Texte
Norbert Apter

La médiation d'équipe : apaiser et reconstruire

Parfois, des tensions conflictuelles affectent une équipe. Manager et parties concernées ont beau tenter d'en venir à bout : cela dure. Dans un tel cas, il faut agir. D'urgence. Et la médiation d'équipe peut s'avérer d'un précieux secours.

La médiation d'équipe : un temps de recul collectif indispensable

Imaginons une équipe aux prises, depuis trop longtemps, avec des tensions conflictuelles élevées (entre 7 et 10 sur une échelle de 0 à 10). Les moyens habituels de résolution de conflits ne suffisent plus. Les passifs interpersonnels se superposent, s'additionnent et s'entremêlent. La durée des conflits s'allonge. Leur répétitivité provoque un sentiment général de méfiance. Au point de donner l'impression d'une situation inextricable.

Quelques heures prises ici et là n'ont aucune chance d'apaiser la souffrance cumulée. Encore plus illusoire : l'idée de reconstruire des bases relationnelles et opérationnelles porteuses d'espoir et d'efficacité. Consacrer un temps substantiel à régler le problème devient nécessaire.

Comprendre la médiation d'équipe, ses étapes

En bref, la médiation d'équipe constitue une alternative aux conflits et à leur péjoration. Elle passe par une tierce personne, formée et expérimentée. Celle-ci doit être « hors enjeux », donc souvent externe à l'équipe ou à l'entreprise. Le processus ne tient ni de l'arbitrage ni de l'adjudication. Il s'agit d'une opération complexe, composée, en général, d'entretiens individuels suivis de plusieurs sessions d'équipe.

Durant ce processus, équipe et manager peuvent :

1. prendre du recul sur les situations passées, présentes et à venir ;
2. définir pas à pas les problématiques et les différencier ;
3. examiner les problématiques une à une ;
4. dénouer les situations choisies, de la plus « simple » à la plus complexe ;
5. chercher collectivement des options acceptables et efficaces ;
6. implémenter un plan d'action susceptible d'améliorer le quotidien professionnel ; et
7. assurer le suivi du processus et du plan d'action.

Processus complexe, on le voit. Notamment quant à la difficulté première de réinstaurer la confiance et l'espoir, souvent très mis à mal. A cela s'ajoutent les progrès et les « incidents » – inévitables et imprévisibles, mais déterminants – qui se produiront entre les sessions. D'où la nécessité

d'implémenter dans le quotidien professionnel, tant pour chaque individu que pour le collectif, un plan d'action réaliste et co-élaboré à chaque fin de session.

Visées

Le processus de médiation d'équipe a deux ambitions : a) diminuer les tensions conflictuelles et b) reconstruire les fondements relationnels et opérationnels dans le quotidien professionnel. En d'autres termes, non seulement résoudre les problématiques existantes, mais aussi – et surtout ! – fortifier le présent et recréer un futur porteur pour l'ensemble du personnel. Cela implique de :

- instaurer un niveau de sécurité d'où puisse resurgir la confiance ;
- rouvrir les canaux d'une communication directe et respectueuse ;
- encourager un empowerment (reprise d'un pouvoir réaliste de la situation par les individus concernés) ;
- examiner ensemble les tensions et les ressources au sein de l'équipe ;
- maximiser l'utilisation de l'intelligence collective dans la résolution de problèmes ;
- transformer les conflits en dialogues productifs ;
- co-élaborer des options à implémenter, acceptables, réalistes et efficaces ;
- relancer un esprit de collaboration.

Atteindre ces objectifs demande une vive attention au cours du processus. Ne rien précipiter. Surtout en cas de blessures et d'insécurité importantes, car aller trop vite déstabiliserait.

Thèmes abordés

Toutes les questions, tous les sujets de discorde, toutes les options de progrès se prêtent à une médiation d'équipe. En présence de tensions élevées entre ce qui est et ce qui pourrait – ou devrait – être, les sujets de remédiation sont d'ordinaire fort divers. D'autant que l'équipe vit un « ras-le-bol sain », un besoin salutaire de changement ou d'amélioration tant relationnel (émotions, cognitions, comportements etc.) qu'organisationnel (rôles, fonctions, statuts, tâches, procédures, réunions etc.).

Qu'importent les sujets choisis par les membres de l'équipe durant la médiation : les thèmes transversaux qui sous-tendent la progression visée concernent toujours :

- la dynamique conflictuelle et la souffrance qu'elle induit ;
- l'espoir et la confiance ;
- les dialogues et la communication constructive ;
- les options porteuses de sens et d'efficacité collaborative.

Autant d'aspects clés à traiter pour le bon fonctionnement de l'équipe.

Faciliter la médiation d'équipe

Une médiation peut débuter une fois admise l'impuissance du collectif à résoudre ses problèmes et ses conflits. Mais aider à diminuer la tension exige doigté et expérience. Un tel état de crise présente des signaux d'alerte, des appels au secours souvent criants. Par exemple : doléances répétées réciproques, attitudes défensives/agressives, formations de « clans », jeux de pouvoir, implosions ou explosions, absentéisme (arrêts maladie ou accident récurrents – voire certains burnouts), communications « épidermiques ».

Dans ces circonstances, l'idée même d'une médiation peut susciter de la méfiance : après tout, on se protège du mieux possible. Dès lors, la posture facilitatrice est capitale pour assurer le succès de la médiation.

Expérience faite, je renonce maintenant à l'attitude « classique » de neutralité et d'impartialité. Je lui préfère celle de *partialité bienveillante omnidirectionnelle*, bien plus efficace. Car être *pour* chaque individu concerné, *pour* l'ensemble du personnel, *pour* l'institution ou *pour* l'entreprise produit un effet des plus rassurants. Cette approche entraîne une confiance paisible dans le processus de transformation enclenché. Associée au *principe de réalité*, elle déclenchera un retour du sentiment de sécurité.

Malgré les différends et les clivages, cette posture lie l'ensemble des participants et la personne qui œuvre pour la facilitation. Cela étant, il devient possible de promouvoir la communication, les dialogues constructifs et l'intelligence collective. Pour cela, les méthodes d'action humanistes de J.-L. Moreno offrent un précieux soutien. Cette approche fournit un cadre clair et sécurisant dans lequel s'exprimer, explorer, élaborer et changer. Cet espace interactif, ludique et dynamique favorise les échanges, allège la lourdeur des interactions, assouplit les positions et réveille la créativité tant individuelle que collective. Autant d'éléments nécessaires pour résoudre les problèmes et gérer les conflits traités par la médiation d'équipe.

Résultats possibles

Etablir si l'on a réussi à diminuer le taux de tension conflictuelle ne présente pas de difficulté. Dans un tel cas, on observe une amélioration sensible de la communication. La voici constructive ! Reste encore à instaurer, petit à petit, des dynamiques transformatives de base, telles que :

- développer l'écoute de soi et d'autrui ;
- veiller à équilibrer les besoins individuels et collectifs ;
- transformer: être ou faire « contre », en « avec » ;
- exprimer plutôt qu'attendre ;
- faire preuve d'ouverture à l'idée de résoudre ensemble les problèmes ;
- collaborer à construire le présent et le futur.

Il en résulte un apaisement porteur des germes d'un avenir prometteur.

La maintenance : un suivi nécessaire

Il s'impose de consolider au quotidien tout processus de médiation d'équipe. Même si celui-ci s'est déroulé sur une période suffisante et semble avoir porté ses fruits. Sans quoi, risques et bénéfices pourraient disparaître.

L'entretien des « acquis » relève de la responsabilité de l'équipe et d'un réel engagement de qui la dirige. Cela aussi bien durant qu'après la médiation. D'ordinaire, entreprendre un TeamBuilding[1] ou un TeamCaring[2] quelques temps plus tard constitue une excellente « piqûre de rappel ».

Une médiation d'équipe n'est pas une fin en soi. C'est le début – intensif et productif, il est vrai – d'un processus dont la pérennité du succès repose sur l'équipe et ses membres.

Norbert Apter, (Harvard (M. Ed.)
Formateur de formateurs et
directeur de l'Institut ODeF
www.odef.ch – norbert.apter@odef.ch

1. Cf article : *Le TeamBuilding : stabiliser et redynamiser, transfert* n° 2, (2019), pp 9-10.
2. Cf article : *Le TeamCaring : prévention et construction, Agora* n° 22 (2019), pp 15-16.