sur autrui est une médiation entre les valeurs universelles et les individus particuliers. (...). [Il] vise à inculquer des normes qui conforment l'individu et, en même temps, le rendent autonome et libre (Dubet, 2002, pp. 13–14).

Pour Dubet (2002, p. 24), le "programme institutionnel peut être défini comme le processus social qui transforme des valeurs et principes en action et en subjectivité par le biais d'un travail professionnel spécifique et organisé". Il s'agit, en l'occurrence, des valeurs prônées par l'État républicain français, dont les instituteurs, appelés les "hussards noirs de la République" sont les meilleurs représentants. Leur légende figure à merveille ces acteurs du développement du libre arbitre, de l'esprit critique et de l'autonomie individuelle, contre les idées obscurantistes des tutelles religieuses et des nobles locaux.

L'existence de ce programme institutionnel, donnant contenu et sens au « travail sur autrui » correspond à des caractéristiques historiques de la construction de l'État social en France. Les travailleurs sociaux, éducateurs, professeurs, formateurs, infirmiers, policiers... sont des acteurs mandatés par et pour l'État social. Nous laissons au lecteur d'autres pays de faire le rapprochement avec son propre pays, pour dégager les analogies et les différences.

La médiation sociale naît dans ou à proximité de cette mouvance d'acteurs – pour pallier, dans un premier temps, aux lacunes, échecs, limites de l'État social (affectation

des élèves difficiles dans des classes surchargées, visites dans les familles pour le compte des travailleurs sociaux débordés, présence et proximité auprès des habitants pour la tranquillité publique des quartiers, quand les éducateurs de rue ou la police de proximité n’y suffisent plus) – charge aux médiateurs de rapporter leurs activités aux acteurs professionnels qui les subordonnent. La médiation sociale est significative de la crise de ce “modèle républicain”: (a) qui veut se maintenir par l’adjonction de “médiateurs” dont la fonction serait “d’aller vers la population” quand son appareil d’intervention et d’assistance sociales s’en éloigne, mais (b) dont le terrain qu’il laisse en friche (pour l’accueil et l’accompagnement de personnes issues de l’immigration, en particulier) fait émerger des innovations significatives de médiation interculturelle, en rupture avec ce modèle (Moisan, 2022).

Concevoir ainsi son activité de médiateur comme une “non-intervention” sur les personnes est une véritable gageure. Sa neutralité et son impartialité peuvent encore se concevoir. Considérer les personnes – non plus comme *objets* d’une intervention, mais *sujets* compétents – constitue une véritable rupture².

La conquête de l’autonomie professionnelle constitue un véritable enjeu, tout particulièrement auprès des commanditaires et financeurs, qui vont tendre à instrumentaliser la médiation sociale à leur profit, en empiétant ainsi sérieusement sur la posture de neutralité de la médiation. Cette conquête est affaire d’un rapport de force qui se joue au quotidien, dans lequel l’acteur de médiation peut faire valoir ses ressources stratégiques: son expertise (à condition qu’elle soit réelle), sa connaissance de la population, mais aussi la diversification de ses commanditaires. Cette autonomie se gagne également au niveau idéologique par une rupture avec les conceptions héritées des “État-nation”: celle qui considère l’État (en y intégrant les institutions qui en dépendent et les collectivités locales) comme le Léviathan moderne de l’ordre social et de la protection de la population, au profit d’une référence au “bien commun” (Moisan, 2011), dans lequel l’État n’y est qu’un acteur (certes, assez central) parmi d’autres. Cette référence idéologique doit leur permettre de s’émanciper de la tutelle de l’État et de ses institutions.

Au Cœur de l’Activité des Professionnels: Les Schèmes d’Action

Une des caractéristiques des “professionnels” – ce qui les singularise – tient au fait que chaque cas, chaque nouveau patient, chaque nouvelle personne qui les sollicite, représente un cas spécifique (Gadrey, 1994). La théorie professée voudrait qu’ils établissent un diagnostic, avant de définir le mode et le contenu de leur intervention. Schön (1984) a démenti cette linéarité. Après avoir observé et analysé le processus de ces professionnels des “services à la personne” (architecte qui doit concevoir une maison d’un particulier, psychothérapeute, etc.), il inverse cette temporalité. Dès le premier contact, le professionnel projette le mode d’action qui lui semble approprié,

² Cette rupture est déjà amorcée dans des lois françaises qui instituent l’intervention et la prise en compte de la parole des patients ou de leurs familles auprès des institutions sanitaires, par exemple.

vérifie en cours d'action s'il convient, ajuste s'il le faut : le diagnostic accompagne le processus même de l'intervention.

A quoi cela tient? Il s'est construit, tout au long de son expérience et de sa formation, son propre *répertoire d'actions* (March & Simon, 1958). Dès la première entrevue, il va opter pour celle qui lui paraît convenir. Autrement dit, il va saisir la singularité du cas à travers le prisme construit de cas précédents, celui qui lui offre la plus grande proximité avec cette nouvelle situation et cette nouvelle personne. Autrement dit, il s'agit d'une boucle d'interaction "action / diagnostic", tout au long du processus.

Ce répertoire lui-même est le fait de *schèmes*: voilà qui nous ramène au constructivisme inauguré par Piaget. Le schème est défini comme une "*structure d'action répétables dans des circonstances semblables ou analogues*" (Piaget & Inhelder, 2012, p. 11). Il est fondamentalement de nature cognitive. Il constitue des "modèles d'action" internalisés par le professionnel. D'où une nouvelle question: comment se construisent ces schèmes?

Avant de venir au cas des médiateurs sociaux, nous avons pu observer comment de jeunes inspecteurs du travail construisaient leur "répertoire d'actions" dans les premiers temps de leur affectation professionnelle (Moisan, 2007). Épaulés par la formation théorique acquise à l'institut professionnel, ils sont jetés dans les entreprises pour leurs premiers exercices de contrôle. Le moment le plus décisif se joue à leur retour dans le collectif d'inspecteurs aguerris dont ils font partie. Sur le mode informel ou formel (réunion de groupes), ils vont échanger avec eux, confronter le mode d'intervention qu'ils ont développé, recevoir l'avis des gens de métier, comparer le sien, arguer si besoin de sa pertinence. Cette confrontation semble être, non pas pour servir de correction d'un élève censé recevoir les leçons du maître, mais d'affirmation de leur propre spécificité tout en assimilant les fondamentaux du métier. Ces deux opérations semblent aller de pair. Pour faire référence aux concepts de Clot et Faïta (2000), le nouvel impétrant dans l'inspection du travail va conforter l'apprentissage du genre (propre à la profession des inspecteurs du travail) tout en particularisant son propre *style* (son mode spécifique d'intervenant) à l'intérieur du genre. Nous allons voir, dans les développements suivants, comment ces mêmes processus individuels et collectifs peuvent se développer dans le cadre de la médiation sociale.

L'Acquisition des Schèmes au Fondement de la Posture de Médiation

Il en est de même pour les médiateurs. L'acquisition de ces schèmes d'action ne se fait pas à l'école et dans le cadre de formation professionnelle. L'énoncé théorique qu'il y peut recevoir, en termes de déontologie, éventuellement de principes ou de méthodes d'intervention, ne peut en rien construire ces schèmes, pas plus que l'énoncé des lois de la pesanteur ne peut permettre l'apprentissage de l'usage du vélo.

Si ces présupposés théoriques ou méthodologiques sont indispensables, ils ne peuvent se substituer à l'incorporation de ces "modèles" ou "répertoires" d'action,

qui vont par la suite fonctionner d'eux-mêmes, sans réflexion préalable, comme le cycliste qui enfourche mécaniquement son vélo. Le détour de l'expérience pratique est incontournable – aussi vrai que l'enfant apprend à marcher en marchant. C'est la raison pour laquelle, en France et en Allemagne, les artisans du Moyen-Âge jusqu'à nos jours (ils étaient écartés de la Sorbonne, réservée à la médecine, au droit et à la théologie) ont organisé par le biais de leurs corporation le Tour de France (et d'Allemagne) des compagnons. De cinq à sept ans étaient nécessaires pour se construire son art professionnel – fait de socialisation, d'intériorisation de l'habitus tout autant que d'acquisition du geste professionnel – validé par la réalisation d'un "chef d'œuvre" qui l'intronise dans la profession.

Mais l'expérience en elle-même, quand elle se réduit à accumuler des cas, ne suffit pas. Encore faut-il qu'elle passe par le "miroir cognitif" pour qu'elle prenne sens comme geste professionnel.

L'auteur de cette contribution a ainsi conduit, de 2008 à 2012, plusieurs "analyses de cas" de médiateurs intervenant dans les transports publics dans la région parisienne. Ces analyses étaient conduites en groupe, à partir d'un cas d'intervention dont les membres considéraient qu'elle avait "réussi". La reconstitution chronologique pas à pas (on pourrait dire: la déconstruction), du déroulé de l'intervention (s'inspirant de la méthode d'explicitation des pratiques développée et théorisée par Vermersch, 1994) opérait comme un véritable révélateur. Alors que ces médiateurs – dotés d'une formation scolaire et professionnelle minimales – considéraient que leur intervention correspondait à un savoir-faire ordinaire, provenant de leur expérience de vie dans leurs quartiers d'origine, ils prenaient alors conscience que les détails de leur propre intervention relevaient de l'accumulation de cas par laquelle s'étaient construits, à leur insu, des savoirs professionnels. Cette "révélation" constituait alors un puissant levier d'identification professionnelle à un métier en rupture avec l'ordinaire de leur vie sociale autant qu'aux "profanes", non médiateurs.

De la même façon que l'inspecteur du travail va apprendre à saisir les éléments pertinents du contexte de l'entreprise qu'il visite; construire une relation positive avec ses responsables pour y améliorer les conditions de travail; savoir quand et comment opter pour le conseil, les recommandations ou la sanction pour défaut de l'application des règles du droit du travail – de la même façon le médiateur va construire ce qu'on pourrait qualifier d'"automatismes" pour prendre en compte les informations contextuelles significatives du processus de médiation; ajuster sa relation avec ses parties prenantes pour libérer leur expression tout en les disposant à l'écoute de l'autre; rééquilibrer si nécessaire les déséquilibres de ressources langagières, de statut social ou de niveau d'information entre les parties; les mettre en capacité de prendre en charge la résolution de leur conflit.

Consolider le Savoir-Faire des Formateurs

Les développements théoriques précédents permettent, s'il le fallait, de donner corps et assise aux savoir-faire des formateurs. Les stages, les études de cas présentés sous

forme de vidéos ou par présentation de professionnels, les supervisions des premières expériences, tous ces dispositifs et méthodes sont le lot commun de la plupart des formations existantes.

Qu'il nous soit permis, ici, de reprendre quelques points saillants:

1. Un *accompagnement bienveillant* des premières mises à l'épreuve. Elles sont, nécessairement, déstabilisatrices. Il ne faut pas, pour autant, qu'elles soient destructrices. C'est une affaire de dosage et de perspicacité. Il n'est pas interdit de tenir le vélo pour que la personne qui fait ses premiers tours de pédales puisse se sentir rassurée.
2. Les *séances de supervision* (terme utilisé ici dans son sens générique: elles peuvent être de nature informelle, pendant des compte-rendu de mission, ou plus formelle, comme des séances collectives d'évaluation, etc.) doivent fonctionner comme des lieux d'évaluation *formative* et non *sommative*. Ces évaluations doivent correspondre à la *mise en valeur* (comme l'étymologie du mot "évaluation" l'indique) de l'intervention de l'impétrant, tout en lui indiquant les "voies de progrès". La bienveillance qui doit régner va ainsi lui permettre tant la confortation du genre du métier que le développement de son propre style.
3. Et, enfin, l'existence d'un *collectif "apprenant"*, qui ne se contente pas d'être la matrice de tous les apprentissages individuels, mais qui rompt avec une maladie trop courante, celle de ne s'en remettre qu'à l'oral. Certes, la parole a un rôle fondamental dans la médiation. Mais l'écrit, qui fonctionne comme en miroir de la circulation des échanges et formalise – qu'il soit œuvre collective ou production individuelle restituée et discutée ensuite – ancre les apprentissages par le choix des mots, leur définition commune, la précision qu'oblige l'écriture. Elle développe ainsi, tant une culture collective que la capacité individuelle à tenir la posture du médiateur professionnel.

L'Enjeu de la Posture, c'Est l'Enjeu de la Profession de Médiation Sociale

La question de savoir si la médiation sociale est un véritable métier est dépassée. Elle l'est, mais il faut en tirer toutes les conséquences. La médiation, en général, et la médiation sociale, en particulier, se jauge à l'instar des corps constitués que sont les professions, dans lesquelles elle représente une forte originalité. Comme celles-ci, elle doit construire sa propre légitimité. Elle se singularise (a) par le dépassement de l'interlocution à un seul individu ou groupe d'individus (b) par l'exercice d'un "non-pouvoir" dans des espaces de médiation construits pour laisser place au jeu de parties prenantes.

La "posture professionnelle" concentre tous ces enjeux. Là se joue l'avenir de la profession de médiateur social.

Références

- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Les Éditions de Minuit.
- Clot, Y. & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4(4), 7–42.
- Dubet, F. (2002). *Le déclin des institutions*. Seuil.
- Dubar, C., & Tripier, P. (1998). *Sociologie des professions*. Armand Colin.
- Dubar, C. (1998). *La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles* (2ème édition revue). Édition Armand Colin. (Travail originel publié en 1991)
- Gadrey, J. (1994). La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle? *Revue Française de Sociologie*, 35(2), 163–195. <https://doi.org/10.2307/3322031>
- March, J. M., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Moisan, A. (2007). *L'apprentissage des jeunes inspecteurs du travail dans les nouveaux contextes organisationnels et professionnels*. Convention de recherche Ministère du Travail – Centre de Recherche sur la Formation, Cnam, France. INTEFP.
- Moisan, A. (2011). La médiation sociale comme contribution au «bien commun». *Éducation permanente*, 189(4), 73–90.
- Moisan, A. (2022). La médiation sociale comme révélateur de la crise du modèle d'intégration. Le cas français. *La revue des médiations*, 1, 6–18.
- Piaget, J., & Inhelder B., J. (2012). *La psychologie de l'enfant*. Armand Colin. (Travail originel publié en 1966)
- Schön, D. A. (1984). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation*. ESF Éditeur.