

QUOI DE NEUF

Le journal des adhérent·e·s d'Île-de-France

Cfdt

EDUCATION FORMATION
RECHERCHE PUBLIQUES

BLOING,
BLOING!

Conflits



Directeur de la publication

Philippe Antoine

Rédacteur en chef

Philippe Antoine

Maquette

Rémi Roudeau

Une

Antoine Ripaux

Rémi Roudeau

Comité de rédaction

Vincent Albaud

Jean-Pierre Baills

Alaïs Barkate

Xavier Boutrelle

Béatrice Casanova

Romain Kirchdorfer

François Marec

Aude Paul

Rémi Roudeau

Ghislaine Stern

Florent Ternisien

Impression

DUPLIPRINT MAYENNE

733 rue Saint Léonard

53100 Mayenne

ISSN

1953-6712

CPPAP

1126 S 08060

Sgen-CFDT Académie de Versailles

23 place de l'Iris

92400 Courbevoie

versailles@efrp.cfdt.fr

*Imprimé sur papier recyclé
avec des encres végétales*

CONTACTS

Union Régionale Interprofessionnelle

CFDT ILE DE FRANCE

78 Rue de Crimée

75019 PARIS

01 42 03 89 00

contact@iledefrance.cfdt.fr

Fédération

FEDERATION EDUCATION FORMATION

RECHERCHE PUBLIQUES

47 Avenue Simon Bolivar

75950 PARIS CEDEX 19

01 56 41 51 00

efrp@cfdt.fr

Syndicats

Recherche EPST

contact@epst-sgen-cfdt.org

Administration centrale

administration-centrale@efrp.cfdt.fr

Académie de Créteil

11/13 rue des Archives

94010 CRÉTEIL cedex

01 43 99 58 39

creteil@efrp.cfdt.fr

Antenne 77 (Melun) · 01 64 64 00 22

77@efrp.cfdt.fr

Antenne 93 (Bobigny) · 01 48 96 35 07

93@efrp.cfdt.fr

Antenne 94 (Créteil) · 01 43 99 12 40

94@efrp.cfdt.fr

Académie de Paris

7/9 rue E. Dehaynin

75019 PARIS

01 42 03 88 86

paris@efrp.cfdt.fr

Académie de Versailles

23 place de l'Iris

92400 COURBEVOIE-La Défense

01 40 90 43 31

versailles@efrp.cfdt.fr

Antenne 78 (Trappes) · 01 30 50 89 82

78@efrp.cfdt.fr

Antenne 91 (Évry) · 01 60 78 37 34

91@sgen.cfdt.fr

Antenne 92 (La Défense) · 01 40 90 90 88

92@efrp.cfdt.fr

Antenne 95 (Cergy) · 06 68 52 95 08

95@efrp.cfdt.fr

ED!TO

EN COMMISSION DISCIPLINAIRE

p 4

UNE AUTRE VISION DES CONFLITS

p 6

LA MÉDIATION UNIVERSITAIRE,
UNE INSTANCE POUR FLUIDIFIER LE DIALOGUE

p 8

LES MOUVEMENTS SOCIAUX S'INTENSIFIENT
EN ÎLE-DE-FRANCE

p 10

UN CADRE DE DIALOGUE
POUR RESTAURER LE LIEN

p 12

SE FORMER À LA GESTION DE CRISE

p 13

L'ACCÈS AU SENS PAR LA MÉDIATION

p 14

PHOTOREPORTAGE OCTOBRE 2025

p 15

PHOTOREPORTAGE NOVEMBRE 2025

p 16

Conflits

Quoi de neuf ? Ce nouveau numéro, le *72ème du nom*, est traversé par des lignes de conflit qui sont aussi bien des lignes de forces que des lignes de vie qui se croisent ou s'entremêlent.

Il y a conflit, nous rappelle le trésor de la langue française (TLF), lorsque des éléments, des forces antagonistes entrent en contact. Avec des situations où le conflit paraît indépassable... Il peut ainsi y avoir dans un corps social un grave différend sur la question de l'âge légal du départ à la retraite, comme sur les modalités de mise en œuvre de la réforme qui y sera associée... Est-il utile de préciser que ce sont des existences qui sont ou seront durablement impactées par son issue ?

Toute personne qui s'engage dans un conflit est sûre de son bon droit, du bien-fondé de ses raisons et il peut arriver qu'aucune des parties n'ait totalement tort. L'intention affichée reste généralement de trouver une issue : encore faut-il qu'elle soit acceptable par toutes et tous. Le conflit devient alors, par delà ses lignes de rupture, une occasion de grandir en comprenant le point de vue de l'autre, en passant de la confrontation à la complémentarité.

Ce sont donc ici choses graves et sérieuses et nos rédactrices et rédacteurs ont abordé quelques unes de ces situations. Qu'il s'agisse du conflit intérieur propre à l'élu·e du personnel qui va siéger en commission disciplinaire, qu'il s'agisse du relevé de conflits récents en région Île-de-France, à Radio France ou à l'AP-HP. Ou bien d'expériences de médiation, à l'université pour fluidifier le dialogue social comme à l'éducation nationale pour que des personnes s'écoutent...

Le conflit peut parfois nous permettre d'avancer (pages 6 et 7). Il interroge et sollicite les capacités d'expression mais aussi de perception des personnes (page 14). Comme le souligne Emmanuelle Maître de Pembroke, c'est dans l'attention à ces failles que se trouve la prise de conscience du sens.

Peut-être aussi parce qu'en étant aux prises les unes avec les autres, par une lutte incessante, les choses continuent de participer à la vie du monde (Marcel Conche, *Héraclite, fragments*, 1986).

La rédaction

Post-scriptum : nous vous proposons une boîte à idées pouvant recueillir vos propositions et retours.

ENTRETIENS

POINT DE VUE

REVENDICATIF

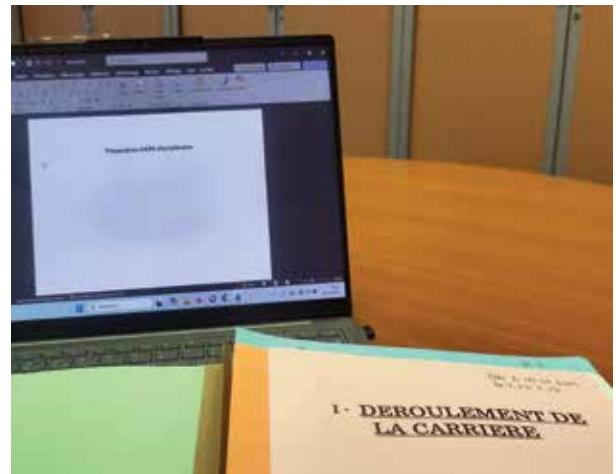


EN COMMISSION D'DISCIPLINAIRE

À chaque élection professionnelle les personnels élisent parmi leurs pairs des membres d'organisations syndicales pour siéger en commission administrative paritaire (CAP).

L'examen d'éventuelles sanctions disciplinaires envers leurs collègues accusé-es de fautes graves est une de leurs missions.

L'occasion de se pencher sur une réalité peu connue : comment l'administration gère-t-elle ce type de situation ?



La CAP académique (CAPA) du second degré compte 38 membres. 19 sont issus des syndicats, avec une répartition proportionnelle suivant le vote des collègues tous les 4 ans. 19 sont issus de l'administration : personnels du rectorat et particulièrement de la DPE, inspecteurs et inspectrices, chef-fes d'établissement. Son périmètre est gigantesque : l'ensemble des agents du second degré d'une académie, entre 30 000 personnes et 40 000 personnes à Créteil comme à Versailles. Ce type d'instance se décline aux différents échelons de notre système scolaire avec par exemple des CAPD dans le premier degré. Pour les personnels non titulaires il existe des CCP dont le format est plus restreint avec une douzaine de membres.

Les commissions disciplinaires sont régulières, de l'ordre de 10 à 15 par an dans cette période, par exemple à Créteil. Ce qui est finalement bien peu pour les dimensions de l'académie. Autrement dit : quand le cas d'un-e collègue arrive en commission disciplinaire, c'est que c'est grave.

La convocation et le dossier

Pour le ou la commissaire paritaire, tout commence par une convocation. Elle indique la date de la CAPA et le nom de la personne concernée. Elle contient surtout une invitation à venir consulter le dossier disciplinaire de la personne au rectorat.

Les dossiers sont souvent très conséquents et leur examen prend du temps. Les plus légers avoisinent les 200 pages. Les plus lourds flirtent avec les 1 000. L'examen de ces dossiers a toujours quelque chose de vertigineux. C'est la carrière du ou de la collègue qui se déroule sous nos yeux. Des dizaines, des centaines de pièces administratives permettent de remonter le temps et laissent une question en suspens en attendant la lecture des pièces « disciplinaires » : à quel moment les choses ont-elles mal tourné ?

On finit toujours par en arriver là. Écrits, témoignages, captures d'écran, parfois des extraits vidéos. Dans la grande majorité des cas l'ensemble est accablant, déstabilisant,

dérangeant. Beaucoup plus rarement, on se dit qu'il n'y avait peut-être pas de quoi en arriver là.

Comment juger ?

Dans tous les cas la complexité du réel s'invite à la table. Si les preuves sont parfois accablantes, la lecture de telle ou telle pièce vient souvent nuancer, compléter, éclairer différemment les faits reprochés. Difficile, une fois que l'on est passé par là, de réagir rapidement et unilatéralement à des situations de conflit médiatisées dans tel ou tel établissement scolaire, sur lesquelles on manque d'élément et pour lesquelles les réseaux sociaux s'emballent. Raison pour laquelle notre syndicat s'emploie la plupart du temps à ne pas le faire. Il est possible mais très rare que l'examen des faits et des différents points de vue ne laisse pas de part au gris.

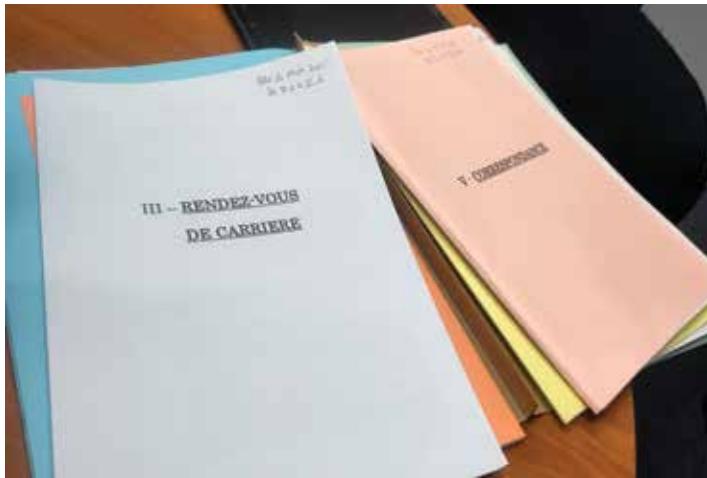
La matérialité des faits

Heureusement, l'élu-e CAPA n'est pas seul-e pour juger et proposer éventuellement une sanction. 38 personnes sont présentes le jour de l'instance. Auxquelles s'ajoute la personne appelée à comparaître accompagnée de sa ou son défenseur si elle le souhaite. Des témoins peuvent être appelés, tant par la défense que par l'administration.

La plus longue partie de la commission est constituée d'échanges de questions et de réponses entre ses membres et la personne qui compareait puis avec les témoins. Chacun-e a la possibilité de prendre la parole et de poser des questions. Celles-ci ont un seul objectif, rappelé régulièrement par le président de l'instance (le DRH ou le chef de la DPE) : permettre d'établir la matérialité des faits qui sont reprochés.

Le délibéré

Cette phase est nécessairement longue. C'est très rarement moins de 2h. Et parfois plus de 4h. Le temps passe vite en commission disciplinaire. Et pendant ces heures les téléphones sont coupés et personne ne sort de la salle.



Jouer à la justice ?

Comment ressort-on de ce processus qui peut durer entre 3 et 7h suivant les cas ? Souvent fatigué. Parfois agacé. Très souvent décontenancé. Tout au long du processus on sent bien la volonté du rectorat de faire au mieux, d'appliquer le cadre réglementaire, d'éviter à tout prix les vices de procédure qui peuvent vite arriver. Mais l'Éducation nationale n'est pas l'administration judiciaire. Les personnels de la DPE et les personnels d'encadrement ne sont pas des juges d'instruction et les membres de la CAPA ne sont pas passés par l'École nationale de la magistrature. Il en ressort parfois l'impression de jouer à la justice sans en avoir réellement les moyens. Les dossiers, bien que constitués avec le plus grand sérieux, sont parfois lacunaires. On peut aussi s'interroger sur le comportement de tel ou tel responsable qui a cru bien faire mais a de facto pu entraver une procédure. Et là aussi la complexité est partout.

Une fois cette phase terminée, vient alors le temps du délibéré. En l'absence de la personne incriminée, les membres de la CAPA échangent librement sur ce qu'ils et elles pensent de la situation. Puis l'administration propose une sanction, selon une échelle prédéfinie réglementairement. On distingue ainsi 4 groupes de sanction qui peuvent être par exemple un blâme (groupe 1), un déplacement d'office (groupe 2) ou une radiation définitive (groupe 4).

Difficile de réagir rapidement et unilatéralement à des situations de conflit médiatisées dans tel ou tel établissement scolaire

Le vote

Il s'agit ensuite de voter la sanction. S'il est de tradition que la parité administrative suive une consigne de vote, côté syndicats chaque membre a la possibilité de voter en son âme et conscience. Ce qui n'empêche pas, à ce stade, les suspensions de séance pour échanger entre les membres et parfois se mettre d'accord sur un vote commun. Pour qu'une proposition de sanction soit adoptée, elle doit recueillir la majorité absolue. Autrement dit il faut qu'au moins 1 membre de la parité syndicale vote pour la sanction proposée par l'administration pour que celle-ci soit adoptée. Si ce n'est pas le cas, on vote alors pour des sanctions inférieures en descendant progressivement l'échelle des sanctions. Au final il existe donc deux cas de figure. Soit la CAPA a voté à la majorité absolue une proposition de sanction et ce sera alors au recteur ou au ministre, suivant la gravité de la sanction, de suivre l'avis de la CAPA ou non. Soit la CAPA n'a pas trouvé d'accord et le recteur ou le ministre devra arbitrer en son âme et conscience. Dans tous les cas ce n'est pas la CAPA qui prononce la sanction mais l'autorité hiérarchique.

Quel coût ?

Comment ne pas terminer cet article sans se poser des questions sur le coût immense de tout ce processus pour les personnes appelées à comparaître ? Si l'on comprend bien la nécessité de la procédure et dans une certaine mesure sa lourdeur, il est difficile de ne pas voir que notre administration, tant par manque de temps, de personnel que de compétences spécifiques, peine parfois à se comporter comme il le faudrait. Pour un-e collègue amené à comparaître en procédure disciplinaire, cela peut commencer par une interdiction d'accéder à son établissement. Celle-ci arrive du jour au lendemain. Sans un mot d'explication. Celles-ci ne viendront que des semaines plus tard avec un rendez-vous à la DPE. Pendant de longs mois ces personnels peuvent être suspendus, sans savoir ce qu'il va advenir d'elles ou eux. Vient alors parfois la convocation devant la commission disciplinaire avec tout ce qu'elle peut avoir d'intimidant ou de traumatisant. Et la décision de sanction ? Elle n'arrivera que plusieurs mois plus tard, par courrier. Tout au long du processus le rectorat peut proposer un accompagnement de ces personnels, mais sans pour autant pouvoir dévoiler où en est réellement la procédure. Quand on connaît la part de l'incertitude en ce qui concerne les risques psycho-sociaux, on ne peut, en tant que syndicaliste, que s'interroger sur ce que ces procédures très lourdes et très secrètes font peser sur les collègues.

**Florent Ternisien,
élu CAPA à Créteil,
avec la collaboration d'élues
de l'académie de Versailles.**

UNE AUTRE VISION DES CONFLITS

Le mot « conflit »¹ désigne une opposition entre plusieurs personnes ou entités comme des États. Ce terme peut-être entendu dans des contextes très variés : internationaux, professionnels, scolaires.

Les vécus difficiles qui lui sont associés entraînent des émotions désagréables... et le conflit est désormais très associé à la violence.

Mon vécu, mon expérience professionnelle, en particulier de formatrice, m'ont permis de comprendre que le mot conflit pouvait être associé à de la violence, comme si être en conflit devait automatiquement générer de la violence verbale ou physique. Pour ma part, au terme conflit, j'associe plutôt divergence ou confrontation de points de vue. J'ai le sentiment que la violence apparaît quand les points de vue ne sont pas entendus, voire niés, quand il n'y a pas eu de véritable conciliation. C'est ce qui m'a poussée à m'intéresser à cette notion et à tenter de mieux la comprendre.

Les vertus du conflit

Être en conflit, c'est d'abord confronter deux points de vue différents et pouvoir débattre au sein d'un collectif. Autrement dit, donner son propre point de vue et entendre celui de l'autre. Cela demande des compétences et une éthique. C'est d'abord mettre en œuvre une communication efficace pour éviter les incompréhensions et permettre une meilleure appropriation du message (émis et reçu) afin que l'autre se sente considéré, respecté, valorisé et non manipulé. Cela suppose la congruence (alignement entre son discours verbal, le para-verbal et le non verbal) et de ne pas se positionner en rapport de force ou de domination. Mais encore, c'est faire preuve d'écoute active et d'avoir une capacité d'empathie pour entendre et comprendre le point de vue différent du sien. Ce qui suppose une capacité d'auto-empathie à son propre égard pour en avoir à l'égard de l'autre. La communication peut alors être fluide et constructive. Si ces conditions sont réunies le conflit permet d'avancer sur une situation complexe, de mieux l'éclairer, de trouver un compromis, un accord, une entente. En ce sens, le conflit peut avoir des vertus puisque diverses compétences psychosociales (cognitives, émotionnelles et sociales) entrent en jeu et sont mobilisées. Cela est possible quand le cadre posé est sécurisant.

Des situations difficiles et des peurs ...

Seulement parfois, les situations vécues sont beaucoup plus difficiles. Charles Rojzman, spécialiste du conflit, fondateur de l'institut du même nom, est l'inventeur de la Thérapie sociale. Dans son approche transdisciplinaire, il donne une vision de ce que pourrait être le conflit dégagé de sa gangue possible de violences, obstacles à la coopération et au bien vivre ensemble. Le point de vue d'autrui, différent du nôtre, peut faire peur et même engendrer des peurs fantasmées ou des dangers à partir de nos propres projections et représentations. Ce qui est d'autant plus amplifié si la façon de communiquer n'est pas efficace et ajustée et si nous avons vécu des conflits violents par le passé (abandon, maltraitance, humiliation, culpabilisation, etc.).

Nous avons alors peur de revivre ces situations. Nous pouvons ressentir des peurs factices, liées à la peur d'une agression, d'un rejet, d'un jugement ou encore la culpabilité. Sans un cadre posé qui sécurise, sans un objectif commun qui fait sens, sans valorisation, sans sentiment d'appartenance, nous pouvons réagir, pour nous protéger, de différentes façons.

1. du latin « configere » : con- « pour », « avec » et fligere « heurter ».



Freeze, Flight et Fight

Ainsi, lorsqu'un stress est généré par une situation conflictuelle, nos réactions peuvent être diverses. Elles nous appartiennent, sont liées à notre histoire et peuvent surgir de manière parfois inattendue : sidération (rester sans voix), fuite (repli sur soi ou dans un groupe, isolement) et violence (verbale ou physique). Ce sont les 3F : Freeze, Flight et Fight. Observer ces réactions, liées aux peurs, au sein de collectifs montre que la collaboration sera entravée, que l'empathie ne sera plus possible pour entrer en relation avec autrui, se rencontrer et apprendre à se connaître dans nos différences, voire se reconnaître dans nos points communs. Les peurs sont intéressantes dans le sens où si nous les percevons par différentes réactions qui peuvent émerger lors d'un conflit, nous pouvons mieux les cerner et les transformer.

Un conflit interne peut se jouer en soi quand nous devons faire un choix et prendre une décision, en particulier celle de s'engager ou pas au sein d'un collectif. Des questions se posent : suis-je prête ou prêt à affronter mes peurs, à prendre mes responsabilités, qu'est-ce qui m'anime à travailler au sein d'un collectif, qu'est ce qui me tient debout, que suis-je prêt ou prête à perdre en faveur du collectif et d'un objectif commun ?

Toutes ces questions montrent qu'un processus est à l'œuvre au sein d'un collectif et en soi-même. Le conflit peut nous permettre de nous faire avancer, de mettre en mouvement le collectif pour se diriger vers un objectif qui fait sens et autour duquel le groupe se retrouve. Ces processus sont liés à une éthique qui s'incarne et s'ancre dans des valeurs communes.

Par Géraldine Delbary

Le conflit peut nous permettre de nous faire avancer.

Un travail de fond à réaliser

Dans le climat actuel de nos démocraties, où les peurs peuvent être savamment entretenues, travailler sur nos perceptions et nos mécanismes de protections face à nos propres peurs pourrait-il nous éviter de nous tromper, d'être manipulés, de devenir violent, de jouer des rôles ou à l'inverse d'être, comme anesthésiés, sans émotion ? Il s'agit de se questionner : d'où viennent nos peurs ? Que dit ou fait l'autre pour qu'elles surgissent ? Quelles projections risquent d'entraîner du mépris ? Quel juste cadre poser collectivement pour prévenir la violence et développer une intelligence collective pour penser les uns avec les autres ? Quels lieux investir pour prendre le temps de réfléchir ensemble et développer nos compétences utiles au collectif et reconnues ? Comment coopérer et développer l'autonomie des collectifs de travail ? Comment dépasser ensemble les obstacles qui surgissent en faisant preuve de créativité ?

LA MÉDIATION UNIVERSITAIRE, UNE INSTANCE POUR FLUIDIFIER LE DIALOGUE

*Par Serge EDOUARD,
université Paris-Saclay,
vice-président en charge
du dialogue social et
de la Qualité de Vie et
des Conditions de Travail (QVCT)*

taine de médiateurs d'universités et d'organismes de recherche au niveau national, et se réunit une fois par an pour partager les expériences. Le réseau QVCT de l'agence de mutualisation des universités (AMUE) vient de se saisir de cette fonction pour réaliser un partage plus institutionnalisé entre établissements.

Aussi étonnant que cela puisse paraître, l'université Paris-Saclay n'avait pas envisagé, jusqu'en 2024, une telle fonction, malgré un contexte de transformation, de souffrances au travail et de perte de sens qu'avait pointé, dès 2021, une expertise agréée à la demande du CHSCT. J'en revendique l'idée et aussi d'avoir essayé de lui donner une visibilité

la cellule Harcèlement de l'établissement, voire provoquaient des départs de collègues, souvent sans bruit. Bref, les différends s'étaient déjà cristallisés en conflits avant que l'institution ne s'en saisisse. L'université ne disposait pas de suffisamment de dispositifs de médiation et de régulation internes, au regard du nombre de situations critiques remontées à la nouvelle cellule harcèlement et risques psycho-sociaux (RPS) créée en novembre 2024, et qui font l'objet d'enquêtes administratives et de procédures disciplinaires faute d'avoir été prises à temps.

De la médiation, l'université Paris-Saclay en fait, parfois même sans s'en rendre

Le médiateur de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur est une fonction créée en 1996 : parents, élèves, enseignants ou personnels administratifs ou techniques peuvent le saisir. Le médiateur peut être sollicité en cas de désaccord avec une décision ou de conflit avec une administration de l'éducation ou entre membres de la communauté éducative. Chaque année, un rapport est publié - celui de 2024 a pour titre : « Éviter les ruptures, faciliter les transitions ». Il recense l'ensemble des activités du médiateur au niveau national, et identifie des pistes d'amélioration pour réduire les saisines à l'avenir. Son travail est relayé par un réseau de médiateurs académiques.

Aujourd'hui, aucun texte réglementaire ne précise le rôle de ce que serait un médiateur universitaire. Pour autant, des universités,

dans les années 2000, ont ressenti le besoin de se doter d'une telle fonction de médiateur universitaire : Strasbourg, Aix-Marseille, Rennes 2, Bordeaux, ... ce qui prenait tout son sens avec le passage des universités aux responsabilités et compétences élargies. Les universités fusionnées (Aix-Marseille, Bordeaux, Sorbonne Université) ou celles devenues établissement public expérimental (EPE) puis grand établissement (Rennes, Grenoble-Alpes) se sont dotées d'une telle instance interne pour résoudre, de manière plus fluide les différends internes, générés par des transformations organisationnelles continues et une complexité administrative associée évidente. La médiation se définit comme un mode amiable de résolution des différends, distincte de la conciliation ou de l'arbitrage. Le réseau informel MESuRe rassemble une tren-

dans la campagne électorale de 2024 (renouvellement des conseils centraux, élection d'un nouveau président), avec plus ou moins de réceptivité. Cette proposition s'appuie sur mon expérience en tant que responsable de la section syndicale **CFDT** de l'université de 2022 à 2024 et comme représentant du personnel élu au comité social d'administration (CSAE) et à sa formation spécialisée santé au travail (F3SCT) de l'établissement.

En effet bon nombre de conflits internes faisaient l'objet de recours auprès des représentants des personnels, de signalements dans le registre SST ou auprès de

compte : elle est prévue dans les comités de suivi de thèse et par les écoles doctorales. La Direction des ressources humaines propose, pour certaines situations de conflits entre agents, une médiation externe. Les responsables hiérarchiques et les directeurs de laboratoire s'improvisent aussi, parfois, comme médiateuses ou médiateurs, ce qui peut faire plus de mal que de bien lorsqu'elle est mal menée faute de formation et en l'absence d'une posture neutre, impartiale et garantissant la confidentialité aux parties prenantes. Toutes ces formes de médiation étaient, dans le meilleur des cas, insuffisantes.

« Proposer des solutions adaptées et équilibrées qui soient acceptées par l'ensemble des parties »



Deux médiatrices pour l'université Paris-Saclay

Le président de l'université, Camille Galap, a été, dès son élection en juin 2024, très réceptif à cette idée de créer un médiateur universitaire. Comme ancien recteur, il sait ce qu'une telle fonction peut apporter à une organisation en désamorçant des situations de différends avant qu'ils ne dégénèrent. Le travail de conception : statuts, périmètre d'actions, rattachement dans l'organigramme, formations ... a été précisé très régulièrement au sein du CSAE de l'université avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives. Cela a pris un an entre le travail de paragonnage et la désignation par le conseil d'administration le 8 juillet 2025 de deux médiatrices. Car, à l'université Paris-Saclay, la fonction de médiateur se conjugue au féminin : Sandra

Charreire Petit, professeure en sciences de gestion et du management, et Catherine Dubernet, professeure de pharmacologie. L'idée d'un binôme s'est très vite imposée, avec la possibilité de se déporter pour l'une des deux médiatrices en fonction du cas à traiter, et au regard de la taille de notre université : 4 600 personnels, 32 000 étudiantes et étudiants inscrits dans une formation d'une composante universitaire, plus de 2 000 personnels des organismes de recherche hébergés. Leur mandat est de trois années et elles sont directement rattachées au président de l'université, ne rendant compte qu'à lui seul, garant de leur indépendance.

Médiation institutionnelle ou interpersonnelle

Les médiatrices produiront chaque année un rap-

port d'activités adressé au président de l'université, notamment pour y proposer des pistes d'amélioration en termes d'organisation et de communication interne. Il sera aussi présenté en CSAE. Elles s'appuient principalement sur la Direction des ressources humaines et la Direction des Affaires juridiques et institutionnelles. Elles interviennent aussi bien en termes de médiation institutionnelle (un désaccord entre un usager ou un personnel face à une décision de l'université, hors conflits de scolarité) que de médiation interpersonnelle (conflit entre deux collègues, entre un personnel et un étudiant par exemple). L'objectif étant de proposer des solutions adaptées et équilibrées qui soient acceptées par l'ensemble des parties pour résoudre leurs différends. La fonction de médiation s'inscrit dans une

démarche pérenne d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Aujourd'hui, la fonction est encore trop récente (moins de trois mois), l'instance encore méconnue et le dispositif de saisine reste à préciser, au-delà des seules adresses mails des médiatrices. L'enjeu pour l'université serait d'aller vers une « Maison de la médiation », portail d'entrée et de saisine, pour chacune et chacun, personnel ou étudiant, des médiatrices et de l'ensemble des autres référents (déontologue scientifique, référent VSS, référent discriminations...). Mais l'objectif est clairement que les conflits ne soient plus étouffés, de fluidifier et remettre en mouvement des dossiers cristallisés.

LES MOUVEMENTS SOCIAUX S'INTENSIFIENT EN ÎLE-DE-FRANCE

L'Île-de-France connaît en la période une intensification des mouvements ou conflits sociaux : protestations, préavis de grève, journées de mobilisation... Le tout dans un climat tendu, marqué par des restrictions budgétaires, des coupes dans tous les services publics, une forte demande de reconnaissance et de revalorisation des salaires. La CFDT Île-de-France se tient aux côtés des équipes mobilisées.

Colère, ras-le-bol... depuis quelques mois et en particulier depuis juillet, où le gouvernement a présenté un projet de budget pour 2026 prévoyant des économies significatives dans plusieurs secteurs clés (santé, éducation, et autres secteurs de la fonction publique...), le sentiment d'injustice chez les travailleuses et les travailleurs grandit. Parmi les mesures controversées :

doublement des franchises médicales, pression accrue sur les effectifs hospitaliers, précarisation dans certaines fonctions publiques, arrêts brutaux des recrutements, fin des abattements pour les retraités...

À ces tensions se sont ajoutées des difficultés croissantes, voire des blocages, dans le dialogue social au sein de nombreuses entreprises et administrations.

Face à ces impasses, les mobilisations collectives ont pris le relais. La **CFDT Île-de-France** a répondu présente, en soutien aux équipes qui l'ont sollicitée.

L'information en danger

Les salariés de Radio France, l'INA et France Télévisions avec l'appui de nombreuses organisations dont la **CFDT**, se sont mobilisés, le 30 juin contre le projet de fusion de l'audiovisuel public porté par Rachida Dati, ministre de la Culture. « Ce projet soulève de vraies inquiétudes : gouvernance trop centralisée, réductions de moyens, précarité croissante et menace sur la liberté de l'information », explique Renaud Dalmar, délégué syndical central de Radio France. Si le projet a été suspendu grâce à une motion de rejet déposée par Europe-Écologie – les Verts adoptée à l'Assemblée nationale le 30 juin, il reste en suspens et pourrait revenir à l'Assemblée nationale... une fois les

urgences traitées (PLFSS, budget...). Le secteur de la presse et de l'information traverse de manière générale une période de fortes turbulences : plans d'économies, suppressions d'emplois, les menaces sur la pérennité de certains titres préoccupent tout autant que la question de l'indépendance éditoriale, fragilisée par des rachats de médias par des millionnaires ne cachant pas des orientations politiques d'extrême droite. Dernier exemple en date : la rédaction du Parisien, mobilisée contre une possible revente à Vincent Bolloré. Affaire à suivre de près.

Salariés et agents de la santé

Les équipes de l'établissement français du sang (EFS), en grève depuis le 24 juin dernier à l'appel d'une intersyndicale, ont obtenu grâce à leur mobilisation des avancées notables : une prime exceptionnelle et l'ouverture de négociations





pour un nouvel accord d'intéressement. La **CFDT**, très impliquée dans ce conflit, a été force de proposition. « L'objectif était d'obtenir du concret avant le 15 juillet, date de fin de notre préavis - et c'est gagné ! », a déclaré Benoît Lemercier, délégué syndical **CFDT** de l'EFS.

(AP-HP), ont entamé une grève, à l'appel du syndicat francilien de la propreté et avec le soutien de la **CFDT** AP-HP, dont les militants étaient mobilisés à leur côté. Les revendications : maintien des droits existants après transfert (conditions de travail, représentation

leur transfert vers Onet, le 1er octobre. Le mouvement de grève entamé quelques jours avant ce transfert a connu un taux de participation de 70 %. Les salariés demandaient le maintien des avantages acquis et des engagements écrits de la part de Onet, en particulier quant à leur reprise dans le futur site de TotalEnergies, la tour « The Link », appelée à regrouper l'ensemble des sites actuels. Ils ont également vu leurs revendications satisfaites.

Le fort taux de mobilisation aussi bien à Bichat que chez TotalEnergies montre que le respect des droits lors des transferts d'employeurs et plus largement la considération des travailleuses et travailleurs issus des entreprises prestataires par les grandes entreprises donneuses d'ordre, représentent aujourd'hui des enjeux importants. Ces mouvements sociaux en plein été puis à la rentrée, période qui n'a jamais été propice à la mobilisation, reflètent une impatience et une inquiétude grandissantes aussi bien des agents publics que

des salariés qui ne veulent plus attendre, surtout dans un contexte où le coût de la vie augmente, et où les annonces gouvernementales, à de rares exceptions près, sont perçues comme des reculs.

Par Alice Heras

Nota bene : cet article, initialement paru dans la revue Solidaires de la CFDT Île-de-France, numéro 548 - octobre 2025, a été actualisé : un grand merci à l'autrice !

L'objectif était d'obtenir du concret avant la fin de notre préavis : et c'est gagné !

Fin août, les syndicats de l'AP-HP, dont la **CFDT**, ont déposé un préavis de grève pour le 10 septembre, en réaction à un plan d'économies du gouvernement. Ils dénoncent les réductions budgétaires, le doublement des franchises médicales et, plus globalement, la dégradation du service hospitalier et des conditions de travail. Ce mouvement s'est inscrit dans une mobilisation plus large contre l'austérité.

Prestataires de la propreté
Dès le 1er juillet, plus de 80 salariés de la société Arc en Ciel, transférés vers Elior Santé à l'hôpital Bichat

syndicale, acquis sociaux), refus des mutations imposées unilatéralement et mise en demeure de la direction pour engager des négociations. Cette mobilisation aura mis en lumière les failles des contrats de délégation ou externalisation de services, tout en montrant la capacité de la **CFDT** à fédérer les salariés autour d'enjeux concrets : après deux jours de grève, ceux-ci ont obtenu gain de cause.

La **CFDT Propreté Île-de-France** a également accompagné les salariés de Samsic, prestataire de nettoyage de TotalEnergies, dans une mobilisation initiée avant

UN CADRE DE DIALOGUE POUR RESTAURER LE LIEN

*Par François Marec,
proviseur du lycée des métiers
Camille Claudel
à Vauréal*



image générée par IA

Un établissement scolaire réunit une communauté humaine, où la diversité des tempéraments, des responsabilités et des parcours peut engendrer des frictions et parfois des oppositions plus marquées. Il revient quotidiennement au chef d'établissement de répondre à des demandes d'arbitrage de toutes sortes. Il doit donner des réponses justes, en respectant l'intégrité individuelle de chacune des parties. Mais en matière de gestion des relations à l'intérieur de groupes, sa formation est essentiellement empirique, comme celle de l'enseignant. Si j'ai appris certaines choses au fil du temps, c'est surtout à force de maladresses, de curiosité, de tâtonnements. J'ai aussi bénéficié de formations en analyse réflexive des pratiques professionnelles et en communication non violente (CNV).

En 2023, j'ai suivi une formation complète hors Éducation nationale, pour devenir "facilitateur relationnel Imago" (voir encadré). Mon souhait était de développer ma capacité à apaiser des situations délicates, à mieux accompagner des échanges sensibles, pour, d'une manière générale, contribuer à des relations apaisées entre les individus. Le terme imago renvoie ici à l'image symbolique que chacune et chacun se fait d'une autre personne, miroir vivant de parts de soi qui aspirent à être réveillées ou reconnues. Chacune et chacun reconnaît en l'autre ses propres défauts et ses propres qualités.

Lorsqu'il y a conflit, tension, c'est que l'émotion est touchée. Quelque chose de soi qu'on ne maîtrise pas entre en résonance négative avec l'autre. Ce qui peut arriver entre individus comme au sein de groupes, dans des entreprises, des organisations professionnelles, des associations, des familles. Pour dépasser un différend et sortir grandi du conflit, il faut se parler, mais il faut se parler en étant écouté.

La méthode Imago repose sur un dialogue d'exploration, centré tour à tour sur chaque participante ou participant, où les amores de phrases sont amenées par le tiers facilitateur. Le rôle de celui-ci est de poser un cadre sécurisant, qui permet à une, deux, trois personnes de s'exprimer sincèrement sur une question qui concerne leur relation, de s'écouter de manière authentique et de trouver leurs propres réponses.

En tant que facilitateur relationnel, je ne me considère pas comme un thérapeute, mais comme un intermédiaire au service de la restauration du lien.

Dans le domaine professionnel, j'ai mené des dialogues à deux reprises entre des membres de mon équipe qui ont sollicité ma médiation. Un binôme a lui-même demandé trois séances. J'ai également pu aider une collègue cheffe d'établissement, confrontée à une situation relationnelle très tendue avec son équipe, à clarifier son intention, son positionnement et les besoins en jeu.

Si la CNV commence à être bien connue et trouve des applications dans le champ scolaire, ce n'est pas le cas de la facilitation relationnelle. La réussite de la démarche nécessite des personnes concernées et l'acceptation d'un processus structuré, dans l'intention de surmonter ses divergences. Les occasions de l'appliquer de manière formelle au quotidien sont peu fréquentes.

Néanmoins, c'est un acquis qui irrigue mes pratiques. J'ai consolidé mes compétences en médiation, modéré ma tendance à donner des conseils, amélioré ma qualité d'écoute, étudié les dynamiques relationnelles. Je m'inspire de la méthode de facilitation, par exemple pour aider un interlocuteur à comprendre et exprimer plus précisément ce qui a déclenché une confrontation.

Comment trouver des contacts de facilitateurs relationnels ?

<https://www.imago-france.fr/page/506397-facilitation-professionnelle>

N'hésitez pas à écrire à la rédaction pour en savoir plus et pour échanger.

SE FORMER À LA GESTION DE CRISE

Depuis 2015, les chefs d'établissement scolaire en France suivent une formation à la gestion de crise, née en réponse aux attentats et aux situations d'urgence croissantes.

Rencontre avec Peggy Colcanap, principale de collège à Paris et formatrice impliquée depuis les débuts, qui revient sur les origines, les méthodes et les impacts de ce dispositif unique.

Quels sont les principes clés ?

Le premier réflexe est de ne pas se mettre en danger. Par exemple, face à une attaque au couteau, un chef d'établissement a tendance à intervenir directement, alors que même les policiers ne le font pas, ils se protègent. On apprend à déléguer en fonction des compétences, pas des statuts. Une gardienne peut devenir cheffe de cellule si elle est la meilleure à ce poste ! Les participants repartent avec un langage commun et un réseau de soutien. La formation change aussi notre manière de manager : on priviliege les compétences au statut. La formation montre que l'on peut, lors des crises, lever les barrières hiérarchiques, pour être efficace. Un directeur d'école peut former un proviseur, un inspecteur être mobilisé lors d'une crise pour seconder un chef d'établissement. Cette horizontalité est une richesse.

Quelles sont les évolutions prévues ?

Nous travaillons sur des formations sur site, adaptées aux enseignants, CPE et AED. L'idée est de proposer des journées ciblées, moins intenses mais tout aussi pratiques. Un recyclage annuel est aussi envisagé pour maintenir les réflexes.

Cette formation, née d'un besoin urgent, a transformé la culture de la gestion de crise dans l'Éducation nationale. *En plaçant la compétence avant le statut et la pratique avant la théorie*, elle prépare les équipes à affronter l'imprévu, tout en renforçant leur cohésion.

Pourquoi et comment cette formation a-t-elle été créée ?

Tout a commencé en 2013, après une série d'incidents dans les établissements scolaires. Les remontées du terrain ont révélé un manque de préparation des chefs d'établissement face à des situations critiques. La gendarmerie et le ministère de l'Éducation nationale ont alors collaboré pour adapter les protocoles militaires à notre contexte. Après les attentats de 2015, la formation a été généralisée, avec pour objectif que tous les chefs d'établissement soient formés d'ici 2020. L'objectif est de savoir anticiper, déléguer et reconnaître ses limites. Il faut en particulier être capable de dire que l'on ne peut pas gérer ou que l'on a atteint l'épuisement.

Quel était le contexte de votre implication ?

Je suis devenue personnel de direction en 2015. Face à des situations comme des tentatives de suicide ou des gestes professionnels inadaptés, j'ai réalisé que je n'avais pas les outils pour réagir. Je me suis inscrite à la formation en école de gendarmerie, puis j'ai choisi de devenir formatrice pour transmettre ces compétences.

Qui sont les participants et comment se déroule la formation ?

Initialement destinée aux personnels de direction et aux inspecteurs, la formation s'est élargie aux secrétaires généraux et, depuis 2024, aux directeurs d'école. Elle se déroule sur trois jours avec des exercices pratiques, des jeux de rôle et des mises en situation. L'accent est mis sur la sécurité des personnels et la prise de décision collective.

Les jeux de rôle, bien que déstabilisants, sont très efficaces. Les participants osent prendre des décisions devant leurs pairs, ce qui renforce leurs réflexes et crée la cohésion du groupe. La méthode PEDA (percevoir, évaluer, décider et agir) est au cœur des apprentissages.

L'exercice final, qui dure trois heures, plonge les participants dans une crise réaliste. Cela permet de tester les interactions, la répartition des rôles et la résistance au stress. C'est un moment fort, où l'on voit émerger une solidarité et une horizontalité des responsabilités, rares dans notre institution très hiérarchisée.



image générée par IA

L'ACCÈS AU SENS PAR LA MÉDIATION

Les conflits qui naissent des malentendus proviennent d'un décalage dans la structure complexe de la communication.

En effet, la communication est toujours un « agir communicationnel » (Habermas) qui implique une part d'incertitude.

Les formations et recherches en sciences humaines proposent de considérer le malentendu non comme un échec, mais comme un enrichissement et une ouverture à une meilleure compréhension de soi et de l'Autre.

Par Emmanuelle Maître de Pembroke, professeure des universités en sciences de l'éducation, UPEC/ Inspé de Créteil



Les dimensions opaques du langage

La communication est à ce point complexe que la personne qui produit un message n'a pas la certitude qu'autrui le comprenne (Jakobson). D'autre part, le contenu du message est perçu dans des dimensions verbales et non-verbales, lesquelles sont bien plus complexes que la seule parole. Les travaux des anthropologues (Mead, Bateson) soulignent comment l'acquisition des modes interactionnels passe par le corps. Une fois totalement incorporés, ces éléments donnent une aisance à la personne dans son environnement familial. En revanche, lorsqu'elle change de contexte, elle n'a plus les clés lui permettant d'agir et de communiquer de façon adaptée. Enfin, pour comprendre l'épaisseur de sens contenue dans la communication, il faut en explorer trois niveaux (Maître de Pembroke) : percevoir le signe verbal ou non-verbal (souvent perçus non consciemment), faire les liens de sens et comprendre les valeurs qui les habitent.

L'émergence

Goffman propose les concepts de « rôle » et de « représentation » qui, lors d'une rencontre, permettent aux personnes de co-construire leur identité en croisant leur subjectivité. La représentation est aussi faite d'imprévus. Ainsi dans la rencontre, la signification est toujours à reconstruire. Le contexte donne des indices de sens mais de multiples interprétations sont possibles, sources de malentendus. Changer de points de vue ou encore changer de règles du jeu permet de découvrir un sens neuf, parfois jamais éprouvé.

L'accompagnement : accéder au sens pour soi

Une écologie interne permet à l'individu de mettre en cohérence ses comportements, ses intentions profondes et ses valeurs. L'accompagnement permet de bénéficier d'une interlocutrice ou d'un interlocuteur qui joue le rôle de miroir pour comprendre ces liens qui appartiennent à la pensée intime et qui ne sont pas consciens d'emblée pour la personne elle-même. Cette quête d'écologie interne est importante car elle permet la cohérence avec soi-même (Rogers) et le sentiment de clarté relationnelle.

La médiation : comprendre le sens d'autrui

Une écologie interpersonnelle amène l'individu à tenter de construire un échange mieux ajusté et compréhensible à son interlocuteur. Tout échec est vécu comme une blessure relationnelle. Pourtant, c'est dans l'attention à ces failles (ou décalages de sens) que se trouve la prise de conscience du sens. La médiation consiste à être guidé pour revisiter les cadres d'interprétation en découvrant d'autres grilles de lecture et d'autres hiérarchies de valeurs. Une telle démarche permet de croiser et de réajuster ses interprétations en pondérant ses choix face à ceux d'autrui. Le médiateur propose aussi d'autres formes de communication qui respectent les besoins de chacun. Outre la résolution du conflit, elle enrichit les capacités d'expression et de perception des personnes. « Découvrir d'autres systèmes permet d'ouvrir l'éventail des choix et de vivre d'autres modes d'interaction non explorés, parfois inconcevables dans son propre système. Cette expérience favorise la suspension du jugement dans une attitude de réceptivité de l'instant où se joue la découverte d'un sens nouveau. » (Maître de Pembroke, 2017)

Maître de Pembroke, E. (2017). *Sens et éthique du geste de l'enseignant. Cahiers de l'ASDIFLE*, 28, 137-153.

#2OCTOBRE2025

NON À LA PRÉCARITÉ. OUI À LA JUSTICE FISCALE. ON SE MOBILISE !

PHOTOREPORTAGE *@PhilippeAntoine*



#13NOVEMBRE2025 EN MÉMOIRE DES VICTIMES BLESSÉES ET ASSASSINÉES DES ATTENTATS DU 13 NOVEMBRE 2015

PHOTOREPORTAGE @PhilippeAntoine

