IFM

Médiation la voie médiane contemporaine

Nicolas Goubaux

Médiateur dans les organisations - Promotion 2020

Institut français de la médiation

1. Préface

L'adjectif **médiane** est issu du latin *medianus* ou *medius* qui signifie “du milieu”.
Il est utilisé généralement pour décrire la position d’un élément par rapport à d'autres éléments dans un système de référence. Celui-ci se trouvant au milieu de ce système.

Cette définition n’est pas sans rappeler l’approche qu’un médiateur doit veiller à respecter lors de ses interventions. De plus en plus, aujourd’hui, nous entendons que pour être un bon médiateur, nous devons être assertif, nous permettant de mieux communiquer avec ce qui nous entoure.

Une personne assertive possède plusieurs qualités nécessaires à la bonne réalisation d’une mission de médiation, telles que:

- **L’affirmation de soi**, en adoptant une posture médiane vis-à-vis de la passivité et de l’agressivité;
- **Le sens de l’égalité**, ne laissant pas ses mots ou son comportement empiéter sur les droits des autres et inversement:
- **Le respect de soi** et des autres, en oeuvrant pour une résolution du conflit par l’échange et non la violence;
- **La maîtrise de soi**: état calme et serein, permet l’ouverture pour comprendre et supporter les interlocuteurs dominés par leurs sentiments.

Le terme de la voie médiane (sanskrit : *madhyamā-pratipad*) a été utilisé dans le bouddhisme par Siddhartha Gautama dans son premier enseignement qui se réfère au Noble Chemin octuple, voie évitant les extrêmes et menant à la libération et faisant partie des quatres vérités des êtres nobles qui sont:

- **L’insatisfaction** (*sanskrit: Dukkha*) Notre existence est conditionnée. Elle est indissociable de la souffrance, de l'insatisfaction, de l’imperfection, de l'impermanence et du conflit.
- **Les causes de l’insatisfaction** *(sanskrit Samudaya)* Le bouddha a identifié le changement et l’ignorance comme les causes de l’insatisfaction.
- **La cessation** *(sanskrit: Nirodha)* se fait par la compréhension des causes et en agissant sur celles-ci.
- **Le chemin** (*sanskrit:* Magga), consiste à avoir une vision correcte, pensée correcte, parole correcte, action correcte, profession correcte, effort correct, attention correcte et contemplation correcte.

Pourtant éloigné de plusieurs millénaires, le chemin d’un médiateur croisera inéluctablement le chemin bouddhiste, tant il aura à cœur de comprendre l’esprit humain, d’être juste et équanime.

2. Remerciements

Mon arrivée au sein de cette formation est le résultat d’un ensemble d'événements interdépendants.

Une maladie, me permettant de me replacer au centre de ma vie.
Des rencontres inattendues orientant mes choix et m’amenant à une meilleure compréhension de qui je suis réellement.

Ces événements m’ont permis d'appréhender la vie sous un nouvel angle.

À Sherwood Fleming, pour son apprentissage concernant la nouvelle danse de la communication.
À Nadège Raco, pour l’aide et le travail effectués sur la définition de mes besoins de vie.
À Georges-Olivier Guillon, pour notre rencontre sur un croisement du chemin médian.

À l’ensemble de l’équipe pédagogique de l'institut française de la médiation pour l’organisation de Master 2 face au CORONAViRUS ainsi qu’à l’aide précieuse pour l’écriture de ce mémoire.

À Dolby pour avoir participé tant financièrement qu’au temps accordé pour suivre cette formation.

À l’ensemble de mes relectures Amélie Slowik, Laetitia Lartigau, Claire Cuny et Olivier Tottereau.

3. Résumé

Dans la première partie de ce mémoire, j'effectuerai une brève présentation de mon parcours et ce qui m'a conduit à suivre cette formation.

Dans un second temps, je m'attacherai à expliquer, ce qui au travers de la formation "Médiateur dans les organisations - Master 2", me lie au chemin entrepris depuis quelques années concernant l'étude du bouddhisme tibétain.

Quels parallèles peuvent être faits entre ces deux enseignements pourtant distants de plusieurs millénaires.

Tout d'abord, il y a la mise en lumière sur un certain nombre de bonnes pratiques.

Dans un troisième temps je tenterai de donner des réponses quant à la compréhension des interactions entre les individus et les diverses causes et conséquences entraînant la naissance d'un conflit.

Enfin le quatrième temps sera plus pratique. Il permettra de démontrer ce que la synergie de ces deux mondes, qui peuvent paraître si distant, m'aide dans l'exercice de médiateur au quotidien et de décrire quels sont les changements que cela peut avoir dans un système relationnel.

En conclusion, j'apporterai une réflexion quant à mon avenir basé sur mes intentions dans un futur incertain.

4. Sommaire

1. Préface 2

2. Remerciements 3

3. Résumé 4

4. Sommaire 5

5. Mon chemin 7

6. A la croisée des chemins 9
- 6.1. Posture & Accompagnement dans une approche millénaire: Le Bouddhisme 9
  - 6.1.1. Historique 9
  - 6.1.2. Accompagnement spirituel 10
    - 6.1.2.1. Ecoute active 10
    - 6.1.2.2. Modification de la vue 12
    - 6.1.2.3. Réalité relative 13
    - 6.1.2.4. Prendre en main son destin 13
- 6.2. Posture & Accompagnement dans une approche contemporaine: La médiation 15
  - 6.2.1. Historique 15
  - 6.2.2. Le médiateur 16
  - 6.2.3. Principes, règles et valeurs 16
    - 6.2.3.1. La morale 16
    - 6.2.3.2. La déontologie 17
    - 6.2.3.3. L'éthique 18

7. Des fondamentaux dans les relations humaines 19
- 7.1. Continuum entre valeur et besoin 19
- 7.2. Approche Systémique 22

8. Déphasage entraînant le confit 24
- 8.1. Point de vue égocentrique: Nos valeurs 24
- 8.3. Point de vue systémique: L'emballement 26

9. Ma Posture d'accompagnement dans le monde professionnel. 27
- 9.1. L'écoute pour dépasser le conflit 28
- 9.2. L'accompagnement 29
- 9.4. Les revendications 30

9.5. La séparation 30

10. Conclusion 31

11. Bibliographie 33
11.1. Enseignements lors master 33
11.2. Livres 33
11.3. Articles 34
11.4. Page internet 34

12. Figures 35

5. Mon chemin



Entré dans le monde du travail depuis maintenant 15 ans, l'échange et l'écoute avec mes collègues ont toujours fait partie de mon quotidien.

Ma première entreprise - ASG - est une multinationale de plus de 1000 employés. Elle est répartie à travers le monde dans 41 bureaux.La France regroupe plus de 150 personnes dans 3 villes, principalement sur Paris et Sophia-Antipolis.
Après seulement un an passé dans les bureaux de Sophia-Antipolis - Près de Nice - une majorité de mes collègues m'ont poussé à rejoindre une des listes des représentants du personnel afin de pouvoir mieux nous défendre au sein de notre entreprise, où du fait de notre position géographique et de notre petit effectif, nous ne l'étions que peu.

Cette première expérience en tant que membre des instances représentatives m'a beaucoup enrichi. Novice dans le monde de l'entreprise, ses rouages m'étaient encore inconnus.
Quelles étaient les forces qui s'appliquent et les territoires de chacun ?
Ceux que nous pouvions voir et ceux plus sournois ou plus discrets, qui oeuvraient avant toutes communications officielles. Ces quelques années m'ont amené à voir, principalement, deux manières d'appréhender une situation.
Une première directe et assez destructice, où sous prétexte de faire respecter le code du travail à tout prix, le seul résultat était un braquage de la direction et la perte petit à petit des privilèges.
La seconde, où comment une gestion proactive et une relation gagnant-gagnant pouvaient

répondre aux deux parties sans que l'une ou l'autre n'ait un sentiment d'avoir perdu.
Cette procédure est devenue ma méthode de prédilection.

Au travers des différentes entreprises, mon rôle de délégué du personnel s'est affiné et par là même ma qualité d'écoute des autres.

Depuis une douzaine d'années, j'ai ressenti un besoin réel de spiritualité. Même si celui-ci m'appelait depuis mon adolescence, je n'ai eu le courage de le mettre en place, qu'après un ennui de santé. Ce fut là, le début d'une recherche très éclectique, traversant les âges, les continents et les courants de pensées.

Ce ne fut qu'à la suite d'un ensemble de rencontres que le chemin bouddhiste m'est apparu comme la voie que je souhaitais emprunter.

Le bouddhisme est une religion. Elle diffère cependant des autres religions par son absence de dogme ainsi que par sa finalité, atteignable au travers de moyens habiles.
L'étymologie du mot religion vient de *religare* signifiant « relier ». Dans le bouddhisme, le travail est de se relier à notre véritable nature. Celle-ci est déjà présente en nous, mais elle est obscurcie par de nombreux voiles.

Un chemin pour soi et en soi.

Ces enseignements spirituels font écho avec le travail déjà entrepris dans le monde de l'entreprise.

J'exposerai dans ce mémoire, comment ma philosophie de vie et maintenant le master 2, médiateur dans les organisations ont modifié mon système relationnel dans l'entreprise.

Afin d'étayer mes propos et avant de présenter une situation concrète sur les modifications du système relationnel, j'aborderai de manière théorique la croisée de deux mondes séparés de plusieurs millénaires et pourtant partageant un certain nombre de pratiques.

J'utiliserai pour la partie médiateur les différents savoir acquis lors du master 2 ainsi que lors du certificat, comme la posture du médiateur, l'approche systémique ou encore l'analyse de l'activité et le cycle de vie du conflit.

La vision bouddhiste sera basée sur le livre "Le Livre Tibétain de la Vie et de la Mort" de Sogyal Rinpoché, le livre "Trouver l'espoir face à la mort" de Christine Longaker ainsi que sur des enseignements portant généralement sur l'accompagnement spirituel.

6. A la croisée des chemins



Au premier abord, nous pourrions penser que le bouddhisme, une religion millénaire et la médiation sont deux domaines étrangers l'un de l'autre. L'un recherchant l'éveil et le second la résolution d'un conflit entre parties. Ce chapitre met en lumière un ensemble de points pour chacun deux. Ils permettront de mieux comprendre les rapprochements ou les complémentarités lors de leur mise en œuvre.

6.1. Posture & Accompagnement dans une approche millénaire: Le Bouddhisme

6.1.1. Historique

Le bouddhisme est une religion apparue cinq siècles avant Jésus Christ et fondée par Siddhartha Gautama.
Gautama a passé son enfance au palais de son père Shuddhodana, le roi de Kapilavastu, à s'initier à l'art de la guerre. Confiné au palais, tout était fait pour l'éloigner de la vision réelle du monde, loin de la souffrance, de la maladie et de la mort. A vingt-neuf ans, le prince Siddhartha s'enfuit du palais où il découvre l'ubiquité et la souffrance. A la suite de son éveil, et de son cheminement à travers le pays, il enseigne ses principaux concepts lors de ses différentes rencontres. Ses enseignements pourtant simples sont toujours en corrélation avec l'expérience d'auditeur. Après avoir écouté attentivement cette personne, Gautama bouddha

transposait ses concepts à la vie de celle-ci. Ce qui explique un nombre considérable d'enseignements.

Le bouddhisme est avant tout une démarche personnelle. Où chacun progresse à son rythme sur son propre chemin. N'étant pas dogmatique, il n'est pas moralisateur. Chacun est face à ses responsabilités. Les enseignements le plus souvent oraux sont là pour guider une réflexion personnelle ou révéler un moyen habile pour transformer son esprit, sa compréhension du monde.

Le Bouddha enseigna 84 000 façons de dompter les émotions négatives et de les apaiser.

6.1.2. Accompagnement spirituel

L'accompagnement spirituel est au cœur de la philosophie du bouddhisme mahāyāna. Contrairement à ce que laisserait penser le terme d'accompagnement, nous parlons avant tout d'un travail sur soi, d'ouverture. Il est possible de le décliner en plusieurs domaines.

- Ecoute active
- Modification de vue
- Réalité relative
- Prise en main de son destin

6.1.2.1. Ecoute active

Dans le bouddhisme, l'écoute active, telle que l'occident l'entend, ne fait pas partie d'un travail ou d'un outil à proprement parler. Comme énoncé ci-dessus, elle est définie par un chemin personnel entrepris. Une mise en place quotidienne par et pour sa propre personne. L'écoute d'une autre personne ne sera possible et sincère que si celle-ci est appliquée à soi-même. Un fois la compréhension de la nature essentielle de l'esprit, son esprit, alliée à la connaissance de ses humeurs changeantes et au discernement maîtrisé, alors il sera possible de s'adapter à chaque situation ou à chaque problème.

Afin d'arriver à cette écoute de soi, il est nécessaire de passer par certaines étapes. Le bouddhisme offre tout un ensemble de moyens habiles, pour nous aider à avancer.
L'un est de calmer son esprit. Le bouddhisme utilise aussi le terme de pacification mentale. Cette étape sera appliquée avant toute autre étape afin de pouvoir accueillir au mieux les suivantes.

Pour cela, la méditation reste l'un des moyens les plus fiables pour y arriver. Il y a de nos jours beaucoup de fantasmes véhiculés autour de cette pratique. Or la méditation est un exercice similaire au sport. Où l'objectif est d'apprivoiser son esprit, là où le sport apprivoise le corps. Elle nous permet, non pas de supprimer nos pensées mais d'en étudier leur naissance, leur développement et leur disparition. De devenir observateur de nos pensées. De devenir maître du flux de nos pensées. Et ceci en développant trois qualités, que sont l'attention, la vigilance et l'espace (l'ouverture). Ces qualités utilisées conjointement sont l'essence même

pour reposer dans le calme. Porter son attention sur un support, comme sur le souffle, par exemple. Dès que l'esprit se disperse en suivant une suite de pensées, la vigilance veille à ramener l'attention sur le support, permettant de créer plus d'espace, plus d'ouverture.

Comme dans toutes disciplines il est nécessaire de commencer simplement.

- Choisir un endroit calme, où aucun élément extérieur ne viendrait interférer avec la pratique.
- Se donner un temps limité et défini à l'avance.
- Utiliser un support, permettant de revenir facilement à la pratique.

L'objectif est de transformer l'environnement de l'esprit. De dépasser la méthode, le moyen habile, afin de rester dans cet état, instant après instant, qu'importent les situations, les conflits.

Un proverbe tibétain dit: "Gompa ma yin, kompa yin" ce qui signifie littéralement: "La méditation" n'est pas; "s'y habituer" est. Il faut comprendre que la méditation n'est pas un effort, mais une méthode permettant une assimilation naturelle et progressive.

Dans cet état de calme, de pacification, l'esprit se relâche. Il reconnaît toute peur, toute douleur et toute détresse qui proviennent d'un désir insatiable de l'esprit de s'en saisir, de se laisser emporter. En résulte la confiance ouvrant à une grande générosité naturelle.

Dans cet état de calme, de pacification, l'esprit se détend, devient plus spacieux et abandonne ses tensions.

Comme l'exprime Sogyal Rinpoché dans le livre tibétain de la vie et de la mort:

> *"C'est si vous laissiez tomber une poignée de sable sur une surface plane:*
> *Chaque grain se dépose de lui-même.*
> *D'une façon similaire, vous vous détendez dans votre véritable nature,*
> *Laissant toutes vos pensées et émotions décroitre naturellement*
> *et se dissoudre dans l'état de la nature de l'esprit."*

Ayant transcendé ce premier moyen habile, l'esprit gagne en générosité et devient plus spacieux. Cette ouverture crée naturellement un espace où il est possible d'accueillir l'autre. D'être pleinement à l'écoute des paroles et des sentiments sans s'en saisir ou de risquer de projeter ses propres peurs ou détresses.

6.1.2.2. Modification de la vue

Une fois, l'esprit apaisé, stabilisé, il devient plus facile de comprendre son fonctionnement, il devient possible de dynamiser la méditation, sur un domaine particulier. Là aussi le bouddhisme met à disposition un ensemble de moyens habiles pour y arriver. Cet ensemble d'outils est regroupé sous le terme sanskrit vipasyanã (*vue profonde*).
La modification de la vue passe par trois étapes:

1. la préparation
2. la réflexion
3. la méditation vipasyanã

La préparation passe par l'écoute d'un enseignement. Lors de cette écoute, l'attention est complète. Une grande partie des sens sont mobilisés. L'ouïe, par l'écoute active des paroles de l'enseignement. La vue, induite par l'écoute active et l'attention portée à l'enseignement. L'esprit, par l'écoute de cet enseignement, va y faire écho en élaborant des constructions mentales et essayeant de le rattacher à des concepts préexistants ou de soulever des interrogations.

Suite à cette écoute, à cet enseignement, une réflexion sera nécessaire afin d'assimiler ou d'approfondir les concepts abordés. Cette réflexion amène à la sagesse. Mais nous le savons bien, toute connaissance ne peut être considérée comme acquise que par la pratique et la maîtrise de celle-ci.

La pratique et sa maîtrise dans le bouddhisme passent par la méditation. Une méditation dynamique permettant d'éprouver cette réflexion, cette sagesse acquise. Elle est dite analytique, car elle examine, elle dépose sensoriellement un concept pour arriver à le transcender.

La modification de la vue passe par une progression dans les 4 modes de la médiation analytique.

1. Le discernement des phénomènes
2. L'examen des caractéristiques particulières des phénomènes
3. L'investigation du contenu des phénomènes
4. La compréhension analytique complète

6.1.2.3. Réalité relative

L'analyse des phénomènes se traduit par la réalisation que notre perception de la réalité et de ses concepts sont relatifs. Relatifs à notre perception définie par les agrégats physiques et mentaux. Les agrégats sont des facultés qui permettent de percevoir le monde extérieur. Ce monde, cette réalité, qui nous apparaissent, sont relatifs à nos sens, dont les objets, formes/couleurs, sons, odeurs, saveurs semblent tangibles. Une réalité relative car au travers de nos sens, notre esprit construit une représentation personnelle des phénomènes emprise de nos concepts et de nos expériences passés, de nos émotions passées et actuelles. Celle-ci semble vraiment exister, bien que vide d'existence intrinsèque.

Cette réalité relative peut être dépassée pour donner accès à la réalité absolue que sont l'ainsité et la nature ultime des phénomènes. Elle est ultime par l'absence d'être en soi et par soi. Elle s'afranchit du domaine de l'intellect dualiste.

6.1.2.4. Prendre en main son destin

Le bouddhisme est une religion non dogmatique. Il est aussi dit régulièrement que le bouddhisme est une religion d'adulte. Il faut entendre par là que l'individu est seul à entreprendre son parcours. Il n'y aura ni jugement, ni récompense et ni punition d'autrui par rapport à ses actions ou à ses non-actions.

Le pratiquant aura à cœur de développer les six perfections. Les perfections telles que mentionnées dans sutra du Lotus sont:

1. **La générosité** : le fait de donner, de concilier, d'aimer sans condition, d'avoir les mains, l'esprit et le cœur ouverts
2. **La vertu**, éthique, honnêteté, intégrité (paroles, actes et mode de vie juste) et entraide
3. **La patience**, la tolérance, l'indulgence
4. **L'énergie**, l'effort, le courage, l'enthousiasme et l'endurance
5. **La concentration**, la méditation, la vigilance
6. **La sagesse**, la sapience, le discernement par le biais d'une vision et d'une intention juste

De plus, le Bouddha a souvent dit à ses disciples, lors de ses enseignements:

"Doutez de tout et surtout de ce que je vais vous dire."

"Ne prenez pas pour vrai, tout ce qui vous est dit,
même si ces paroles proviennent d'un maître."

"Soyez votre propre lampe, votre île, votre refuge.
Ne voyez pas de refuge hors de vous-même."

Avant d'aborder la seconde partie sur "Posture & Accompagnement dans une approche contemporaine: la médiation" je conclurai cette partie sur le bouddhisme en reprenant les propos de Ponlop Rinpoché recueillis par Catherine Barry pour Le Point.

" Le Bouddha nous a enseigné il y a plus de 2 500 ans à remettre en question nos croyances. Cette forme de révolution intérieure, dirigée contre nos pensées et nos émotions, est destinée à nous permettre de découvrir qui nous sommes vraiment. Ce qui implique de prendre le risque de mieux se connaître, de laisser tomber les masques sociaux qui nous déterminent et nous spécifient. Le message essentiel du Bouddha rebelle est pour moi : comment devenir un être humain libre et responsable ? Cette exploration de la réalité, vers la liberté, est passionnante et amusante. C'est un voyage plein de surprises. Quand on avance, une sensation d'espace, de joie tranquille et d'ouverture grandit et s'épanouit en nous. Ce cheminement reste sans aucun doute l'une des dernières grandes aventures de notre époque."

Ponlop Rinpoché

6.2. Posture & Accompagnement dans une approche contemporaine: La médiation

Dans un premier temps, j'aborderai tout d'abord l'histoire de la médiation puis la posture du médiateur et enfin ses principes, ses règles et ses valeurs.

6.2.1. Historique

La médiation, ou plutôt les techniques de médiation, telles que nous les connaissons, sont des processus relativement récents. Ils ont été structurés au cours du XXe siècle et sont principalement basés sur des initiatives américaines des années 1970. Parti d'un constat que seulement cinq pour cent des procédures judiciaires aboutissaient, un regroupement de conseillers juridiques et d'avocats ont établi des modes alternatifs de règlement des conflits désignés sous acronyme M.A.R.C..

Il faudra attendre la fin du XXe siècle, début du XXIe, pour qu'un réseau européen d'arbitrage et de médiation soit créé dans un certain nombre de pays d'Europe, comme en Espagne, en France, en Italie et au Royaume-Uni.

Six ans après avoir présenté son Livre Vert - lançant un vaste débat sur les mesures susceptibles d'encourager l'utilisation des MARC, la commission européenne adopte en 2008 une directive sur certains aspects de la médiation commerciale et civile (Directive 2008/52/CE - *J.O.U.E.*, 24 mai 2008, L 136, pp. 3 à 8).

Il faudra attendre le 16 Novembre 2011 pour qu'une ordonnance européenne (N°2011-1540) transpose la directive de 2008. Ceci permettra à la France la mise en place de formations diplômantes et des codes ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois).
En 2012 le métier de médiateur intègre la fonction publique. Puis poussé par l'Association France Médiation, une norme métier est publiée en 2016 par l'Afnor (XP X 60-600). Cette norme permet de guider et de garantir la qualité des interventions de médiation sociale tout en favorisant la reconnaissance des professionnels et l'innovation dans leurs pratiques.

Mais au-delà de cette approche rationnelle et légale du métier de médiateur, des fonctions similaires sont très vite apparues lorsque l'homme a commencé à se regrouper et à échanger ou troquer. L'intervention d'un tiers neutre fit son apparition. Au travers du temps, des us et des conflits, son rôle prend la forme d'un arbitre, d'un négociateur, d'un intermédiaire, voire d'un porte parole.

Cette formation a été pour moi l'occasion d'enrichir par un apport théorique, l'approche personnelle issue de mes expériences au fil des années ainsi qu'une compréhension plus fine des intéractions humaines.

Une compréhension étendue, au travers des sessions, où non seulement, la profession de médiateur a été décortiquée, mais où différents angles d'analyses ou d'approche d'un conflit nous ont été présentés.

Plusieurs points de vue, lors d'un conflit, sont envisageables pour affiner la vision des tenants et des aboutissants, afin d'en dégager une représentation plus globale et plus fine des interactions.

6.2.2. Le médiateur

Le point central dans la définition du métier de médiateur est l'ensemble des qualités qui vont caractériser sa posture. Elle est centrale car elle régit les interactions avec les différents interlocuteurs lors du processus de médiation mais aussi avant et après celui-ci.
En 2001, afin de définir au mieux le métier, la chambre professionnelle de la médiation et de la négociation a publié un code d'éthique et de déontologie des médiateurs - le CODEOME, repris par plusieurs organisations de la médiation. Ce code est composé de plusieurs articles dont deux sont particulièrement importants:

1. L'éthique: dans cet article nous retrouvons l'ensemble des questionnements du médiateur professionnel sur son rôle sociétal.
2. La déontologie : cet article porte sur l'ensemble des règles relationnelles du médiateur, à savoir :
    - relations avec les clients
    - relations entre professionnels
    - relations avec les professions connexes
    - relations avec la presse et publicité

Il est important que le médiateur prenne conscience des règles qui s'appliquent afin d'interagir le plus librement et le plus sainement possible.

6.2.3. Principes, règles et valeurs

Tout regroupement de personnes, qu'il soit familial, professionnel et plus largement, sociétal, est régi par trois grands principes:

- La morale
- L'éthique
- La déontologie

6.2.3.1. La morale

L'articulation d'un groupe se base sur un ensemble de valeurs, de normes, de préceptes ou de concepts communs qui permet de classer et de juger les actions humaines de ce groupe dans le domaine de ce qui est bien ou de ce qui est mal.
Le mot morale provient du Latin *mos* qui signifie mœurs ou coutumes.

La morale appartenant à un groupe, elle est donc subjective à celui-ci.
Elle varie d'un groupe à un autre et évolue au sein de ce même groupe en fonction du lieu et du temps. Ce qui peut paraître un acte mauvais pour un groupe, pour un lieu ou à un moment donné, peut être considéré comme neutre ou bon pour un autre groupe, un autre lieu ou un autre moment. Les mœurs de nos sociétés modernes sont cycliques et il n'est pas rare de voir des interdits autorisés et des permissions retirées pour devenir à nouveau accordées après un certain temps.

Il est possible de parler de socle ou de code moral. Le plus connu est le Décalogue qui a servi aux fondements de nombreuses sociétés et qui énonce les dix paroles ou les dix commandements transmis par Dieu à Moïse.

La morale renvoie le médiateur à définir ses valeurs par rapport aux différents acteurs en scène lors de son intervention. Ces valeurs le guideront tout au long du processus, sans se laisser influencer par les paramètres extérieurs.

Parmi les nombreuses valeurs d'un médiateur citons:

- la liberté
- l'indépendance
- la neutralité
- l'impartialité
- la confidentialité
- la responsabilité

6.2.3.2. La déontologie

La déontologie provient du grec *déon* qui signifie devoir et logos qui signifie science. Ce sont les droits et les devoirs qui régissent une activité, une profession.

La déontologie représente donc un ensemble d'exigences et de règles propres à un domaine particulier ou une profession. Ces règles sont établies sur un socle de valeurs morales et de normes. La déontologie émet des codes de bonnes pratiques en traduisant l'action juste en règles. Elle contribue à une identité professionnelle et à sa stabilisation.

La déontologie aidera le médiateur dans sa prise de décision et facilitera son engagement par le code de bonne pratique à trouver les réponses adaptées aux situations.
Au début de sa pratique professionnelle, la déontologie l'aidera à définir son identité dans sa nouvelle profession.
Et tout au long de son parcours, elle moralisera ses pratiques professionnelles en identifiant les pratiques douteuses, ambiguës ou illégitimes au plan socio-moral pour ne retenir que celles qui méritent d'être retenues.

6.2.3.3. L'éthique

Morale et éthique sont souvent confondues. Le mot éthique provient du grec *êthos* qui signifie caractère. Par caractère il est entendu manière d'être ou l'ensemble des habitudes d'une personne, son comportement. Par la suite, quand les moralistes latins ont assimilé la pensée grecque, ils ont conservé le mot *êthika* qui fut latinisé et dont la signification fut adaptée en fonction du caractère subjectif de la morale. Il est donc devenu difficile de démêler éthique et morale.

L'éthique transpose les valeurs morales et des règles déontologiques "statiques" aux dynamismes et aux fonctionnements des êtres.

Elle révèle un caractère subjectif d'une réflexion ou d'une introspection personnelle sur la manière de se comporter et d'agir par rapport au code moral ou à la déontologie.

Nous pouvons ainsi distinguer deux types d'éthique:

- *L'éthique pure ou fondamentale*: qui désigne l'étude théorique, une réflexion sur les grands principes qui guident les actions humaines. Elle cherche à donner un sens à la nature du bien, sans pour autant s'attacher à l'action à proprement parler.
- *L'éthique appliquée*: qui consiste à déterminer ce qu'il convient de faire ou de pas faire dans des circonstances et des conditions particulières pour un système donné. Et ainsi définir quelle action est bonne ou mauvaise pour une personne ou un groupe de personnes. Ce n'est pas l'option de chacun, il est nécessaire de se détacher de ses propres valeurs et de ses propres jugements pour penser à l'intérêt d'autrui. L'éthique appliquée est soumise à la discussion, à l'argumentation et à la raison.

L'éthique renvoie le médiateur à effectuer une réflexion, voire une introspection quant à son comportement vis-à-vis des autres lors de la tenue de ses interventions.
Il pourra ainsi se poser la question: Quelle action puis-je engager en étant le plus conscient possible des conséquences de celle-ci ?

7. Des fondamentaux dans les relations humaines

Parmi les nombreuses règles et les concepts qui régissent les relations humaines, j'en présenterai deux qui ont une influence plus particulière sur notre perception du monde.
A la racine de cette perception, nos valeurs et nos besoins définissent notre comportement par rapport à un évènement.
Puis, basé sur ce comportement individuel, nous verrons comment chaque individu interagit avec autrui dans un système plus global.

7.1. Continuum entre valeur et besoin

Au fil des temps et des cultures, notre relation au monde s'est exprimée par autant de concepts propres à chacune d'elle, comme un système de référence, des valeurs de base ou universelles, un livre de la loi ou des accords passés à nous-même. Comment nous, en tant qu'individu interagissant avec d'autres individus, percevons les faits ? Quels sont les mécanismes ancrés au plus profond de nous qui, d'une certaine façon, dictent notre vision et notre compréhension dans le but de répondre à un besoin ?

Depuis que l'homme vit en communauté, il a cherché à modéliser l'esprit humain afin de mieux comprendre son fonctionnement.

Il y a déjà des milliers d'années les toltèques à travers leurs chamans - les naguals - expliquent comment depuis notre enfance nous construisons un livre de loi ou d'accord que nous avons conclu avec nous-même. Ces accords limitent notre vision du monde, tels des barrières ou des obstacles posés devant nous, nous empêchant de voir au-delà. Depuis notre naissance, nous sommes "domestiqués" - éduqués - par différents groupes de personnes, comme notre famille, l'école, la religion, la société, nos amis, les politiques. A chaque parole blessante que nous avons crue, à chaque croyance destructrives que nous avons cru, nous avons limité un peu plus notre liberté. Cette domestication nous entraîne malgrès nous à avoir peur de la punition ou de ne pas être récompensé et de chercher l'approbation des autres. Ceci nous pousse à chercher l'attention des autres par peur d'en manquer. Nous mettons en place un "Juge" et une "Victime" dans notre esprit. Basé sur notre livre de la loi, le "juge" va juger, interpréter nos actes, notre attitude et applique inlassablement la même sentence à la "victime" qui se punira et subira cette décision subjective encore et encore. Nous pouvons de la même façon nous ériger en Juge et avoir la tendance à appliquer ce même traitement aux autres en leur rabâchant leurs erreurs passées. Pour briser ces barrières, il est nécessaire de faire l'inventaire de nos croyances afin de mieux comprendre leurs mécanismes. Les quatres accords toltèques nous livrent un jeu d'outils pour y arriver.

« Il est facile de vivre les yeux fermés, en interprétant de travers tout ce que l'on voit… » John Lennon

Il faudra attendre de nombreux siècles pour que professeurs, écrivains et philosophes commencent à réfléchir et cartographier le système de valeurs.
Nous pouvons citer:

- **Abraham Maslow** avec la théorie hiérarchique du besoin recueillie dans l'essai "*Motivation et personnalité*" en 1954;
- **Ronald Ingelhart** avec son travail sur les valeurs en science-politique dans les années 1970;
- **Robert Dilts** avec le modèle des niveaux logiques en 1980;
- ou encore **Milton Rokeach** avec son approche des valeurs dans *The Nature of Human Values* (1973)
- et **Shalom Schwartz** liant valeur et besoin dans *Toward an Universal Structure of Human Values*, in *Journal of Personnality and Social Psychology* (1987).

Il y a un rapport direct, un enchevêtrement entre les valeurs, les besoins et le contexte géopolitique d'un individu. Même si l'ensemble de l'humanité partage les mêmes valeurs, l'importance, l'expression et la considération pour celles-ci seront entièrement subjectives et personnelles d'un individu à un autre. Comme l'illustre Maslow, nous avons tous un certain nombre de besoins, certains sont des besoins de croissance et d'autres des besoins de déficience. Dans le premier cas, même si le degré de satisfaction a atteint un niveau élevé, il continuera d'être présent et de grandir encore, comme par exemple, la notoriété ou le pouvoir. Dans le deuxième cas, une fois le besoin assouvi, il disparaît au sens où il ne serait plus l'attention première, comme par exemple la sécurité.

De ce besoin est déclenché une motivation pour arriver à un but par la mobilisation d'énergie. Si le besoin est inné, intrinsèque à condition humaine, le but ne l'est pas, il s'apprend. Le besoin de se nourrir ne sera pas traduit par le même but que nous soyons dans une famille aisée ou pauvre, que nous soyons bébé, adulte ou très âgé.

Une attitude sera adoptée pour satisfaire ce besoin. Une attitude est indépendante d'un besoin, d'un but, ou d'une motivation, elle s'inscrit dans un cadre plus généraliste et plus durable. Elle s'organise et se structure autour d'un noyau de convictions fortes.

Les valeurs sont les résultats d'un apprentissage sur une longue période. Elles guident nos activités. Rokeach a retenu 36 valeurs au travers de son enquête sur les valeurs, le RVS (Rokeach Value Survey). Nous pouvons en distinguer deux types:

- **Instrumentales** *(18 valeurs)*: Elles influent sur le comportement pour atteindre les buts *poli, courageux, logique, indulgent, honnête, …*

- **Terminales** *(18 valeurs)*: Elles satisfont des buts abstraits. Ces valeurs sont plus larges et non singulières, ne répondant pas à un besoin en particulier.
  Plaisir, harmonie intime, une vie confortable, le salut, le respect de soi, liberté, ...

7.2. Approche Systémique

Pendant longtemps l'homme a cherché une explication simple et logique au monde complexe qui nous entoure. Ce furent d'abord les philosophes Grêque, puis plus récemment avec l'âge moderne, les sciences humaines et sociales qui ont tenté de trouver une méthode plus cartésienne en réduisant cette complexité en éléments simples pouvant être représentés.
Ces méthodes ont permis l'essor de la science des 19éme & 20éme siècles.

Toutefois cette représentation, parfaitement adaptée à un système stable et borné, montre ses limites lorsqu'il s'agit de l'appliquer à un système biologique, économique ou social.
Une nouvelle approche est donc nécessaire pour représenter la réalité d'un milieu instable, chaotique rempli de flou, de créativité, de paradoxes et de contradictions.
Des concepts, qui jusqu'alors, n'étaient pas considérés comme scientifiques sont désormais des éléments préalables à la compréhension de ce monde.
Ne pouvant être vérifié scientifiquement, ce courant de pensée porte le nom d'approche systémique.

"*Si nous ne changeons pas notre façon de penser, nous ne serons pas capables de résoudre les problèmes que nous créons avec nos modes actuels de pensée*"

Albert Einstein.

Ce courant de pensée regroupe en fait plusieurs approches souvent confondues.
La première approche est la pensée systémique qui s'intéresse à la complexité du monde d'un point de vue organisationnel ou stratégique. L'un des tenants de ce concept est:
Joël de Rosnay, scientifique, prospectiviste, conférencier et écrivain français né en 1937 et auteur du livre *Le Macroscope – vers une vision globale*. Le microscope observe l'infiniment petit, le télescope l'infiniment grand et éloigné, et le macroscope, à travers l'approche systémique, observe la complexité.

La deuxième approche est basée sur la psychologie liée aux individus. Elle est aussi connue sous le nom d'école de Palo Alto dont la devise est: *Il est impossible de ne pas communiquer.*
Cette école fut fondée par Grégory Bateson, anthropologue né en 1904. Il introduit les concepts de "feedback" et homéostasie. Il introduit une nouvelle théorie de la communication qui prend en compte la dynamique de la structure relationnelle à soi et aux autres ce qui révolutionne le schéma « télégraphique» de la communication de Claude Shannon, ingénieur en génie électrique et mathématicien américain né en 1916.

De manière générale, l'approche systémique repose sur l'appréhension concrète d'un certain nombre de concepts tels que: système, interaction, rétroaction, régulation, organisation,

finalité, vision globale, évolution, paradoxe et homéostasie.
Elle prend la forme d'une modélisation graphique représentant un modèle dynamique et qualitatif.

Sa mise en œuvre peut paraître déroutante car elle nécessite un apprentissage conceptuel et pratique afin de pouvoir dans un premier temps s'y repérer et dans un deuxième temps agir dessus.

"Désapprendre avant d'apprendre: Il n'est pas possible d'apprendre sans avoir auparavant désappris, c'est-à-dire sans avoir abandonné des certitudes, des croyances, des habitudes et des réflexes qui, jusqu'alors, permettaient de décoder certaines situations avant d'agir face à elles." Malarewicz, Jacques-Antoine. Gérer les conflits au travail (Village mondial) (French Edition) . Pearson. Kindle Edition.

Il est possible de modéliser l'approche systémique de la façon suivante:

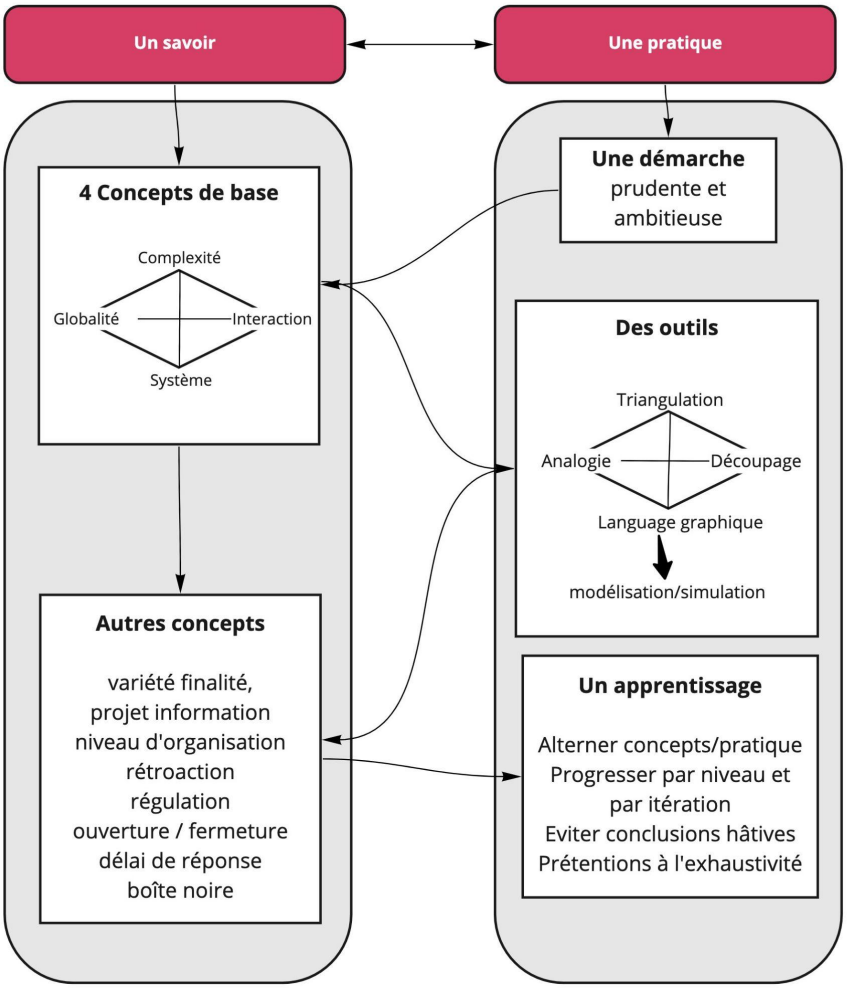


Figure 1: Approche systémique

8. Déphasage entraînant le confit

Maintenant que nous avons vu certaines règles et certaines notions qui peuvent intervenir lors de nos échanges dans un éco-système, nous allons voir comment par le non respect de celles-ci, le conflit peut naître.

8.1. Point de vue égocentrique: nos valeurs

Lorsque que les buts, les valeurs et les interactions avec le monde ainsi que leurs perceptions par les individus sont en phase, la vie suit son cours sans conflit majeur. Il y a aura bien quelques imperfections mais rien qui ne sera rapidement réglé par le dialogue et le temps. Tant que les principes et valeurs de base seront communs.

Dès lors que le noyau de convictions fortes est touché, le conflit naît chez la personne qui a le sentiment d'avoir été "attaquée".

Ce conflit est une réaction de défense pour avoir attaqué l'un des besoins fondamentaux de l'individu. Il est possible de transposer la pyramide de Maslow au travail. Le schéma met en parallèle les besoins tels que définis par Maslow et les buts et les motivations qui en découlent.

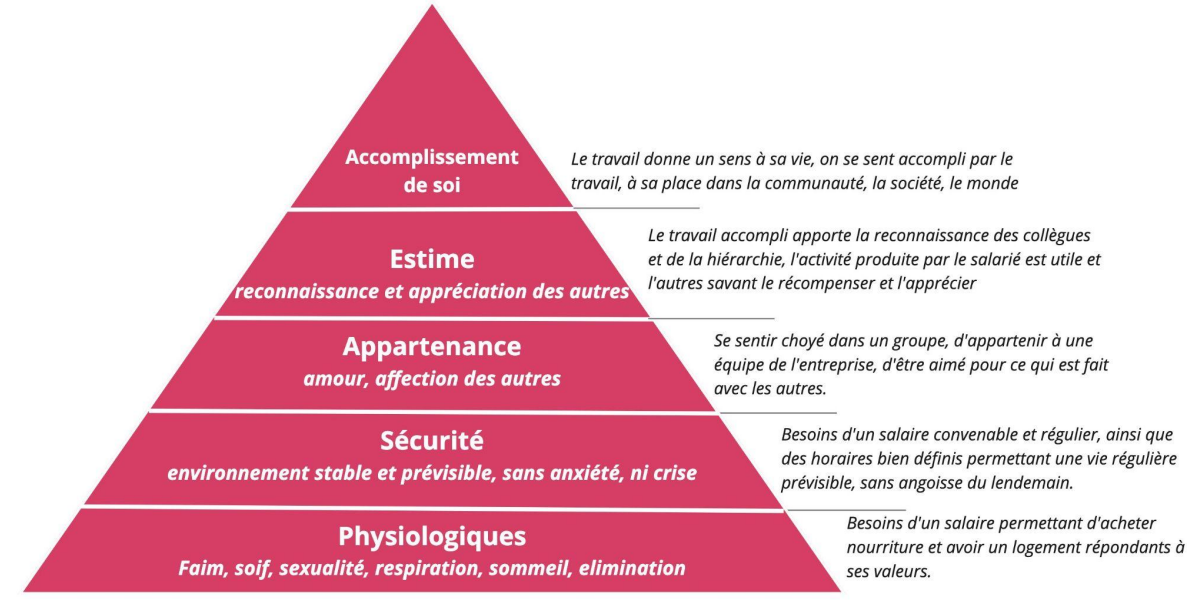


Figure 2: pyramide de Maslow

La clinique de l'activité indique aussi clairement que lorsqu'il y a un déphasage entre le travail prescrit et le travail réel, le conflit apparaît. Ce conflit naît car au moins un des besoins ou au moins une valeur ont été atteints et qu'il est nécessaire d'obtenir réparation de ce préjudice.

Ce n'est pas parce qu'aujourd'hui tout va bien qu'il en sera toujours ainsi. Il ne faut pas oublier que dans ce continuum entre les besoins, les buts, les motivations, les attitudes et les valeurs, il y a une rétroaction importante.

Comme nous l'avons vu précédemment, les besoins sont intrinseques, mais les autres concepts sont issus d'un apprentissage plus ou moins long. Du fait de cette rétroaction au travers des expériences et des projections futures, les motivations et les attitudes vont évoluer, changer. Certaines peuvent disparaître ou apparaître. Rien n'est acquis.
Ceci aura une influance sur le niveau de réalisation ou satisfaction d'un but. Cette modification pourra faire apparaître un conflit là où jusqu'alors il n'y en avait aucun.

Afin d'être proactif sur l'émergence des conflits, il est nécessaire de comprendre l'alignement des niveaux logiques. La pyramide de Dilts permet de mettre en évidence ces problèmes d'alignements par un questionnement personnel par niveau que cela soit au niveau professionnel ou au niveau personnel.

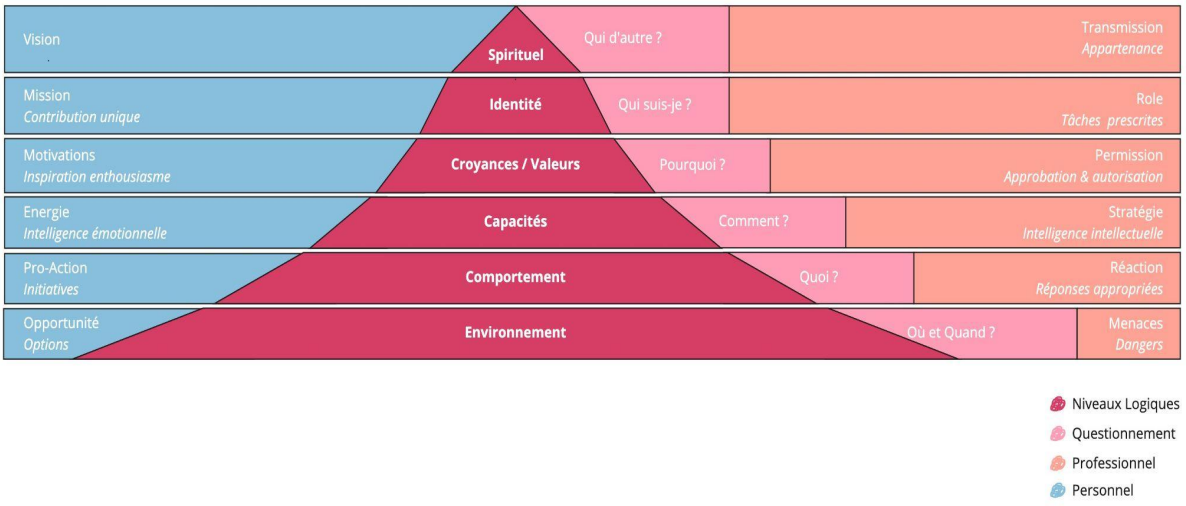


Figure 3: Pyramide de Dilts

8.3. Point de vue systémique: L'emballement

Tout système est à la recherche de l'homéostasie. C'est-à-dire qu'il tendra toujours au maintien d'un état stable. Pour y parvenir, L. Von Bertalanffy explique qu'un système s'appuie aussi sur une fonction "inverse" à l'homéostasie, pour sa gestion des flux relationnels, des vannes et des soupapes permettant de libérer certaines pressions. Il appelle cette fonction la capacité de transformation.

Le jeu de ces deux fonctions maintient le système en équilibre instable et provisoire, propice à des possibilités d'amélioration et de dégradation.

Il arrive que le système trouve son équilibre dans une spirale conflictuelle, où une partie de ses éléments joue un rôle dans son entretien. Le triangle dramatique de Karpman est un exemple de ce que peut devenir la transformation d'un système à la suite d'une modification non maîtrisée.

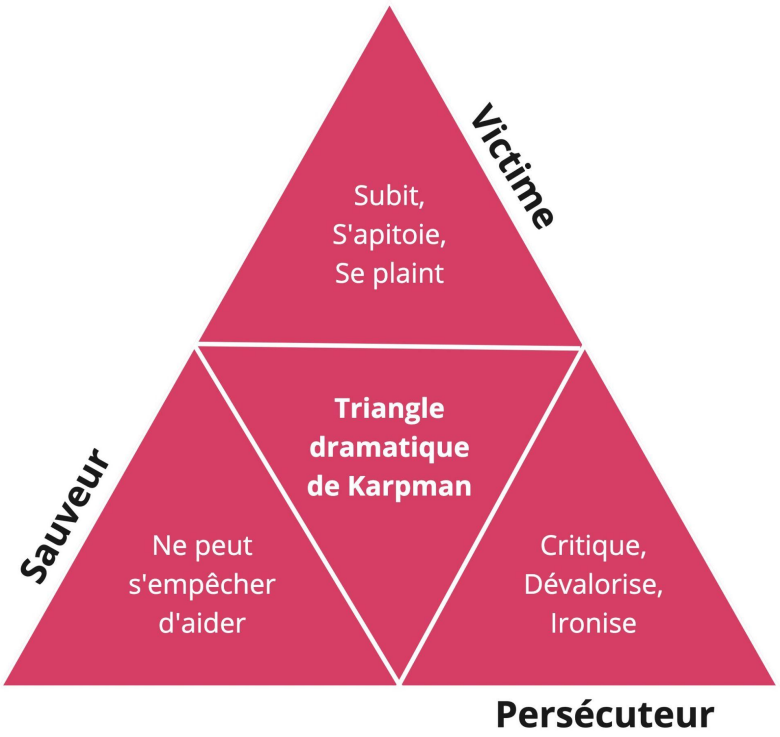
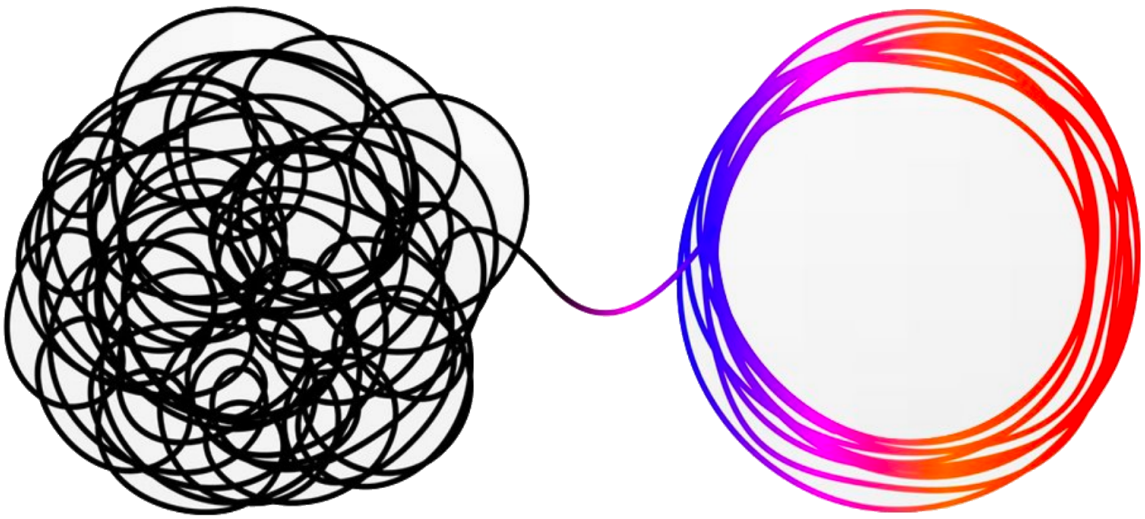


Figure 4: Triangle dramatique de Karpman

9. Ma posture d'accompagnement dans le monde professionnel.



Au travers des concepts exposés dans les chapitres précédents, je vais exposer comment la médiation par un tiers amène chacun à considérer le problème, non plus, seulement de son seul point de vue mais à considérer le point de vue des personnes prenant part au conflit.

Récemment, mon entreprise a procédé à un “Plan de sauvegarde de l’emploi” - PSE.
Lors de son annonce, l’ensemble des salairiés l’entreprise furent impactés à différents niveaux, en fonction de leur position, de leur état de satisfaction, de leurs besoins, de leur degré d’implication dans le PSE et de l’histoire qui les lie avec l’entreprise. Chacun ayant son vécu personnel.

Ce qui sera décrit s’éloigne légèrement du cadre formel d’une médiation classique. Toutefois les élèments clés de ce processus seront présents.

En tant que membre du Comité Social et Economique - CSE, j’ai pu accompagner l’ensemble des employés pendant plusieurs mois. Dolby France est un petite structure d'une quarantaine d’employés, réparti dans 3 bureaux en France ne disposant pas de section syndicale, ce qui se traduit par l’impossibilité de distribuer les rôles entre les représentants du personnel et les membres de la section syndicale. De façon générale la première instance permet d’apaiser les tensions et de pacifier la situation tout en responsabilisant et réintrégrant chacun dans son

rôle et ce qu'il est. Tandis que la deuxième se met au service des autres, écoutant leurs besoins et revandiquant ceux-ci devant la direction, en essayant d'être dans un processus le plus respectueux possible. Cette segmentation des rôles permet à chacun de se concentrer et de limiter les interférences entre la gestion du conflit et la procédure du PSE.

Ce qui ne fut pas le cas dans notre entreprise où nous avons dû jouer les deux rôles à la fois. Ce qui a complexifié nos interventions auprès de nos collègues, nous obligeant à structurer au maximum ces interventions afin d'en rappeler le cadre et les objectifs.

Le PSE étant assez long, cela nous a permis de segmenter le processus en quatre temps auprès de nos collègues:

- L'écoute
- L'accompagnement
- Les revendications
- La séparation

9.1. L'écoute pour dépasser le conflit

La première étape, l'écoute, est sans doute la plus importante car elle sera finalement le fil rouge tout au long des autres étapes.
Elle permet d'établir un lien de confiance. Confiance, qui, une fois installée, permettra l'ouverture vers la compréhension de ses propres émotions. Il est nécessaire pour cela de construire dans un premier temps un espace accueillant et sécurisant. La personne ne doit pas craindre d'être écoutée par des personnes non désirées. Dès qu'il m'est possible, je propose à mes collègues de profiter de l'extérieur pour discuter en marchant.
Sophia-Antipolis offre un cadre rêvé pour cela. Il nous est possible d'accéder à la nature directement et déambuler dans la forêt sur des sentiers en terre.
Il y a plusieurs raisons qui m'amènent à proposer ce cadre informel plutôt que de rester dans une des pièces du bâtiment.

- Etant hors de l'entreprise, il sera bien difficile à quiconque de pouvoir écouter notre conversation.
- Le changement de cadre, permet le changement de contexte. Pendant ce laps de temps où nous marchons, progressivement, nous nous éloignons de la sphère d'influence du travail pour ouvrir, peu à peu, un nouveau contexte, celui d'un moment privilégié avec un ami bienveillant.
- La marche est aussi bien connue pour l'introspection et la méditation. Une notion encore taboue chez certains collègues de travail. Heureusement, l'effet de mimétisme va nous aider à faire entrer peu à peu, la personne, dans un état léger d'hypnose conversationnelle. En adoptant, progressivement, un rythme de pas et de discussion de plus en plus lent, n'hésitant pas à laisser des instants de silence. Il retrouve son calme, ses battements cardiaques ralentissent, sa respiration aussi, apaisant son

esprit, l'éloignant du conflit. Cet apaisement crée de l'espace pour autre chose, une écoute de ce qui l'entoure, prenant conscience des aspérités du sol sous ses pas, des bruits de la nature et aussi de ce qui est enfoui en lui, ses sentiments, ses peurs.

- J'aime la nature.

Maintenant que le décor est planté, le travail peut commencer.

Le premier travail sera de faire ressortir l'ensemble des émotions de la personne, les bonnes comme les mauvaises, de lui faire vider son sac, pour le dire de façon imagée.

Une fois le poids et l'emprise des émotions déchargés des épaules, qui amènent chacun à considérer le problème, non plus seulement de son seul point de vue mais à considérer le point de vue des autres. Lors de ce changement de perspective, en se détachant de son affectivité à la situation, la personne portera sa vision non plus sur son opposant mais sur l'objet même du conflit ou d'une annonce lourde de conséquence.

Permettant ainsi de voir les écarts de points de vue, de ressentis, d'interprétation ce qui permmettra d'ouvrir des pistes pour la résolution du problème.

9.2. L'accompagnement

Une fois ces écarts de points de vue et d'interprétation mis en lumière, il est possible de construire et d'apporter des idées pour transformer une situation conflictuelle en une énergie positive et créatrice.

C'est à ce moment que chaque personne doit reprendre son destin en main et se projeter dans le futur. Avoir une vision d'elle à court, moyen et long terme. Quel rôle souhaite-t-ielle jouer dans la résolution de ce conflit et dans la suite ?

Par le tâtonnement et l'émission de multiples idées, l'horizon se dégage et un avenir plus radieux peut s'envisager, les lignes embrouillées se démêlent.

L'accompagnement doit permettre la responsabilisation de l'autre, son autonomie. Il faudra avoir à cœur de ne pas tomber dans le triangle dramatique de Karpman.

L'attention du médiateur doit être constante pour éviter d'imposer une solution qui lui semble évidante.

"L'écoute doit être active et non proactive."

De nombreuses études montrent qu'il existe un phénomène de rejet lorsqu'une idée ou une solution nous est imposée. Il est donc nécessaire de faire avancer la personne par l'ensemble des étapes de son raisonnement afin qu'elle trouve par elle-même la solution. Chaque étape est importante. En sauter une, risquerait de lui faire perdre le fil, voire de l'amener à la refuser. De la même façon, il faudra veiller à ne pas endosser le rôle de persécuteur ni pour la personne que nous accompagnons, ni pour la partie adverse.

9.4. Les revendications

A la fin des différents entretiens individuels, nous pouvons réunir l'ensemble des personnes pour une séance de réflexion en commun. Il est bon en début de séance de rappeler les règles et les rôles de chacun: chaque participant devant respecter le modèle EROS:

- Ecoute
- Respect
- Ouverture
- Synthèse

Un représentant du personnel, même s'il doit défendre les intérêts de ses collègues, doit rester impartial, neutre et indépendant. Lors d'un CSE, ce sont des positions difficiles à tenir car à chaque instant l'émotion peut reprendre le dessus et faire perdre la rationalité des raisonnements.

Entre les différentes séances concernant les revendications, il sera nécessaire de passer par la première étape, l'écoute, pour apaiser la situation face aux incompréhensions et aux interprétations qui peuvent survenir suite à une communication de la direction.

9.5. La séparation

Pour les personnes dont le sentiment d'injustice est présent, les représentants du personnel n'auront jamais fait assez et l'effet de groupe entraînera les autres dans ce même jugement. C'est là où l'absence de délégués syndicaux s'ajoute à la problèmatique, nous obligeant à devenir médiateur et porte-parole.
Ne pas prendre pour soi et faire de notre mieux, nous évitant ainsi tout regret ou de nous dévaloriser.

10. Conclusion

Au travers de tous ces enseignements, à la fois bouddhistes et du master 2, ma vision sur le monde et les interactions humaines a changé. Ces deux univers m'ont chacun apporté une compréhension de l'esprit humain différent et complémentaire.

J'ai souvent l'impression de faire le grand écart entre ce que doit être un médiateur et l'état dans lequel sont les médiés. Un médiateur devant être à l'image d'un bouddhiste, non attaché à sa vision personnelle des choses, sans jugement de valeur, dépassant son égo et accompagnant les médiés par une écoute bienveillante et active. Dans une version plus moderne, nous pourrions dire qu'un médiateur doit être assertif.
Tout en étant conscient de la difficulté que les autres peuvent avoir à entreprendre ce travail ou même à le comprendre.

Je reste persuadé que la bienveillance, la patience et l'écoute seront toujours les meilleurs outils pour régler un conflit.

"Devant un fou, agir tel un médecin"
Bouddha

En aucun cas, un médecin ne règle un problème par la violence, il peut utiliser une contrainte temporaire, mais toujours dans le but de proposer un traitement en collaboration avec le patient, s'il veut obtenir un résultat durable. Telle est la manière dont nous devrions agir.

Je ne peux m'empêcher de penser qu'il y ait une corrélation entre le fait que les travaux modernes sur l'explication des comportements des individus soient apparus très récemment et le chemin qu'a pris notre société. Tous ces maux, ces conflits, ces souffrances sont presque intrinsèquement liés à nos habitudes de vie moderne. Nous vivons à travers les autres, cherchant à leur ressembler, à vouloir ce qu'ils ont, créant une insatisfaction permanente.

"La vie oscille, comme un pendule, de droite à gauche, de la souffrance à l'ennui"
Schopenhauer (1818)

Nous voyons apparaître beaucoup de centres de bien-être, de relaxation, de pleine conscience. En oubliant de traiter le mal à la racine. C'est-à-dire à gérer notre frustration et à réapprendre que nous avons déjà tout en nous et que finalement il n'est pas nécessaire de courir après toute cette ultra-consommation.

Nous voulons construire le haut de notre pyramide intérieure alors que les bases s'effritent.

Aujourd'hui j'ai commencé à restructurer ma vie, à être plus à mon écoute, à apprécier chaque instant de la vie, les bons, comme les mauvais. Car finalement c'est grâce aux mauvais moments que nous pouvons progresser.

Même si les étapes ne sont pas dessinées, le temps et les rencontres m'y aideront, ma vision à moyen terme est d'inverser ma balance professionnelle. Mon équilibre, et ce qui donne sens à ma vie, est de placer l'accompagnement de l'humain au cœur de mon métier.
J'aurai à cœur d'y œuvrer, gardant à l'esprit que tout le monde ne peut et ne veut être aidé et seul mon exemple pourra les y aider.

11. Bibliographie

11.1. Enseignements lors du master

Michel FORESTIER
Analyse des risques psychosociaux: Indicateurs, méthodes de diagnostic
Les différents niveaux de prévention

Jean Edouard ROBIOU
Analyse systémique et conflit
L'hypothèse systémique appliquée à la médiation

Roland GUINCHARD
Comprendre la notion de lien au travail, ce qui le renforce, ce qui l'abîme
Identification des personnalités difficiles

Igor ROTHENBUHLER
Eloge du conflit
Réflexion personnelle et collective: les peurs derrière le conflit

Norbert ALTER
Les bases de la coopération dans les relations professionnelles.
Don, lien social et travail.

11.2. Livres

Sogyal Rinpoché, Le Livre tibétain de la vie et de la mort. (19éme édition), 2020, Le livre de poche.

Philippe Cornu, Manuel de bouddhisme Tome I. (1ère édition), 2019, Éditions Rangdröl.
Le bouddhisme ancien, ses écoles indiennes et le Theravāda du Sud-Est asiatique qui en est issu.

Philippe Cornu, Manuel de bouddhisme Tome II. (1ère édition), 2019, Éditions Rangdröl.
Bouddhisme Mahâyâna, à ses développements philosophiques et à ses écoles en Asie.

Edmond Marc et Dominique Picard, L'École de Palo-Alto, 2006, RETZ.
Un nouveau regard sur les relations humaines.

Jacques-Antoine Malarewicz, Gérer les conflits au travail, 2016, Pearson.
Développez la médiation face aux risques psychosociaux

Miguel Ruiz, Les quatre accords toltèques, 2016, Jouvence
La voie de la liberté personnelle

Roland Guinchard, Les personnalités difficiles au travail, 2013, Elsevier-masson
identifier les comportements et gérer les troubles

11.3. Articles

D'un point de vue bouddhiste, la vie n'a ni sens ni objectif
https://eveiloriental.com/2015/04/21/dun-point-de-vue-bouddhiste-la-vie-na-ni-sens-ni-objectif/

CODEOME - Code d'éthique et de déontologie des médiateurs professionnels.
https://www.cpmn.info/wp-content/uploads/2020/01/CODEOME-Code-de%CC%81thique-et-de-de%CC%81ontologie-CPMN.pdf

Le médiateur et les dilemmes éthiques:proposition d'un cadre de réflexion
http://louiseotis.com/wp-content/uploads/2015/08/Article-Kluwer.pdf

L'approche systémique : de quoi s'agit-il ?
http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf

Extrait Psychologie sociale des valeurs : Chapitre 2: Caractéristiques des valeurs
http://excerpts.numilog.com/books/9782100526161.pdf

11.4. Pages internet

Shamatha
https://fr.wikipedia.org/wiki/Samatha

Bref historique de la médiation
https://www.renson-avocats.be/historique-de-la-mediation.html#_ftn3

L'histoire de la médiation
https://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_la_m%C3%A9diation

Médiateur: La norme métier
https://www.francemediation.fr/la-norme-metier

La conception télégraphique de la communication
https://etaroncourssciencesinfocom.blogspot.com/2017/10/la-conception-telegraphique-de-la.html

Les valeurs universelles de Shalom Schwartz
http://valeurs.universelles.free.fr/index.html

Enquête sur la valeur de Rokeach - Rokeach Value Survey Enquête sur la valeur de Rokeach
https://fr.abcdef.wiki/wiki/Rokeach_Value_Survey

12. Figures

Figure 1: Approche systémique 23

Figure 2: pyramide de Maslow 24

Figure 3: Pyramide de Dilts 25

Figure 4: Triangle dramatique de Karpman 26