

# LE TIERS FACILITATEUR

## 1. Rôles et compétences

*Michel Perron*

Au travers des cas décrits dans les pages précédentes, nous avons vu apparaître successivement plusieurs types d'intervenants qui s'attachent, apparemment, à des sujets très divers. Certains réalisent un travail de conciliation sur le contenu de litiges, d'autres proposent un accompagnement dans la réalisation d'un projet ; d'autres, enfin, aident les parties à restaurer durablement leurs relations. Certains de ces intervenants sont fonctionnaires, d'autres sont des consultants avec une prise en charge du coût d'intervention par l'entreprise. D'autres interventions, financées grâce à des fonds publics, sont réalisées d'une manière indistincte par des fonctionnaires, des chargés de mission du réseau Anact et des consultants. Une grande diversité donc.

Pourquoi rapprocher dans cet ouvrage des interventions en apparence si différentes ? Nous allons interroger ce qui les réunit en cherchant à tracer les contours d'un type d'intervenant en entreprise : le " tiers-facilitateur ".

A la lumière des pratiques rapportées, quel est l'espace d'utilité du tiers-facilitateur ? S'agit-il vraiment d'une catégorie particulière de tiers intervenants ? Quelles en seraient les caractéristiques, les traits distinctifs par rapport à d'autres intervenants en entreprise ? Quels types de compétences mobilisent-ils ? Identifions d'abord les traits communs aux expériences décrites dans le chapitre 2 pour, ensuite, caractériser le travail du tiers-facilitateur.

## 1) Les parties en présence et la situation rencontrée

Dans tous les cas présentés, deux parties existent d'une manière plus ou moins organisée et visible, mais suffisamment pour être identifiable. C'est là un point fondamental : pour qu'il y ait relation de dialogue ou de conflit et ensuite intervention de facilitation, il faut être deux.

Les salariés constituent l'une des parties de la relation parce qu'ils se sont dotés de délégués chargés de les représenter et qui jouissent d'une autonomie de jugement et d'action vis-à-vis de la direction. La direction de l'entreprise constitue l'autre partie de la relation concernée par l'intervention. Elle peut, parfois, être commanditaire de l'intervention, assurer son financement, mais, dans tous les cas, elle est aussi partie prenante de l'intervention.

Ainsi, toutes les interventions décrites ont pour clients à la fois le personnel de l'entreprise via ses représentants et la direction de l'entreprise. Un tel choix, être au service des deux parties, n'est pas sans incidence sur les caractéristiques de l'intervention et notamment sur la distance que l'intervenant va devoir maintenir vis-à-vis des uns comme des autres.

Dans chacune des situations concernées, les parties éprouvent des difficultés à dialoguer ou pensent qu'elles auront des difficultés à dialoguer. Ces difficultés les empêchent, à des degrés divers, de trouver les solutions à des problèmes de toutes natures qu'elles ont à régler ensemble dans le cadre de leurs rôles respectifs. Faute de pouvoir s'entendre, les parties se trouvent peu à peu face à une impasse qu'elles vivent déjà ou, à titre plus préventif, qu'elles redoutent de rencontrer à brève échéance. Souvent, leurs efforts désordonnés pour s'en sortir s'avèrent vains.

Le tiers-facilitateur peut alors les aider à dialoguer pour qu'elles puissent trouver les solutions qu'elles jugent mutuellement acceptables d'une manière ponctuelle sur une ou des questions particulières (conciliation de conflits à chaud, signature d'un accord à froid). Il peut aussi les aider à réapprendre à dialoguer pour leur permettre d'une manière plus satisfaisante et si possible pérenne de résoudre par elles-mêmes les problèmes de toutes natures auxquelles elles sont confrontées.

Les caractéristiques de l'intervention de facilitation décrites dans cet ouvrage délimitent un périmètre d'intervention restreint. En sont exclues les entreprises non

dotées d'organisations syndicales. À l'évidence, on n'évoque pas les entreprises qui vivent un dialogue satisfaisant pour les parties. On leur préfère des entreprises qui connaissent des perturbations dans la relation direction-ensemble du personnel via les représentants du personnel et des difficultés telles que les deux parties souhaitent s'en sortir. On exclut enfin de très nombreuses situations de relationnel perturbé que l'on peut rencontrer à d'autres niveaux dans l'entreprise, par exemple, au sein d'un service, entre deux ateliers, entre deux dirigeants, entre les syndicats....

## **2) Le tiers-facilitateur**

Le tiers-facilitateur pallie les difficultés des parties à entrer en relation. Il s'attache tout d'abord à bâtir une relation de confiance entre lui et chacune des parties. C'est la première condition pour être en mesure de jouer un rôle dans la situation rencontrée. Il appartient donc au tiers-facilitateur de construire et de préserver cette confiance tout au long du processus d'intervention. C'est à partir de cette relation qu'il peut aider les parties à transformer l'énergie utilisée à attaquer l'autre ou à s'en protéger, en énergie créatrice permettant de conclure un accord ou de renouer le dialogue et de construire entre elles la confiance.

L'utilité de son intervention est proportionnelle au degré de méfiance entre les parties. La matière première du tiers-facilitateur, c'est donc avant tout la méfiance et son contraire la confiance. Deux "objets" qui le font travailler bien plus dans un champ relationnel que sur du rationnel, dans un processus vivant, une construction interactive, non maîtrisable par chacune des parties prise séparément, et comportant pour tous une large part d'incertitude.

Quand ce processus est accompli, il peut et doit se retirer. Le rétablissement de la confiance entre les parties n'est pas une fin en soi. C'est un passage obligé pour que les parties trouvent les solutions et les points d'accord dans les négociations.

La relation appartient aux parties, à elles seules et à égalité. On ne peut pas par oukase, ni par des conseils obliger les parties à renouer la relation. C'est pourquoi, plus la situation touche au relationnel, plus le tiers-facilitateur s'appuie sur l'adhésion des parties, leur volonté d'avancer. Le tiers-facilitateur ne se place pas dans une logique d'offre de services car il est d'abord attentif aux besoins et à la demande des parties. En outre, il ne doit pas substituer son envie de voir la situation s'améliorer au désir des parties d'engager un changement. On est moins dans le registre de la

consultation que dans celui de l'adhésion (" voulez-vous travailler ensemble à bâtir de nouvelles relations et si oui, je pourrai vous aider à le faire ? "). Le relationnel est donc un objet d'intervention spécifique, d'une nature différente de celles d'autres champs comme les compétences, l'organisation du travail...

Le tiers-facilitateur tire sa légitimité de la confiance que lui accordent les parties. Il ne peut s'appuyer ni sur l'autorité que mobilise, par exemple, un inspecteur du travail ou un juge, ni sur l'expertise que développe habituellement le consultant en gestion des ressources humaines,

Face à ces impératifs, les tiers-facilitateurs sont amenés à occuper une position originale, à jouer des rôles et à mobiliser des compétences qui leur sont propres.

### **Une position originale**

Des caractéristiques du relationnel et de la confiance comme matières premières à pétrir découlent deux types d'exigences pour le tiers-facilitateur : une position vis-à-vis des parties à la fois équidistante et extérieure, la neutralité sur le fond.

Face à l'irruption d'un tiers dans leurs jeux relationnels, une question préoccupe au premier chef les parties : savoir si ce tiers ne risque pas de donner un coup de main à l'autre partie ou d'avoir une préférence pour elle ? Pourra-t-il être instrumenté, enrôlé par l'un des camps ? Tout signe de proximité avec l'un des protagonistes va susciter de la méfiance et tendre à le disqualifier en tant que tiers-facilitateur aux yeux de l'autre.

Pour éviter cela, il doit occuper une position équidistante. En premier lieu, il doit se considérer comme étant au service du système formé par les différentes parties et non au service de l'une d'entre elles. Ensuite, ce qui importe, ce n'est pas seulement que le tiers-facilitateur veuille tendre vers l'équidistance mais qu'il apparaisse comme tel aux yeux des parties. Cette position n'est pas donnée au départ, mais elle se construit au travers de toute une série d'actes posés, d'attitudes adoptées : la place centrale qu'il occupe dans une salle entre les parties, la distribution équitable de la parole, et.

La préoccupation d'équidistance passe souvent par une symétrie dans les premiers contacts. Le tiers-facilitateur peut toutefois s'en affranchir à la condition d'observer une transparence sur les initiatives qu'il prend et leur donner une intelligibilité par

rapport au processus : par exemple, accepter l'invitation à déjeuner de la direction, rencontrer en tête à tête le leader syndical, cela peut être utile, mais il est important que l'autre partie en soit informée.

L'équidistance résulte aussi du statut du tiers-facilitateur, de la " coloration " de son institution d'appartenance, du mode de prise en charge de sa rémunération.

Les parties questionnent enfin " l'extériorité " de l'intervenant : a-t-il eu, dans le passé des contacts avec l'entreprise et si oui, comment s'est-il comporté, est-il susceptible d'en avoir dans le futur, a-t-il des liens avec certaines personnes ?

À des degrés divers, les parties vivent un dialogue perturbé, se font des procès d'intention. Elles vivent avec la certitude d'avoir raison et que l'autre partie a tort sur toute la ligne ; elles sont victimes de biais de perception ; le registre de référence n'est pas celui de l'objectivité. C'est la raison pour laquelle les conclusions d'un arbitre ou d'un expert ont toutes les chances d'être écartées par au moins l'une des deux parties car ce qui compte ce n'est pas d'avoir raison dans l'absolu mais d'avoir raison sur l'autre. Chaque partie va s'efforcer d'enrôler les tiers dans son camp.

Le tiers-facilitateur se protège de ce risque en ne touchant pas au contenu considérant que les parties sont les experts. Il décide de ne pas se substituer aux parties dans la résolution de leurs problèmes.

Cette position d'équidistance, d'extériorité et de neutralité est recherchée en permanence par le tiers-facilitateur. Elle n'est jamais acquise dans l'absolu.

### **Des rôles spécifiques**

La nature des rôles joués par le tiers-facilitateur s'inscrit dans cette préoccupation d'équidistance. Il n'est ni un expert, ni un arbitre, ni un conseiller. Il ne joue aucun de ces rôles. Cette attitude de non savoir et de non pouvoir sur le contenu des litiges et des griefs est nécessaire s'il ne veut pas se trouver partie prenante du débat et en position, volontaire ou non, d'appui à l'un des protagonistes.

Il n'instruit pas un procès en responsabilité ; il propose aux parties d'abandonner toute idée de rechercher qui a tort ou raison. On écarte donc la question des

pourquoi qui reviendrait inévitablement à souligner des responsabilités pour ne retenir que la question des comment, comment les parties peuvent-elles agir sur la situation pour la transformer.

Il ne se place pas non plus comme un porteur de messages entre les parties, pour ne pas se substituer à elles dans l'échange. Les mettre en situation de dialoguer leur permet d'apprendre ensemble et de découvrir par elles-mêmes les attitudes et les interactions qui vont restaurer la confiance et rendre possible la résolution des problèmes ou la conciliation des intérêts ou la définition d'un projet commun.

Pour atteindre ce résultat, le tiers-facilitateur joue trois rôles distincts : aide, coaching, conduite du processus. Ces rôles sont sollicités avec plus ou moins d'intensité selon la nature de l'intervention.

### **Rôle d'aidant**

Le tiers-facilitateur aide les parties et tente d'améliorer le système de relation qu'elles forment ensemble sans se substituer aux uns ou aux autres et sans constituer une troisième partie qui pèserait sur le contenu.

Au départ, l'intervention ne peut avoir lieu que si elle est souhaitée par les parties, mais pour en arriver là, il faut souvent défaire patiemment de nombreuses résistances. Parfois, le scepticisme manifesté témoigne de l'état détérioré de la relation, de l'incrédulité quant à un espoir possible d'ouverture, des doutes sur les intentions réelles de l'autre partie, ou tout simplement de la peur de devoir se confronter et non d'un refus véritable.

Dans certains cas, le projet d'intervention risque d'alimenter les jeux tactiques entre les parties et peut devenir un nouvel objet de discorde ou un enjeu de négociation. Quand, à l'origine, le tiers-facilitateur a été sollicité par l'une seulement des deux parties, son introduction auprès de l'autre partie constitue un exercice délicat. Par exemple, dans cette entreprise qui sort d'un conflit difficile, les représentants du personnel sont convaincus que les intervenants exécutent une mission de la direction visant à introduire une charte sociale limitative du droit de grève. Dans un tel cas, l'acceptation de la méfiance par les tiers-facilitateurs comme un fait, sans la remettre en cause, et l'élucidation des réelles préoccupations des interlocuteurs, ont beaucoup aidé à dépasser cette crainte préalable.

La demande d'intervention se construit ainsi, pas à pas, en faisant cheminer les parties par un effet miroir qui les aide à prendre du recul. Tant que le lien n'est pas coupé, le tiers-facilitateur aide les parties à surmonter ces difficultés et favorise la maturation de la demande. La demande conjointe des parties est l'aboutissement d'un processus ; elle n'est pas donnée, elle se construit patiemment.

Dans les échanges en aparté, comme dans les réunions plénières, le tiers-facilitateur adopte une attitude d'empathie, c'est-à-dire d'écoute bienveillante et active, en essayant de se mettre dans la peau de son interlocuteur pour mieux le comprendre. Il veille à ne pas " entrer " en sympathie, dans le soutien ou dans le jugement. L'écoute empathique est génératrice de la confiance car l'interlocuteur se sent reconnu et elle s'avère une attitude congruente avec la position d'équidistance. Elle aide l'interlocuteur à découvrir par lui-même les interactions à l'origine des difficultés et les comportements nouveaux à adopter pour en sortir.

Le tiers-facilitateur effectue un travail permanent de reformulation des propos des parties tant pour vérifier leur bonne compréhension que pour faciliter leur écoute et leur acceptation par les autres participants.

### **Rôle de coach**

Quand la confiance est suffisamment installée vis-à-vis du tiers-facilitateur, celui-ci peut progressivement jouer un rôle de coach auprès des parties. Il questionne les préoccupations des parties ; il les invite à se tourner vers l'avenir plutôt que de repasser le disque rayé des blessures du vécu et de l'incrimination de l'autre partie. Il leur propose d'examiner les attitudes et initiatives qu'elles pourraient elles-mêmes adopter plutôt que de tout attendre de l'autre partie. Il oriente la réflexion des parties sur les conséquences de leurs actes sur la relation et accélère la prise de conscience de leurs jeux relationnels qui se créent et se répètent. Par exemple, dans une association, les délégués sont irrités par le fait que les quelques non grévistes ont perçu une prime exceptionnelle ; la direction, de son côté, supporte mal l'instauration depuis le conflit d'une pause café qui réunit les personnels de tous les étages. En temps normal, ces faits donneraient lieu à une série de ripostes, mais le tiers-facilitateur a invité chaque partie à envisager différentes significations pour comprendre ces actes au lieu de n'en retenir qu'une interprétation systématiquement belliqueuse. Il les a amené à réfléchir sur la manière d'aborder ces questions avec

l'autre partie pour à la fois échanger sur leurs lectures divergentes, permettre l'expression réciproque de leurs préoccupations, trouver, le cas échéant, une solution mutuellement acceptable et, au travers de ces efforts, apporter une pierre à la reconstruction du dialogue.

D'une manière générale, lors de séances plénières, notamment quand les participants se livrent à une joute oratoire, le fait de les interrompre et de les inviter à s'abstraire des débats en cours, pour qu'ils examinent leur manière de se parler et les effets que cela produit, peut favoriser des prises de conscience. Par exemple, le directeur d'une entreprise maîtrise très bien la parole : plus il parle, plus il séduit et plus il se convainc lui-même de la justesse de ses arguments. Il est alors utile, sous des formes appropriées, de pointer le fait que la force de cette argumentation empêche l'expression et la prise en compte des préoccupations des autres participants et que c'est là un élément de blocage de la relation.

Une fois les mécanismes de détérioration repérés, le tiers-facilitateur aide les parties à être vigilantes pour ne pas reproduire les attitudes qui conduiraient aux mêmes effets. Tel employeur a tendance à s'emporter quand il se sent insécurisé. Spontanément, en tête à tête avec le tiers-facilitateur, il passe en revue les situations récentes dans lesquelles il a réussi à se maîtriser, notamment pendant cette séance du comité d'entreprise où il sort cinq minutes pour revenir plus calme, mais il se souvient aussi des moments où il s'est laissé aller à son fonctionnement colérique habituel.

Il faut porter une attention constante au risque de passer du rôle de coach à celui de conseil : ici, la DRH nous fait part de ses hésitations à saisir le Tribunal de Grande Instance en référé pour obtenir la communication de la cassette des débats en comité d'entreprise détenue par le secrétaire ; là, le chef d'entreprise nous invite à déjeuner, avec au menu, le sort à réserver à son directeur de production dont le style autoritaire apparaît désormais en décalage avec les nouvelles orientations prises dans le cadre de l'intervention. Dans ces deux cas, le tiers-facilitateur ne prend pas position.

### **Rôle de conduite du processus d'intervention :**

A l'occasion des premiers contacts qu'il prend dans l'entreprise, le tiers-facilitateur observe et écoute pour comprendre la situation, cerner les enjeux, saisir les jeux relationnels en particulier les relations de pouvoir, comprendre le mode d'exercice de

l'autorité, les mécanismes décisionnels, les facteurs de blocage, le vécu. Tout cela lui est nécessaire pour évaluer la pertinence de son engagement dans le dossier, ses chances de progresser. Puis, s'il a décidé de s'engager avec les parties, ces informations lui sont nécessaires pour animer le processus, mettre les parties en mouvement.

Dans un contexte de méfiance, caractérisé par l'imprévisibilité, les parties ont besoin de repères structurants, d'un cadre auquel elles puissent se raccrocher.

Le tiers-facilitateur doit garder la maîtrise des échanges et conduire fermement le processus d'intervention dès lors, bien sûr, que les parties lui ont confié ce rôle.

Il propose aux participants de définir eux-mêmes des règles susceptibles de favoriser la bonne tenue des échanges et de lui confier le soin de veiller au respect de ces règles. Il dispose ainsi d'une légitimité forte pour exercer une autorité en vue du respect effectif de ces règles.

La conduite du processus d'intervention s'appuie sur un ensemble d'habiletés personnelles mais aussi sur une méthodologie. Le choix de la méthode et la responsabilité de sa mise en œuvre incombent au tiers-facilitateur. En faire un objet de débat entre les parties est délicat car alors la méthode pourrait d'être le produit de compromis et non correspondre aux besoins de la situation.

Dans le cadre du dispositif expérimental de l'appui au dialogue social (voir annexe), quelle que soit la méthode retenue, le tiers-facilitateur agit avec les objectifs suivants :

- Organiser l'expression collective de chacune des parties sur les ressentis, le vécu et sur les orientations à prendre ;
- Aider à réaliser un travail de traduction pour que chaque partie puisse être entendue par l'autre ; le passage par l'écrit favorise tout à la fois cette traduction, la prise de recul et la transmission à l'autre partie, pour un examen en différé moins émotif que le face à face oral ;
- Aider à écouter les points de vue de l'autre, en cherchant à se débarrasser des grilles de lecture préalables et des procès d'intention ;
- Quand les parties sont suffisamment préparées, organiser le débat en respectant une progressivité, en mettant en évidence les larges zones de recouvrement de leurs points de vue respectifs ;

- Définir un plan d'action en vue d'inscrire rapidement dans les faits les changements souhaités.

Le tiers-facilitateur est responsable de la mise en œuvre de la méthode et des adaptations rendues nécessaires par le contexte particulier de l'intervention. Il conserve une grande liberté d'appréciation et de manœuvre qui exclue toute vision mécaniste dans le déroulé de la méthode.

Dans la réalité de l'intervention, ces trois rôles d'aidant, de coach et de conduite du processus sont imbriqués. Le travail sur la méfiance s'accomplit parce que chacune des parties prise isolément a confiance dans le tiers-facilitateur et parce que celui-ci propose un cadre de travail qui autorise le dialogue. Les parties apprennent l'une de l'autre à lire les mécanismes et comportements qui détériorent ou au contraire, restaurent la confiance. Elles peuvent alors convenir des changements à apporter en synchronisant leurs efforts.

### **Des compétences particulières**

Le principal outil du tiers-facilitateur, c'est lui-même. Les compétences qu'il doit mobiliser sont d'abord de l'ordre du savoir-être ; il ne peut pas jouer un rôle, mais doit être authentique ; il doit être en congruence entre le " dire " et le " faire ".

Nous ne prétendons pas ici à un modèle de personnalité particulier mais à l'intérêt de savoir qui nous sommes. Ce qui nous amène à être en capacité de distinguer nos besoins de ceux des participants, de faire, par exemple, la différence entre être utile ou se faire plaisir.

Le travail de facilitation commence donc par un travail sur soi ; une préparation personnelle avant une rencontre et un examen a posteriori de ses propres attitudes et des effets produits sont nécessaires. Ce travail s'enrichit dans les échanges collectifs entre le tiers-facilitateur intervenants : dans le cadre du dispositif expérimental d'appui au dialogue social, les échanges sont favorisés par l'intervention en binôme, la désignation d'un référent qui en back office apporte une aide, des réunions collectives de capitalisation, la confrontation avec des personnalités extérieures.

Le tiers-facilitateur doit avoir un champ de vision large lui permettant une lecture systémique du fonctionnement de l'entreprise dans toutes ses dimensions

économiques, organisationnelles et sociologiques au-delà de l'écoute, de l'observation des faits et des attitudes. Il a aussi une aisance relationnelle et sait faire preuve d'autorité quand cela est nécessaire.

Les tiers-facilitateurs partagent ensemble des valeurs ; celles-ci irriguent leurs attitudes, les rôles tenus.

- Le tiers-facilitateur considère que le dialogue et la négociation sont des modes efficaces de règlement des problèmes dans l'entreprise entre la direction et les représentants du personnel ;
- Il considère que les parties sont responsables du contenu et n'interfère pas à ce niveau ;
- Il est respectueux des personnes, évite les jugements de valeur, les qualificatifs ; il est aussi respectueux des rôles et des prérogatives des uns comme des autres ;
- Il a la volonté d'aider ;
- Il est modeste et discret et sait se mettre en retrait.