

La médiation groupale restaurative ou MGR, une opportunité pour toute équipe de travail ou groupe de vie

– Sous la direction de Joëlle TIMMERMANS
Par Mary HURLET, Michaël AFOMEN, Anne
GUILLOT, Astrid LEGRAND et Isabelle DETRY

1) Description générale et historique de la médiation groupale en Belgique

En Belgique, la médiation¹¹⁶ a d'abord été introduite dans la sphère familiale à la fin des années 1980. À la suite de ses échos positifs, depuis la fin des années 1990, les responsables de collectivités ont recours à la médiation groupale/MG pour régler nombre d'incidents, souvent récurrents, affectant les collectivités de travail et de vie. Dans une collectivité, des conflits peuvent naître de différentes manières et reposer sur des données comme le manque d'informations ou une information erronée, sur les valeurs ou les intérêts, sur les relations interpersonnelles (émotions fortes, communication déficiente, perceptions et interprétations divergentes), sur le cadre structurel et organisationnel (répartition des tâches, mode de décision, contrôle inadéquat et/ou utilisation inappropriée des ressources, transmission des processus, déséquilibre des pouvoirs), ou encore sur le contexte environnemental, etc. Rappelons que l'idéogramme chinois utilisé pour désigner le mot crise (« *weiji* ») signifie à la fois *danger* et *opportunité*. Si le conflit est souvent vécu comme une crise engendrant du mal-être, il est aussi un moteur de changement. Il est comme un symptôme d'un « corps malade », celui de toute une équipe ou organisation.

Selon nous, la médiation groupale est un terme générique qui inclut différents champs de pratique : médiation socioculturelle, communautaire, de quartier, civile, sociale (liée

au travail), scolaire, familiale, artistique, ... Elle englobe toutes les personnes vivant ou travaillant ensemble. Affectée par un problème provoquant de graves répercussions sur le groupe et d'incidences sur son environnement direct et indirect, une institution, une instance, une association, un regroupement... décide de choisir ce mode de résolution de conflits et de consulter de(s) médiateur(s) afin d'améliorer la qualité des relations et des interactions internes et externes. Cela, dans une perspective constructive afin de prévenir l'aggravation de la situation, voire éviter sa judiciarisation. La MG peut intervenir à tous les stades du conflit. Elle se pratique en plusieurs étapes sur plusieurs semaines ou mois. Au Souffle, avec deux médiateurs professionnels, voire plus.

Dans notre expérience, les médiateurs sont payés par l'institution mandante et non par les participants (ou alors symboliquement), au taux horaire de notre association.

Le mouvement de la médiation groupale est parallèle à bien d'autres mouvements comme celui de la Communication Non Violente initié par Marshall Rosenberg ou encore à différentes approches de justice sociale dont le mouvement du Développement du pouvoir d'agir des personnes et collectivités (DPA-PC)¹¹⁷. Son concepteur Yann Le Bossé, professeur à l'université de Laval (Québec), définit le DPA-PC comme un « *processus par lequel les personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir, ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou le collectif auxquels elles s'identifient* ». Cela fait penser à la MG, qu'elle soit directe ou indirecte.

Rejoignent cet élan tous les mouvements développant l'intelligence collective dont la sociocratie qui respecte plusieurs principes fondamentaux identiques à ceux de la MG : fonctionner en cercle, avoir des doubles liens, utiliser le consentement ou faire des votes pour élire un candidat¹¹⁸. La sociocratie, comme la MG, amène à vivre une certaine vision de la vie de groupe, de l'esprit d'équipe et de la construction d'un projet commun. La sociocratie¹¹⁹, par son mode de gouvernance participatif, est générateur d'un nouveau mode de communication et de transfert d'informations au sein des organisations. Si la sociocratie dépoussière la communication, un autre courant lui ressemblant, l'holocratie, met le

¹¹⁶ La médiation a un cadre légal en Belgique depuis le 21 février 2005 avec la loi modifiant le code judiciaire et la Loi modifiée du 18 Juin 2018. - Loi portant dispositions diverses en matière de droit civil et des dispositions en vue de promouvoir des formes alternatives de résolution des litiges. www.mediation-justice.be et <http://www.cfm-fbc.be>.

¹¹⁷ Ouvrage collectif *Changer le monde au quotidien*, UVCW, <https://www.uvcw.be/publications/24>.

¹¹⁸ Appelé en sociocratie « vote sans candidat ».

¹¹⁹ Livre de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Diatino, 2015.

projet, la raison d'être de l'entreprise au centre de la vie de l'organisation. Si la sociocratie se centre sur la manière de faire, l'holocratie est davantage tournée sur la raison de le faire et les rôles nécessaires pour y parvenir. Les rôles que chacun joue dans un système sont mis en valeur par Arnold Mindell qui se présente comme un facilitateur en « Processwork » à partir d'une méthode qu'il a développée et qu'il enseigne encore dans différentes parties du monde ¹²⁰ utilisé par le mouvement « Deep Democracy » ¹²¹ ! Cette démarche croise aussi le mouvement du théâtre Action né au Brésil avec Augusto Boal¹²² et son théâtre de l'Opprimé.

Ainsi, toutes ces démarches telles que la MG apprennent à « marcher avec », en se mettant au rythme de la personne, d'un collectif ou d'une organisation.

2) Présentation de l'équipe du Souffle

Notre devise est celle empruntée à David Servan-Schreiber ¹²³ « *Si on me demandait par où commencer, je répondrais qu'il faudrait s'attaquer à la violence des rapports quotidiens autant... avec nos enfants ou nos voisins que sur le lieu de travail... Et saisir... l'importance de l'intelligence émotionnelle, du travail d'équipe, du respect de l'intégrité de l'autre, des encouragements, du feed-back positif...* »

Le Souffle²⁴ est une association socio-éducative européenne d'action, de formation et de médiation, spécialisée en médiation collective et en pratiques préventives et restauratives. L'équipe est associative et militante, non subventionnée et payée à la « mission ». Elle est une équipe volante diffusant des pratiques préventives et restauratives dans des groupes en difficulté. Depuis 1993, son équipe de « compagnons médiateurs » formés à la médiation et à la gestion de conflits s'emploient avec enthousiasme à former jeunes et adultes à l'esprit de médiation et aux pratiques préventives et restauratives. Les outils qu'ils proposent visent à développer l'intelligence collective par l'apprentissage de la communication, l'écoute, le respect mutuel, l'esprit d'équipe, la gestion des conflits, la médiation par les pairs, la réparation lors d'incidents, la restauration des liens, etc. (cf. www.lesouffle.be).

Primée en 1999, la recherche-action « Devenir son propre médiateur » (DSPM) est récompensée par le prix « École et violence : prévention précoce », décerné par la Fondation de France et l'association Pierre Strauss, et son programme et méthodologie est publié chez Chronique sociale en 2004, puis enrichi d'une boîte à outils en 2015. Son expérience et sa participation à différentes initiatives et plateformes sont publiées chez Larcier, Médiation et jeunesse, sous la direction de Jean Mirimanoff, en 2013. Son projet pilote (2012-2015) en concertation restaurative en groupe avec des jeunes est publié en 2017 chez Chronique sociale, et cette expérience fait l'objet d'un chapitre du livre Justice restaurative en France et en Europe publié chez Médias et Médiations en 2020.

3) Méthodologie spécifique de l'association Le Souffle

La **première innovation** au Souffle est de s'inspirer du mouvement de la médiation, mais aussi de la justice restaurative¹²⁵ qui vise la réparation et la « restauration » des relations en tenant compte de la souffrance des personnes affectées dans leur humanité par la situation. Ce qu'on pourrait appeler la « médiation groupale restaurative/MGR ». Notre méthodologie s'inspire de notre pratique de la médiation dans les collectivités depuis les années 1990 sur laquelle s'est greffé, depuis les années 2000, le cercle restauratif ou concertation restaurative en groupe/CRG issue de la justice restaurative/JR. Aujourd'hui, pour nous, c'est la même désignation.

Identique aux autres types de médiation, la MG suit une méthodologie qui offre un cadre favorable aux échanges et un espace où la parole de chacun est respectée. La difficulté en MG est de garder son caractère profondément démocratique où les besoins de chaque personne sont écoutés par les autres sans rentrer dans une relation dominant-dominé. Le but est de favoriser l'intercompréhension des points de vue et l'acceptation de l'expression du vécu différent de chacun pour trouver ensemble des pistes d'amélioration et de changement qui conviennent au groupe.

La **deuxième innovation** est de s'adresser à la société civile et d'agir hors mandat judiciaire. Il s'agit d'agir en dehors de

¹²⁰ Lettre des Médiations 10 : la médiation internationale, p.61 La médiation orientée processus d'Arnold Mindell

¹²¹ <https://www.aamindell.net/> en anglais, <https://processwork.info/> en français.

¹²² https://www.editionsladecouverte.fr/theatre_de_l_opprime

¹²³ David Servan-Schreiber, *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse*, Pocket, 2011.

¹²⁴ www.lesouffle.be

¹²⁵ EFRJ, <https://www.euforumj.org/>.

l'institution judiciaire tout en permettant un retour d'informations utiles auprès des différentes instances quand les situations vécues le nécessitent.

La troisième innovation réside dans la méthodologie de la MGR que nous avons développée. Singulière, celle-ci se développe en six étapes principales.

1. La première étape est une rencontre entre les comédiateurs et le mandant ou/et représentants du groupe pour l'analyse de la demande et des besoins.
2. La deuxième étape est une information à l'ensemble des personnes concernées par la situation par oral ou par écrit :
 - **Le mandant ou les représentants du groupe présente(nt) les motivations de faire appel à la médiation, et précise(nt) en quoi le problème affecte le groupe et lui/eux-même(s), et le mandat aux médiateurs ;**
 - **Les comédiateurs présentent le processus de médiation en énonçant ce principe de base : « Nous travaillons sur le principe que tout groupe de personnes est tout à fait en mesure de résoudre ensemble une situation (ou certaines difficultés) » ;**
 - **Un temps d'échange libre est consacré aux participants afin de vérifier l'adhésion au processus.**
3. La troisième étape permet une rencontre individuelle avec les personnes adhérant au processus et la signature d'un protocole d'engagement à la médiation groupale mentionnant les principes de celle-ci et le rôle de chacun (médiateurs, médiateurs, autorités, personnes ressources, autres).
4. La quatrième étape est l'organisation d'une ou plusieurs rencontres de médiation groupale, sous un mode direct (à privilégier) ou sous un mode semi-direct : avec une partie indirecte pour arriver à réunir tout le monde, ne fût-ce que

pour prioriser les idées et les transformer en accord(s) et le(s) signer.

5. La cinquième étape est la rédaction d'un accord écrit qui peut être partiel ou, quand il n'y a pas d'accord écrit, une sorte d'état des lieux, synthèse des étapes et infos essentielles partagées.
6. La sixième étape est l'organisation d'une réunion de suivi après quelques semaines pour mesurer les progrès et pallier les difficultés rencontrées.

Le processus de MG demande donc une organisation et une préparation minutieuses. Il est souvent, mais pas toujours, nécessaire de pratiquer des entretiens individuels et/ou en sous-groupes avant ou pendant la MG, à la fois en gardant la confidentialité des propos et en ayant la permission de partager l'information utile à tous. En effet, en médiation groupale, il est important de faire adhérer les personnes à une certaine transparence : une information mutualisée et connue de tous évite rumeurs, secrets, déformations, mensonges, et stimule la communication et la collaboration. La MG invite d'abord les personnes qui vivent les tensions autour de la table, puis celles qui en sont impactées. D'autres personnes extérieures à la situation seront invitées comme « ressources » pour le groupe afin de rechercher des pistes de solution.

Tout au long du processus, il peut y avoir besoin de soutien et de relais. Dans les accords sera indiqué vers qui se tourner quand il y a une difficulté et ainsi seront précisés les noms/contacts en termes de relais et « personnes de soutien ». C'est la **troisième innovation** de notre méthodologie. En miroir, ce soutien est aussi offert à notre équipe qui fonctionnera en binôme, voire trinôme, pour ne laisser personne « isolé ».

La quatrième innovation est de travailler à trois niveaux afin de mettre fin aux tensions/différends et de construire ensemble une solution négociée ajustée aux valeurs, besoins et intérêts du groupe (niveau collectif), tout en prenant acte des valeurs, besoins et intérêts des relations (niveau interpersonnel) et des individus (niveau personnel).

La cinquième innovation de notre méthode tant en entretien individuel qu'en séance groupale se situe dans la simplicité des étapes. Ces étapes sont basées sur les 4 questions posées, une par une, à tous les

participants, invités tour à tour à y répondre librement (voir ci-après).

*Les 4 questions restauratives*¹²⁶

1. Que s'est-il passé ? Pour moi ?
Pour l'autre ?

Je prends conscience de mes actes et paroles, de leur impact et conséquences.

2. Le plus dur aujourd'hui ? Pour moi ? Pour l'autre ? Pour le groupe ?

Je prends en compte ma souffrance et celle des autres.

3. Pour aller de l'avant, qu'est-ce qui est à réparer ?

Je réfléchis comment aller de l'avant ?
Quels sont mes/nos besoins de réparation ?

4. Quel est le plan d'action et de réparation à trois niveaux (personnel, interpersonnel et collectif) ?

Je prends ma part de responsabilité comme chacun d'entre nous.

Je propose... Nous proposons... Je m'engage personnellement... Nous nous engageons...

La sixième innovation est d'agir sous « mandat », celle-ci constituant une des conditions indispensables à notre mission. Dans notre association, nous préférons agir sous le mandat officiel des autorités de l'institution elle-même et hors mandat du juge. Ce sont donc elles qui nous présenteront à leur équipe : le choix des médiateurs, les objectifs de la médiation pour le groupe, mais aussi pour elles-mêmes. De plus, de notre point de vue, il revient à elles d'assurer le financement de la médiation et non aux personnes en souffrance (ou alors uniquement symboliquement). Le responsable ou le leader sera amené à faciliter et à entretenir les relations de solidarité, et à veiller à la cohésion « interactive » de l'équipe avec le soutien des relais. C'est aussi à lui d'avaliser les propositions faites par l'équipe ou en proposer d'autres basées sur des critères objectifs ou objectivables. Le leader aura donc une casquette particulière avant, pendant et après la médiation.

La septième innovation consiste à sensibiliser l'organisation mandante et l'équipe concernée au besoin d'espace d'écoute et de dialogue permanent au sein de leur propre

service/organisation. Notre spécificité et objectif sous-jacent est de les encourager à créer cet espace d'écoute et de dialogue et, pour ce faire, à se former. Et ceci, dans l'objectif de pérenniser ce dispositif spécifique qu'est la MGR. Ainsi, un but parallèle à la MG est d'offrir au groupe un volet « formation » pour former une équipe d'écoute de première ligne. Fortes de leur expérience et d'une courte formation, les personnes volontaires deviennent et forment pour leur structure une « équipe des pratiques préventives et restauratives de première ligne », appelée EPPR, capable d'appréhender ce processus créatif et de diffuser ces pratiques de médiation dans leur organisation. Ces pratiques jouissent bien sûr de notre supervision. À tout moment, l'EPPR peut faire appel au Souffle, quand la situation la met personnellement en cause.

4) Quelques traits particuliers de la MG

Une des particularités de la MG est de se baser sur l'« intelligence collective », celle qui permet aux membres d'un groupe de coagir et de coconstruire. D'après Pierre Lévy (*L'intelligence collective*, 1997), les capacités cognitives du groupe sont plus importantes que celles de chacun de ses membres. L'intelligence collective représente plus que la somme des intelligences individuelles qui la composent. Sollicitant le facteur humain, elle requiert une forte interactivité pour atteindre une performance supérieure. Chacun de ses acteurs est invité à des activités orientées vers les autres, c'est-à-dire à un travail collaboratif qui contribue au résultat collectif. La force d'un groupe et l'efficacité de ses actions seront tributaires de la qualité de l'association de ses membres, tous également porteurs d'une histoire personnelle.

La MG contribue à réaliser que les besoins de la collectivité sont parfois contradictoires avec les besoins individuels. Exemples de besoins contradictoires :

- **Besoin de l'entreprise vs besoin personnel : organisation, respect des horaires vs besoin de certain·e·s employé·e·s d'avoir une flexibilité horaire ;**
- **Besoin d'une équipe vs besoin personnel : se sentir solidaires et confiant·e·s pour un travail efficace vs besoin d'un membre**

¹²⁶ In Joëlle Timmermans et Jeannine Blomart, *Pratiquer la concertation restaurative en groupe avec des jeunes*, Chronique sociale, 2017.

de se sentir reconnu dans un conflit interpersonnel avec un autre membre de l'équipe.

La MG permet une prise de conscience et reconnaît qu'un groupe est constitué de personnes autonomes, mais aussi interdépendantes ; que le stress personnel et les tensions interpersonnelles ont des répercussions sur le groupe ; que chacun a une place et une influence sur le groupe ; que chaque acte comporte des conséquences à trois niveaux : personnel, interpersonnel et groupal.

Les échanges en médiation seront orientés sur ce qu'il est opportun de faire à partir de maintenant et comment aller de l'avant dans et avec le groupe.

Exemples : définition claire des objectifs et méthodes pour les atteindre ; communication interne effective orale et écrite ; possibilité d'une assistance ; hiérarchie efficiente : disponible et prévisible ; améliorations des conditions de travail ; organisation d'une formation continue et/ou activités diversifiées ; flexibilité des horaires ; possibilité d'ouverture vers d'autres secteurs ; promotion interne...

Selon les besoins de la situation et des personnes, l'autorité en personne participe à la médiation. Si ce n'est pas le cas, il est convenu entre participants du retour à lui faire. Nous n'avons aucun compte à rendre au mandant, ce sont les parties qui partagent ce qu'elles souhaitent avec le mandant. Le seul principe est qu'il soit tenu au courant des résultats et des accords. Aussi, les solutions sont amenées et portées par le groupe avec la contribution et engagement de chacun, elles ne reposent pas sur le responsable de l'institution. Comme dit précédemment, le responsable ou le leader sera amené à ratifier les accords, à faciliter et à entretenir les relations de solidarité pour y arriver et à veiller à la cohésion « interactive » de l'équipe. Quand quelqu'un en dehors des participants a une influence réelle sur la situation, il sera nécessaire d'en tenir compte, voire de l'inviter à la médiation. Adhérer à la MG, c'est à la fois prendre la responsabilité des « soucis » et prendre soin d'éviter leurs retentissements vers l'extérieur en communiquant : « Les soucis existent et nous nous en occupons. Nous vous tiendrons informés de leur évolution. Le travail ou la vie continue. »

5) Pratiques de terrain dans différents champs (migration, éducation et culture)

Notre association est une des pionnières dans le champ socioculturel, de l'éducation et dans le champ de la migration au Sud du pays.

Dans le champ de la migration, avec des adultes

Le Souffle part du principe qu'un groupe de personnes rassemblées par le hasard de la vie et dépendant d'un personnel éducatif qui prend des décisions pour lui n'est pas d'emblée apte à communiquer en grand groupe, surtout si les besoins des personnes ne sont pas écoutés dans les décisions qui sont prises pour elles. Cela mène à des tensions de plus en plus fortes dans les groupes.

Dans plusieurs centres accueillant des migrants, il s'est avéré que les pratiques éducatives privilégiaient les rencontres individuelles plutôt que les rencontres collectives pressenties comme difficiles à gérer. Le personnel éducatif, dans un souci de bien faire, appliquait des principes de faire « pour » les personnes au lieu de faire « avec ». Les résidents dans le centre, issus de cultures diverses, se côtoyaient sans se connaître et sans se parler. Les conflits difficilement gérables menaient le plus souvent à l'exclusion du centre et au transfert dans un autre centre.

Partant de ces constats, grâce à un projet-pilote subventionné par les pouvoirs publics concernés, l'équipe du Souffle a travaillé avec les équipes éducatives de 4 centres-pilotes, la notion de faire « avec » les personnes au lieu de faire « pour » elles. Elle a organisé des cercles de parole entre intervenants sociaux afin de les sensibiliser et les former à mener eux-mêmes des cercles par la suite avec les résidents. Ensuite, l'équipe du Souffle a accompagné ceux-ci durant les premiers cercles avec les résidents, qu'ils soient préventifs ou restauratifs. L'expérience de la prise de parole en groupe de résidents (+/- 20 personnes) sur des points de vue personnels sur différentes situations a été riche. Ils ont appris à oser s'exprimer devant les autres sans crainte d'être jugés, à accueillir la parole et le temps de parole de chacun, à découvrir l'autre et à respecter ses points de vue, l'intelligence collective montrant ainsi ses atouts.

À la suite de cette expérience, proposer une médiation groupale restaurative consistant à les rassembler en cercle pour s'exprimer sur des conflits qui demandaient réparation a été plus aisé à mettre en place. L'accueil, le respect, la bienveillance, l'écoute, la compréhension des points de vue étaient facilités, même en groupe de 20 personnes qui ne parlaient pas la même langue. Et les propositions de réparation ont été amenées beaucoup plus naturellement.

Démarrer par des cercles de parole sur des sujets liés à la vie dans le centre et autres que des situations de conflit a été préventif, a fait baisser la pression et a permis de diminuer le nombre de conflits, car les personnes ont été écoutées et les décisions ont été prises par l'équipe des travailleurs en tenant compte des besoins entendus. La relation entre les résidents et le personnel a été améliorée : « *Les bonjours circulaient, les points de vue des uns sur les autres évoluaient...* » De leur côté, les résidents ont commencé à parler ensemble, à s'entraider et à se faire confiance, et cela entre plusieurs communautés. La méthode de médiation groupale restaurative s'est installée plus régulièrement, même pour de petits incidents, et le nombre d'exclusions a diminué.

Quelques exemples de feed-back des participants après avoir vécu un premier cercle de parole :

Pendant le cercle, par quoi avez-vous été touché ?

« Aujourd'hui, nous avons dépassé la politesse, nous sommes allés au-delà. »

« Touché qu'on nous demande notre avis, content de partager des idées. »

« Touchée que nous ayons pu échanger alors que nous sommes issus de différentes cultures. »

« Touché de pouvoir dire ce qu'on pense et trouver ensemble des solutions. »

De ce moment de cercle, que reprenez-vous ?

« C'est bon de se réunir. »
« Passer la journée dans ma chambre avec mon téléphone, je suis mal et là je vois que vous pensez à nous. »

« Je retiens que c'est riche de savoir ce que l'autre vit, ce que l'autre pense... »

« Je retiens que nous sommes importants à vos yeux. »

Si la médiation groupale restaurative a des effets restaurateurs, il est important de souligner que se retrouver en médiation en grand nombre ne se fait pas sans une certaine préparation. Dans le cas de personnes qui vivent ensemble 24h/24h sous la responsabilité d'autres personnes, il est essentiel de travailler en amont et de mettre en place des cercles préventifs.

Dans le champ de la migration, avec des jeunes

Au Souffle, nous développons l'idée du collectif et d'un « mieux-vivre ensemble ». Des moments de partage et d'échange permettent de créer ensemble une « base commune », un « liant ». Aussi, la création de « moments et d'espaces spécifiques pour le collectif » est essentiel et complémentaire à l'accompagnement individualisé des bénéficiaires. Dans la situation décrite ci-dessous, ces professionnels s'occupent de l'accueil des jeunes migrants ou mineurs étrangers non accompagnés/MENA. Pour ces jeunes « migrants » étant issus de pays et de communautés différentes, vivre ensemble au sein d'une même chambre et/ou d'une même structure d'accueil est un véritable défi. Langues et cultures étant diverses, se parler et se comprendre est un vrai challenge et demande un effort de tous les jours. Nous nous sommes donc tenus disponibles pour les travailleurs qui s'occupaient de ces jeunes. L'objectif était de construire avec eux, sur le terrain, des pratiques préventives et restauratives en réponse à tout incident et difficulté vécus¹²⁷.

Lors d'une grave bagarre – coups et blessures entre jeunes ayant nécessité l'intervention des gardiens de sécurité et de la police –, Le Souffle a été mandaté par la direction et sous-direction pour organiser avec les travailleurs disponibles et désireux de se former, un cercle restauratif. Des entretiens individuels pour écouter les jeunes ont été organisés avec leur aide. Assistés par un adulte, ceux-ci étaient reçus par deux pour s'entraider à prendre la parole et à assurer la traduction. La présence de cet accompagnant adulte permettait aussi, après l'entretien, un soutien rassurant pour le jeune qui ne restait

¹²⁷ <https://lesouffle.be/Projet Fedasil/> Découvrez les présentations/ Présentation des pratiques préventives et restauratives.

pas seul avec sa souffrance ou ses « ruminations ». Ces adultes « accompagnants » constituèrent petit à petit l'équipe préventive et restaurative (EPPR). Dans un deuxième temps, de la même façon (avec le même script/protocole et par binôme), nous avons écouté l'équipe des travailleurs encadrant les jeunes ainsi que la direction et les responsables. Déjà en entretien individuel, avec certains adultes comme avec certains jeunes, en plus de leurs difficultés et attentes, nous avons pu parler de leurs propositions pour aller de l'avant.

Ces étapes préalables d'élaboration et de questionnement individuel ont facilité le fait de se réunir en grand cercle restauratif et de réfléchir ensemble sur les mêmes 4 questions restauratives (voir plus haut). Pour aller de l'avant et améliorer le vivre-ensemble, une piste était prioritaire pour prévenir les conflits : choisir et organiser des activités à partager entre jeunes et travailleurs. Divers intérêts ont été exprimés et surtout l'envie de partager des moments agréables, entre eux. Ces moments construits ensemble et préparés par tous permettraient de faire « avec ». Ceci change vraiment la manière d'être en relation avec l'autre et de tenir compte de la personne de l'autre qui devient alors un véritable sujet, acteur de sa vie et de la vie en collectivité.

Organiser un cercle restauratif, c'est prendre le temps de parler ensemble. Cela demande une compréhension de ce qui est dit et les jeunes eux-mêmes se sont mis à traduire les uns pour les autres, montrant de cette manière qu'il est possible de s'entraider. Le fait de former un cercle pour parler et s'écouter a également permis de mieux comprendre ce que l'autre vivait, ses difficultés. Un des paris de la médiation, c'est que chacun puisse entendre la souffrance de l'autre et se rendre compte qu'il y a d'autres points de vue que le sien. Ce cercle restauratif a entraîné un cercle de parole préventif le mois suivant dont le thème était : « Nos activités du prochain mois. » Ces cercles de parole, qu'ils soient préventifs ou restauratifs, permettent de prendre conscience que les choses peuvent se dire en groupe dans un cadre « sécurisé » où non-jugement, confidentialité et écoute sont primordiaux. Cela a aussi été l'occasion de se rendre compte des ressources et de la force d'un groupe de vie lorsque les compétences et talents (autre sujet abordé lors des cercles) de chacun sont mis en commun.

Dans le champ scolaire et le champ culturel et artistique

Citons ici plusieurs situations vécues dans le champ scolaire et le champ culturel. Une école primaire dont les parents, les profs et la direction sont mis à mal après le suicide d'un professeur dont la famille accuse l'école et sa direction de « harcèlement ». Une école secondaire divisée en clans pour ou contre la direction. La directrice d'une organisation artistique hospitalisée pour raison d'épuisement par les difficultés vécues dans son équipe, et pour qui elle a tout essayé pour une voie d'apaisement, en y perdant elle-même la santé¹²⁸. Un centre culturel qui s'interroge sur qui fait la programmation, qui peut être créatif ou exécutif ou les deux avec un besoin de redéfinir les tâches de chacun. Une équipe qui ne digère pas la promotion de l'un d'entre eux par rapport aux autres.

Une des premières situations vécues et marquantes est liée à une équipe divisée en deux clans où les leaders de ces clans, très amis au départ, étaient devenus petit à petit des ennemis. La situation affectait la vie de travail et avait comme conséquence d'affecter la structure devenue à « deux vitesses » et à « deux couleurs », visibles pour les bénéficiaires/clients et partenaires, qui se rendaient compte de plus en plus de l'antagonisme de ces deux clans et qui hésitaient à continuer leur partenariat. Ce qui inquiétait fort le conseil d'administration et le pouvoir public subsidiant. Nous avons demandé à la hiérarchie de nous donner officiellement mandat devant toute l'équipe et de dévoiler clairement son « agenda » pour qu'il ne reste pas caché (par exemple, exprimer le risque de perte de clients, le risque pour la réputation/image de la structure, etc.). La MG a donné des résultats et des accords. La hiérarchie a été invitée lors de la signature des accords pour les entendre, s'engager à les soutenir et remercier le groupe en offrant un verre symbolique soulignant une fin « heureuse » des hostilités.

Les accords étaient fascinants par leur simplicité : avoir des comportements « courtois » et « soutenant » : se dire bonjour lorsqu'on se croise, pouvoir demander de l'aide, remercier l'autre de son aide ou service, etc. En sortant du parking, mission accomplie, un des leaders des deux clans a eu besoin de nous confier : « *Nous avons trouvé des accords, la vie sera meilleure dans le service, mais ma haine est toujours aussi grande.* » À ce

¹²⁸ « La santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie

ou d'infirmité », définition de la santé selon l'Organisation mondiale de la santé/OMS.

moment-là, nous avons réalisé que le niveau collectif avait bien été atteint ainsi qu'en partie le niveau interpersonnel ; par contre, au niveau personnel de cette personne, c'était un échec. Comment permettre à une personne, un lâcher-prise, une acceptation de la réalité telle qu'elle est sans coloration démesurément affective, etc. ?

Dans le champ scolaire comme culturel et artistique, une des caractéristiques, c'est l'impressionnante capacité des équipes à la créativité et aussi le fait de « fusionner » avec sa tâche ou l'œuvre à créer ensemble. La vie en groupe est impactée par les différentes personnalités, la lutte instinctive pour un territoire symbolique ou réel ou leur affectivité. Aujourd'hui, nous nous permettons de vérifier dans ce type de situation de quel soutien jouisse(nt) la/les personne(s) et de pouvoir renseigner des relais : coach, psychothérapeute ou toute méthode qui aide les personnes singulièrement à retrouver leur équilibre en elles-mêmes et pouvoir se réajuster au contexte où elles vivent. Nous nous rendons compte combien la réparation de la personne avec elle-même et le fait de retrouver son intégrité est essentiel, comme de retrouver le sens de ce qu'elle est et fait !

6) Compétences et attitudes socioprofessionnelles des médiateurs

Comme dans toute médiation, le facilitateur « médiateur » est un tiers indépendant, neutre et multipartial intervenant à la demande des personnes en conflit. Il gère la communication, offre un cadre sécurisant permettant aux personnes de trouver une issue à leur problème. La particularité en MG est d'agir en co-médiation et de développer des « antennes » à 3 niveaux : vers soi, vers l'autre médiateur et vers le groupe. Une autre particularité est que son attention, son écoute et sa bienveillance envers l'autre médiateur sont visibles et peuvent être « inspirantes » pour le groupe. À savoir que le premier outil du médiateur, c'est le **médiateur lui-même**. Ce qui implique un savoir, un savoir-être, un savoir-dire, un savoir-faire et un « faire-savoir » et donc de développer des compétences et attitudes socioprofessionnelles.

Parmi les compétences et attitudes socioprofessionnelles ¹²⁹, nous retrouvons quelques basiques comme :

La posture : le médiateur s'exprime clairement, il respecte lui aussi les règles de communication et les fait respecter. Il est disponible, serein, calme, patient. Il se synchronise physiquement avec les personnes pendant leurs temps de parole, utilise une voix, ton, vocabulaire, adaptés aux personnes...

La créativité et l'intuition : il développe son potentiel créatif et intuitif. Il improvise en séance lorsque le besoin se fait sentir, il pose des questions ouvertes pertinentes qui débloquent des situations difficiles, il utilise des jeux et objets flottants, des symboles, des métaphores pour faire émerger les potentiels de chaque personne et les aider à faire des liens...

L'humilité : il reste modeste et effacé, prend conscience de ses limites et de ses faiblesses, adopte une démarche réflexive d'autoévaluation, sait aussi exprimer ses émotions et sentiments, respecte les avis des personnes et se conforme à ce que les personnes décident.

La reconnaissance : il remercie, félicite, encourage les efforts des personnes qui sont en présence pour trouver des solutions.

7) Avantages, désavantages de la MG et risque de diminution des chances d'aboutir à un résultat positif

La MG peut entraîner des avantages et des désavantages.

Parmi les avantages

- **Entraîner un climat coopératif lorsque ses acteurs placent les buts du groupe avant les objectifs personnels**
- **Augmenter la cohérence du groupe et la confiance**
- **Être source de production d'idées créatives**
- **Permettre le réexamen des opinions et des buts**
- **Donner ou redonner du sens au travail**

¹²⁹ D'après le dossier pédagogique de la spécialisation de médiateur au CPSE/Liège, école supérieure en promotion sociale de la CFWB, 2021.

- **Permettre l'accroissement des prises de risque**
- **Améliorer la qualité des autoévaluations**
- **Être à l'écoute du groupe comme de chaque individu**

Parmi les désavantages

- **Continuer à utiliser le conflit comme mécanisme de régulation**
- **Augmenter le climat compétitif plutôt que le diminuer**
- **Augmenter le repli sur soi et/ou diminuer l'estime de soi**
- **Renforcer la méfiance et l'exclusion de certains**

Il est à noter que les difficultés individuelles, mécanismes de défense ou trop-plein de souffrance peuvent empêcher certains d'avancer avec le groupe. Pour pouvoir tourner la page et aller de l'avant, un accompagnement individuel peut s'avérer utile, voire essentiel.

Risque de diminution des chances d'aboutir à un résultat positif¹³⁰

- **Renvoi trop rapide ou trop tardif en médiation** : émotions encore trop vives, baisse de l'intérêt pour le processus de médiation ou autre conflit apparu depuis, nouvelles priorités, arrivée de nouvelles personnes ou absence de certaines personnes, etc.
- **Volonté d'avoir raison à tout prix**
- **Informations incomplètes ou tenues secrètes**
- **Refus d'une discussion réelle** sous l'apparence d'une discussion « ouverte »
- **Compétences insuffisantes** : handicap mental, incompréhension de la langue, troubles psychiques, traumas...
- **Implication d'une personne supplémentaire** (obligatoire dans le cas de mineurs) qui alourdit et complique la médiation
- **Proposition de solutions inacceptables pour certains ou unilatérales**
- **Déséquilibre du pouvoir** : statut professionnel, inégalité des parties...

- **Problèmes impropres, non propices** à la médiation et relevant d'autres procédures MARC
- **Suspicion d'instrumentalisation** de la médiation : une des parties essaie de faire bonne impression, un autre participe pour éviter la sanction, un leader utilise la médiation pour imposer sa décision en ne prenant en compte aucun avis ou...
- **Participation involontaire** ou « contrainte » des mineurs ou de certains adultes
- **Environnement désavantageux** : entourage trop combatif, coercitif...

8) Pistes de réflexion et premières conclusions

« Tout seul, on n'est rien.

Ensemble on est trop »,



Pol Pierart, Liège, 2008

La vie en solitaire n'est pas une option pour l'homme. On doit s'associer, se mêler, se confronter, se défendre pour avancer. Mais la vie en collectivité, en groupe, en sociocratie, n'est pas non plus une sinécure. Des divergences d'opinions, de sensibilités, d'objectifs, ... apparaissent de manière quasi naturelle. Il convient de s'armer d'outils efficaces pour dépasser les conflits ou même simplement permettre le dialogue constructif.

La médiation groupale, à côté de bon nombre d'autres outils, est une méthode promue par le Souffle pour aider les collectivités dans leur développement. En la matière, le terme « innovation » semble quelque peu excessif tant les outils se construisent mutuellement sur les essais/erreurs des uns et des autres.

Néanmoins, il nous a semblé pertinent dans cet article sur les « innovations » de mettre en exergue quelques acquis de nos expériences en médiation groupale.

¹³⁰ D'après nos échanges de pratiques internationaux et différentes lectures de confrères.

La médiation groupale a une double action : préventive et restaurative. Elle invite à une expérience qui permet de prévenir les futurs conflits. Réaliser une médiation groupale, c'est redonner de l'élan à une équipe, un groupe pour vivre et travailler ensemble, voire même redonner du plaisir. La question du sens de l'action est primordiale et doit être continuellement travaillée : avant la mise en place du processus, lors des contacts avec les mandants, pendant le processus lui-même, avec l'ensemble des participants, ainsi qu'après l'intervention ou dans le suivi de celle-ci.

La médiation groupale vise des effets à trois niveaux : personnel, interpersonnel et collectif. Au niveau personnel, retrouver sa profonde humanité et prendre conscience de ce qui nous habite, rétablir la dignité de sa personne et l'image du groupe qui a été altérée ... ; au niveau interpersonnel, retrouver une connexion et une ouverture aux autres... ; au niveau collectif : nécessité de trouver ensemble de nouvelles idées pour aller de l'avant avec une prise de conscience de l'interdépendance des personnes, les liens entre le relationnel et les conditions structurelles et organisationnelles.

Se préoccuper d'un conflit dans le groupe, c'est l'occasion de retrouver du pouvoir sur son existence et sur l'existence de groupe. C'est l'occasion d'apprendre la relation et d'en soigner les failles et fragilités, car le conflit est comme un symptôme qui a des choses à dire de soi et du groupe. C'est oser questionner le sens de nos actions et de nos objectifs avec la volonté de participer à la construction de soi, du « nous », après l'événement qui paraissait destructeur.

Tout comme d'autres outils de gestion des conflits de groupes, la médiation groupale permet de sortir de l'imaginaire « collectif » en parlant concrètement de la situation et en concevant qu'une situation conflictuelle peut être liée à un enchaînement de faits et est donc multifactorielle, plutôt que liée au relationnel entre une ou plusieurs personnes. Les participants apprennent à « marcher avec » en se mettant au rythme des personnes, d'un collectif ou d'une organisation tout en laissant de la place au niveau individuel

Elle se pratique en binôme au niveau des médiateurs, ce qui apporte de la sécurité dans le groupe et du confort aux médiateurs, permet d'éviter des jeux d'alliance et renforce la synergie dans le groupe.

Selon nos expériences, avant de se lancer dans un processus de médiation groupale, certaines conditions préalables doivent être remplies :

- **S'assurer du soutien et de la participation des autorités mandantes au projet;**
- **Mettre en confiance ou en sécurité les participants éventuels : leur permettre d'apprivoiser la méthode, à leur rythme, en tenant compte de tout et de tous ;**
- **Affirmer et assurer la confidentialité partagée du processus. Il est important que les participants adhèrent à une certaine transparence : une information mutualisée et connue de tous évite rumeurs, secrets, déformations, mensonges, et stimule la communication et les échanges.**

Les « résultats » peuvent être multiples, partiels, à court ou à moyen terme. Pour notre part, nous estimons la médiation « réussie » dès lors qu'un dialogue constructif a pu se remettre en place entre les participants. Une amélioration au niveau personnel et/ou au niveau interpersonnel, et/ou au niveau collectif aura toujours une incidence sur les autres niveaux. Quelquefois, le simple fait de se rencontrer suffit pour rétablir l'intégrité des personnes et leur dignité. C'est apprendre à « rebondir » et à choisir ensemble comment aller plus loin et « transmuter », choisir un nouveau regard et une nouvelle perspective ! Ainsi, pour nous, la médiation a une valeur spirituelle parce qu'elle est liée à l'accomplissement de soi (savoir-être) et au développement des potentiels du groupe (savoir-faire, savoir-dire et faire-savoir). C'est une invitation à être l'auteur-e de notre propre vie et coauteur-e de la vie du groupe.

Pour rendre le processus pérenne, Le Souffle essaie, presque systématiquement, de doter l'organisation/le groupe, d'un « espace-temps » ressourçant et préventif » d'écoute et de dialogue. À cette fin, il constitue et forme une équipe parmi les participants volontaires pour assurer le relais visant à l'intégration des accords à moyen terme et répondre au besoin de soutien, etc. C'est une invitation à évoluer en groupe et à en prendre soin. C'est retrouver la puissance d'être et d'agir en conscience pour vivre et travailler ensemble. C'est une façon d'apprendre à nous relier à nous-même et au monde.

[≡ Sommaire](#) ou ▲ | ▼