



Méthodologie

La co-animation en médiation

Yves Bodart



C.D.G.A.I.

Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

La co-animation en médiation

Yves Bodart

Collection : *Methodologie* - CDGAI 2018

Coordination et conception : Marie Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

Éditeur responsable : CDGAI asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman, Rue Bois St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

ISBN : 978-2-39024-121-8

Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Education permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie–Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout.e adulte intéressé.e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de Ressources* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Education permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen critique, actif et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science–action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque–là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *Méthodologie* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et Street Art, Arts urbains, langues maternelles... sont autant de thèmes portés par des intervenants où affluent souvent,

en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles : tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection ; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteurs.es que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion,... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

La collection *Méthodologie*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateurs et de formateurs de l'Education permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteurs.es nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques ; il nous incite et nous convie à aller de l'avant !

Table des matières

1. Introduction	1
2. Complémentarité des rôles et des postures	7
3. Comment se préparer, s'ajuster, s'adapter ?	13
4. Enjeux personnels, relationnels et groupaux dans la constitution des binômes	21
5. Conclusion provisoire	27
Note	28
Bibliographie	29



1. Introduction

Un dispositif pour atteindre des objectifs

Dans toute situation d'intervention psycho-sociale (animation de groupe, conduite de réunion, formation, supervision, médiation, intervention organisationnelle, analyse institutionnelle...), nous pouvons nous interroger sur la pertinence d'une co-animation. Celle-ci peut apporter de la plus-value à l'intervention mais peut également amener des difficultés supplémentaires, voire des effets pervers. En outre, dans bien des contextes organisationnels, la question est vite résolue par les impératifs financiers. Pourtant, certains services présentent la co-intervention comme une caractéristique incontournable de leur dispositif.

Nous allons donc envisager les avantages et les inconvénients de la co-animation et, à partir de là, essayer de déterminer à quelles conditions celle-ci peut se révéler intéressante.

Mais, avant cela, il y a lieu de prendre en compte le contexte de l'intervention. Un dispositif de co-animation constitue un moyen et non une fin en soi. Il ne peut donc qu'être subordonné aux objectifs de l'intervention. Nous allons donc nous référer aux caractéristiques de la situation de médiation et au rôle du médiateur pour en évaluer l'adéquation.

Une action de médiation comporte le plus souvent des entretiens préliminaires avec chacune des deux parties engagées dans le processus pour déboucher, dans certains cas, sur une rencontre entre les parties. Quand il s'agit de médiation interpersonnelle, la médiation concerne donc une, puis deux personnes. Dans ce cas, s'il y a co-intervention, il semble adéquat que les deux médiateurs soient présents lors de chacune des rencontres. Il arrive aussi que la médiation concerne un plus grand groupe, comme dans les CRG (Concertation Restauratrice en Groupes) ou dans des conflits inter-groupes. Là aussi, il y a généralement des entretiens préliminaires avec les différentes parties concernées et ensuite une ou plusieurs rencontres plénières.

Le nombre plus élevé de participants peut à lui seul justifier le recours systématique à la co-animation.

Voyons maintenant ce qui, dans le rôle du médiateur, peut rendre la présence d'un duo d'intervenants souhaitable. Je vais considérer successivement quelques éléments.

Fixer le cadre, les règles et les objectifs

Si la présentation initiale du cadre, des règles et des objectifs peut aisément être prise en charge par une seule personne, la présence d'un second intervenant se révélera utile notamment en cas de non-respect des règles (même si l'appréciation des « transgressions » reste souvent assez subjective) ou s'il s'avère nécessaire de rappeler ou de modifier les objectifs en cours de route. Ces moments de précision ou de réaménagement sont délicats. Le fait d'être à deux permettra à un second regard de voir ce que le premier n'aura pas perçu. Mais il s'agit évidemment d'être sur la même longueur d'ondes afin d'éviter une discordance entre les deux intervenants. En outre, la possibilité de faire évoluer les objectifs est plus périlleuse si le service de médiation est mandaté par une instance extérieure.

Faciliter la communication

Ce rôle est essentiel et premier dans l'action de médiation. Il implique diverses attitudes telles que le questionnement, la distribution de la parole, l'écoute, la reformulation, le recadrage, l'art de laisser de la place au silence... Il semble assez clair que, à ce niveau, deux personnes qui partagent des références communes en termes d'attitudes de base permettront un meilleur développement de la communication. Et, dans le cas de groupes, la perception des interactions s'en verra également améliorée. Néanmoins, il existe certains écueils sur lesquels nous reviendrons, en lien avec les phénomènes de groupes, l'amplification des non-dits et le jeu des alliances, notamment.

Permettre l'expression des émotions

Tout ce qui vient d'être dit à propos de la communication s'applique aussi à la sphère émotionnelle. La présence de deux co-animateurs peut se révéler précieuse dans la mesure où on

n'est jamais assez nombreux pour écouter, sentir, détecter ce qui se joue, saisir les manifestations non-verbales et, à partir de là, suggérer, refléter, renvoyer, permettre d'exprimer. Ici encore, le risque réside dans l'impact d'un dispositif trop important sur le ressenti des participants. Certains se confieront plus facilement dans le cadre d'une relation avec un seul interlocuteur.

Suivre les étapes du processus

L'action de médiation et le processus évolutif qui l'accompagne impliquent une progression et un passage par des étapes successives (il existe plusieurs modèles, mais tous s'échelonnent de l'analyse de la demande à l'élaboration de solutions en passant par l'expression du ressenti, l'écoute et la prise en compte du point de vue de l'autre, la mise à plat des points d'accord et de désaccord...). Le fait d'être deux peut permettre à l'un des médiateurs d'être attentif au passage d'une étape à l'autre tandis que le second se centrera davantage sur tout ce qui émerge aux niveaux relationnel et affectif, par exemple.

Garantir une progression de la discussion

Il est des moments où la discussion paraît s'enliser, où les échanges successifs ne semblent plus rien apporter de nouveau, bref où l'on a l'impression de tourner en rond. Le médiateur qui agit seul peut alors éprouver de grands moments de « détresse » dans la mesure où il ne sait plus quoi faire pour faire avancer le « schmilblick », comme on dit. C'est là qu'il est judicieux de pouvoir faire preuve de créativité, de proposer quelque chose, de sortir un lapin de son chapeau. Et donc, si je suis en panne, je serai bien content d'entendre mon coéquipier, non seulement prendre le relais, mais surtout changer de registre, de tactique ou de technique pour permettre de débloquer la situation et de relancer la machine.

À plusieurs moments de notre réflexion, nous laissons entendre que la co-animation pouvait avoir des effets opposés en fonction de la manière dont les membres du tandem coopèrent. Nous allons donc reprendre quelques-uns des avantages et des inconvénients du travail en duo¹ afin de déterminer les conditions d'une co-intervention efficace.

Voici les principaux avantages :

- Croiser des regards, des perceptions, des analyses ;
- Prendre des positions différentes, que ce soit en termes de répartition des rôles et des tâches ou de différenciation de posture, d'attitude ;
- Jouer sur la complémentarité de fonctionnement, d'attitudes des deux intervenants et installer des rythmes, des registres différents ;
- Montrer aux médiés que les membres du binôme peuvent avoir des perceptions différentes, que les choses ne sont pas noires ou blanches, que des nuances existent et qu'elles enrichissent le travail.

Les inconvénients résident notamment :

- dans le risque d'un manque de cohérence lorsque les deux intervenants ne se sont pas suffisamment accordés sur les finalités ou la méthodologie de l'intervention ;
- dans la dynamique du binôme lorsqu'elle est contaminée par des besoins individuels, souvent d'ordre narcissique, qui peuvent déboucher sur de la compétition, de la rivalité, voire de la séduction entre les composantes du duo ;
- dans l'impact d'un dispositif, qui peut être ressenti comme imposant, sur l'aisance des médiés à se confier et à communiquer.

Concernant les conditions d'une co-animation efficace, je laisserai la parole à Robert Delhez (1999) qui écrit : « En compensation de ces difficultés possibles, deux animateurs peuvent apporter plus aux participants. Mais il est indispensable qu'ils soient en accord parfait sur les finalités du dispositif et les modalités de leur collaboration, y compris le partage éventuel des rôles ; qu'ils s'entendent réellement très bien, n'entrent pas le moins du monde en compétition pour l'amour des participants ou le pouvoir sur eux et qu'ils consacrent le temps et l'énergie nécessaire à élucider les divers aspects du transfert (et du *contre-transfert*). »

La notion de transfert fait référence au fait que le psychologue (ou l'intervenant) évoque une figure de l'histoire du « client » (ou du médié) et devient l'objet d'investissements de la part de ce dernier, tandis que le contre-transfert signifie que le psychologue

(ou l'intervenant) réagit affectivement à ce que lui renvoie le « client » (ou le médié). Ces concepts, empruntés à la thérapie psychologique, sont aussi applicables à toute situation de travail social. Il semble évident que des phénomènes relationnels, souvent inconscients au départ, peuvent se produire dans une séance de médiation et que les co-animateurs doivent en parler entre eux entre les séances.

2. Complémentarité des rôles et des postures

Lorsque la co-animation s'avère intéressante à mettre en œuvre, il devient tout naturel de se demander qui va travailler avec qui et ce que va faire chacun dans le duo d'intervenants.

Le premier élément à prendre en compte c'est le statut respectif des membres du binôme :

- **Soit les deux intervenants peuvent être considérés comme des pairs.** Ce sont des personnes qui ont une expertise et/ou une expérience considérée comme équivalente ou, le cas échéant, la plus grande compétence supposée de l'un ou de l'autre ne les empêche pas de se situer au même niveau vis-à-vis des médiés.
- **Soit l'un des deux intervenants est en phase d'apprentissage.** Il peut être vu comme assistant ou stagiaire du premier intervenant, sans que ceci ne soit nécessairement annoncé aux médiés. Ceci peut avoir une incidence sur la répartition des rôles entre eux, mais pas obligatoirement.
- **Soit, seul un des deux intervenants prend part aux échanges verbaux, le second étant dans une position d'observateur.** Il peut se trouver dans la salle en retrait ou dans une autre salle, derrière la caméra (ce qui doit bien sûr être signalé aux participants). Ici aussi, il peut y avoir des variantes, notamment quand le premier intervenant propose à l'observateur d'intervenir à certains moments. Cette éventualité est d'ailleurs souhaitable car la présence d'un observateur silencieux risque de générer une fantasmagorie anxiogène.

Dans le cadre de notre approche, nous allons envisager le premier cas de figure, c'est-à-dire lorsque les deux intervenants sont considérés comme des pairs.

Sur quoi va porter la complémentarité ? A mon sens, elle peut concerner les rôles, les tâches ou les postures.

Complémentarité de rôles

Les rôles peuvent être différenciés et cette distinction peut être annoncée aux médiés, ou pas. Voici quelques possibilités de différenciation :

- **Un animateur principal et le second plus en retrait.**
L'avantage de cette formule réside dans le fait que le second intervenant peut prendre plus de recul. Il verra sans doute plus facilement des choses que le premier ne percevra pas et pourra proposer des choses auxquelles son coéquipier n'aura pas pensé.
- **Un animateur davantage centré sur la tâche et le second sur les relations.** Ceci correspond à une distinction classique entre les fonctions de *facilitation* (méthodologie) et de *régulation* (dynamique relationnelle et affective) dans l'animation d'un groupe. La facilitation permet de progresser dans la poursuite de l'objectif du travail, tandis que la régulation éveille et maintient une attention à ce que peuvent ressentir (et, le cas échéant, exprimer) les participants. Il est clair que ces deux aspects sont essentiels au déroulement du processus. Notons toutefois qu'une différenciation des rôles à ce niveau ne doit pas être rigide. Il ne faut pas que l'un des co-animateurs s'abstienne d'intervenir parce qu'il marcherait sur les plate-bandes de l'autre.
- **Un animateur qui fixe le cadre, distribue la parole et ponctue les étapes de la médiation et le second qui reformule, reflète et prolonge certains questionnements.** Cette différenciation de rôles est un peu plus subtile. Elle incite les intervenants à trouver un équilibre entre deux préoccupations :
 - le maintien d'une procédure qui emmène les participants vers l'atteinte des objectifs,
 - et une vigilance quasi préventive quant aux résistances potentiellement présentes chez les médiés, résistances qui pourraient provoquer des blocages ou compromettre leur adhésion aux résolutions à venir.
- Bien d'autres différenciations sont possibles !

Complémentarité de tâches

Le partage du « travail » peut s'opérer en dehors d'une définition différenciée des rôles respectifs. Il s'agit ici de déterminer qui prendra la parole pour fixer les règles, pour expliquer le rôle du médiateur, pour mener le premier entretien, pour animer la discussion avant ou après la pause, pour proposer une technique comme la ligne du temps ou les cartes des émotions...

Bien sûr, la prise en charge de certaines tâches peut correspondre à l'adoption préférentielle de tel ou tel rôle. Dans un binôme qui a l'habitude de fonctionner ensemble, il se peut que ce soit toujours le même qui énonce les règles ou qui anime une tâche d'exploration des émotions. Mais, n'est-il pas aussi intéressant d'alterner les tâches afin d'affiner les pratiques des uns et des autres ?

Complémentarité de postures

Parallèlement à la distribution formelle des rôles et des tâches, les deux intervenants adoptent plus ou moins spontanément des postures, des attitudes contrastées. Alors que, pour ce qui est des rôles et des tâches, la répartition peut être décidée à l'avance, c'est moins le cas, voire pas du tout, en ce qui concerne les postures. Il semble que celles-ci correspondent surtout aux penchants naturels des personnes.

Il m'apparaît d'autant plus opportun de pouvoir les identifier, soit en en parlant avant de se lancer dans une première expérience de co-animation, soit en débriefant après les séances. La composition de binômes complémentaires au sein d'une équipe pourra d'ailleurs se baser sur le repérage des différents « profils » d'intervenants.

Afin de ne pas figer complètement les choses, j'ajouterais que, même si les attitudes que nous adoptons spontanément sont généralement bien ancrées en nous, il n'est pas impossible de travailler son positionnement et de prendre délibérément une posture différente que celle que nous adoptons habituellement. Le principal risque que je vois dans cette démarche, c'est de forcer le trait, d'exagérer la nouvelle prise de position, préoccupé

que nous sommes par le fait de bien nous démarquer de notre attitude de base.

Voici, à titre d'exemples, quelques « couples attitudinaux » qui peuvent amener de la variété, du rythme et de l'ouverture dans une séance de médiation :

- **Le rationnel et l'émotionnel.** Chacun des deux animateurs peut privilégier un registre, ce qui amènera le duo à proposer des angles de vue et des tables d'écoute distincts, accessibles à chacun des médiés en fonction de leurs préférences.
- **Le normatif et le tolérant.** Plusieurs formulations peuvent rendre compte de ce type de dualité : attitude paternelle ou maternelle (attention à la stigmatisation des genres!), rappel de la loi ou écoute empathique, le gentil et le méchant (en évitant l'analogie avec la visée stratégique de cette association)... L'alternance des interventions des deux types peut être considérée comme essentielle au processus de la médiation, à condition qu'elle ne compromette pas la cohérence de l'intervention, ni dans le chef des médiateurs, ni dans l'esprit des médiés.
- **Le stimulateur et le rassurant.** Les interventions du premier auront tendance à faire avancer les choses, à aller de l'avant, à apporter des éléments nouveaux, à progresser vers la recherche de solutions. Les attitudes du second permettront aux médiés de se sentir compris, en sécurité, écoutés. Pour certains, les choses vont parfois trop vite, pour d'autres trop lentement. À ce niveau, la complémentarité est une question de rythme.
- **Le structurant et le créatif.** Le premier est garant du cadre. Il est contenant et, de ce fait, protecteur. Il semble toujours savoir où il va. Le second voyage, prend des chemins de traverse, cherche des ouvertures, fait des associations libres... Il semble toujours pouvoir sortir une nouvelle idée.
- Bien d'autres complémentarités peuvent émerger.

Il est un élément qui peut paraître évident, mais qu'il me semble néanmoins important de préciser à ce niveau de la discussion. La répartition des rôles et des attitudes dans le couple d'intervenants est potentiellement susceptible de nourrir

l'établissement de relations privilégiées entre un médiateur et un médié. En effet, chaque participant pourrait préférer l'approche de l'un ou de l'autre des intervenants. Il faut éviter que, à partir de là, il n'entretienne, volontairement ou non, une forme d'alliance avec un des médiateurs. Ce risque existe aussi pour les deux co-animateurs, d'autant plus que, en matière d'attitudes et de postures, les différences sont plus subtiles et pas toujours conscientes.

La complémentarité est une source inépuisable de richesse. Elle nécessite bien entendu une réelle coopération, qui se nourrira de l'expérience et de l'analyse. Car la complémentarité doit sans cesse être interrogée. Bien se connaître n'est pas toujours un gage d'efficacité. Quand les routines s'installent, il y a lieu de questionner leur impact sur le duo d'intervenants, mais aussi et surtout sur les médiés. Les besoins et désirs des membres du binôme doivent être identifiés au risque d'envahir la dynamique relationnelle du petit groupe que constituent médiateurs et médiés.



3. Comment se préparer, s'ajuster, s'adapter?

Une fois le binôme composé, comment peut-il se donner les meilleures chances de fonctionner efficacement? C'est à cette question que nous allons tâcher de répondre en fournissant quelques points de vigilance auxquels les deux intervenants seront attentifs avant, pendant et après la séance.

Avant la séance

Il y a lieu de distinguer deux niveaux de préparation d'un binôme de co-intervenants. Le premier niveau concerne en quelque sorte la constitution du tandem et est préalable au fait de se lancer ensemble dans un travail d'équipe. Le second niveau intervient avant chaque nouvelle situation de médiation, avant chaque séance.

La constitution du tandem

Il s'agit d'abord de faire connaissance, de communiquer sur les sentiments liés au fait de travailler ensemble, de parler de ses « réjouissances » et de ses craintes, peut-être d'évoquer ce qu'on apprécie et ce qu'on apprécie moins chez l'autre. Dans un deuxième temps, il est nécessaire, voire indispensable, de vérifier s'il y a convergence au sujet de la vision de la médiation, de ses objectifs dans le contexte de l'intervention, de la ligne méthodologique générale et des valeurs et attitudes de base. Ensuite, il peut être intéressant d'établir une sorte de contrat moral reprenant les attentes et demandes respectives de chacun des équipiers et fixant les modalités de leur collaboration.

La préparation des séances

Il me paraît important de prendre un temps de préparation avant chaque séance. Je pense que l'encombrement des agendas ne dispense personne de ce temps de travail. Ce moment va servir

à partager les informations, à échanger les perceptions sur la situation et son évolution, à s'accorder sur les objectifs de la séance, à spécifier s'il y a lieu de définir ou non des rôles et des tâches distincts et, le cas échéant, à préciser lesquels.

En outre, un bref échange est intéressant à instaurer juste avant la séance à la fois pour donner et prendre des nouvelles de la disponibilité et de l'état de forme respectif de l'un et de l'autre et pour mettre au point les derniers réglages en termes de timing et de lancement de la séance.

Pendant la séance

Ce qui se passe pendant une séance de médiation est fondamentalement imprévisible. La préparation peut être aussi minutieuse que l'on veut, elle ne pourra en aucun cas s'assimiler à une démarche de programmation. Les systèmes humains comportent toujours une part d'autonomie, de liberté. Ce sont les médiés, eux-mêmes qui influenceront le plus sur le processus, d'autant que l'essence de la médiation consiste à leur laisser, leur donner, leur rendre un rôle actif. Vouloir qu'il en soit autrement serait contraire à l'esprit de la médiation.

Dès lors, les intervenants seront confrontés à l'émergence de réactions et de phénomènes inhérents à l'immédiateté de la situation. Et, parallèlement, ils ont préparé des choses, réparti des rôles, des interventions, des prises de parole entre eux. Il s'agit donc de concilier ces deux dimensions, par différents moyens.

Commencer par respecter ce qui a été prévu

Cela peut paraître évident. Mais il est des cas où un doute s'installe d'emblée par rapport à ce qu'on avait programmé. Une première interpellation d'un des médiés surprend, bouscule, introduit une nouvelle donnée et, tout d'un coup, on se demande si on ne devrait pas changer d'angle d'attaque. Il me semble qu'il est important d'essayer, dans un premier temps, de voir s'il est possible de maintenir le cap, avant d'examiner l'opportunité d'une modification initiale du déroulement de la séance. C'est

d'autant plus vrai lorsque cet impondérable se produit tout au début de l'entretien ou de la rencontre.

Ce qui est en jeu ici c'est la **pose du cadre**. Elle doit rester de la compétence des médiateurs, pas de celle des médiés, en tout cas s'ils sont deux. Dans le cas contraire, il risque d'il y avoir une prise de pouvoir potentiellement néfaste au processus et, si les médiateurs sont perçus par le second médié comme laissant faire le premier, leur impartialité peut être affaiblie ou mise en doute.

Le respect du plan initial peut également être mis à mal lorsqu'un des deux co-intervenants fait autre chose que ce qui a été prévu, sans le signaler explicitement, peut-être sans s'en rendre compte. Qu'il l'ait fait volontairement ou non, il semble difficile et peu opportun de le lui faire remarquer devant les médiés, la meilleure réaction étant alors d'intervenir ultérieurement pour « compléter l'intervention » si cela apparaît nécessaire au déroulement du processus. Cet épisode devra impérativement être élucidé hors séance par les membres du binôme, l'enjeu se situant au niveau de la **relation de confiance** entre les deux équipiers.

Être attentif à ce que vit chacun des médiés et à ce qui se joue entre eux

Ceci est inhérent au dispositif et à la philosophie de la médiation, qu'il y ait un ou deux animateurs. Le fait de le rappeler ici n'est pas innocent dans la mesure où il est possible que ce qui se joue dans le binôme de co-animation prenne le pas sur le rôle premier des médiateurs qui doit les amener à être centrés d'abord et avant tout sur les médiés. Le meilleur indicateur de cette attention aux médiés est à rechercher dans la circulation de la parole et des regards. Si les échanges convergent le plus souvent vers les médiateurs, c'est que le processus ne s'engage qu'imparfaitement dans l'optique d'une communication interactive entre les participants.

Cette distribution partagée de l'attention aux médiés n'est pas si évidente qu'il n'y paraît. Par exemple, il peut être inutile de renvoyer deux fois la même chose aux participants, même si je peux avoir l'impression de dire les choses plus clairement que mon coéquipier. Je pourrais aussi être tenté de vérifier ma perception des choses en la proposant à l'approbation de mon collègue. Cette démarche peut être intéressante à un moment

ou l'autre, mais il faut éviter d'en abuser. Ce qui est en jeu dans ce dosage du choix des interlocuteurs, c'est le **sentiment d'être écouté** vécu par les médiés.

Être attentif à ce qui se joue entre le ou les médié(s) et le co-animateur

Le co-animateur est le témoin privilégié de ce qui se passe entre son équipier et le ou les médié (s). Cette position lui permet de capter des éléments que son équipier n'aura peut-être pas perçus et qu'il peut être utile de lui communiquer, en dehors de la séance. La façon dont le co-animateur va lui refléter ce qu'il a vu ou entendu est révélatrice de la manière dont il se situe par rapport à lui. Il s'agit de croiser les regards dans le but de décoder la dynamique relationnelle et de voir en quoi elle est intéressante, ou non, par rapport à l'objectif de la médiation. Il n'est pas question ici de superviser ou de juger son partenaire.

Ce qui se joue à ce niveau est très variable. **Des phénomènes de résonance, de transfert et de contre-transfert** peuvent se produire et leur élucidation en duo peut enrichir l'intervention des membres du binôme. Il se peut aussi que des **alliances** s'établissent ou que l'un ou l'autre médié tente d'en provoquer. Ici aussi il est important que les co-animateurs se rendent compte de ce qui se passe et évitent une forme de transposition des rivalités des médiés vers les médiateurs.

Être attentif à ce que vit le co-animateur et communiquer avec lui

Même si, comme signalé plus haut, l'attention de chaque intervenant se portera préférentiellement sur le ou les médié (s), cela n'empêche pas d'être à l'écoute du co-animateur. Assurer un lien visuel avec ce dernier est intéressant et permet un échange de petits messages ou de signaux visant, par exemple, à relancer une question, interrompre un silence, passer à l'étape suivante. À ce niveau, il est sans doute intéressant de s'asseoir face à face plutôt que côte à côte (mais il n'y pas de règle stricte en la matière).

Il est bien entendu important d'être attentif à ce que dit le co-animateur. Cela paraît évident. Mais, il se peut que, quand mon coéquipier prend la parole, j'en profite pour souffler un coup, surtout si la tension est importante. Il ne faudrait pas que, dans

le même temps, je relâche mon attention au point de ne pas retenir ce qu'il a dit.

Enfin, l'empathie constitutive de la « bonne écoute » du médiateur concerne aussi le partenaire. Il reste intéressant d'être attentif à ce qu'il ressent et, le cas échéant, prendre le relais s'il apparaît en difficulté. Ce qui est en jeu, c'est la **solidarité** dans le duo.

Pouvoir proposer des changements, sans mettre à mal son coéquipier

Il peut se passer beaucoup de choses dans le déroulement d'une séance de médiation. Chaque médiateur peut, à un moment ou l'autre, souhaiter intervenir sans savoir ce qu'en pense son coéquipier. Il serait regrettable qu'il ne s'autorise pas à le faire par peur de la réaction ou du ressentiment éventuel de l'autre.

Dans un certain nombre de cas, le médiateur pourra amener cet élément nouveau en ayant pris soin d'en signaler explicitement la raison. Il peut le faire simplement en s'adressant à son coéquipier, mais aussi aux médiés. Cela peut survenir s'il a une idée nouvelle qui ne modifie pas fondamentalement la démarche mise au point par le binôme, ou encore s'il a le sentiment que son partenaire a oublié quelque chose qui avait été prévu. Plus c'est fait naturellement et mieux ça passera.

Dans d'autres cas, il est intéressant de questionner ouvertement le co-intervenant, de solliciter son avis par rapport à une proposition qui introduit une modification dans le déroulement prévu de la séance. Cela laisse la possibilité à ce dernier de réagir à la proposition, de l'amender, voire de la postposer. Il faut évidemment éviter de laisser apparaître une trop grande divergence dans les méthodes, ce qui pourrait insécuriser les médiés.

Si la modification envisagée implique un réel changement de stratégie, s'il y a désaccord potentiel du co-animateur à ce sujet, il sera sans doute prudent de demander une pause afin d'en débattre avec lui. Ce moment de réflexion hors séance peut également se révéler nécessaire si l'un des deux médiateurs a l'impression qu'on tourne en rond ou qu'il ne voit plus ce qu'il y a à faire pour dépasser un blocage. De même, si l'un des membres du binôme estime que le type d'intervention, l'attitude

ou la posture du partenaire est inadéquate et compromet le bon déroulement du processus, il est judicieux de proposer une interruption de séance.

Enfin, il ne faut pas exclure totalement la possibilité d'interrompre son partenaire. On pourrait imaginer que cela se justifie surtout si celui-ci fait fausse route ou s'il se démarque clairement du rôle ou des attitudes attendues d'un médiateur. Je pense que ces cas sont exceptionnels. Par contre, si les deux médiateurs se connaissent fort bien, si leur collaboration apparaît très efficace, ils pourront se permettre de s'interpeller mutuellement, d'exprimer une contradiction, voire de s'interrompre sans que cela n'éveille auprès des médiés l'impression d'un manque de cohérence.

Dans toutes ces interventions dans lesquelles un des coéquipiers s'autorise à amener un changement, plus ou moins important, dans le schéma prévu de commun accord, ou dans la perspective développée par l'autre, ce qui est fondamentalement en jeu, c'est le fait de **permettre au processus de médiation de se développer** grâce à l'introduction d'un changement, si minime soit-il. Il s'agit, en particulier, d'éviter que le processus s'enlise en faisant un peu plus de la même chose, en reproduisant plus ou moins inconsciemment les mécanismes à l'œuvre dans le système relationnel des médiés.

Après la séance

La première chose à faire c'est de se donner le temps de *débriefer*, même si on a le sentiment que tout s'est bien passé. Il est intéressant de distinguer deux moments :

- Une évaluation de la séance à *chaud*, en prenant appui sur le ressenti ici et maintenant.
- Une évaluation de la séance à *froid*, en lien avec les objectifs et la préparation éventuelle de la séance suivante.

Les objectifs de ces élucidations concernent :

- **La poursuite du processus de médiation**, ce qui implique un échange de perceptions réciproques sur ce

qui s'est passé, une appréciation du chemin parcouru, une éventuelle mise au point des objectifs et la projection d'un plan d'action pour les séances suivantes. Le cas échéant, s'il s'agissait d'un dernier entretien, il n'est jamais inutile de dresser un inventaire des points positifs et des difficultés rencontrées dans le travail effectué.

- **Les ajustements et modifications à apporter à l'intervention.** Ceux-ci peuvent provenir notamment de l'apport d'informations, de l'évolution de l'état d'esprit des médiés, de l'émergence de nouvelles demandes, de l'opportunité ressentie de faire évoluer les objectifs, de l'intention de revoir la complémentarité des rôles ou des postures des co-intervenants...
- L'évaluation de la collaboration entre les deux médiateurs. C'est le moment de méta-communiquer sur ce qui s'est passé, en prenant la peine :
 - de demander à l'autre comment il s'est senti ;
 - de lui renvoyer ce qui a été vécu comme positif et pertinent dans ses interventions et ses attitudes ;
 - d'oser l'interpeller sur ce qui a été ressenti comme dérangeant et de lui en expliciter les raisons ;
 - de lui formuler l'une ou l'autre demande pour la suite du travail.

4. Enjeux personnels, relationnels et groupaux dans la constitution des binômes

Pour terminer ce rapide tour d'horizon, nous allons nous intéresser quelque peu à la manière dont se constituent les binômes d'intervenants au sein d'une équipe. Qu'est-ce qui préside au choix de l'équipier? Quels sont les enjeux individuels et relationnels qui poussent chacun à préférer travailler avec un tel plutôt qu'avec un autre? Quels sont les impératifs organisationnels et méthodologiques qui réclament la composition de certains tandems?

Examinons d'abord les motivations individuelles. Elles tournent généralement autour de deux dimensions, celle des affinités et celle des compétences. La seconde est généralement davantage mise en avant que la première, même s'il me semble que la première détermine tout autant les choix que la seconde. Je pense que, au sein d'une équipe de travail, il est sain de nommer les affinités, de les reconnaître et de les considérer comme légitimes dans le choix de ses partenaires préférentiels. C'est loin d'être toujours le cas.

Reprenons plus en détail quelques-uns des facteurs qui sont mis en évidence pour choisir son partenaire.

Le plaisir de travailler ensemble

Les affinités constituent le contexte relationnel de base au sein d'une équipe. On préfère le plus souvent travailler avec quelqu'un avec qui on s'entend bien. Néanmoins, le fait de bien s'entendre en général avec quelqu'un n'équivaut pas nécessairement à avoir envie de co-animer avec lui. Ce qui est en jeu, c'est donc bien l'envie d'effectuer telle ou telle intervention précise avec tel collègue. Cela peut varier d'une situation à l'autre et comporter une idée d'expérience ou de défi ponctuel. Et, de toute façon, les affects sont bien présents dans toute relation de travail.

La complémentarité des compétences

La complémentarité va apparaître à l'usage. C'est à partir du moment où deux personnes ont travaillé plusieurs fois ensemble qu'elles vont pouvoir formuler leurs compétences respectives. Dans certains cas, ça colle vraiment bien, il y a une sorte d'alchimie qui apparaît et qui enthousiasme les membres du duo. Ceci rejaillit sur une répartition des rôles, sur une diversification des attitudes qui a l'air de s'opérer tout naturellement. D'ailleurs, l'on sait que le phénomène de prise des rôles est interactif dans la mesure où chacun prend une place en fonction de celles que prennent et que lui laissent les autres.

Il est clair que, lorsque deux équipiers apprécient leur collaboration, l'argument de la complémentarité de leurs compétences va pouvoir légitimer toutes les autres raisons qui peuvent les amener à vouloir travailler ensemble.

La connaissance de l'autre

«Quand on se connaît bien, on se trouve les yeux fermés!». Il est clair que la connaissance de son équipier, de ses manières d'intervenir, de rebondir, de questionner, de se questionner..., constitue un atout non négligeable en co-animation. Ceci permet, en particulier, de pressentir le fil conducteur que l'autre suit dans ses interventions ou, à tout le moins, de savoir qu'il en suit un. En outre, on peut imaginer le domaine ou le registre qui va être investi par son coéquipier et, du coup, se centrer sur une autre partie du travail. Bref, on a des repères et des facilités à comprendre les interventions de l'autre.

La cohérence

Ce point est toujours mis en exergue pour évoquer les conditions d'une co-animation efficace. Il est indispensable que les membres du tandem s'entendent sur les objectifs et la méthodologie générale de l'intervention. Et, dans le domaine qui nous occupe, il est important d'avoir une vision commune de la médiation, du rôle du médiateur et des postures et attitudes de base que celui-ci implique. Mais, plus fondamentalement, la cohérence, c'est ce qui permet de faire cohabiter des contrastes, de baliser les écarts, de faire en sorte que des différences ne deviennent pas des divergences ou ne soient pas perçues comme telles par les

médiés. Ce qui compte, c'est que l'unité d'action demeure au-delà des tonalités respectives apportées par l'un et l'autre.

En principe, la complémentarité des duettistes ne peut menacer la cohérence. Mais, dans certains cas, ce que dit ou ce que fait mon partenaire peut m'étonner, m'interpeller, m'interroger. Je peux parfois ressentir un écart un peu trop marqué entre les postures ou, surtout, les intentions de l'un et de l'autre. Et, même si on retombe ensemble sur nos pattes, j'aurai l'impression d'un manque d'unité. Il est alors possible que je préfère m'associer à un collègue qui fonctionne un peu plus comme moi. À ce moment, je penserai que ce qu'on perd en complémentarité, on le gagne en cohérence.

La confiance

La confiance, c'est sans doute le ciment de la coopération. Elle porte à la fois sur la compétence que je reconnais à l'autre, sur la compétence qu'il me reconnaît et sur l'assurance que nous avons de pouvoir nous interpeller mutuellement, en séance et une fois celle-ci terminée. La confiance, c'est ce petit plus qui change tout. Elle préserve des dangers de la rivalité et du marasme de la langue de bois. Elle permet franchise et bienveillance.

Le confort

Le confort résulte probablement de plusieurs des éléments qui précèdent, en particulier la connaissance de l'autre, la cohérence et la confiance. Comme le dit l'adage populaire, « on ne change pas une équipe qui gagne ». Quand on sait à quoi s'attendre, on est à l'abri des mauvaises surprises. Pratiquement, quand on travaille avec son équipier habituel, on peut faire l'économie d'une série de préalables et de mises au point. On ne doit pas sans cesse se demander comment dire les choses à l'autre, ni se préoccuper de savoir comment il risque de les ressentir, ou du moins on suppose qu'on ne doit plus trop le faire.

Mais le confort est une arme à double tranchant, surtout quand on met en place, consciemment ou non, toute une série de stratégies pour le maintenir à tout prix. Car le confort s'incruste le plus souvent dans la routine et celle-ci peut se résumer à une série d'habitudes dont on oublie parfois, avec le temps, d'interroger le sens.

Ces différents paramètres concourent à la formation de binômes quelquefois particulièrement harmonieux. J'emprunte à Victor Pelsser, lequel s'inspire d'un ouvrage de Guy Ausloos (1991), la présentation des quatre stades de développement d'une complémentarité progressivement idéale pour un duo d'intervenants.

1. La genèse

À ce stade, l'énergie est surtout investie au niveau des images de soi de l'intervenant, ce qui peut entraîner des effets de sur-adaptation, de jalousie ou de rivalité. Le médiateur a peur d'être incompetent. L'énergie est davantage investie vers la relation entre les intervenants, et moins vers les médiés. Une autre réaction possible est alors de se mettre en retrait « parce qu'on ne trouve pas sa place ». Il est indispensable d'échanger après la séance, voire de rencontrer un superviseur, pour élaborer autour du langage interne du duo et éliminer « les bruits de fond » susceptibles de survenir en séance.

2. Le développement

Les deux intervenants arrivent alors à bien contrôler leur dialogue. Une partie plus importante de leur énergie est libérée vers les médiés. Ils peuvent alors aborder leurs différences, ils peuvent en discuter. Ils auront du plaisir à signaler à l'autre ses interventions efficaces. Ils pourront aussi lui faire des remarques, des demandes. Ils se soutiennent l'un l'autre. À ce stade, une forme de supervision est encore nécessaire.

3. La stabilisation

Si la collaboration continue à évoluer positivement, les deux intervenants vont arriver à une situation où chacun reconnaît l'autre comme une personne positive (« Je suis chouette et tu es chouette. »). Les différences deviennent source de richesses. Et tout cela rejaillit bien évidemment sur les médiés vis-à-vis desquels cette énergie positive se traduit par des interventions et des attitudes pertinentes. À ce sujet, il est toujours intéressant de faire le lien entre ce qui se passe dans la relation que les médiés ont entre eux et l'évolution de la relation entre les deux intervenants. Il y a lieu d'identifier l'isomorphisme potentiel, au risque, pour le tandem d'intervenants, de reproduire inconsciemment ce qui se joue entre les médiés.

4. L'efflorescence

Sans verser dans l'angélisme, certains binômes en arrivent à vivre une sorte d'« expérience de sommet », dans laquelle harmonie et complémentarité se conjuguent pour proposer aux médiés une co-animation d'excellence. En fin de compte, cette qualité de travail en duo fait référence à la qualité d'être de chacun de ses deux composants, au sein de laquelle des valeurs telles que le respect, l'humilité, la franchise et la bienveillance se côtoient. Le tandem peut alors entrer dans de nouveaux développements théoriques, souvent partagés au niveau de l'équipe, qui vont encore enrichir la pratique.

Quelle que soit l'« idylle » à laquelle peuvent parvenir certains tandems, la reconduction habituelle des « couples » d'intervenants va également se confronter aux enjeux groupaux et organisationnels. En outre, pour relativiser quelque peu la beauté des choses, les membres de l'équipe n'arrivent pas toujours à trouver leur complément idéal. D'ailleurs, les enjeux affectifs concernent non seulement le fait d'avoir l'occasion de co-intervenir avec quelqu'un avec qui on a envie de travailler, mais aussi le fait d'éviter la co-animation avec tel ou tel.

La dynamique de groupe peut donc être très présente dans la composition des tandems. La question du travail en équipe est en jeu. Elle peut impliquer une démarche de régulation des relations interpersonnelles, auquel cas les travailleurs peuvent être amenés à verbaliser leurs préférences et leurs difficultés afin d'éviter les non-dits et, le cas échéant, de pouvoir dépasser certains a priori. Dans certaines structures, on instaure un principe de tournante pour permettre à chaque équipier de travailler avec chacun de ses collègues.

La dernière dimension à prendre en compte concerne certains impératifs organisationnels, tels que la répartition des travailleurs par types d'intervention, l'attribution de « dossiers » à certains travailleurs en fonction du type de situations et de publics qu'ils contiennent ou du type d'interventions qu'ils réclament, la prise en compte de l'expérience respective des co-animateurs afin de favoriser l'apprentissage du plus « novice » au contact du plus « aguerri »...



5. Conclusion provisoire

Au terme de cette présentation, je voudrais dégager quelques idées maîtresses qui me semblent devoir constituer des points de vigilance pour créer et maintenir une collaboration efficace entre deux co-intervenants.

La première démarche consiste, selon moi, à rechercher un équilibre entre cohérence et complémentarité des compétences. La première est à vérifier dans l'adhésion mutuelle à une perspective commune de la philosophie de la médiation et du rôle et des attitudes socio-professionnelles qu'elle implique. La seconde vise à rechercher chez les membres du binôme les éléments de différences, les compléments d'approches qui permettent d'enrichir l'intervention et de nourrir le processus sans nuire à la cohérence.

Le deuxième facteur d'efficacité réclame de prendre le temps de la verbalisation avant et après la séance. Il s'agit à la fois de préparer et d'élucider, de parler du contenu et des relations, celles qui concernent les médiés et celles qui associent les co-animateurs.

Le troisième point d'attention concerne la dimension affective des liens. La neutralité supposée des médiateurs ne peut être approchée que si les besoins, désirs et résonnances personnels sont identifiés au sein des différentes relations qui s'établissent entre les participants. Ce qui se joue affectivement au cœur du binôme ne peut pas être passé sous silence.

Et, pour terminer, je pense qu'il est primordial de continuer à mettre en question la collaboration des membres d'un tandem, aussi performant soit-il. Mettre en question, cela signifie interroger le sens des pratiques et donc, dans le cas qui nous occupe, le sens de la complémentarité, de la cohérence, de la continuité, des automatismes, de l'approche des difficultés, de l'ouverture à la nouveauté...

Note

1. Ces quelques éléments ont été discutés lors d'une formation organisée par l'ASBL «Atouts» en 2009/2010 sur le thème de l'«initiation aux outils systémiques», formation animée par Victor Pelsser.

Bibliographie

- Ausloos Guy, (1991), Collaborer, c'est travailler ensemble. Des parents clients aux parents collaborateurs, *Thérapie familiale*, volume XII, n° 3, pp. 237-247.
- Delhez Robert, (1999/3/4), Réflexions sur une pratique de l'animation, *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, n°43-44, p. 35-184, Liège, Presses Universitaires de Liège.

Intéressé.e par :

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B-4102 Seraing
Belgique

www.cdgai.be

+32 (0)4 366 06 63

info@cdgai.be

La co-animation en médiation



9 782390 241218

*Ce livret est un outil d'éducation permanente réalisé
avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.*

