

Médiation de Groupe dans les relations de travail

– Par Marc ROSSET

L'auteur est psychologue de formation. Après sept ans de pratique en cabinet, il est passé à l'entreprise comme manager puis comme DRH. Il pratique la médiation depuis 21 ans, principalement en entreprise. Il a développé, dans un cycle récursif d'expériences et d'erreurs, une méthodologie spécifique pour intervenir en médiation de groupe, chaque processus conduit ayant amené sa pierre dans l'édifice fragile présenté ci-dessous. Cet écrit se fonde uniquement sur la pratique de l'auteur, les références théoriques en la matière n'étant pas légion. Que l'on ne s'étonne pas de trouver ainsi un ensemble de conseils et recettes pour la conduite d'un processus de groupe.

Préambule

Si la neutralité est une règle fondamentale en médiation simple, elle devient essentielle en médiation de groupe, réservoir complexe d'émotions plus ou moins fortes. La neutralité dans ce contexte réside principalement dans la distinction importante entre les interventions du médiateur qui portent sur le cadre et celles qui portent sur le contenu. Une intervention sur le cadre est neutre, une intervention sur le contenu est partisane ou comprise comme telle. En groupe, les interventions sur le contenu sont très rapidement sanctionnées.

Groupe

Je définis le groupe en médiation comme un ensemble d'individus dont le nombre m'oblige à basculer d'une méthodologie traditionnelle à une méthodologie particulière, principalement du fait des deux contraintes que sont le temps et la possibilité d'avoir ou non les participants dans mon champ de vision. Dans ma pratique, ce point de bascule se situe à 12 personnes. Placé dans un grand groupe, les interactions que l'on développe sont en général limitées à 5 ou 6 personnes. L'intervention de groupe devra osciller entre des phases de « petits groupes » et des phases de plénière.

Conflit de groupe

Le conflit de groupe trouve souvent son origine dans un conflit individuel non réglé et dont les protagonistes ont trouvé des alliés, élargissant le champ du conflit initial à d'autres thématiques. L'escalade de ce conflit et son extension est très bien décrite par Friedrich Glasl dans son modèle de l'escalade¹³¹ des conflits.

Dans le groupe, chacun est responsable de la détérioration observée, qu'il soit un acteur direct du conflit ou une « pièce rapportée ». Il convient en conséquence dans le processus de responsabiliser chaque acteur individuel (« Je m'engage à ... ») pour aller vers une résolution pérenne de la situation.

Entretien de préparation

L'entretien de préparation me paraît fondamental. Il permet au médiateur de découvrir l'univers dans lequel il intervient, de faire baisser la pression émotionnelle pour les parties, de les amener dans une position « médiable » et d'expliquer le processus de médiation. Le processus d'une médiation de groupe démarre par l'entretien de préparation, en tous points conformes à un entretien de préparation classique. Il permet au surplus au médiateur de détecter des zones de conflit particulières au sein du groupe. Il lui permet en particulier de proposer un traitement préalable des situations trop émotionnelles, lesquelles pourraient parasiter le processus de groupe. Idéalement ces entretiens sont conduits par des collègues, de manière à préserver au mieux la neutralité du médiateur et à lui permettre d'arriver en « page blanche » au début du processus de groupe. Toute information que le médiateur détiendrait avant la séance l'amènerait à prendre parti sur le contenu, alors que sa « neutralité » implique fondamentalement qu'il s'en tienne au cadre.

Le processus de médiation en lui-même est décrit ci-dessous en six phases distinctes correspondant aux six phases habituelles d'un processus de médiation.

¹³¹ Tiré d'un article de Thierry Noëllec (sur son blog : <https://www.thierry-noellec-mediation.com/news/110/24/escalade-du-conflit-le-modele-de-glasl/>)

Phase I : Setting

Le setting en médiation de groupe repose sur les mêmes principes qu'en médiation bipartite, soit :

- Prévoir un espace suffisant pour que la circulation soit facilitée. Un espace trop petit ou inapproprié génère inévitablement des tensions au sein du groupe.
- Privilégier un espace autre que celui dans lequel le groupe a l'habitude de se réunir.
- Aménager des possibilités de fuite. L'être humain est un « animal de fuite » et a besoin en tout temps d'avoir le sentiment de pouvoir s'échapper. Si cette possibilité fait défaut, la tension monte inutilement. Il incombe en conséquence au médiateur dans son setting de prendre ceci au compte.
- Avoir le maximum de participants dans mon champ visuel.
- Laisser les participants se placer comme ils le souhaitent. Leur imposer une place, en se fondant sur les a priori du médiateur, reviendrait à agir sur le contenu de la médiation et non sur son cadre.
- Placement du comédiateur principal en face du médiateur pour faciliter les échanges visuels avec ce dernier.
- Prévoir un support de grand format, visible par tous, permettant de noter les points de décisions.
- Prévoir la place de l'absent. Il peut arriver qu'un membre du groupe soit absent. Il me paraît important de matérialiser cet acteur en laissant un siège vide et en le nommant. On observera durant le processus des regards des participants sur cet acteur invisible. Il peut accessoirement être évoqué : « Que pensez-vous que votre collègue aurait ajouté à ce propos ? ». La représentation qu'en a le groupe est ainsi verbalisée et recrée sa présence.
- Un travail en équipe est fondamental pour le pilotage et le suivi du processus. On parlera ainsi d'un médiateur principal, d'un comédiateur principal et de comédiateurs placés latéralement, dont le rôle premier est l'accompagnement des participants qui ne se sentent pas bien dans le processus et l'assistance aux sous-groupes créés (dans la partie de recherche de solutions).
- Fixer la durée d'une séance : La bonne durée d'une séance est toujours celle pendant laquelle le médiateur peut garantir sa présence complète. S'agissant d'un processus de groupe, chaque phase prend plus de temps qu'en bipartite. On travaillera en séquences distinctes interrompues par des pauses. Force m'est de constater que chaque pause a un effet bénéfique sur la dynamique du groupe, une forme de respiration permettant de repenser ce qui a été dit, de l'intégrer, avant de revenir en plénière.

Phase II : Pose du cadre

La pose du cadre en médiation de groupe est essentielle, elle est faite de manière assez autoritaire. Le médiateur doit proscrire les apartés qui perturberaient le processus et fixer des règles strictes. Sans ce préalable, les dérives sont rapides.

Le médiateur rappelle « sa confidentialité », soit le fait qu'il n'évoquera avec personne le contenu du processus. Il doit attirer l'attention des parties sur son impossibilité à garantir la confidentialité du processus. Ce point est crucial avec un groupe, les fuites sont pratiquement garanties et inévitables, même si le groupe décide de sa propre confidentialité. Cette dimension est accessoirement essentielle en entreprise, milieu dans lequel les enjeux sur les carrières des protagonistes sont majeurs.

Un accord sur les faits étant impossible, le médiateur rappelle aux parties l'importance de parler de leur ressenti.

La production de documents écrits dans le cadre de la séance est proscrite. Le médiateur invite les parties à lui adresser d'éventuels documents au minimum 48h avant la séance de manière à pouvoir le jour dit se consacrer exclusivement à l'interaction et garantir une présence intacte à l'instant.

Si en médiation bipartite, et dans la ligne de la base volontaire, on pose la règle dite du « stop », soit la possibilité donnée aux parties d'interrompre le processus si elles le souhaitent, en médiation de groupe cette règle ne peut être appliquée, elle donnerait à une personne un pouvoir sur le groupe qui n'est ni souhaité, ni acceptable.

Phase III : Récit

Il n'est pas possible de reconstituer le récit de l'histoire du groupe en plénière pour une simple question de temps à disposition.

L'approche choisie utilise l'outil « post-it » pour limiter toute intervention du médiateur sur le contenu. Dans le cadre des entretiens individuels de préparation, les participants sont invités à produire des « post-it » de deux types. D'une part, les éléments dont ils sont fiers dans l'histoire du groupe, des projets ou des réussites auxquels ils accordent une importance particulière. D'autre part, sur le même support, les problèmes qu'ils souhaiteraient voir aborder dans la cadre du processus. Il s'agit ici d'une adaptation d'une technique nommée Appreciative Inquiry, utilisée en coaching de groupe, qui permet d'afficher à la vue de tous l'ensemble des vécus et ressentis. L'ensemble de ces post-it est disposé sur une paroi, regroupés d'un côté en réussites et de l'autre en problèmes. Les participants sont invités à évoquer brièvement leurs ressentis devant le groupe. Il est fréquent que plusieurs post-it portent sur la même thématique. Expérience faite, il est utile de les laisser tels quels avant d'initier la phase de vote qui suit. Dans tous les cas le médiateur s'interdira de les regrouper lui-même, il interviendrait à nouveau sur le contenu.

Chacun est ensuite invité à voter pour les 5 problèmes qui lui paraissent les plus importants à traiter dans le cadre de la séance. L'objectif de ce vote est d'obtenir rapidement un focus du groupe sur les problématiques principales. Le vote aveugle, sans voir ce qui a été voté par les autres, donne une plus grande dispersion des voix. Il est fréquent que des post-it n'obtiennent aucun vote. Ce qui semble paradoxal, les post-it ayant été produits directement par les participants. L'affichage de l'ensemble fait émerger pour chacun des priorités différentes de celles relevées en entretien. À l'issue du vote, les post-it peuvent être regroupés, facilitant l'émergence des thématiques principales à traiter. Cette méthode permet d'obtenir un focus rapide de l'ensemble du groupe sur les principaux problèmes évoqués, et toujours sans intervention du médiateur sur le contenu. Les post-it sur lesquels il n'y a pas de vote sont éliminés. Les post-it sur lesquels le groupe ne peut décider concrètement sont mis à part pour une éventuelle transmission à la hiérarchie.

Phase IV : Recherche de solutions

À l'issue du vote, des problèmes prioritaires se dégagent. On constitue à cette étape des sous-groupes, sur une base volontaire, chargés d'explorer la thématique et de proposer des solutions concrètes. En présence de plusieurs parties, le médiateur s'efforce néanmoins d'obtenir une composition des sous-groupes qui représente les parties en présence. Le médiateur et ses comédiateurs circulent dans les groupes pour favoriser l'expression des besoins et la recherche de solutions concrètes. Dans cette configuration de sous-groupes, on observe que la communication se rétablit progressivement.

Phase V : Verrouillage

Cette phase de verrouillage des solutions se déroule en plénière. Chaque sous-groupe désigne son rapporteur, lequel présente les solutions élaborées à l'ensemble du groupe. Ces solutions sont évaluées et précisées de manière à faciliter leur mise en œuvre concrète. Pour chaque solution, un « responsable de mise en œuvre » est désigné, il se voit confier la mission de suivre la mise en œuvre de la solution qui lui a été attribuée. À l'issue de cette phase, chaque participant est invité à prendre un engagement personnel concret pour contribuer dans à la résolution du conflit et à le présenter à ses collègues. À la manière d'une séance des alcooliques anonymes, cet engagement est fort et globalement bien respecté.

Phase VI : Rembobinage

Il est essentiel à l'issue d'une séance de médiation de groupe de prévoir un débriefing entre médiateurs, de partager ses ressentis et vécus. Le groupe est un amplificateur, un système complexe et de multiples interactions se développent sur lesquelles les regards croisés sont essentiels pour comprendre et faire progresser sa pratique.

Autres considérations

Hierarchie

Quand un processus de médiation implique plusieurs niveaux hiérarchiques, constat est fait que des court-circuits se produisent fréquemment (Il vaut mieux s'adresser à dieu qu'à ses saints). Il semble en conséquence préférable de ne jamais travailler avec plus de deux niveaux hiérarchiques en présence.

Le sauveur

Quand dans un processus de groupe une personne est mise en cause par un grand nombre de personnes, il se trouve toujours des « sauveurs » pour venir au secours de la partie isolée, même si leurs positions fondamentales sont en opposition.

Voyage émotionnel

Le voyage émotionnel est utilisé en marketing pour décrire les affects du public dans le cycle de vie d'un produit. En plaçant une ligne temps, on peut demander à chaque participant de venir mettre des points sur cette ligne (positif en dessus, négatif en dessous) pour illustrer ses ressentis. L'ensemble des points donne un nuage représentatif de la vie émotionnelle du groupe

Ange gardien bienveillant

À l'issue de la séance, chacun est invité à mettre son nom sur un papier qu'il plie en quatre. En sortant, chacun tire l'un de ces papiers et hérite de la mission d'être jusqu'à la prochaine séance l'ange gardien bienveillant du collègue dont il a reçu le nom. Aussi enfantin que paraisse cet artifice, il donne de bons résultats en matière de création d'une bienveillance entre acteurs.

Conclusion

Travailler avec des groupes demande une adaptation des techniques habituellement utilisées en médiation, elles ont été évoquées rapidement dans ce qui précède. Si la surprise fait partie intégrante de l'activité du médiateur, en médiation de groupe elle est omniprésente et garantie. Le groupe amplifie les ressentis et les explosions sont fréquentes. J'ai présenté dans ce texte l'état de ma pratique actuelle. Chaque séance vient ajouter une pierre à cet édifice. Tous mes cours de médiation de groupe sont autant de laboratoires dans lesquels, grâce à mes étudiants, nous affinons la méthode pas à pas.

[≡ Sommaire](#) ou [▲](#) | [▼](#)

