



PhD-FLSHASE-2018-19

Faculté des Lettres, des Sciences Humaines, des Arts et des Sciences de l'Éducation

THÈSE

Soutenue le 20/06/2018 à Luxembourg

En vue de l'obtention du grade académique de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

EN PSYCHOLOGIE

par

Sylvie Mischo Fleury

née le 8 décembre 1955 à Sigmaringen (Allemagne)

L'ENTRETIEN PRÉLIMINAIRE INDIVIDUEL. UNE
CHANCE NÉGLIGÉE POUR LA RÉOLUTION
CONSTRUCTIVE DU CONFLIT PAR LA MÉDIATION.

Jury de thèse

Dr Claude Houssemand, directeur de thèse
Professeur, Université du Luxembourg

Dr Romain Martin, président
Professeur, Université du Luxembourg

Dr Raymond Meyers
Senior Lecturer, Université du Luxembourg

Dr Fathi Ben Mrad
Chargé de cours, Université de Metz

Ceux qui étudient le conflit doivent être particulièrement flexibles et prêts à changer leur manière de penser et d'approcher les choses.

Les chercheurs théoriciens peuvent justement apprendre beaucoup des praticiens et ces praticiens ont beaucoup à apporter aux chercheurs pour construire une théorie mature et un ensemble de méthodes innovantes qui puissent soutenir tant la recherche que la pratique.

D. Pruitt (2010).

Remerciements.

Entreprendre une thèse de doctorat, c'est suivre des chemins de découvertes, d'imprévus et de réalisations. De nombreuses personnes se sont ainsi retrouvées, pour le meilleur et le plus difficile, entre le doctorant et son doctorat. Ce sont elles que j'aimerais remercier.

Tout d'abord, mes plus vifs remerciements à Mr le Professeur Dr **Claude Houssemand**, mon directeur de thèse à l'Université du Luxembourg, qui a su être présent quand il le fallait, exprimer son intérêt questionnant et bousculant et son soutien indispensable, avec confiance.

Pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant de faire partie de mon Jury de thèse, mes chaleureux remerciements à

Mr le Professeur Dr **Romain Martin** de l'Université du Luxembourg, président du jury.

Mr le Dr **Raymond Meyers** de l'Université du Luxembourg, Senior Lecturer.

Mme la Professeure Dr **Mylène Jaccoud** de l'Université de Montréal.

Mr le Dr **Fathi Ben Mrad** de l'Université de Metz, Chargé d'enseignement.

Mes remerciements à Mr le Professeur em. Léo Montada, de l'Université de Trèves, pour l'attention bienveillante portée à mon travail.

Ce travail de thèse n'aurait pu être mené à bien sans l'accueil collégial et la grande disponibilité de l'équipe de médiateurs qui s'est embarquée avec moi dans l'aventure. Merci Joseph, Jean, Gérard, André, Elisabeth, Anne et Cécile !

Merci aux experts neuropsychiatre, philosophe, sociologue, graphiste pour leur aide créative et constructive.

Merci aux médiateurs rencontrés au long cours de la recherche, à ceux qui ont constitué petit à petit un précieux réseau de praticiens toujours prêts à apprendre, discuter, réfléchir, partager...

Etudier tout en maintenant une activité professionnelle a pu mettre à rude épreuve mes relations tant personnelles que professionnelles. Merci à celles et ceux qui se reconnaîtront et pour avoir compris.

Au terme de ce parcours, merci tout particulièrement à Pierre qui a su me convaincre que les impossibles ne sont que des déguisements des solutions possibles.

Résumé.

La recherche sur les émotions et autres dimensions psychologiques est désormais appelée à jouer un rôle important dans la prévention et la résolution des conflits. La connaissance des mécanismes psychiques, de leur normalité et des possibilités d'interventions sur leurs déformations dans le conflit peut contribuer à donner des réponses au médiateur qui s'interroge sur ces questions et ses compétences à gérer le face-à-face d'une rencontre conflictuelle.

Nous travaillons depuis de nombreuses années dans le domaine du traitement des psychopathologies sur la régulation des mécanismes psychiques et leur impact sur les comportements sociaux et les processus cognitifs déclenchés par les émotions. En médiation, si les acteurs du conflit se retrouvent à la table de négociation, c'est précisément pour aborder les contentieux cruciaux pour eux et où les émotions interfèrent.

Notre expérience de la pratique de la médiation, nos partenariats avec différentes associations de médiation, les échanges avec nombre de médiateurs de terrain, les recherches que nous avons menées, nous ont motivé à réfléchir à des solutions praticables quant au besoin d'une médiation plus fondée sur la psychologie. Nous avons développé un état des lieux de la littérature scientifique et nous avons choisi d'installer notre questionnement dans le cadre d'une recherche-action et d'une ingénierie de la médiation en utilisant la méthodologie créative et participative du *design thinking*. Avec une équipe de 7 médiateurs-usagers, nous avons décodé, décrypté, les données de base des dimensions psychiques inhérentes au conflit (perception, pensée, émotion, volonté et valeurs, comportement et communication). Nous avons construit et expérimenté en pratique professionnelle une matrice structurée d'analyse des dimensions psychologiques dans le conflit, le métamodèle PRECAUCUS, à utiliser particulièrement en entretien préliminaire individuel, phase restructurée, pleinement instituée du processus de médiation.

En recherche empirique, une analyse qualitative inductive nous a permis de recueillir, lors de réunions collaboratives, les données et bénéfices d'usage du premier test du métamodèle. Les résultats démontrent la pertinence des solutions proposées tant par le savoir-faire et savoir-être développés du médiateur que par la co-construction du travail médiateur/médié et par le fait que la psychologie est, désormais, la discipline fondamentale la plus importante quand il s'agit d'optimiser les processus de médiation et de contribuer au futur de la médiation.

Mots-clés :

Recherche-action - Médiation - Entretien préliminaire individuel - Ingénierie de la médiation - Design Thinking - Matrice structurée - Métamodèle PRECAUCUS - Co-construction - Modélisation - Cartographie - Psychologie (dimensions psychiques) - Prévention - Conflit - Analyse qualitative inductive.

Abstract.

Research on emotions and other psychic dimensions is now called upon to play an important role in preventing and resolving conflicts.

Knowledge of psychological mechanisms, their normality and the possibilities of intervening on their distortions in the conflict may contribute to offer answers to the mediator addressing these issues and enhanced skills to handle the face-to-face of a confrontational encounter.

We have many years of experience in the treatment of psychopathologies, the regulation of mental dysfunctional mechanisms and their impact on social behaviors and cognitive processes triggered by emotions.

During mediation session, if the actors of the litigation come to the negotiating table, it is precisely to address the crucial and highly emotional issues.

Our practical experience of mediation, our partnerships with various mediation associations, the exchanges with many field mediators, the research that we conducted, led us to think about practical solutions to the need for mediation based on psychology.

We drew up a comprehensive review of the scientific literature and chose to set our questioning within the framework of action-research and mediation engineering and using the creative and participative methodology of design thinking.

With a team of 7 mediators-users we have decoded, decrypted, the basic data of the psychic dimensions inherent to the conflict (perception, thought, emotion, will and values, behavior and communication).

In our professional practice, we have built and experimented a structured matrix of analysis and intervention on the psychic dimensions in the conflict, the metamodel PRECAUCUS, to be used especially in pre-mediation, a restructured and fully integrated phase of the mediation process.

An inductive qualitative analysis - in empirical research – enabled us to analyze the data collected during collaborative meetings as well as the benefits of using the first test of the metamodel.

The results show the relevance of the solutions proposed both by the know-how and the “savoir-être” gained by the mediator and by the co-construction of the mediator/disputant work, as well as by the fact that psychology is, from now on, the most important fundamental discipline when it comes to optimizing mediation processes and contributing to the future of mediation.

Keywords:

Action-research - Mediation - Pre-mediation - Precaucus - Mediation engineering - Design Thinking - Structured matrix - Metamodel PRECAUCUS - Co-construction - Modelization - Cartography - Psychology (psychic dimensions) - Prevention - Conflict - Inductive qualitative analysis.

Préambule.

Nous avons initié notre travail de thèse en partant d'un positionnement qui pourra sans doute sembler particulier au lecteur car en tant que chercheur engagé dans un parcours doctoral académique c'est avant tout notre posture et notre pratique de médiateur de terrain qui ont influencé toute la structuration, les questionnements, chemins, choix et méthodologie suivis pour notre recherche.

Ainsi avons-nous choisi d'utiliser et de développer une méthodologie propre à une expérience « brute » de pratique de terrain : le *design thinking*, processus créatif d'innovation et de changement de l'existant. On peut parler ici de méthodologie d'intelligence collective car cette pratique place l'humain, ses usages et besoins au centre de la réflexion et de l'action. Nous verrons que le *design thinking* permet de définir, de façon pragmatique et efficace, une expérience à la croisée de ce qui est désirable pour ceux pour qui on veut innover, ce qui est techniquement réalisable et viable pour le porteur de projet.

Nous présentons dans les pages qui suivent tant la méthodologie, théorie, du design, développée, expliquée à l'équipe d'usagers-médiateurs qui a collaboré avec nous, que, parallèlement, la mise en pratique de notre projet. Nous avons intégré la recherche scientifique ou l'état des lieux de la littérature au cœur même de la méthodologie design en la présentant sous forme de *points of view* (points de vue), réponses, propositions de réflexions aux médiateurs- usagers, formations, pour élaborer et construire notre projet commun.

La présentation de notre travail et de ses résultats ne pouvait l'être que sous cette forme, faisant ainsi entrer le lecteur de plain-pied dans l'aventure vécue.

Introduction.

La psychologie comme le droit sont deux disciplines constituées avec chacune leurs objets, leur logique, leur corpus scientifique et pratique, leurs chercheurs et praticiens. Chacun de ces champs du savoir dispose de ses propres ressources et facteurs déterminants de progrès et évolue de manière indépendante. Mais la psychologie et le droit ne peuvent s'ignorer. Le droit en tant qu'instrument de régulation sociale ne peut se désintéresser des questions liées à la psychologie qu'elles concernent le groupe social ou les sujets en particulier. La psychologie ne peut demeurer étrangère au droit et à son impact, portant attention sur le comportement de l'être humain dans sa dimension personnelle ou sociale, normale ou pathologique et pouvant même devenir instrument de régulation des conduites individuelles.

Au confluent du droit et de la psychologie, la médiation est un processus de résolution de conflit qui vise à permettre, favoriser les échanges et le dialogue entre les parties en conflit. Organisée par le droit qui s'en est « emparé », recherchée par les justiciables et plus largement par les personnes prises dans un différend, la médiation occupe une place de plus en plus privilégiée dans notre société de par sa culture, le savoir développé et les outils spécifiques qui la constituent. Tout ceci en fait un objet d'étude privilégié.

Le conflit tire la relation vers des réactions déstructurantes : l'antagonisme au lieu de la coopération, l'incompréhension, la confusion et la divergence plutôt que l'écoute, le dialogue et l'attention, la fermeture en lieu et place de la confiance et de l'empathie. L'humain met en place différentes stratégies offensives ou défensives et qui ne font qu'accentuer ou atténuer les effets du conflit mais ne le résolvent pas vraiment. Le conflit est avant tout une incapacité à gérer les différences.

Et c'est là que se situe le problème du médiateur qui n'est, le plus souvent, pas psychologue de formation et qui doit assurer d'une intelligence relationnelle et d'une stabilité émotionnelle dans la gestion du conflit et donc avoir des compétences suffisantes en psychologie. Pour une professionnalisation plus avancée, nécessaire, indispensable, de la médiation, la psychologie offre des contributions importantes : concepts, théories, méthodes, attitudes, heuristiques, etc. Des contributions dans des domaines de recherche différents, puisés dans la psychologie des conflits, des émotions, des motivations, des valeurs et normes de justice, dans l'exploration des cognitions sociales, dans la créativité, etc.

C'est pourquoi nous avons choisi de cibler la problématique qui nous intéresse du besoin d'une médiation plus fondée sur la psychologie en réponse aux besoins des médiateurs de développer de nouvelles connaissances et compétences et de la systématiser en recherchant des solutions possibles, en nous interrogeant sur l'omniprésence des phénomènes psychiques en médiation et leur impact sur la pratique du médiateur au niveau de leur gestion et des possibilités d'interventions sur leurs déformations.

Notre travail de recherche a consisté à donner sens à une somme de découvertes et de savoirs essentiels créant de nouvelles connaissances liées aux objectifs de recherche. Cela a été aussi penser chemins, routes, bifurcations, construction d'un ensemble de pensées flexibles car promises à plus d'aventures que des pensées linéaires, raidies par des ensembles de concepts théoriques. Mais ceci à condition de considérer que penser consiste à créer.

Ainsi, pour interroger la problématique, sommes-nous tout d'abord devenus cartographes de notre projet, construisant au fur et à mesure de nos travaux de thèse une carte qui va conduire le lecteur-voyageur à suivre, découvrir les chemins parcourus, tant théoriques que pratiques, en une somme d'explorations nouvelles, parallèles et vers des résultats innovants.

Pour initier notre travail, nous sommes partis du principe que c'est par l'action et l'expérimentation - une recherche-action - qu'il est possible de développer un projet et générer de nouvelles connaissances scientifiques utiles en vue de comprendre et d'influencer la réalité sociale d'individus et de systèmes sociaux porteurs de problématiques et questionnements. La théorie nouvelle devant en découler orientant, émergeant de l'action et permettant ainsi de comprendre et d'agir sur la problématique ciblée.

Nous avons choisi d'installer notre recherche dans le cadre de **l'ingénierie de la médiation** (p. 15) qui recouvre, en puisant à de nombreuses ressources possibles, un ensemble de démarches méthodiques et cohérentes mises en œuvre pour la conceptualisation de systèmes et d'actions et de dispositifs innovants, appliquant les résultats des sciences à des problèmes concrets.

Par cette ingénierie, nous nous situons dans le projet, l'objectif d'apporter notre contribution au développement possible de la médiation au regard de la complexité des conflits, et en développant, créant de nouvelles compétences et techniques en répondant à la demande, aux besoins d'une population (les médiateurs). Ceci contribuant à mettre en place un nouveau processus de médiation, en travaillant au changement de l'existant par l'instauration systématique d'un entretien préliminaire individuel et la création d'une matrice structurée, outil d'analyse des dimensions psychiques dans le conflit et des interventions possibles sur leurs déformations.

Pour développer l'ingénierie, les chemins possibles sur notre carte-projet nous ont conduit à choisir **la méthodologie créative du *design thinking*** (p. 17) qui propose une approche centrée sur l'humain en une innovation pragmatique, collective et efficace. Pour travailler en co-construction, nous avons constitué une équipe de 7 médiateurs qui ont accepté le challenge d'un travail de réflexions et de créativité pour réaliser notre projet. Des experts extérieurs sont également intervenus, à la demande. Pour dialoguer, réaliser, construire, définir, structurer, innover..., nous avons ouvert un lieu de réunions : le MedLab.

Apprendre des usagers pour construire est la clé de voûte du *design thinking*. Travailler avec eux en méthodologie design, c'est développer, en phases d'itérations successives,

- la phase inspiration qui réinterroge la problématique, les questionnements et les besoins reconnus ou sous-jacents,
- la phase idéation dont la finalité est de générer des solutions, de prototyper,
- la phase implémentation (ou changement d'échelle) qui consiste à finaliser l'offre par expérimentation du prototype créé c.-à-d. une phase test du projet en conditions réelles.

Notre recherche ne peut être linéaire de par le choix de notre méthodologie de travail. Nous en présentons la construction et les résultats de façon parallèle, tant théorique que pratique, telle que nous l'avons vécu avec l'équipe et proposant le même processus au lecteur.

Pour nourrir et développer ces phases, nous avons établi un **état des lieux de la littérature scientifique** (p. 40) que le lecteur découvrira sous forme de *points of view* (p.41), angles d'attaque, points de vue du chercheur étudiant la littérature scientifique et proposés à l'équipe comme des formations-réponses aux questionnements et outils d'élaboration des solutions possibles à la

problématique, permettant des choix d'itinéraire et de construction précis. Cet état des lieux est présenté en un espace spécifique parallèle à la construction de notre projet.

Les réalités humaines. Le cadre ontologique du conflit (p. 43). Le premier *point of view*.

L'être humain social en conflit : qui est-il ? comment le comprendre ? Nous nous sommes interrogés sur le conflit au cœur des réalités humaines, recherchant leurs bases, racines, indiquant les repères significatifs et leurs traces en amont. Pour préciser l'explication de leurs origines profondes possibles, leur terreau, nous avons abordé les réalités humaines au pluriel, vastes et contrastées, au point d'échapper à une vue d'ensemble globale.

Au long de la recherche, ce sont les fondements psychologiques qui ont toujours émergé. Nous avons recherché les ressources humaines, ce qui est à disposition de l'être humain dans la gestion de sa vie et de ses limites. Ainsi nous sommes-nous intéressés aux neurosciences et aux possibilités d'identifier, d'aborder et comprendre certains phénomènes interrelationnels dans le conflit. Cela nous a amené à la prise en considération de trois de ces réalités fondamentales : le cognitif, l'émotionnel et le comportemental en tant que dimensions psychologiques. Et ce, avec une heuristique claire : qu'est-ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas pour l'être humain au regard de l'image qu'il a de lui-même et de celle de l'autre et de son insertion et interdépendance dans les réalités du monde et de l'attente qui en résulte ?

D'aucuns iront jusqu'à dire que le principe du conflit est de produire l'harmonie, ce qui veut dire qu'il joue un rôle de régulateur. Mais comment le définir ? Le conflit est conçu comme la plus banale des situations humaines mais il peut être aussi des plus complexes. Une chose est sûre et décisive, les événements ont l'importance qu'on leur donne dans ce qui est acceptable ou inacceptable. Il existe une multiplicité d'alternatives de définitions et de nombreuses tentatives d'englober la totalité des facteurs qui confirment la complexité de la compréhension de ces interactions humaines controversées et excluent toute tentative de définition mono-factorielle.

Ainsi le *point of view 2* concerne : **Le conflit. Une nouvelle définition** (p. 66).

Pour explorer de manière rigoureuse les composantes différentes et communes du conflit il est nécessaire de procéder selon certaines règles. Le *point of view 3* suivra le chemin de : **L'analyse de conflit** (p. 75). Ou comment diagnostiquer le conflit sous l'angle des dimensions psychiques et des interventions sur leurs déformations ? Nous proposons un axe d'analyse en trois points :

- le pré-diagnostic du médiateur qui permet de situer le champ conflictuel.
- le diagnostic professionnel du médiateur qui concerne le champ conflictuel analysé en fonction des concepts psychologiques.
- le diagnostic (ou feedback) commun au médiateur et au médié de la vision du conflit du médié.

Un processus mental naturel neurophysiologique consiste d'abord à configurer, identifier autour de nous, une à une, des réalités caractéristiques ou du moins à les schématiser pour les reconnaître et les ordonner. Toute personne voulant être un pacificateur, un stratège, un médiateur, devrait d'abord et avant tout être un habile cartographe du conflit. Le *point of view 4* interroge : **Le médiateur modélisateur et cartographe du conflit** (p. 85).

Comment établir une carte conceptuelle du conflit ? Un médiateur doit être capable d'analyser et évaluer des situations critiques et élaborer des interventions efficaces pour avoir un impact constructif sur les causes du conflit et en faire une synthèse. Nous avons travaillé sur l'établissement

nécessaire de la carte conceptuelle du conflit (de quoi « zoomer » ou voir avec « grand angulaire ») : une structure formalisée, utilisée pour rendre compte d'un ensemble de phénomènes qui possèdent entre eux certaines relations, qui permet de représenter différentes hypothèses à confronter, tester. Nous nous sommes interrogés sur ce qu'est un modèle, son élaboration, son utilité, ses fonctions et ses limites. Nous avons réfléchi aux caractéristiques d'un modèle, aux principales conditions pour réaliser une bonne modélisation et celles pour finaliser un métamodèle. Qui dit modélisation, dit également cartographie : outre celle du conflit, nous avons intégré dans le métamodèle la possibilité pour le médiateur de réaliser sa propre cartographie au fur et à mesure de l'analyse établie. Nous avons étudié les définitions, fonctions, utilisations possibles, la finalité du métamodèle étant de nous indiquer, diriger vers tout ce qui est essentiel à rechercher et à donner sens à ce que l'on constate.

Une fois cadré le conflit, mis dans son contexte, ses origines, son omniprésence, sa définition, son analyse, sa théorisation et modélisation, une nouvelle étape décisive s'est présentée pour notre objectif de recherche : pénétrer au cœur du conflit, explorer sa nature, ses fondements et valeurs psychologiques, extraire ses différentes dimensions (perception, pensée, émotion, volonté et valeurs, comportement et communication), l'une après l'autre, puis se familiariser et se les approprier dans leur potentialité et leurs déformations, abordables, influençables, maîtrisables dès avant la médiation plénière. Comment intervenir ?

Notre recherche démontre que les interventions qui se veulent efficaces consisteront surtout à reconnaître les indicateurs des déformations psychiques qui se sont produites, à conscientiser leurs déterminants et à les déconstruire, les réorienter de façon constructive, c.-à-d. obtenir une conscientisation jusque-là inexistante des mécanismes qui ont conduit à ces perturbations et à en affaiblir ou en supprimer l'effet.

Au-delà de l'échiquier des causes matérielles factuelles de conflit, des contraintes structurelles extérieures, des informations purement objectives et des automatismes de raisonnement sans émotions, les conflits imposent avec évidence les interférences psychologiques avec leur complexité et leur impact sur tout le parcours de la résolution de conflit. Nos questionnements, nos travaux ont, entre autres, consisté à inventorier les différentes fonctions psychiques et à les démêler de leurs intrications. Nous avons mis en évidence les caractéristiques de chacune, leur importance respective pouvant être suffisamment analysée au niveau de leurs fonctions normales, de leurs dysfonctions et des interventions possibles car elles se sont révélées influençables et malgré tout gérables.

Le *point of view* 5 illustré de différents modèles d'analyse, aborde : **Les dimensions psychiques.**

Normalité. Déformations et interventions (p. 92).

Les conflits envahissent le quotidien de chacun, se succèdent, s'entremêlent, sont plus ou moins réglés, certains sont chronifiés. Mais à un niveau où l'aide d'un tiers est supposée nécessaire, la résolution du conflit demande des connaissances techniques spécifiques concernant les problèmes majeurs dépassant les seuils de tolérance et d'adaptation des individus auxquels le médiateur est confronté. Ceci demande au médiateur des compétences, une capacité à affronter, à gérer les conflits, qui ne s'acquiert qu'avec des formations, de la pratique.

Le lecteur qui nous suit sur la carte d'exploration, avec le *point of view* 6 **Le métamodèle**

PRECAUCUS (p. 158) découvrira trois réponses, solutions possibles à la problématique :

- Donner la priorité tant à l'étude qu'à la maîtrise des dimensions psychiques du conflit.
- Intégrer dans le processus de médiation un temps privilégié, exclusif, méthodique, de préparation personnalisée à la gestion des difficultés psychologiques et donc développer, structurer l'entretien

préliminaire individuel.

- Mettre au point un instrument de travail élaboré, polyvalent, méthodique, pratique, permettant le *screening*, la supervision et la coordination globale du processus de préparation jusqu'à l'entrée en médiation plénière : une matrice structurée d'analyse du conflit, le métamodèle PRECAUCUS.

Ces objectifs nous ont ainsi permis de co-construire notre hypothèse de travail : L'entretien préliminaire individuel. Une chance négligée pour la résolution constructive du conflit par la médiation.

Le métamodèle est une carte à l'usage du médiateur qui représente, situe, les dimensions psychiques principales dans le conflit, spécifiant leurs fonctions, leurs interrelations, leurs influences et les interventions possibles sur leurs déformations. Il permet au médiateur une métaposition, autrement dit une supervision permanente au cours de l'entretien préliminaire individuel avec à la clé la mise au point de la carte heuristique stratégique du conflit du médié.

Co-construit avec l'équipe d'utilisateurs, suivant leurs besoins, **le guide de l'utilisateur** du métamodèle PRECAUCUS (p. 246 en annexe) permet au médiateur formé à la pratique du métamodèle de choisir, selon le développement de l'entretien préliminaire individuel, d'aborder tel ou tel aspect du conflit sous l'angle des dimensions psychiques et leurs facteurs déterminants, cadres de références en psychologie avec des outils correspondants que nous avons créés ou adaptés et proposés au choix du médiateur.

La méthodologie design est devenue pour le chercheur et l'équipe de médiateurs-usagers une démarche apprenante et une histoire d'apprentissage.

Pour démontrer la valeur ajoutée à notre recherche de par la méthodologie utilisée, la pertinence des solutions proposées et de la création du prototype du métamodèle et son expérimentation, nous avons évalué les bénéfices d'usage par le développement en recherche empirique d'une **analyse qualitative inductive** (p. 169) conduisant à l'étape finale de notre voyage exploratoire : le changement de l'existant par la création d'un nouveau territoire.

Notre travail de thèse nous a mené et mènera le lecteur sur différents chemins et territoires, devenant tour à tour ou tout à la fois une **comprehensive picture**, ou image de la réalité mise à jour et représentant une sélection de caractéristiques dessinant et projetant nos objectifs ; une **carte de l'état de l'art** qui a pour fonction principale de découvrir, envisager, élaborer, construire, discuter, décider avec l'équipe de médiateurs d'un itinéraire dans un territoire nouveau tel que celui des dimensions psychiques dans le conflit ; une **carte opérationnelle** montrant les étapes accomplies, les avancées, les résultats de la recherche scientifique au regard des réalités de terrain ; une **carte objet**, matériel de références ouvrant la discussion, créant la co-construction ; une **carte modélisation de savoirs**, ciblant le territoire étudié et rassemblant autour des dimensions psychiques différents facteurs déterminants ainsi que différents outils d'interventions stratégiques, tout en les caractérisant ; une **carte pratique et originale, multiple** car elle nourrit une avancée simultanée sur plusieurs plans tant en termes de recherche universitaire que d'ingénierie et *design thinking*. Une **carte co-construite** à découvrir maintenant.

Méthodologie de la recherche.

- | | |
|------------|--|
| 015 | 1. L'ingénierie de la médiation. |
| 017 | 2. Théories et règles du <i>design thinking</i> .
Notre méthodologie. |
| 024 | 3. Le design thinking. Une démarche apprenante et une histoire
d'apprentissage. |
| 030 | 4. L'organisation. |
| 031 | 5. Notre processus design. |

Introduction.

Le point de départ d'une recherche peut être un constat, une étude, un problème, une demande, une réflexion, une observation empirique, une intuition, un intérêt personnel, un présupposé voire un a priori, etc. Pour initier notre travail, nous sommes partis du principe que c'est par l'action qu'il est possible de générer des connaissances scientifiques utiles en vue de comprendre et de changer la réalité sociale d'individus et de systèmes sociaux, la théorie nouvelle émergeant de l'action et permettant ainsi de comprendre et d'agir sur les problèmes réels rencontrés sur le terrain.

Le but de notre recherche-action a été d'apporter notre contribution à la fois aux préoccupations de personnes se trouvant en situation problématique (les médiateurs) et au développement des sciences sociales par une collaboration qui les relie selon un schéma acceptable tel qu'un projet de changement et l'avancement des connaissances (Rapoport, 1973 ; Liu, 1997).

Nous avons ainsi situé notre travail dans une boucle récursive (Bataille, 1983) entre recherche et action visant à apporter une contribution pratique, positive, aux préoccupations de notre public cible : les praticiens de la médiation.

Le lecteur est invité à nous accompagner dans la co-construction et le développement de nos travaux de thèse tant théoriques que pratiques en découvrant – comme les médiateurs qui ont participé à notre recherche – la méthodologie suivie.

Nous avons tout d'abord choisi d'installer le point de départ de nos travaux dans le cadre de l'ingénierie de la médiation.

1. L'ingénierie de la médiation.

Une ingénierie de la médiation ¹ qui peut puiser à de nombreuses ressources dans différents domaines tels que l'anthropologie, la sociologie, l'économie, la philosophie, l'éthique, l'évaluation, les ressources humaines, etc. Une ingénierie qui regroupe l'ensemble des aspects technologiques, économiques, financiers et humains relatifs à l'étude et à la réalisation d'un projet, qu'il soit industriel, scientifique ou de société et qui vise à appliquer les résultats de la recherche scientifique à des problèmes concrets. Une ingénierie qui vise la planification, la conception méthodologique et rationnelle, fonctionnelle, la mise en place et l'établissement du projet, son évaluation et la coordination et le contrôle de la réalisation.

Par cette ingénierie de la médiation, nous nous sommes donc situés dans le projet, l'objectif de :

- Développer à partir de travaux de recherche et d'approches interdisciplinaires une perspective particulière de la gestion et résolution du conflit par la médiation : l'impact des dimensions psychologiques ² dans le conflit.

¹ Cours Prof. C. Houssemand. Master 2 Médiation. Université du Luxembourg. 26-27 Octobre 2007.

² Nous utilisons ici les termes « dimensions psychologiques » en distinction avec l'usage d'autres dénominations dans l'analyse du conflit telles que les dimensions, par exemple, factuelles, relationnelles, structurelles, etc. Il s'agit ici de l'étude des caractéristiques psychologiques des dimensions psychiques autrement dit les phénomènes psychiques en tant que tels et qui sont l'objet d'études. Par exemple, l'émotion est un phénomène psychique qui, abordé par la science, devient objet d'étude en psychologie. Nous tenons à souligner qu'il n'y a pas de consensus sur l'usage des termes dans les publications internationales (allemandes et anglaises) où nous retrouvons indifféremment « dimensions », « phénomènes », « composantes », « faits », et « psychiques » ou « psychologiques ». Certains chercheurs ont même renoncé à faire une distinction claire et

- Développer des compétences et des techniques nouvelles en répondant aux besoins d'une population (les médiateurs).
- Mettre en place un nouveau projet de médiation, en travaillant au changement de l'existant par le développement de la phase de l'entretien préliminaire individuel et la création d'une matrice structurée d'analyse des dimensions psychologiques dans le conflit.

Dans ce contexte, il a été important pour nous de mobiliser de nouvelles formes de réflexion en enrichissant notre pensée linéaire ou analytique, fondée sur des objectifs, des étapes, des résultats, contrôles (Silberzahn, 2015). Pour nous, l'innovation de notre recherche devait répondre à des besoins et en même temps créer le besoin par une pensée divergente et intégrative qui favorise la pluralité des choix ainsi qu'une pensée créative et émotionnelle (Dejoux, 2017). Pour cela, il faut favoriser l'expérimentation et permettre ainsi à la population-cible de notre projet (les médiateurs) de rationaliser l'ensemble des caractéristiques du nouveau produit envisagé et de communiquer avec le chercheur en mode proactif, c.-à-d. responsable ³.

Nous avons ainsi procédé dans le sens de ce que Dean Pruitt (2010) affirme, à savoir que les chercheurs théoriciens peuvent justement apprendre beaucoup des praticiens et ces praticiens ont beaucoup à apporter aux chercheurs pour construire une théorie mature et un ensemble de méthodes innovantes qui puissent soutenir tant la recherche que la pratique.

L'état de l'art de la littérature scientifique nous a permis de construire la carte de notre cheminement, de concepts en réalisations, de choisir des voies de réflexions ouvertes propres à créer l'innovation. Une vision structurée abordée et élaborée, documentée pour la construction de notre recherche et qui nous a permis de cadrer, décadrer problèmes et questionnements avec l'équipe de médiateurs qui a collaboré avec nous.

Créer, c'est oser ne pas aller droit, être flexible, être prêt à changer sa manière de penser et d'approcher les choses (Pruitt, 2010).

Notre recherche nous a ainsi fait découvrir et nous a enseigné autre chose que ce qui pouvait être prévisible. Pour sortir des théories établies et dans l'optique de notre orientation ingénierie de la médiation, nous avons choisi un positionnement *thinking out of the box*. Nous sommes sortis des sentiers battus et avons élaboré des perspectives nouvelles, convaincus que pour inventer et créer il faut donc savoir zigzaguer et privilégier les bifurcations (Serres, 2015).

Devenue instrument d'investigation, d'organisation et de créativité, notre recherche-action a permis d'établir un diagnostic, d'évaluer et d'apporter des changements tout en faisant évoluer tant la théorie que la pratique de la médiation (Catroux, 2002).

Ainsi les pages suivantes abordent-elles tant l'approche théorique que pratique du *design thinking*, méthodologie de recherche et outil de créativité, synthèse des techniques de base présentées à l'équipe de médiateurs qui a collaboré avec nous, comme nous le verrons.

ont fini par se mettre d'accord sur le terme « mental ». Dans le cadre de notre recherche nous avons au final le plus souvent écrit « dimensions psychiques ».

www.english.stackexchange.com/questions/190539/psychicallyvspsychologicallyvsmentally

³ « Proactif » est un concept clinique de la psychiatrie existentielle théorisée par Viktor Frankl qui a souligné l'importance de la volonté et de la responsabilité individuelle dans les choix et actions de l'être humain plutôt que de rechercher des causes dans des circonstances ou personnes extérieures.

2. Théories et règles du *design thinking*.

Notre méthodologie.

Le *design thinking* ⁴, c'est comme une culture que vous découvrez quand vous visitez un pays. Soit vous y passez comme un touriste pressé, soit, curieux, vous en recherchez, établissez et étudiez la carte de ce pays au fil des chemins que vous découvrez et/ou choisissez.

2.1. Une approche théorique.

Nous avons étudié, identifié et interprété les codes du *design thinking* et ainsi constitué au fur et à mesure la *learning story* de notre projet, faite de rencontres, d'études, d'explorations, de dialogue, d'apprentissages, de créations, de prototypages, tests et expérimentations, résultats.

Le *design thinking* ⁵ combine :

L'empathie, antidote contre un monde d'abstraction et ouverture à des perspectives nouvelles, et donc la sensibilité au contexte d'un problème, fondement d'un processus de conception qui développe la connaissance de la situation réelle, l'interaction entre utilisateurs ⁶ et chercheur et l'immersion dans le projet.

La sensibilité au contexte par un dialogue compréhensif et dynamique avec les usagers pour travailler sur leurs besoins. Autrement dit, nous avons synthétisé les résultats de l'approche et de la relation d'empathie en nécessités et enseignements. L'objectif du projet est cadré. L'espace de conception du projet (*design space*) peut être développé. Notre vision projet (*points of view*) est élaborée, l'état des lieux partagé de notre recherche nous a conduit ainsi au résultat de notre travail collaboratif avec les usagers-médiateurs sur la base de l'hypothèse construite.

La créativité pour proposer, mettre au point des solutions *out of the box*. L'essentiel est de créer une confiance créative c.-à-d. de construire la conviction de ce qui est nécessaire, de ce qu'il faut faire à partir de la compréhension de chacun et qui permettra de réaliser la vision du projet. La pensée créative a pour caractéristique de ne pas suivre la ligne droite des enchaînements dictés par les lois de causalité mais de faire, là aussi, des détours (Aznar & Ely, 2010).

Pour nous, en tant que chercheur designer, la recherche et le développement d'idées est l'étape du processus de conception qui permet d'ouvrir le champ des possibles, de diverger sur les concepts et les moyens de répondre aux besoins plutôt que de focaliser sur un seul point. L'objectif est d'avoir nombre d'idées et une diversité d'idées.

Le prototypage pour recueillir rapidement des retours sur les innovations produites. Prototyper renvoie à la possibilité de tester une idée et à la notion d'expérimenter ; c'est aussi une activité au cours de laquelle peut émerger une idée. L'objectif est de donner forme aux idées pour les partager et en comprendre les conséquences en termes d'expériences vécues par les utilisateurs et donc de

⁴ Pour comprendre et utiliser le *design thinking*, sa méthodologie et ses outils nous avons suivi une formation et obtenu la certification au MOOC (*Massive Open Online Courses*) :

Devenir entrepreneur de l'innovation par le *design thinking*.

Programme I.D.E.A. (Innovation. Design. Entrepreneuriat. Arts). Formation proposée par l'Ecole Centrale de Lyon et EM Business School (2014).

⁵ Même si certains auteurs nuancent l'usage de ces termes d'après leurs propres pratiques, nous utiliserons de façon indifférenciée les termes *design thinking* ou pensée design ou esprit design ou design.

⁶ Nous utiliserons tels des synonymes les termes : utilisateurs ou usagers ou usagers-cible ou public-cible, usagers-médiateurs, médiateurs-usagers, médiateurs-utilisateurs.

faisabilité. La tendance étant d'imaginer par phase itérative successive l'expérience la plus juste pour l'utilisateur. Les prototypes sont efficaces quand l'équipe (chercheur et usagers) peut en faire l'expérience et interagir ainsi avec, l'empathie se développant et les solutions développées devenant plus efficaces. De l'objectif à la réalisation, les détours peuvent être nombreux, tenant au caractère exploratoire, d'apprentissage et de recherche de solutions de la pratique *design*.

Les tests et expérimentations qui permettent d'obtenir l'avis des usagers, d'affiner les solutions tout en continuant d'en apprendre davantage sur les utilisateurs. Le principe : prototyper comme si le chercheur et son équipe ont raison et tester pour vérifier s'ils n'ont pas tort.

Une des particularités du *design thinking* est d'être une démarche centrée utilisateur couplée à la valeur de la preuve du prototypage. Cette démarche a présenté de nombreux atouts pour notre travail. Notre recherche a reposé sur l'élaboration et l'analyse documentaire d'un état des lieux de la littérature scientifique et les choix qui en sont ressortis dans l'élaboration et le développement de notre stratégie de recherche, tout à la fois un travail pratique, co-construction de notre projet avec une équipe d'utilisateurs, nouvelle approche de l'innovation dans le monde de la résolution de conflits.

2.2. Une approche récente de l'innovation.

Soulignons d'emblée que présenter ici une histoire du *design thinking* serait un sujet de recherche à part entière. Nous avons délibérément choisi de proposer quelques points de repères qui aideront le lecteur à mieux appréhender les raisons de notre choix et de l'élaboration de notre travail avec les médiateurs. Notons également que ces éléments de recherche ont été présentés ainsi à l'équipe de médiateurs.

C'est une méthodologie de conception particulièrement intéressante à utiliser en tant qu'approche structurée utilisateurs et participative, ancrée dans le réel avec une vision projet et intrinsèquement innovante. L'accent est mis sur la dimension *thinking* (mode de pensée) de l'approche, en lien avec l'action (*doing*, c.-à-d. faire).

La notion de *design thinking* est apparue dès les années 80 aux USA mais a été popularisée dans les années 2000 par IDEO, entreprise californienne de *design* fondée par David Kelley et Tim Brown, en lien avec l'Université de Stanford.

Pour rester fidèles à une logique d'exploration et à la référence la plus structurante et inspirante du *design thinking*, nous avons fait le choix de privilégier l'approche de Tim Brown (2014) qui décrit le processus comme un système d'espaces plutôt que comme une séquence linéaire d'étapes prédéfinies et successives.

Il s'agit d'une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et méthodes des designers pour permettre à des équipes interdisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité technologique et viabilité économique.

L'un des fondements du *design thinking* est donc la recherche d'un équilibre entre trois critères et questionnements au moment de la validation d'une idée :

- désirabilité : les besoins, attentes des usagers.
- faisabilité : la réalisation, fonctionnalité en un avenir prévisible.
- viabilité : l'intégration dans un modèle économique durable.

Cette approche convoque différents modes de réflexion. Le critère de désirabilité requiert de bonnes

qualités d'observation, d'empathie et d'intuition, alors que les critères de faisabilité et viabilité nécessitent principalement des compétences techniques, pratiques, économiques et financières. De ce caractère global et systémique de l'approche découle la question du management du projet. Les compétences métiers traditionnelles sont dépassées selon Brown et l'inter et transdisciplinarité deviennent de mise quand le chercheur peut faire appel à des anthropologues, des psychologues, des sociologues, philosophes, ingénieurs, etc.

La pensée design propose de mixer au plus tôt les différentes compétences en tenant compte de ces dimensions. Notons que l'innovation se situe tant aux niveaux émotionnels (empathie) que de la créativité (usage) et de la rationalité (processus) du projet jusqu'à sa réalisation (expériences).

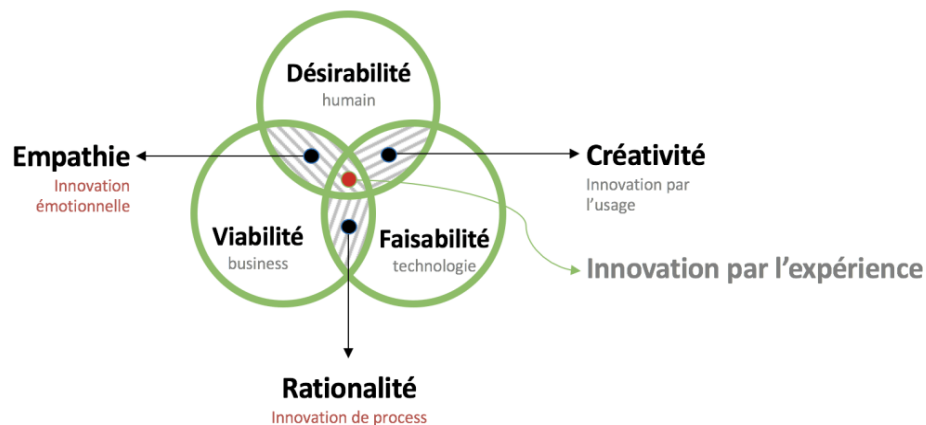


Schéma 1. Les trois dimensions du *design thinking*.
Source MOOC – Programme I.D.E.A. (2014).

2.3. Un état d'esprit.

Le chercheur designer se situe au centre du projet en tant que... médiateur au sein d'équipes pluridisciplinaires. Un véritable état d'esprit (*mindset*) se crée avec l'approche centrée sur l'humain (*human centered design*). Adopter la perspective des utilisateurs dans l'élaboration du projet est au cœur des valeurs du *design thinking*. Plutôt que de partir du développement de nouvelles technologies ou analyses quantitatives, aller sur le terrain pour comprendre les gens est une voie plus prometteuse pour créer des innovations pertinentes.

Trois approches *design* peuvent être identifiées :

- Un style cognitif. L'expression *design thinking* est utilisée pour caractériser ce que les designers savent au niveau individuel, la façon dont ils pensent et résolvent un problème.
- Une théorie générale du *design*, description des pratiques des designers et de leur façon de raisonner.
- Une ressource organisationnelle utilisée dans les domaines de l'innovation sociale.

C'est un état d'esprit qui permet aux individus, aux équipes, de partager un certain nombre d'attitudes et caractéristiques communes :

Outre la capacité à imaginer le monde en partant de différents points de vue (l'empathie), la pensée intégrative est essentielle dans la capacité de voir l'ensemble des traits saillants d'un problème donné et de créer des solutions nouvelles. La foi optimiste en son projet permet au chercheur

designer et son équipe de ne pas se décourager face aux contraintes et permet de penser qu'une solution potentielle peut être meilleure que les alternatives ou certitudes existantes. L'esprit d'expérimentation permet de poser des questions et d'explorer les contraintes d'une façon créative qui ouvre de nouvelles directions. La collaboration et l'interdisciplinarité nourrissent l'ensemble permettant d'éviter que chacun se fasse l'avocat de lui-même, le credo étant que, ensemble, nous sommes plus intelligents que n'importe lequel d'entre nous.

Avec les travaux de Tim Brown l'expression *design thinking* devient plus englobante en plaçant l'humain au centre de l'approche de résolution des problèmes et dont l'objectif est l'innovation. C'est là que nous nous situons.

2.4. Une approche séquencée. Un processus divergent/convergent.

Un projet se construit à travers un certain nombre de phases de l'innovation qui se chevauchent entre elles et ne doivent pas être vues comme une méthodologie linéaire, chacune d'entre elles ayant un objectif, des résultats et des schémas cognitifs plutôt que d'autres et comprenant une alternance de phases divergentes et convergentes permettant de multiplier les options possibles, de sélectionner les axes d'exploration ou solutions.

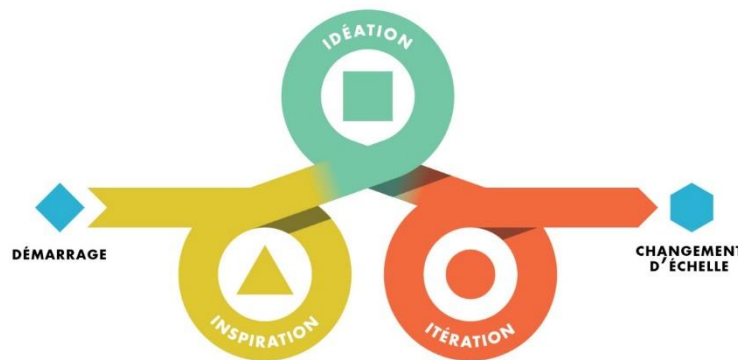


Schéma 2. Processus – Trois phases.
Source MOOC – Programme I.D.E.A. (2014).

Ces trois phases sont reprises par l'ensemble de la littérature sur le sujet. Nous avons mis en place notre projet sur cette base.

Une **phase d'inspiration**. C'est le premier espace dans le voyage d'exploration. Ce qui l'initie est généralement un problème ou une opportunité qui motive la recherche de solutions. C'est une phase dans laquelle sont rassemblées des informations issues de toutes les sources interrogées : que ce soient les apports théoriques de l'état des lieux de la littérature scientifique, les informations recueillies lors de réunions avec les médiateurs, les apports des experts sollicités. Cette phase a pour objectif l'étude du contexte réel pour comprendre ce qui fait sens, grâce à l'identification des problèmes et des attentes. La compréhension fine des usagers permet au chercheur d'élaborer à partir de là des propositions potentiellement inattendues mais en adéquation avec leurs attentes. Une **phase de conceptualisation ou idéation**, durant laquelle les données recueillies sont traduites

en idées pour générer des solutions appropriées. Cette phase s'appuie sur un travail de créativité collective menant à une itération de prototypes en contexte réel, l'objectif étant de générer, développer et tester des idées avec les usagers le plus tôt possible. Une idée doit grandir, être nourrie par l'interactivité avec les utilisateurs. La créativité, la recherche, sont des états d'esprit et des outils qui doivent être utilisés dans toutes les phases du processus.

Une phase d'implémentation, résultante de l'interaction et qui a pour but d'introduire la solution dans la réalité après répétition de certaines étapes (itération et prototypage), concrétisation des idées les plus porteuses en plans d'actions définis. Le levier principal utilisé est de projeter les utilisateurs d'une façon plus réaliste dans la solution pensée, élaborée, proposée. Nous sommes au stade de la conception/réalisation et tests. Cette étape intègre la faisabilité technique.

Puis c'est la **phase de diffusion ou lancement (changement d'échelle)**.

Pour favoriser le projet de recherche et sa réalisation, il est utile de ne pas négliger l'impact d'une activité complémentaire tout au long du processus : la **dissémination**.

Généralement utilisé en biologie, ce terme désigne la dispersion de graines par divers moyens, les plantes colonisant ainsi de nouveaux milieux. Dès les premières étapes du processus, pour créer un terrain fertile, il faut mener des actions de communication sur la recherche qui permettent de mettre en place le changement d'échelle, autrement dit la diffusion du projet réalisé (Mathieu & Hillen, 2016).

Les expériences tests et la réalisation du prototypage final, la mise en place des opérations de lancement, la mise en valeur des bénéfices utilisateurs sont les outils clés du design thinking.

Le processus design peut être modélisé de différentes façons. Il s'agit toujours de progresser à partir d'observations, constats, vers des idées de solutions puis vers une matérialisation de ces solutions qui évoluent pour prendre une forme qui devra être techniquement faisable et viable. Ces étapes ne sont pas linéaires. Elles peuvent être itératives. Le processus design est ainsi enrichi par des boucles de feedback ou de rétroaction inhérentes au processus créatif.

Tout au long du processus, et plus intensément dans les phases exploratoires de l'inspiration et de l'idéation, il y a une alternance de **phases divergentes et convergentes**. Plus l'amplitude et la fréquence de cette alternance sont fortes, meilleur est le résultat pour l'équipe-projet. Prendre conscience toutefois des risques associés à l'amplitude des phases permet de les modérer et, en tous les cas, pour l'équipe, de mieux gérer les zones d'inconfort et de confort.

Dans ce voyage d'exploration, il est nécessaire d'expliquer le quoi, le pourquoi et le comment du projet. Dans un second temps, il faut le ressentir, pour soi et avec les autres. Et, dans un troisième temps, il faut enclencher une réflexivité personnelle et collective, afin d'améliorer sa pratique et finaliser l'objectif.

La phase d'inspiration commence par une phase de divergence. Le chercheur définit de façon précise le *brief* de la recherche, autrement dit l'énoncé de la problématique ou de l'opportunité de recherche c.-à-d. l'objectif à atteindre, le contexte dans lequel le produit est destiné à servir, les principales contraintes identifiées, les critères définissant les bonnes propositions. Le chercheur, au cours de l'évolution du travail collaboratif, peut redéfinir le *brief*, clé du processus, la solution devenant ainsi, au fur et à mesure, plus évidente.

Le but : réinventer « tel produit » pour « telle personne » dans un « contexte donné ».

L'équipe projet s'approprie la recherche. L'équilibre entre divergence, pour saisir l'ensemble des problèmes, et convergence, pour s'appuyer sur un axe structurant pour une observation fructueuse se crée au fur et à mesure.

La phase d'inspiration se termine par une phase de convergence qui définit précisément pour qui on innove, le type d'expérience que l'on veut réinventer ainsi que l'identification de pistes articulées sur les besoins reconnus et d'une cohérence avec une viabilité globale pour la mise en œuvre. Théories et pratiques alternent en une série de convergences et divergences.

La phase d'idéation alterne divergence et convergence différemment. Elle commence par une phase de divergence évidente, avec la recherche de solutions. Le prototypage et le test entraînent automatiquement une convergence sur un type de solutions dont les retours peuvent soit confirmer la piste d'exploration soit l'éliminer. L'écoute et la remise en cause sont essentielles pour ne pas persister dans une voie sans issue et rebondir sur l'échec pour le transformer. Le type de prototypes peut inviter soit à diverger soit à converger. Le premier temps doit être plus dans la divergence et le second dans la convergence. L'équilibre se fait en fonction des capacités de l'équipe et de ses découvertes.

En phase d'implémentation, avec des étapes d'itération, il y a alternance de convergence et de divergence mais dans une amplitude et fréquence atténuées. Il peut toutefois y avoir des problèmes inattendus, facilement identifiables à ce stade et face auxquels la créativité joue encore un rôle prépondérant, avec flexibilité.

Globalement les phases divergentes ont pour objectif de multiplier les options possibles pour créer des opportunités prometteuses. Les phases convergentes ont pour rôle de sélectionner des axes d'exploration ou des solutions là aussi prometteuses (« ce que je comprends, ce que je retiens comme piste, ce que je choisis parmi les possibilités »). L'objectif est de faire des choix en recherchant ce qui est utile et réaliste pour les usagers.

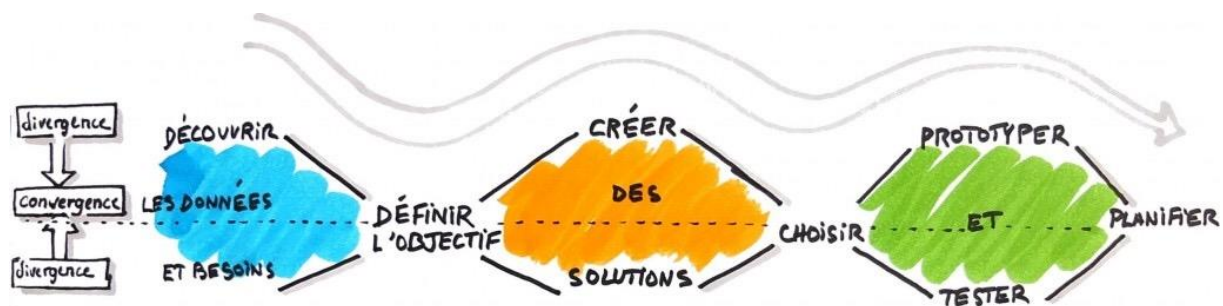


Schéma 3. Processus divergent/convergent.
Source Mooc. Programme I.D.E.A. (2014).

2.5. Le *design thinking*, une valeur ajoutée pour notre recherche.

En plaçant l'humain au cœur de la démarche d'innovation, le *design thinking* part donc des attentes et besoins formulés et/ou constatés et des capacités des utilisateurs pour concevoir un produit, un service et innover dans un système.

L'apport principal du *design thinking* est d'élargir le champ de l'innovation, de se situer *out of the box*. Le design porte donc en lui la promesse de concevoir des expériences avec la prise en compte de l'écosystème au sein duquel l'objet évolue. La méthodologie inspire un *mindset* c.-à-d. une posture, un état d'esprit orienté solutions et actions.

Nous pouvons parler de **valeur ajoutée** car

- Du point de vue de l'individu : être centré sur l'humain, en partant des besoins des utilisateurs (les médiateurs) pour co-construire une solution à une problématique ciblée et de façon beaucoup plus agile, permet la mise en place de solutions qui peuvent être testées rapidement, abandonnées ou approfondies (*test and learn*). En outre indéniables sont les bénéfices pour les usagers quant à la solution recherchée, imaginée, développée par rapport à l'existant car faire travailler ensemble les usagers dans une organisation plus horizontale renforce l'implication, insuffle et nourrit la dynamique.
- Du point de vue de la gestion de projets d'innovation, le design apparaît comme relativement simple et structuré et très pragmatique par la mise en place du prototypage (*proof of concept*). Le fait de pouvoir scinder le projet en plusieurs étapes est un avantage certain pour l'ensemble des parties prenantes. A chaque fin d'étape, les résultats sont validés, ce qui permet les étapes suivantes. Le design propose un modèle de management de projet, transdisciplinaire et collaboratif particulièrement adapté, permettant de décloisonner des structures pour mixer les différentes compétences.
- Du point de vue de l'innovation, le *design thinking* assure un certain gain de temps en plaçant les phases du prototypage tout au long de la démarche, ce qui permet d'éviter de tomber dans la complexité excessive.

Innover n'est pas un exercice intellectuel. La pertinence de l'exploration s'affine par et à travers la rencontre avec le monde extérieur. Les idées d'innovation sont ancrées dans la réalité (observations, constats) et testées tout au long du processus. L'approche permet de gagner en pertinence (prototypage). La créativité devient tangible. Le chercheur designer apporte une compétence clé au sein du processus : la capacité à conceptualiser un ensemble de données dans une direction singulière, celle de l'utilisateur.

Un projet ne peut réussir que si les gens se comprennent. Le *design thinking* repose sur un processus de participation, une intelligence collective, la capacité de chacun à écouter.

Le *design thinking*, c'est le défi du mixage des compétences, de la pluridisciplinarité. La démarche ne se limite pas aux études de marché (questionnaires, interviews, etc.) mais s'appuie sur des méthodes qualitatives avec en amont du processus une période d'observation et de dialogue et se rapproche de l'utilisateur final notamment grâce au concept d'empathie qui vient humaniser l'expérience d'innovation. Ne produisant pas de résultats statistiquement significatifs, le travail s'oriente vers une méthodologie plus fine en termes de perception et compréhension des besoins et transformation des contraintes en opportunités créatives et constructives.

Pour Tim Brown (2014), le *design thinking* sollicite des capacités que nous possédons tous mais qui ne sont pas utilisées dans une méthode classique de résolution de problèmes. Le design n'est pas seulement centré sur l'homme. Il est profondément humain en soi car il mobilise notre intuition, notre capacité à identifier des schémas, à bâtir, à exprimer des idées à contenu émotionnel tout en demeurant fonctionnelles. Personne n'imaginerait gérer une entreprise, un service, une organisation

en se fondant sur les sentiments, l'intuition et l'inspiration, mais il est tout aussi risqué de se laisser guider exclusivement par la logique et le raisonnement.

L'approche qui est au cœur du *design thinking* en tant que processus offre une voie constructible, un regard autre, qui nous a interpellé et passionné dans et pour notre recherche. Les principes du *design thinking* sont applicables dans de nombreux domaines, voire dans tous les domaines de recherche, apportant des réponses aux questions que se pose l'individu.

Innover par le design, c'est aborder, créer un autre angle de vue sur certaines problématiques et permettre aux usagers concernés de réfléchir et d'agir différemment.

Nous avons travaillé à innover de manière disruptive en

- privilégiant le mode collaboratif plutôt que la manière en silo.
- privilégiant des méthodes de travail plus agiles et itératives afin de repérer plus rapidement les meilleures pistes de développement de notre projet.
- favorisant l'expression de la créativité pour faire circuler les idées.
- co-construisant avec les usagers pour mieux appréhender la création de valeur attendue.
- créant une vision de l'activité future (scenarii d'usage) pour fédérer les utilisateurs.

Notre but : être au contact du réel avec un fort travail d'équipe qui prend en compte l'analyse du contexte, l'auscultation de la demande, le diagnostic et les solutions.

Voici les repères essentiels, le fil conducteur théorique et méthodologique *design* de notre démarche projet.

La *learning story* qui en est issue, démarche apprenante et histoire d'apprentissage, nous permet de présenter la dynamique du développement et des résultats de notre recherche.

3. Le *design thinking*. Une démarche apprenante et une histoire d'apprentissage.

Les démarches apprenantes, une des formes les plus abouties de l'approche de l'intelligence collective, émotionnelle et sociale (Senge, 2015), impliquent bien des méthodes et outils tels que le *design thinking*, qui comprend la coopération, la collaboration, la créativité, l'agilité, etc. Elles se caractérisent par l'implication de volontaires, d'usagers, qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et s'emparent d'un sujet. Ces équipes expérimentent sur un mode pluridisciplinaire leurs idées réalisées avant de les diffuser en vue d'un changement. En travaillant ainsi, nous pouvons dire qu'elles apprennent plus qu'elles n'échangent d'informations.

Nous avons créé et développé notre projet au cœur d'une démarche apprenante qui a réuni quelques passionnés de la médiation, mettant ainsi sur pied un réseau apprenant.

Une démarche apprenante, c'est une méthode qui permet, pour les personnes qui le veulent, de devenir co-acteurs et co-constructeurs au niveau de leur organisation (pour nous, la médiation et les médiateurs). Une démarche apprenante crée du sens à titre individuel et permet d'apprendre ensemble, dans l'action, autour d'un objet, projet de travail pour co-construire dans son cercle d'influence le changement avant de le conduire.

Une histoire d'apprentissage s'est développée par la démarche et le réseau. L'équipe apprenante de par le questionnement, l'organisation du projet, la réalisation créative, acquiert, permet et développe de nouvelles compétences et actions, pour de nouvelles organisations et perspectives (développement de la médiation, émergence de nouvelles pratiques, nouveaux outils et autres

groupements de médiateurs). Il ne s'agit pas seulement d'échanges d'informations mais de didactique.

Dans une démarche apprenante, ce que l'on constate, c'est que le chemin parcouru est aussi important que le résultat final, l'acquis, l'analyse, la confrontation avec la réalité créant une compréhension développée de l'objectif réalisé.

L'état des lieux de la littérature scientifique a mis à jour des pistes de réflexions, des études d'experts qui, à elles seules, justifient d'aborder le sujet avec un intérêt nouveau, constructif et innovant.

La recherche nous a permis de situer notre sujet dans différents domaines de connaissances : psychologie, neurosciences, sociologie, philosophie, ethnographie, ingénierie, design, etc. et ainsi de créer le socle de notre travail en mettant au point au fur et à mesure la perspective théorique et la cartographie de la recherche, tant de la problématique et des questionnements inhérents que des besoins émergents et les pistes de solutions qui nous ont conduit à énoncer notre hypothèse de travail, ceci au rythme d'un travail de terrain d'itération entre chercheur-praticien et équipe d'utilisateurs et l'élaboration, la construction, l'utilisation de données permettant de réaliser notre hypothèse de travail et d'affiner outils et résultats de recherche. L'identification de la problématique de recherche a été faite sur la base de travaux de recherche, d'interviews de médiateurs, précédents travaux dont nous avons utilisé les résultats, conclusions et perspectives pour présenter nos propositions et objectifs de travail aux médiateurs contactés.

Les entreprises, laboratoires, instituts privés ou universitaires ont tendance à privilégier les études d'ordre quantitatif qui ont néanmoins une limite, celle d'être l'émanation de la vision de l'entreprise, du laboratoire ou de l'institut qui aura ainsi la réponse à ce qu'ils veulent savoir, uniquement. Ces approches classiques ne créent pas d'empathie avec les utilisateurs qui peuvent avoir des attentes, frustrations, qui ne figureront pas dans le prisme de l'entreprise ou de l'institut « questionneur ». Avec le *design thinking*, outil d'ingénierie de la médiation, nous sommes allés sur le terrain pour avoir des informations de première main, sans a priori, et permettant de construire une nouvelle théorie d'enseignement et de nouvelles pratiques.

La pensée linéaire s'impose en général dans une recherche. La pensée design consiste à explorer différentes possibilités. Au long cours de l'élaboration de l'état des lieux de notre travail nous avons régulièrement utilisé la métaphore de la carte et du voyage... allant jusqu'à sa concrétisation au cœur du métamodèle PRECAUCUS co-construit par le travail sur le conflit en cartographie élaborée par les parties en médiation.

Nous avons aussi fait le choix de travailler avec et sur des cartes heuristiques (*mind map*). La pensée linéaire fonctionne en séquences. La carte heuristique joue sur les connexions. Ces représentations visuelles nous ont permis de rendre tangibles les relations entre les différents sujets que nous avons abordés et nous ont donné une compréhension autant intuitive que réaliste, car approfondie, de l'ensemble, nous aidant à concevoir la manière la plus efficace d'illustrer, développer, chaque idée, chaque sujet. L'élaboration d'heuristiques a été également une technique de travail des plus utiles avec notre équipe d'utilisateurs.

Les pages qui suivent peuvent se lire de deux manières : l'une linéaire, porteuse de réflexions, l'autre, heuristique, flexible, globale, pour aller d'un point à un autre, reliant les points de relations entre les différents thèmes et actions par la pensée design.

Tout chercheur élabore ses réponses originales en matière de méthodologie, une méthodologie, éthique, efficace, faisable, praticable. L'état de l'art de notre recherche rassemble en ses six parties,

titres et sous-titres, les *points of view* (des points de vue, angles d'attaque, pivots entre les besoins de ceux pour qui on veut innover et de nouvelles perspectives servant de socle pour de nouvelles solutions qui auront un impact positif sur leurs expériences), les questions que nous nous sommes posées, avant tout en tant que chercheur et praticien, et que nous avons présentées, développées pour et avec les médiateurs qui ont travaillé avec nous, des questions mûries au fil de l'avancée de nos lectures, découvertes et choix, accueillant aussi, parfois, l'inattendu, au long de nos chemins de traversées, miroir de la dynamique de notre recherche-action collaborative.

Précisons toutefois que nous n'indiquons ici, avec les grandes étapes de notre état de l'art, que les grandes lignes de notre *learning story*, c.-à-d. les éléments essentiels qui ont permis de concrétiser notre recherche jusqu'au résultat et la finalisation du métamodèle PRECAUCUS et sa mise à disposition à l'usage des médiateurs. Pour développer cette démarche apprenante, quels ont été les acteurs du projet ?

3.1. Les acteurs du projet.

3.1.1. Le chercheur et praticien de la médiation.

Nous avons été porteur du projet et également facilitateur, observateur, animateur, formateur, agent de changement, designer, etc., en créant et organisant, structurant notre projet-recherche, la démarche projet devant être drivée par quelqu'un qui a une vision du projet et de ses étapes, capable de créer le lien entre les personnes concernées, d'engendrer le dialogue, d'avoir la capacité de projeter les données recueillies dans une vision commune qui fait sens pour l'équipe. Ceci tout en sachant se mettre en retrait pour laisser le groupe partager et s'approprier les idées. Le chercheur designer doit savoir reformuler, poser des questions, relancer les échanges, relever un point de vue, une proposition, clore certaines discussions, donner le rythme, guider sans contraindre, être ludique mais toujours professionnel et empathique. Le chercheur apporte une compétence clé au sein du processus design : la capacité à conceptualiser un ensemble de données dans une direction singulière, celle de l'utilisateur.

Dans cette perspective, adoptant une méthode incluant processus et outils, nous avons mis sur pied, accompagné par notre équipe de médiateurs-usagers, installé, développé notre espace de travail. Il a été établi et accepté dès le départ qu'en tant que chercheur, référent scientifique, nous étions seul responsable de l'évolution du travail collaboratif, de la conduite et synthèses des réunions, analyse des situations, méthodologie et processus utilisés et de l'usage des résultats.

Un accord d'usage, de collaboration et de confidentialité a été accepté. Le partage du diagnostic initial de la problématique identifiée, reconnue, nommée, et des besoins émergents nous a permis « d'aller droit au but » et de cibler tant les questionnements que les étapes des actions à mener, à proposer et des réponses à développer. Nous avons mis conjointement compétences et expertises distinctes à contribution pour comprendre et dialoguer sur les difficultés rencontrées, envisageant ainsi les propositions de solutions. Les usagers-médiateurs ont travaillé avec nous en une ingénierie concourante, dans un processus de co-construction et créativité.

Adopter l'esprit design c'est, particulièrement, pour le chercheur :

- Ne pas juger mais observer, dialoguer, faire participer les usagers sans l'influence de jugements de valeurs sur leurs actions, décisions ou problématiques.
- Tout questionner, même ce que nous connaissons déjà.

- Etre curieux, en particulier dans des circonstances qui peuvent être familières ou qui pourraient risquer de créer des obstacles.
- Trouver et développer, travailler les schémas de pensée : discussions, thèmes soulevés, retenus lors des interactions avec les usagers-médiateurs.
- Ecouter, autrement dit, par exemple, savoir adapter l'ordre du jour des réunions pour accueillir ce que les usagers disent et comment ils le disent.

3.1.2. Les usagers.

Le *design thinking* fait partie des nouvelles approches d'innovation axées, centrées sur l'utilisateur. Adopter la perspective des utilisateurs dès la conception du projet est au cœur des valeurs du *design thinking*. Plutôt que de partir du développement de nouvelles technologies ou d'analyses quantitatives liées au marché, il est nécessaire d'aller sur le terrain pour comprendre les gens. Nous avons présenté notre projet à des médiateurs rencontrés en milieux associatifs ou lors de réunions, de formations ou encore lors de travaux de recherches précédents, et également à des experts. Nous avons pu ainsi tester l'intérêt de notre questionnement auprès d'un public de médiateurs de différents horizons.

Nous avons choisi de constituer un groupe de travail (le réseau apprenant).

En termes de management, l'équipe idéale se compose de sept personnes au maximum. Pourquoi ? Au-delà d'un certain seuil notre organisation aurait été obligée d'établir des règles et processus hiérarchiques. Le dialogue, les interactions auraient été probablement plus difficilement gérables. Et 7 parce que sept médiateurs ont démontré et assuré de leur disponibilité réelle et constante à participer, ce qui était primordial pour nous. Un entretien personnel avec chacun d'eux nous a permis de présenter, situer notre recherche, d'en établir le cadre, notre rôle et le leur, notre accord de collaboration.

Une des conditions du succès d'une équipe est sa capacité de recadrage de perspective, en continu (*continuous reframing*) : changement fondamental dans la façon de penser. Cette capacité est une boussole dans l'exploration de la compréhension de ce qui fait sens pour un contexte donné et à trouver ce qui est approprié et pertinent. Les contacts de terrain et les prototypes, expérimentations, permettent alors de porter sens pour ceux pour qui on veut innover.

Lors d'une réunion commune, nous avons commencé par partager les préoccupations que nous pouvions avoir quant au questionnement d'une médiation plus fondée sur la psychologie. Nos expériences, cadres de références, compétences, nous ont permis d'avoir une représentation suffisamment partagée de la situation du médiateur de terrain pour pouvoir nous engager dans l'action : du « j'ai peur du conflit... » à « il faut faire attention, on ne sait pas ce qu'on déclenche si on aborde de trop près les émotions ! ... », nous avons abordé la question « comment pourrait-on... développer l'apport de la psychologie, de certains outils ... ? ».

Notre recherche nous a permis de générer dans l'action des connaissances scientifiques tout en œuvrant au changement, à faire évoluer une réalité insatisfaisante.

Ainsi avons-nous présenté notre voyage d'exploration des questions de la problématique et indiqué, argumenté les pistes les plus prometteuses à suivre. Cela demande un degré de prise de conscience et de réflexivité fort par rapport au chemin parcouru et détermine également le niveau d'apprentissage personnel et d'équipe. Nous nous sommes projetés vers une histoire de la transformation de l'expérience de ceux à qui nous souhaitons proposer l'innovation, le changement, afin de cibler rapidement les bénéfices des solutions possibles, créées, réalisées, par rapport à l'existant.

Cela demande aussi de faire preuve d’une empathie authentique et d’une imagination pragmatique pour proposer une expérience la plus idéale possible. Le mieux a été de démontrer par la réalisation même l’impact réel de l’expérience, le projet pouvant être évalué par les bénéfices réels constatés par la réalisation et mise en pratique.

Notre histoire s’articule sur les différents moments de maillage avec les utilisateurs.

La première étape, essentielle, a été l’acculturation de l’équipe d’usagers constituée aux techniques et outils de base du *design thinking*. Deux journées de travail, réflexions et exercices ont été nécessaires et ont permis également de présenter les parcours de chacun. Au fur et à mesure des étapes accomplies, nous avons revu certains fondamentaux.

Adopter l’esprit design pour les usagers-médiateurs, c’est particulièrement :

- Etre curieux, découvrir, oser.
- Ecouter.
- Apprendre, développer.
- Tout questionner.
- Ne pas juger mais dialoguer et participer.
- Expérimenter.

Nous avons travaillé avec 4 hommes et 3 femmes, d’horizons différents, avec des expériences et des parcours variés, ce qui a donné lieu à des échanges plus intenses et créatifs.

HOMMES		FEMMES	
âge	50 – 70	âge	40 – 55
diplôme	2 DU ⁷ 2 formation intra-association	diplôme	1 DU 1 DEMF 1 formation intra-association
origine prof.	2 entreprise 1 juriste 1 social	origine prof.	3 social
exercice	2 salariés 2 bénévoles	exercice	3 salariées
expérience	5 – 10 ans	expérience	10 – 15 ans
médiation	sociale familiale intra-entreprise	médiation	sociale familiale

Tableau 1. Equipe usagers-médiateurs.

Nous avons travaillé pendant 9 mois ensemble ⁸, à raison pendant trois mois de deux réunions par

⁷ DU (diplôme universitaire) – DEMF (diplôme d’état de médiateur familial).

semaine (24), passant les trois autres mois à une réunion par semaine (12), les trois derniers mois, une réunion par mois (3) pendant la mise en pratique et l'expérimentation du métamodèle PRECAUCUS, les usagers-médiateurs s'étant engagés à l'utiliser chacun au cours de cinq médiations. Nous verrons plus loin que l'analyse des avantages, bénéfices constatés a été développée sur 35 médiations dont 70 entretiens préliminaires individuels effectifs (deux parties en médiation). Les médiations pratiquées étaient du domaine social (18), familial (14) et entrepreneurial (3). Aucun des médiateurs n'est intervenu en co-médiation.

Notre charte de travail s'est constituée sur ces valeurs (Brown, 2014 ; Mathieu et Hillen, 2016) :

- S'attaquer à des problèmes mal ou non définis (versus problèmes déjà définis).
- Rechercher des solutions possibles et appropriées au contexte (versus recherche de LA solution unique).
- Résoudre les problèmes par la recherche de solutions (versus analyse exhaustive du problème).
- Avoir un mode de pensée constructif, collectif, participatif (versus mode de réflexion critique, analytique et individuel).
- Allier conception et réalisation (versus « je pense » et « d'autres feront »).
- Garder comme boussole ce qui fait sens et pour qui on veut innover (versus poursuivre ses idées et penser qu'on a raison).

En outre, créer et maintenir le *momentum* ou conjoncture favorable, dynamique, est essentiel pour une équipe de travail : après l'intérêt pour la nouveauté, il est nécessaire, pour le chercheur, de maintenir l'élan pour la mise en œuvre du projet par une vigilance de chaque étape, en résolvant toute contrainte liée à la mise en œuvre ou aux changements nécessaires. L'engagement dans l'action par la création et le développement de prototypes, par exemple, facilite la transition et favorise le maintien d'un *momentum* collectif (Mathieu et Hillen, 2016).

Ces sept médiateurs, témoins privilégiés de par leurs parcours, leurs expériences et questionnements quant à leurs pratiques et leur volonté de construire, forment un petit échantillon de la population-cible (les médiateurs) suffisamment typique, contrasté et complémentaire pour que leurs contributions et coopérations à notre recherche soient significatives tant par le processus engagé et la finalisation du métamodèle PRECAUCUS que par l'analyse des bénéfices réels constatés par la réalisation et l'usage du métamodèle.

3.1.3. Les experts.

Innover revient tout à la fois à un défi et à une problématique en intégrant l'utilisateur dans la recherche et la mise en place de solutions. L'approche transdisciplinaire est essentielle.

Nous avons fait appel, ponctuellement, au long cours de notre processus de travail design à des spécialistes de notre réseau professionnel pour affirmer ou infirmer certains questionnements et préciser, développer si besoin nos orientations, réponses de chercheur :

- 1 neuropsychiatre pour les questions afférant aux réalités humaines, l'être humain en conflit, les neurosciences, les dimensions psychiques, le conflit et son analyse, la modélisation du conflit.
- 1 sociologue pour les questions concernant particulièrement le conflit social.
- 1 philosophe pour les questions sur les normes, les valeurs, le conflit, la justice.

⁸ Données indicatives car, suivant les nécessités, demandes, les réunions hebdomadaires ont été plus fréquentes. L'équipe a été fidèle dans son engagement.

- 1 graphiste pour les questions sur la modélisation et le prototypage et le résultat visuel du métamodèle.

Intéressés à notre recherche, ces quatre experts ont été contactés, à la demande, via Skype. Lors de nos réunions de travail les réponses étaient présentées à l'équipe par le chercheur. Le graphiste a participé in situ à certaines réunions de prototypage.

Nous avons également contacté certains experts internationaux du domaine de la médiation pour conforter certains points de leurs écrits.

4. L'organisation.

Une fois les usagers-cible identifiés et le processus *design thinking* déclenché, il nous a aussi fallu prendre en compte

(1) **L'environnement et les contraintes** en lien avec notre travail de recherche :

- L'espace projet dédié était composé – outre la bureautique – de grandes tables, fauteuils confortables, de diverses fournitures de bureau, des *paperboard* et de murs permettant d'afficher notes et heuristiques, repères visuels pour garder une trace constructive de notre progression et rester plongés dans nos recherches, concentrés sur la problématique à traiter et les sujets abordés, les solutions à mettre en place, les informations affichées permettant une immersion rapide de l'équipe ainsi qu'une communication plus directe.

L'espace de travail devait être autant fonctionnel qu'émotionnellement confortable.

- Les contraintes budgétaires.

Nous avons travaillé sans financement extérieur, utilisant nos ressources personnelles et moyens professionnels.

- Les contraintes matérielles.

Le matériel nécessaire : les fournitures pour réaliser les prototypes (papier de différentes tailles, colle, post-it, adhésif, ciseaux, stylos, feutres, *paperboard*, etc.) ; les équipements informatiques (ordinateur, imprimante, cartouches, logiciels spécifiques) ; téléphone ; les équipements conviviaux (machine à café, etc.).

- La disponibilité de l'équipe.

Le planning des réunions a été géré via Doodle et l'agenda Google.

- Les contraintes du temps.

Les échéances importantes ont été imprimées sur de grands tableaux visibles par chacun dans le bureau, de façon à ce que l'ensemble des contraintes de temps soit visible par l'équipe (date de lancement, date synthèse de l'état des lieux, date premier prototype, etc.). Les imprévus, les retards ont dû être intégrés.

En tant que chercheur nous avons beaucoup travaillé en amont pour préparer chaque session de travail, présenter le résultat de nos travaux, en discuter, expliquer, interpeller éventuellement nos experts, faire des choix avec notre équipe, finaliser.

(2) Les **habitudes de travail**. Nous avons planifié à l'avance toutes nos réunions.

La régularité a aidé chacun à dégager du temps pour s'impliquer dans le projet. Travailler en petit groupe a aussi facilité la coordination des agendas et des prises de décisions et de toute la logistique développée pour que l'équipe se sente investie.

Notre quartier général a été établi en nos bureaux. Un nom lui a été donné : **MedLab**, ancrage

fédérateur de notre engagement et projet créatif, innovant.

Outre le travail de recherche scientifique du chercheur, **les techniques de recherche** issues du design sont variées, chaque projet étant unique et nécessitant une approche différente. En ce qui nous concerne, nous avons privilégié :

- Le dialogue, les entretiens collectifs avec nos usagers-médiateurs.
- Les entretiens ponctuels avec les experts.
- L'observation, en immersion (observation participante) avec le groupe, des interactions, pour une co-construction positive. Nous avons ainsi développé les relations entre nous et « observé, regardé » du point de vue de nos usagers.
- La tenue de carnets de bord, fiches de synthèse, heuristiques transmises régulièrement à chacun via Dropbox, service de stockage de fichiers dans le cloud.

Nous avons également – en vue du prototypage – utilisé le test du concept en réunions, c.-à-d. l'usage de croquis de notre projet à différentes étapes et de l'heuristique des éléments composant notre métamodèle, accompagnés d'explications, ceci pour dialoguer en divergence et convergence sur les différents points abordés.

Pour préparer, organiser nos réunions de travail, les thèmes à aborder, les données résultantes, pour

- archiver et diffuser, nous avons donc utilisé Dropbox.
 - collaborer, partager, nous avons créé une base de connaissances avec Google Docs, outil d'écriture collaborative pour fiches de synthèse, heuristiques, schémas, questions. Nous avons régulièrement affiché des notes sur les murs de notre espace de travail MedLab. Google Docs a permis la retranscription et diffusion d'idées.
 - planifier : le service en ligne Doodle nous a permis de planifier et de trouver le créneau le plus adéquat (nous avons autant que possible organisé nos réunions aux mêmes jours et horaires).
- Google Agenda nous a permis d'avoir un calendrier commun.

5. Notre processus design.

Voici en approche séquencée les *briefs* des trois principales étapes du processus design que nous avons utilisés en travaillant avec notre équipe d'usagers : l'inspiration, l'idéation et l'implémentation. Le contexte de travail a ainsi été clairement posé, délimité, développé, cadré par la présentation des *points of view* de notre recherche et tout au long du processus *design* jusqu'à la finalisation du métamodèle créé.

5.1. La phase inspiration

La phase inspiration réinterroge la problématique à traiter en lien avec une population cible, les questionnements et besoins reconnus ou sous-jacents. Elle permet d'établir un recueil de données, d'informations, de faire des choix de réflexions et de constructions, de cibler et faire émerger les solutions possibles.

Un médiateur qui n'est, le plus souvent, pas psychologue, doit assurer une intelligence et une stabilité émotionnelle (Ballreich & Glasl, 2011) et, par le fait, avoir des compétences suffisantes pour gérer le processus de médiation.

Le conflit est avant tout une incapacité à gérer les différences. Nous ne sommes pas identiques à

l'autre. Nous ne sommes pas le même d'un moment à l'autre. Les interactions et les relations entre les êtres humains sont complexes, multi-déterminées, imprévisibles, subtiles. Et les conflits sont encore plus complexes, subtils et imprévisibles. Personne ne peut connaître objectivement ou à l'avance comment résoudre un conflit particulier. Il est nécessaire de développer les compétences, les prises de conscience, la confiance en soi, d'aider à développer un large éventail d'idées et techniques diverses. Il est nécessaire, obligatoire, de construire des ponts, d'intégrer les concepts et les compétences que les autres disciplines scientifiques ont produits et qui concernent les conflits et leur résolution (Cloke, 2008).

Ce serait presque une lapalissade de prétendre que la dimension psychologique doit être prise en compte dans les conflits puisque, par définition, le conflit est un problème relationnel. Admettons que, comme Kenneth Cloke, Rudi Ballreich et Friedrich Glasl le proposent :

- 1) Il est possible pour les êtres humains d'être en désaccord sans être en conflit.
- 2) Ce qui distingue le conflit du désaccord, c'est la présence d'émotions négatives (colère, peur, culpabilité, honte, etc.).
- 3) Tous les conflits, par définition, contiennent un ou plusieurs éléments émotionnels.
- 4) Pour travailler à la résolution du conflit et donc toucher l'émotion, il faut développer, assurer l'intelligence et la stabilité émotionnelles et sociales.
- 5) La discipline la plus apte à traiter la dynamique émotionnelle, c'est la psychologie.
- 6) Par conséquent, la médiation peut apprendre de la psychologie à être plus efficace dans la résolution de conflits.

A un niveau où l'aide d'un tiers est supposée nécessaire, la résolution de conflits demande donc des connaissances techniques spécifiques de par les problèmes à traiter et qui dépassent les seuils de tolérance des individus auxquels le médiateur est confronté dans sa pratique.

Des experts tels que Leo Montada et Elisabeth Kals (2007) admettent que le processus de médiation ne peut pas encore prétendre à la perfection car il n'a pas encore atteint le sommet de sa sagesse et ce, bien que déjà structuré et validé et que l'avenir de la qualité de la résolution des conflits est et sera fonction de techniques et de compétences psychologiques à disposition des médiateurs.

La recherche le dit et nous en sommes convaincus, la psychologie, aujourd'hui comme à l'avenir, est la discipline scientifique fondamentale la plus importante pour l'analyse des processus intrapsychiques interactifs, communicatifs. Ces processus sont à la racine des conflits et sont déclenchés, activés chez les participants à la médiation.

Au-delà d'un accord de résolution de conflit, la psychologie, à travers l'élaboration systématique de chaque cas, offre une opportunité de maturation personnelle et de maturation de la relation pour et entre les parties en médiation.

La psychologie est la discipline fondamentale quand il s'agit d'optimiser la mise en place du processus de médiation.

Avant de démarrer notre projet que nous souhaitons évolutif, c.-à-d. impliquant de développer une offre nouvelle pour un public existant, nous avons ciblé et défini la problématique à traiter pour la proposer à l'équipe d'utilisateurs qui y a pleinement adhéré : le besoin d'une médiation plus fondée sur la psychologie.

Un besoin généralisé par le besoin des médiateurs d'avoir des connaissances et des compétences dans le domaine de la psychologie du conflit et par là même de pouvoir pratiquer un processus structuré, ciblé, construit en ce sens.

Le mode « définition » de la problématique en *design thinking* a été une étape importante qui nous a permis d'aborder la conception du projet de façon innovante et pertinente. C'est en effet le moment où nous avons utilisé et synthétisé des résultats émergés des contacts avec les utilisateurs-cible, et/ou de constats précédents (nos recherches initiales au projet), confirmés, et traduits en besoins, désirabilité, découvertes. Pour comprendre les défis significatifs à traiter, identifier les pistes et solutions exploitables, nous avons présenté aux utilisateurs des points de vue nouveaux, propositions de travail et de réflexions, réponses à leurs questionnements et qui nous ont permis de guider le développement du projet (voir, outre la théorie et pratique du *design thinking*, les 6 *points of view*, état de l'art de la littérature scientifique).

L'objectif du *design thinking* n'est pas de produire des solutions universelles mais de résoudre des problèmes qui concernent une population précise. Chercheur et praticien, nous avons rencontré depuis plusieurs années et interrogé de nombreux médiateurs, formés à des degrés différents ou pas à la médiation. Ce qui est ressorti de ces rencontres nous a permis d'aborder la complexité et les difficultés, l'appréhension de leur approche des dimensions psychiques de l'humain en conflit, les faisant se retrancher, outre l'usage classique unique des techniques d'écoute active, le rappel des règles et de leur éthique, en la conviction que leur intuition est garante de tout, jusqu'à, pour certains, s'enfermer dans un mode de fonctionnement répétitif d'un certain apprentissage, sans autre évolution, ou, d'autres qui, sur la base d'une formation généraliste avérée, transforment l'apport d'un certain enseignement en psychologie en une vigilance psychologique vis-à-vis d'eux-mêmes et qui les pousse, avant d'accepter une médiation, à s'interroger sur leur capacité à accepter la médiation et donc à médier. D'autres, encore, en arrivent à reconnaître ressentir le désarroi du médiateur « jeté dans la fosse aux lions », sans formation de base suffisamment élaborée, spécifique, sans formation continue, pour mesurer leurs difficultés et avec une perte d'estime de soi de par les difficultés vécues (Guillaume-Hofnung, 2012).

Ainsi, deux interrogations ont servi de fil conducteur dans l'élaboration de notre travail avec l'équipe de médiateurs de terrain :

- L'omniprésence des phénomènes psychologiques en médiation et leur impact sur la pratique du médiateur.

Autrement dit, comment (où et quand) – pour le médiateur – développer la connaissance et la gestion des dimensions psychiques dans l'analyse de conflit et les possibilités d'interventions sur leurs déformations.

- Comment distinguer, analyser et structurer les dimensions psychiques pour les intégrer constructivement dans le processus de médiation ?

Le travail d'auteurs tels que C. Moore, K. Cloke, L. Montada et E. Kals, R. Ballreich et F. Glasl, permet de répertorier certains problèmes récurrents auxquels se heurterait le médiateur au décours du processus de médiation s'il ne prend pas suffisamment en compte les perspectives psychologiques du conflit ou s'il n'a pas appris à les gérer et qui concernent pratiquement toutes les fonctions psychiques (perception, pensée, émotion, volonté, comportement) dans leur dysfonctionnement et techniques d'interventions.

Le médiateur doit pouvoir aborder l'imprégnation des conflits, leur rigidification voire leur fanatisation par des croyances, des systèmes de valeurs souvent à la racine des conflits, non exprimés, non clarifiés, hiérarchisés et dont l'influence échappe souvent à la conscience. Ce qui est encore plus fréquent et impactant, ce sont les manifestations émotionnelles, leurs

irruptions, interférences, imprévisibilités, les court-circuitages du raisonnement jusqu'à la manifestation la plus redoutée : le risque d'escalade et de violence. Mais même si les émotions sont insuffisamment tempérées, le fait que le médiateur voit sa perception de la réalité mise en question et par là les fausses certitudes qui en résultent, il admet difficilement qu'il est construit d'a priori et que tant que ses interprétations nécessiteraient des vérifications, le médiateur sera en mal de lui faire découvrir – et pourtant ce serait important – que ses raisonnements sont fréquemment déviés par des biais cognitifs dont il ignorait l'existence.

Le médiateur peut également être désarçonné face à un mode de communication ignorant toute règle fondamentale. A cela peuvent se rajouter des automatismes comportementaux destructeurs, échappant à la volonté même des médiés. Tandis qu'un cap important à passer, ce sont aussi l'ignorance et l'insatisfaction des besoins fondamentaux réels et l'obstination à des positionnements rigides, à des revendications de compensations inadéquates d'intérêts, de pouvoir, prestige et convoitise insatiables. Il en est de même quant à l'incapacité d'allier les propres intérêts et la coopérativité, l'autonomie et l'interdépendance sur une base de volonté de co-construction, minée par une position à prédominance défensive, résultat d'une insécurité personnelle permanente et l'incapacité de choisir la métaposition⁹ face au conflit.

En outre, il n'est pas possible de ne pas tenir compte des limites du médiateur, chargé de ses propres réalités humaines, avec ses croyances, ses valeurs, ses émotions, blessures, perceptions, interprétations, autrement dit la nécessité de gérer ses propres conflits, simultanément ou d'arriver à les mettre entre parenthèses.

Selon l'expérience de Furlong (2005),

- sans préparation le médiateur établit inconsciemment un diagnostic, un a priori, un jugement.
- le médiateur réagit émotionnellement pendant la médiation.
- le médiateur fait des choix et applique des outils basés sur un diagnostic incomplet, pauvre.

Et ceci conduit à l'escalade.

Le médiateur a aussi les limites que lui impose le processus de médiation et le risque d'écueil à chaque étape. Il doit gérer les limites imposées par la problématique, les limites dues à son rôle à tenir et aux relations établies (les résistances). Il peut avoir tendance à se retrancher dans la stricte application et rappel des règles et principes déontologiques, à l'écoute empathique, au risque d'être « sur commande », au recadrage et au recours à l'intuition – connaissance directe et immédiate d'une vérité qui se présente à la pensée avec la clarté d'une évidence et qui sert de principe et de fondement au raisonnement discursif – source de toutes solutions, à défaut de possibilités d'applications méthodiques de stratégies, techniques et usage d'outils psychologiques et pluridisciplinaires avérés. Des limites qui peuvent être dues au médiateur lui-même, de par une formation de base incomplète, une formation continue difficile (manque de financement, etc.), à l'enkystement à risque de sa pratique (routine, résignation, sur-responsabilisation, absence d'analyse de pratique, etc.).

La médiation a les limites de ses contre-indications. Les limites des parties sont aussi à considérer là où les interférences et les degrés de déformations des dimensions psychiques conscientes ou inconscientes, intrapsychiques et interpersonnelles, influent, perturbent et même empêchent la

⁹ Consiste à observer avec recul l'ensemble d'un système ou d'une situation, d'une relation en évaluant les éléments en interactions. Autrement dit, prendre de la hauteur face à certaines situations problématiques.

gestion constructive des conflits.

5.1.1. Trois réponses.

L'état des lieux de la littérature scientifique nous a permis de démontrer et développer notre projet et de cibler trois réponses possibles à la problématique et aux questionnements sur lesquels nous avons travaillé avec l'équipe de médiateurs.

La finalité de la phase suivante idéation est de donner forme aux solutions choisies, en commençant également les expérimentations. Ainsi avons-nous travaillé en équipe l'orientation de notre travail de recherche sur la base de ces trois réponses possibles :

(1) Le développement de l'entretien préliminaire individuel.

La fonction essentielle de notre projet de création d'un métamodèle de gestion des dimensions psychiques dans le conflit et d'interventions sur leurs déformations étant - outre la validation de compétences pour le médiateur - la préparation à la médiation (en vue des rencontres en séances plénières), il était incontournable de pouvoir présenter le métamodèle en le situant dès le début du processus de médiation, dans la phase de l'entretien préliminaire individuel, *gap* (faille, lacune voire chaînon manquant) dans le processus, terrain en friche, peu ou pas utilisé, pratiqué classiquement en face à face ou par téléphone pour un recueil simple de données et l'énoncé de l'éthique du médiateur et des règles de médiation, peu ou pas développé, structuré et donc potentiellement disponible, flexible, adaptable, constructible, selon nous

Nous n'avons trouvé aucun auteur qui n'ait été en défaveur d'une qualité de préparation à la médiation : *failing to prepare, is preparing to fail* (Wade, 2004).

Nombreux sont ceux qui préconisent un temps de préparation avant la médiation plénière pour mieux parer au choc de la rencontre des parties adverses et aux conséquences négatives pouvant se répercuter sur tout le processus de médiation (Bannink, 2009 ; Billikopf, 2004, 2013 ; Cloke, 2015a, 2015b ; Glasl, 2015 ; Haynes, Mecke, Bastine & Fong, 2006 ; Montada & Kals, 2007 ; Moore, 2003 ; Shurven, 2011 ; Wehr, 1979).

Aucun ne l'a modélisé.

Notre travail a été de proposer d'installer de façon innovante l'analyse des dimensions psychiques et les stratégies d'interventions sur leurs déformations sur le terrain de l'entretien préliminaire individuel. Nous avons ainsi créé un processus d'analyse intégré au processus même de médiation, un processus méthodique, structuré, planifié, de préparation aux séances plénières de médiation, une cartographie complète d'analyse du conflit avec, à la clé, la carte heuristique du conflit du médié.

(2) Le travail sur les dimensions psychiques.

Pour certains auteurs, tels que, entre autres, Montada & Kals (2007), c'est une condition indispensable de pouvoir disposer d'une large panoplie de techniques psychologiques transférées de la psychologie individuelle et sociale. Pour d'autres, la métanoïa de l'intérêt personnel exclusif vers une intégration des intérêts de l'autre passe par une démarche psychologique progressive (Ballreich & Glasl, 2011). Certains affirment que le succès d'une résolution de conflit doit passer par la transformation du psychisme des médiés (Galtung, 2000 ; Alexander, 2011, 2013).

Pour d'autres encore, c'est la qualité de la relation améliorée, le renforcement de la confiance, qui est la seule capable de créer des conditions valables de négociation (Swaab, 2009). Tandis que, par exemple, pour des chercheurs tels que Cloke (2013) le conflit commence par les émotions et se résout par les émotions. L'exploration des valeurs comme base de motivation des conflits permet

aussi de mieux décoder les fonctionnements psychiques (Moore, 2003 ; Ballreich & Glasl, 2011). Aucun chercheur n'exclut l'impact possible des dimensions psychiques même si la causalité déterminante psychologique n'est souvent citée que comme un facteur secondaire parmi d'autres.

Les médiateurs peuvent être déconcertés par la multiplicité trop grande des perspectives et théories psychologiques. Notre équipe d'usagers-médiateurs le confirme. Ceci nous a motivé à synthétiser la complexité des dimensions psychiques de base et à les modéliser pour les rendre abordables, compréhensibles et praticables.

Les conflits entre les parties apparaissent à travers de nombreux mécanismes surtout de déformations psychiques, se manifestant en comportements verbaux et non-verbaux, en se renforçant l'une l'autre jusqu'à un total mélange et entrelacs. Les personnes concernées ne consciencient pas cette dynamique.

Le premier constat que doit pouvoir faire le médiateur c'est que le vrai conflit n'est pas entre deux personnes mais entre les images que chacun se fait de l'autre. Une image souvent figée, d'autant plus négative de « l'ennemi » qu'elle valorise et innocente la propre identité, ce qui donne une toute autre perspective d'interventions et qui remet plus en évidence la nécessité de mise en place d'un processus d'analyse psychologique, d'une ingénierie orientée vers la vraie problématique visant à reconnaître et à déconstruire les déformations d'un même édifice conflictuel dysfonctionnel dont il s'agit de faire consciencier les mécanismes à l'origine du conflit, de les désamorcer et de les transformer en un travail conjoint médiateur/médié.

L'analyse de la problématique énoncée – des réalités humaines dont nous ne pouvons faire abstraction à aucun moment, autant pour le médiateur que pour les parties en médiation – a fait émerger des dimensions importantes, chacune d'une complexité particulière : perception, pensée, émotion, volonté (valeurs) comportement (communication) et leur modélisation.

(3) Le métamodèle PRECAUCUS.

En méthodologie *design thinking*, nous avons travaillé à mettre au point avec notre équipe une matrice structurée d'analyse et d'interventions sur les dimensions psychiques, chaque dimension comprenant une liste de déterminants la caractérisant, élaborée sur la base de notre état de l'art et résultat du travail de réflexion et élaboration avec l'équipe et les experts, ainsi que différents outils d'interventions avec leurs modes d'emploi.

Nous avons fait le choix du métamodèle qui rassemble l'ensemble de modèles interconnectés et interdépendants, avec des sous-structures allant jusqu'à la focalisation sur des éléments spécifiques. Outil-cartographie, pré-diagnostic d'analyse pour la résolution constructive du conflit par la médiation, cette matrice structurée doit être une matrice fiable car la résolution des conflits humains ne peut être laissée au hasard. *Screening* complet, elle empêche aussi de focaliser sur un point particulier pour ne pas risquer de passer à côté d'autres composantes. Si deux personnes ne sont pas d'accord, le changement doit être intentionnel, voulu et orienté précisément pour qu'il ait un sens et soit efficace. Le changement ne résulte pas nécessairement d'une évaluation pertinente et rigoureusement scientifique mais, en tous cas, il doit être suffisamment compris et explicable, suffisamment global et satisfaisant. Cette compréhension doit permettre de structurer les faits et le raisonnement pour que l'hypothèse de travail qui en résulte puisse se confronter de façon pertinente au conflit, c.-à-d. que l'explication doit être solide, autant que possible libre de biais cognitifs et d'analyses erronées. Nous verrons plus loin que notre matrice structurée correspond aux critères

SMART (spécifique – mesurable – atteignable – réaliste – temps) actuels de validité des modèles opérationnels de recherche scientifique.

5.2. La phase idéation.

L'objectif de la phase idéation (dont la finalité est de générer des solutions) a donc été d'extraire de nos recherches les pistes d'actions à même de construire notre projet. Nous avons dégagé des résultats de nos recherches des constantes et ainsi choisies les pistes, les concepts concrétisés par notre prototype et son test en réalité de terrain.

Nous avons énoncé en ces temps de réflexions et construction visant les trois réponses possibles élaborées en phase inspiration, notre hypothèse de travail : L'entretien préliminaire. Une chance négligée pour la résolution constructive du conflit par la médiation.

Nous avons en réunions collaboratives respectant la méthodologie *design*, partagé expériences, questionnements, points de vue. De là, en tant que chercheur, nous avons construit et développé, présenté et nommé les thématiques émergentes.

Nous avons relevé les constantes, les dénominateurs communs des questionnements pour proposer et construire nos actions, dépasser les idées préconçues, constats et observations étant généralement révélateurs d'une difficulté ou opportunité à saisir pour mettre en place des actions concrètes.

Une bonne piste d'action peut se reconnaître au fait qu'elle est prometteuse de par les opportunités et idées nouvelles qui en découlent et incontournable car centrale dans les discussions.

Ainsi les *points of view* (pistes d'actions, points ou angles de vue) de l'état des lieux de la littérature scientifique éclairent, confirment la problématique sous un jour nouveau et catalysent les idées nouvelles. Les thématiques expriment bien un besoin, un enjeu concret. Des cartes heuristiques ont été développées pour explorer et approfondir les angles de vue, organiser nos informations, réflexions, développer nos heuristiques. Nous avons défini les sujets de brainstorming, de discussions, les pistes d'actions nous servant à produire des idées nouvelles, à en confirmer d'autres correspondant aux besoins, à les vérifier, mais avant tout à exprimer tous questionnements et réponses déjà comme possibles.

Nous avons créé une carte conceptuelle du projet de métamodèle et défini une stratégie de prototypage. Réaliser un seul prototype qui engloberait tous les éléments inclus dans la carte conceptuelle serait insurmontable. En un premier temps, au fur et à mesure du développement des *points of view* et du travail de réflexion, nous avons construit des prototypes simples qui nous ont appris beaucoup de choses pour préparer l'expérimentation en conditions réelles. Nous en avons, en phase d'idéation et d'implémentation, avec des périodes itératives, construit au total quatre, du plus simple au plus abouti, le bon prototype étant celui qui donne les bonnes réponses aux questionnements. Le prototype est la première étape vers la concrétisation de notre projet : les idées abstraites ont été transformées en réalités tangibles.

Nous sommes donc arrivés à une version aboutie de l'offre que nous souhaitons mettre en place : l'expérimentation du prototype métamodèle par les usagers-médiateurs travaillant de façon autonome, dans leur pratique professionnelle.

Rappelons que dans les phases *design* que nous présentons, le développement itératif est essentiel, impliquant que le projet comporte un certain nombre de cycles ou itérations en fonction de la recherche, de la co-construction et au cours desquelles le chercheur et son équipe prévoient de

répéter certaines activités, de creuser certains questionnements pour en valider les réponses mises au point.

Ainsi, cela a été utile, par exemple, pour les quatre prototypes ou dans la transition entre la phase d'idéation et la phase d'implémentation, à l'issue de spécifications et d'analyses, quand nous sommes passés, en ces phases, à un état plus concret de notre recherche, autrement dit la mise au point de notre prototype, transposition d'idées, de concepts élaborés, dans le monde réel.

5.3. La phase implémentation.

La phase implémentation (changement d'échelle) consiste à mettre en place l'offre de façon pérenne avec un suivi attentif.

Cette phase a permis de faire évoluer notre concept en l'expérimentant et l'améliorant grâce à l'avis des usagers-médiateurs. Il s'agit de la phase de test des prototypes en conditions réelles. Une fois conçu le métamodèle PRECAUCUS, chaque médiateur a commencé à l'utiliser dans sa pratique professionnelle. Nous avons prévu – chercheur et équipe – de nous retrouver pour faire le point et la « mise à jour » éventuelle de notre métamodèle PRECAUCUS, la perspective de notre travail étant de continuer d'ouvrir le champ des possibles avec d'autres médiateurs.

Rappelons que le *design thinking* ne suit pas forcément un cheminement linéaire. Ainsi, si nous avons travaillé sur quatre prototypes, c'est qu'il nous a fallu après évaluation, développement, selon les avis partagés en équipe, revoir certains points d'usage tels que, initialement, par exemple, le fait de n'avoir ciblé que le modèle tête-cœur-mains, ou bien le visuel du métamodèle, ou bien la liste des déterminants, les modes d'emploi des outils pour le guide de l'utilisateur. Il était, par exemple, essentiel que le visuel du métamodèle contribue à la mémorisation des étapes du PRECAUCUS et l'usage des outils proposés. Pour cela, nous avons mis en commun les avis de chacun, et établi des heuristiques (« qu'est-ce qui a été bien perçu, compris ? », « quelles difficultés ont été exprimées ? », etc.).

Nous avons convenu avec les médiateurs de tests sur cinq processus de médiation, soit 35 médiations au total ou 70 entretiens préliminaires individuels (deux parties en médiation), en phase pratique de trois mois (test et changement d'échelle, implémentation).

Notre évaluation s'est basée sur le retour d'informations quant aux avantages, bénéfices reconnus par et pour les médiateurs eux-mêmes, les parties en médiation, la pratique du métamodèle.

Le processus nécessite du temps : non seulement celui de la durée des médiations engagées mais aussi le temps nécessaire aux ajustements pour arriver à un résultat concret.

Le prototype est la première étape vers la concrétisation de notre projet : les idées abstraites ont été transformées en réalités tangibles, modélisées. Au fur et à mesure nous sommes arrivés à une version plus aboutie de l'offre que nous souhaitions mettre en place : à ce moment-là tout se déroule dans la réalité de l'expérimentation par les usagers-médiateurs. Le projet peut évoluer en recueillant les données nécessaires auprès des médiateurs pour l'implémentation finale. L'équipe travaille de façon autonome, dans sa pratique professionnelle.

L'implémentation consiste à mettre en place l'offre de façon pérenne. Il ne s'agit toutefois pas forcément de la version définitive. Le modèle va faire l'objet d'un suivi attentif dans un cadre formalisé et sur une durée définie et avec l'intervention possible de nouveaux acteurs.

En *design thinking*, il y a au moins deux moments particulièrement essentiels au cours desquels il est nécessaire de solliciter le public, les usagers :

au démarrage du projet et après avoir réalisé des prototypes, pour recueillir les réactions. Les tests usagers ont pour but d'avoir de nouvelles idées pour progresser. Ce sont donc des outils d'exploration : il ne s'agit pas de savoir si l'idée est simplement bonne ou mauvaise mais de vérifier si les besoins sont satisfaits, si la faisabilité et viabilité du projet sont établies et de trouver comment faire évoluer le nouvel outil. Nous verrons plus loin les retours d'informations de l'équipe de médiateurs pour pouvoir nous projeter à plus long terme et pérenniser notre projet.

Conclusion.

Les pages précédentes présentent le « synopsis » de notre *learning story*, de la méthodologie *design* appliquée à la concrétisation de notre recherche et la création de notre métamodèle, la dynamique de notre projet, cadre et processus.

Durant le processus *design*, autrement dit les phases d'inspiration, idéation et implémentation, le travail sur les trois réponses possibles aux besoins de médiateurs, les travaux de prototypages, les tests usagers, nous avons régulièrement diffusé nos idées (dissémination) pour toucher et intéresser un public de médiateurs plus au large.

Pour rester, avant tout, dans la logique d'une approche séquencée méthodologique, les pages qui suivent présentent les *points of view* de notre recherche, autrement dit l'état de l'art de la recherche dans la littérature scientifique, référentiels du développement de notre thèse et de l'élaboration des réponses apportées aux problématique et hypothèse énoncées, jusqu'à la finalisation de notre objectif de recherche.

Etat des lieux de la littérature scientifique.

Les *points of view*. Définition.

Nous avons délibérément choisi de présenter l'état des lieux de la littérature scientifique - autrement dit les *points of view* qui vont suivre - tels qu'ils ont été élaborés et utilisés au fil de nos rencontres de travail avec l'équipe de médiateurs-usagers, pour rester au plus proche de nos réalités de recherche, et de méthodologie *design thinking* appliquée, de tous les questionnements qui ont animé notre travail. Dans cet esprit *design* de démarche apprenante et d'apprentissage, nous avons gardé les structures et élaborations des textes avec l'illustration d'exemples, de check-lists, questionnaires, commentaires, de modèles ¹⁰.

Un *point of view*, c'est le recadrage d'un défi de conception dans un énoncé de problème, c'est une phase convergente et itérative d'inspiration et idéation, un pivot entre les besoins et ceux pour qui on veut innover et une nouvelle perspective de valeur qui va générer des idées de solutions et permettre de choisir un angle de vue praticable, actionnable, constructif (Brown, 2014 ; Silberzahn, 2015).

Un *point of view* fournit

- un angle d'attaque et de réflexion, cadre le problème et le décentre,
- inspire l'équipe,
- offre des références,
- permet à l'équipe de prendre des décisions,
- stimule les idées en suggérant des questions du type « comment pourrions-nous... ? »,
- capture le cœur et l'esprit des gens, des usagers,
- évite la tâche impossible de développer des concepts trop vastes,
- permet de revisiter et reformuler au fur et à mesure par l'histoire apprenante et d'apprentissage, par la mise en pratique,
- guide les efforts d'innovation.

...

¹⁰ Par simplification, certaines illustrations, schémas, etc. utilisés en réunions ne sont pas dans le texte.

	<i>Point of view 1.</i>
043	Les réalités humaines. Le cadre ontologique du conflit.
	<i>Point of view 2.</i>
066	Le conflit. Une nouvelle définition.
	<i>Point of view 3.</i>
075	L'analyse du conflit.
	<i>Point of view 4.</i>
085	Le médiateur modélisateur et cartographe du conflit.
	<i>Point of view 5.</i>
092	Les dimensions psychiques. Normalité. Déformations et interventions.
	<i>Point of view 6.</i>
158	Le métamodèle PRECAUCUS.

Point of view 1.

Les réalités humaines.

Le cadre ontologique du conflit.

Pourquoi cette recherche sur les réalités humaines, notre objectif étant d'élucider les conflits du présent pour les rendre plus abordables, nous familiariser avec leurs origines, structures, leurs fonctionnements, leurs mécanismes, jusqu'à pouvoir les aborder, s'y immerger en médiation, en étant préparés à savoir les identifier, les désamorcer, les domestiquer et les garder sous surveillance ?

Notre travail nous a amené à trouver un décodage, une accessibilité, en comprenant les réalités originelles des conflits et leurs places au centre des réalités humaines. Nous nous sommes orientés vers leurs structures fondamentales. D'où viennent-ils ? D'où viennent leurs forces plus profondément ancrées que leurs causalités apparentes ?

Le conflit. Au premier abord c'est, dans le langage courant, un concept péjoratif, négatif, un phénomène à éviter, à combattre, à neutraliser, le virus du vivre ensemble.

Notre définition provisoire : le conflit est une tension entre opposés. Qui dit tension ne dit pas stabilité ni résolution. Nous nous sommes demandés jusqu'où remontent ses origines : dans l'histoire humaine ou la nature humaine ou bien en la personne humaine ? Quelle est sa place, son importance, sa signification, sa finalité ? Est-ce un phénomène de dysfonctions de la société, de déviation du genre humain, simplement un effet collatéral négatif de toute relation, de toute vie ? Faut-il le proscrire, l'intégrer, le favoriser, le nier, le refouler, le considérer comme évitable ou non ? Et pourquoi son omniprésence ?

Pour pouvoir dialoguer, négocier avec les conflits, nous les avons réifiés, placés devant nous comme des interlocuteurs qui demandent à être compris avant d'être prêts à entamer des négociations. Nous avons cherché leurs codes d'accès. Les conflits font-ils partie inhérente, ontologiquement, de phénomènes naturels ? C'est en essayant de définir le conflit le plus basiquement possible (conflit = tension entre opposés) que nos réminiscences de biologie et de physique nous ont rappelé que polarité = champ de tension entre opposés. Autrement dit, la base de toute vie ¹¹.

En remontant la trace des phénomènes d'opposition tensionnelle jusqu'à leur origine, nous nous sommes interrogés sur l'écologie des êtres vivants.

A l'origine, existe une grandeur physique fondamentale, la charge électrique qui a la capacité de créer un champ magnétique, une force d'attraction et de répulsion, essentiel pour la vie.

Pourquoi insister sur ce phénomène qui semble bien loin des réalités conflictuelles du quotidien ?

¹¹ La polarité est inhérente au vivant, relation dynamique entre deux pôles opposés. La vie ne se construit que grâce aux polarités. La vie est mouvement d'échange. Elle en traduit le besoin d'ordre ou, plus exactement, elle révèle que le vivant tend vers une ordonnance intrinsèque.

www.universalis.fr/encyclopedie/polarite-biologie

Parce que ce phénomène est justement pleinement présent dans notre quotidien, inhérent mais trop peu conscientisé. Nous nous orientons vers une dédramatisation, une normalisation du phénomène en tant que tel pour n'en dégager, extraire, neutraliser que ce qui peut dépasser le seuil de nos capacités de résolution de conflit.

Qui dit opposé dit polarité, autrement dit une propriété que possèdent tous les êtres vivants de présenter deux pôles opposés assurant le maintien de la vie (LeDoux, 2003 ; Iacoboni, 2008). De cette réalité de base – attraction/répulsion – nous constatons le même algorithme présent dans la cellule, le système, les écosystèmes jusqu'à l'écosystème humain, avec cette clé de décodage dont nous serons amenés à examiner l'efficacité et les exigences.

Dès lors nous pouvons nous demander comment l'être humain, dans la perspective humaniste, arrive à s'extraire suffisamment de la complexité de l'écologie du vivant, réseau d'interdépendances, pour affirmer une spécificité : son libre arbitre transcendant les lois de survie au-delà des mécanismes naturels d'attraction/aversion vers un gouvernement des situations qui tend vers un donner et recevoir équitable, équilibré.

La compréhension de la complexité des polarités inhérentes au vivant vient se heurter au besoin de comprendre l'interdépendance de l'individu qui se révèle inéluctable et qui le mène à être dans tous ses différents états, réactions adaptées ou non.

Différents états qui nous poussent désormais à nous interroger sur la réalité neurologique de l'être humain car nous ne pouvons pas ignorer la neurophysiologie du conflit et, plus précisément, le fonctionnement du cerveau, centre d'orchestration de la vie de l'être humain et dont nous proposerons un « mode d'emploi » en dix neuro-principes, permettant d'aborder, orienter la gestion des conflits.

Finalement, toutes les tentatives de compréhension et de cadrage des réalités humaines ne doivent pas nous faire oublier que notre patrimoine de connaissances doit pouvoir rester ouvert à l'originalité et à la différence de chaque individu. Ce qui reste néanmoins comme point commun, c'est que l'être social est un être en conflit.

Avant de zoomer sur le territoire épistémologique spécifique des différents processus de médiation et de cadrer les phénomènes conflictuels dont ils font l'objet, nous ne pouvons négliger de les situer dans leur contexte écologique, les phénomènes du vivant, dans leur énorme complexité. Complexité, d'autant plus qu'elle constitue les réalités interactionnelles dans une dynamique et une évolutivité permanente.

Nous tenons à préciser d'emblée que – dans notre objectif de plonger dans les réalités humaines pour en extraire une compréhension meilleure et une possibilité d'approche et d'approfondissement plus efficaces de leurs mécanismes conflictuels – nous sommes bien conscients de combien notre perception des phénomènes du vivant est limitée. Le constructivisme, résultant de toutes nos perceptions, n'est plus à démontrer mais, comme le propose Francisco Varela (1996) le monde n'est ni totalement objectif ni totalement subjectif. Il faut trouver une voie moyenne qui permette de mettre au point une définition de la réalité pour mieux comprendre comment notre existence est couplée au monde et comment elle fonctionne et dysfonctionne (Maturana & Varela, 1992).

Au départ, nous n'avons pas d'autres points de références que nous-mêmes. En plus, dans ce qui nous est perceptible, nous sélectionnons, nous interprétons, nous censurons dans les limites de nos capacités d'exploration, d'éducation, de conceptualisation, d'a priori et du patrimoine de la recherche.

Les sources d'informations accessibles sont aléatoires et les réalités échappent à notre volonté de les

saisir du fait d'une évolutivité qui ne nous attend pas. Aussi, nous rallions-nous à ceux pour qui les réalités perçues consistent en un ensemble d'hypothèses dont on ne pourra se passer pour être opérationnels et procéder par « essai et erreur ».

Nous ne pouvons nous empêcher d'établir, d'élaborer, notre carte du monde dont nous savons qu'elle n'est pas le territoire (Korzybski, 2007 ; Watzlawick, Helmick-Beavin, Jackson & Morche, 2014), dans l'espoir que les mystères de l'existence nous donnent néanmoins accès à quelques concepts fondamentaux, nouveaux, supplémentaires.

Nous pouvons relever, dans ces réalités complexes de l'existence, quelques aspects universels d'une conflictualité qui reflètent l'instabilité des relations humaines à tous les niveaux et peuvent servir de socle à notre réflexion (Moore, 2003 ; Cloke, 2013) :

- Les conflits à dimension mondiale sont fréquents, une succession sans fin de guerres et de paix, la paix étant une interruption momentanée de la guerre.
- Le meilleur et le pire peuvent arriver.
- Des fluctuations cycliques entre ruptures et alliances empêchent la stabilité.
- La relecture de l'histoire n'est pas plus un regard sur des réalités établies, incontestables, car elles sont constamment réécrites, réinterprétées, perçues différemment.
- La perception commune des réalités du présent, actuelles, immédiates, ne trouve pas de consensus général.

Compte-tenu de la complexité des phénomènes humains et de leurs interprétations possibles, nous nous proposons de manoeuvrer à travers les réalités et non pas seulement la réalité humaine, à travers le vaste « réseau routier » des recherches, en direction du domaine que nous avons choisi : le dysfonctionnement des relations humaines et les opportunités constructives que nous y percevons. Nous examinerons tout d'abord les modèles d'écologie des êtres vivants qui présentent des analogies frappantes avec l'écologie des relations humaines qui interfère à tel point que nous ne pouvons pas nous en dissocier.

Nous aborderons plus spécifiquement l'écologie des relations humaines dans sa complexité pour focaliser ensuite sur les potentialités de l'être humain : le meilleur et le pire de l'être humain dans son expression idéale et dans ses déviations démythifiantes.

Dans ces deux perspectives, nous constaterons combien les neurosciences apportent des éclairages utiles, en faveur de notre thèse, ce qui nous autorisera d'autant plus à mettre en évidence l'importance primordiale des dimensions psychiques.

Ce cadrage nous permet d'entrer dans l'arène des champs conflictuels pour cibler une analyse systématique des problèmes d'interactions et d'interdépendances de l'être humain social en conflit aux fins de mieux le comprendre et mieux le faire se comprendre pour un décodage plus avantageux des situations problématiques conflictuelles de sa vie.

1. L'écologie des êtres vivants.

Autrement dit, la science qui étudie les relations entre les êtres vivants et avec leur environnement, les tendances et les conséquences de leurs interactions.

Chaque chose est connectée aux autres. Il y a une seule écosphère pour tous les organismes vivants et ce qui affecte l'un affecte tous les autres (Commoner, 1972).

Toute vie est relation. Toute vie est échange permanent. Toute vie est d'abord un état de polarités

intérieures et extérieures, de tensions, d'opposés. Ce sont deux pôles d'une même réalité, deux extrêmes qui s'appartiennent, l'un ne pouvant exister sans l'autre. Ne pas voir ces deux pôles, c'est ne pas voir les choses dans leur totalité. La vie devient rythme, de l'alternance entre les pôles jusqu'à leur inversion, ce qui devient alors échange. Et ceci tend à se répéter à tous les niveaux des structures du vivant, y compris entre personnes humaines.

Même à partir d'une seule **cellule**, c'est l'équilibre écologique qui décide de la vie ou de la mort. Les chances de survie d'une cellule augmentent avec sa capacité à s'associer et, de là, à se diversifier pour former une unité fonctionnelle plus polyvalente, donc de ressources diversifiées face aux inconstances et adversités de son existence.

Une étape majeure du développement de la cellule, c'est la constitution de **systèmes**, de cellules à fonctions différentes, une structure d'organisation plus puissante qui se fait respecter dans le milieu où elle est implantée (LeDoux, 2003). A partir de là s'ouvre la croissante complexité de l'interaction entre systèmes et sous-systèmes, compatibles ou non, la formation des systèmes se faisant par attraction et possibilités d'échanges vitaux et aversion de ce qui ne correspond pas à la loi des équilibres.

Ce qui est particulièrement intéressant pour nous, du point de vue des modes de relation et d'équilibre entre êtres vivants, c'est l'existence des **écosystèmes**.

Certaines conditions de leur fonctionnement et équilibre peuvent être ainsi définies : les mécanismes intérieurs d'une unité écologique maintenant une certaine homéostasie qui profite de la biodiversité de ses constituants et de leurs ressources complémentaires et qui peuvent être pour nous un modèle de gestion des interactions et interdépendances.

Les constituants du système requièrent des conditions semblables aux besoins vitaux des humains : espace vital, ressources suffisantes, possibilités de croissance, etc. Et ceci, grâce à des chaînes, séquences d'interactions et de cycles d'interactions, un feedback qui assure la survie réciproque, ceci grâce à une dynamique qui permet à la fois des stabilités suffisantes et des changements dans un équilibre jamais définitivement acquis.

La nature, force, énergie à la base de toute vie, met à disposition des **modèles d'adaptation** d'une créativité enviable. Elle est le modèle même de capacités de mutations, de réadaptations, d'insertions. Ce qui prospère est à sa juste place et se justifie par une utilité de quelque nature que ce soit : des symbioses, des complémentarités, des alliances, des coopérations, des équilibres de force, des protections, des défenses, des camouflages, des feintes, parasitages, pièges, distributions de territoire et autres alternatives, particulièrement grâce à la spécificité de sa différence.

La nature a ses **lois**. Des lois qui doivent être respectées, déduites, rejointes, intégrées. Les sciences humaines les plus évoluées n'ont jamais été en mesure d'imposer des lois à la nature, même à l'époque actuelle que certains désignent post-humaniste où les machines sont supposées imposer un fonctionnement qui voudrait se dissocier, se substituer aux exigences auxquelles les équilibres de vie la contraignent.

La vie est un phénomène dynamique permanent, une succession de changements que l'on peut considérer comme des crises d'interactions auxquelles on ne peut absolument pas se soustraire. Les organismes survivent non à cause de leur supériorité de forces ni de leur rapacité mais du fait de leur adaptabilité, de la profusion de leurs modes de réactions. C'est la biodiversité et non l'homogénéisation, c.-à-d. la répartition des tâches, qui donne la polyvalence suffisante à un système, un ensemble, d'êtres vivants pour rester intégré.

Ainsi les équilibres de vie sont les mieux garantis par une tendance vers la socialisation, structurée,

une intégration croissante de la complexité, répartition des territoires et des fonctions, même si c'est au prix de nombreuses fluctuations et de remaniements.

Ce qui semble néanmoins assurer une certaine continuité des grands systèmes, c'est l'existence de systèmes à petite dimension, suffisamment autonomes pour assurer une certaine stabilité de base et intégrant des changements, des bouleversements d'importance minime ou moyenne.

Ce sont là des modèles de fonctionnement inspirant ceux que la société humaine – c.-à-d. l'individu – doit développer.

2. Le système écologique humain et ses conditions.

Qu'il le veuille ou non l'être humain fait partie du système écologique global dont il doit suivre la complexité croissante. L'humanité constitue un **sous-système** : les êtres humains nageant dans « l'océan » de leurs relations, constamment en mouvement fluide, dynamique et dont la densification intensifie les déséquilibres possibles (Lederach, 2003a).

L'**être humain** est **social** ou il ne l'est pas. Il dispose d'une certaine marge d'improvisation dans sa niche écologique ¹² (Pocheville, 2011). A la différence des autres êtres vivants, il peut constituer passagèrement un territoire où il essaierait d'imposer ses propres **lois** contraires aux lois naturelles. Ou alors il peut communier aux lois fondamentales de la nature dont il est capable d'exalter les potentialités. Une importante opportunité pourtant lui est propre : il peut se distancer des **déterminismes**, des réactions réflexes instinctives (neurophysiologiques) en développant des comportements raisonnés, une intelligence sociale, un atout central pour le processus de médiation. Une autre opportunité capitale à l'intérieur de son système est de pouvoir profiter des capacités de communication élaborée permettant la **transmission du savoir** et sa capitalisation et donc l'accélération de l'apprentissage sur lequel s'appuie aussi la préparation à la médiation.

Dans les écosystèmes, la priorité est la survie de l'espèce au prix du sacrifice de ses membres. Par contre, dans le système humain chaque élément, chaque individu, exige qu'il soit respecté pour sa **valeur** personnelle - fondement de l'humanisme, critère de la démocratie, sommet de l'écologie humaine -, son droit à la vie, sa contribution utile à la société et qu'il soit traité avec justice par ses pairs (Lederach, 2003a, 2003b).

De là la possibilité de réaliser une **autonomie** majeure personnelle intégrée intelligemment, créativement et librement, dans une interdépendance équilibrée, ce qui est souhaitable pour créer un espace créatif permettant l'apport de son originalité.

En tous cas l'être humain ne peut se soustraire, comme tous les êtres vivants, à la nécessité d'**efforts permanents**, intelligents et créatifs pour créer, maintenir ou réparer ses relations vitales aux autres et à l'environnement, admettant que rien n'est définitivement acquis et garanti.

L'être humain décide-t-il de favoriser la vie ou la mort, son propre déclin, en sortant du système, en se désolidarisant, en s'opposant, contrariant, ou de servir la vie et donc aussi soi-même en acceptant le compromis entre sa réalisation et sa contribution à l'ensemble (Cloke, 2008) ?

Pourquoi cette perspective écologique ?

Notre recherche prend ici tout son sens pour dédramatiser le concept du conflit, mettre en évidence son omniprésence naturelle, nécessaire, profitable, même indispensable dans toute l'écologie du

¹² La niche écologique est un des concepts théoriques de l'écologie qui traduit à la fois la « position » occupée par un organisme, une population ou plus généralement une espèce dans un écosystème et la somme des conditions nécessaires à une population viable de cet organisme pour assurer une autonomie suffisante.

vivant et découvrir en quoi il peut devenir un allié de la gestion des conflits en médiation.

3. L'idéal humain.

3.1. L'être humain dans la perspective humaniste.

Parmi les référentiels anthropologiques (Deliège, 2013), nous avons fait le choix de nous rallier à la perspective humaniste car elle justifie le plus l'objectif de la médiation, c.-à-d. la conviction que la capacité de résolution de conflit fait partie de l'intelligence sociale, que les résolutions sont possibles et que la finalité de la société humaine est la coopération dans les conditions de paix.

En psychologie humaniste l'être humain est un être cherchant des explications quant au sens et à la compréhension de la vie (Jüttemann, 2004 ; Montada, 2004), et, pour cela, il façonne des théories et des convictions, des objectifs qu'il affirme et expose (Davison, Neale & Hautzinger, 2002).

C'est un acteur orienté volontairement et consciemment vers un sens et un but et il n'est pas seulement le résultat passif de forces, réactions intérieures et extérieures, involontaires voire inconscientes.

C'est un inventeur intelligent et créatif qui fait face à l'existence, observe, raisonne, interprète pour en dégager des opportunités et des projets. C'est un auteur, un créateur de cultures et d'ordres normatifs. C'est un organisateur de son propre développement. L'être humain est un moi (un soi), un être constituant une idée réfléchie (l'homme raisonnable, dit homo sapiens).

C'est un sujet capable de faire des choix suffisamment libres et d'orienter ses décisions en bien ou en mal. L'être humain est, par conséquent, un sujet capable d'assumer ses responsabilités et prêt à répondre de ses actes.

Il est dans la nature du dit homo sapiens de former des convictions et des théories, représentations et modélisations personnelles de l'existence telle qu'elle est, pourrait être et devrait être concernant :

- le monde,
 - soi-même,
 - les autres êtres humains, la présence de l'autre,
 - des réalités et coïncidences terrestres, événements de vie,
 - et, s'il y croit, d'un au-delà,
 - les conséquences de comportements et de performances,
 - l'efficacité de ses initiatives,
 - la nécessité de valeurs, normes, de justice et de lois,
 - le sens ou le non-sens de l'agir,
 - le sens des coups du destin et l'interprétation de son destin
- et beaucoup d'autres choses...

Qu'elles soient justes ou fausses, bornées ou sages, obstinées ou ouvertes, les convictions de l'être humain sont influentes, déterminantes, structurantes. Sans connaître leurs convictions et leurs théories, leurs valeurs, nous ne pouvons pas comprendre les humains et encore moins prédire, prévoir, leurs réactions, leurs interprétations, leurs jugements, leurs attitudes et comportements en cas de conflits, ni les changer et ni les en préserver.

C'est ainsi qu'il devient possible de nommer, thématiser, les convictions décisives concernant les conflits et leurs solutions et, si nécessaire, de les reconnaître comme erronées et improductives. Sans

la supposition que l'être humain est en mesure de remettre en question ses convictions et ses théories et de les réajuster sur la base de nouvelles informations, d'expériences, d'apprentissages et de nouveaux arguments, la concertation, l'entente, serait impensable, impossible. La possibilité de médiation serait alors utopique.

Sans admettre la liberté de la volonté, le libre arbitre, on ne pourrait pas comprendre pourquoi l'être humain se sent coupable ou attribue la faute à d'autres, comme cela se passe en général dans les conflits, et il ne serait pas possible, en médiation, de prendre appui sur la responsabilité personnelle des médiés et cibler un accord librement construit, consenti.

Sans cela il faudrait commencer par déclarer l'homme irresponsable et le mettre sous tutelle. Les conflits ne devraient alors être tranchés que par des autorités.

Nous retenons cette image des capacités et potentialités, ressources psychiques de l'être humain comme un de nos paradigmes dans l'abord des conflits et de leur résolution (Montada & Kals, 2007). Il est vrai que notre paradigme de confiance en la valeur de la nature humaine est une option humaniste comme l'est aussi d'ailleurs la démarche de médiation dont elle est un produit. Il ne s'agit pas d'un a priori philosophique mais de l'option et de l'hypothèse scientifique fondamentale de la psychologie positive ¹³.

3.2. L'être humain et l'inéluctable interdépendance.

De fait, de la naissance à la mort nous sommes des êtres humains changeants, inéluctablement en interrelations : des *Mitmenschen* ¹⁴ (Duss-von Werdt, 2005), inséparables de toute l'humanité, même de ceux qui ne nous « concernent » pas du tout.

Nous n'échappons pas, que nous le voulions ou non, à l'expérience qu'il y en a d'autres comme nous. Sans liens à des lieux, des groupes, à des ressources et à ceux qui les fournissent, nous ne sommes simplement pas capables de survivre. La notion d'indépendance ou d'autonomie totale est une vue de l'esprit, une utopie, une notion purement théorique. De frère, l'être humain peut devenir ennemi, anti-homme ¹⁵ ou loup pour l'homme ¹⁶, voire même l'enfer pour l'autre (Sartre, 2000).

La société humaine se présente comme un corpus mal en point, dysfonctionnel, dont les membres sont souvent incorporés malgré eux, et qui souffre de quelques maladies systémiques au milieu desquelles la psychologie humaniste a à se rendre crédible. Un corpus humain capable du meilleur et du pire et c'est dans ce meilleur que le médiateur ose opérer lucidement.

Dans ces perspectives le concept humaniste est bien fragile tant l'individu peut être démystifié et est démystifiable.

Le médiateur a un atout dans son positionnement s'il est prévenu que l'être humain ne communique avec l'autre qu'à travers l'image qu'il s'en fait et qu'il se fait de lui-même (Watzlawick, 1996). Et c'est parce qu'il s'agit de confrontations d'images plus que de réalités que le médiateur reconnaît les opportunités de transformation d'images, modifiables, contestables, du conflit et ce, dans le sens

¹³ Etude scientifique du fonctionnement optimal de l'être humain qui cherche à découvrir et à promouvoir les atouts et les vertus civiques qui permettent aux individus et aux communautés de se développer dans de bonnes conditions (Meyers, 1997, p. 604).

¹⁴ En allemand, littéralement : homme avec (*mit*) les hommes (*Menschen*).

¹⁵ En allemand, *der Gegenmensch* (littéralement : contre l'homme).

¹⁶ *Homo homini lupus est* (Plaute, poète latin).

d'une possible interrelation constructive.

Nous ne voyons pas l'autre comme il est mais comme il nous paraît. Nous ne serions donc pas en relation entre le « moi » et le « toi » mais avec le « il » que nous ne pouvons situer qu'à travers une identité ou des qualités que nous lui attribuons avec projections, transferts, interprétations non vérifiées, etc. (Furlong, 2005).

On ne peut situer l'autre avec sa vraie réalité que dans un système de modèles théoriques, des systèmes de représentation, même si l'être humain prétendrait définir, avoir la pertinence et le pouvoir de tout contrôler et maîtriser. C'est toujours lui faire violence que de le confiner par nos concepts, notre terminologie, notre typologie. Et pourtant, sans nous créer d'images, sans ces approximations dans nos interactions humaines, il n'y aurait ni repères de communication élémentaire, ni bases, terrains d'entente possibles.

Le médiateur lui-même admet sa ressemblance à tout autre être humain et est conscient qu'il ne peut s'empêcher (le contrôle lui échappe) d'interférer à travers toutes les limites de sa personne.

*Homo homini homo*¹⁷. Rien de ce qui est humain ne m'est étranger.

Tout imparfait qu'il se sait, l'être humain prend le pari d'un dialogue, de situation en situation spécifique, d'inventer une réalité nouvelle, à la convenance de chacun, en co-construction.

Mais comment y parvient-il ?

3.3. L'être humain dans tous ses états.

Donc déjà pour les biologistes toute vie est polarité. Toute vie est échange. Toute vie est équilibre précaire entre tensions et autonomie, interdépendance. Toute vie est conflit entre les différences. Toute vie est liée à l'adaptabilité et la capacité de compensation et d'intégration. Toute vie est constructive et destructrice. Toute vie exige la satisfaction des besoins vitaux fondamentaux intérieurs et extérieurs : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'insertion dans l'environnement (Maslow, 2008). Toute vie est fragile, vulnérable, dont celle de l'être humain exposé à des changements permanents, prévisibles et imprévisibles, gérables et ingérables.

Certains diront que l'être humain est le produit de sa constitution génétique, de ses pulsions hormonales, qu'il n'est pas encore réalisé mais simplement le chaînon manquant entre l'animal et l'homme (Lorenz, 1970), qu'il est le résultat des influences environnementales et de la pression sociale, le produit de son endoctrinement social, religieux, politique, économique et idéologique, etc. Et qu'il est même parfois la marionnette de ses réactions inconscientes, la résultante mécanique de ses conditionnements. Pour d'autres, l'être humain est domesticable, mouton potentiel, suiveur du troupeau (Alain, 1985) pour les prédateurs, suggestionnable, exploitable, manipulable par des stratégies élémentaires, un excellent succès du dressage médiatique collectif et publicitaire, hypnotisable par toutes sortes de trances, de sophistications du raisonnement ou de distractions et particulièrement aliénable par le déclenchement d'émotions fortes jusqu'à des pulsions pires qu'animales (Ballreich & Glasl, 2011).

L'être humain est aussi capable de crédulités superstitieuses, produits de son imaginaire, prêt à renoncer à tout raisonnement, à se déresponsabiliser, voire même à chavirer dans des dépendances désordonnées et nocives. Il est affaibli par ses blessures et capable de faiblesses, d'incohérences et de lâchetés et trouve des alibis à la résignation de sa propre vie et de celle des autres. Eternel

¹⁷ Térence, poète latin.

insatisfait, il est piégé par toutes sortes de convoitise désordonnée, égocentrique, enivré par le pouvoir, le prestige et le plaisir. Ceci engendrant transgression, violence et haine.

A la base, le malentendu d'un droit au bien être permanent personnel, à ce qu'il considère être la paix, du moins momentanée. Mais aussi la capacité d'être saisi de compassion intragroupe, soucieux du bien-être de son entourage, capable d'élans d'altruisme (même si souvent sélectif), de revirements imprévus. De quoi s'attendre au meilleur et au pire.

Nous avons brossé à grands traits le portrait de l'être humain en contraste ou en conformité avec la perspective humaniste comme référentiel. De quoi reconsidérer les a priori et les présupposés et être réservés, prudents, face aux jugements et condamnations rapides.

Des états qui nous poussent désormais à nous interroger sur la réalité neurologique de l'être humain programmé.

3.4. L'être humain dans la perspective des neurosciences.

En quoi les neurosciences contribuent-elles à notre recherche ?

Les pages qui suivent sont le fruit d'une analyse précise de la littérature scientifique. Nous devons toutefois souligner et rappeler la nature complexe du cerveau de l'être humain, ce qui rend toute simplification délicate et maintient le chercheur dans une position humble de compréhension du savoir.

3.4.1. La neurophysiologie du conflit.

Permet-elle de considérer le cerveau comme un dispositif de prévention, gestion et résolution de conflits ?

Déjà Laborit (2000) constatait que les groupes sociaux vont bien souvent à l'encontre des principes mêmes qui permettent aux organismes vivants de demeurer en équilibre et qu'il fallait ces pistes de recherche pour développer des rapports sociaux plus harmonieux, cohérents et moins générateurs de souffrance pour la majorité de l'humanité.

Dans cette perspective, les neurosciences constituent une étape, une dimension de plus à intégrer dans l'élaboration de nos connaissances.

De fait, les neurosciences (Banks, Kamryn, Angstadt, Pradeep & Luan Phan, 2007 ; Birke, 2011 ; Mac Lean, 1990) nous expliquent comment nous réussissons si bien à **fabriquer** des conflits (a priori, interprétations, malentendus et plus, jusqu'à l'escalade) mais aussi à les gérer ou les éviter.

Il est essentiel pour le médiateur de le savoir et de découvrir combien le cerveau a de dispositifs pour résoudre le conflit car toutes nos perceptions sont traitées et régulées par divers processus cérébraux et nous voulons savoir comment le cerveau identifie et élabore le conflit et comment il influence nos réactions face au conflit, c.-à-d. par quelles lois, mécanismes et principes, schémas intrinsèques, le cerveau gouverne nos comportements.

Tandis qu'en situation de conflit nous faisons référence d'habitude aux faits, aux comportements, aux séquences observables des événements, le plus souvent nous ne tenons pas compte qu'en réalité ces informations sont câblées, traitées et régulées par un système complexe de réseaux neuronaux par lesquels notre psychisme résout et même transforme, transcende les problèmes qui s'imposent (Cloke, 2009). La perception des conflits passe d'abord par la voie des cinq sens et finit

par être exprimée en comportements en ayant traversé ce que les behavioristes ¹⁸, au milieu du XXème siècle, appelaient encore la boîte noire impénétrable.

Depuis les progrès rapides des neurosciences, en particulier de la neuro-imagerie fonctionnelle, on ne peut pas ne pas tenir compte de ces résultats nouveaux. L'exploration des activités cérébrales, les mesures de la neuro-imagerie – qui n'est même plus statique mais dynamique – telles que l'IRM fonctionnelle en temps réel (IRMf) ¹⁹, etc., permettent par l'exploration progressive multidisciplinaire du connectome (plan complet des connexions neuronales du cerveau, véritable atlas neuro-fonctionnel) d'affiner de plus en plus les aires fonctionnelles cérébrales spécifiques, des séquences et des réseaux d'interactions en temps réel.

Un premier consensus sur les localisations cérébrales dans l'histoire de la neuro-anatomie a été la représentation d'un cerveau organisé en trois niveaux hiérarchiques : le cerveau triune ²⁰. Nous retenons sa valeur symbolique et pédagogique car l'étude des connexions cérébrales a bousculé la distinction stricte de ces trois niveaux.

Nous avons habituellement encore tendance à situer le conflit en dehors de nous, comme une réalité extérieure, comme une réalité observable, en omettant que le conflit se crée en nous, s'élabore en nous, escalade et s'épuise en nous. Nous avons donc tout intérêt à pouvoir accéder à nos mécanismes intérieurs, psychiques, accessibles, avec lesquels nous nous identifions ou pour lesquels nous sommes souvent considérés comme responsables.

Ce n'est qu'en essayant de construire des machines à penser et à explorer la vie avec des appareillages qui dépassent nos capacités cognitives naturelles, avec des centaines de milliards de câbles interconnectés dans notre boîte crânienne et la mesure de millions de connexions chaque seconde par unité de structure que sont les neurones, que nous devons admettre que simplement nous savons que nous ne savons pas ce que nous savons (Watzlawick, 1996.)

3.4.2. Peut-on préciser suffisamment le lien entre les fonctions psychiques et les conflits ?

Notre recherche s'oriente vers les résultats de la neuropsychologie sociale et en particulier vers les dispositifs pouvant contribuer à l'élaboration constructive de notre vécu, ce qui serait le fonctionnement idéal du cerveau (Gazzaniga, 1996).

Considérons le fonctionnement de quelques dispositifs particulièrement significatifs et révélateurs.

Le cerveau triune nous intéresse tel un modèle rappelant la gestion hiérarchique d'une entreprise entièrement informatisée : la gestion parallèle simultanée et croisée de toutes les données, incluant même les résultats rétroactifs immédiats. Est-ce le dérèglement de l'équilibre de cet appareil qui induit nos comportements incohérents ou est-ce notre incohérence, notre dissociation aux directives qu'il nous propose ? (Vanderbilt, 2004).

¹⁸ Le behaviorisme étudie le comportement observable et l'analyse comme un processus au sein de l'environnement et comme l'histoire des interactions de l'individu avec son milieu. Le behaviorisme s'appuie sur l'expérimentation et la mesure scientifique et vise à établir une relation statistiquement significative entre des variables de l'environnement et le comportement étudié sans faire appel au psychisme comme explication des actes, du comportement.

¹⁹ Technique d'imagerie par résonance magnétique nucléaire permettant de cartographier les activités fonctionnelles du cerveau. Le principe consiste à mesurer l'oxygénation (rapport oxyhémoglobine/désoxyhémoglobine) qui augmente localement dans les aires activées suite à un apport accru en sang frais.

²⁰ Système reptilien (la survie), limbique (les émotions) et néocortical (la réflexion et la cognition).

Nous étudierons d'abord chaque niveau hiérarchique et d'éventuelles aires spécifiques et les circuits, réseaux préétablis, dits câblés, base pour une créativité coordonnée.

Le cerveau dit reptilien (le tronc cérébral)

est le niveau inférieur du cerveau humain. Un dispositif automatisé, autonome, qui coordonne la régulation des fonctions vitales élémentaires (faim, soif, froid, pulsations cardiaques, respiration, sexualité, etc.). Il s'agit de la zone où se produisent les réactions réflexes instinctives du maintien de la vie, une zone échappant à notre contrôle volontaire mais qui subit les répercussions de nos incohérences, désordres émotionnels et cognitifs et en retour, en cas de fonctionnement harmonieux, offre un socle indispensable pour les fonctions dites supérieures.

Le système limbique.

Tous les signaux de nos cinq sens (acoustique, gustatif, olfactif, visuel et tactile) passent obligatoirement et sont traités en priorité par ce système. C'est l'aire dans laquelle naissent, se manifestent, s'inscrivent et se stockent les émotions connectées à nos souvenirs, nos satisfactions, nos échecs et blessures. En l'espace de millisecondes, avant toute appréciation cognitive, le cerveau limbique informe sous forme de sensations émotionnelles sur la valence positive ou négative de ce qui est perçu, à fuir ou à rechercher, à éviter ou à accueillir, à être craint ou apprécié (danger vs attraction/aversion, récompense, réactions d'attaque vs fuite, immobilité), en comparaison des analogies de nos expériences passées. C'est là que nous retrouvons un des états de polarité maximale entre la globalité du système humain et le système environnemental.

Notre cerveau est un système dont l'objectif premier est la survie, la vie. Le deuxième objectif est le développement de sa fonction particulière, une fois une sécurité suffisante assurée et qui consiste à aménager sa place dans l'écologie de son milieu. Pour cela, le système limbique dispose tout d'abord d'un système d'urgence de sécurité, d'un point de contrôle, passage obligatoire, incontournable, d'évaluation de tous signaux extérieurs.

Il s'agit du **système amygdalien** qui doit évaluer tout signal extérieur quant à son caractère menaçant immédiat. Il peut provoquer une réaction d'alarmes, une incitation à la défense transmise à tous les niveaux psychiques, en commençant par son supérieur direct, le système limbique dans sa globalité, répertoire des émotions fortes déjà vécues, et faire évaluer plus précisément le niveau de la dangerosité (Sander, Grafman & Zalla, 2003).

La première fonction du cerveau est donc de garantir la sécurité (réactions centripètes ou centrifuges). Sa deuxième mission est d'assurer les fonctions du quotidien, la qualité du vécu. Il existe un dispositif à l'affût de toute action qui crée un état de récompense et qui évalue les perspectives de plaisir/déplaisir signalées sous forme d'émotions négatives ou positives. Ces états sont particulièrement liés à l'expérience antérieure de socialisation ou de rejet de l'individu :

- avoir été attiré ou repoussé.
- avoir été dominé ou avoir soumis.
- avoir vécu une résonnance empathique ou l'avoir neutralisée.
- avoir focalisé sur des tâches en vue de récompense ou avoir changé d'objectif.

Le cerveau est un appareil à décisions, à intégration dans une dynamique d'interactions qui souvent le dépasse. Les mécanismes cérébraux de récompenses semblent nous attirer, même malgré nous, vers une socialisation progressive d'échanges, de coopération et de communication constructive. Cette tendance intrinsèque à la socialisation est un atout majeur dans la stratégie de la médiation.

Le système amygdalien fait partie de **l'hippocampe** dans l'ensemble de la structure du système limbique. Sa fonction est moins dramatique, car elle tourne autour des processus de mémorisation, c.-à-d. de l'encodage et de la réévacuation, réactualisation de souvenirs inséparables de leurs charges émotionnelles. Sa lésion peut créer des amnésies. Son activation intense peut créer des hypermnésies.

Son importance – pour nous – c'est que, d'un côté, le stress et le conflit incitant à la prudence dans toute évocation non positivée peuvent avoir un effet perturbateur négatif et que, d'un autre côté, l'hippocampe est le garant de notre apprentissage par intégration des expériences faites. Il est une structure clé pour l'archivage de la mémoire et donc la réactivation du patrimoine cognitif indispensable pour notre maturation.

La mémoire est stockée, engrammée, selon deux catégories d'archives distinctes : les « bons » et les « mauvais » souvenirs. Si la réévacuation est amorcée par un souvenir négatif, ces archives font déferler des catégories de souvenirs analogues au vécu actuel, à peine répressibles, particulièrement persistantes, parasitant l'orientation du raisonnement.

Voilà des mécanismes très utiles à connaître pour le médiateur.

Le lobe frontal, particulièrement la région préfrontale antérieure dénommée **cortex préfrontal**, gère le contrôle exécutif par le raisonnement déductif, par des planifications pour aboutir à des résolutions de problèmes complexes et facilite les stratégies d'organisation. Le cortex préfrontal est même impliqué dans les processus affectifs et émotionnels. C'est là que le système limbique fait arriver son information pour une évaluation plus approfondie, par un décodage de la valeur émotionnelle des stimuli et des alternatives cognitives. En ce sens il est à l'origine des prises de décisions et du contrôle de l'action complexe, notamment ou préférentiellement sur les perspectives d'obtention de récompenses. Tout en contrôlant l'humeur, il orchestre le comportement social. Cette aire cérébrale a même un impact sur les fonctions autonomes du tronc cérébral. Il est considéré comme une instance responsable de l'auto-génération des comportements c.-à-d. aussi de l'orientation des intentions ou de leur inhibition et du traitement des erreurs. L'intention serait la motivation vers l'activation de la récompense par le décodage de la valeur émotionnelle des stimuli et donc aussi la désactivation des obstacles à la récompense, autrement dit une contribution majeure au traitement des conflits (Fuster, 2008 ; Bechara, Damasio & Damasio, 2000 ; Pirot, 2003). Le cortex préfrontal est donc le représentant par excellence des fonctions supérieures du système nerveux central de l'être humain dans son identité, voire sa maturité.

Comment ne pas évoquer l'existence des **deux hémisphères cérébraux** ?

Non pas pour faire l'inventaire de toutes les structures cérébrales bien connues mais pour son caractère métaphorique exemplaire et son effet pédagogique (Cloke, 2009).

Ces hémisphères sont le symbole même de la relation dyadique réussie c.-à-d. le modèle d'une complémentarité permanente efficace, possible.

Il est d'ailleurs à souligner que presque toutes les structures cérébrales se présentent en paires et que leurs relations ne sont pas conflictuelles mais complémentaires de par le partage des fonctions différentes de chacune, en communication, en interrelation, et peut-être en négociation, intense et permanente. Plus étonnant encore, leurs capacités de compenser leurs défaillances respectives. Ainsi chaque hémisphère procède différemment l'information concernant un conflit.

L'hémisphère gauche fonctionne de façon linéaire, considère le problème individuellement et en détail tandis que le droit procède par impressions globales et perceptions schématiques. L'un (le

gauche) travaille dans une pensée plutôt abstraite tandis que l'autre (le droit) inclue les réactions émotionnelles. L'un (le droit) est plus apte à discerner entre les différentes expressions émotionnelles et à gérer particulièrement les émotions négatives tandis que l'hémisphère gauche est manifestement plus impliqué dans l'intégration des émotions positives. Ils sont massivement câblés entre eux par le corps calleux de façon à échanger les informations en permanence, avec une rapidité de l'ordre de l'immédiateté. Métaphoriquement, le couple d'hémisphères, unifié, dans sa diversité, par une communication permanente, divorce à peine la communication n'est plus garantie, la personne se percevant alors comme deux personnages distincts.

Une des tendances de la recherche, parallèlement à la régionalisation des fonctions et de l'établissement de réseaux spécifiques de connexion, est de donner une place au phénomène neurochimique. Cela consisterait à réduire certains processus cognitifs comme, par exemple, une résolution de conflits, à un jeu interactif d'un ensemble de séquences biochimiques. Une des preuves des interactions neuronales et neurochimiques c'est qu'une simple écoute empathique, compréhensive, a un impact biochimique qui influence l'orientation du raisonnement, la prise de décision d'une direction vers une autre opposée.

Il est vrai que certains circuits neurologiques, considérés isolément, sont répondeurs à des **neurotransmetteurs** ou des hormones spécifiques et qu'il est possible de les déclencher par des excitations ciblées de certains noyaux cérébraux. Cela a amené les chercheurs à tenter de provoquer des émotions, raisonnements, comportements spécifiques en utilisant des produits chimiques extérieurs. Notons qu'il n'existe aucune substance chimique qui puisse avoir un effet ciblé, précis et exclusif sur une déformation psychique (Cloke, 2009).

Citons les plus connues, essentielles. Il y en a des centaines d'autres.

- L'adrénaline, par exemple, qui déclenche une réponse de *fight or flight* c.-à-d. un comportement de fuite ou son contraire.
- La testostérone qui stimule les initiatives, le comportement actif mais aussi jusqu'à l'agressivité.
- L'ocytocine qui intensifie les liens et l'attirance intragroupe jusqu'à éveiller de la confiance et de la loyauté et fait l'effet inverse vis-à-vis de personnes hors du groupe.
- L'œstrogène qui déclenche la libération d'ocytocine et tous ses effets.
- L'endorphine, c.-à-d. la morphine naturelle qui renforce les sensations de plaisir et de collaboration mais qui, paradoxalement, est libérée en fin de phase adrénalinique.
- La dopamine, le neurotransmetteur de la récompense par excellence mais qui amène aussi à rechercher son effet sans passer par l'action méritant la récompense.
- La sérotonine qui régule l'humeur mais qui peut aussi la déréguler.

Etc.

Cela nous amène à quelle utilité pratique dans la gestion du conflit ?

La gestion est plus à rechercher dans la hiérarchisation des valeurs et des intentions que dans l'intervention dans un rouage neurochimique complexe mais dont il est bon d'en connaître certains impacts.

Nous devons, par contre, évoquer dans le cadre de ces processus neurochimiques une découverte utile à connaître pour le médiateur et les parties en conflit et qui concerne

La gestion de l'énergie chimique du cerveau.

Le cerveau humain ne peut disposer que d'une certaine proportion de glucose et d'oxygène par

rapport à la consommation du corps entier (Tierney, 2011). Le cerveau est favorisé en pouvant disposer d'au moins 20 % d'oxygène et de glucose alors qu'il ne représente en taille et en poids que 2 % du corps. Compte-tenu de la complexité de ses fonctions, sa consommation est telle qu'elle ne rend pas possible un fonctionnement simultané optimal de toutes les régions cérébrales.

Et voici le constat le plus important : il existe, dans cette consommation, une concurrence entre le système émotionnel et le système cognitif. Cela signifie que, si les émotions sont fortes, le cortex préfrontal est sous-alimenté, incapable de raisonner de façon nuancée. Par contre si la personne réussit elle-même, le plus rapidement possible, ou avec l'aide du médiateur, à raisonner en paroles sur les émotions, l'oxygène et le glucose sont attirés vers le cortex et la charge émotionnelle peut s'affaiblir jusqu'à s'effacer (Damasio, 1994 ; Iacoboni, 2008, 2009).

Une autre conséquence à connaître, conscientiser, c'est que, pour les mêmes impératifs d'économie d'énergie, le cerveau tend à schématiser et automatiser un certain nombre de raisonnements et de comportements du quotidien quitte à en faire des stéréotypes rigides pour être libre de s'investir dans des raisonnements innovants et créatifs ou d'adaptation nouvelle très consommateurs d'énergie. L'énergie brûlée excessivement en émotions peut être dépensée plus avantageusement et plus honorablement en énergie de raisonnement (Bogacz, 2013 ; Leary, 2012).

Un autre dispositif neuronal, un atout important au cœur de la médiation, mérite d'être présenté :

La disposition à l'empathie et les groupes de cellules miroirs.

L'empathie – manifestée à la base de toute qualité de relation – a longtemps été considérée comme un effort volontaire et une mise en scène de sympathie, un moyen pour convaincre de la propre bienveillance, voire d'une compassion, du moins d'un intérêt réel pour l'autre. Ou encore, l'empathie a été considérée comme un effort d'identification volontaire avec l'autre, l'effort de se mettre à la place de..., ou dans la peau de..., ou d'éveiller en soi des émotions supposées identiques à celles de la personne en face. Et cela tout en essayant d'éviter que cette démarche ne soit que des projections, transferts, attributions, pseudo-certitudes, interprétations non vérifiées qui rajouteraient nombre de malentendus et de comportements inappropriés par la suite (Iacoboni, 2008, 2009).

Il existe des groupes cellulaires, réseaux cellulaires localisables dans le tissu cérébral et qui sont câblés pour créer un effet d'empathie réflexe au premier degré. Le débat sur l'empathie est ainsi réhabilité par une objectivation neurologique (Iacoboni, 2008, 2009).

Ce que l'auteur a appelé **les cellules miroirs** reproduirait en nous un scénario corporel, comportemental et émotionnel immédiat, avec un effet automatique d'attraction ou de répulsion. Pour d'autres, il s'agit d'une modélisation mentale de l'autre plutôt qu'une identification (Rizzolatti, Fogassi & Gallese, 2001), une reconstitution intérieure de ses mouvements et de ses émotions. L'activité de ces cellules porterait à expliquer comment et pourquoi nous nous connectons aux autres (*how we connect with others*). Ce serait donc un dispositif de facilitation à la base du comportement social. Il existerait par contre quelques centres cérébraux qui nous dégageraient d'une connexion trop intense.

Ainsi la neurologie nous apprend-elle que dans toutes rencontres – d'autant plus les rencontres conflictuelles – nous déclenchons des automatismes réactionnels dont la conscientisation de plus en plus lucide, vigilante, permet une meilleure métaposition dans nos relations et une meilleure maîtrise dans nos relations.

Rappelons et soulignons que, en fonction de l'environnement et des expériences nouvelles vécues

par l'individu, le cerveau est en principe capable de modifier et perfectionner ses interconnexions au niveau cognitif, émotionnel et comportemental et de renforcer ses apprentissages.

Il s'agit de la **neuro-plasticité du cerveau**. Une perspective optimiste pour la reprogrammation de tendances conflictogènes.

Comment fonctionne notre cerveau pendant une médiation, une négociation assistée, lorsque nous essayons de gérer nos émotions, de concentrer notre attention, de prendre une décision ou bien d'analyser le comportement d'un tiers ? Quels sont les principaux processus et mécanismes neuropsychologiques qui conditionnent les comportements de chaque participant ? Comment optimiser le processus de médiation pour prendre en compte ces facteurs ?

Pour répondre à ces questions, le médiateur a déjà à sa disposition un mode d'emploi compacté de réalités humaines à prendre en considération : les dix neuro-principes.

3.4.3. Les dix neuro-principes du cerveau en situation de conflit ou de négociation.

Des neuro-principes qui autorisent une régulation émotionnelle, ciblent la prise de décision et la créativité. Leur application permet de planifier la médiation, de définir la stratégie d'ouverture d'une session de médiation et de mettre en forme des interventions efficaces pendant les entretiens tout en gérant les impasses ou complications possibles (Cloke, 2013).

Principe 1.

Notre cerveau a des réserves d'énergie rationnée. Il économise sa consommation par la création de schémas automatisés, standardisés, de raisonnement et de comportement.

Nous avons déjà évoqué le rationnement du cerveau en glucose et en oxygène (Tierney, 2011). Ceci explique qu'un besoin de temps de récupération soit nécessaire après des temps d'efforts cognitifs intenses. En effet, l'activité de certaines régions cérébrales ne procède que par des pics d'activité qui ont tendance à faiblir en cas de temps de récupération insuffisants. Ceci peut entraîner une fatigue décisionnelle ou un effondrement du tonus global de la personne (déplétion). C'est pour cela que le cerveau mélange des données nouvelles (*inputs*) à d'anciens schémas de pensées mémorisés plutôt que d'intégrer de nouvelles données dans leurs apports innovants. Cela facilite une activité de routine aisée mais aboutit aussi à un appauvrissement de l'acquisition de connaissances nouvelles et à des stéréotypies faciles.

Il est important de tenir compte de ces phases d'activité réduite dans le processus de médiation et surtout dans le rythme de travail : un travail de réflexion pondérée demande un grand supplément d'oxygène et de glucose et ne peut être effectué qu'à court terme. Ceci peut expliquer également le filtrage sélectif très massif de toutes les perceptions considérées comme non essentielles et la baisse du niveau intellectuel pendant les entretiens prolongés jusqu'à des états de transe qui conduisent à une focalisation et suggestibilité en faisant perdre la perception suffisante des contextes.

Principe 2.

Nous avons tendance à anticiper, prévoir l'avenir à base de la mémorisation de nos expériences passées.

Ce dispositif est aussi nécessaire pour notre protection, défense, stratégie, que trompeur car souvent

réducteur et inadapté compte-tenu de la grande différence de la nouveauté des situations. Ceci fait probablement qu'au cours de notre vie nous développons et maintenons différents styles, schémas et automatismes de comportement. A ces rôles routiniers se rajoutent et s'entremêlent, souvent confusément, d'autres schémas selon les phases de notre vie (famille, école, profession, milieu culturel, succès et échec) (Cloke, 2004, 2009). Les nouvelles expériences peuvent n'avoir aucun rapport, aucune analogie avec les expériences passées et, d'un autre côté, nos souvenirs ont déjà été tellement trafiqués par

- notre perception sélective,
 - notre mode d'encodage personnel,
 - nos remaniements avec le temps, persistance selon le degré d'intérêt et autocensure,
 - notre capacité de réévocation,
 - la confluence entre différentes expériences,
 - la tendance à réécrire notre histoire pour la rendre plus honorable, supportable, crédible.
- Et cela au point d'assimiler, d'intégrer, nos schémas discordants dans les schémas préexistants.

Le cerveau humain aurait, selon les observations de chercheurs, tendance à raisonner ses incohérences jusqu'à ne plus avoir à admettre ses torts. La tendance à anticiper l'avenir est donc à la fois évidente, nécessaire et vitale même si, souvent, illusoire.

La tendance à anticiper l'évolution possible d'un conflit et le comportement probable de la partie opposée mérite d'être conscientisée avant la médiation. Cela présuppose une disposition réelle des médiés à vouloir comprendre leurs mécanismes dans le processus du conflit (*reality test*). En tous cas, de telles démarches de prise de conscience seraient plus prudentes et révélatrices en l'absence de la partie adverse, c.-à-d. en entretien préliminaire individuel.

Principe 3.

Le cerveau humain capte en priorité et tend à éviter tout ce qui pourrait être dangereux et risquer de déclencher des peurs, avant de percevoir ce qui peut être prometteur de récompense et de plaisir.

Le cerveau a développé deux modes fondamentaux de réponse :

le réflexe d'éloignement et le réflexe de rapprochement (*away* versus *towards*).

Ces réflexes instinctifs se manifestent dans toute interaction sociale, comme nous l'avons dit. Le réflexe d'éloignement est manifestement beaucoup plus fort et beaucoup plus durable. Les stimuli dits négatifs, qui déclenchent la douleur ou le signal de menace, de non récompense, agissent beaucoup plus rapidement et ont tendance à augmenter le comportement d'opposition et à ralentir les capacités cognitives. D'où l'importance du *priming* c.-à-d. de la première impression, des messages évitant tout ce qui peut être blessant ou négatif et, dès le premier contact, le choix soigneux et accentué de mots à l'impact particulièrement positif, la toute première impression dans une rencontre ayant un effet d'imprégnation durable et d'orientation sur tout le déroulement (Kringelbach & Berridge, 2010).

D'une façon générale, les stimuli dits positifs déclenchant le plaisir ou la récompense sont intégrés plus lentement, plus en douceur et l'effet est moins durable, même si ce sont eux qui ont tendance à stimuler la coopération. Et pourtant un seul stimulus négatif peut peser plus lourd que de nombreux stimuli positifs et affecter le comportement humain pendant bien plus longtemps.

Principe 4.

Le cerveau humain est « percuté » d’abord émotionnellement avant d’être capable de s’autoréguler, ce qui déclenche une cognition réflexe sommaire inconsciente avant une cognition raisonnée consciente du stimulus et de l’émotion résultante.

Le cerveau dose instinctivement l’intensité d’un stimulus et crée une émotion dès les premières millisecondes. La prise de conscience n’a réellement lieu qu’après, au mieux, une demi-seconde et permet alors de commencer à moduler les émotions par une réévaluation de la situation. Cette capacité de surpassement peut être développée grâce à la plasticité du cerveau (Cloe, 2004 ; Iacoboni, 2008, 2009).

Principe 5.

L’atteinte à l’identité sociale est perçue aussi douloureusement qu’une douleur physique.

C.-à-d. que l’imagerie cérébrale fonctionnelle confirme qu’une dévalorisation relationnelle a le même point d’impact qu’une douleur physique. Au niveau humain on a testé que des stimuli sociaux positifs comme des signes de respect, l’inclusion dans la coopération, les partages généreux, peuvent activer des réseaux de plaisir physique et stimuler le comportement coopératif, tandis que tout stimulus social négatif, comme une injustice, une dévaluation, une mise à l’écart, est perçu, consciemment ou inconsciemment, comme plus grave dans l’anticipation des conséquences négatives vitales (Lieberman & Eisenberger, 2009).

Une prise de conscience de la vulnérabilité du statut social devra permettre une anticipation des réactions négatives possibles pendant le parcours de la résolution de conflit.

Principe 6.

Le cerveau tend à faciliter l’établissement et la préservation d’un statut social sécuritaire et confortable à tout moment.

Cela rejoint le principe 5. Des études récentes démontrent que dans des situations où le statut positif est atteint, les personnes se comportent précautionneusement pour le préserver. Si elles ont été jugées, dépréciées, elles agissent plus impulsivement et imprudemment (Bengtsson, Dolan & Passingham, 2011). Cela illustre une des multiples facettes des interactions de l’écosystème humain. Cela permet d’interpréter certains comportements qui devraient parer à tout risque de mise à l’écart. La façon dont le statut personnel est perçu influe sur la capacité d’empathie et les tendances altruistes se manifestent différemment selon la perception de l’appartenance au groupe et selon la reconnaissance du statut socio-économique (Ma, 2011).

D’où l’importance en médiation de démontrer le respect de tout statut social, quel qu’il soit, en particulier pour contrebalancer l’effet possible d’un contraste de pouvoir et de prestige.

Principe 7.

La création de liens et les phénomènes d’empathie se produisent naturellement intragroupe (mais pas en dehors du groupe).

Les humains ont un besoin fondamental de pouvoir faire confiance et de pouvoir compter sur d’autres individus à l’intérieur de leurs groupes sociaux et familiaux, d’avoir des relations privilégiées positivement prédictibles. Ce besoin est mis en lien avec la présence dans le tissu nerveux

d'ocytocine, un neurotransmetteur activé et soutenu par les cellules miroirs qui entretiennent un dialogue non verbal, une connexion particulière avec les personnes en face de soi. Ce mimétisme, de préférence réciproque, comportemental et émotionnel – l'empathie – révèle particulièrement son utilité dans le fonctionnement des groupes. L'ocytocine joue un rôle clé dans l'attachement et l'intégration sociale. Elle augmente même la disponibilité à accepter des risques sociaux à l'intérieur du groupe (Zak, Stanton & Ahmadi, 2007). Mais, comme c'est le cas pour la plupart des substances neurochimiques, l'ocytocine peut produire un effet et son contraire. Les individus à l'extérieur du groupe sont perçus comme des outsiders en compétition et leur présence peut déclencher une position plus défensive et agressive (De Dreu, 2010). Tout comme le phénomène d'empathie peut déclencher, rappelons-le, une attractivité ou une aversion (Iacoboni, 2008, 2009).

Il est actuellement admis que les processus de compréhension et de décodage réciproques, d'actions, d'intentions, d'émotions, automatiques, dans un premier temps, se réaliseraient à travers ces phénomènes empathiques nourris par l'ocytocine (Mukamel, Ekstrom, Kaplan, Iacoboni & Fried, 2010).

Un autre phénomène contrastant mérite aussi une exploration plus approfondie : les neurones miroirs sont sélectifs et s'activent moins pour des personnes perçues comme nettement différentes. L'ocytocine peut aller jusqu'à déclencher des colères, des agressions, des jalousies, des sentiments de supériorité, etc., tout au contraire de la confiance (Kemp & Guastella, 2011).

D'où la stratégie constructive d'évoquer, dès les premières rencontres de médiation, les meilleurs points communs possibles entre les parties.

Principe 8.

La perception de *fairness*, c.-à-d. d'un comportement correct, du respect des règles et de la disposition à la coopération, favorise les réactions empathiques et les sensations positives tandis que l'inverse, c.-à-d. la transgression des règles convenues, provoque des réactions douloureuses.

Des réactions douloureuses dues à la rupture de coopération (les circuits de la douleur étant réactivés dans le cerveau) avec des manifestations de colères et d'indignation ainsi que des pulsions punitives (Lamm & Singer, 2010).

Principe 9.

Pour le cerveau, un certain maintien d'autonomie ou, du moins, une sensation d'autonomie, est un moteur important.

La conscience de soi assume difficilement la sensation d'obligation, de soumission, de se comporter d'une façon précise. Les chercheurs mettent cela en lien avec les mécanismes d'autoprotection, de perception illusoire ou non, pour assurer le contrôle de leur environnement et éviter une position d'impasse et d'absence, d'échappatoire, qui sont les situations de menaces parmi les plus fortes. On dit que ce système de défense est fortement câblé en tant qu'impératif biologique de base. Pour cette raison, les humains, privés d'autonomie, ont tendance à dépérir (Leotti, Lyengar & Ochsner, 2010).

Pour nous cela confirme l'impératif, classique en médiation, de la non directivité et de la préservation du libre choix des médiés pour améliorer leurs capacités d'autonomie et de créativité.

Principe 10.

Nous disposons de deux modes opérationnels cognitifs : le mode X et le mode C.

Selon Lieberman (2007), il faut distinguer :

- Le *refleXive mode* (X comme réflexe) qui est géré par un dispositif cérébral appelé le système X. Ce système se réfère à nos schémas de prédictions et à des réflexes cognitifs (enchaînement, raisonnement primaire) préétablis. C'est le mode sur lequel nous fonctionnons la plupart du temps et que nous pourrions qualifier de dispositif de pilotage automatique. Ce dispositif se déclenche quand nous sommes à un bas niveau d'éveil conscient ou en situation d'urgence ou de surprise.
- Le *refleCtive mode* (C comme cognitif, raisonner). Il emprunte un circuit neuronal différent et nécessite un temps de récupération et un apport coûteux en oxygène et en glucose. C'est lui qui permet la métacognition, la créativité, les stratégies nouvelles, l'apprentissage structuré.

Ainsi pouvons-nous dire que nous donnons trop peu d'attention à nos restructurations intérieures, subjugués par les tâches externes qui revendiquent toute notre concentration.

Une des conclusions utiles à souligner est que notre performance mentale est optimale si nous maintenons une métaposition, une sorte d'attention flottante, un état de tranquille présence (*restful alertness*) qui ne se laisse ni capturer par l'émotionnalité ni emprisonner par l'interaction sociale intense, une espèce de vitesse de croisière entrecoupée de pics d'attention aux changements significatifs (Cloke, 2004).

Aux publications des dix neuro-principes classiques, nous choisissons d'en intégrer un autre :

l'acceptation d'un état d'optimal discomfort, un état de stress optimal qui assure un niveau d'éveil légèrement stimulant par opposition à une tendance à la quiétude proche d'un état de demi-sommeil, de laisser-aller. Cet état de stress favorable, dit positif, fait partie de certains aspects de la *mindfulness* favorisant l'autorégulation (Bogacz, 2013).

Des auteurs tels que Feldmann-Barrett (2006), Leary (2012), Movius & Susskind (2009), Shapiro et Fisher (2009), confirment que les découvertes des neurosciences renforcent, cautionnent, les connaissances existantes. Ces neuro-principes ont été constatés et vérifiés par la recherche en psychologie sur les comportements humains il y a déjà plus de vingt ans : par exemple, les découvertes sur la mémoire en lien avec les systèmes d'apprentissage, les théories de l'attachement par rapport à la régulation sociale (à distinguer des favoritismes intragroupes), les théories d'identité sociale, les théories de frustration, de projection positive, des réponses punitives à la violation des normes, de la *fairness* relationnelle et de l'élaboration consciente ou inconsciente des stimuli.

Ces neuro-principes représentent, pour nous, une référence, un instrument pédagogique important et surtout convaincant pour une gestion constructive des conflits.

3.4.4. Médiation et neurosciences.

Notre rencontre et alliance avec la neuropsychologie ²¹ et neurophysiologie ²² a été un moment fort de cautionnement scientifique de notre recherche. La régulation des fonctions neuropsychologiques

²¹ La neuropsychologie est la branche de la psychologie clinique qui s'intéresse aux relations entre le cerveau et le fonctionnement psychologique (fonctions cognitives, comportements et émotions). (Petit Larousse, 2012).

²² Etude des fonctions du système nerveux. Science pluridisciplinaire, au carrefour d'autres sciences biologiques (neuroanatomie, neuroendocrinologie, etc.) et comportementales (neuropsychologie, psychiatrie). (Petit Larousse 2012).

est de plus en plus décodable, influençable. Les orientations possibles de nos comportements relationnels (donc aussi conflictuels) sont en partie préprogrammés, ancrés, câblés (c.-à-d. renforcés par leur usage fréquent), évocables, engrammés tels des logiciels dans les réseaux fonctionnels cérébraux). Leur capacité de réactivité, d'orientation, d'élaboration du vécu dépasse tous les mythes et idéologies attribués à la « boîte noire », le cerveau, les siècles précédents.

La régulation des conflits est basée sur des principes de fonctionnement psychologique et élaborée avant tout non comme des schémas rigidifiés (automatisés) mais avec toutes les nuances des interférences de la cybernétique ²³. Donc non comme des fatalités mais des dispositifs influençables et influençant en communication permanente et totale. De là nous affirmons que la psychologie n'est pas à inventer mais à interroger et respecter dans ses substrats matériels, physiologiques et ses dispositifs fonctionnels existants. Nous trouvons ainsi des prédispositions neuro-fonctionnelles à l'élaboration cognitive, émotionnelle, comportementale du vécu. Et ceci dans un sens de constructivité relationnelle et de gestion cohérente.

Les neurosciences nous apportent des arguments supplémentaires cautionnant, étayant notre hypothèse de la nécessité et des possibilités d'interventions sur les dysfonctions psychologiques. Elles confirment en particulier, grâce aux preuves de la neuroplasticité, les opportunités de reprogrammation et de reconditionnement de certains circuits neuronaux plus favorables à la gestion des qualités relationnelles.

J. Lack et F. Bogacz (Leary, 2012) préconisent l'application des neurosciences à la médiation et apportent des arguments scientifiquement défendables en faveur de la *neuroawareness* (des comportements en accord et en pleine conscience des dix neuro-principes).

Dans le cadre du *Program on Negotiation at Harvard Law School*, ils ont formé 170 médiateurs expérimentés à l'application des neuro-principes et supervisé 60 étudiants en médiation.

Avec les résultats suivants :

- Une clarification et une intensification de la conscience de soi (perception, pensée, blessure, émotion, volonté, comportement).
- Une nouvelle prise de conscience des autres en dehors des a priori et les diagnostics rapides.
- Une capacité de changement de perspectives (recadrage, hypothèse au lieu de certitude).
- Nouvelles techniques d'apprentissage.
- De nouveaux savoir-faire pratiques tels que, par exemple, l'identification et la gestion des problèmes sociaux ou encore la gestion des émotions, la préparation du design du processus de médiation, l'optimisation des interventions.

L'utilisation des neurosciences apparaît comme un outil supplémentaire essentiel dans la boîte à outils des négociations, ce qui permet des interventions compétentes complètement différentes grâce à la compréhension de schémas appris, sans faire de thérapies ou de changements des mentalités des personnes mais des interventions brèves pour canaliser les processus créatifs innés de la personne et les schémas de comportements sociaux coopératifs qui favorisent un comportement plus empathique et des résultats orientés vers des solutions gagnant-gagnant.

La neurobiologie et la neuropsychologie qui en est déduite confirment donc ce qui est connu depuis longtemps de la psychologie comme, par exemple, l'importance à donner aux émotions, mais rajoute quelque chose de plus intégrant nombre d'approches et de théories dans une structure récapitulative utile, accessible et acceptable pour les personnes résistantes à ce qui pourrait être

²³ Etude des processus de commande et de communication et de rétroaction chez les êtres vivants, les machines et les systèmes. (Petit Larousse 2012).

considéré comme des « élucubrations » théoriques de la psychologie par rapport aux constats de la neuro-imagerie fonctionnelle qui offrirait une base visible, tangible, matérialisée, considérée non plus comme un *software* mais plutôt comme un *hardware* incontestable.

Lack et Bogacz sont pour la nécessité d'une mise au point de tout un design du processus de médiation sous une perspective neurobiologique et neuropsychologique, autant pour la préparation à la médiation que pour l'analyse, l'exploration du conflit, la génération et sélection d'options que pour la conclusion. Une nouvelle façon d'inviter les gens à s'engager en médiation, de leur offrir des positions de statuts confortables de par le respect exprimé, l'autonomie garantie et une communication plus claire, permettant ainsi de créer les conditions primordiales préalables facilitant et sécurisant le processus de médiation. Une nécessité modélisée au cours de nos travaux.

Ceci confirme notre orientation de travail et l'utilité de l'application des neurosciences comme outil supplémentaire dans l'enseignement, la formation à la médiation et l'amélioration des processus de résolution de conflit. Nous pouvons faire des interventions complètement différentes et bien plus pertinentes quand nous avons une compréhension cognitive et émotionnelle des scénarii et des schémas de comportements qui pourraient se présenter.

Le passage par les acquis des neurosciences en référence à des concepts psychologiques nous a fait progresser sous plusieurs aspects. L'appareil neurologique nous propose des dispositifs permettant des processus d'analyse de situation, d'élaboration de la compréhension jusqu'à la proposition de stratégies d'intervention sur des problèmes, notamment les conflits. Les neurosciences offrent, à qui sait les manager de façon cohérente en utilisant les dimensions disponibles, des réponses à nos questionnements de psychologie sociale et forment un outil complémentaire à nos observations et conclusions réflexives. Les neurosciences nous libèrent d'une certaine improvisation aléatoire en nous offrant quelques directives précises et éclairantes tels que les dix neuro-principes.

Nous restons sur le constat de la vulnérabilité des processus cérébraux et sur la nécessité de démêler la complexité de leurs composantes, principales polarités, les processus attraction/aversion, dans l'espoir de contribuer à favoriser leur rééquilibrage.

Ainsi, dans la construction de notre travail, avons-nous présenté les éléments de base permettant au médiateur de comprendre et reconnaître les caractéristiques les plus essentielles de l'être humain jusqu'à approfondir et développer particulièrement la compréhension de ses dimensions psychiques. Le but de notre contribution n'est pas un apport aux techniques de résolutions de problèmes matériels ni structurels ni de confrontations de faits. Notre point d'impact veut se situer essentiellement sur les dimensions psychiques de l'être humain, le *software* du conflit, des dimensions qui sont toujours impliquées mais trop négligées et donc à développer (Montada & Kals, 2007).

Pas deux êtres humains n'ont la même constitution psychologique, pas un seul être humain n'est le même d'un instant à l'autre (Cloke, 2008) ; la qualité de relation entre eux est complexe et pluri-déterminée et difficile, d'autant plus que de nombreux conflits se jouent en-dessous de la surface de la conscience.

Ces dimensions psychiques, même si on les considère dans leur expression la plus favorable, utile, indispensable, présentent immanquablement des différences interindividuelles, discrètes ou contrastantes, à la limite incompatibles. Ce sont des différences de logique, de perception, d'interprétations des mêmes concepts, des différences culturelles de comportement, de décodage

des intentions, et ce, surtout si ces différences s'opposent à des attentes précises.

3.5. L'être humain dans la différence de ses perspectives.

Ainsi donc, comme l'affirme Virginia Satir (1992), les différences sont impardonnables et, avec la meilleure des bonnes volontés, nous ne sommes pas égaux dans notre façon d'être différents. Avec la meilleure des bonnes volontés, personne n'est égal. Nous ne sommes même pas égaux dans notre façon d'être différents.

L'éventail des différences est vaste. Cela peut consister en de petites divergences mais aussi aboutir à des positionnements totalement contradictoires et opposés.

Au niveau des fonctions psychologiques, cela peut concerner tous les domaines :

- les raisonnements illogiques,
- les perceptions autres,
- les différences de concepts (même les mots les plus simples peuvent ne pas avoir le même sens),
- les interprétations (du non verbal jusqu'à la verbalisation apparemment évidente),
- les attributions d'intentions,
- les résonances émotionnelles (notamment le degré d'empathie),
- la volonté, les priorités, les objectifs précis,
- les comportements,
- les besoins fondamentaux de l'un et de l'autre, les traditions culturelles, etc.

Ce sont ces différences qui font évoluer la société dans la mesure où elles ont été respectées, constructives et intégrées.

3.5.1. L'image de soi et la relation à soi.

Si déjà l'être humain s'accepte au moins lui-même dans sa différence et se distancie à un certain degré de l'atmosphère de compétition sociale permanente, encore devrait-il savoir qui il est et pour qui il se prend. A part connaître son nom, l'image mentale de soi est indéfinissable, insaisissable dans sa totalité, fluctuante, changeante. Les critères d'évaluation sont innombrables (« Suis-je celui qui est ? Qui devrait être ? Qui voudrait être ? Celui que mon entourage prétend que je suis ? etc. ») (Ballreich & Glasl, 2011 ; Cloke, 2013).

Pour éviter d'avoir à nous définir inutilement ou durablement, autant nous considérer comme étant en apprentissage permanent. De fait, plus nous considérons la subjectivité de nos perceptions, critères d'interprétations, des synthèses, censures, des réévaluations, des mémorisations, des réévocations de notre mémoire, du recadrage et relookage de notre image et plus pourrions-nous nous demander s'il est important de savoir qui nous sommes ou s'il est important de savoir que nous ne le savons pas ?

La pratique nous rattrape. Nous avons à gérer en tous cas les conséquences de notre identité. Quelle qu'elle soit et quel que soit son effet sur les autres, particulièrement dans le conflit.

3.5.2. L'image du monde et la relation au monde.

Ceci étant, l'image du monde ne risque pas d'être plus objective, au contraire. A part le fait qu'elle nous arrive savamment manipulée par les médias, notre décodage personnel est en plus extrêmement varié selon les croyances religieuses, idéologiques, philosophiques, anthropologiques et selon les normes et concepts de justice (Montada & Kals, 2007).

Aucune recherche empirique sérieuse ne pourrait se prévaloir – même à travers des statistiques sophistiquées – de refléter objectivement une situation globale. Ce dont il faut tenir compte c'est l'image personnelle que chacun se construit, objective ou non, et les conséquences concrètes, décisives qui en résultent.

C'est avec cette image que l'on traite en médiation et c'est aussi cette image qui est abordée en prémédiation en travaillant, encourageant, à ce qu'elle soit clairement exprimée.

3.6. L'être social, un être en conflit.

Le conflit a beau naître entre l'image que l'on se fait de soi et de l'autre et l'image que l'autre se fait de lui et de l'autre, si cela pouvait être reconnu, les voies de solutions deviendraient toutes autres. Le conflit a beau naître entre des images virtuelles, il atterrit néanmoins dans des réalités on ne peut plus tangibles.

Nous nous sommes interrogés sur le conflit au cœur des réalités humaines, en recherchant les bases, racines, les déterminants qui posent problèmes, indiquant les repères significatifs et leurs traces en amont. Pour préciser l'explication de leurs origines profondes possibles, leur terreau, nous avons abordé les réalités humaines au pluriel, si vastes, contrastées.

Tout au long de cette étude, ce sont les fondements psychologiques qui ont toujours émergé. Cela nous a amené à une prise en considération de trois de ces réalités fondamentales : le cognitif, l'émotionnel et le comportemental en tant que polarités psychologiques, avec, comme repères particuliers, les dispositifs neurologiques de l'être humain.

Ce sont bien sûr les dissonances qui nous intéressent, ces phénomènes de *salience* qui viennent perturber, transformer les paysages humains en des territoires plein d'obstacles, de dysfonctions et d'imprévus. Ce qui semble le plus déterminant et le plus incontestable ce sont les tensions permanentes vers des changements. Rien n'est acquis et rien ne reste acquis. Pour avancer, nous passons d'un pied en équilibre à l'autre pied en déséquilibre. C'est cette instabilité existentielle globale, de tension en tension, qui oblige l'être humain à réagir par des comportements contrastants : attitudes défensives, agressives, constructives, d'opposition, de résistance, adaptatives, transcendantes, créatives, aliénantes, incohérentes, contradictoires, et parfois tout à la fois.

Ce qui reste – et ce qui compte pour nous – c'est la question fondamentale : qu'est-ce qui est acceptable ou pas pour l'être humain en conflit ?

Point of view 2.

Le conflit. Une nouvelle définition.

D'aucuns iront jusqu'à affirmer que le principe du conflit est de produire l'harmonie, ce qui veut dire qu'il joue le rôle d'un régulateur (Freund, 1983).

Le conflit est conçu comme la plus banale des situations humaines mais il peut être aussi des plus complexes. Une chose est sûre et décisive, les événements ont l'importance qu'on leur donne dans ce qui est acceptable ou inacceptable.

1. Ce qui n'est pas un conflit.

Si nous voulions désigner la simple existence d'une différence, d'une divergence, comme un conflit, nous devrions admettre que nous sommes en conflit avec tous les humains de cette terre (Ballreich & Glasl, 2011) car il n'est pas vraisemblable qu'au moins deux personnes pensent, sentent, veulent la même chose.

Il ne serait pas censé de définir le conflit par la simple existence de différences mais plutôt seulement par la façon dont les personnes concernées gèrent ces différences. C'est cette façon qui décide s'il y a un conflit et si on aboutit à un accord ou pas.

Il y a peu de risques de conflit quand les droits et les devoirs de chacun concordent, sont respectés. Nous nous référons ici au système de croyances, surtout aux normes de justice (Montada & Kals, 2007) qui démontrent que c'est un constat d'injustice qui constitue la racine principale des conflits. Pour beaucoup, les conflits sociaux sont équivalents à des constats d'incompatibilités, que ce soient des incompatibilités d'opinions, de convictions, de références, d'aversions, de désirs, d'exigences ou d'objectifs, d'actions ou d'inactions, de personnes interagissantes.

Rappelons que la notion d'incompatibilités a une connotation subjective et inconditionnelle. Qui dit incompatible dit « je ne vois pas, je ne veux pas, je ne peux pas ou je ne veux pas ». Il est vrai que de telles incompatibilités sont potentiellement conflictogènes : par exemple, des opinions politiques différentes, une vision du monde différente, des croyances différentes, les préférences des partis politiques, de sympathies ou d'antipathies, de désirs non conciliables ou d'exigences de modes de vie pour les couples, de concurrences autour de pénuries de marchandises, etc. (Montada & Kals, 2007). Mais toutes ces incompatibilités ne représentent pas une condition suffisante en tant que telle. Il y a nécessairement des gagnants et des perdants si le respect des règles et des normes est privilégié. Si la concurrence loyale, légitime, a été respectée les perdants n'ont rien à reprocher aux gagnants. Il n'y a pas de conflits dès lors. Dans de nombreux domaines, la concurrence est même considérée comme souhaitable et bénéfique.

L'interprétation des normes reste subjective et personnelle.

Dès lors nous pouvons nous poser la question suivante :

2. Qu'est-ce qu'un conflit ?

Au-delà de la divergence des perspectives spécifiques concernant les conflits, il existe néanmoins un

consensus assez large quant à la catégorisation la plus fréquente et les styles de conflits.

2.1. Les catégories de conflit.

La multiplicité des thèmes conflictuels ne peut pas être cernée, cadrée, saisie dans une taxonomie suffisamment complète et consensuelle dès lors qu'il y a des divergences quant à la terminologie même utilisée.

Habituellement peu de catégories sont présentées. Mais il est surtout important, pour la compréhension et une élaboration productive, de rechercher les déterminants particuliers de chaque conflit.

Friedrich Glasl (1999) nous propose cette classification, c.-à-d. la distinction entre les conflits factuels, de valeurs, relationnels ou les conflits de droits et d'intérêts, les conflits authentiques, objectivables et de faux conflits qui concernent le caractère, les attitudes des personnes concernées ou des conflits d'objectifs ou des conflits sur la façon d'atteindre les objectifs.

Cette catégorisation doit inciter en plus à ce que, pour chaque conflit concret, plusieurs hypothèses soient considérées, examinées, et également à se demander si l'argument de la dispute correspond au vrai noyau du conflit (Montada & Kals, 2007).

Dans les conflits, les sujets des disputes – par exemple, dans les conflits familiaux – sont évoqués en avant-plan sous forme de positionnements, opinions, jugements divergents sur des faits, sur l'esthétique, sur les pronostics, les sympathies, le choix des dépenses, les activités, les lieux de vacances, la répartition des tâches et bien d'autres choses.

Même si les thèmes sont formulés en positionnements, ce qui reste à découvrir c'est ce pour quoi ces thèmes sont importants pour celui qui les défend au point de justifier une dispute. C'est en cela que, souvent, la violence de la dispute est incompréhensible pour un observateur extérieur car la structure profonde du conflit lui échappe. Il est vrai que cette structure n'est souvent pas conscientisée non plus par les parties en conflit. Or, sans la connaître, une résolution du vrai problème et une paix durable ne sont pas possibles.

Voici une liste – bien sûr non exhaustive mais suffisamment utile en pratique pour le médiateur – des catégories de conflits les plus fréquents (Goldberg, 2005 ; Goldberg & Shaw, 2007 ; Moore, 2003 ; Montada & Kals, 2007 ; Swaab, 2007, 2009) :

Les états de fait concernent des convictions divergentes sur des situations précises, concrètes.

Souvent il ne s'agit pas seulement de vérités contestées. Le conflit, c'est la question de prestige, de crédibilité, autorité, de la reconnaissance d'une propre expertise. Ce qui est important pour les disputants n'est pas la vérité en elle-même mais le fait de vouloir avoir raison et de garder raison, garder la face en imposant sa propre opinion. C'est pour cela qu'en médiation les parties peuvent résister à toutes preuves d'erreurs pour ne pas perdre la face et courir le risque d'être perdant.

Les croyances, par exemple, religieuses, idéologiques, etc. Ce sont des convictions pour lesquelles il n'y a pas de critères de discernement universellement reconnus. Ce sont ces convictions qui ont souvent des fonctions personnelles importantes voire capitales, parfois irrationnelles, parfois même hermétiques à toute remise en question.

Les valeurs et les intérêts. Par exemple, des jugements de valeurs divergents, des préférences, des aversions, attirances, etc. Souvent les croyances impliquent des valeurs qui déterminent les pensées, les émotions et les comportements au point d'en être la base et les déterminants les plus profonds.

Il s'agit d'une catégorie particulière de conflits : il n'y a conflit que lorsque les acteurs se sentent autorisés, obligés à affirmer, à défendre leurs intérêts même au risque de gêner ou de contrarier d'autres personnes.

Les divergences d'orientation de valeurs : autrement dit, ce qui importe, donne particulièrement sens aux personnes (nature, paix, famille, qualité de vie, sécurité, succès social, bien-être matériel, conformité à la conscience morale personnelle, etc.) Ce sont des intérêts d'un niveau général.

Rokeach (1973) distingue jusqu'à 36 valeurs en deux types :

Les valeurs terminales ou buts de l'existence. Ce sont les buts ou finalités de l'action qui se réfèrent aux valeurs personnelles ou aux valeurs sociales. On peut les répartir en des valeurs ayant trait à l'absence de conflits internes et externes (plaisir, sécurité nationale, harmonie intime, bonheur, vie confortable, salut), à l'universalisme sociétal (égalité, monde en paix, monde de beauté), à l'accomplissement adulte (sentiment de réalisation de soi, d'accomplissement, statut social reconnu, respect de soi, sagesse), à des liens sincères (amitié authentique, plénitude amoureuse), à une définition individuelle intrinsèque (vie passionnante, liberté, sécurité familiale).

Les valeurs instrumentales ou modes de comportement pour atteindre les buts. Ces modes de conduite sont de deux ordres, avec des valeurs morales et des valeurs de compétences. On peut les répartir en des valeurs ayant trait à la compétence (idées larges, autonomie, créativité, logique), au conformisme contraignant (politesse, « bonnes manières », propreté, ambition, maîtrise de soi, compétence, obligation d'attitude de respect), à l'intérêt sociétal (tolérance, capacité à rendre service, prise de responsabilité, intellect, fiabilité, gentillesse, bonne humeur).

Selon les groupes, ces orientations de valeurs peuvent être d'importance très différente. La culture des groupes sociétaux est essentiellement marquée par ces orientations dans toutes leurs activités. Elles sont conflictuelles si transgressées et inacceptables par rapport aux conventions normatives, aux règles intérieures, aux codes de l'environnement respectif.

D'autres catégories de conflits sont :

Les divergences par égoïsme fondamental. Il faut distinguer entre la recherche d'avantages personnels exclusifs (argent, position, statut, pouvoir, privilège, etc.) et ce qui est socialement admis comme motivation naturelle et légitime. Cela fait partie d'une concurrence loyale sans être un conflit. La recherche de l'avantage personnel ne devient conflictuelle que s'il y a infraction des règles normatives ou des valeurs, c.-à-d. quand les exigences légitimes des autres sont blessées, heurtées, niées.

Les conflits concernant la validité et l'interprétation de normes prescriptives et leur hiérarchisation. Des normes communes peuvent être diversement hiérarchisées, diversement interprétées, appliquées. Voir toutes les différences interculturelles et les options idéologiques et philosophiques (les croyances, les valeurs et les intérêts).

Les conflits relationnels. La base en est la communication, une réalité entre-deux. L'attitude de chacun est une réalité. La rencontre de ces attitudes est la relation qui est une identité en elle-même. C'est l'espace entre les deux, c'est le lien virtuel du conflit. C'est le territoire, l'arène du conflit. Dans tous les conflits, il y a une structure profonde qui concerne la perturbation de la relation et, comme nous l'avons déjà évoqué, les conflits relationnels sont toujours à distinguer des négociations factuelles.

Les conflits latents et manifestes. Les personnes peuvent être conscientes ou subconscientes du conflit mais la crainte d'une révélation et de ses conséquences, notamment d'une aggravation des

relations, fait développer les camouflages ou des projections sur de faux problèmes.

Le conflit devient surtout manifeste quand les blessures sont exprimées sous forme de reproches contre quelqu'un désigné comme responsable et si ce responsable n'admet pas d'être en cause ou que son alibi n'est pas acceptable pour celui qui se considère comme victime.

Le conflit peut rester latent mais n'est pas pour autant résolu. Il peut même être évolutif, chronifié, généralement toxique et potentiellement menaçant. Mieux vaut donc suspecter a priori des conflits latents, ne fût-ce que parce que toute relation n'est supportable que par l'intégration d'un certain degré d'ambivalence, donc de dimensions négatives.

2.2. Les styles de conflits.

Ou les orientations majeures des personnes en conflit, leurs intentions et tendances stratégiques d'approche du conflit (Thuderoz, 2006).

Thomas et Kilmann (2010) ont décrit combien généralement les conflits débutent par une attitude de

- **Compétition** d'où on sort gagnant et tant pis pour le perdant.
- Ou bien on peut reconnaître une attitude de négation du conflit, fuite : c'est le style d'**évitement**, de neutralité, d'indifférence, d'isolement, de retrait, de négation passive.
- Par opposition au gagnant-perdant et un peu dans la logique de l'évitement, on est prêt à capituler de tous ses propres intérêts à l'avantage de l'autre et sans contrepartie : c'est l'**accommodation**.
- Le **compromis** est l'intermédiaire entre ne rien gagner et tout gagner. C'est faire moitié-moitié. Chacun fait ses concessions.
- Une autre alternative est la disposition à une négociation où chacun trouve son compte. C'est la coopération, la **collaboration** ou la négociation raisonnée basée sur l'intégration des intérêts de chacun plutôt que sur les positions. C'est, a priori, l'attitude idéale, souhaitable, dans une négociation, la plus durable et qui garantit, favorise, en particulier, le maintien des relations. C'est la solution *win-win*. Cette attitude n'est pas atteignable à chaque négociation.

Chaque style peut être justifié selon les situations. Parfois nier le problème en trouvant d'autres compensations. Parfois faire un compromis pour préserver la relation et aborder d'autres points de négociation prioritaires, etc. Il est aussi possible d'observer le passage d'un style à un autre au cours d'une négociation. En tous cas, la visualisation dans l'espace de ces styles différents a un effet de clarification et de conscientisation.

Au-delà des catégories et des styles est-il possible d'établir quelques traits fondamentaux valables pour toutes les définitions de conflit ?

3. Comment définir le conflit ?

Dans la perspective de notre recherche, nous avons trouvé indispensable de cadrer notre territoire de travail par une définition qui engloberait les facteurs essentiels du conflit au sens classique.

Précisons que nous parlons ici du conflit social qui est considéré comme le conflit interpersonnel et qui n'exclut pas les conflits intrapersonnels sous-jacents qui viennent le compliquer sinon le créer.

Nous nous sommes trouvés devant un vaste choix de définitions et de nombreuses tentatives d'englober la totalité des facteurs qui confirment la complexité de la compréhension de ces

interactions humaines controversées et qui confirment, excluent en tous cas toute tentative de définition mono-factorielle.

Chaque définition a son a priori et ses hypothèses préférentielles selon le mode de perception et d'interprétation des chercheurs.

Traditionnellement la tendance est de considérer le conflit comme négatif, voire même comme synonyme de violence, ce que nous voulons mettre en question.

Le conflit est un phénomène naturel mais complexe qui est surtout un appel à des changements. C'est un fait de vie sociale, un signe de dysfonctionnement. En tous cas, un signal de problèmes à résoudre et d'attentes à satisfaire, qu'elles soient considérées comme légitimes à tort ou à raison.

3.1. Multiplicité d'auteurs et de définitions.

Selon Simmel (2003), les humains sont des querelleurs non repentis et plutôt incorrigibles. Le conflit n'est pas un accident dans la vie des sociétés mais en fait partie intégrante, étant même directement une forme de socialisation. Sympathie et hostilité se mêlent sans cesse dans la vie des peuples comme dans celle des individus, au hasard des événements de l'histoire. Le conflit est un chaînon entre d'autres conflits, un conflit étant déjà la résolution des tensions antérieures entre contraires. L'auteur souligne la facilité incroyable avec laquelle le climat d'hostilité peut même être suggéré à autrui, contagieux, le conduisant à un besoin primaire d'hostilité. La conscience de proximité et d'égalité entre personnes augmente généralement leur antagonisme et leur désinhibition lors du conflit, jalousie et envie semblant être des ressorts fondamentaux dans l'élaboration des rapports humains. La complexité des causes et des effets du conflit est telle que l'achèvement du conflit par victoire, par compromis, réconciliation, est toujours fragile, voire provisoire, pour ne pas rebondir sur un autre conflit de nature semblable ou différente.

Est-ce la définition la plus réaliste du conflit ou une résignation devant la tendance humaine à aspirer à une paix durable ?

A l'opposé, Mary Parker Follett, pionnière de la positivité du conflit, propose de considérer le conflit comme une occasion où nos opposants sont des co-créateurs qui ont quelque chose à nous apporter et qu'il faut considérer l'intégration des diversités comme une base de toute activité coopérative. Dans l'opinion générale, les conflits sont quelque chose dont il faut se débarrasser et cela en se débarrassant de la diversité à laquelle il faudrait pourtant donner la plus grande importance. L'homme ne peut vivre, s'épanouir qu'en société. Il passe sa vie à concevoir des projets, à chercher à les réaliser, à participer à diverses activités avec d'autres, en relation. Mais chacun est unique et réagit à sa façon à son environnement (Mousli, 2005).

Nous avons beau essayer d'éliminer le conflit, nous ne pouvons pas éliminer la diversité.

Cette diversité est donc précieuse puisque tout individu a des aptitudes, un passé, une accumulation d'expériences, une vision du monde qui lui sont propres. Il est essentiel de ne rien perdre de l'intelligence, de l'habileté et de l'expérience de chacun. Si donc, lors d'une confrontation d'idées, d'intérêts, entre deux individus ou groupes, l'un d'eux renonce trop rapidement à ce qu'il défend, sous l'effet, par exemple, de la contrainte, du rapport de forces, c'est l'ensemble de deux individus ou groupes qui aura perdu.

Chaque jour, dans toutes les situations, des conflits éclatent. Comment faire pour ne pas sacrifier la diversité si précieuse, les différences qui font la richesse d'une société, tout en parvenant à un accord

entre des points de vue éloignés, voire opposés ? Parker Follett propose de considérer le conflit non pas comme un éclatement destructeur d'incompatibilités mais comme un processus normal où des différences socialement valables s'intègrent au profit de tous car le conflit n'est ni bon ni mauvais, c'est la vie, manifestation de différences entre des opinions, des intérêts, car nous ne pouvons connaître la nature de la paix qu'en comprenant la vraie nature du conflit (Cloke & Goldsmith, 2002).

Pour donner une juste place à l'opportunité du conflit, il est nécessaire de la situer dans un contexte multi-facettes, dont nous proposons ci-dessous un bref panorama.

Le conflit peut également être défini comme « l'enquiquineur » de la pensée qui nous secoue et nous rend vigilant à bien observer le conflit qui nous choque dans notre passivité de mouton et qui nous pousse à nous organiser (Smiley, 1992).

Likert & Likert (1976) sont réputés être les premiers à avoir traité la nécessité et les possibilités de gérer les conflits. Selon eux, le conflit est l'effort actif pour parvenir à un résultat avantageux qui, s'il est atteint, empêche les autres d'atteindre leurs propres résultats, produisant ainsi de l'hostilité. Ils distinguent le réel enraciné dans la substance même des choses et l'affectif dérivé des aspects émotionnels c.-à-d. des relations interpersonnelles.

Un autre point de vue intéressant à souligner : le conflit vient du fait qu'on ignore un de ces quatre paramètres qui doivent caractériser le conflit : moi, vous, le contexte, le problème (Satir, 1992).

Le conflit est aussi – selon Hocker et Wilmot (1985, 2010) – une lutte exprimée entre au moins deux parties interdépendantes qui ont des divergences de vue quant aux objectifs visés, aux ressources insuffisantes à partager dont l'un interfère dans le choix de l'autre pour accomplir son dessein.

Tandis que pour Pruitt, Rubin & Kim (2003), le conflit est une divergence d'intérêts perçus, conviction que les aspirations des parties ne peuvent pas être menées à bien simultanément.

Deutsch et Coleman (2006) développent l'idée que les conflits interpersonnels diffèrent selon les bases du désaccord et si oui ou non les perceptions des parties les reflètent différemment et de façon pertinente et affirment que :

- Les conflits sont véridiques quand ils ont une base objective que les deux parties reconnaissent.
- Les conflits sont déplacés quand l'objectif du conflit perçu renvoie à des problèmes autres.
- Les conflits d'erreurs d'attributions sont ceux qui permettent d'attribuer la faute à quelqu'un d'autre.
- Les conflits sont latents quand aucune partie ne reconnaît les bases objectives du conflit (par exemple, des valeurs différentes).
- Les conflits sont faux : quand il y a des malentendus ou d'autres erreurs de perception et qu'il n'y a aucune base objective pour l'existence du conflit.

Le conflit doit être compris comme une interaction complexe entre beaucoup de facteurs.

Slaiken & Hasson (1998) affirment que le problème n'est pas le conflit en lui-même mais bien plutôt le conflit non résolu. Le conflit est une dynamique intégrante de la croissance et du développement des organisations et des êtres vivants. Il intervient lorsque les idées ou la conduite de deux ou plusieurs individus ou groupes s'opposent.

Le conflit peut être également la conséquence de différences qui existent et ont besoin d'être gérées. Le conflit, source d'énergie, est inévitable, neutre ou positif, s'il porte sur le problème plutôt que sur la personne et il est le résultat des différences et non leur cause (Block, Petrella & Weisbord, 1985).

Pour les spécialistes de la Berghof Foundation ²⁴,

- Le conflit social est un clash entre des idées et des intérêts antithétiques, entre deux ou plusieurs personnes qui poursuivent des buts mutuellement incompatibles.

- Comme tous les phénomènes sociaux, les conflits sont complexes et peuvent émerger à différents niveaux.

- La plupart des conflits sont à la fois intrapersonnels et interpersonnels, de dimensions très variables. Les conflits peuvent avoir une dimension avant tout civile ou interne à des groupes ou prendre des formes transnationales ou même globales.

- Chaque conflit a sa propre histoire, ses traits caractéristiques et sa dynamique unique ne pouvant correspondre aux solutions standard ou aux schémas types de résolution.

- Puisque le conflit est un phénomène social, il est une part inhérente à l'interaction humaine.

- Le rôle du conflit serait d'être un moteur du changement social révélateur de dysfonctionnement.

Il peut être considéré :

Soit comme constructif, si les parties du conflit admettent la légitimité d'intérêts, d'objectifs différents et la satisfaction des besoins fondamentaux de chacun sans exclusion. Les approches constructives du conflit ont le but de créer un environnement social et politique permettant d'aborder les racines à l'origine du conflit.

Soit comme destructeur, le conflit étant caractérisé par les efforts des parties à le résoudre à sens unique et aux frais de l'autre.

- Le conflit peut être manifeste ou latent, chaud ou froid : manifeste à travers les comportements et l'action ou latent car restant inactif pour quelques temps et ce, tant que les incompatibilités ne peuvent s'exprimer ou bien il fait partie des structures (système administratif, politique, institutionnel etc.) et tant qu'il ne se présente pas de déclencheur particulier.

- Le conflit est symétrique ou asymétrique (pouvoir, argent, compétences, etc.). Symétrique entre les acteurs semblables lorsque les conditions, ressources et contextes des parties en conflit sont à peu près égales. Les conflits asymétriques ne peuvent pas être facilement transformés sans tenir compte auparavant des relations souvent déséquilibrées qui sont à la racine.

Selon Ballreich & Glasl (2011), le conflit social est une interaction entre des acteurs (individus, groupes, organisations etc.) dans laquelle au moins un des acteurs fait l'expérience d'une différence voire d'une incompatibilité dans la perception, la pensée, l'émotion et la volonté de l'autre acteur au point que, dans la réalisation de ce que l'autre pense, sent et veut, naisse un préjudice.

Selon Gary Furlong (2005) chaque relation est constituée d'un mixage dynamique d'intérêts à la fois communs et compétitifs. Néanmoins, la nature spéciale du conflit fait que les parties tendent à ignorer tous les intérêts communs pour focaliser sur les intérêts en compétition. En plus, ils focalisent sur les intérêts les plus chauds et les plus provocateurs qu'ils puissent trouver. L'auteur souligne que les intérêts en compétition qui apparaissent en surface occultent fréquemment un intérêt commun profond qui pourrait aider les parties en conflit.

Les éléments constitutifs d'un conflit sont les suivants pour Cloke (2004) :

- Deux ou plusieurs personnes aux intérêts différents, éventuellement méfiantes, dans une relation de compétition.

- Un désaccord, des problèmes non résolus, des interprétations différentes des faits, des problèmes opposés et des solutions personnelles imposées.

²⁴ www.berghof-foundation.org

- Des émotions négatives, non exprimées ou hostiles. Pas de vraie compassion et de lâcher prise.
- Un esprit hostile ou du moins une intention hostile. Un conflit chronifié, la maladie, le traumatisme, la confusion, la souffrance spirituelle.
- Une attitude antagoniste. Un cœur fermé, une attitude de retrait. Des relations dysfonctionnelles. La dépression. Le désespoir (le cœur brisé).
- Un système hostile, contrariant. Un environnement, des conditions sociales adverses, des cultures et des systèmes d'injustice. La hiérarchie, la bureaucratie, l'autocratie.

Les conflits sociaux ont de nombreuses formes d'expression : des reproches, des revendications de changements de comportements, de réparations de torts, de règlements de compte sous forme d'incommodations, nuisances, de préjudices, les plus divers, que ce soit physique, matériel, psychologique ou social ou sous forme de passage à l'acte ou de prise de distance jusqu'à la rupture des relations (Montada & Kals, 2007). Ces formes d'expressions semblent hétérogènes mais ont un point commun au niveau des motivations : ce sont des réactions à la perception d'infraction aux normes qui sont considérées comme inadmissibles et que l'accusation s'autorise à dénoncer et qui déclenchent un reproche ou une injonction au retour aux normes.

Quand deux ou plusieurs personnes, parties, groupes ou regroupements sociaux plus vastes ne sont plus en mesure de régler leurs différences par un dialogue direct, ils se trouvent en état de frustration et la frustration est une attente déçue et l'attente déçue, dans ce qui semble le plus essentiel dans les relations humaines, les normes, poussent à faire ce qui est un devoir et à ne pas faire ce qui est interdit ou inadmissible (Kriesberg & Dayton, 1973, 2008).

Le conflit, c'est aussi une façon de voir ladite réalité (Diné, 2007).

Il n'existe pas de définition claire unanimement acceptée du conflit entre personnes. Un conflit a son propre cycle de vie, comme quelque chose d'organique. Il apparaît, atteint un sommet émotionnel, éventuellement même de la violence puis il diminue et souvent il réapparaît. Pour Galtung (1973), le cycle de vie d'un conflit peut être divisé en trois phases : avant la violence, pendant et après la violence. Des phases séparées par des explosions et des trêves.

Vouloir saisir, de préférence, un essentiel du conflit s'est révélé être une gageure car le résultat de notre recherche (nous en avons présenté ci-dessus quelques centres d'intérêts) a été la découverte de nombreux essentiels concernant la perception, les croyances, les valeurs, les normes de justice, les émotions, le manque de créativité, la communication.

Ainsi le conflit, à la base, est toujours un problème de perception, d'interprétations non vérifiées (Damasio, 1994 ; Iacoboni, 2008, 2009) et ce sont les croyances qui doivent être avant tout considérées ainsi que les valeurs, et surtout le non-respect des notions de justice et de normes, qui sont les déclencheurs (Montada & Kals, 2007). En outre, le plus souvent, sans émotions fortes il n'y a pas de conflit (c'est un consensus général). Mais le conflit, c'est aussi un manque d'imagination, c.-à-d. l'incapacité de créer des alternatives (Alexander, 2008, 2011). Tout conflit est l'expression tragique d'un besoin non satisfait, les besoins fondamentaux se retrouvant au plus profond du conflit (Glasl, 2004b). Le conflit pourrait aussi être évité grâce à une meilleure communication (Rosenberg, 2004)

²⁵ Le conflit résulte de l'insatisfaction chronique de l'être humain trop content de trouver un coupable en dehors de soi (Cloeke, 2013). C'est une violation des frontières de notre espace personnel

²⁵ Les travaux (1967) d'Albert Mehrabian, psychologue américain, présentent la règle des 7 % - 38 % - 55 % ou « règle des 3 V », à savoir : 7 % de la communication est verbale (par la signification des mots), 38 % de la communication est vocale (intonation et son de la voix) et 55 % de la communication est visuelle (expressions du visage et du langage corporel).

ou de l'espace des autres (Cloke, 2004), une impardonnable différence (Satir, 1992), un craquement dans un système, la manifestation de forces contradictoires qui coexistent dans un seul espace (Cloke, 2004).

Mais, tout de même, Le conflit est une opportunité et une exigence pour une meilleure relation (Furlong, 2005 ; Moore, 2003).

4. Une nouvelle définition du conflit.

Les propositions de définitions qui se veulent complexes et multi-déterminées sont nombreuses, nous l'avons vu. Nous avons abouti à la même conclusion que certains auteurs pour qui la taxonomie était impossible et qui ont relevé l'absence de méta-termes, de terminologie commune, tout en reconnaissant une certaine catégorisation acceptable pour une première orientation.

Nous nous sommes, à partir de là, autorisés à construire notre propre définition du conflit qui comprend certains critères essentiels, base commune à la plupart des définitions mais qui, dans l'élaboration de notre travail, développe particulièrement les dimensions psychiques.

Dans le cadre de la construction de notre projet-recherche et sur la base de ce que nous venons de présenter, nous choisissons de proposer notre propre définition du conflit. Voici, pour nous, les critères de reconnaissance d'un conflit :

Le conflit social est un phénomène, chaque fois unique, de perturbations, d'interrelations, dynamique et complexe, déclenchant des dysfonctionnements, des émotions négatives, suite à l'opposition de valeurs (intérêts, objectifs, ressources, normes de justice) considérées comme incompatibles et préjudiciables par deux ou plusieurs personnes.

Derrière des problèmes souvent matériels se cache – en fonction du seuil de tolérance de l'être humain – un déséquilibre relationnel qui bouleverse, atteint et déforme toutes les dimensions psychiques : perceptions, pensées, émotions, volonté (valeurs), comportements (communication), à des degrés différents, et un manque de respect et de volonté de construction et de prise de conscience des opportunités d'alternatives.

Avec ce survol des différents territoires du conflit, nous avons précisé le cadre de notre travail, tout en affirmant qu'un conflit demande à être compris dans ses particularités et particulièrement – pour nous – les dimensions psychiques au cœur des réalités humaines de cet être humain social en conflit que nous avons présenté.

La prochaine étape consistera à évaluer les méthodes qui permettent d'accéder à l'analyse précise au cas par cas de chaque conflit, ceci surtout sous l'angle des dimensions psychiques et de leurs déformations puisque c'est dans la particularité des conflits que se trouvera la particularité des solutions.

Point of view 3.

L'analyse de conflits.

Nous avons constaté combien les conflits sont variés, complexes et multifactoriels. Pour explorer de manière précise les composantes du conflit, le médiateur doit pouvoir procéder selon la pratique de certaines règles validées par la recherche scientifique.

Voyons lesquelles.

Analyser, c'est une opération intellectuelle, un processus d'investigation consistant à décomposer un phénomène, c.-à-d. les composantes d'un ensemble en ses éléments afin d'en saisir la congruence, les rapports et le schéma de l'ensemble pour en avoir une compréhension fonctionnelle.

L'analyse, au plus simple, c'est le « diagnostic » du conflit, c.-à-d. les différentes dimensions évidentes qui le composent, comme les différents symptômes d'une maladie, des éléments clés, pour nous, en vue de projets d'intervention, autrement dit du « traitement », des stratégies pertinentes pour sa résolution.

Le travail d'analyse du conflit consiste tout d'abord à rechercher s'il y a des caractéristiques, des dimensions compatibles communes à renforcer et les dimensions spécifiques de chaque conflit. Une analyse n'est pas un simple dialogue bienveillant qui recueille quelques éléments utiles à approfondir. La recherche démontre qu'il y a des conditions générales, des protocoles à respecter et qu'on ne peut se passer d'un processus ordonné d'investigation.

De quoi s'agit-il ?

Une analyse est une méthode d'examen des composantes, structures, causes, dynamiques, solutions, à la recherche du fonctionnement en système (les faits, les déclencheurs, les acteurs, les interactions, les modes relationnels, les interdépendances) en deux grandes étapes :

- 1) Le diagnostic.
- 2) L'évaluation des interventions possibles.

Le but consiste à rechercher les dimensions impliquées par écoute et questionnement (des dimensions même si imparfaites, pas totalement objectives, ni définitives, plus ou moins apparemment essentielles), c.-à-d. les caractéristiques marquantes générales du conflit (comme les valeurs, les circonstances, l'environnement, le milieu culturel) et les caractéristiques factuelles et psychologiques à l'aide d'outils d'analyse spécialisés correspondant aux types de conflit pour établir, cadrer, une représentation de la réalité, la visualiser, la cartographier, la structurer, la mettre à plat, et la rendre saisissable, supervisable, de façon simple, sans trahir sa complexité et permettant une évaluation globale et une surveillance générale des perspectives d'intervention.

1. Les conditions pour une analyse de conflit rigoureuse.

Aucun médiateur ne pourra se dispenser de la rigueur de l'analyse des données du conflit (Moore, 2003). C'est cette possibilité d'analyse méthodique du conflit, de ses dimensions les plus profondes et plus vastes, en préliminaire, préparation à la séance plénière, qui est l'atout décisif, irremplaçable, le grand avantage de notre démarche et la démonstration de l'ampleur des interférences psychologiques. Ce travail serait impensable, impossible dans un face à face immédiat pendant la

plénière. Telle que nous la proposons, l'analyse permet une démarche préventive, suffisamment complète pour un diagnostic étoffé, étayé, défendable par ses fondements, aboutissant parfois même à une nouvelle définition du conflit des parties en médiation. La qualité de l'analyse de conflit est essentiellement dépendante de la qualité des techniques d'analyse pratiquées. Il est donc important d'élaborer des conditions rigoureuses de recueils de données assurant la meilleure fiabilité possible pour des interventions les plus pertinentes (Ballreich & Glasl, 2011 ; Moore, 2003).

Avant tout, et autant que possible, il est nécessaire de ²⁶ :

- Evaluer au plus tôt le niveau d'escalade, l'intensité de la dispute, le mode d'intervention devant être nettement différent, allant de la contre-indication jusqu'au refus de médiation en passant par l'impératif de rencontres individuelles préalables si une confrontation laisse présager une aggravation du conflit jusqu'à une simple mise en garde contre les risques du passage involontaire vers l'évolution en spirale.
- Collecter et analyser l'information de base suffisante (catégorie de conflit, style, questions élémentaires).
- Attention à ne pas interpréter trop vite. Etablir un recueil de données, sans a priori.
- Rassembler l'information dans le but de respecter et découvrir les exigences les plus personnelles et les besoins de chacun, individuellement.
- La condition même d'une analyse systématique c'est d'avoir préparé un dispositif de recueil d'informations (*framework*) qui permet tout de suite de répertorier et ordonner les informations reçues et de mettre en évidence les domaines indispensables à connaître et à compléter.
- La méthode de recueil de données doit consister en
 - Une observation directe. La consultation de sources secondaires serait évidemment un atout supplémentaire.
 - Une interview selon les règles de l'écoute active.
 - Un questionnement complété par quelques outils d'analyse plus pointus, si nécessaire.
 - Une vigilance quant à la crédibilité, fiabilité des informations (les meilleures étant celles que l'on peut vérifier).
 - Une distinction des composantes du conflit. Une carte ou un schéma heuristique peuvent faciliter une visualisation globale.
 - Une prise en compte des tendances évolutives du conflit. Le recueil des données ne pouvant que toujours être ponctuel, il faut prévoir un espace possible de rectification.
- La structuration préalable de la collecte des données :
 - Compléter l'organigramme des parties concernées directement et indirectement.

²⁶ Nous présentons au fil de l'état des lieux de la littérature scientifique différentes check-lists élaborées sur la base des préconisations d'auteurs tels que, entre autres, Ballreich & Glasl, Moore et Montada & Kals, dans le but d'offrir au médiateur un cadre de références et de réflexions pour l'analyse de conflit qu'il doit mener. Ces check-lists sont issues de nos méthodes de travail en *design thinking*. Elles valorisent l'apprentissage et l'évaluation et sont un complément explicatif théorique au Guide de l'utilisateur du métamodèle (en annexe). Elles peuvent être utilisées pour réduire les risques d'erreurs, ou de brûler les étapes de procédure, les déviations d'objectifs, oublis de données importantes. Elles ne s'imposent pas dans notre design de recherche mais sont proposées en fonction des démarches et points de vue des praticiens médiateurs. Il ne faut pas confondre les check-lists avec des catalogues qui ne seraient qu'une énumération de produits, choses disponibles dans un ordre de préférence alphabétique ni avec des protocoles qui listent des successions d'étapes à suivre rigoureusement pour accomplir une tâche précise, répétitive. Au cours du processus design et développement de notre recherche nous avons utilisé les check-lists en tant que méthodes de recherche ou telles des conclusions « compactées », finalisation de tout un travail théorique, référentiels pour les médiateurs.

- Séquençage des interviews.
- Timing des étapes.
- Un questionnement plus approfondi peut permettre de vérifier la fiabilité de l'information.
- Pour le médié aussi la compétence et la fiabilité du médiateur peuvent être remises en question. Le médiateur doit veiller à assurer et reconfirmer sa propre crédibilité.
- Il est nécessaire de réévaluer une focalisation trop privilégiée sur certains aspects et de penser à préserver la globalité de la structuration de l'interview.
- Et en cours de route, retenir et noter les questions auxquelles le médié n'a pas encore répondu ou évité de répondre ; des questions sans réponses sur les intérêts et les besoins évoqués de façon récurrente. Il est important de noter les indices de points communs et d'ouverture à des coopérations possibles. Ces dispositifs de recueil représenteront, par la suite, un gain de temps et des interventions plus facilement ciblées.

S'il existe toujours des causes multiples de conflit (Moore, 2003), il ne s'agit pas de se satisfaire d'une cause apparemment principale (le coupable idéal). Un conflit est toujours complexe. Il est essentiel d'envisager un éventail de possibilités causales plausibles le plus large possible et de ne pas se baser sur des convictions non vérifiées (intuitions). L'analyse doit faire le tri de ce qui est manifestement biaisé par l'influence des émotions sur la perception (interférences) ou par un déséquilibre entre les deux. Dans ce tri il faut distinguer, en tous cas, pour les réexplorer si nécessaire en cours de route, les remettre en question : les simples soupçons, les a priori, les hypothèses non vérifiées, les attributions, les opinions, les oui-dires. Et les distinguer des faits avérés, car ces distinctions peuvent amener à un recadrage, à une transformation nette des mécanismes impliqués (Montada & Kals, 2007).

Le questionnement se doit d'être méticuleux, présenté dans une attitude plutôt maïeutique, en tous cas non inquisitoire (Ballreich & Glasl, 2007). Le contexte d'un conflit, son extension précise, sa diffusion, sont difficiles à délimiter, néanmoins il faut essayer déjà d'explorer au plus proche, les causes véritables pouvant même être des éléments ou des sujets extérieurs insoupçonnés. La complexité des conflits pouvant être à première vue impressionnante, il est conseillé de les décomposer en sous-conflits, à aborder soit du plus simple au plus difficile, soit en ciblant immédiatement celui qui semble le plus important. Elle peut n'être qu'un survol exploratoire. L'analyse n'a qu'un caractère préliminaire transitoire. Elle demande donc à être requestionnée, restructurée, réadaptée (Montada & Kals, 2007).

De là, l'analyse doit aboutir à une hypothèse de travail opérationnelle, c.-à-d. à un premier diagnostic qui doit supporter d'être confronté à des diagnostics différentiels, comme le démontre Glasl (2004a) dans ce **pré-diagnostic** immédiat, à ne pas rendre définitif mais servant à stimuler l'exploration du conflit :

- Quel est le problème ?
- Quel est le degré d'escalade ?
- Qui est en désaccord avec qui ?
- Quel est le degré de relation passé, présent et futur ?
- Quelle est l'attitude fondamentale (positionnement) devant le conflit ?
- Qu'espèrent les médiés (risques et avantages) ?

et un **diagnostic professionnel** et un **diagnostic commun** plus approfondis et complets, résultat d'une analyse avec chaque partie, permettant d'évaluer une focalisation trop privilégiée, subjective, sur certains aspects du conflit, certaines questions non abordées et de mettre en évidence les zones

favorables au dialogue.

2. Le cadre du recueil des données.

Pour ne pas perdre le bénéfice de toutes les nuances d'informations du récit du médié et pour ne pas avoir à posteriori à faire un classement des différentes données, la technique la plus rentable pour le médiateur consiste à préprogrammer le recueil des données de façon à pouvoir les dispatcher dès le début de l'entretien préliminaire individuel pour établir une stratégie de questionnement supplémentaire, ordonnée, suivant les objectifs du médiateur. Il s'agit du « *framework* », du travail de cadrage préconisé par Moore (2003) et dont nous présentons ci-dessous quelques éléments.

Le processus, en entretien préliminaire individuel, peut être déterminé par le médiateur avec quelques indicateurs, rappel de vérifications de base préconisées par les chercheurs (Moore, 2003) :

- Une préparation systématique doit être organisée dans une structuration du processus.
- S'agit-il selon les médiés d'un vrai conflit, d'incompatibilités réelles, préjugés, émotions négatives ?
- Lister les problèmes ne suffit pas. Il faut délimiter le territoire. Décider des dimensions à explorer et trier en catégories selon l'importance et selon l'ordre d'investigation.
- Collecter distinctement les différents niveaux de conflit (couple, famille, voisinage, etc.). Ne pas standardiser dès le départ.
- Tenir compte aussi qu'il peut y avoir d'autres niveaux, d'autres dimensions.
- Ne pas hésiter à consulter des experts selon les dimensions à aborder.
- N'exclure aucune information a priori. Certaines peuvent s'avérer plus importantes que les causes initiales mêmes.
- Prévoir et repérer déjà les facteurs stabilisants, conciliants, tels que
 - Ceux qui promeuvent des relations positives.
 - Les points de données sur lesquels les parties sont d'accord.
 - Les intérêts compatibles, en tous cas non exclusifs.
 - Des variables structurelles qui favorisent les interactions constructives.
 - Des valeurs communes, supérieures, surtout de transcendance.
 - Et d'autres, à capter au vol, fussent-elles non verbales, ou des fluctuations d'émotions favorables.

L'analyse de conflit n'est pas un travail de dissection mais **un travail d'inventaire** dès l'entretien préliminaire individuel, mené en collaboration entre le médiateur et le médié en vue de la **revitalisation du système auto-immunitaire (psychologique) de l'individu** (Glasl, 2004a), autrement dit des ressources d'auto-régulation du médié en situation de conflit.

De là certaines précautions à prendre, certaines garanties dont il faut tenir compte pour pratiquer une bonne analyse, dès la préparation, autrement dit dès l'entretien préliminaire individuel (Brabant, 2010).

La qualité de la pratique et le temps consacré sont des atouts importants. Si l'on veut créer au moins des conditions acceptables, il faut éviter les contre-indications éventuelles (Moore, 2003).

A savoir :

- Est-ce qu'un potentiel violent existe ?
- Est-ce que les parties ont des points de vue largement divergents sur la nature même des

problèmes ?

- Est-ce que leur style de communication laisse présager une incapacité d'échanges de vues clairs et constructifs ?
- Est-ce qu'il y a une trop grande intrication de problèmes ?
- Est-ce que les problèmes sont extrêmement complexes ?
- Est-ce que des informations supplémentaires sont indispensables ?
- Est-ce qu'une des parties paraît nettement plus forte que l'autre (asymétrie, pouvoir, compétences) ?
- Est-ce qu'une des parties exprime sa crainte d'être dominée par l'autre ?
- Est-ce qu'une des parties n'a pas saisi le sens du processus de médiation et/ou ne comprend pas le rôle du médiateur ?

Si la réponse à une de ces questions devait être affirmative, l'entretien préliminaire individuel doit être élaboré, mis en place pour travailler à atteindre les conditions suffisantes pour entrer en médiation pléniaire.

Ce sont là quelques éléments fondamentaux qui viennent confirmer l'objectif et la nécessité de notre recherche : créer cet ajustement constructif, cette sorte d'écuse qui permet d'ajuster les relations à un niveau d'échanges possibles.

Pour certains auteurs comme Friedrich Glasl ou les spécialistes de *Beyond Intractability*²⁷, ces contre-indications sont classées comme des conflits intraitables mais, néanmoins, tout de même traités.

Pour les auteurs il s'agirait d'intervenir dans un processus de médiation plus directif.

La dynamique du conflit reste tellement complexe (les interactions, la systémie), qu'un seul instantané d'analyse, tout en étant insuffisant, reste néanmoins précieux dans son imperfection.

Même si on s'acharne à cumuler les niveaux d'informations (écoute active, questionnements, documentations, études scientifiques, interdisciplinarité), ce n'est pas l'accumulation d'informations mais, en dernier lieu, l'évaluation raisonnée, avec une sélection pertinente, et l'interprétation (suffisamment empathique) qui donne la valeur à l'analyse.

Rappelons qu'au-delà des précautions nécessaires, des contre-indications, des guides de questionnements, le médiateur doit garder constamment à l'esprit la finalité de la médiation (Moore, 2003) et :

- Cibler tout ce qui permet de promouvoir les relations positives.
- Retenir les points de données sur lesquels les parties seraient d'accord.
- Être attentif aux intérêts compatibles ou non exclusifs.
- Relever les variables structurelles qui favoriseraient les interactions constructives.
- Favoriser l'évocation de valeurs communes supérieures.

Ce sont des facteurs à encourager ou à accentuer pour promouvoir l'accord, tout en évitant d'entrer déjà dans une procédure de résolution de conflit.

Mais pour construire une stratégie suffisamment complète de l'analyse de conflit, il faut tenir compte de limites.

3. Les limites de l'analyse.

La nécessité, la plus-value, voire l'atout décisif d'une bonne analyse n'est pas mis en question mais le

²⁷ www.beyondintractability.org

conflit – à peine on s’en approche – a vite fait de prouver que ses résistances sont aussi multiples que ses causes. Les échappatoires du conflit à son traitement sont d’une ingéniosité remarquable face aux efforts du médiateur. Les limites que le conflit semble opposer sont des obstacles – et non des contre-indications – à vaincre, des obstacles que nous avons répertoriés ici. Les obstacles se présentent à plusieurs niveaux à la fois. Notre première démarche est de distinguer les niveaux pour les aborder, maîtriser séparément. Nous procédons selon le modèle tête-cœur-mains (cognitif, émotionnel, comportemental). Il est humainement impossible de prétendre garder en mémoire simultanément toutes les causes suspectes de conflit possibles ²⁸. En analysant le conflit, le médiateur peut cibler, au choix, l’un de ces trois niveaux.

En deçà de ce que nous avons déjà signalé comme d’éventuels obstacles, il faut donc tenir compte des éléments suivants concernant certaines limites psychologiques. Les auteurs fournissent de façon élaborée et approfondie pour une application pratique de leurs recherches le résultat de leurs recherches sous forme de check-lists. Nous distinguons l’impact différent sur chacune des dimensions psychologiques du conflit pour garantir la rigueur et fiabilité de l’analyse.

3.1. Les limites cognitives.

Concernant les limites cognitives, Montada & Kals (2007) et Moore (2003) proposent différents points d’analyse au médiateur :

- Est-ce que le conflit de l’un n’est pas le conflit de l’autre ?
- Même en décomposant le problème en sous-problème le cadrage reste difficile.
- Concernant la complexité du conflit, la problématique peut être trop vaste. La verbalisation peut être exagérément complexe, empêchant la capacité de compréhension des questions, notamment par la multiplicité des questions posées.
- Il peut exister une insuffisance intellectuelle (biais cognitifs : myopie cognitive, vision tubulaire, illogisme), jusqu’à la déficience mentale. Le langage commun peut être insuffisant du fait, entre autres, de trop grandes différences interculturelles.
- L’asymétrie intellectuelle peut rendre difficile un rééquilibrage par le médiateur.
- Les résistances de médiés peuvent consister en
 - Une obstination sur les faits et les positions.
 - Des revendications excessives.
 - Des intuitions refusant tout raisonnement logique.
 - Des convictions sur des prérogatives (droits, croyances) non négociables.
 - Des rigidités, des stéréotypes, notamment le maintien de positions d’accusation.
 - L’interprétation tout comme des accusations erronées quant à la motivation de l’autre.
 - Des tentatives de forcer un accord sur des valeurs sans lien avec le conflit.
- Des positionnements incohérents et contradictoires issus de conflits intrapsychiques (le comité intérieur, c.-à-d. les différentes instances intrapsychiques en compétition) et l’insuffisance des dimensions éthiques et de valeurs supérieures.
- Différentes étrangetés indécodables faisant suspecter des psychopathologies, en particulier des indices d’incapacités antérieures de résolution des mêmes problèmes.

²⁸ Voir les travaux de Tony Buzan, psychologue anglais, sur l’apprentissage et la mémoire, créateur du concept de carte heuristique (ou *mind mapping* ou carte mentale) qui représente les connexions sémantiques entre différentes idées et les liens hiérarchiques entre différents concepts intellectuels.

- Certaines limites peuvent venir du fait que l'information par le médié est biaisée. Le médié peut avoir tendance à :
 - Donner la meilleure image possible de lui-même.
 - Occulter des affaires trop personnelles.
 - Censurer certaines informations par son doute sur la confidentialité.
 - Fournir des informations ni crédibles ni vérifiables.
 - Présenter une distorsion manifeste des faits (exagération, banalisation).
 - Donner accès à des sources insuffisantes d'informations, sans mauvaise intention.
 - Avoir une attitude de coopération désinvolte qui crée une certaine confusion.
- Il peut y avoir une impasse inexplicable si quelqu'un a intérêt à faire durer le conflit, c.-à-d. à le manipuler sciemment.
- Le rappel des faits peut déclencher une flambée d'émotions.
- Le niveau d'escalade peut être trop élevé, empêchant une capacité d'analyse lucide.
- Les limites personnelles du médiateur doivent aussi être conscientisées.
- Ce qui poserait un handicap sérieux, ce serait les contraintes de temps qui empêcheraient un approfondissement suffisant de toutes les composantes de l'analyse et, en même temps, le temps de réflexion pondérée et l'opportunité d'assister à des fluctuations des capacités cognitives (attention, concentration, remémoration, relativisation, etc.) révélatrices d'autres aspects du problème.
- L'interprétation purement statistique du conflit et la causalité purement linéaire et non circulaire, le conflit n'étant pas seulement considéré comme un enchaînement de faits successifs mais comme un système avec des interactions croisées.
- Les tentatives de forcer un accord sur des valeurs sans rapport avec le conflit.
- La possibilité de malentendus. Certains intérêts sont considérés en compétition alors qu'ils seraient simultanément réalisables sans conflit.

Notons que cette check-list peut être avantageusement utilisée pour des réévaluations éventuelles.

3.2. Les limites émotionnelles.

Nous retenons dans l'élaboration de notre recherche les préconisations de Ballreich & Glasl (2011), Glasl (2004a, 2004b), Montada & Kals (2007) et Moore (2003).

La limite la plus subtile, c'est une situation d'ambivalence dès le départ, autrement dit de

- Sympathie/antipathie consciente ou inconsciente (attraction/aversion).
- Crainte non exprimée du médié quant à l'impartialité du médiateur
- Agressivité latente du médié concernant les compétences du médiateur.
- Perception d'une empathie rarement totalement convaincante du médiateur, de son stress pour mener à bien l'entretien et l'anxiété devant l'imprévisible, transmis de non-verbal à non-verbal.

L'intrusion des émotions est imprédictible, parfois subite, entre

- L'instabilité émotionnelle gérable, en passant par les réactions disproportionnées, les réveils d'émotions anciennes.
- Les émotions trop fortes, sans rapport avec la réalité du conflit actuel, ou latentes ou évidentes au niveau non-verbal.
- Les incompatibilités d'humeurs et troubles de la personnalité, à la limite de la nécessité

pharmacologique pour certaines.

Toute prédominance d'émotions, discours purement émotionnel, peut bloquer le raisonnement (réactions réflexes automatiques). Le niveau trop élevé d'escalade est également une limite.

3.3. Les limites comportementales.

Quant aux limites comportementales les mêmes auteurs contribuent à notre réflexion et construction de projet (Ballreich & Glasl, 2011; Glasl, 2004a, 2004b ; Montada & Kals, 2007 ; Moore, 2003).

- Les comportements improductifs : irritants, répétitifs, hyperactifs, parasites, hors contexte.
- Le refus de coopération.
- Le refus répétitif du respect des règles.
- La tendance à la violence : violence verbale (menace, injure, ton de la voix), ébauche de passage à l'acte, agitation psychomotrice, combattivité provocatrice, posture et tonus crispés, antécédents connus de passage à l'acte.
- Les tendances aux interruptions et ruptures subites de contact.
- Les signes de tendances à l'aggravation de ces comportements.

Nous avons extrait de la littérature scientifique concernant l'analyse du conflit ce qui est généralement acquis et impératif, les directives, les précautions à avoir et les méthodes préconisées.

4. Synthèse de l'analyse de conflit.

L'analyse de conflit aboutit à la synthèse et l'interprétation de données collectées par le médiateur.

L'analyse diagnostic se fait par **étapes**, une fois le cadre posé :

- La collecte de données.
- L'interprétation des données.

L'objectif est d'arriver à une stratégie inférée par le diagnostic qui doit mener à l'intervention (la vérification par la pratique).

La mise en route des étapes consiste en général à attribuer d'abord le conflit à une des **catégories** principales. Nous l'avons vu (Ballreich & Glasl, 2011 ; Montada & Kals, 2007 ; Moore, 2003).

En pratique, il est souvent utile, également, d'analyser les **styles** de conflit, c.-à-d. l'attitude de fond des parties, autrement dit attaquer, fuir ou faire le mort (*fight, flight, freeze*) ou les attitudes telles que modélisées par Thomas et Kilmann (2010).

La série suivante de questions (par couples d'opposés) présente une autre perspective utile quant aux styles de conflit (Montada & Kals, 2007) :

Le conflit est-il

- Articulé ou diffus, ou tout à la fois ?
- Ouvert ou caché ?
- Argumenté ou manipulateur ?
- Objectif ou émotionnel ?
- En attitude de confrontation ou orienté solution ?
- Constructif ou défensif, destructeur ?
- Pacifique ou hostile ?
- En attente normative ou sans règles ?

- Sans a priori ou avec préjugés ?

Il s'agit là d'un premier diagnostic provisoire, en tenant compte que l'analyse valable passera nécessairement d'hypothèse en hypothèse au fur et à mesure de l'exploration de la dynamique du conflit.

Dans les autres étapes nécessaires d'une analyse, il est important d'insister à la fois sur la qualité de la préparation pour installer les différents dispositifs de recueil de l'information et la qualité de l'information, c.-à-d. la collecte ou saisie de données en vue d'établir un spectre suffisamment large avec, autant que possible, l'établissement d'un rapport de confiance et de crédibilité mais en veillant surtout à ne pas orienter l'information selon des hypothèses déjà préconçues qui risqueraient de restreindre ou d'orienter l'exploration de la collecte de données, ni d'être conduit par trop d'empathie envers le médié mais à accueillir telle quelle la description subjective du problème du médié tout en étant vigilant à repérer ce qui semble être le plus important pour la partie concernée.

Ceci n'empêche pas parfois de focaliser le questionnement de départ.

Il est possible de focaliser si on a déjà des informations préalables sur le conflit mais le plus prudent, néanmoins, c'est de faire une exploration au large qui ne se fixera, au fur et à mesure, que lorsque le médié aura déjà exposé sa propre dimension du conflit.

L'avantage d'agir ainsi, c'est un possible gain de temps même s'il y a aussi le risque de passer à côté d'informations précieuses et, pour le médiateur, de dévier vers des a priori personnels.

Au nom de la systématisation de l'exploration du conflit, certains auteurs (Clope, 2004, 2006, 2013, 2015a, 2015b ; Ballreich et Glasl, 2011 ; Moore, 2003) utilisent des questionnaires préconçus, standardisés, avec l'argument de pouvoir comparer systématiquement l'information des deux parties opposées. Des questions non structurées, ouvertes, plus adaptées à certains individus, créent un climat de conversation qui peut paraître léger mais qui n'empêche pas le médiateur de répertorier l'information obtenue. Ces risques sont minorés si le médiateur soumet les informations obtenues au médié, pour approbation, en fin d'entretien préliminaire individuel (diagnostic commun).

Une **collecte de données** (Moore, 2003) doit aboutir

- A pouvoir développer une stratégie (à partir des données recueillies) du conflit et qui tienne compte le plus possible de la situation spécifique et des besoins de chacune des parties.
- A éviter également d'entrer en session plénière au vif du conflit avec un processus (un mode d'approche) inapproprié au stade d'évolution du conflit et particulièrement inadapté à l'intensité du conflit qui se présente.
- Enfin, à pouvoir opérer à partir d'une base d'informations suffisante et fiable (vérifiable de préférence) et qui empêche en tous cas des conflits supplémentaires inutiles et dus à de la désinformation ou à une perception inexacte de la situation ou à des données prêtant à confusion.
- Et à pouvoir déjà préciser, trier, si possible, quels sont les problèmes et les intérêts les plus importants à aborder.
- Ainsi qu'à identifier les personnes les plus impliquées et leur dynamique relationnelle particulière.

Une collecte de données doit passer par une autre étape importante, **la vérification des données**.

Il est clair que les parties ont des perceptions et des définitions différentes de leurs problèmes. Le médiateur doit décoder et travailler avec eux à mettre en place un langage commun et vérifier la compréhension et mémorisation de ce qui vient d'être évoqué.

Quant à **l'intégration des données**, souvent, dans des disputes compliquées, la collecte de données apporte une trop grande quantité d'informations. Ceci peut être, en partie, évité par une documentation structurée des faits, notamment concernant les personnes, avec des notes distinctes

sur la relation entre les personnes impliquées et une éventuelle nécessité de compléter les informations. Quant à la relation et la dynamique, il est nécessaire d'intégrer les notes dans un timeline ordonné qui tient compte non seulement des faits mais aussi des impasses de la communication. En tous cas, une chronologie individuelle avec une brève histoire écrite de l'évolution du conflit est utile.

Il s'agit, par exemple, de classer distinctement les données concernant les faits concrets :

- Les problèmes.
- Les positions.
- Les intérêts.
- Les options.
- Les intérêts sous-jacents.
- Les options potentielles de résolution du conflit.

Ce **recueil de données** constitue un tableau d'ensemble, dispositif de recueil de données des catégories de problèmes, permettant de les gérer distinctement et de les confronter plus facilement au tableau de l'autre partie.

Cette démarche constitue la démarche d'analyse proprement dite. On la retrouve sous une terminologie différente au long cours de l'état des lieux de la littérature scientifique : constitution d'instruments d'analyse, carte conceptuelle (*conceptual map*), guides d'évaluation (*assessment guides*) ou encore intégration des *common keys features* (ensemble des caractéristiques clés), ou *basic framework* (structure de base) (Bright, 2004 ; Quantic Thurston, 2008 ; Moore, 2003 ; Wehr, 1979, 2002).

L'étape finale et décisive de l'analyse est bien évidemment l'**interprétation des données**.

C'est l'aspect le plus difficile de l'analyse de conflit : interpréter l'information jusqu'à développer à partir de la carte conceptuelle du conflit un ensemble d'hypothèses.

Il s'agit d'hypothèses explicatives : il n'y a pas qu'une seule procédure utilisée par le médiateur pour interpréter l'information obtenue. Il y a plusieurs processus de pensées, de raisonnement, qui peuvent être utiles selon le type de dispute. Ils sont construits à partir du regroupement de concepts, mis en lien de façon à constituer des systèmes possibles, c.-à-d. différentes synthèses des éléments clés qui permettraient une explication cohérente des mécanismes du conflit.

Nous voyons là se profiler la nécessité de modéliser ces systèmes.

Dans notre objectif de développement d'outils d'analyse de conflit fondés sur l'analyse des dimensions psychiques inhérentes au conflit, les dysfonctions relationnelles humaines, nous avons suivi une approche scientifique rigoureuse, méthodique, stratégique, qui a consisté en un recueil de données vérifiables, ordonnées, systématiques, hiérarchisées pour un mode d'approche d'analyse appropriée respectant les étapes, les règles, d'un cadre conceptuel tenant compte des risques et limites pour aboutir à des hypothèses défendables, convertibles en outils modélisables jusqu'à l'établissement de cartes récapitulatives permettant d'expérimenter des stratégies d'intervention et d'interpréter, évaluer leur validité, ceci particulièrement en entretien préliminaire individuel.

Point of view 4.

Le médiateur modélisateur et cartographe du conflit.

Un processus mental naturel neurophysiologique consiste d'abord à configurer, identifier autour de nous, une à une, des réalités distinctes ou du moins à les schématiser pour les reconnaître.

Ces réalités resteraient inaccessibles dans notre mémoire si elles n'étaient ordonnées, disposées, intégrées à leur meilleure place dans une carte mentale globale récapitulative d'abord individuelle, ensuite sociale.

Les conflits doivent aussi être reconnus grâce à des critères conceptuels distincts et être explorés dans leur structure, fonctions, mais ensuite intégrés dans leur contexte, dans une carte de la situation. Alors les conflits peuvent être travaillés, traités avec les outils cognitifs, émotionnels et comportementaux disponibles, ce qui consiste en un processus d'analyses successives circulaires jusqu'à une cartographie cohérente.

Les plus simples modèles, considérés de près, se révèlent dans une structure de plus en plus détaillée et, selon les perspectives par lesquelles on les aborde, se diversifient de plus en plus dans leur expression dynamique et font apparaître leurs liens au contexte environnemental. Ils se ramifient en heuristique jusqu'à constituer des territoires représentables en réseaux, en cartes entières topographiques fonctionnelles, compte-tenu de leurs interrelations et de leurs emplacements. Leur déploiement peut être vu sur un plan général compréhensif, récapitulatif. La schématisation de la réalité en modèles et en cartes est un processus cognitif, primitif à la base, dont la qualité, l'efficacité et le développement dépendent des compétences personnelles (voire groupales) des médiateurs.

Toute personne voulant être un pacificateur, un médiateur, devrait d'abord et avant tout être un habile cartographe du conflit (Wehr, 2002).

La cartographie est une technique visuelle graphique pour mettre en évidence les diverses dimensions des relations entre les parties en conflit. Toutefois – nous le savons – la carte n'est pas le territoire. Malgré leurs visées analytiques, scientifiques, les cartes sont toujours subjectives, liées au contexte dans lequel elles naissent et nécessairement schématisées. Les cartes ne prétendent pas représenter le monde, le monde du conflit. Les cartes le construisent. Nos cartes construisent notre monde. C'est ce dont nous avons besoin.

L'étude de la littérature scientifique démontre que le terme « cartographie » est souvent appliqué en tant que synonyme de métamodèle et méta-outils, terrain d'applications des outils. Ainsi la carte doit nous indiquer, nous diriger vers tout ce qui est essentiel à rechercher et donner sens à ce que l'on constate. Certains chercheurs font référence aux cartes en tant que, par exemple, *overall assessment guides*, c.-à-d. des guides, très complets, d'évaluation du conflit, ou encore au concept *a comprehensive mapping of conflict and conflict resolution* (cartographie globale du conflit et de résolution de conflit) (Moore, 2003 ; Sandole, 1998).

La lecture des auteurs (Bright, 2004 ; Mayer, 2000 ; Quantic Thurston, 2008 ; Sandole, 1993, 1998, 2008 ; Wehr, 1979, 2002) nous permet de distinguer, de façon non exhaustive :

- Les cartographies analytiques, statiques, simples états des lieux momentanés et pouvant rassembler une panoplie de modèles d'analyse (*set work of euristics*),
- Les cartographies dynamiques ou opérationnelles, avec la *map of potential entry points*

for action, le *pack of resolution tools*, le *ressource pack of tools* et le *dynamic assessment model* et la *preparation chart*.

Au niveau des métaphores, le trend va vers la modernisation : on passe du puzzle au *screening*, monitoring, tableau de bord, GPS etc.

1. Modèles et cartes. Considérations théoriques.

En analyse de conflit, le médiateur constitue ainsi des synthèses des éléments clés comme autant de références qu'il peut considérer comme des structures explicatives cohérentes et en tant que premiers diagnostics provisoires ayant leurs racines dans un arrière-fond théorique de connaissances acquises (Furlong, 2005). Certaines connaissances, théories, générales sont indispensables pour une bonne capacité diagnostic et de cartographie, modélisation du conflit. La constitution de modèles de références se veut être un corpus opérationnel, autrement dit une structure simplifiée mais fonctionnelle, un ensemble des grandes composantes dans leurs liens, leurs corrélations ou dissociations, à confronter avec la réalité du conflit pour vérifier sa conformité, à expérimenter et ajuster en vue des stratégies d'interventions possibles.

Si l'on peut donc considérer que les termes « carte », « cartographie », « modèle », « métamodèle » « matrice » sont d'un usage très proche, nous tenons à préciser que (Hendrick, 2007) :

- Une **matrice** est une super structure qui englobe un certain nombre de métamodèles ou méta-outils.
- Un **métamodèle** supervise différentes dimensions que l'on peut considérer comme des modèles. Il rassemble différents modèles, outils, qui sont faits de composantes différentes telles que : les drivers ou les éléments moteurs du conflit ; les indicateurs ou les éléments caractérisant le conflit ; les facteurs déterminants ou ce qui, parmi les indicateurs, semble essentiel ou prioritaire ; les déclencheurs ou les facteurs potentiellement capables d'activer le conflit ou de le réactiver ; les catalyseurs ou ceux qui, parmi les indicateurs ou facteurs, sont à l'origine de la chronification et de la relance des conflits ; les causes ou facteurs supposés à l'origine des conflits ; les éléments, facteurs également constitutifs utilisés de façon plus générale pour définir les composantes des modèles ; les symptômes, utilisés comme équivalents d'indicateurs, signaux de manifestations du conflit.
- Une **carte** est le plan d'une panoplie de métamodèles et de modèles choisis pour être appliqués dans leur globalité et cerner les conflits dans toutes leurs dimensions.
- Un **modèle** est une structure formalisée, utilisée pour rendre compte d'un ensemble de phénomènes qui possèdent entre eux certaines relations. La modélisation est la transcription des données d'observations et la description des processus en un langage approprié.

Les notions de **théories** et de **modèles** sont également assez liées.

Le concept de **théorie** est défini (Furlong, 2005) comme une pensée abstraite, un principe général ou un corps de principes, proposé pour expliquer un phénomène ou encore en tant qu'hypothèse non encore prouvée. Les théories sont des principes larges souvent reliés à une pensée abstraite d'ordre supérieur.

Le terme **modèle** est le plus souvent utilisé lorsqu'il s'agit de concevoir à partir de théories des actions systématisées. Nous retrouvons dans la littérature les termes suivants : *design thinking*, *dispute system design*, *comprehensive picture*, *conflict profile*, *conflict matrices*. Tandis que le

médiateur devient *mediator as process designer* (Chernick, 2014).

Furlong (2005) caractérise ainsi les modèles d'analyse de conflit :

- Ce sont des outils pour accéder au noyau du problème et à sa racine.
- Ce sont des représentations simplifiées de la réalité et qui font abstraction des détails non importants.
- C'est une description ou une analogie utilisée pour visualiser quelque chose qui ne peut pas être observé directement.

Les conditions d'usage de base sont que, pour être clarifié, le conflit doit être vu à travers des lentilles, des objectifs variés, autrement dit des « zooms », « macro-objectifs », des « grands angulaires », des *lens model* (Mayer, 2000), les objectifs diversifiant notre horizon de perspectives de problèmes et remettant au défi la validité de nos hypothèses.

Ni les modèles ni les cartes n'ont besoin d'être entourés de théories très développées mais de bonnes bases théoriques. Ce sont les applications des modèles qui permettent d'apprendre à apprendre et de faire évoluer nos concepts théoriques (Argyris & Schön, 1974, 2002). L'important c'est qu'ils permettent un diagnostic consistant et des indications stratégiques. Nous n'avons pas à nous demander s'ils sont vrais ou faux mais plutôt à les utiliser comme étant utiles et applicables à des situations précises (Folger, Poole & Stutman, 1993). L'idéal c'est que les modèles soient conçus d'utilisation pragmatique, focalisant à partir d'informations considérées comme suffisamment complètes, même si complexes, sur ce qui va pouvoir être adaptable pour le médiateur. Les modèles doivent pouvoir être développés en continu, passant de la théorie à la pratique et vice-versa, en interaction constante et de façon cohérente (Bolton & Grover Bolton, 2009).

Dans la perspective d'une action, un modèle est comparable à une carte décrivant le territoire des interventions.

Fourez (2003) définit la carte comme un objet technique dont la fonction principale peut être clairement posée : permettre de discuter et de décider intelligemment d'un itinéraire ou d'une autre action dans un territoire, éventuellement même si l'on n'y a jamais mis les pieds.

Une carte est donc utile parce qu'elle permet aussi de s'orienter en un territoire même inconnu, fût-ce le territoire des comportements humains. Dans ce cas, nous parlerons de **carte opérationnelle**, ni trop grande, ni trop petite, complète mais sans détails encombrants.

La carte du conflit qui intègre différents modèles, outils d'analyse du conflit pour le médiateur, telle une carte d'état-major, indique les origines du conflit, les barrières, les frontières au règlement du conflit et les chemins d'accès à sa résolution. Par raisonnement, le médiateur et les parties créent divers plans d'approches possibles, c.-à-d. des hypothèses qui interprètent à la fois les moteurs principaux du conflit et leur dynamique.

A partir de là, par essai et erreur (*trial and error*), par expérimentations successives, il est possible de faire évoluer les hypothèses et de développer, travailler avec des modèles d'interventions de plus en plus appropriés. Ainsi, le médiateur, en dialogue avec les parties, observe et identifie les éléments, attitudes, perceptions, schémas de communication, domaines de tensions ou les interactions en cours qui peuvent produire une relation négative ou empêcher une relation positive (Moore, 2003).

La carte devient un modèle qui permet de rendre intelligible les attitudes et les actions mises en œuvre, orientant vers le changement. Il est possible d'y adhérer, de valider la carte/modèle ou de la critiquer, de la mettre en défaut ou de la transformer, mais sans une carte, sans un modèle, pas de

discussion possible et pas de référence pour une modification éventuelle. La carte/modèle permet d'orienter l'action et facilite la communication en donnant une idée claire sur la méthode stratégique employée.

Le médiateur doit veiller à tenir compte du risque que la carte le rende aveugle à tout ce qu'il ne prévoit pas (Goldbeter-Merinfeld, 1995) et que toute carte/modèle est toujours partielle par rapport à la globalité de la situation (Duruz, 2004). Les cartes ne sont pas des représentations exclusives de la vérité (Furlong, 2005). Fourez (2003) distingue deux aspects du modèle :

- Nos propres connaissances, la vision du monde, la vision toujours unique du conflit qu'une personne se construit.
- Les théories, les patrimoines de savoirs qui sont les représentations du monde construites et validées collectivement.

A l'usage, les modèles doivent participer de ces deux aspects et se confronter pour être fiables sans être rigides, trop peu fondés ou trop subjectifs.

2. Critères de choix.

Les perceptions individuelles étant sélectives, il n'est pas étonnant que modèles et métamodèles existent en grand nombre (Quantic Thurston, 2008).

Des catalogues de différentes catégories de cartes ont été élaborés selon les modes d'approche du conflit : depuis l'évaluation stratégique du conflit en passant par le modèle bénéfice/risque et l'évaluation des réactions possibles à l'intervention, à la check-list pour l'exploration des causes à la racine du conflit, de l'évaluation des turbulences du conflit à l'évaluation du *do no harm* (avant tout ne pas nuire), à l'évaluation des signes précoces du conflit et des mesures de prévention à celle du pronostic positif et à l'analyse en fonction du processus possible et la réévaluation du processus. Pour remédier à cette diversité et souligner l'importance d'un choix judicieux, il est nécessaire de proposer la mise en place systématique de critères de choix :

- L'objectif principal, les domaines d'application de la carte, doivent être clairs et proposer suffisamment d'informations pour être applicables.
- L'hypothèse sous-jacente doit être formulée.
- La méthodologie doit être en accord avec l'objectif recherché (questionnement).
- Il doit être tenu compte des ressources nécessaires et suffisantes pour l'appliquer : préparation, compétence, temps nécessaire, possibilité d'évaluation.
- Si possible, tenir compte des documentations, modes d'emploi, étapes à suivre, informations, discussions à l'appui.

Au médiateur d'en ajuster l'usage à sa pratique.

3. Informations communes à toute cartographie.

La recherche permet de relever des informations communes à toute cartographie (Moore, 2003) : les parties, le problème, les besoins, causes et objectifs, le contexte, les modes de relations, la dynamique, les comportements et les émotions, l'historique et la vérification des faits, etc.

Nous percevons pratiquement en chaque cartographie trois éléments fondamentaux, confirmés par les neurosciences, rappelons-le, et qui sont les dimensions cognitives, émotionnelles et comportementales. Trois dimensions qui sont les composantes psychologiques principales dans le

conflit. Aucune cartographie ne les exclut, même si l'importance qui leur est attribuée par les auteurs est inégale, parfois secondaire ou minime.

Explicitement ou implicitement, ces dimensions sont ainsi abordées :

- La relativisation des perceptions, la perturbation des pensées et les opportunités de la créativité.
- La valorisation des émotions, leur utilité et leur gestion possible et leur impact sur les comportements.
- L'importance de la communication.
- Les motivations sous-jacentes (les valeurs).

Dans certains modèles, des dimensions sont particulièrement mises à l'avant-plan, comme les *key drivers*, les indicateurs clés, les déterminants primordiaux, et, en particulier, l'importance des valeurs, des croyances et le non-respect des normes qui en découle (Montada & Kals, 2007 ; Moore, 2003). Pour d'autres encore, il s'agit de la présence et de l'incidence déterminante des émotions (Tillett & French, 2007) ou encore de la vérification de la fiabilité des informations souvent trop relativisées (Moore, 2003) et de l'importance des facteurs intrapsychiques avant même tous les facteurs interpersonnels (Montada & Kals, 2007).

Pour la plupart des chercheurs, les facteurs extérieurs, structurels, contextuels, systèmes et super-systèmes, ne peuvent être exclus tout comme le cadre historique dans lequel le conflit se situe et même s'ils ne sont jamais suspectés en tant que causes prioritaires du conflit.

Pour tous les *peacemakers* de niveau national et international particulièrement, mais, en fait, pour tous les médiateurs, la dimension sous-jacente ou clairement annoncée, ce sont tous les indicateurs de points communs et d'opportunités d'évolution vers des résolutions possibles. Tout autant que des opportunités de prévention de conflits ou de prévention de récidives.

Il est aussi possible de distinguer entre ceux qui veulent s'assurer d'un dispositif de surveillance qui n'exclurait aucune exception (voir les cartographies *allround*, globales, panoramiques) et ceux, comme Furlong (2005) qui ont sélectionné quelques modèles les plus complémentaires, proposés au libre choix du médiateur-utilisateur et qui conseille, avant tout et tout autant, de créer de nouveaux modèles sur mesure, selon la situation et selon l'apprentissage progressif de chaque médiateur.

Il est clair que la dynamique du conflit – au-delà du simple constat du stade d'évolution – prend une place importante. Et si elle n'est pas évoquée c'est qu'une cartographie n'est toujours qu'un constat momentané et que la dynamique demande une mise à jour régulière de la cartographie.

Les théories sur le conflit, de modèle en modèle, de carte en carte, doivent se développer à partir de la pratique et la pratique du conflit doit être cautionnée dans les théories du conflit (Galtung, 2000).

4. Concepts communs à toute cartographie.

A étudier différentes cartographies nous avons relevé une quarantaine de composantes qui regroupent toutes les dimensions majeures, leurs synonymes et les causes, la dynamique et les interdépendances des composantes. Elles constituent un aspect du capital conceptuel de notre recherche et de notre travail avec les médiateurs-usagers. Par exemple : les parties en conflit, les problèmes, les intérêts, les besoins, les valeurs, les croyances, les normes, la culture, les émotions, la communication, les causes, les niveaux, le pouvoir, les attitudes, les comportements, l'escalade du conflit, le contexte, les ressources, les interactions, les stratégies, les points communs, etc.

Pour les uns il s'agit de dimensions, pour d'autres de composantes (Black, 2003 ; Bright, 2004 ;

Dugan, 1997 ; Fisher, 2000 ; Hocker & Wilmot, 2010 ; Jeong, 2008 ; Mayer, 2000 ; Moore, 2003 ; Pruitt, Rubin & Kim, 2003 ; Quantic Thurston, 2008 ; Wehr, 2002).

En les comparant à des recherches analogues tel l'inventaire des composantes du conflit établi par Wall et Callister (1995), nous pouvons ainsi modéliser les composantes suivantes :

- Les causes : les caractéristiques individuelles – les facteurs interpersonnels – la communication – le comportement – la structure – les interactions précédentes – les problèmes.
- Les effets : les individus – les relations interpersonnelles – la communication – les structures – les problèmes – les résolutions et les non-concrétisations.

Et nous continuons de répertorier celles des composantes qui sont particulièrement à travailler en entretien préliminaire individuel : le recueil systématique des données, la conscientisation du processus conflictuel, les caractéristiques des émotions, les atouts de la communication, les valeurs à la base du conflit, l'importance des alternatives, le respect des règles de socialisation, les conséquences des stratégies.

Le patrimoine est commun. L'inventaire n'est certainement pas exhaustif mais nous oriente vers la recherche de dénominateurs communs à partir desquels nous voulons déduire de possibles attitudes de fond et capacités de gestion des médiés face aux conflits.

Il nous apparaît également utile de relever les spécificités de certains autres auteurs ²⁹ qui proposent des modèles pour préparer la médiation plénière, tandis que, nous-mêmes, nous nous proposons de préparer – en entretien préliminaire individuel – le médié à entrer en plénière.

Schwartz (2012) propose le concept de valeurs humaines et en indique quatre de base :

- L'ouverture au changement, c.-à-d. le pouvoir de contrôler sa vie.
- L'auto-transcendance ou la création des propres principes.
- La sécurité ou le confort du statu quo pour assurer la sécurité (tendance au conservatisme).
- Le prestige ou la mise en valeur de soi-même, la validation de sa propre identité.

Puisque la notion de valeurs a une importance de base, le fin mot serait de les conscientiser par des modèles (voir le Guide de l'utilisateur en annexe).

Galtung (1973), avec le *Conflict Triangle Model* ou ABC du Conflit présente le côté émotionnel (*Attitude*), le comportement, la violence (*Behavior*) et le problème en question (*Contradiction*), dans le cadre de la restructuration permanente du conflit pendant le conflit. Voilà un modèle des plus simples pour surveiller l'évolution du litige.

Un autre de ses modèles, le *Conflict Life Cycle*, symbolise l'avant – pendant – après du conflit normal. Simple, il est considéré d'un bon usage pour situer les pathologies.

Encore une fois Hocker & Wilmot (2010) rendent attentifs avec le *Trip Model* aux changements supposés principaux pendant le conflit.

Pour B. Mayer (2000), avec l'histoire, la structure, le contexte, l'émotion, la valeur, la communication, tout est centré sur l'axe de la roue c.-à-d. la réalisation des besoins fondamentaux.

Fisher, Ury & Patton (1982), connus pour le modèle de Harvard qui inaugure la distinction importante entre positions et intérêts et relations aux personnes et problèmes à régler, recommandent un timeline, dès le début, dans la phase narrative pour faciliter la compréhension de la dynamique.

Les modèles décisifs de Pruitt, Rubin & Kim (2003) – revendiqués également par Blake et Mouton (1964 ; Thuderoz, 2006) et Thomas et Kilmann (2010) – le *Structural Change Model* et le *Dual Concern Model* permettent une visualisation simple, plausible, qui offrent aux médiés la possibilité

²⁹ Auteurs présentés, pour certains, de façon plus approfondie à l'équipe de médiateurs.

de se situer dans leur style, leur stratégie et l'évolution possible vers l'équilibre entre l'intérêt pour soi et l'intérêt pour l'autre.

Nadja Alexander (2008, 2011) propose un métamodèle des types de médiation qui explicite les différents processus de médiations possibles.

Comme Furlong (2005) avec le *Trust Model* de Landau, Swaab et Brett (2007) insistent sur la priorité de la qualité de confiance, autrement dit le travail sur l'attribution de l'intention, dès l'entretien préliminaire individuel.

C. Mitchell (2002) propose un modèle d'analyse du conflit, le SPITCERO, autrement dit *sources – parties – issues – tactics – changes – enlargement – ressources – outcomes* (sources-parties-problèmes-tactiques-changement-élargissement-ressources-résultats).

Pour Tillett & French (2007), ce sont les valeurs et les besoins qui sont les composantes les plus importantes à repérer ainsi que le fait qu'il n'y a pas de conflit sans émotions négatives. En cela ils résument les priorités reconnues par de nombreux chercheurs tels que Montada & Kals, Glasl, Cloke. Lederach (2005) met l'accent sur l'importance de la communication et sur la psychologie sociale. Le conflit est le seul problème de communication. Voilà une dimension essentielle à toutes les cartographies. Nous sommes bien d'accord.

Cloke (2008) propose des modèles de procédures de résolution de conflit très finalisés vers les solutions possibles, semblables à des check-lists, diversifiés, tous ouverts vers la positivation, la prévention, les opportunités du conflit et la durabilité des accords. Il insiste sur l'indispensable ouverture vers les valeurs les plus supérieures et les plus humaines faisant appel à une cordialité choisie (*heart felt*) entraînant vers des objectifs supérieurs communs.

Kriesberg (1973) confirme l'usage des éléments de base d'analyse du conflit. Le *Total Social Identity Model* de Cheldelin, Druckman & Fast (2003) décrit le passage de l'identité personnelle vers une identification avec le groupe. Tandis que le *Nested Conflict Model* de Dugan (1997) illustre, nous l'avons dit, comment les conflits sont imbriqués dans des sous-conflits et souvent, à l'origine, cristallisés autour d'un problème unique qui est à rechercher, à résoudre plutôt que d'incriminer un contexte de groupes.

Quantic Thurston (2008) a étudié et répertorié 140 modèles (*key categories of dynamic frameworks*) et abouti à créer sa propre synthèse avec le modèle SSAGE dont l'objectif est de pouvoir suivre la dynamique du conflit pendant toutes ses phases, travaillant les sources, les situations, les attitudes, la cohésion du groupe et l'escalade.

Bright (2004) argumente la nécessité d'avoir un maximum d'informations pour constituer une vue panoramique sur le conflit.

Wehr (1979, 2002) est cité comme référence par les médiateurs à la recherche de constitution de cartes d'ensemble (*comprehensives*), globales, récapitulatives, du conflit.

Outre de solides théories développées, la littérature scientifique présente de nombreux modèles décisionnels et cartes (Wall, 2012) permettant de travailler la plasticité du conflit.

Les auteurs – particulièrement ceux que nous avons cités ci-dessus – orientent leurs travaux en direction de l'analyse du conflit en médiation plénière. La singularité de notre projet est de proposer, par contre, dès la phase de l'entretien préliminaire individuel la prévention et la facilitation du conflit en ciblant et analysant dans le récit du médié les phénomènes psychologiques qui interfèrent. En ce sens nous avons décidé de créer un métamodèle offrant au médiateur les compétences nécessaires pour l'analyse du conflit.

Point of view 5.

Les dimensions psychiques. Normalité. Déformations et interventions.

Une fois le conflit cadré, mis dans son contexte, ses origines, son omniprésence, sa définition, son analyse, sa théorisation et modélisation, nous abordons ici une nouvelle étape décisive pour notre objectif de recherche : pénétrer au cœur du conflit, explorer sa nature, ses fondements psychologiques, extraire ses différentes dimensions, l'une après l'autre, puis se les approprier dans leur potentialité et leurs déformations, abordables, maîtrisables dès avant la médiation plénière. Nous avons choisi parmi les grandes problématiques psychologiques un cadre conceptuel particulier : la conflictologie, définie comme étant le moyen de comprendre les conflits englobant tous les domaines associés, tels que la médiation, la résolution, la transformation et la gestion des conflits, en se basant en même temps sur les principes de non-violence en tant que paradigme opposé à la conviction que la violence est le moyen de résoudre les conflits (Vinyamata E., 2010). C'est donc une forme de connaissance interdisciplinaire, étendue et synthétique, l'acmé de la connaissance qui nous aide à comprendre les conflits, les crises, la violence de toute nature et, simultanément, le recueil des techniques de transformation, d'intervention et d'aide, des ressources et des procédures.

Notre représentation de l'appareil psychique, notre modèle, notre interprétation, du psychisme se base sur une structure de dimensions psychiques, fonctions fondamentales, selon le modèle cognitif, émotionnel, comportemental. Notre perspective et interprétation des résultats en fonction de nos objectifs se base sur les mécanismes de l'équilibre psychodynamique incluant les repères de stabilité, d'adaptation, de conflictualité, sensibilité au conflit, de capacités régulatrices des dimensions psychiques. En examinant les dimensions psychiques et leurs effets nous évaluons si et comment les valoriser et comment leur permettre un impact le plus positif possible.

1. Les dimensions psychiques dans la cartographie du conflit.

Nous en sommes donc arrivés à mettre en évidence l'importance des perspectives psychologiques des dimensions relationnelles, précisément dans le conflit. La plupart des études conseillent déjà, dès le départ, de distinguer entre les problèmes concrets à résoudre et la qualité de la relation entre les interlocuteurs (Fisher, Ury & Patton, 1982, 1991 ; Ury, Brett, Goldberg & Mancy, F., 2008). Ceci nous conduit logiquement vers une modélisation approfondie des fonctions psychiques pour en analyser les caractéristiques, surtout celles susceptibles d'interventions et qui pourraient optimiser l'évolution du conflit.

2. Le phénomène d'émergence des problèmes psychiques dans le conflit.

Les conflits apparaissent à travers de nombreux mécanismes de déformations psychiques (troubles, distorsions, durcissement, etc.) et se manifestent au niveau des perceptions, pensées, émotions, volonté qui s'expriment finalement en comportements verbaux et non verbaux des parties et qui, au cours du conflit, se renforcent les unes les autres et mènent à un total mélange et entrelacs des fonctions psychiques (Ballreich & Glasl, 2011). Les personnes concernées ne se rendent pas compte, ne consciencient pas toujours ces déformations. Un des résultats est que chacune des parties, au

cours de cette évolution, se fait une image fictive, surtout négative l'une de l'autre et que le conflit en devient non pas un problème entre personnes mais entre les images qu'elles se font l'une de l'autre. Les interventions qui se veulent efficaces consisteront surtout à faire reconnaître les déformations psychiques qui se sont produites, à les conscientiser, rectifier et les déconstruire, voire les dissoudre, c.-à-d. obtenir une conscientisation jusque-là inexistante des mécanismes qui ont conduit à ces perturbations et en affaiblir ou en supprimer l'effet.

3. Les apports de la psychologie en médiation.

La psychologie nous offre une compréhension et une intégration des concepts, des théories, des modèles, des méthodes concernant chaque dimension psychique. Ces disciplines psychologiques, scientifiques et fondamentales sont loin d'avoir livrées tous leurs secrets et d'être appliquées dans toutes leurs potentialités. Elles offrent, en outre, des perspectives au-delà de la signature d'accord, des prises de conscience de soi, de l'autre, des apprentissages relationnels, de meilleure communication et de gestion des émotions et des savoir-faire dans le domaine des compétences de la vie sociale, notamment de résolution de conflits au quotidien (Montada & Kals, 2007).

Ces apports psychologiques sont en accord avec notre objectif :

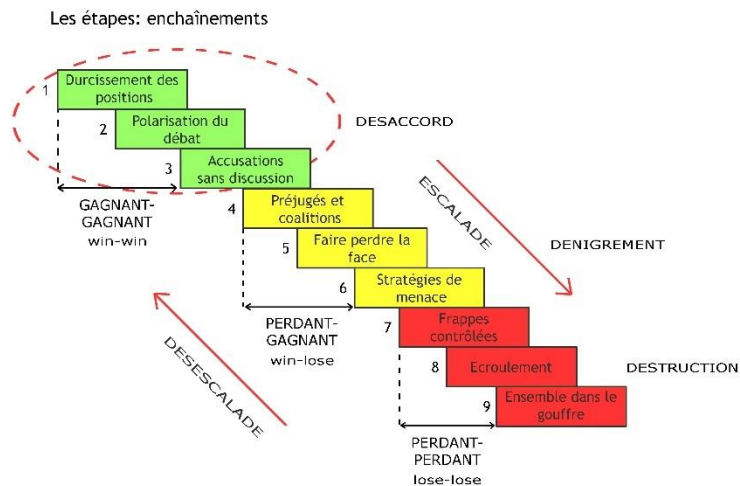
- Visualiser la constellation des dimensions psychiques.
- Modéliser chacune des dimensions.
- Localiser les points de dysfonctionnements.
- Evaluer les possibilités de rééquilibrage.
- Elaborer une vue d'ensemble récapitulative fonctionnelle par la cartographie.

4. Les dimensions psychiques du conflit extrême.

Pour qui pourrait avoir les derniers doutes sur l'importance du psychisme dans les conflits, nous examinons en tous cas d'abord tous les conflits dans leurs conséquences ultimes pour illustrer toute la complexité possible des phénomènes psychiques et en tirer des conclusions concernant la dynamique dont l'examen des composantes psychiques devra pouvoir démontrer les modes et la nécessité d'intervention (Glasl, 2008).

Prenant en compte les conditions au départ, telles qu'elles sont décrites dans les définitions des conflits, les différences puis les déclencheurs, à partir de relations ambivalentes stressantes qui dépassent le seuil de frustrabilité, les seuils de tolérances qui atteignent des situations dites incompatibles et préjudiciables, les débuts peuvent être des plus anodins.

L'escalade du conflit



Modèle d'analyse n. 1. © S. Mischo Fleury – L'escalade du conflit.

Adapté de Ballreich & Glasl (2011).

Phase 1. Des différences qui prêtent à discussion et qui cherchent à s'imposer du fait de la certitude qu'il ne peut exister qu'une seule vérité.

Phase 2. La polarisation. A force de s'imposer de chaque côté, la pensée perd en nuances, l'émotion gagne en intensité, l'obstination à vouloir dominer pousse vers des argumentations de plus en plus contrastées.

Phase 3. Comme les arguments s'entremêlent et n'ont plus d'impacts, c'est l'accusation directe sur des faits surtout basés sur des interprétations non vérifiées. L'empathie se perd. Les sentiments sont exclus (le virage vers la gravité se reconnaît quand les ripostes du tac au tac montent en spirale).

Phase 4. L'image de l'autre comme ennemi ne doit plus être contestée suite aux attributions de rôles négatifs. L'autre est provoqué à des comportements réactionnels négatifs et si possible devant témoins pour dégrader son image et pour améliorer, par contraste, la propre image. Cette phase marque un point décisif dans l'escalade : une pulsion qui fait passer du désaccord au dénigrement.

Phase 5. Déshumaniser l'ennemi en contestant toute moralité, tout droit au respect, ce qui autorise le combat fanatisé au nom d'idéologies, de valeurs, de principes. L'opposant le moins fort fait vainement des efforts de réhabilitation. Ceci mène à la phase suivante.

Phase 6. Des attitudes de menaces et de contre-menaces, d'ultimatums qui deviennent comme des impasses pour ne pas laisser d'autres alternatives que le passage à l'acte.

Phase 7. L'ennemi devient un objet, une cible, une proie. L'ennemi est réifié, diabolisé. Un objet n'a pas de droits. Tout ce qui pourrait encore paraître humain est interprété en sens contraire. La moindre ébauche de défense ou de riposte exacerbe l'hostilité.

Phase 8. Avant l'anéantissement final, l'ennemi est affaibli au maximum. On a pris soin de le couper de tout renfort, de tout recours, de toute échappatoire.

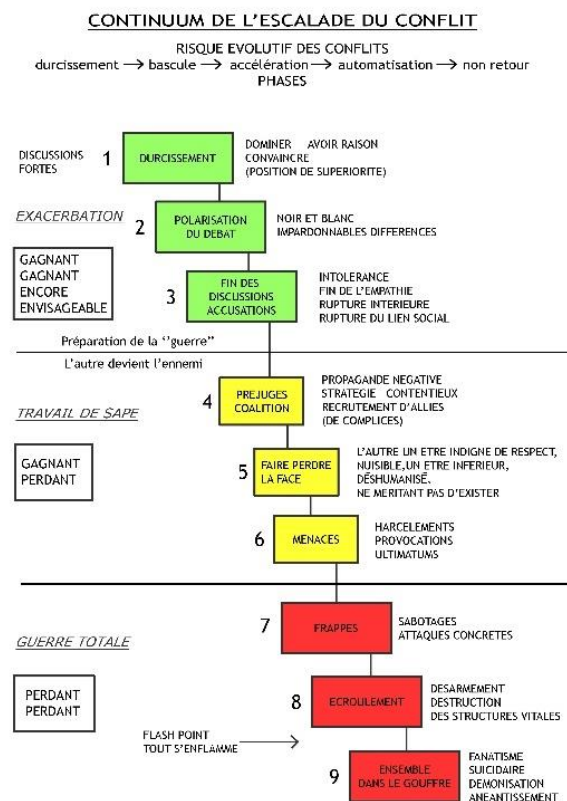
Phase 9. L'anéantissement total de l'ennemi devient une fin en soi, coûte que coûte, au risque de la propre perte.

En termes de neurophysiologie et neuropsychologie, ce que Glasl (2008) appelle la régression

psychique, nous constatons un effondrement successif des instances psychiques supérieures depuis l'activité réfléchie orientée néocorticale en passant par l'émotion passionnelle limbique jusqu'aux automatismes les plus primitifs.

Notre cartographie sera conçue de façon à faire reconnaître les caractéristiques de chaque phase pour éveiller la conscience au niveau de la gravité de la situation, du point de vue de non-retour et de la possibilité de faire prendre du recul devant les signes d'avertissement du propre dysfonctionnement, la nature des déviations.

La notion de continuum désigne l'enchaînement des phases (stades) de l'escalade qui, tout en se succédant avec certains signes distinctifs caractéristiques, se présentent généralement comme des fondus enchaînés avec des flux et reflux de leurs manifestations, parfois même simultanés (par exemple, des pulsions à tuer et des réticences à le faire). Le conflit se caractérise et exige des interventions essentiellement en fonction de son intensité, comme les phases d'un incendie et le *flash point*, point d'éclair ou d'inflammabilité (Ballreich & Glasl, 2011).



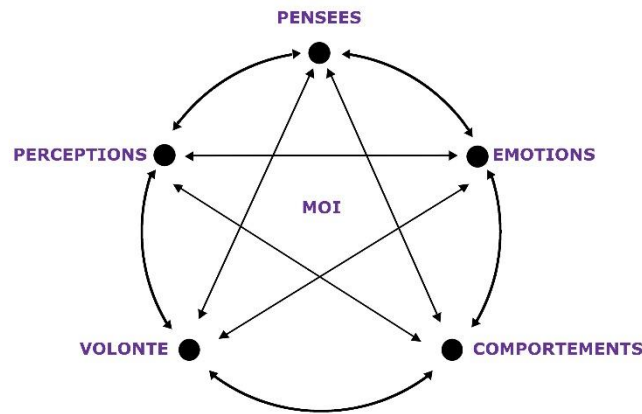
Modèle d'analyse n. 2. © S. Mischo Fleury – Continuum de l'escalade de conflit.

Adapté de Ballreich & Glasl (2011).

Voilà pour les cas extrêmes, les plus redoutés en médiation. Mais que faire des conflits dits civilisés ?

5. Comment aborder les dimensions psychiques dans leur globalité ?

C'est par la modélisation des dimensions psychiques qu'un discernement plus clair, plus net, est possible. Comme c'est le cas dans la plupart des cartographies, en décrivant les dimensions relationnelles du conflit, nous distinguons déjà les trois niveaux fondamentaux comme nous l'avons présenté dans la structuration des fonctions cérébrales, à savoir les niveaux cognitif, émotionnel et comportemental (le modèle tête-cœur-mains).



Modèle d'analyse n. 3. © S. Mischo Fleury – Les interactions des fonctions psychiques.
Adapté de Ballreich & Glasl (2011).

L'ensemble des fonctions psychiques à aborder s'exprime dans le comportement extérieur (communication et actions) et est soutenu, imprégné, par la dimension de l'intention, de la volonté. Une sorte de pilote qui oriente toutes les autres dimensions tout en étant sous leur influence. Chacune des fonctions est autonome et en interaction permanente au point de constituer un système entier d'éléments inséparables et en corrélation.

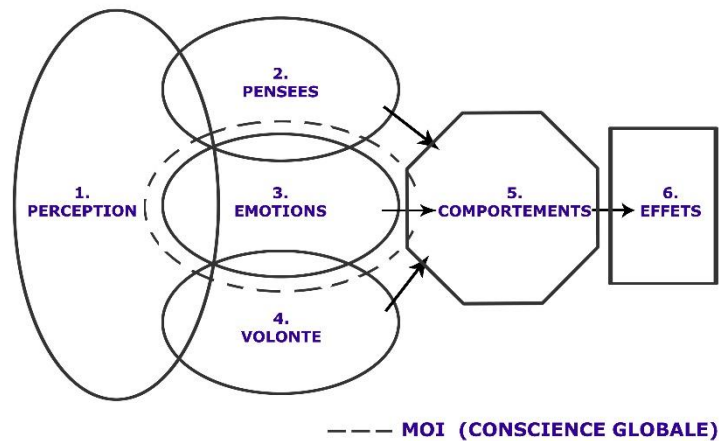
Une des possibilités d'inférer sur la globalité de l'élaboration psychique est d'observer le comportement qui en résulte. L'autre fruit significatif de cette élaboration intrapsychique, c'est la volonté exprimée en tant que résultat des délibérations du comité intérieur³⁰. Il reste néanmoins évident que la perception du psychisme global ne peut jamais être vraiment atteinte mais déclenche des hypothèses successives qui n'ont pas de prétention d'absolu mais qui sont notre seul moyen de manœuvrer et d'accoster dans l'espace vital de l'autre, dans sa rencontre, et qu'en fait le seul élément stabilisant dans cette approche complexe, notre boussole, c'est le ferme maintien de notre intention d'une rencontre constructive. Sur notre carte des dimensions, nous pouvons inscrire successivement les écueils, les bancs de sable, les courants contraires qui risqueraient de nous dévier de cette orientation.

6. Comment s'orienter dans l'exploration des dimensions psychiques ?

Certains neurophysiologues vont jusqu'à appeler « moi fantôme » ce moi conscient que personne ne

³⁰ Métaphore couramment utilisée pour symboliser le travail intérieur d'interaction permanente entre les différentes instances psychiques.

met en doute et que personne n'arrive à localiser précisément. En tous cas, sa fonction peut être présente simultanément dans toutes les localisations neuropsychiques et est supposée orchestrer l'homéostasie de la personne humaine, sa relative stabilité mais surtout ses réactions d'équilibrage entre les systèmes intérieurs et le monde extérieur, son évolution, sa finalité et l'équilibre à minima qu'il est supposé rétablir dès le moindre changement.



Modèle d'analyse n. 4. © S. Mischo Fleury – Les mécanismes successifs des fonctions psychiques.
Adapté de Ballreich & Glasl (2011).

L'expérience humaine nous a confronté à tellement de bizarreries, d'originalités, qu'il est utile de se mettre d'accord sur **quelques repères de dite normalité** pour mieux faire ressortir le contraste avec le grand nombre de déformations psychiques possibles à gérer. Ainsi :

Perceptions. La personne dite normale est consciente de sa subjectivité, surveille ou contrôle les données sensorielles ou les informations. Elle est capable de changer de perspectives et de points de vue.

Pensées. La personne se retient de donner des interprétations hâtives. Elle est en position de curiosité et de recherche, d'apprentissage, avec calme, recul. Elle évalue le pour et le contre, vérifie les résultats et conséquences de ses réflexions.

Emotions. La personne est en contact avec ses émotions personnelles. Elle perçoit les propres émotions de façon différenciée. Elle capte les émotions par résonance empathique. Par des réactions de rééquilibrage, elle se perçoit elle-même en alternance avec la perception des émotions de l'autre.

Volonté. La personne tend à la clarté, à la cohérence et à la réalisation de ses buts. Elle interroge et choisit les propres impulsions et les motivations : « je veux quoi vraiment ? », « qu'est-ce qui m'anime, me fait avancer ? ». La personne oriente, dose et sait différer la satisfaction des propres besoins dans une situation donnée. Elle maintient ses efforts de négociation de ses propres intérêts et des intérêts de l'autre avec un contrôle de son seuil de tolérance. Tous les auteurs n'incluent pas la dimension de la volonté en tant que dimension psychique distincte mais souvent les valeurs comme critères de motivation.

Comportements (ou socialisation). La personne réagit selon le mode d'excitation-réflexion-réaction

(par opposition à excitation-réaction). Ses actions sont soutenues par une communication explicative et nuancée, autocontrôlée par un feedback permettant flexibilité et adaptation aux différentes situations dans le sens d'une qualité de socialisation (intelligence sociale). Les valeurs interculturelles sont sans doute à nuancer. Nous adoptons encore une fois la position humaniste par rapport à d'autres repères de normalité sociale.

Exemple d'un inventaire initial (à minima) des fonctions psychiques normales.

Dans un premier contact on part du plus évident vers un questionnement plus précis.

Il est impossible pour un médiateur de capter et assimiler toutes les nuances des fonctions psychiques à la fois. Mais s'il se tient dans ce qu'on appelle une « attitude d'attention flottante » (*restfull alertness*), il peut néanmoins capter tout ce qui dépasse nettement ladite normalité d'une relation et notamment tout ce qui est perçu comme un changement du moment, autrement dit le cerveau donne la priorité dans ses perceptions à tout ce qui est mouvement sur un arrière-fond considéré stable.

Concernant le **comportement**, le médiateur peut s'interroger sur les expressions verbales qui sortent de l'ordinaire, les expressions corporelles qui peuvent surprendre (posture, gestes, mimiques, voix) et la répétition peu ordinaire de certains comportements.

Au niveau de la **volonté**, le médiateur sera attentif à ce qui est affirmé verbalement comme intention, désir, motivation, besoin. Il notera les tendances d'actions, positionnements de pouvoir, insistance, adhésion, impulsion, exigence se traduisant même physiquement.

Au niveau des **émotions**, le médiateur sera attentif aux émotions, humeurs, accentuées verbalement et aux postures, humeurs qui reflètent un changement physique.

Concernant la **perception** et la **pensée**, le médiateur relèvera les pensées dominantes (convictions, interprétations, jugements). Il vérifiera quelles images les parties ont d'elles-mêmes, quel degré d'hostilité est attribué à la partie opposée, si les parties révèlent leur vision globale de la situation et sur quoi leur perception et description des faits se focalisent.

Cet inventaire peut déjà faire ressortir des ébauches significatives de déformations comme

- Le manque de souplesse dans le comportement révélé par des signes de rigidité ou de stéréotypie.
- L'absence de résonances affectives au niveau émotionnel ou la prédominance excessive des émotions.
- Dans les manifestations de comportement volontaire, la réticence à amorcer une vraie coopération constructive.
- La focalisation exagérée, la difficulté d'écoute, les pensées répétitives ou à tendance obsessionnelle.

Dans le cadre des fonctions psychiques normales, nous pouvons nous interroger sur la capacité de maintien ou de rétablissement d'un état de paix (Lederach, 2003a, 2003b).

La paix n'est pas un état statique mais une qualité de relation qui évolue et se développe continuellement, caractérisée par des efforts de volonté qui permettent de faire face aux flux et reflux naturels des conflits humains à travers des approches non violentes qui saisissent les problèmes en augmentant la compréhension, l'équilibre et le respect dans les relations.

7. Les dimensions psychiques.

La modélisation restant l'outil incontournable de toute recherche et de toute possibilité d'intervention structurée, organisée, sur un phénomène, nous proposons une modélisation de chaque dimension psychique aux fins de cartographie, en prévision de la modélisation de notre outil d'analyse.

7.1. Qu'en est-il de la perception ?

Comme nous l'avons déjà vu dans la présentation des caractéristiques de la perception au regard de la neurophysiologie, la déformation est la subjectivité, la partialité et la sélectivité à tout moment, ce dont on peut encore s'accommoder en situation non conflictuelle... Mais au cours du conflit le monde est perçu carrément comme s'il était autre. Le champ visuel se rétrécit. La sélectivité de l'attention s'accroît : certaines choses apparaissent avec une acuité particulière, d'autres sont scotomisées. Tout ce qui peut sembler menaçant s'impose. Par exemple, tout ce qui est perturbateur dans les qualités et les comportements de l'adversaire ressort au point de laisser dans l'ombre les qualités positives.

Par contre, la perception de nous-mêmes devient tout aussi inégale. Les mêmes aspects négatifs nous les bagatellisons pour nous-mêmes ou peut-être les refoulons-nous. Progressivement la perception est filtrée et déformée avec une progressivité si insidieuse qu'elle échappe à notre prise de conscience (voir l'escalade de conflit).

En même temps nous zoomons, nous focalisons tellement sur la négativité de la situation. C'est ce qu'on qualifie de vision tubulaire. Parallèlement notre regard ne peut plus se projeter au-delà de la situation et de ses conséquences et reste limité à la perception du moment. C'est ce qu'on appelle la myopie cognitive. La perception intérieure, c.-à-d. notre image intérieure de la situation se déforme, se distord au point de ne présenter que les images conflictuelles. Les couleurs des images qui nuanceraient la perception s'effacent au point de finir en contraste extrême de noir et blanc.

7.1.1. Une modélisation de la perception.

La modélisation permet d'évaluer avant tout la fiabilité des organes sensoriels (dont la perception directe visuelle est prédominante) pour lesquels de multiples dysfonctions sont possibles autant que dans le travail d'élaboration de la perception (Meyers, 1997).

- D'abord, pour percevoir un objet, il faut le connaître et le reconnaître, le distinguer dans le champ visuel. C'est le décodage de base.
- Notre curiosité et nos attentes précises passent outre nombre d'informations éventuellement nouvelles et utiles.
- L'interprétation trop immédiate, par manque de nuances et de commodité, du soi-disant déjà vu et du déjà connu.
- Les fluctuations de notre état, capacité de vigilance, de notre fatigue cérébrale
- Une vision globale d'une situation peut empêcher la perception de détails importants, et vice-versa (voir la fonction différente des deux hémisphères cérébraux).
- L'autosuggestion ou des suggestions intérieures peuvent résulter en projection d'images dans le champ visuel.
- Le degré de distraction ou de concentration peut échapper à notre conscience.
- L'orientation de notre attention dépend souvent d'une décision volontaire donc choisie et qui peut faire rater les informations nécessaires par opposition à une « attention flottante ».
- L'attention peut être facilement déviée et distraite par des signaux intenses ou la présence de

signaux inhabituels ou tout changement sur un arrière-fond stable.

- L'état émotionnel peut être aveuglant ou déformateur de perceptions.
- Le défilé trop rapide de situations variables et la surcharge de perceptions simultanées impossibles à assimiler, submergeant une capacité de filtrage pourtant énorme.
- La résurgence et l'interférence d'émotions passées.

De là à distinguer ladite réalité de ladite vérité, la subjectivité de l'objectivité et la représentation mentale du célèbre *homunculus*, projection de synthèse de nos perceptions, il n'en faudra pas plus pour attribuer à la perception son caractère néanmoins indispensable, vital mais largement relatif.

7.1.2. Les interventions sur les déformations de la perception.

En quoi se justifie l'intérêt pour la qualité de la perception dans le mécanisme de la résolution de conflit ?

Une déformation de la perception déclenche en réactions en chaîne la déviation de toutes les fonctions psychiques. Il est donc d'une importance primordiale de savoir l'analyser pour intervenir au plus tôt.

Ce n'est pas parce que les participants à la médiation se déclarent prêts à travailler sur une recherche de solution qu'ils seraient pour autant capables de présenter le problème objectivement, sans a priori et sans mêler la perception à l'interprétation. En effet, cette prédominance de la dimension émotionnelle aura déjà déclenché une perturbation de la pensée, de l'interprétation, de la tendance à penser en contraste ami-ennemi et aura déjà établi des jugements sur soi, sur l'autre, sur la situation, des opinions, des évaluations, des jugements qui résultent d'observations à peine vérifiables et empêtrées d'animosité émotionnelle.

Et c'est justement le but de notre travail d'établir un métamodèle de compréhension qui pourrait, en une première étape, faire reconnaître la subjectivité et la relativité des propres perceptions (Ballreich & Glasl, 2011).

Parmi les interventions favorisant la rectification des perceptions, sans mettre en doute la bonne foi de chaque participant et permettant un changement de perspective (Ballreich & Glasl, 2011) :

- Ramener la personne à son point de vue (respecté) en lui faisant répéter régulièrement dans ses affirmations « de mon point de vue... » au lieu de dire « c'était comme ci...comme ça... », tout en utilisant le moi-je qui évite les formulations du « tu qui tue ».
- Travailler à faire changer la perspective en faisant décrire par le médié celle de l'autre. Si la situation dépasse la phase 4 de l'escalade, cela ne peut se faire qu'en entretien individuel de prémédiation (ou en caucus si en session plénière) : « si vous deviez exposer le point de vue de l'autre personne, que diriez-vous à sa place ? ».
- A utiliser si l'évolution ne passe pas la troisième phase de l'escalade, l'intervention majeure : faire décrire le plus précisément possible ce qui a été observé pour éviter les jugements et non pas les jugements sur la situation.
- Si néanmoins l'émotion fait toujours basculer vers des positions accusatrices, le médiateur peut proposer de reconsidérer encore mieux toutes les séquences de la situation.
- Faire découvrir que la perception de l'image de soi-même peut se réviser avantageusement et honorablement pour prouver par-là que la propre perception est modifiable et, pourquoi pas, celle de l'autre aussi.

Si ces interventions induisent la personne à entrevoir la subjectivité et l'éventuelle relativité de son positionnement et perspective, une étape minimale serait déjà réalisée vers l'ouverture au dialogue.

Dans les meilleurs cas, l'apaisement des émotions et ce changement de perspective pourraient déjà bouleverser tout le contentieux que le disputant apporte et mettre en condition de dialoguer. Sinon, c'est la modélisation des élaborations cognitives qui permet une deuxième manœuvre stratégique pour assainir les déformations psychiques, surtout que les perceptions et les pensées se développent dans un continuum tellement interdépendant que pour beaucoup d'auteurs elles sont considérées comme une dimension unique (Montada & Kals, 2007).

7.2. Qu'en est-il de l'importance de la pensée ?

7.2.1. Repères d'évaluation de la normalité en vue d'une modélisation.

Ce qu'il faut tenir présent au niveau cognitif :

- Le passage de la perception à la pensée se fait toujours à travers les interprétations dont nous avons déjà commenté la subjectivité, la relativité et l'instabilité et qu'il s'agit d'accepter.
- La résolution du conflit depuis l'analyse jusqu'à son succès est une question de meilleure compréhension. Dans le langage populaire, comprendre c'est pardonner. Comprendre n'est pas forcément être d'accord. C'est le cœur même de la démarche de l'écoute active. C'est l'aboutissement de l'analyse. C'est le chemin de l'empathie. C'est le sens de la communication. C'est la condition de résolution. Et néanmoins ce n'est pas l'arme absolue car il faut garder la mentalité d'essayer de comprendre encore mieux et non pas prétendre à des compréhensions qui seraient des certitudes et de maintenir la notion d'hypothèses. Certains auteurs parlent de *good enough thinking* (arriver à penser suffisamment bien).
- C'est le processus de compréhension qui est le plus important à développer, évaluer plutôt que la tractation factuelle de la négociation.
- Ce processus d'approfondissement de la compréhension, de clarification, de modélisation, est facilité par une métaposition, une métacognition.
- Ces processus ne peuvent mener qu'à des hypothèses, multiples de préférence, à renforcer par des questionnements.
- Les décisions seront d'autant plus judicieuses si elles se prennent dans des conditions de pondération évitant les automatismes de pensée et les options irrémédiables.

Vouloir cerner la complexité des processus de pensée dépasse notre objectif de travail. Nous en extrayons ce qui est indispensable pour la gestion des conflits, pour évaluer les possibilités de retour des déformations de pensée à un niveau non conflictuel.

Dans ce cadre, revenons un temps sur une notion essentielle en médiation et dans la gestion des déformations psychiques :

7.2.2. La métacognition.

La fonction principale du médiateur n'est pas de creuser le contenu du conflit mais de rendre attentif à la façon dont les processus cognitifs fonctionnent, évoluent. Ce qui améliore les mécanismes de raisonnement et permet par-là d'aboutir aux propres solutions, autrement dit d'assurer la qualité de fonctionnement des composantes psychologiques par la conscientisation du processus dans une position de vue d'ensemble ou de recul nécessaire.

Le discernement cognitif des perceptions, perspectives, émotions, besoins, idées de solutions dans leurs interférences distinctes et communes permet de veiller à la qualité de la conscientisation, de la justesse des processus cognitifs.

Le médiateur peut questionner ainsi sur cette base : comment les choses sont-elles perçues, exprimées ? Quel est le mode de raisonnement ? Comment est-il formulé ? Quel est le mécanisme de la perception des émotions jusqu'à leur expression ? Comment est conscientisée la volonté et de quelle façon est-elle construite en cohérence avec la pensée ? Le chemin de réflexion est-il orienté vers la planification et le projet d'action ?

Chaque dimension psychique fonctionne dans ses propres exigences et c'est à la fois en les démêlant, les respectant et les coordonnant que le médiateur pourra cibler des interventions réellement adaptées à la situation. Pour favoriser la métacognition³¹ il peut être efficace d'interroger le disputant lui-même sur la façon dont il conscientise ses capacités et ses limites ainsi que sur sa conscience globale du processus de réflexion, ses hypothèses de travail.

7.2.3. Les déformations de la pensée.

La première activité de la pensée est immanquablement la nécessité d'encoder et d'interpréter ce qui a été perçu. Nous venons de constater que le discernement, le raisonnement le plus juste, se fait hors conflit, dans des conditions où il est possible de peser, vérifier, l'information reçue. La caractéristique des situations de conflits, c'est que justement le psychisme est débordé dans sa capacité d'élaboration et d'intégration du vécu. Sa tendance, souvent automatique, souvent inconsciente pour pouvoir intégrer le plus vite possible le nouveau vécu, il la réduit à une image simplifiée ainsi rendue acceptable, réduite à son raisonnement habituel, procurant une illusion de sécurité pour éviter de remettre en question sa carte mentale.

Un des mécanismes majeurs d'arrangement et d'accommodation des pensées, c'est de

- Se contenter de généralisations qui dispensent d'affronter les détails des circonstances du problème, c.-à-d. par le « toujours » et le « jamais », le « tout ou rien », les absolus.
- La distorsion qui consiste en la manipulation, le relookage de l'image de la situation, à notre convenance et en notre faveur (exagération, dramatisation, banalisation, déformation) pour la rendre crédible, intéressante ou pour y introduire une plus forte charge émotionnelle. Plus ces représentations distordues nous soulagent, nous déstressent, nous gratifient, nous valorisent, et plus elles sont ancrées, maintenues et crédibles.
- La troisième déformation majeure, presque toujours présente et importante à explorer pour le médiateur, ce sont les suppressions, c.-à-d. la tendance volontaire ou involontaire de présenter le conflit hors de son contexte suffisant de causalité, d'antécédents, de circonstances atténuantes éventuelles, de détails défavorables (par exemple, « il m'a frappé... mais je ne dis pas ce que, moi, je lui ai fait avant »). Cette déformation consiste aussi à prétendre qu'il n'est pas nécessaire d'en savoir plus puisque, par l'analyse des expériences passées, nous nous sommes déjà fait un jugement définitif. Notre système de pensée, à partir du moment où il est orienté volontairement vers la constitution d'un contentieux fait d'interprétations négatives, sélectives, risque de se rigidifier, s'absolutiser.

7.2.4. Inventaire des déformations de la pensée.

Le médiateur, dans sa position d'écoute active, est incapable de capter simultanément, conscientiser, mémoriser, diagnostiquer, le nombre de déformations particulières de pensées qui se présentent au cours d'un entretien. D'où l'utilité de constituer un inventaire rapidement consultable pour approfondir, guider, l'exploration du conflit. Avant même la verbalisation du problème, il faut

³¹ La connaissance personnelle d'un individu sur ses capacités et ses fonctionnements cognitifs. (Petit Larousse 2012).

s'attendre à un certain nombre de déformations fondamentales, incompressibles, comme éventuellement : la déficience mentale, la pauvreté de vocabulaire, le degré de formation, la capacité de pensée logique et de raisonnement rationnel et cohérent, les déficiences mnésiques, la cyclothymie, un déficit physique global, etc. (Montada & Kals, 2007). A ceci se rajoutent les préjugés, les stéréotypes, les endoctrinements, les croyances, les attributions, les projections. Et même sans formation psychologique particulière, le médiateur peut reconnaître les signes perturbateurs sévères de confusion, délire, tendance paranoïaque, discours incohérent ou effet manifeste de substances chimiques.

Dans les déformations de pensées, c.-à-d. les biais cognitifs (Bronner, 2008) certains câblages sont particulièrement révélateurs, toujours dans la tendance réflexe des processus cérébraux qui consistent à simplifier pour arriver à gérer :

- La **vision tubulaire**, la pensée étroite, appelée ironiquement le cerveau à mono-neurone, monorail.
- L'**ancrage**, autrement dit le fait de s'accrocher au peu que l'on sait, au peu d'informations que l'on a pour développer tout un raisonnement. C'est aussi prendre la première impression comme une certitude de départ, voire une intuition juste et ne plus s'en défaire.
- La **loi des petits nombres**, soit tirer de vastes conclusions de peu d'informations, comme le phénomène tâche d'huile ou l'effet de halo, qui obéissent à la loi des rumeurs qui s'amplifient en se diffusant jusqu'à devenir méconnaissables.
- La **myopie cognitive**, celle qui ne voit ni ne pense pas plus loin, qui se limite aux comportements et aux faits immédiats sans tenir compte des conséquences possibles et des dégâts prévisibles, ce qui s'apparente à la perte du sens moral.
- La **paresse cognitive** qui se satisfait de slogans, de lieux communs, des on-dit d'opinion générale du moment qui adoptent des raisonnements d'autrui sans les avoir évalués. Facilement manipulable, surtout en l'associant à des émotions primitives.
- La **surestimation des intuitions** prises comme des vérités qui n'ont pas été vérifiées compte-tenu de l'intensité des sensations qui semble les cautionner.
- Tous ces phénomènes ont en commun le **jumping to conclusion** (bondir de la constatation à la conclusion immédiate finale), des jugements hâtifs sans vérification des processus de pensées et surtout s'il y a une résonance émotionnelle simultanée et supposée les rendre plus crédibles et une dispense d'efforts de pondération par une surestimation des propres capacités mentales de supériorité et d'absolutisation de la propre pensée.

Toutes ces déformations sont le fruit essentiellement de la non vérification des interprétations. C'est grâce à la connaissance et au dépistage de ces déformations que le médiateur peut surveiller et rectifier les interférences trop perturbatrices du processus de pensée.

7.2.5. Les interventions sur les déformations de la pensée.

Etant en partie identiques, ces interventions peuvent s'associer – selon les circonstances – à la suite des interventions sur les dysfonctionnements de la perception.

- Amener à une position de métacognition en faisant prendre conscience des processus de pensée, notamment en demandant des détails supplémentaires sur le conflit, en mobilisant une mémorisation plus précise, en amenant une revisualisation chronologique la plus précise possible des circonstances (langage vidéo).

- Intervenir selon les règles de l'écoute active (paraphraser, faire reformuler, résumer, accompagner discrètement vers une positivation).
- Organiser une séquence de questionnement qui canalise la finalité de la pensée.
- Rendre familière la notion d'inévitable multiplicité des hypothèses comme signe d'intelligence, confirmation d'une volonté d'objectivité.
- Encourager la prise d'informations supplémentaires.
- Suivre pas à pas la logique du raisonnement du médié.
- Stimuler la recherche d'alternatives.
- Faire s'interroger la personne elle-même sur sa tendance habituelle à la généralisation, distorsion, suppression, personnalisation.
- Le médiateur n'oubliera pas la tendance très humaine à la paresse cognitive et à la myopie cognitive, la vision tubulaire, la simplification de la situation, comme des tendances insidieuses, inconscientes, que l'on peut avoir la lucidité de conscientiser pour les déjouer.
- Rendre attentif à l'orientation constructive ou destructrice qui peut avoir tendance à s'imposer et qui demande et exige un choix responsable toujours renouvelé.
- Admettre des incohérences ou des refoulements comme des modes de défense significatifs acceptables, compréhensibles et utilisables.
- Le médiateur veillera à ne pas avoir une position inhibitrice d'inquisiteur.
- Amener à virer en douceur des considérations accusatrices vers un regard sur la finalité, la solution constructive.
- En admettant la bonne foi, affirmer le respect de la subjectivité, accompagnant une recherche commune rigoureuse de la vérité et qui amène peu à peu à une relativisation la plus juste.
- Les pensées automatiques. Un phénomène en soi naturel, involontaire, fait de jugements sans raisonnements préalables.

Il s'agit de rassurer les personnes afin qu'elles ne s'identifient pas avec ces pensées et leur en expliquer le mécanisme. En profiter pour découvrir les croyances négatives qui émergent et surtout devenir conscient que ces pensées automatiques peuvent aboutir à un langage automatique qui échappe à une gestion pondérée du comportement et peut devenir source de conflit.

7.3. Qu'en est-il de l'importance des émotions ?

Que viennent donc faire les émotions dans notre vie ? Percevoir, raisonner et agir ne suffirait-il pas ? Thérapeute ou non, qu'il le veuille ou non, le médiateur aura à faire face à des émotions pendant l'analyse de conflit. Il a donc tout intérêt à être familiarisé avec certaines techniques psychologiques pour assister les parties en conflit (Cloke, 2013 ; Montada & Kals, 2007).

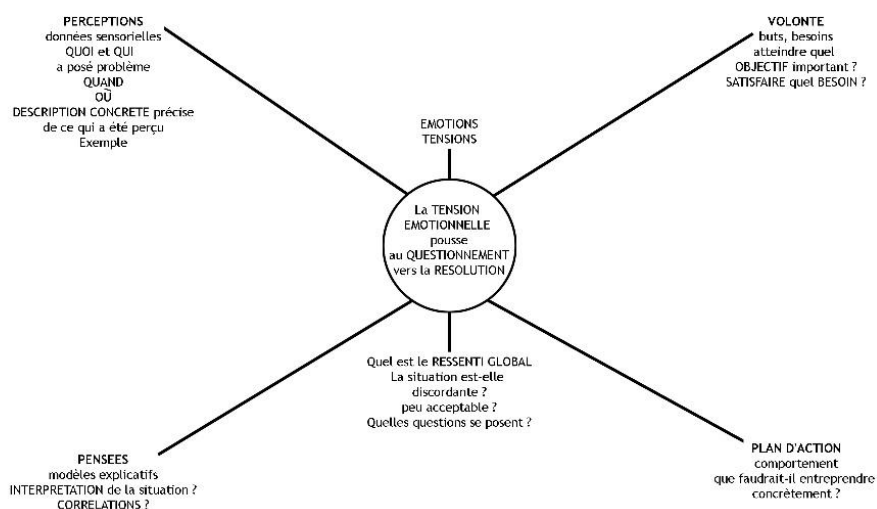
De fait, les approches des résolutions de conflit qui focalisent exclusivement sur les faits ont peu de probabilités d'être efficaces. Ce ne sont pas les faits mais les émotions qui sous-tendent les conflits. Les conflits naissent quand les faits et la réalité sont perçus d'une façon qui engendre des émotions négatives (Tillett & French, 2007).

Les conflits sont vécus émotionnellement et menés à terme émotionnellement.

7.3.1. L'omniprésence des émotions.

Dans toutes les modélisations du conflit, quelles que soient les théories fondamentales, les émotions sont évoquées comme une des dimensions importantes, voire même prédominantes de tout conflit.

Il est clair qu'il nous faut en tenir compte et les intégrer car il est impossible de les démêler de leurs interactions avec les perceptions, les pensées, la volonté et les comportements. Rappelons le modèle de la roue de Moore, l'un des plus classiques à représenter les principales causalités d'un conflit. Parmi les cinq dimensions modélisées, le chercheur relève l'importance de la qualité des relations et, en particulier, l'impact des émotions. Glasl, rappelons-le également, a focalisé ses études sur les dimensions psychiques dans le conflit : dans la constellation des cinq dimensions (perception, pensée, émotion, volonté, comportement), il introduit les émotions comme étant une dimension irremplaçable et démontre que l'exploration de chacune des dimensions part d'une source émotionnelle, de cette atmosphère de tension et de désaccord qui est à l'origine du conflit. Ce sont les émotions qui créent une tension particulière entre toutes les fonctions psychiques et accentuent leurs polarités.



CARTE DU TERRITOIRE DES DIMENSIONS PSYCHIQUES

Modèle d'analyse n. 5. © S. Mischo Fleury – Carte du territoire des dimensions psychiques.

En situation de vie normale, nous baignons dans une richesse émotionnelle toujours marquée par la présence de polarités dites positives ou négatives (plaisir-déplaisir, peur-espoir, joie-tristesse, colère-paix). Les émotions vivent rythmiquement, en alternance dans cet orchestre de polarités.

Normalement, nous percevons en nous-mêmes, en dehors de ce que nous considérons comme des conflits, des émotions différentes, contradictoires, opposées, en nous, ce qui caractérise la fragilité humaine qui oscille entre l'estime et l'irrespect, la sympathie, l'antipathie, l'attrance et l'aversion, la proximité, la distance et cela à cause de la difficulté de supporter la tension de ces polarités.

7.3.2. Définition des émotions.

Chacun sait ce qu'est une émotion jusqu'au moment où on demande d'en donner une définition (Fehr & Russell, 1984). Une définition simple obtient un maximum de consensus (Barthel, 2009) :

- Les émotions sont ce qui donne une signification, un sens, à la vie, à notre existence.
- Sans émotions, le monde est une place froide et solitaire.

- Avec trop d'émotions, la vie est plutôt insupportable.
- L'intelligence émotionnelle nous dit qu'à toute situation que nous affrontons, nous avons à gérer naturellement des émotions.
- L'émotion est ce qui nous permet de voir une différence dans les situations, personnes, objets, etc.
- Sans émotions, tout semblerait pareil. Le monde veut des émotions, pas des faits. Les faits sont ennuyeux.

Communément, les émotions sont considérées comme des réactions irrationnelles (Montada & Kals, 2007) qui empêchent l'objectivité rationnelle de l'évaluation et la maîtrise concrète des situations. En outre, on considère les émotions comme des contrariétés que l'être humain subit passivement, c.-à-d. qui naissent sans sa contribution et qui échappent plus ou moins à une maîtrise consciente.

Nous considérons qu'il s'agit d'un phénomène complexe, réactif, qui saisit la personne dans sa totalité. Il est le plus souvent évident que les émotions sont accompagnées et liées aux processus cognitifs mais elles ont leur logique propre, primaire, qui semble a priori échapper à la réflexion. Même si les définitions des émotions peuvent diverger (nous en avons trouvé plus d'une centaine), en tous cas un certain consensus des chercheurs démontre que l'émotion n'est pas :

- Une réalité insaisissable.
- Un parasite dans notre quotidien.
- Un état qui nous domine et nous entraîne, vient troubler nos réflexions si objectives.
- Ni un mécanisme involontaire dont on n'a qu'à attendre la fin de sa manifestation.

Les émotions sont considérées comme un phénomène analysable, compréhensible, gérable, maîtrisable et même utilisable. L'émotion est un phénomène cyclique. Il a son début, sa croissance, son sommet, son déclin, physiologiquement en tous cas. De là des variantes possibles. Les émotions sont fatigables, s'épuisent naturellement physiologiquement en une vingtaine de minutes surtout si elles ont été déclenchées par l'adrénaline et sauf relance suite à de nouveaux stimuli. Si l'énergie déclenchée n'a pas de voie d'application, elle aboutit au syndrome émotionnel qui est important à connaître et que nous décrirons plus en détail.

Pour avoir droit à l'appellation émotion, ce phénomène psychique doit correspondre à trois caractéristiques, composantes :

- Le ressenti conscient des émotions.
- Des processus neurologiques, surtout cérébraux.
- Des modes expressifs observables.

7.3.3. Taxonomie. Multiplicité et diversité des émotions.

Qu'est-ce qu'une émotion ? On s'interroge encore et encore. Même si la science progresse, même si les neurosciences, la neuropsychologie avec l'étude de l'imagerie fonctionnelle du cerveau, continuent d'approfondir la question, la complexité du phénomène demeure évidente (Kleinginna & Kleinginna, 1981 ; Izard, 1977).

Un consensus majeur dans la recherche d'une taxonomie a été le regroupement d'un certain nombre d'émotions de base dites émotions primaires sur lesquelles les émotions secondaires ont été construites. Ces dernières seraient des variantes d'émotions combinées comme les couleurs primaires se combinent pour créer le spectre des couleurs. Les émotions primaires seraient irréductibles (Goleman, 1997).

L'approche populaire de la compréhension des émotions se limite aux émotions de base et nous distinguons avec Paul Ekman (1992) les fameux *big six* : la tristesse, la joie, la colère, la peur, le

dégoût et la surprise (notons qu'Ekman prend en considération jusqu'à dix-sept émotions en tant qu'émotions secondaires combinées aux émotions de base comme par exemple l'amour, la soumission, la déception, le remords, l'optimisme, etc.).

Le modèle de Robert Plutchik (2001) inclus pour sa part huit éléments : la curiosité et l'acceptation se rajoutent aux six précédents. Il s'agit d'une représentation schématique supposée représenter les différents degrés d'intensité des émotions, les degrés de similarité entre les émotions et les relations entre elles, regroupées en quatre paires d'opposés.

Notre objectif étant moins l'établissement d'un discernement très précis des types d'émotions et de l'établissement d'interventions spécifiques, nous visons surtout à établir un modèle d'analyse et de gestion globale permettant de travailler à désamorcer et à éliminer l'intensité nocive des émotions au point de privilégier leur constructivité au long cours du processus de médiation.

Notre démarche tend à

- Reconnaître, admettre et autoriser l'existence des émotions.
- Déterminer leur valence, leur degré d'intensité et leur potentialité conflictuelle ou constructive.

7.3.3.1. Qu'en est-il de la taxonomie ? Le syndrome émotionnel.

La taxonomie réfère à l'ensemble des concepts d'émotions disponibles dont on extrait les émotions de base des émotions primaires. La mixité des émotions primaires et la sommation d'émotions supplémentaires fait apparaître une panoplie d'émotions secondaires c.-à-d. combinées de façon les plus diverses et dans lesquelles on distingue surtout les émotions conflictogènes et alourdissantes pour le processus de médiation. On distingue les émotions non conflictogènes. Il n'y a donc pas qu'une émotion mais des émotions avec les caractéristiques les plus diverses.

Il est néanmoins possible de définir un ensemble de caractéristiques communes dénommées le **syndrome émotionnel** (Moore, 2003).

Le syndrome émotionnel, ensemble des caractéristiques que l'on retrouve dans l'analyse de toutes émotions, comprend cinq dimensions (Montada & Kals, 2007) :

- **La qualité du vécu. Globalité de la perception de l'émotion.** La perception personnelle d'une émotion, quelle que soit sa nature et quelle que soit la capacité de la personne à lui donner un visage, ne présente en général pas de doute. Il peut être difficile de la nommer spécifiquement. Pour certaines émotions comme l'orgueil, la culpabilité, l'envie, la peur, la colère, il est possible intuitivement et introspectivement de percevoir leur présence, leur existence, sans forcément arriver à les décrire.
- **La cognition.** Autrement dit le processus d'évaluation ou d'appréciation de la situation ou l'importance à donner par un processus de pensée automatique qui peut comprendre des cadrages d'appréciation plus complexes encore. Il est fréquent de chercher le lien avec un déclencheur. L'attention est dirigée, attirée, vers quelque chose d'important par le signal émotionnel. Il existe au minimum un processus cognitif automatique pour évaluer la qualité positive ou négative (la valence) de la situation.
- **L'expression de l'émotion.** La réponse comportementale la plus caractéristique du syndrome est psychomotrice, soit la mimique, l'attitude, la posture, le tonus musculaire, l'intonation de la voix, le degré d'agitation, les rires et les pleurs. Certaines émotions ont des modes d'expression universelle comme la rage, la joie, le dégoût. D'autres non. Ce qui est révélateur, significatif, ce sont les moments mêmes de changements d'expressions. Quant à l'interprétation spécifique, elle échappe à une codification précise car elle dépend de nombreux facteurs : contexte, personnalité, culture, genre, état thymique, âge, etc.

- **La composante psychologique.** L'expérience émotionnelle incarnée : il s'agit des changements bio-somatiques, c.-à-d. les réactions neuro-végétatives telles que tachycardie, flash, chaud et froid, troubles visuels, sudation, extrémités froides, tremblements, changement de rythme respiratoire, sanglots, expressions de réactions biochimiques complexes, etc. Il est utile pour le médiateur de signaler sa perception du changement et de se la faire confirmer ou préciser, expliquer.

- **La disposition à agir.** Il s'agit des attitudes, des ébauches, des dispositions de fuite, d'évitement, agressivité, relation d'aide, pulsions, ébauches de pulsions vers...

Le syndrome émotionnel peut présenter deux caractéristiques supplémentaires importantes pour les décisions d'intervention :

- **Le *flooding*** ou le débordement, l'inondation, ce qui signifie que le raisonnement est débordé : nous ne contrôlons plus le conflit. C'est le conflit qui nous tient.

- **La contagion**, ce qui veut dire que la partie adverse est tellement touchée par le syndrome au point de réagir en miroir. C'est le signal d'alarme du déclenchement de l'effet spirale vers l'escalade. La personne dont nous avons observé le syndrome émotionnel à travers le conflit peut déjà être contaminée par le syndrome de l'autre partie.

De ce tableau global du syndrome émotionnel ressortent les trois composantes fondamentales – cognitive, physiologique, comportementale (ou expressive) – autrement dit le modèle tête-cœur-mains qui nous intéresse particulièrement.

Sur cette base nous poursuivons notre recherche et la construction de notre métamodèle.

7.3.4. La neurophysiologie des émotions.

Une définition difficile à réfuter est qu'il s'agit d'un phénomène neurophysiologique ayant comme substrat des centres spécialisés et un réseau neuronal en partie câblé, complexe, dont la fonctionnalité peut se visualiser en neuro-imagerie.

Rappelons que le système amygdalien est le centre incontournable de traitement des processus émotionnels. Sa fonction n'est plus à mettre en doute. Le rôle des noyaux amygdaliens est vital. Ce sont les veilleurs, les gardiens de la survie, non seulement du système neuronal mais de la personne humaine entière. C'est là que s'opère l'attribution ultra-rapide de la négativité ou positivité de toute situation, de tout événement. Leur rôle est essentiellement protecteur. L'amygdale est à l'origine des émotions fortes les plus inattendues car gardienne des expériences les plus précoces de chacun et qu'elle confronte en fractions de centième de seconde à toute analogie de l'instant présent. Son processus est trop rapide pour être conscientisé.

Ce qui est important en médiation, c'est de tenir compte que plus ces émotions sont fortes et plus ces émotions se connectent à des expériences négatives très anciennes et se manifestent sous forme de réactions disproportionnées dans le présent. Les réactions de l'amygdale peuvent déclencher tout le syndrome émotionnel. Les réseaux amygdaliens sont en étroite connexion et en interaction avec toutes les dimensions psychiques. Le système s'inscrit dans une hiérarchie qui, par plusieurs étapes, si l'émotion n'est pas trop forte, conduit jusqu'à l'évaluation pondérée de la situation. L'évaluation cognitive la plus urgente, qui échappe à la conscience, est directement liée à la réaction psychomotrice réflexe, ce qui donne le schéma excitation-réaction, c.-à-d. émotion-réaction au lieu du schéma émotion-évaluation-réaction. La neurophysiologie vient donc cautionner les processus de gestion des émotions tels qu'ils sont pratiqués en médiation : perception-analyse-interprétation-choix-intervention.

7.3.5. Les émotions en situation de vie « normale ».

L'être humain est un être émotionnel. Que nous le voulions ou non nous nageons dans les émotions au quotidien.

Nous l'avons dit, la plupart des conflits sont vécus émotionnellement et réglés au niveau émotionnel. Il est normal d'agir avec une intelligence émotionnelle basée sur une souplesse émotionnelle (Deutsch & Coleman, 2006). Cette richesse émotionnelle, qui rythme la qualité et l'intensité de notre vie, est néanmoins marquée par la présence de polarités : peur-espoir, joie-douleur, courage-découragement, etc. Les émotions se croisent, s'opposent, s'alternent et l'art de vivre dépend de la façon dont nous dansons avec elles comme le souligne Cloke (2013). Quitter cette « danse » par le blindage de l'indifférence, de la rigidité, la perte de la capacité d'empathie, serait s'éloigner du territoire de la vie. Parmi ces polarités, certaines prévalent par leur persistance et leur intensité. Une tension particulière se crée surtout quand il y a une prédominance négative. La tendance à la négation de ces polarités est un des obstacles majeurs à la maturation humaine et donne une fausse impression de paix et mène aux conflits latents.

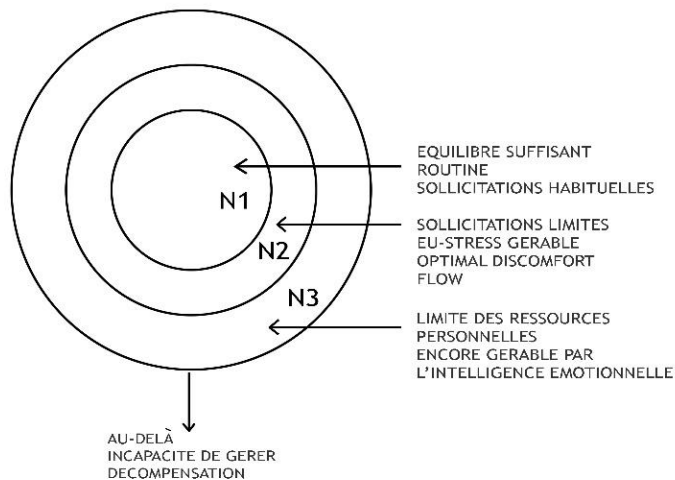
Une relation dite normale ne peut se construire que par l'acceptation de cette ambivalence. Des tendances intérieures contradictoires comme l'attrance et le rejet, la confiance et la méfiance, la sympathie et l'antipathie, la volonté de construire et le laisser-aller, la tendance à l'autonomie et la dépendance. Cet état de tensions intérieures de polarités est un moteur important, ressource d'énergie pour nos initiatives. Ce sont ces états d'ambivalence acceptés, intégrés, qui sont à la base de notre frustrabilité et du degré de tolérance dans les conflits, qualifiée de stabilité émotionnelle, voire d'intelligence émotionnelle, une stabilité qui, en fait, est une série de fluctuations intégrées au point de ne pas abolir une attitude de fond constructive. Ceci permet également de transformer les émotions dites négatives en positives, notre objectif en accord avec les défenseurs de la médiation transformative tels que Cloke (2013), Baruch Bush & Folger (2004), Lederach (2003a, 2003b, 2005), et d'autres.

7.3.5.1. La limite de la normalité.

De fait, c'est à partir du moment où la situation dépasse ou semble dépasser nos capacités d'adaptation, notre auto-immunité psychique, que risquent de s'installer l'émotion négative, maximale, la panique et l'anxiété généralisée, qui représentent l'image du syndrome émotionnel à son extrême. Une fois assurée cette capacité d'équilibre des instances intérieures, la normalité consisterait à faire face aux sollicitations extérieures avec un état de confiance dans les propres ressources, ce qui serait le *flow*, c.-à-d. un exercice gratifiant des qualités personnelles face à une situation pas nécessairement confortable mais maîtrisable et qui est une émotion existentielle optimale. Il s'agit de l'eustress, le stress positif (*optimal discomfort*).

La capacité de traverser ces situations a priori insupportables dépasse le seuil de la normalité et relève déjà de l'ordre d'une maîtrise exceptionnelle des émotions aboutissant à un état de métaposition. Serait-ce là l'état émotionnel qui serait le sommet de la maîtrise des émotions ? Qu'en est-il ?

NIVEAUX DE GESTION EMOTIONNELLE DES CONFLITS



Modèle d'analyse n. 6. © S. Mischo Fleury – Niveaux de gestion émotionnelle des conflits.

Au centre (N1), la zone d'équilibre suffisant. L'océan des émotions, les fluctuations, l'ambivalence acceptée.

- Discrétion des émotions négatives (en tous cas pas de prédominance).
- Apaisement des besoins fondamentaux (ni pleine satisfaction, ni inconscience).
- Absence de sollicitations non routinières, menaçantes.

(N2) Sollicitations, provocations gérables, dynamisantes : le *flow* ou eustress est géré par l'intelligence émotionnelle.

(N3) Sollicitations apparemment à la limite et au-delà des ressources personnelles. Le stress pathogène momentané ou durable. Tensions, angoisses, surcharges des composantes psychiques, encore gérables par l'intelligence émotionnelle. Au-delà, incapacité de gérer la décompensation.

7.3.5.2. L'empathie.

Elle est toujours présente, du moins elle réémerge régulièrement, sauf pathologies particulières comme l'autisme, certains troubles de la personnalité comme l'indifférence de la psychopathie, et le *flooding* (être submergé par des émotions fortes négatives). L'empathie est involontaire, subite. Elle a son substrat neurologique expérimenté, confirmé (les fameux groupes des cellules miroirs), localisé au cortex préfrontal et dans la zone pariétale de l'hémisphère droit. C'est une des localisations et fonctions dont on admet qu'elle est *hardwired*, c.-à-d. qu'elle a son réseau de câblage préétabli, qu'elle a sa place dans un plan de construction du « disque dur » du cerveau, mais le *software*, le logiciel, échappe car trop complexe et trop rapide à suivre dans son fonctionnement (tout comme celui de la gestion globale des émotions). L'empathie a toujours quelques mouvements stratégiques d'avance malgré les progrès de l'imagerie fonctionnelle. En tous cas, l'empathie fait partie de ces dispositifs cérébraux (voir les dix neuro-principes) qui prédisposent à une socialisation optimale. Ceci nous convient bien puisque c'est l'objectif de la médiation. L'empathie est d'ailleurs renforcée par la production de l'ocytocine qui favorise les attirances interpersonnelles.

Il est donc intéressant pour nous de savoir favoriser son déclenchement, son maintien et son renforcement comme une des voies royales vers une négociation constructive. Au départ, il s'agit

d'un intérêt malgré soi, interpersonnel, instinctif, réflexe. C'est une mise en résonance intérieure, émotionnelle et cognitive, une identification flash, en miroir, positive ou négative, refoulée ou accueillie. Mais on peut se tromper dans ce mécanisme, voire même manipuler, se leurrer soi-même. Il faut distinguer l'empathie d'un effort de bienveillance, d'un effort professionnel, d'un intérêt plus ou moins simulé, d'une projection, attribution, d'un transfert, d'une séduction narcissique ou psychopathique, d'un faire semblant, de la sympathie ou de la simple curiosité auxquels elle peut être mêlée de toutes les façons.

L'empathie pure est sans doute illusoire. En tous cas, nous la retenons comme une opportunité de communication, d'entrer en relation, comme un signal révélateur possible à considérer comme hypothèse.

Le médiateur ne peut ignorer qu'il déclenche lui aussi des réactions empathiques favorables ou défavorables à la mise en confiance, à sa crédibilité. Il semble établi que ces mécanismes intersubjectifs nécessitent que le médiateur soit d'abord suffisamment clair avec son propre état émotionnel et son impact tout aussi immédiat sur les parties.

Concluons qu'il s'agit en tous cas de reconnaître implicitement qu'autrui est semblable à soi mais sans confusion entre soi et l'autre (Decety, 2005) et que cette émotion, bien que complexe, peut être considérée comme normale et aidante selon l'usage constructif qui en est fait. Pour certains chercheurs, le déclenchement d'une empathie réciproque positive est le moment de revirement de l'hostilité vers un début de négociation constructive (Glasl, 2008).

7.3.5.3. L'évolution classique d'une émotion dite normale, gérable et d'intensité moyenne.

Les émotions passent par différents stades d'intensité, c.-à-d. degrés de manifestation, dans la durée. Nous parlons ici surtout de la colère, de la peur et de la joie, surprise, du dégoût, d'accès de tristesse. L'efficacité de l'adrénaline – à la base de la mobilisation d'émotions de ce genre – ne dure que vingt minutes et est suivie d'une sécrétion d'endorphine (morphine naturelle). Il y a donc quelque chose de très important à retenir dans la gestion des émotions : les émotions se fatiguent toutes seules, s'affaiblissent et disparaissent. Le temps est allié de la gestion des émotions.

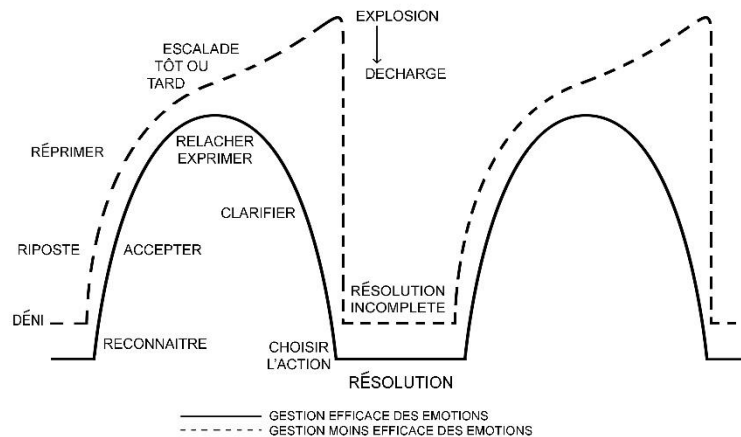
Nous distinguons donc le cycle classique à sept phases :

La présentation de ce modèle permet au médiateur de visualiser les stades d'évolution, de démontrer les possibilités d'intervention, dédramatisation et de maîtrise des émotions intercurrentes.

A partir de ce modèle il est plus facile de localiser et commenter les déformations conflictogènes des émotions.

- Stade 1. Phase de latence et déclencheurs.
- Stade 2. Augmentation progressive d'intensité.
- Stade 3. Le sommet de l'expression de l'émotion.
- Stade 4. Plateau.
- Stade 5. Déclin.
- Stade 6. Retour à l'état antérieur.
- Stade 7. Latence. L'émotion peut récidiver surtout si son déclencheur n'est pas connu ou évité.

CYCLE DE L'EMOTION



Modèle d'analyse n. 7. © S. Mischo Fleury – Cycle de l'émotion.

7.3.6. Les déformations progressives des émotions et l'escalade du conflit.

Nous venons de modéliser l'évolution physiologique d'une émotion qui finit en phase de latence qui reste un état de vulnérabilité accrue, d'hypersensibilité et d'un certain degré de méfiance tant que les déclencheurs et la cause profonde ne sont pas désamorçés ou neutralisés. L'état d'ambivalence que nous avons décrit reste toujours très présent avec sa potentialité explosive latente. Tant qu'une certaine empathie, un lien, une relation à minima, n'a pas pu se constituer, la tendance vers l'intériorisation et l'enfermement de nos émotions maintient une accumulation de tensions qui, naturellement, devrait s'aplanir par un flux et reflux, par les contacts et tensions quotidiens, avec le monde extérieur, tel le rythme respiratoire.

7.3.6.1. De l'isolement vers l'accentuation des tensions.

Cette coupure avec l'entourage (extinction de l'empathie), sous l'effet d'émotions négatives, évolue vers un isolement. Etant donné que la satisfaction de nos besoins fondamentaux est dépendante et liée en permanence à notre degré de socialisation et de coopération, les frustrations intérieures s'accroissent, en particulier l'interprétation négative non vérifiée des émotions de l'autre (erreur fondamentale d'attribution), donc une extinction de l'empathie alors qu'elle devrait désamorcer les projections et les attributions. Ceci amène la personne aux premières phases de l'escalade telles que nous les avons déjà décryptées.

On va vers le *flooding*. Les émotions submergent. Le raisonnement pondéré s'éclipse. Les éruptions émotionnelles se multiplient dans tous les sens, s'intensifient jusqu'à la contagion, c.-à-d. le déclenchement, la riposte de véhémence égale sinon supérieure chez l'opposant et l'évolution en spirale au gré des réactions comportementales de survie, nourries par des émotions de plus en plus brutes qui se confondent avec des pulsions extrêmes. Même les dispositifs de survie instinctifs, ciblés et coordonnés d'auto-défense ont perdu leur impact. La personne en conflit a sa propre perception d'un réel réinterprété. Sa constellation émotionnelle – celle qui était la première gardienne de la socialisation et de l'humanisation de l'individu – est dévastée.

Nous sommes partis de l'analyse de ladite normalité des émotions dont nous avons élargi le concept

pour passer par la description des processus de déformations des émotions jusqu'aux déformations extrêmes pour faciliter le repérage de l'état émotionnel dans une situation donnée et de là focaliser les interventions. Ceci peut tout à fait être utile en phase de prémédiation à une première projection, visualisation externe, localisation, conscientisation du monde émotionnel du médié.

7.3.7. Les méta-émotions.

Un type d'émotions particulier, essentiel à prendre en compte, à considérer comme normal et pourtant peu signalé dans la littérature, ce sont les méta-émotions.

Le plus souvent les médiateurs font confiance à leur expertise à diagnostiquer la perspective du disputant et à choisir ainsi la bonne approche (Jones & Bodtker, 2007). L'analyse de la méta-émotion peut conduire à un tout autre diagnostic et une autre stratégie.

De quoi s'agit-il ? De tenir compte des émotions au sujet des émotions et de comment nous nous sentons à ressentir certaines émotions. Ici interfèrent toutes nos convictions, les valeurs que, personnellement ou culturellement, nous donnons aux émotions³². Les personnes, en général, peuvent tenir compte de leurs émotions mais sont très peu conscientes de leurs méta-émotions qui colorient, influencent, cachent, recouvrent les émotions primaires.

Si le médiateur choisit d'aborder les émotions primaires que le médié a signalées, il passe à côté de la méta-émotion qui s'est greffée. Par exemple, s'il cible la compréhension de la colère alors que c'est la honte d'être en colère qui pèse sur le disputant, il ne fait qu'accentuer l'importance de ce dont le médié veut se débarrasser. Un malentendu supplémentaire est de supposer que l'autre partie doit avoir les mêmes méta-émotions (*egocentric attributive bias*). Il s'agit en ce cas d'erreurs d'attribution du fait de la perspective égocentrique. La conséquence, c'est que nous ne pouvons pas apporter une aide juste qui pourrait même aller contre l'intérêt du disputant.

Quelle leçon en tirer ?

Selon Kressel et Pruitt (2000), le médiateur doit s'exercer à découvrir ses propres méta-émotions par des techniques d'auto-analyse. Dans un deuxième temps, coacher les disputants à savoir faire leur auto-analyse. Dans un troisième temps, avoir un échange sans complexe sur les méta-émotions réciproques. Cette prise de conscience de l'existence des méta-émotions et la possibilité de conscientisation crée une qualité supplémentaire d'introspection, un élargissement de conscience et donc plus de justesse dans l'analyse et la cohérence des interventions.

A partir des éclairages sur la nature des émotions, nous pouvons nous permettre de conclure que les émotions occupent un rôle central dans les conflits et que, thérapeute ou non, le médiateur y sera nécessairement confronté (Cloke, 2013). Autant, en ce cas qu'il acquiert l'information suffisante et un savoir-faire approprié à la médiation.

7.3.8. La tabouisation des émotions.

Les émotions sont une partie constitutive des conflits impossibles à tabouiser. Les émotions sont des indicateurs différenciés, indispensables, informant sur la relation entre les parties et la relation aux situations. Elles contribuent à l'évaluation des situations en indiquant leur degré d'importance au regard des intérêts et des besoins pour la personne concernée. Ne pas en tenir compte, c'est démontrer que le problème ne sera pas considéré dans sa globalité et que la personne risquera de ne pas se sentir prise au sérieux dans son vécu.

³² Par exemple : être en colère. La méta-émotion : avoir honte d'être en colère.

La modélisation des émotions a une fonction heuristique sans laquelle elles ne pourraient être efficacement abordées au niveau cognitif. R. Bastine (2014) confirme notre définition du rôle central des émotions de la façon suivante : pour le chercheur, les émotions sont des accompagnateurs ou compagnons permanents des conflits interhumains. Elles participent à la naissance des conflits, influencent leur évolution et indiquent le résultat par leur degré de satisfaction. Au cours de la médiation, les émotions sont les représentantes des besoins, indicateurs précieux des blocages dans le processus de médiation. Quand elles sont verbalisées, une fois que leur langage est traduit en termes d'intérêts et de besoins, elles deviennent les thèmes fondamentaux dans le processus de médiation. L'importance est telle que, si elles sont fortes, les émotions doivent être traitées en priorité car le rôle le plus puissant que les émotions peuvent jouer c'est d'aggraver l'escalade et de prendre la direction de l'évolution du conflit.

Face à ce constat, les défenseurs d'une médiation « *clean* » (hors émotions) argumentent que, pour des personnes neutres, le processus de médiation pourrait être plutôt maintenu sans trop d'émotions et ce, selon le principe du *rational choice* (choix sur la base de faits raisonnés).

7.3.8.1. Les raisons pour ne pas exclure les émotions.

Le mythe de l'exclusion de toute émotion d'une négociation qui consiste à se réclamer d'une objectivité maximale dans le traitement des faits a toujours ses adeptes, mais :

- On ne peut pas décider que les émotions n'ont pas lieu d'être. La plupart des personnes ne peuvent tenir pleinement leurs émotions sous contrôle. Tout au plus peuvent-elles se retenir de les avouer verbalement. L'importance d'une situation est largement ponctuée par sa charge émotionnelle, celle-ci va alors persister avec sa potentialité imprévisible et récidivante.
- La confiance dans le médiateur peut chuter. Des rappels à l'objectivité peuvent être considérés comme humiliants et donner l'impression aux médiés que les tensions conflictuelles les plus pressantes sont exclues. Pourquoi ce qui pour les médiés est tellement important au point de leur créer des tensions émotionnelles ne devrait pas au moins être évoqué ?
- C'est beaucoup grâce aux émotions qu'il est possible d'évaluer le succès d'une médiation soit par le constat d'une atténuation des émotions négatives ou même l'éclosion d'émotions positives comme une empathie nouvelle face aux besoins et intérêts des opposants.

Un accord simplement rationnel peut laisser un arrière-goût d'émotions perturbées et présager des rancunes et résurgences conflictuelles (Moore, 2003).

7.3.9. La gestion constructive des émotions. Comment intervenir sur les réactions émotionnelles ?

Nous venons de constater le rôle central des émotions, leur présence permanente. Il ne s'agit plus de décider si elles ont le droit d'être présentes ou non mais plutôt de se poser la question de leur accueil et de leur gestion constructive et donc des interventions possibles sur les déformations. L'émotion, dans son déclenchement, est involontaire. C'est l'adhésion ou non, notre contribution volontaire ou non, à la persistance des émotions dès leur apparition, qui est à établir.

Toutes les émotions sont acceptables et valables. Il n'y a aucune émotion que nous ne devrions pas ressentir. Elles font toutes parties de ce qui constitue un être humain. Le défi, c'est de trouver des modes les plus appropriés pour les accueillir et les exprimer. Et comme leur gestion est parfois difficile pour nous, autant en étudier les modes d'accueil acceptables. Cette gestion, en principe, devra être constructive et faire partie de notre art de vivre. Il est clair que cet accueil ne pourra pas consister en un positionnement d'optimisme béat autosuggéré et que les émotions devront intégrer l'adversité : *the Dance with Opposites*, symbolisée par Cloke (2013). Ceci n'empêche pas un certain

dispositif d'auto-immunisation, de filtrage, que chacun met en place plus ou moins inconsciemment. Comment « civiliser » les émotions dans une certaine mesure ?

Selon les cultures, le mode d'expression est tantôt tempéré, tantôt exalté, ritualisé (Moore, 2003). En tous cas, la suppression de l'émotion – d'après les chercheurs – n'est que partie remise ou l'équivalent d'un refoulement dont l'effet nocif biaise la relation de médiation.

A quel degré une émotion doit être exprimée, tempérée, canalisée, évacuée ?

Clarifions tout d'abord ceci : la distinction d'office entre émotions positives et émotions négatives est valable mais arbitraire. Qualifier une émotion de négative, c'est simplement admettre que nous ne sommes pas en mesure de l'intégrer ou que nous n'en avons pas encore décodé l'avantage.

Quelques exemples :

- **La colère.** Si nous l'accueillons de façon appropriée, elle devient un carburant source de force pour un changement ou pour signaler de façon évidente qu'il existe un problème inacceptable sur l'instant. C'est une invitation insistante au changement. La colère nous impose de rechercher la cause perturbatrice.
- **Le ressentiment.** C'est l'attente orientée vers les autres mais qui nous signale que nous avons mal intégré notre propre problème. Comment gérer ? En travaillant, par exemple, sur l'orientation solution (les ressources, les exceptions).
- **La blessure, l'offense.** Encore une façon de mieux conscientiser notre vulnérabilité. Comment les gérer ? En retravaillant l'image de nous-mêmes et en redéfinissant nos vraies valeurs.
- **La peur.** Une composante de nos dispositifs de survie qui a valeur de défense et d'autoprotection, justifiée ou excessive. Potentiellement elle est stimulatrice et mobilisatrice d'énergie, favorisant la vigilance et la prudence. La peur oblige à régler des problèmes éventuellement négligés et à s'habituer à faire face (*coping*), oriente le choix de l'*optimal discomfort* ou de l'injonction paradoxale (souhaiter l'épreuve).
- **La culpabilité.** C'est une ébauche de rappel de la propre responsabilité, une invitation à reconsidérer nos erreurs éventuelles en vue d'une réparation possible, dans le meilleur des cas, ou même à admettre au moins les torts partagés.
- **La tristesse.** Au mieux suffisamment inconfortable pour faire sortir d'une position de victime, d'une autohypnose négative, signal de la nécessité d'une résilience et invitation à réévaluer les propres attentes, valeurs, les notions de succès et l'acceptation des limites humaines et à s'accrocher à l'instant présent.

C'est le rôle du médiateur d'être le stratège, le chef d'orchestre des émotions pour mener à bien ces partitions.

Nous en concluons – et notre expérience le confirme – que la première étape d'accueil immédiat des émotions peut être globale et indifférenciée, confiants dans les opportunités potentielles à découvrir.

Pour Bannink (2009), au moment de la présentation du problème par le médié, il n'est pas nécessaire de repérer avec précision et de nommer déjà et de façon différenciée les émotions prépondérantes. Il est préférable de démontrer une empathie sans conditions, sans jugements, affirmant un optimisme inconditionnel dans l'engagement dans le processus. Ceci n'empêche pas une attention à l'expressivité des émotions, à la proportion de l'émotionnalité dans la présentation du conflit et aux capacités d'autorégulation des émotions. Une simple question ouverte pourrait boucler l'étape du premier accueil : « comment vous sentez-vous d'être ici et maintenant ? ».

Un certain nombre d'émotions pleinement exprimées ne sont pas des déformations mais des réactions saines dans les limites d'une négociation assertive.

7.3.9.1. *Venting or not venting* ? ³³ Gestion de la composante physiologique des émotions.

La composante physique des émotions peut devenir la part la plus handicapante en faisant barrage au processus cognitif et en faisant prédominer les sensations d'émotions.

Comme les émotions ne peuvent pas être résolues de la même façon dont on procède à la résolution des problèmes matériels, elles peuvent être régulées, managées, comprises et travaillées spécifiquement au point de ne plus prendre le contrôle total du processus de médiation (Moore, 2003).

L'époque de la catharsis théâtrale physique libératrice ayant passé, quels chemins choisir pour réduire avec apaisement la pression émotionnelle surtout quand elle perturbe manifestement une négociation raisonnée ?

L'occasion d'exprimer à fond son état pour en approfondir le plus possible la compréhension ne garantit pas nécessairement une situation de tout repos. L'important n'est pas de savoir si oui ou non l'expression suffisante des émotions est nécessaire mais de savoir quelles sont les meilleures conditions pour autoriser leur rôle complémentaire, particulièrement en entretien de prémédiation ou en séance plénière. En tous cas, il est préférable d'aboutir à une décision pondérée, un diagnostic plausible, même provisoire, l'affirmation et le respect des règles convenues.

Quels sont les risques possibles ?

Il n'y a pas que le médiateur qui pourra décider si les émotions seront ventilées ou non. Il est important de tenir compte des tendances prédominantes du médié, des signes avant-coureurs ou indices de récidives : tendance aux aggravations, à l'escalade, l'explosion de destructivité, les réactions disproportionnées, la recrudescence d'anciennes blessures, la perte de contrôle qui lui fera honte à posteriori ou qui pourrait blesser irréversiblement la partie adverse, etc.

Quel est l'objectif ?

Réduire au minimum les dérapages émotionnels possibles, dérapages non orientés vers un objectif constructif (Bach & Goldberg, 1974 ; Jakins, 1978 ; Moore, 2003).

Compte-tenu des risques évoqués, nous proposons comme objectif l'instauration d'un entretien de prémédiation systématique comme mesure de prévention avec application de notre métamodèle. Il s'agit de relâcher la tension physiologique et psychomotrice, de mettre en état de lucidité et de calme suffisant pour travailler à une solution raisonnée, d'avoir les meilleures conditions de liberté d'expression personnelle. Il s'agit notamment d'exposer des émotions qui révéleraient une fragilité, une vulnérabilité particulière face à la partie adverse, avec le risque de perdre la face et de se mettre en position d'infériorité et d'oser révéler les différents degrés d'importance donnés à la situation, entrer plus à fond dans les émotions les plus fragilisantes.

Se passer de certaines mesures préventives serait imprudent et même inexcusable.

7.3.10. La perception du corps comme chemin vers l'émotion.

Le corps est la caisse de résonance de l'émotion. On dit aussi qu'il est l'expérience incarnée de l'émotion. Des chercheurs et médiateurs tels que Friedrich Glasl (2008), prennent en considération cette composante (le non-verbal parle plus fort que les paroles) et conseillent de commencer à aborder l'émotion par la perception des sensations physiques. De fait, la manifestation physiologique fait partie du syndrome émotionnel. Elle est toujours présente. Elle est toujours gênante. Sans elle il n'y a pas et ne pourrait y avoir confirmation de l'importance de l'émotion. Focaliser l'attention sur le

³³ Synonymes ou équivalents : ventiler par la respiration, lâcher la vapeur, évacuer, défouler ou pas.

corps permettrait de dissocier les pensées de l'émotion. Il s'agit de vouloir accueillir et de s'entraîner à conscientiser les sensations physiques, les expérimenter et se familiariser avec leurs signaux. Une façon de démystifier leurs survenues. Le simple processus de focaliser, de détourner l'attention sur les sensations physiques peut soulager l'intensité émotionnelle.

Notons qu'il n'est pas question pour le médiateur de creuser plus loin les émotions profondes quand elles se manifestent. Cela devrait conduire vers une démarche de psychothérapie.

Ce qui est intéressant et efficace, c'est l'abord cognitif immédiat des conflits. Classiquement dévier des émotions vers la réalisation des intérêts et non contre les personnes (Fisher, Ury & Patton, 1982). Toujours est-il que la ventilation est une part critique des processus de négociation. Il n'est donc pas excessif de proposer quelques techniques élémentaires pour savoir les gérer. C'est une demande précise des médiateurs de terrain.

7.3.11 Les interventions par l'évaluation cognitive.

Si l'émotion est forte, le médiateur doit immédiatement signaler au médié sa volonté de la comprendre et, le mieux possible, de faire glisser ainsi de l'émotionnel vers le cognitif. Nous avons présenté les émotions avec leurs trois composantes (cognitive, physiologique, expressive). La composante cognitive est la plus importante à aborder pour la résolution profonde du conflit par la voie de l'analyse des émotions (Montada & Kals, 2007).

Nous distinguons trois étapes :

- **L'événement déclenchant**, le motif du conflit. Le médiateur s'interrogera sur ce qui est perçu d'une telle importance au point de déclencher l'émotion. Sa démarche pour prendre au vol cette résonance émotionnelle à l'événement est d'attirer l'attention vers une relation de dialogue. Le disputant se focalise alors sur le fait de se sentir compris, rejoint.
- **La réévaluation de l'émotion** permet de modéliser nouvellement, recadrer, positiver l'émotion. Si l'émotion devait persister, il faudrait chercher d'autres causes déclenchantes possibles.
- **La réaction conflictuelle à l'émotion**. Cette réaction à l'émotion et au déclencheur, désormais atténuée, permet d'autres perspectives comme, par exemple, un changement d'attribution de fautes. Si toutefois l'événement déclencheur n'est en rien désamorcé et persiste, la stratégie consistera à trouver des modes de contournement de celui-ci ou bien à son éloignement ou alors tout l'effort consistera à se tourner vers la satisfaction concrète des besoins matériels.

7.3.12. La modélisation des émotions.

Les émotions ont leurs composantes communes. Chacune se distingue par une structure et des caractéristiques différentes, d'où la nécessité de modèles spécifiques pour une intervention spécifique. Comme en général les conflits sont constitués d'un ensemble d'émotions, la technique la plus pragmatique consiste à cibler avant tout celle qui semble prédominante même si elle n'est probablement pas la plus profonde.

Les modèles spécifiques servent à mieux identifier la structure d'une émotion et à la différencier dans ses particularités et permettent de mieux intervenir par une stratégie sélective. Par exemple, entre la colère et la tristesse, les déclencheurs et l'indication des interventions sont clairement différents.

On différencie surtout les émotions potentiellement les plus conflictuelles, celles qui alourdissent le processus et celles qui le facilitent et celles à travers lesquelles on pourrait faire évoluer, par des recadrages et interprétations, la compréhension de leur finalité et la mise en résonance avec des tendances de coopération avec la partie adverse (Bannink, 2009 ; Cloke, 2013).

Nous avons déjà constaté que les émotions dites négatives méritent la même attention et le même respect que celles qui vont dans le sens d'une atmosphère, d'une empathie communicative, les émotions dites positives.

7.3.13. La positivation des émotions.

Des auteurs comme Bannink (2009, 2010) et Cloke (2013) sont assez révélateurs de l'émergence parmi les chercheurs de *trends* (tendances) successifs partant d'une défense de l'importance des émotions vers la priorisation des émotions positives dont justement Cloke est un des défenseurs, praticiens, les plus convaincants.

Revenons à l'orientation fondamentale de la médiation qui consiste bien sûr à désarmer la tendance destructive des conflits et se voit amenée à orienter vers la coopération, la socialisation.

Et comment faire si ce n'est en recrutant tout outil, toute tendance vers une positivation ? Le fait d'admettre que cela ne peut se permettre qu'avec le respect des valeurs, des règles, normes, c'est déjà présupposer que celles-ci pourront mener vers des conditions de pacification.

Fredrickson (2003) et la psychologie positive, notamment avec la théorie de l'espoir et son modèle cognitif, tend à établir que la positivité n'est pas une option naïve, sans fondements, mais qu'elle doit être enracinée dans un positionnement justifié par des perspectives philosophiques, bien sûr, mais aussi de chercheurs à l'esprit technique quasi « mécanique ».

Nous pouvons établir la formule suivante :

- La positivation veut la motivation.
- La motivation veut la satisfaction.
- La satisfaction veut la finalisation.
- La finalisation = espoir de la positivation.

La positivation de la pensée entraînant la positivation de l'émotion et réciproquement. Ceci conduisant à une action cohérente.

De quelles émotions positives parlons-nous ?

Fredrickson en cible huit :

- La curiosité positive, l'intérêt.
- La récompense.
- Le plaisir.
- Le bonheur.
- Le soulagement.
- Les relations affectives.
- L'amour.
- La joie.

En voilà bien peu au regard des longues listes des émotions négatives et concepts recensés par Meyers (2000).

En quoi ces considérations concernent-elles notre objectif ?

Avant tout pour les effets utiles des émotions positives car elles déclenchent de la dopamine, le neurotransmetteur de la récompense et du plaisir. Voici de quoi élargir nos capacités cognitives et qui encourage nos pensées exploratrices, et crée une ouverture, une disponibilité plus confiante aux informations, qui permet un regard plus global sur la réalité car moins en position de défense, qui encourage la mobilisation de ressources, qui réduit la frustrabilité par le regard sur l'avenir en particulier, en rééquilibrant les émotions négatives et qui rend plus probables les options *win-win*,

sans parler de l'effet cardiovasculaire qui favorise le tonus de posture et l'assertivité devant les situations.

Toutes ces qualités favorisent la résurgence du *flow* qui, d'après Csikszentmihalyi (1993), est un état d'existence optimale qui consiste dans le plaisir à être entièrement absorbé dans une activité gratifiante pour laquelle on sent que l'on a les moyens, que l'on a toutes les aptitudes pour la mener à bien. On est en règle, cohérent avec soi, par opposition à la dissociation cognitive.

Par contraste, quels peuvent être les effets des émotions négatives ? (Bannink, 2009 ; Ballreich & Glasl, 2011). Il s'agit de l'affaiblissement des résolutions, la démotivation de par les objectifs non atteints et la capacité insuffisante à intégrer les circonstances défavorables avec surtout des effets de rétrécissement du champ de perception du répertoire comportemental.

De là ressort, de façon forte, la nécessité d'intégrer les émotions négatives par un travail de recadrage, de transformation, de reformulation et de renvoi à la récapitulation des opportunités possibles.

Une fois affirmée la qualité et la positivité potentielle de toutes émotions, comment les générer ? Si elles apparaissent faibles ou inexistantes dans la phase de prémédiation, la première démarche possible est de révéler leur existence trop peu consciente pour le disputant et de présenter l'opportunité de la médiation comme un apprentissage privilégié de la gestion des émotions. L'optimisme du médiateur quant au pronostic du processus peut être impactant de même que le fait de décrire l'acquisition des émotions positives comme un choix volontaire. Le médiateur peut évoquer avec le médié des expériences de résilience antérieures, appliquer la stratégie de la médiation orientée solutions.

7.3.13.1. Qu'est-ce que la médiation orientée solutions ?

Il s'agit d'une stratégie innovante concernant la transférabilité en médiation d'outils de thérapie brève orientée solutions³⁴ et que nous avons appelé M.O.S. (médiation orientée solutions). Sa caractéristique essentielle est de détourner l'attention de la focalisation sur le problème pour ne pas favoriser la découverte d'une problématique négative encore plus vaste et s'attarder sur la recherche d'un coupable.

La stratégie de la M.O.S. consiste en trois orientations principales :

- **Les exceptions.** Faire redécouvrir au disputant les situations personnelles analogues, identiques, déjà résolues occasionnellement par le passé.
- **Les ressources.** Faire prendre conscience des capacités habituelles ou particulières du disputant à gérer d'autres domaines de sa vie, des forces qui pourraient être orientées vers la résolution du problème.
- **Les premiers pas concrets possibles.** L'aspect le plus original : anticiper le bien-être de la solution mise en place en faisant envisager notamment ce qui aura pu changer dans le cadre de la médiation. On retrouve à petite échelle une démarche analogue : donner la préséance aux premiers petits accords faciles, aux problèmes les plus légers à résoudre et ce, pour créer un certain climat anticipateur de succès futurs possibles.

7.3.14. Des alternatives originales de gestion constructive et d'interventions sur les émotions.

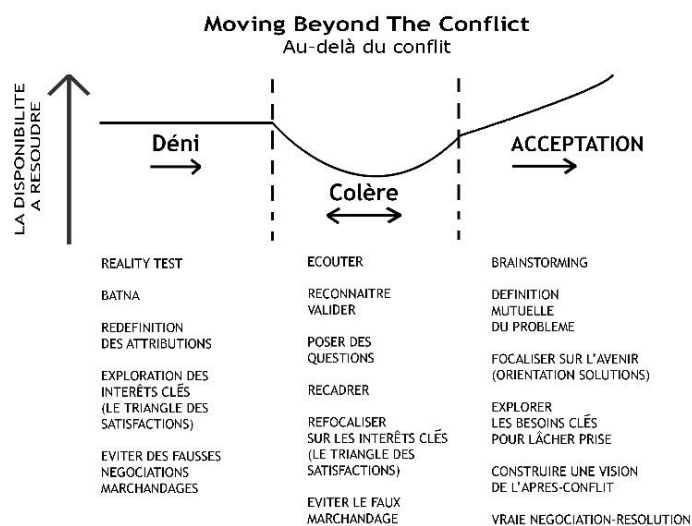
³⁴ Ou TBOS, thérapie issue des travaux de Steve de Shazer, fondateur avec Insoo Kim Berg, du Brief Family Therapy Center de Milwaukee.

7.3.14.1. L'injonction paradoxale.

Cette technique mérite une attention particulière non seulement du fait de son originalité mais aussi de par son efficacité paradoxale. Si elle peut être comprise et appliquée avant la médiation plénière, cela changerait toute la valence du regard sur le conflit. Il s'agit de passer du conflit craint et subi au conflit souhaité, empoigné qui devient une occasion de formation, d'apprentissage, de maturation psychologique, une valorisation du conflit : vouloir la contrariété, considérer les erreurs comme un progrès de compréhension, être stimulé dans la créativité et en accepter le défi (Frankl, 2009). En somme faire face aux problèmes (*coping*) en tant qu'opportunité de progrès. Une fois plongé dans la difficulté, il s'agit d'observer attentivement ses failles, ses faiblesses et les opportunités qu'elles présentent. Il est alors possible de quitter la position de victime.

7.3.14.2. *Moving Beyond the Conflict* ou Comment traverser le conflit ?

Il s'agit initialement de la méthode d'E. Kübler-Ross ³⁵ quant à la gestion des émotions face aux situations graves et changements irréversibles. Des chercheurs tels que Furlong (2005) et Bright (2004) s'y sont intéressés en étudiant le conflit. Nous l'avons revue et développée dans le cadre de notre recherche. Ce qui est à retenir et à appliquer c'est que l'émotion forte est à considérer comme un état de fait qui a ses mécanismes et ses étapes qui s'imposent et sont à respecter. De fait, une des barrières principales à la résolution du conflit s'installe quand les personnes sont incapables de lâcher le conflit pour continuer à mener leurs vies empêtrées dans le problème. Une dispute peut devenir une part si importante de la vie d'un individu au point qu'il ne permette pas qu'elle puisse se conclure car ce serait comme perdre quelqu'un d'important (une attitude semblable au refus du processus de deuil). Ce modèle aide à identifier les phases ou les étapes qui ne sont pas à éviter mais à traverser jusqu'à leur extinction spontanée. A force de les avoir vécues et revécues, elles finissent par s'épuiser. C'est là qu'il est possible d'arriver à une acceptation et de se tourner vers des objectifs nouveaux.



Modèle d'analyse n. 8. © S. Mischo Fleury – *Moving Beyond the Conflict*. Au-delà du conflit.
Adapté de Furlong (2005).

³⁵ Psychiatre américaine connue pour sa théorisation des différents stades émotionnels face à la mort.

7.3.14.3. L'expression empathique de compréhension.

Pour manifester l'empathie verbalement, il est proposé de procéder de la manière suivante, un des objectifs étant de permettre au médié de découvrir en soi une compréhension autre (Ballreich & Glasl, 2011). Ainsi il est possible de :

- Faire découvrir que l'attribution de faute, avec les émotions qu'elle véhicule, est en réalité l'expression de besoins personnels insatisfaits.
- De même pour ce qui est des expressions de colère, rage ou peur, le médiateur aide le médié à distinguer la frustration de besoins fondamentaux insatisfaits.
- Le médiateur accompagne le médié dans l'accueil de la perception corporelle, en une attitude qui démontre qu'il veut entendre pleinement son message émotionnel.
- Permettre l'expression des émotions en favorisant la survenue des images qui émergent spontanément.
- Amener à transformer le langage indirect en message moi-je, c.-à-d. en assertivité.
- Contribuer à retransformer les mots émotionnels d'accusation et de jugement en paroles de ressenti personnel.
- Renvoyer l'émotion en miroir, de façon empathique, par des questionnements pour éviter les facteurs d'erreurs.
- Doubler (une technique d'écoute active) : le médiateur reformule au nom du médié et, avec son accord, les affirmations de ce dernier, avec empathie.

Cette approche, comme plusieurs autres évoquées, fait partie de l'équipement d'outils polyvalents, chacun potentiellement applicable en prémédiation par le biais de notre métamodèle.

7.3.14.4. Les interventions sur les émotions particulièrement fortes.

La hantise des médiateurs, le risque pour les médiés et l'atout pour notre métamodèle, ce sont les émotions intenses, trop fortes pour une confrontation en séance plénière (Moore, 2003).

- **Les émotions trop négatives.** C'est grâce à l'entretien préliminaire individuel qu'il est possible au médiateur d'évaluer s'il y a contre-indications à la médiation :

- Quand il y a déjà un passé de violence et une hostilité à peine contenue et une détermination affichée de conclure gagnant-perdant et un rejet passionné de la partie adverse ou une méfiance indiscutable envers le médiateur.
- Si une partie a un très bas degré de contrôle de ses pulsions.
- Si le médiateur, dès le départ, ne se sent pas en mesure d'éviter une escalade.
- L'illogisme aggravé par l'interférence des émotions.

En outre, si, pendant l'entretien préliminaire individuel, l'expression des émotions ne libère pas la communication, aggrave l'état physiologique, n'améliore pas la compréhension du conflit et devient contre-productive, la poursuite de l'entretien préliminaire est également à mettre en question car la situation peut laisser penser au médiateur que le redressement éventuel, en dernier recours par des caucus pendant la médiation, lors de conflits intenses, ne pourra pas suffire (Ballreich & Glasl, 2011 ; Cloke, 2013 ; Montada et Kals, 2007 ; Moore, 2003).

- **La réponse aux débordements émotionnels.** Ils sont à prendre en considération uniquement s'ils ne correspondent pas aux contre-indications évoquées précédemment. Comment les prévenir ? En explorant les mécanismes susceptibles de causer des débordements :

- Les déclencheurs émotionnels, dans le passé (paroles, incidents).
- Demander aux médiés s'ils sont en mesure d'identifier les premiers signes d'escalade de leurs émotions et de les signaler immédiatement.

- Prévoir d'avance la possibilité de time-out, d'interruptions plus longues, de prises de distance momentanées, de silences.
- Eventuellement (et c'est sans doute le plus délicat à mettre en place) proposer de convenir, entre parties adverses, d'éviter certaines provocations habituelles ou particulières.
- **Comment répondre aux débordements ?**
 - Parfois de brefs entretiens ne suffisent pas. Une interruption minimum de vingt minutes peut être respectée par le rééquilibrage physiologique, le temps de neutralisation de l'adrénaline (Jones & Bodtker, 2007).
 - La stratégie la plus recommandée reste toujours l'interférence par la formulation de questions ouvertes selon le modèle de l'écoute active. Cela permet d'aller vers la découverte de scénarii déclenchants les plus répétitifs. Cela peut amener le médié à réviser ses propres rôles, ses alternatives possibles, à évaluer quelles seraient les émotions souhaitables et quel autre mode de comportement serait possible et comment passer du rôle de victime à un meilleur contrôle de la vie. Le médié peut, d'un commun accord, définir avec le médiateur les signes précurseurs de l'escalade qui seraient à stopper, éviter.

7.3.15. Interventions sur l'escalade. Prévention, interruption ou désescalade.

Face au phénomène de l'escalade, toujours redouté, quelques règles sont utiles à retenir autant pour l'interruption que déjà pour sa prévention (Montada & Kals, 2007) :

- Dédramatiser en signifiant qu'une réaction émotionnelle en tant que telle est respectée.
- Ne pas mettre en doute son authenticité au cas où elle paraîtrait disproportionnée ou mise en scène, manipulatrice.
- Eviter des attitudes contraignantes tels que des signes de désapprobation, opposition par des gestes, mimiques ou mots.
- Rendre attentif à tout ce qui peut être une ébauche de solution.
- Faire un rapide tour d'horizon pour voir quels intérêts personnels inacceptables pour l'autre, ou de moindre importance, pourraient ne pas être défendus.

Cet ensemble de règles ne représente que les facettes – à ne pas prendre en compte toutes à la fois – d'une attitude à acquérir dès la prémédiation, à assimiler comme un état d'esprit, une ressource de plus à tenir en réserve pour la plénière de médiation.

7.3.15.1. Une intervention dans la logique des neurosciences.

Selon Matt Liebermann du Neuroleadership Institute (2013) ³⁶, sachant que l'activation de l'amygdale est à l'origine des émotions et que, par conséquent, les compétences des autres parties du cerveau sont notablement réduites au départ, notamment l'intuition rapide d'alternatives comme la créativité, et que la situation s'aggrave si nous essayons tout de suite de focaliser sur un appel au calme, à la raison, un raisonnement pacifiant, essayer de mettre des mots sur l'émotion elle-même et non sur le conflit atténue déjà l'impact de l'amygdale. Il existe deux stratégies pour opérer ce changement :

- Mettre en mots l'émotion spécifique du moment ou décrire précisément ce qui se passe au niveau physique (Rosenberg, 2004).
- Focaliser l'attention sur ce qu'il y a de plus positif dans l'événement actuel en étant très précis à nommer ce qui se passe et se concentrer sur la description du comportement de la personne qui a

³⁶ www.neuroleadershipgroup.co.za

déclenché l'émotion. Il faut surtout éviter de mêler à cette description des interprétations et des jugements sur les faits. Soulignons également qu'il a été constaté que de s'accorder de l'empathie à soi-même – ce qui ne consiste pas à se disculper – augmente le taux d'ocytocine et, par là-même, paradoxalement, favorise notre écoute de l'autre.

7.3.16. Et si on n'intervenait pas ?

Non pas par déresponsabilisation ou indifférence mais – comme c'est souvent évoqué dans les manuels de formations des ONG pour les médiateurs internationaux – *do no harm...* au moins ne pas nuire, en sachant qu'on intervient dans un rouage culturel, traditionnel, qui a ses propres lois, décodages, ses propres expériences passées et un certain équilibre de son écologie sociale. En tous cas, ne rien faire avant de prendre les précautions momentanées et temporaires :

- Avoir suffisamment analysé et être suffisamment informés.
- Avoir pu évaluer la direction que prend le conflit (aggravation, stagnation ou même tendance à une résolution spontanée du conflit).
- Avoir pris le temps de préparer une stratégie au moins à court et moyen terme et d'évaluer les répercussions les plus probables, les effets collatéraux d'évaluation des répercussions, dans la relation directe et pour des tierces personnes indirectement concernées, l'entourage, etc. (*reality test*).
- Ecouter les propres motivations à l'intervention : le rôle de sauveur, le besoin narcissique, la pression extérieure, la pseudo urgence, etc.

Proposer aux disputants de ne rien faire peut être une technique de remotivation. Le médiateur fait considérer les dégâts déjà causés par le conflit en tenant compte de l'histoire du conflit, des échecs de tentatives de résolution autant que des succès partiels déjà réalisés. Le travail d'évaluation permet d'anticiper l'évolution du conflit, de considérer l'impasse dans laquelle il est déjà arrivé et toutes les conséquences négatives possibles. Voilà pour le disputant.

Quant au médiateur, si l'écart entre son domaine d'expérience et la nouvelle mission est trop grand, s'il n'a pas consulté les experts disponibles ni la littérature spécifique et s'il n'est pas exposé à la supervision de collègues, et bien, il fait mieux de s'abstenir d'intervenir, dans l'instant. L'avantage des médiateurs expérimentés, c'est qu'ils ont déjà fait suffisamment d'expériences négatives pour ne pas se précipiter à en refaire.

7.3.17. L'intelligence émotionnelle.

Nous considérons l'acquisition, l'art de la pratique de l'intelligence émotionnelle comme le sommet de la gestion constructive des émotions. L'intelligence intellectuelle, cognitive, longtemps considérée comme le sommet de la performance humaine, s'est vue concurrencée et parfois presque dépassée au quotidien par l'importance de la gestion des émotions, notamment parce que de nombreuses statistiques tendaient à prouver que des personnes douées de compétences sociales, relationnelles et, en fait, émotionnelles, aboutissaient à un meilleur équilibre de leur qualité de vie (souvent même de leur carrière professionnelle) que des personnes même d'intelligence intellectuelle supérieure.

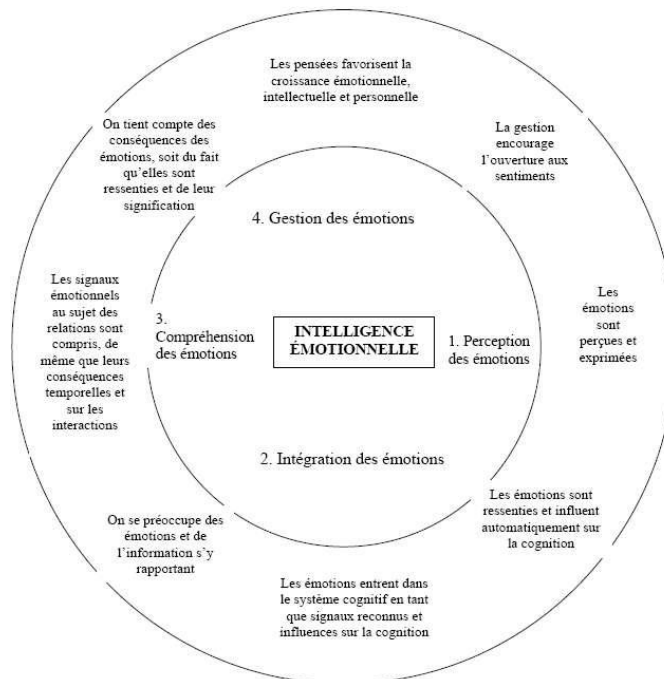
Comment caractériser l'intelligence émotionnelle ?

D'abord par son contraire : l'étouffement des émotions, l'instabilité, l'incapacité de résister aux émotions et à la contagion par les émotions négatives des autres, l'insensibilité à la perception des interactions, l'incapacité de la distance juste, l'inconscience de la propre vulnérabilité émotionnelle et donc d'un travail réflexif d'adaptation émotionnelle.

Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?

C'est la capacité de gérer suffisamment les propres émotions et celles des autres, de façon à permettre, en tous cas, de ne pas entraver une coopération constructive.

L'intelligence émotionnelle peut être instinctive ou construite mais elle peut s'apprendre : l'introduction du concept IE est due à Mayer et Salovey (1997) qui ont proposé un modèle à quatre dimensions : perception, intégration, compréhension et gestion des émotions.



Modèle d'analyse n. 9. Intelligence émotionnelle (Mayer & Salovey, 1997).

Depuis, de nombreuses structures de la compétence émotionnelle ont été proposées. Goleman (1997) distingue la conscience et la maîtrise de l'émotion sous l'aspect de la compétence personnelle et de la compétence sociale.

Il s'agit d'apprendre ou de savoir connaître et reconnaître les émotions, à savoir les comprendre, les distinguer, pour permettre à notre moi cognitif de gérer lucidement les alternatives multiples et de réagir en tenant compte rationnellement de chacune des composantes psychiques avec un intérêt réel à trouver des solutions par coopération. Cela permet de :

- Pouvoir et savoir accompagner la dynamique relationnelle dans ses différentes expressions et fluctuations.
- Gérer l'équilibre des propres émotions.
- Arriver à adapter un bon rapport de résonance émotionnelle en fonction des différents milieux sociaux et des différentes situations.

La souplesse émotionnelle permet de développer la conscience de soi, la maîtrise de soi et, par là aussi, la perception des rapports sociaux avec plus de détachement.

Autre modèle utile pour la catégorisation de l'intelligence émotionnelle :

COMPETENCES DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

	SOI Compétence personnelle	AUTRES Compétence sociale
CONSCIENCE	<u>Conscience de soi</u> Conscience émotionnelle de soi Auto-évaluation précise Confiance en soi	<u>Conscience sociale</u> Empathie Souci du service Compréhension organisationnelle
MAÎTRISE	<u>Maîtrise de soi</u> Contrôle de soi Fiabilité Droiture Adaptabilité Motivation Initiative	<u>Gestion des relations</u> Aider les autres à se perfectionner Influence Communication Gestion des conflits Leadership Catalyseur du changement Etablissement de relations Travail d'équipe et collaboration

Modèle d'analyse n. 10. © S. Mischo Fleury – Compétences de l'intelligence émotionnelle.

Nous avons constaté que si la naissance de l'émotion dans les premières fractions de seconde s'impose à nous involontairement, dès sa conscientisation, identification, il est possible de se l'approprier. L'empathie dépend aussi d'un choix volontaire, sauf le moment de son déclenchement réflexe. L'émotion se laisse apprivoiser jusqu'à devenir une habitude porteuse, une compagne habituelle. Chacun est responsable de sa maîtrise progressive et des mesures de gestion intelligente. L'émotion est un choix, du moins celui du maintien d'une émotion, un choix volontaire qui n'est pas à subir, nos choix se faisant le plus souvent par émotion et non par volonté. Les émotions portent en elles une énergie non rationnelle. Dans les choix rapides, immédiats, la recherche l'a largement démontré, ce n'est pas l'intellect qui décide. Ce qui est encore plus inattendu, même les raisonnements plus pondérés cèdent souvent en fin de compte à des émotions qui viennent les court-circuiter. Les innombrables tests d'explorations des motivations confirment que le succès des manipulateurs, l'art de la séduction, de la persuasion jusqu'à la fanatisation, résultent de l'intensification des émotions. Ce n'est que dans un deuxième temps que notre seuil de tolérance lié à l'émotion, nos dépendances du plaisir et du déplaisir, peuvent être rectifiés et rattrapés par des actes volontaires.

Quelle est donc l'importance, l'impact de cette fonction psychique appelée volonté, prétendument prérogative de l'être humain, en interaction concurrentielle permanente avec nos émotions ?

7.4. Qu'en est-il de l'importance de la volonté ?

La volonté se situe parmi les composantes psychiques en tant que fonction psychique résultant des perceptions et tributaire des pensées et des émotions qui en sont des composantes inséparables et déterminantes des modes de comportements.

7.4.1. Définition.

Quand notre moi est actif, respectueusement, constructivement, pesant le pour et le contre et les alternatives, jugeant, décidant, orientant, la volonté prend le propre destin en main, conformément à son identité (son rôle et sa responsabilité) (Ballreich & Glasl, 2011).

La psychologie de la volonté distingue trois niveaux :

- L'action pulsionnelle plus ou moins involontaire.
- L'action arbitraire.
- L'action choisie.

Autrement dit, le niveau viscéral, émotionnel et cognitif.

Pour Alexander (2008) c'est l'expression du héros intérieur (*inner heroe*). Pour d'autres chercheurs, la volonté est la conclusion du comité intérieur. Pour V. Frankl (2009) c'est cette dimension insaisissable de l'extérieur qui préserve notre dignité, notre plus grande liberté étant la liberté de choisir notre attitude intérieure.

Notre concept d'une volonté, au plein sens du terme, qui dépasse, tout en la respectant profondément, la notion de bonne volonté, est le suivant :

Il s'agit tout d'abord d'une démarche intérieure de recherche sur ce que sont nos projets les plus importants, c.-à-d. ce qu'on veut vraiment. C'est en même temps envisager les premiers pas à faire dans cette direction en intégrant les avantages et les risques que cela comporte. Ceci inclut la prévision des frustrations, d'inconforts, de résistances à des besoins de récompenses immédiates. La décision et la motivation à atteindre l'objectif doivent être nourries, renouvelées, tenant compte de changements de situations. Cette volonté implique un travail sur soi, une maîtrise de soi, pour gérer son quotidien, maintenir l'équilibre suffisant pour se ressourcer et assurer la disponibilité sociale. La volonté s'insère dans les rouages des interactions sociales pour assurer la coopérativité. Elle maintient une dimension de transcendance pour garantir une métaposition suffisante qui préserve ses valeurs supérieures (comme nous le verrons) c.-à-d. que la volonté s'impose une réévaluation (réévaluation de la dissociation cognitive) régulière de la cohérence avec l'objectif et des leçons à tirer de ses expériences. Ceci pourra paraître très exigeant mais c'est justement la décision de gérer l'écart entre ce qui est et ce qui devrait être qui permet de développer la volonté dans la conscience de la nécessité d'un exercice permanent, souvent appelé autodiscipline et qui peut amener vers des habitudes porteuses facilitatrices.

7.4.2. Les déformations de la volonté.

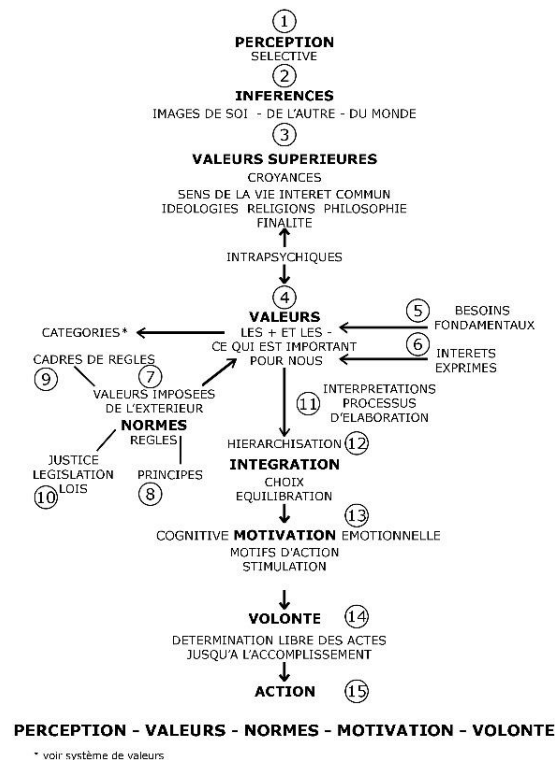
Souvent, le concept de volonté a une connotation péjorative : de la notion d'effort, de déplaisir, d'injonction à justement faire ce qu'on n'arrive pas à faire, de contre-courant, d'orientation de la volonté vers l'obéissance ou à la volonté de quelqu'un d'autre, de contraires à la spontanéité, créant plutôt des résistances jusqu'à l'opposition.

Dans l'analyse des déformations de la volonté pendant l'escalade du conflit, la volonté est emportée par les émotions fortes (rage, peur, paralysie). Elle est entraînée par les pulsions et forces destructrices. La volonté désormais n'est plus soumise à la réflexion et, avec elle, toutes les fonctions psychiques sont déformées. La volonté ne contrôle plus les comportements ; le moi n'est plus reconnaissable.

7.4.3. Modélisation de la volonté.

La volonté étant une fonction distincte et intriquée dans le psychisme global de l'individu, nous sommes amenés à la modéliser, à découvrir qu'elle a plusieurs déterminants intérieurs à la base, à

considérer les valeurs, les croyances, les normes, les principes à l'origine de décisions volontaires les plus diverses.



Modèle d'analyse n. 11. © S. Mischo Fleury – Perceptions-Valeurs-Volonté.

Donc (1) à partir de nos perceptions multiples mais sélectives, dans des processus d'inférence (2) nous aboutissons à des images du monde, de notre environnement, de nous-mêmes, que nous constituons (3) en convictions, croyances, valeurs, que nous attribuons à ce qui est perçu et déduit dans un travail intrapsychique, imprégné, nous le savons déjà, de connotations émotionnelles positives et négatives (4). A ces connotations s'intriquent les degrés de satisfactions de nos besoins fondamentaux (5) et les intérêts (6) et nos désirs qui en résultent.

Voilà pour les processus intrapsychiques qui sont pénétrés, cadrés par des influences imposées de l'extérieur : les normes (7), sous forme de règles, de principes (8), de morale (9), c.-à-d. ce qui a des conséquences favorables pour soi et pour l'autre et (10) la justice, les règles de droit.

Toutes ces inférences sont à l'origine de motivations, de motifs d'actions (11) où toutes ces composantes doivent être intégrées (12), interprétées (13), hiérarchisées (14), sélectionnées et choisies et équilibrées, appliquées selon les situations (15).

Tous ces déterminants composent la volonté et viennent largement constituer la volonté d'action jusqu'à accomplissement.

D'après ce modèle, le cursus normal de la perception jusqu'à l'intervention de la volonté semblerait tout à fait cohérent, complexe mais logique mais, en fait, chacune des étapes vers une action volontaire, conditionne tellement l'aboutissement qu'il est difficile de savoir quelle est l'instance de stimulation ou d'inhibition décisive. D'autant plus qu'une volonté claire et déterminée aboutit à des tendances opposées extérieures qui peuvent la remettre totalement en question.

Notre but n'est pas de rechercher des facteurs encore plus inconscients qui tendent à mettre en question sa dignité et son autonomie mais de favoriser ce qui peut la fortifier en ayant recours aux valeurs les moins contestées de la personne concernée et à l'établissement de finalités en cohérence cognitive et émotionnelle de la personne et en des stratégies s'opposant à la dissociation cognitive.

7.4.4. Et si les valeurs étaient le noyau de toutes les dimensions psychiques ?

7.4.4.1. Définition.

Les valeurs sont des structures mentales ou des idées qui définissent l'identité et orientent le discours et le comportement (Moore, 2003).

Une valeur est tout ce qui est important pour une personne (Montada & Kals, 2007), ses intérêts les plus profonds. Les humains se distinguent par ce qui est important pour eux. Tout le monde n'a pas les mêmes valeurs. Les plus importantes sont les valeurs personnelles. Nos valeurs sont celles supposées nous réaliser le plus pleinement dans tous les aspects de notre vie personnelle (Cloke, 2013).

Le respect le plus authentique signifié au médié consiste à lui faire présenter ses valeurs les plus précieuses et à en tenir compte. Le réalisme du médiateur l'amène surtout à se concentrer sur des disputes qui englobent des valeurs fortes, celles qui sont conflictuelles de façon évidente, ce qui ne doit pas l'empêcher de tenir compte au possible de l'importance fondamentale des valeurs dans tout conflit.

Parmi les conflits concernant des valeurs fortes, on compte notamment les conflits moraux qui, dans certaines publications sont classés parmi les conflits intraitables (Pearce & Littlejohn, 1997).

Kriesberg, Northrup & Thorson (1989) mettent également en évidence la grande fréquence de valeurs intraitables dans les relations interpersonnelles.

Les chercheurs affirment que les valeurs jouent toujours un rôle soit indirect soit évident d'avant-plan et que surtout les fortes croyances sont difficiles à résoudre (voir, par exemple, celles qui mènent à d'incessantes guerres religieuses ou les querelles des partis politiques).

Le concept croyances inclut autant les philosophies existentielles, les idéologies que les religions, même si, souvent, il ne s'agit que d'alibis pour des pulsions destructrices, de prestige ou de pouvoir. Des auteurs comme Christopher Moore vont même jusqu'à affirmer que c'est peine perdue de vouloir intégrer toutes les valeurs et que le mieux que le médiateur puisse faire pour les parties en conflit c'est :

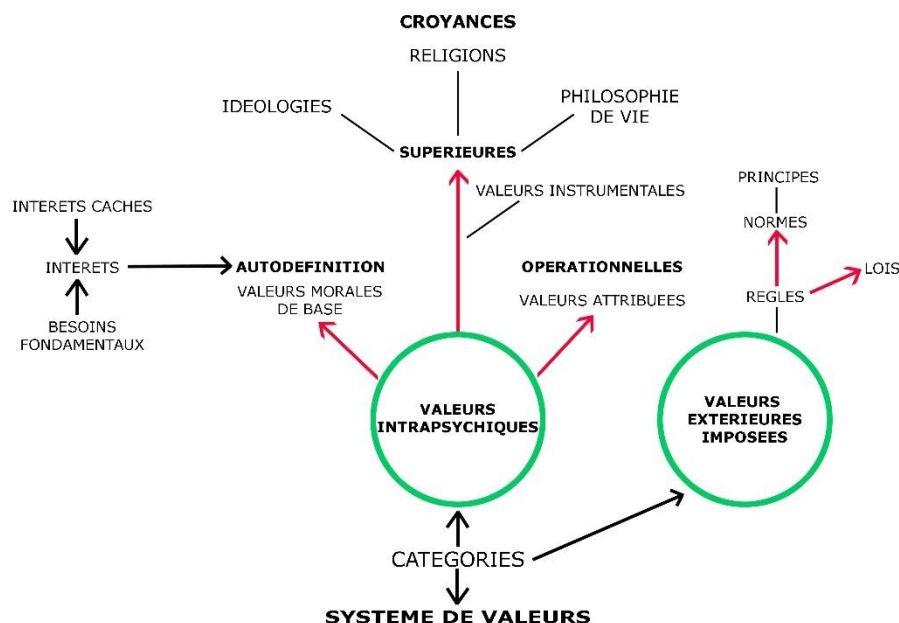
- En tous cas de ne pas y toucher si un accord peut se faire dans le respect des valeurs. Encourager un échange pacifique d'informations sur les valeurs fortes, par exemple en s'intéressant à une connaissance plus approfondie du sujet, au-delà des a priori les plus basiques et caricaturaux.
- Approfondir une compréhension plus nuancée, argumentée, plus raisonnée qu'émotionnelle, sans jugement, dans le respect de la différence.
- Convenir d'une attitude de tolérance à minima, de respect des frontières et de non-agression.
- Admettre qu'il n'y a pas d'accords possibles au niveau des valeurs ni forcément nécessaires si les satisfactions des intérêts vitaux sont garanties.

Il est vrai que ces indications ne permettent pas d'aboutir à des accords profonds, suffisamment complets pour empêcher des récidives d'altercations intercurrentes et souvent coûteuses.

Compte-tenu de la gravité possible de ces interférences, il est nécessaire de développer des approches et des stratégies permettant de désamorcer des arguments destructeurs. Mais pour cela, comme nous l'avons constaté pour la confrontation à tous les types de conflits, cela ne doit pas

empêcher une analyse structurée des valeurs et de leurs différences.

7.4.4.2. Approche heuristique des catégories de valeurs.



Modèle d'analyse n. 12. © S. Mischo Fleury – Système de valeurs.

Voici un modèle de base représentant quelques catégories de valeurs fondamentales qui résultent en un système complexe de valeurs individuelles. Ce modèle sert à un discernement fondamental destiné à orienter les prises de conscience de la complexité et une révision plus lucide et ordonnée de la structure des propres valeurs.

Les valeurs sont des standards intérieurs, des convictions que les personnes ont accumulées, des images de soi, des autres et du monde, pour pouvoir juger si les événements, les comportements, les situations présentées, vitales ou non, sont bonnes ou mauvaises, morales ou immorales, correctes ou incorrectes, justes, injustes, constructives ou destructrices. Ces standards interagissent pour orienter les comportements, les choix, les émotions, les raisonnements et même les perceptions.

Ce développement des valeurs est le résultat d'un processus complexe de socialisation face aux parents, à la fratrie, aux pairs, à l'éducation, à la religion, au travail, aux associations, aux appartenances ethniques et nationales, qui aboutit à un **système de valeurs** complexe.

Ce système change rarement de façon importante au cours de la vie, tout au plus imperceptiblement dans la durée, à moins d'un travail profond d'introspection, d'un événement fort qui bouleverse toute la vie ou de pressions extérieures massives.

Néanmoins toutes les valeurs qui composent le système n'ont pas la même consistance et le même impact hiérarchique. Et le fait de distinguer différentes catégories de valeurs facilite un accès stratégique sélectif aux valeurs les plus conflictogènes. Il est utile autant pour le médiateur que pour le médié, pour permettre une compréhension et une maîtrise plus systématisée des valeurs, de procéder d'abord à une proposition de catégorisation permettant de distinguer certains niveaux d'importance et certains modes d'approches différenciés.

Nous distinguons avec Rokeach (1973), Moore (2003), Montada & Kals (2007), deux grandes catégories :

Les valeurs d'origine intrapsychique et les valeurs imposées de l'extérieur.

Dans le domaine des **valeurs intrapsychiques** nous distinguons les valeurs nées de notre confrontation avec le réel et d'une recherche de nos aspirations les plus profondes, c.-à-d. les valeurs de notre autodéfinition, notre valeur morale et les valeurs qui résultent de la recherche du sens de notre vie (les valeurs supérieures ou terminales ou système de croyances) avec les valeurs opérationnelles qui qualifient nos activités au jour le jour.

Quant aux **valeurs extérieures**, ce sont des valeurs imposées ou élaborées d'un commun accord : normes, règles de conduite, lois.

A titre d'exemples, voici quelques valeurs caractéristiques pour chacune de ces catégories :

- **Les valeurs d'autodéfinition.** L'ensemble de valeurs morales de base qui constituent ou sont supposées constituer le plus profond de soi et tel que les autres sont sensés, supposés le percevoir, ce qui nous rendraient respectables, acceptables, comme les valeurs qui constituent l'individu ou qu'il s'attribue ou qu'il croit que les autres lui attribuent (une identité sexuelle définie, de l'intégrité, de la fiabilité, de l'authenticité, une personnalité capable d'aimer et digne d'être aimée, etc.).
- **Les valeurs supérieures.** Ou nos convictions les plus profondes à la base de nos comportements dans la plupart des domaines de notre vie, fondées sur nos repères spirituels, nos idéologies ou nos paradigmes philosophiques révélés, élaborés, transmis, c.-à-d. notre système de croyances. Ces valeurs supérieures ou terminales sont décrites aussi comme les états finaux désirables de notre existence (*desirable and states of existence*) (Rokeach, 1973). Par exemple : l'amour mature, l'amitié vraie, la sagesse, la tolérance, un état de paix et d'harmonie intérieure, une société démocratique, la confiance dans le destin, le respect de soi, le bonheur, le plaisir de vivre, la vie après la mort, etc.
- **Les valeurs instrumentales.** Autrement dit le mode de comportement préférable ou les moyens de réaliser les valeurs terminales. Par exemple : la bienveillance, l'autocontrôle, le courage, l'honnêteté, la politesse, l'imagination, la cohérence, la disposition à aider, la responsabilisation, la capacité de pardonner, etc.
- **Les valeurs opérationnelles.** Egalement appelées valeurs attribuées et considérées plutôt comme des standards du savoir vivre, conditions d'appartenance à un milieu social.

Certaines valeurs paraissent triviales ou arbitraires. D'autres s'imposent d'elles-mêmes parce qu'elles risquent la désapprobation de l'entourage. Par exemple, les « on... » : on se tient bien à table, on est propre, on ne fait pas de bruits qui dérangent, on est à l'heure, on rembourse ses dettes, on ne dit pas de gros mots, on ne dépense pas son argent inutilement, on tient parole, on ne ment pas, on ne triche pas, on préserve son style de vie, on ne manque pas de goûts esthétiques, etc.

Tout cela ressemble beaucoup aux injonctions pédagogiques des parents et aux traditions définissant une identité sociale qui est supposée se distinguer par rapport à d'autres groupes, et qui ont été introjectées et assimilées plus ou moins inconsciemment comme des valeurs personnelles et considérées comme immuables et à transmettre de génération en génération. Chaque être humain hiérarchise volontairement ou même à son insu toutes ses constellations de valeurs et se démêle avec elles comme il peut.

Ce qu'on attend du médiateur, c'est d'aborder les valeurs conflictogènes. Il existe certaines stratégies possibles. La seule valeur conflictogène qui pourra lui échapper, c'est le refus de toute valeur : « je fais ce que je veux, tout m'est permis ». Cela semble faire partie des conflits intraitables, à moins que, là aussi, on ne découvre que ce positionnement est basé sur des malentendus et reste

négociable.

7.4.4.3. Le repérage des valeurs. Les valeurs clandestines.

Nous avons constaté que la plupart des conflits se basent sur des problèmes de valeurs, même si très différentes et qu'elles forment des racines si profondes que, souvent, elles ne sont pas reconnues comme causalités évidentes au point que, autant le médiateur que le médié – s'ils n'en font pas une recherche active – pourraient passer à côté. Or il est possible d'en détecter la présence indirectement, bien qu'elles ne soient pas verbalisées.

J. Creighton (1998) rend attentif à quelques indicateurs comportementaux qui permettent de les détecter :

- **Le langage** parsemé de mots, d'adjectifs en relation avec des valeurs, tels que, par exemple, « incorrect, injuste, pas raisonnable, mauvais », ou alors de paroles exprimant des émotions fortes, comme « outragé, indigné, frustré, scandalisé ». Ce sont des affirmations qui impliquent des attributions fondamentales sur l'attitude et le comportement de la personne.
- **Les prédictions** sur des conséquences sinistres comme, par exemple, « cela va me faire perdre la face..., on va me prendre pour qui..., cette situation ne m'inspire pas confiance... ».
- **Les prophéties** de malheurs comme, par exemple, des remarques du style « c'était écrit... ».
- **Le jugement** qualitatif concernant les points de vue, l'habitude de critiques, les capacités, modes de comportement, les valeurs des autres.

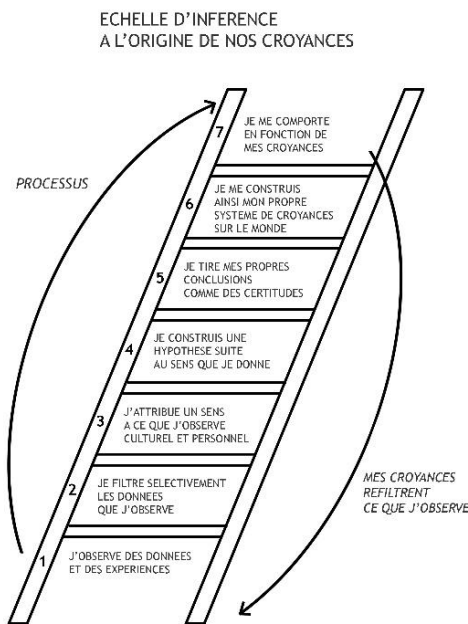
La présence d'un ou plusieurs de ces indicateurs révèle que des valeurs sont en jeu, sous-jacentes. Comme différentes valeurs n'ont pas le même impact pour chacun, il est important d'en tenir compte ne sachant pas encore l'importance de leurs rôles.

7.4.4.4. Les fonctions des valeurs.

Ce sont les fonctions qui constituent l'identité personnelle qui sont les plus vitales et qui déterminent la reconnaissance et l'appartenance sociale. Une conformité de valeurs et de croyances dans un groupe peut présenter de nombreux avantages, donne un certain statut, éventuellement une sensation de supériorité vis-à-vis d'autres groupes, une garantie supplémentaire de la propre identité, à condition de ne pas diverger et de ne pas déstabiliser le moi collectif des valeurs conflictogènes.

7.4.4.5. Stratégies d'approche des valeurs conflictogènes.

Parfois les valeurs sont très personnelles, en désaccord avec d'autres personnes, mais sans impact réel sur la relation. Parfois il s'agit d'un mix de contradictions désordonnées. Parfois les valeurs sont instables, rapidement changeantes. La première stratégie consiste à faire lister spontanément les valeurs du médié et à lui demander conjointement de les hiérarchiser sommairement. C'est un travail qui mène à établir une première base d'échanges. Le médié peut être aidé par la présentation d'une liste élaborée de valeurs pour faciliter sa réflexion. Une autre stratégie consiste en la présentation de l'échelle d'inférence (Argyris et Schön, 1974) à base de quelques exemples de la vie quotidienne.



Modèle d'analyse n.13. © S. Mischo Fleury – Echelle d'inférence. A l'origine de nos croyances.
Adapté de Argyris et Schön (1974).

Cet outil permet aux médiés, en un premier décodage, de se confronter à leurs modes de raisonnement lors de l'entretien préliminaire individuel.

Nous vivons dans un monde de croyances auto-élaborées et qui, en majeure partie, n'ont jamais été soumises à un examen. Le risque c'est que nous considérons nos croyances comme des certitudes que nous nous sentons souvent obligés de les imposer, en toute bonne foi, aux autres vu la rigueur avec laquelle nous croyons avoir fait nos raisonnements.

7.4.4.6. Approches générales pour répondre aux différences de valeurs.

Nous avons constaté combien les approches qui touchent à l'identité de la personne ou du groupe sont délicates dans la mesure où les personnes se sentent menacées dans leurs valeurs ou même dans leur identité ou mises au défi d'un changement significatif.

Comment aborder, avec respect, désamorcer la tension conflictuelle ou, en tous cas, désescalader un conflit qui tend à s'aggraver ?

Quelques approches ont fait particulièrement leurs preuves (Moore, 2003). Elles sont valables non seulement au cours de médiations plénières mais bien évidemment lors d'entretiens préliminaires individuels. Ce n'est que leur application qui permet de confirmer leur efficacité et de guider vers un éventuel changement. Surtout s'il y a des différences dans l'intensité des interactions et selon une communication déjà suffisamment positive et une ébauche de volonté de compréhension. Sinon, une des stratégies recommandées consiste à négocier les conflits en essayant de régler tous les différends conflictuels à l'exception des différends de valeurs (auto-définies, croyances, etc.), en faisant comprendre qu'il n'y a aucune intention d'y toucher.

Cela consiste à :

- Aborder ou résoudre des éléments périphériques du conflit (Susskind & Field, 1996) soit en évitant

complètement d'aborder le sujet de l'identité et des valeurs, soit en définissant, cadrant le conflit en termes d'identité et de valeurs.

- Ou changer les attitudes, ces dernières étant considérées comme des choix de positionnements qui sous-entendent, il est vrai, l'adoption de certaines valeurs personnelles mais qui ne touchent pas les valeurs fondamentales. Cela consisterait, par exemple, à choisir d'apprécier au moins l'une ou l'autre qualité chez l'autre partie et à focaliser là-dessus, ou délivrer quelques éléments de vécu personnel qui éveille une certaine empathie en dehors de tout conflit (Cialdini, 2011).
- Modifier les structures relationnelles du conflit. Par exemple, les lieux, les conditions de rencontres et les contextes.
- Démontrer la volonté de compréhension et de tolérance, en tous cas pour certaines valeurs.

Pour cela

- Encourager les parties à donner en plénière des informations éclairantes sur leurs valeurs en démontrant l'absence d'arrière-pensées, en donnant à chacune la satisfaction de pouvoir s'expliquer pleinement, dans le respect réciproque.
- Expliquer aux parties qu'admettre l'importance que ces valeurs ont l'une pour l'autre ne veut nullement dire devoir les accepter.
- Cela peut même aller jusqu'à signifier de la complicité avec l'effort de l'autre à se constituer des valeurs de plus en plus sincères.
- On peut carrément se mettre d'accord de ne pas être d'accord, ce qui n'empêche pas de mieux se connaître et de voir par quels autres chemins le conflit peut être résolu.
- Créer des domaines distincts où chacun peut réaliser ses propres intérêts.

7.4.4.7. Les approches pour répondre à des valeurs qui permettent de satisfaire les intérêts.

- Il est possible de traduire les valeurs en intérêts et rendre ainsi les valeurs opérationnelles à travers la satisfaction des intérêts (Carnevale & Pruitt, 1992).
- Clarifier les valeurs. Identifier les plus importantes et établir parmi elles des priorités. La condition, c'est qu'il y ait une empathie suffisante pour que chacun puisse exprimer l'importance particulière qu'il donne à chacune de ses valeurs. Souvent il s'agit, au départ, de revendications triviales car l'inventaire des valeurs profondes n'a jamais été fait.
- Faire émerger certaines dissonances cognitives, incohérences dans les valeurs personnelles de chacun, pour encourager les priorisations et un ajustement cohérent.
- Aider les parties à s'engager à un respect des valeurs réciproques et prendre le défi de développer des solutions qui aillent au-delà des attentes (la fameuse troisième solution).
- Compenser les valeurs perdues comme on compense aussi l'insatisfaction d'un intérêt par la réalisation d'un autre intérêt.

7.4.4.8. Approches par la création de nouvelles valeurs communes.

- La recherche de valeurs supérieures communes là où les intérêts directs peuvent paraître non négociables, c.-à-d. là où il y a le conflit par excellence (Kriesberg & Dayton, 1973). La stratégie consiste à amener vers la satisfaction d'objectifs supérieurs, soit à obtenir quelques satisfactions moindres au détriment de la réalisation de valeurs supérieures communes.
- Créer de nouvelles valeurs acceptables réciproquement (Moore, 2003).

Nous avons donné une place prépondérante aux valeurs en lien avec la dimension psychique de la volonté en raison de leurs fortes corrélations. La société humaine sera un corps de valeurs

communes ou ne sera pas. Si la société n'intègre pas ces valeurs dans un consensus commun, elle ne sera pas unifiée (Cloke, 2006).

Compte-tenu de l'importance des valeurs, souvent insoupçonnée par les parties en médiation et le médiateur, nous considérons qu'une recherche et une compréhension de cette dimension doit faire partie de la préparation à la médiation. A savoir, faire découvrir l'existence des valeurs, conscientiser leur diversité, donner une idée générale précise des catégories, initier à une approche d'exploration de ces valeurs, surtout de découverte des valeurs personnelles, d'une nécessité de priorisation, de la différence entre des valeurs intouchables et des valeurs communes. Il sera utile de préciser quelles valeurs personnelles sont en cause dans le conflit, celles qui assurent la consistance de notre identité, celles qui sont à défendre, celles qui sont négociables. La présentation des alternatives de gestion des valeurs pourra assurer la souplesse de la négociation. Et s'il y a une demande réelle, il sera utile d'approfondir la compréhension de certaines valeurs particulièrement en jeu dans le conflit, comme la notion de tolérance, de respect, de justice, de confiance, d'honneur ou même le concept d'offense et de pardon.

7.5. La place du comportement dans les dimensions psychiques.

7.5.1. Définition.

Le comportement est un ensemble d'actions observables, objectivables, expression de soi, par l'action, en rapport avec la socialisation (Moore, 2003).

Pour l'auteur, un des cinq facteurs principaux de causalité des conflits est le problème relationnel c.-à-d. comportemental. Il définit ainsi les caractères d'un comportement non conflictuel par

- Le contrôle de l'expression émotionnelle en-dedans de certaines limites à travers le respect de la procédure des règles fondamentales ou de caucus. Et dans ce cadre il intègre la possibilité de s'autoriser à la pleine expression physique des émotions.
- Entreprendre de clarifier les perceptions et orienter l'observation vers les perceptions positives des comportements.
- Tendre à améliorer le processus qualitatif et quantitatif de la communication.
- Bloquer et remplacer les propres comportements négatifs répétitifs.
- S'habituer à des expressions globalement positives de résolution de problèmes.

Certains auteurs vont jusqu'à affirmer que, pour chaque comportement, même une façon d'agir qui paraît destructrice, il existe une intention positive à la base et qui se manifeste cependant par un comportement paraissant négatif à cause du manque subjectif d'alternatives (Haynes, Mecke, Bastine & Fong, 2006). Ce serait là la formule la plus constructive de décodage des comportements. Pour d'autres chercheurs, le conflit est un manque d'imagination, c.-à-d. un manque de capacités à envisager des alternatives de comportement (Alexander, 2011).

Voilà deux perspectives assez catégoriques mais auxquelles nous adhérons, pour rester cohérents avec notre option d'extraire du conflit – malgré son aspect rébarbatif – des opportunités constructives.

Ceci également sans se cacher que les humains sont des prisonniers de leurs habitudes ³⁷, et c'est là la plus grande limite à l'adaptation aux changements nécessaires (Ballreich & Glasl, 2011). Selon certains éthologues, l'être humain est le seul « animal » qui s'obstine à répéter les mêmes erreurs

³⁷ *Ein Gewohnheitstier*. Littéralement un animal constitué, caractérisé par ses habitudes et dont il est esclave.

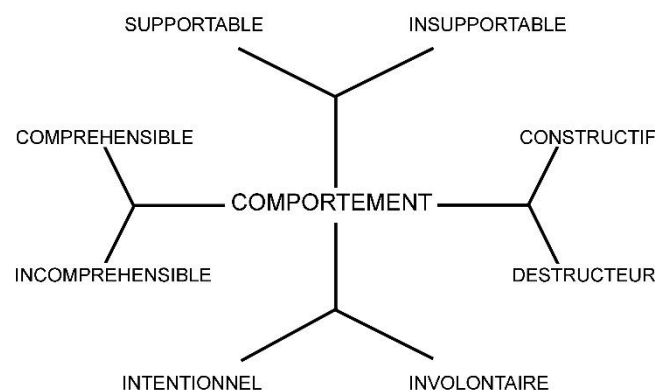
avec la conviction que c'est l'obstacle qui doit céder et non le mode d'approche (Lorenz, 1970). Pour les chercheurs de l'Ecole de Palo Alto ³⁸, de toute façon pas plus qu'on ne peut pas ne pas se comporter, on ne peut pas ne pas créer de conflits, de par son comportement, quel qu'il soit. Cependant il ne serait pas juste de réduire l'humain à des comportements conflictuels standards car chacun développe son style tout à fait personnel pour créer des conflits et y répondre, en restant bloqué à des mécanismes de réponses alors que chacun pourrait apprendre, expérimenter de nouveaux schémas de comportement (Hocker et Wilmot, 2010). Le comportement humain est une fonction psychique car il a son origine dans un projet d'action mentale. A par les pulsions – autrement dit les réactions réflexes (schémas automatisés de comportement) dont le processus mental est trop rapide pour être suivi au niveau de l'imagerie fonctionnelle – le comportement prend son origine dans cette anticipation, ce projet d'action, un *reality test* qui envisage à la fois les séquences d'action et leurs conséquences possibles.

Comme pour chaque dimension psychique, nous nous proposons de situer les repères acceptables de leurs dites normalités, selon un certain consensus.

7.5.2. La normalité des comportements et leurs déformations.

Le comportement est une action dirigée avec pondération et flexibilité en lien avec un contexte et un objectif à atteindre, en particulier dans une gestion équilibrée des émotions ciblant des relations constructives.

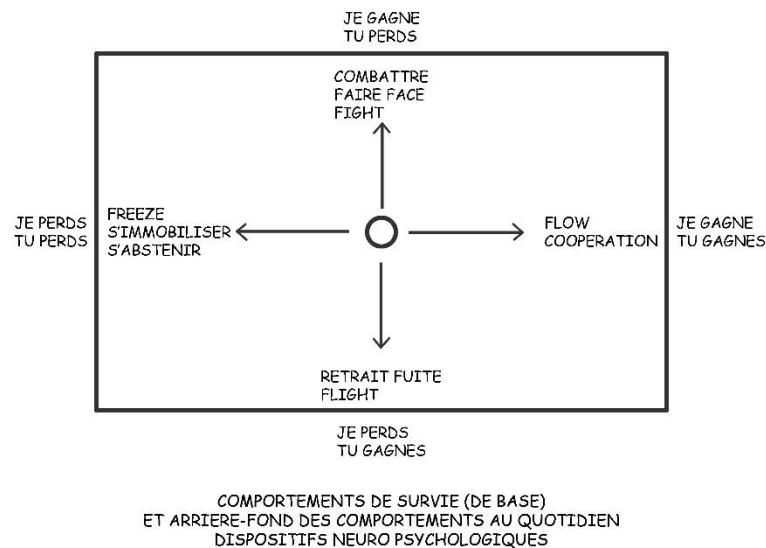
On ne peut pas ne pas se comporter. Même l'immobilité fait partie du comportement mais on peut éventuellement le changer en tenant compte de ces quelques critères simples. Le résultat n'est toutefois jamais garanti.



Modèle d'analyse n. 14. © S. Mischo Fleury – Caractéristiques de comportement.

³⁸ L'Ecole de Palo Alto regroupe différents chercheurs et psychothérapeutes qui ont élaboré à la fois une conception interactionnelle et synchronique du comportement et une méthode de résolution de problèmes psychologiques, révélant ainsi une vision originale de l'être humain. Elle ouvre la voie à une nouvelle science de la communication et du changement. Citons Gregory Bateson, Jay Haley, John Weakland, Don Jackson et Paul Watzlawick, Richard Fish avec le Mental Research Institute (MRI), sans oublier l'influence de Milton H. Erickson.

Pour qu'une définition soit utile en pratique, il faut qu'elle tienne compte de la complexité du concept et qu'elle le formule de façon simple et applicable et traductible en possibilités d'actions. Selon l'avis de chercheurs praticiens de l'Ecole de Palo Alto : ce qui est simple est faux, ce qui est complexe est inutilisable. Le bon équilibre entre ces extrêmes est, par exemple, la schématisation des alternatives de comportement : alternatives qui, selon l'usage qui en est fait, peuvent caractériser autant la normalité que les déformations. Il s'agit du *fight* (faire face), *flight* (fuir), *freeze* (faire le mort, ne pas réagir) et *flow* (se positionner dans une controverse constructive, fluide).



Modèle d'analyse n. 15. © S. Mischo Fleury – Comportements de survie (de base) et arrière-fond des comportements au quotidien. Dispositifs neuropsychologiques.

Evidemment chacun de ces modes de comportement comporte d'innombrables variantes mais permet déjà de caractériser des attitudes de fond ³⁹ permettant de s'orienter vers des stratégies nettement différentes et de mettre en évidence une clarté de positionnement qui permet plus de se dégager de la confusion des situations conflictuelles et de se créer des repères pour l'orientation de la négociation.

La réalité peut néanmoins se moquer de nos définitions et exprimer les quatre attitudes à la fois ou en alternance ou être indéchiffrables.

7.5.3. Les nuances dans les comportements.

Il serait tentant de réussir à catégoriser les styles de comportements bien distincts, récurrents, définitivement admis, pour pouvoir intervenir de façon garantie, si ce n'est que les styles de comportement – en tant qu'initiatives et réactions – même s'ils peuvent être habituels, sont multiples et dépendants du contexte. Par exemple, une personne peut à la fois être habile à faire son

³⁹ Rappelons les travaux de Thomas et Kilmann qui proposent la visualisation de ces glissements de comportements lors d'une négociation passant de l'égoïsme pur à un compromis apparent ou réel vers le découragement et l'arrêt des négociations, une capitulation unilatérale sur certains points vers des domaines de coopérativité, ce qui démontre une fois de plus que l'analyse du conflit et de la négociation offre certains repères mais reste imprévisible et difficilement saisissable dans sa dynamique.

travail et avoir un style relationnel conflictuel avec son entourage.

Le *win-win*, l'idéal du comportement utopique, est souhaitable et possible.

Le projet optimal à l'arrière-plan des médiations serait de canaliser les comportements vers une attitude *win-win* (gagnant-gagnant) en repérant et en favorisant dans les styles les plus divers de comportement tout ce qui peut conduire vers une solution constructive. Néanmoins la focalisation sur le *win-win* peut rétrécir la perspective des alternatives qui consisteraient à n'avoir aucun a priori pour un résultat particulier et pour pouvoir rester ciblées sur la meilleure façon de satisfaire les besoins en suivant la dynamique des interactions quel qu'en soit le mode de résolution, l'aboutissement.

7.5.4. A chacun son style personnel pour créer et nourrir les conflits et saboter les opportunités de paix.

En grande partie mais jamais totalement, le style est attribuable aux traits de personnalité qui constituent les types de personnalités soi-disant intangibles, ce que voudrait la science, son ambition étant d'établir la prédictibilité des comportements. Les chercheurs proposent des modèles qui permettent de définir une personnalité à base de l'observation directe du comportement, conciliables avec le processus de médiation – et non pas des processus intérieurs basés sur des mécanismes intrapsychiques – comme par exemple le *DISC Model*⁴⁰ et le *Social Style Model*⁴¹. Ces modèles tiennent compte de ce que nous avons déjà admis comme décodage principal : la distinction entre le mode de réalisation d'une tâche concrète et la capacité simultanée d'équilibrer la relation.

Ceci permettrait aux médiateurs d'orchestrer la relation tout en sachant que l'observation ne va pas sans interprétation.

Le **DISC Model**. Cet acronyme signifie *direct – influencing – stabilizing – conscientious*. Le modèle permet une vue d'ensemble rapide et pragmatique sur quelques tendances de style. L'objectif n'est pas, en entretien préliminaire individuel, d'essayer de caser ou de cerner un médié dans un tableau précis de personnalité. Sachant que la recherche de l'équilibre humain consiste dans le constant réajustement des opposés, un tel tableau permet de se situer éventuellement dans tous les styles à la fois et, grâce à ces références distinctes, de pouvoir envisager de focaliser sur un mode de comportement déficient ou excessif, d'avoir en même temps quelques éclaircissements insoupçonnés et utiles sur les besoins et les craintes qui sous-tendent les comportements ou même ceux de la partie adverse. Chaque trait de comportement peut être valorisant et renvoyer à la découverte de ressources insoupçonnées. De plus, notre expérience professionnelle nous a prouvé qu'il est plus facile de transformer un comportement négatif en qualité que de créer de nouvelles qualités, ce qui permet un optimisme réaliste et motivant face à nombre de comportements. Cette opportunité pour le médiateur de faire visualiser au médié des ressources potentielles supplémentaires plutôt que de se piéger avec les risques de jugement, contribue à créer, favoriser, à rendre plus flexible l'affrontement des conflits dans le sens de « danser » avec les comportements.

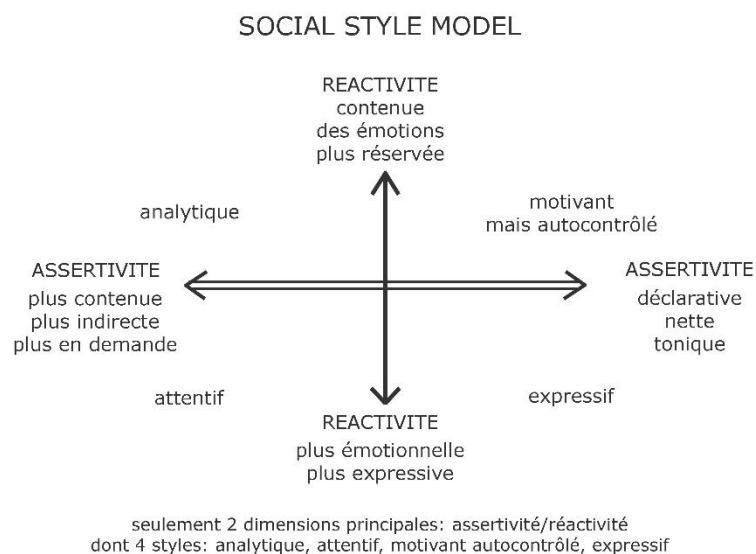
⁴⁰ W. Moulton Marston en a été le principal initiateur et développeur (www.disc-marston.com).

⁴¹ Modèle créé par Tracom Group – The Social Intelligence Company. Voir Furlong (2005).

DISC MODEL					
ORIENTATION	CHoses à FAIRE	INTROVERTI		EXTRAVERTI	
		CONSCIENCIEUX		DIRECTIF	
		COMPORTEMENT	BESOINS	COMPORTEMENT	BESOINS
		RESERVE APPROCHE SYSTEMATIQUE DU TRAVAIL ATTENTIF AUX DETAILS FOCALISE SUR LA TACHE IMMEDIATE PREFERE ADHERER AUX DIRECTIVES ET PRATIQUES ETABLIES AIME PLANIFIER DES CHANGEMENTS	STANDARDS ELEVES QUALITE DU TRAVAIL CRAINTES CRITIQUE DU TRAVAIL IMPERFECTION NE PAS AVOIR EXPLIQUE DE FACON ADEQUATE	SOCIAL OUVERT MET LES STATU QUO AU DEFI MOTIVE A CE QUE LES CHOSSES OIENT FAITES RESISTE A L'AUTORITE AIME PRENDRE L'INITIATIVE PREND DES MESURES POUR AMENER UN CHANGEMENT	OBTENIR DES RESULTATS ETRE RECONNU RELEVER DES DEFIS CRAINTES CONTESTATION DE SON AUTORITE MANQUE DE RESULTATS DES AUTRES
RELATIONS	CHoses à FAIRE	STABILISANT		INFLUENT	
		COMPORTEMENT	BESOINS	COMPORTEMENT	BESOINS
		RESERVE TRAVAILLE BIEN EN EQUIPE CONCILIE LES AUTRES MAINTIENT LE STATUS QUO NE SE REMET QUE LENTEMENT DES BLESSURES PREFERE LES CHANGEMENTS PROGRESSIFS, NON PAS SOUDAINS	SECURITE ACCEPTATION TRAVAIL D'EQUIPE CRAINTES ISOLEMENT SE FAIRE REMARQUER COMME MEILLEUR OU MOINS BON CHANGEMENTS IMPREVUS	SOCIAL OUVERT ENTRaine LES AUTRES PAR SON ENTHOUSIASME PREFERE LES APPROCHES GLOBALES SE DETOURNE DES DETAILS AGIT PAR IMPULSIONS MOTIVE POUR APPORTER UN CHANGEMENT	DE CHANGEMENT APPROBATION NOUVELLES TENDANCES ET IDEES CRAINTES DESAPPROBATION STAGNATION TRAVAIL TROP DETAILLE
		INTROVERTI		EXTRAVERTI	
		CONSCIENCIEUX		DIRECTIF	

Modèle d'analyse n. 16. © S. Mischo Fleury – *DISC Model*.
Adapté des travaux de W. Moulton Marston.

Un autre modèle d'observation du comportement et donc des styles (modes) de comportement est le **Social Style Model**.



Modèle d'analyse n. 17. © S. Mischo Fleury – *Social Style Model*.
Adapté de Furlong (2005).

Un modèle toujours dans la même catégorie de simplicité, praticité immédiate et qui propose la limitation de l'observation du comportement à deux dimensions essentielles :

- L'assertivité (mode d'affirmation de soi) c.-à-d. plus contenue, plus indirecte et plus en demande, en opposition à déclarative, nette et tonique.
- La réactivité (mode de réaction à l'affirmation), contenue, tempérée, plus réservée et, en opposition, une réaction plus émotionnelle et plus expressive.

Quatre styles peuvent être déduits de ces deux dimensions et selon les rapports variables entre ces dimensions :

- Analytique.
- Attentif.
- Motivant, autocontrôlé.
- Expressif.

Les indicateurs de ces styles sont le + ou le – du

- Flot de paroles.
- Rythme de paroles.
- Volume de la voix.
- Changement de tonalité.
- De l'animation physique globale.
- De la rapidité des mouvements.
- La force des gestes.
- La vivacité de la mimique.
- Le contact oculaire.
- L'usage des mains.
- Les thèmes abordés (tâches, personnes).
- Les tendances narratives (opinions versus faits d'histoire versus données).

On peut y distinguer le mode de comportement du contenu du message au niveau communication.

Ce modèle développe les dimensions au niveau comportement et communication et peut permettre, en préliminaire, au médiateur de mettre en place une observation et une analyse plus fonctionnelle.

7.5.5. L'observation du comportement aboutit à l'observation des interactions du comportement.

Le repérage de styles de comportement est-il utile, fiable, étant donné toutes ses formes d'expression – à part les comportements stéréotypés ou répétitifs – très changeantes (c'est tout le problème de la cybernétique ⁴²) ? S'y rajoute le problème des interactions. Leur effet circulaire et leur ponctuation ⁴³ empêchent de les saisir au vol vu la rapidité de ces phénomènes. La complexité

⁴² Pour l'Ecole de Palo Alto, la cybernétique est une modélisation de l'échange par l'étude de l'information et des principes d'interaction. Elle est définie comme la science constituée par l'ensemble des théories sur les processus de commande et de communication et leur régulation chez l'être vivant, dans les machines et dans les systèmes sociologiques et économiques. Elle a pour objet principal l'étude des interactions entre systèmes gouvernants (ou systèmes de contrôle) et systèmes gouvernés (ou systèmes opérationnels), régis par des processus de rétroaction ou feedback. D'où le terme de cybernétique qui vient du grec *kubernesis* et qui signifie au sens figuré l'action de diriger, de gouverner. Alors que la première cybernétique étudie comment les systèmes maintiennent l'homéostasie par des mécanismes d'autorégulation, la deuxième cybernétique étudie comment les systèmes évoluent et créent de nouvelles structures (Wittezaele, J.-J., Garcia, T., 1992).

⁴³ Troisième des cinq axiomes de la communication selon Watzlawick : la nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires.

Nous l'avons dit, la communication est un système circulaire d'échanges. Le comportement de l'un des acteurs

du conflit se joue finalement dans son expression comportementale d'où l'importance fondamentale d'une observation la plus vigilante possible.

Tenant compte que les phénomènes intrapsychiques intercurrents nous échappent largement, que l'observation est déjà censurée par la perception sélective, que le comportement est encore biaisé par la difficulté du médié observé à faire correspondre son intention, à sa capacité d'expression, aux caprices de l'émotion interférente, aux fluctuations de la situation elle-même et aux automatismes de la réaction à la réaction de l'autre, sans parler de la nécessité d'une gestion simultanée de la parole et de l'action, il est compréhensible et pardonnable que l'observateur – en particulier le médiateur – puisse chercher un appui sur quelques règles de comportement précises et concrètes, en métaposition, convenues d'avance et réciproquement, qu'il puisse amener vers une limitation de la vitesse du débat et tempérer les réactions, garder le cap et réorienter vers la finalité, par des rectifications permanentes, semblable à un dribbleur de qualité.

Le médiateur évitera de se laisser démonter par l'intensité du processus en préservant son attitude de fond (Haynes et al., 2006), focalisant sur l'opportunité du processus, la nécessité d'une progressivité de la clarification et en se dispensant de toute prédictivité ou directivité précise.

7.5.6. Quelques déformations des comportements.

Avant d'aborder certaines déformations de comportement qui échappent aux règles convenues, qui font parfois partie de vraies contre-indications à la médiation mais qui peuvent surgir au cours du processus et avec lesquelles il faudra se débrouiller, qu'on le veuille ou non, il existe quelques comportements plus insidieux, difficiles à repérer mais importants à contrebalancer.

Parmi ces comportements, les quatre suivants ⁴⁴ dont on devine à l'arrière-plan, une fois de plus, l'insatisfaction de certains besoins fondamentaux.

Rappelons que tous les comportements humains sont orientés vers des objectifs.

- **Les manœuvres de prises de pouvoir**, conscientes ou inconscientes, dans le but de se protéger contre tout changement de prise de contrôle du processus. Dans ce cas-ci, comme dans les suivants, le médiateur ne doit pas se laisser piéger par une réaction d'opposition et certainement pas de soumission, mais plutôt s'écarter de toute lutte de pouvoir pour les canaliser vers une volonté de coopération rassurante et faire comprendre aux médiés que leur autonomie n'est pas mise en question.
- **Les manœuvres pour se faire remarquer** le plus possible. C'est en relevant à chaque fois combien l'intervention du médié contribue à la solution que le médiateur préserve l'orientation vers la solution.
- **Se faire prendre en pitié et se faire prendre en charge**, se victimiser pour échapper à toute responsabilisation. Le médiateur peut rendre attentif à leurs ressources utiles en attribuant aux médiés un statut valorisant.
- **La position revancharde** qui consiste à faire de la médiation l'occasion de proférer toutes les accusations possibles envers les parties adverses.

Un comportement particulièrement subtile mais qui n'a pas de visage, c'est la tendance à faire durer,

induit le comportement de l'autre qui lui-même réinduit le comportement du premier. Nous avons tendance à considérer notre attitude seulement en réaction au comportement de l'autre en minimisant l'impact de notre propre attitude. Ce qui est source de conflits relationnels.

⁴⁴ Voir The Conflict Resolution Network (www.crnhq.org).

à chronifier le conflit avec un faire semblant de volonté de résolution qui peut se présenter sous tous les aspects de manipulation, de bonne volonté, d'approbation du médiateur et qui se trahit par des signes indirects qui consistent à dévaloriser toute orientation vers une solution par un certain scepticisme et les fameuses interventions du « oui, mais... ».

Les déformations sévères des comportements, généralement annoncées par un débordement des émotions et largement marquées aussi par le mélange de déformations, de perceptions, de pensées, de volonté et une psychomotricité expressive, passent de tensions de postures à des gestes de menaces aux agressions, des dégâts matériels jusqu'aux dégâts corporels. Toutes ces manifestations caractérisent différents stades de l'escalade. Ces manifestations peuvent s'exprimer par des rôles négatifs provocants. La déformation des comportements en cas de conflit est caractérisée par un manque de variation, un appauvrissement des schémas de comportement aboutissant à quelques schémas répétitifs, grossiers, sans aucune finesse de mouvement, des actions compulsives. Le rappel des règles de médiation n'a plus aucun impact.

Il va de soi que c'est la compétence des interventions sur les déformations qui est à développer en priorité, en particulier les mesures de prévention lors de la préparation préliminaire à la médiation.

7.5.7. Interventions sur les déformations du comportement.

Des auteurs proposent un ensemble d'interventions précises tout en admettant qu'il s'agit de tentatives d'interventions et qu'il faut un arsenal suffisant pour passer de l'une à l'autre à peine elles s'avèrent inefficaces (Ballreich & Glasl, 2011 ; Cloke, 2004, 2006, 2008, 2013, 2015 ; Montada & Kals, 2007).

Il est évident et logique qu'il est avantageux de pouvoir intervenir le plus tôt possible sur chacune des fonctions psychiques avant la médiation plénière.

La conscientisation.

La plus précoce possible du propre comportement par la présentation, par exemple, du

- Modèle des **besoins fondamentaux**, droits incontestables et irréfutables, qui permet de renvoyer à des besoins de sécurité, de reconnaissance et d'appartenance insatisfaits.
- La présentation du modèle **fight-flight-freeze-flow** pour conscientiser les alternatives du comportement.
- Demander au médié de se situer en travaillant le modèle de **l'escalade du conflit**. Particulièrement pour le prévenir du risque de l'enclenchement, à un moment donné, des mécanismes incontrôlables de comportement.
- Utiliser la technique de **la chaise vide** pour permettre au médié de s'exprimer et expérimenter ses modes de comportement en l'absence de l'autre partie.

Il va de soi que la première intervention est le rappel des règles convenues en commun dès l'engagement à la médiation.

Le détournement de l'attention. La première manœuvre du médiateur étant – comme pour tout le parcours de médiation – le rappel des objectifs.

- Détourner l'attention sur la perception des manifestations corporelles.
- Rendre attentif à des alternatives possibles, même à base de métaphores ou à base de rappels de ressources, c.-à-d. de renvois à des expériences de maîtrise du propre comportement.
- Profiter de l'effet du temps, proposer un break ou time-out, en essayant de dépasser les vingt minutes de l'effet de l'adrénaline physiologiquement suivi de libération de l'endorphine.

Le comportement du médiateur. Il maintient une attitude empathique sans jugement, moralisation et signifie par son non-verbal un calme intérieur (rythme respiratoire, posture). Il signifie l'importance de l'événement en tant qu'opportunité d'apprentissage. Ceci en tenant compte qu'il ne s'agit que d'un moment de passage, difficile à contourner, vers un meilleur équilibre. Une des fonctions principales du médiateur, c'est d'activer la recherche créative d'alternatives de comportement en assurant un espace, une atmosphère permettant l'expression d'idées nouvelles et une révision constructive des options trouvées, autrement dit des comportements surtout en lien avec les besoins fondamentaux, plans d'actions concrets pour atteindre les buts.

Parmi les dimensions psychiques principales ayant un impact déterminant, prédominant, sur la naissance et l'évolution des conflits, ce sont évidemment les comportements dont l'expression la plus évoluée est la communication.

7.6. La communication.

On ne peut pas ne pas se comporter et qui se comporte s'exprime (Watzlawick, Helmick-Beavin, Jakson & Morche, 2014).

Donc s'exprimer c'est communiquer. Mais communiquer ne signifie pas nécessairement résoudre les problèmes (Deutsch, 1998). Cela peut signifier tout autant le contraire.

Les fondements de certaines règles de communication, sans lesquels la démarche de médiation n'aurait pas de justification, se basent sur des critères de psychologie humaniste : la possibilité et la nécessité d'une tendance à dialoguer, échanger, vers la coopération pour préserver un équilibre social. Cet équilibre se base sur certaines valeurs universelles, un certain ordre normatif qui présuppose une capacité et une liberté d'expression, un rôle interactif de l'être humain et un objectif de maintien de la dynamique sociale (Montada & Kals, 2007).

7.6.1. La place de la communication.

Le conflit est toujours un problème de communication, même si autant que d'émotions (Montada & Kals, 2007). La résolution du conflit présuppose une communication réciproque qui fonctionne à des niveaux multiples et selon des modèles différents en cas de conflit et à remplacer par des modèles constructifs en cas de médiation. Comme les objectifs d'une médiation idéale vont au-delà d'une simple recherche d'un compromis entre deux positions, la psychologie nous rend largement attentifs à la structure profonde du conflit : les valeurs, les convictions normatives, la satisfaction des besoins fondamentaux, des prétentions concernant le mode de médiation, le respect de la personne, l'intégration des émotions, etc. Ce qui présuppose une compréhension réciproque qui ne peut se faire qu'à travers la qualité de la communication. Cette communication n'est pas qu'une affaire de bonne volonté mais aussi de connaissances de modèles de communication, d'erreurs, de stratégies et d'élimination de schémas destructeurs, conscients, inconscients, grâce à un large répertoire de méthodes d'analyses et d'interventions développées en psychologie (Montada & Kals, 2007).

7.6.2. Définition et modélisations.

Comme pour les autres dimensions psychiques, la communication nécessite elle aussi une analyse et des modélisations qui permettent de cerner sa structure et sa complexité, sa fonctionnalité. Sa structure peut être examinée dans ses dimensions cognitives, émotionnelles et comportementales. Sa fonction étant l'émission et la réception de signaux, de messages réciproquement

compréhensibles. Sa complexité supplémentaire c'est que ces messages se font simultanément à plusieurs niveaux (verbal, non-verbal et para-verbal). Il n'est pas étonnant que, compte-tenu de cette complexité, le codage et le décodage soient exposés à des dysfonctionnements dont la diversité parcourt toute l'histoire de l'humanité (Ballreich & Glasl, 2011 ; Montada & Kals, 2007). La simple réduction à un phénomène univoque entre un émetteur et un récepteur ne ferait qu'appauvrir et compliquer la communication dans ses conséquences.

Il existe aussi un accord, du moins des théories prévalentes, sur certains modèles, considérés comme classiques, au sujet desquels on ne peut faire l'impasse et qui constituent des définitions à partir desquelles il est possible de développer des interventions.

(1) Les axiomes de Watzlawick.

Pour la compréhension de cette complexité, Watzlawick (et al., 2014) propose cinq axiomes, constats, références de base, explicatifs et qui, selon lui, gouvernent toute la communication. La communication est vue comme un système complexe d'interactions en évolution, un système de circularité et de rétroactivité d'échanges. Watzlawick, avec les travaux de Palo Alto, fait quitter le modèle sécurisant d'une communication linéaire (« il dit, je réponds, il répond à ce que je dis... ») et le discours évolue dans une direction convenue pour plonger dans la complexité apparemment confuse qui échappe à une saisie et une banalisation du phénomène. Dans ses axiomes, Watzlawick tient compte de toute la complexité en n'excluant, a priori, aucune possibilité de mode de communication.

Axiome 1. On ne peut pas ne pas communiquer.

Ce qui est encore plus libérateur dans le sens de déstressant, on ne peut s'empêcher de mal communiquer. Donc mieux vaut mal communiquer que pas du tout.

Axiome 2. Toute communication présente deux aspects : son contenu et la relation à l'autre, tel que le second englobe le premier et par suite est une métacommunication.

C.-à-d. l'information est le contenu de la communication. Tout message transmet une information mais produit également un comportement. Toute interaction suppose un contact et définit, par suite, un mode de relation. Une relation saine et spontanée donne priorité au message, donc au contenu. Une relation perturbée pose problème et parasite le contenu du message qui passe en arrière-plan et peut finir même par perdre son importance. Nous retrouvons là les principes de Harvard : distinguer toujours entre le problème à résoudre et la relation entre les interlocuteurs. Ce qui permet déjà de désamorcer un problème en le dissociant ou de préserver une relation tout en affrontant des désaccords factuels.

Axiome 3. L'analyse de la communication dépend aussi de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires.

Ceci est un constat presque incontestable mais Wall & Dunne (2012) admettent que, toujours encore, il existe trop peu de recherches concernant les mécanismes et alternances, processus d'interactions pendant l'évolution de la communication. Les interactions dans la communication peuvent être considérées de l'extérieur comme un échange fluide, ininterrompu, de messages. Mais, intérieurement, il se passe des joutes d'initiatives dignes de jeux d'échecs d'évaluation rapide de réactions aux réactions adverses. C'est cela que Watzlawick et les chercheurs de Palo Alto appellent la ponctuation des séquences de communication qui est donc un phénomène intense qui ne peut être canalisé, maîtrisé que par une capacité et volonté de métacommunication.

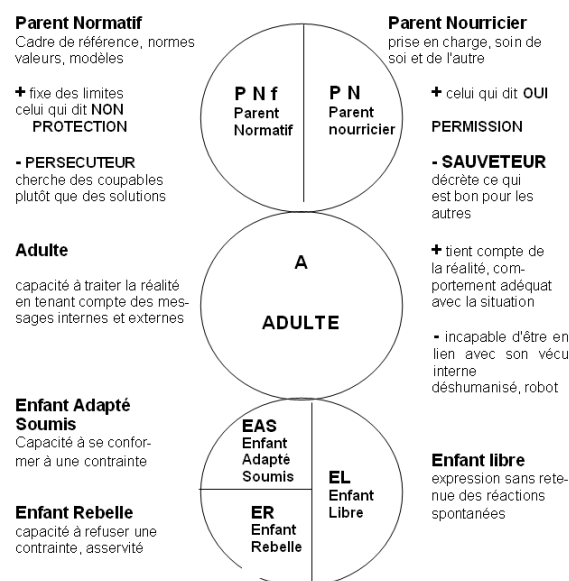
Axiome 4. Les êtres humains utilisent simultanément deux modes de communication : le digital et l'analogique, autrement dit le verbal et le non-verbal (avec une large prédominance du non verbal).

Le problème, c'est l'interprétation qui en est faite. La communication digitale se fait par l'usage des mots, c.-à-d. des mots en relation avec une convention sémantique propre à chaque langue et qui tend facilement vers l'abstraction. La communication analogique est non-verbale, comme l'expression corporelle de nos sentiments. Elle est immédiatement perçue et interprétée. Il n'empêche qu'elle peut prêter à confusion et qu'il est préférable de la traduire simultanément en langage digital. Le dialogue dans le langage non-verbal de deux interlocuteurs peut se faire plus vite que nos pensées ou même indépendamment. Une interprétation, acceptable par le médiateur, est dépendante des modes d'expression personnels de chacun, du contexte et de la culture. Il s'agit, en tous cas, de ne pas ignorer l'un des deux langages et de vérifier le plus souvent possible leur interprétation.

Axiome 5. Tout échange de communication est ou symétrique ou complémentaire selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence. Égalité ne signifiant pas nier les différences mais les situer sur un niveau d'échange et sur une base d'une certaine facilité avec suffisamment de points communs. Une communication complémentaire qui pourrait être une complémentarité constructive mais qui signifie d'abord une asymétrie imposant une distinction entre position haute et basse et dont la remise à niveau n'est pas garantie.

(2) L'analyse transactionnelle.

Cette technique ⁴⁵ permet à chacun d'évaluer s'il se trouve dans une attitude de Parent, c.-à-d. une attitude de supériorité, d'Adulte ou à égalité, ou d'Enfant, en position d'infériorité. Et s'il y a des transactions, autrement dit des changements de rôles, des prises de rôles inadaptés, conflictogènes.

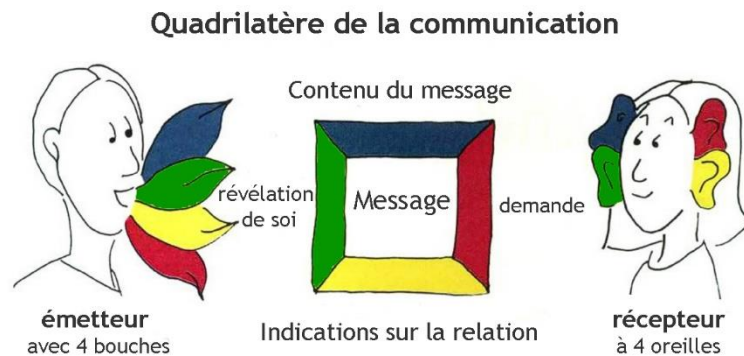


Modèle d'analyse n. 18. Analyse Transactionnelle.
Berne (2001).

⁴⁵ Créée par Éric Berne, médecin psychiatre américain, à la fin des années 50.

(3) Le modèle de Schulz von Thun.

Une autre modélisation de la communication ⁴⁶ qui peut être révélatrice pour les médiés et élargir leur prise de conscience pendant la communication, c'est le modèle à quatre oreilles et quatre bouches ou le quadrilatère de la communication (Schulz von Thun, 2010, 2013).



Modèle d'analyse n. 19. © S. Mischo Fleury – Quadrilatère de la communication.
Adapté de Schulz von Thun (2010, 2013).

Partant du constat de Watzlawick – on ne peut pas ne pas communiquer – nous pourrions dire que nous communiquons bien au-delà de ce que nous supposons par

- Le simple fait d'émettre un message, soit le contenu du message.
- La façon de le présenter qui fait que nous donnons des informations sur nous-mêmes. Autrement dit, la révélation de soi à travers le message.
- Pour qui sait sous-entendre, nous caractérisons notre relation à l'autre (pour qui je le prends et pour qui je crois qu'il me prend) : les indications sur la relation.
- Et nous faisons transparaître ou sous-entendre une demande.

Nous émettons et recevons à quatre niveaux de communication. Toutefois il est rare que l'émetteur ou le récepteur soit en mesure de gérer simultanément les quatre niveaux. En général un seul de ces niveaux est privilégié. La communication fournit donc des messages explicites et implicites dépendant de notre capacité d'interprétation. Ces messages peuvent être congruents ou non, c.-à-d. éventuellement se contredire. Le message direct factuel est supposé clair et compréhensible. Le message relationnel comporte déjà deux dimensions distinctes : le moi, toi, distincts et le nous commun. La révélation de soi peut comporter des aspects volontaires et involontaires. La dimension de demande (appel) peut consister en l'expression de désirs ou d'injonctions à l'action de l'émetteur et qui peuvent être manifestes ou sous-entendus, c.-à-d. l'expression des intérêts. Cette conscientisation de la communication nécessite elle aussi l'outil de décodage et de vérification indispensable : « qu'est-ce qui est perçu comme message ? Qu'est-ce qui est interprété ? Quelles sont les émotions qui viennent interférer ? ».

Ceci nous renvoie à cette vigilante attitude de décodage qui doit être présente tout au long de la médiation : est-ce que le messager parle et le récepteur écoute dans son intérêt personnel, chacun individuellement ou dans l'intérêt commun ?

⁴⁶ Friedemann Schulz von Thun, psychologue allemand, expert en communication inter et intra-personnelle.

7.6.3. Que serait une bonne communication ?

Si nous sommes rarement en bonne communication, même en dehors d'une situation de conflit, il est quand même important de définir en quoi cette bonne communication pourrait et devrait consister, tenant compte du fait que certaines de ces conditions pourraient être créées après une analyse et une intervention ciblée comme en entretien préliminaire individuel.

La volonté manifeste du médiateur d'une compréhension la plus profonde possible du problème, surtout par des questionnements reflétant la vérification de la communication en vue d'une recherche de solutions les plus adaptées, encourage chaque partie à contribuer par des informations de plus en plus utiles. Le médiateur démontre dans cette communication combien la résolution du conflit est cause commune et combien il prend en compte les capacités de contribution du médié. Ce dernier peut simultanément prendre modèle de l'écoute active pratiquée par le médiateur et faire l'expérience d'une coopérativité qui, peut-être, ne lui est pas familière mais qui est essentielle à la médiation en lieu et place de la conflictualité (Montada & Kals, 2007). Retenons qu'au plus simple, ce qui importe dans la communication, ce n'est pas ce qui est dit mais ce qui est compris ou, d'après Socrate, ce qui est vrai, utile et bon.

Notons que deux conditions seraient importantes à développer dès le départ :

- **La qualité de la motivation.** Qu'elle soit en accord avec les propres valeurs, notamment des valeurs qui vont dans le sens d'une amélioration de la qualité relationnelle et, par là aussi, de la réalisation de soi, particulièrement en lien avec le sens de la vie de chacun (Frankl, 2009).
- **Les caractéristiques de l'attitude.** Les attitudes les plus avantageuses pour la qualité de communication, selon Carl Rogers, seraient les quatre suivantes (Montada & Kals, 2007) :
 - Un intérêt authentique pour la partie adverse.
 - Une démarche de compréhension empathique, dégagée au moins d'attributions non vérifiées et d'a priori réflexes.
 - Une acceptation et même une estime de la partie adverse.
 - Un seuil de tolérance suffisamment élevé.

7.6.4. Les règles de gestion des conflits par la communication.

Montada & Kals (2007) préconisent trois règles :

- Le conflit n'est pas à régler uniquement par la recherche de données au niveau factuel mais en tenant compte des multiples processus psychologiques simultanés interférents, manifestés au niveau verbal et non verbal.
- En préparation de la confrontation entre les parties, il est préférable de disposer d'un spectre de méthodes psychologiques d'analyse des facteurs déterminants et de techniques d'intervention, des indicateurs des directions à prendre et des dimensions à cibler (cartographie). :
- L'étape première incontournable : procéder systématiquement par un questionnement méthodique et non par intuition pour construire d'abord une analyse des causes évidentes et profondes, c.-à-d. :
 - Les causes, circonstances et importance du conflit.
 - L'évaluation de la nécessité réelle d'une intervention, d'une évaluation de ce que deviendrait le conflit sans intervention.
 - L'évaluation des alternatives envisageables et de leurs effets possibles, avantages ou risques.

Dans notre recherche, nous avons découvert et présenté plusieurs modèles d'analyse qui ont fait

leurs preuves. Ce large spectre d'instruments, d'outils d'analyse et d'interventions constitue le tableau de bord essentiel à disposition du médiateur. Notre travail veut démontrer qu'une préparation des médiés à la médiation plénière, sur les composantes qui déterminent leur conflit, permet une autogestion et à la fois une coopération facilitée et renforcée, une compétence et la dignité d'une responsabilité partagée.

L'orientation de la communication avec le médié devrait conduire vers une conscientisation progressive concernant :

- Le fait d'une prise de position personnelle, affirmée, maintenue.
- L'importance donnée à des motivations profondes.
- Les séquences historiques du conflit.
- Les convictions normatives sous-jacentes.
- La responsabilité attribuée à la partie adverse.
- La justification des propres comportements.
- La justification de l'interprétation du comportement de l'autre.
- L'intrusion des émotions, leur impact et leur poids pour tous.
- Les objectifs possibles de résolution de conflit, de relations d'échanges futurs par la satisfaction des intérêts.
- Le degré d'intrusion des exigences de tiers.

Chacun de ces facteurs à conscientiser pourrait bénéficier d'un plan d'exploration que nous nous proposons de développer et d'appliquer avec le métamodèle PRECAUCUS.

Etant donné la sélectivité de notre perception de la réalité – dont la complexité nous échappe toujours largement – il est évident que la communication sur cette réalité ne peut être qu'imparfaite, fiable sous réserve de vérification, classification, observation, réévaluation. Nous faisons néanmoins une distinction entre une communication toujours imparfaite et celle qui révèle des déformations supplémentaires à caractère nocif et dont les effets pourraient être réduits ou supprimés.

7.6.5. Les déformations de la communication ou la communication dysfonctionnelle, destructrice.

Toutes les dimensions psychiques – cognitives, émotionnelles, comportementales – peuvent être sources et composantes de perturbations de la communication à des degrés différents. Certaines sont tellement intégrées dans le langage commun, quotidien, qu'elles chronifient les dysfonctions sans être conscientisées et d'autres sont déformées par :

- Des déformations des perceptions.
- Des schémas de pensée étroits.
- La déformation des émotions.
- Une volonté, stratégie, tordue, déviée.
- La pauvreté du répertoire.

Nous distinguons

(1) Les pièges de la communication.

Il n'y a pas de transition marquée entre les deux comme entre les pièges conscients et inconscients.

Elias Porter (1996) distingue six attitudes :

- Evaluation, jugement.
- Interprétation.
- Soutien, encouragement.
- Investigation, enquête.

- Suggestion, conseil, ordre.
- Compréhension.

Les effets induits peuvent déclencher des attitudes positives ou négatives et, par le fait, des stratégies de communication. Ce sont souvent les formes et les circonstances dans lesquelles elles sont utilisées qui les font changer de valence tandis que les attitudes négatives, paradoxalement, peuvent être motivés par la bonne foi.

Ce sont des facteurs intérieurs qui peuvent saboter la communication sans paraître explicitement dans les échanges verbaux et qui ne représentent pas des infractions aux règles de la communication verbale. Même des remarques qui se veulent réciproquement bienveillantes peuvent néanmoins déclencher une exaspération des échanges.

Gordon (2003) a répertorié douze catégories de messages à l'origine de perturbations de la communication. Ainsi, par exemple :

- Des messages de solution : donner des ordres, diriger, commander, avertir, mettre en garde, menacer, moraliser, prêcher, faire la leçon, conseiller, donner des suggestions, des solutions.
- Des messages dévalorisants : argumenter, expliquer, persuader par la logique, juger, critiquer, être en désaccord, blâmer, dire non, ridiculiser, faire honte.
- Des messages pour sauver : complimenter, être en accord, évaluer positivement, approuver, interpréter, psychanalyser, diagnostiquer, rassurer, sympathiser, consoler, soutenir, enquêter, questionner, interroger, esquiver, distraire, faire de l'humour, divertir.

Il faut admettre qu'avec une telle liste la marge de manœuvre d'une communication irréprochable serait très étroite.

(2) Les killers de la communication.

Au-delà des pièges plus ou moins inconscients et plus ou moins bienveillants, il existe des tactiques tout à fait conscientes et efficaces pour tuer la communication : les phrases qui tuent ou les bloqueurs de l'empathie réciproque (Montada & Kals, 2007). Il est important de pouvoir les reconnaître. Nous verrons les possibilités d'interventions. Parmi les killers, il y a tout un arsenal de phrases, mots, remarques, insinuations, etc. Nous ne prétendons pas en présenter une liste exhaustive. Entre autres :

- Le refus de communication.
- Le refus d'aborder le problème à discuter.
- L'attaque de la crédibilité des affirmations.
- La mise en doute de la compétence de l'interlocuteur et de sa représentativité.
- L'attribution de motifs déloyaux, malhonnêtes.
- L'attaque de la légitimité d'une exigence, d'un droit.
- La mise en défaut personnelle dans d'autres domaines. Critiques *ad hominem*.
- L'exclusion de tout argument contraire.
- Les intimidations et menaces, ultimatums et dernières offres.
- Les exigences excessives suivies de concessions condescendantes aboutissant à l'objectif prévu par une des parties (technique de contraste).
- Attitude de supériorité et d'ironie hautaine.
- Généralisation, distorsion, suppression (omission) des données.
- Omission volontaire du contexte déterminant.
- Concessions apparemment généreuses sur des points insignifiants et suivies de revendications indiscutables sur les points décisifs.

- Donner raison en tout pour en finir avec le « oui, mais... » qui remet tout en question.
- Maintien des exigences sans aucune volonté de compromis.
- Refus des règles.
- Maintien d'une forte colère empêchant toute négociation et créant la rupture.
- Les techniques de « position haute » c.-à-d. une position d'autorité, récupération du statut hiérarchique : appellations injurieuses, position de manipulation, rétention d'informations importantes, compliments à outrance, position désarmante, banalisation complète du problème, position d'insinuations, le renvoi au passé (« on l'aurait fait avant..., maintenant c'est trop tard... »).

Par la pratique du métamodèle et des techniques d'interventions, le médiateur est en mesure de désamorcer constructivement nombre de ces killers de la communication.

7.6.6. Les interventions sur les déformations de la communication.

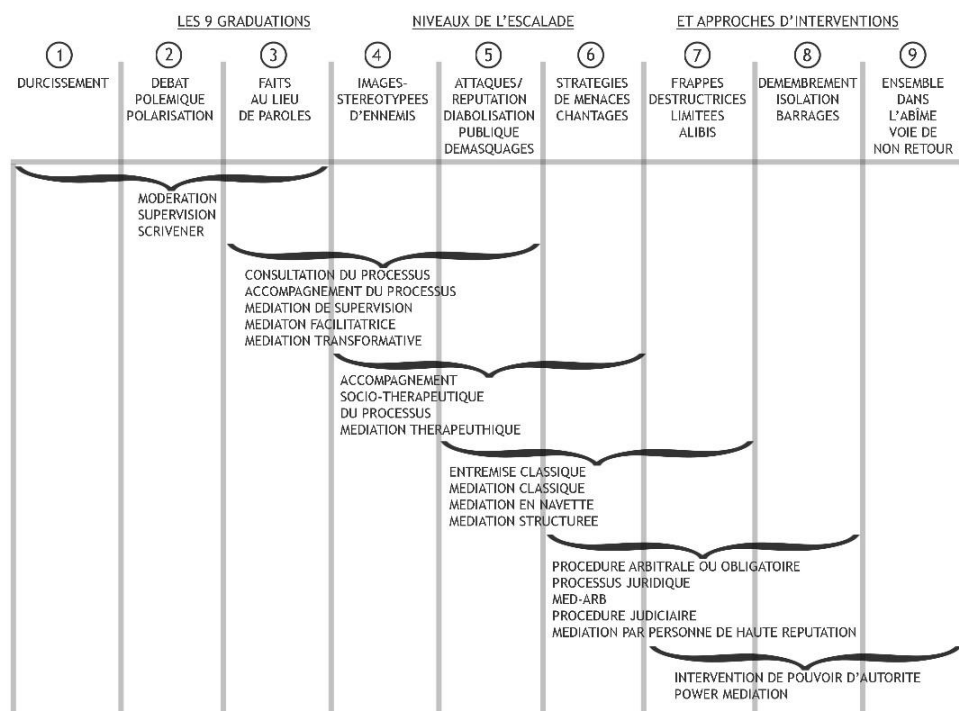
Les interventions les plus cruciales sont déjà des méthodes de désescalade. Ces méthodes justifient en elles-mêmes la médiation pour avoir été capables d'avoir prévenu, atténué ou stoppé une escalade avant la violence ou la rupture définitive, conséquence la plus redoutée d'un conflit. Déjà pour réduire un certain niveau de tensions potentiellement explosives, le médiateur pourra se permettre d'admettre qu'il ne lui est pas demandé d'amener à des accords sur tous les points : convictions, objectifs, désirs et intérêts et, au moins, qu'il lui sera possible d'éviter de raviver le conflit en réactualisant des déclencheurs par leur réévocation.

Le médiateur dispose déjà de méthodes importantes de désescalade par l'application de tous les principes de bonne communication. Par ailleurs, la transmission aux médiés, dès le départ, d'un certain savoir-faire de communication est une précaution qui raffermir le lien de confiance important dans la construction d'une solution commune. Pour éviter des accrochages trop épuisants concernant des exigences mineures ou concernant des exigences qui paraissent inacceptables au médié lui-même, le médiateur travaille à ce qu'il découvre ce qui est le plus essentiel.

La nécessité d'avoir à disposition la plus grande multiplicité possible de stratégies et de tactiques d'interventions assurant la flexibilité devant la dynamique évolutive des conflits, est confirmée par nombre des auteurs que nous avons déjà cités (Bannink, Moore, Furlong, Quantic Thurston, Ballreich, Glasl, Cloke, Montada, Kals, Wall, etc.).

Ce qui est essentiel à retenir, c'est que le médiateur garde le cap sur une direction positive du conflit tout en gérant ses propres émotions.

Des auteurs comme Ballreich & Glasl (2011) défendent une perspective particulièrement optimiste sur la possibilité d'interventions sur l'escalade jusqu'aux dernières phases. Par contre, ils démontrent – contrairement aux principes de non directivité de la médiation – que les interventions ne peuvent être efficaces qu'à travers une directivité croissante. A chaque stade d'escalade, les chercheurs préconisent un style de médiation différent.



Modèle d'analyse n. 20. © S. Mischo Fleury – Les niveaux d'escalade et les approches d'interventions.
Adapté de Ballreich et Glasl (2011).

Au-delà du stade 4 le médié est de moins en moins capable de trouver lui-même des propositions de solutions et celles-ci doivent de plus en plus être proposées par l'intervention du médiateur. Au-delà du stade 5 on ne peut plus compter sur une participation autonome du médié au redressement de la situation. C'est pour cela que le médiateur, en abordant ce stade, ne peut pas commencer par des méthodes qui présupposent une contribution constructive et créative des médiés.

Le processus de l'entretien préliminaire tel que structuré par notre métamodèle nous permet de proposer dès le départ au médiateur et aux parties concernées un travail sur la désescalade du conflit avec la prise de conscience du stade où se situe le médié et l'ouverture à une compréhension autre.

Concernant les interventions sur les déformations, nous pouvons cibler deux autres types d'interventions majeures :

Le recadrage qui fait partie des tactiques de l'écoute active mais qui en dépasse la reformulation et l'attitude maïeutique d'une aide à une expression plus différenciée du problème. Ce recadrage mène à une définition de la situation :

- Reconsidérer les comportements non désirés pour viser des changements.
- Dégager l'intention positive derrière les jugements.
- Proposer des changements de perspective jusqu'à imaginer la perspective de la partie opposée (questions circulaires).
- Rendre attentif à de nouveaux choix dont la possibilité émerge du discours.
- Considérer un contexte plus complet.

- Apporter des modifications aux comportements habituels sans les abolir.
- Réviser le sens de l'expérience.
- Eclairer, préciser la perception de la réalité.
- Compléter le répertoire d'analyse.
- Vérifier si le mode de perception, de raisonnement, de réaction et de comportement est compatible avec les propres valeurs.

Une des fonctions importantes du recadrage est le recadrage systémique (Malarewicz, 1992, 2008) qui permet de situer les problèmes dans une structure plus vaste et par là d'avoir un impact.

Un autre grand avantage de cette nouvelle appréhension, réévaluation de la réalité, c'est de faire émerger aussi des alternatives. Les alternatives de perception, de solution, peuvent devenir évidentes sans avoir à être provoquées par des techniques de stimulation (brainstorming ou autre).

La refocalisation sur l'objectif.

Autrement dit :

- Réorienter le débat vers les intérêts et si possible les besoins fondamentaux à satisfaire.
- Le message moi-je qui permet un positionnement clair d'assertivité juste.
- Relever ce qui est déjà en évolution dans cette direction.
- Restructurer l'objectif en étapes progressives dont certaines sont rapidement réalisables.
- Appliquer la stratégie orientation solutions en travaillant sur les ressources et les exceptions (capacités de résolution dans d'autres domaines et les problèmes analogues déjà résolus par le passé).
- Retraduire le caractère éventuellement dramatique en opportunité d'apprentissage.
- Reconfirmer la volonté de construction.

7.6.7. Les outils principaux de communication à utiliser dans la pratique du métamodèle.

(1) La métacommunication.

Autrement dit, dans l'ici et maintenant, la communication sur la qualité de la communication. On ne parle pas sur le contenu du message mais on commente la façon dont on parle ensemble (se placer au-dessus), ceci explicitement ou implicitement. C'est une métaposition sur la communication. Cette attitude libère de l'implication directe et développe la distance juste, facilite la reformulation et permet de rectifier la relation. Cette communication peut se faire à tous les niveaux des dimensions psychiques. Voici quelques exemples pour illustrer ces niveaux (questions ouvertes) :

- Généralités : « comment allez-vous ? Comment vous sentez-vous ? Comment avez-vous vécu la situation ? Cela vous va-t-il de continuer de cette façon ? ».
- L'expression de soi (assertivité) et les éventuelles difficultés qui en découlent : « combien ouvertement pouvez-vous vous exprimer sur le sujet actuel ? Combien êtes-vous satisfait de la façon dont vous présentez vos intérêts ? ».
- La perception, la compréhension des autres : « combien vous sentez-vous compris actuellement ? ».
- Le contact et la qualité des relations et le niveau de coopérativité : « dans l'instant vous sentez-vous rejoint dans un objectif commun (médiateur-médié) ? ».

L'intérêt de cette technique est de permettre de débloquer les impasses de la communication, d'annoncer des non-dits, d'autoriser l'expression de la difficulté, de façon à ce qu'elle n'inhibe plus le débit, la fluidité de la parole.

(2) L'assertivité.

CARACTERISTIQUES DES STYLES DE COMMUNICATION

	<i>PASSIF</i>	<i>AGRESSIF</i>	<i>PASSIF/ AGRESSIF</i>	<i>ASSERTIF</i>
ACTIF EN DIRECTION DE L'ATTEINTE DU BUT	NON-STRATEGIE INEFFECTIVE	OUI MAIS AUX DEPENS DES AUTRES	OUI MAIS HABITUELLEMENT TROP TARD ET APRES INAPPROPRIE	OUI ET APPROPRIE
RESPECTUEUX	COMMUNIQUE DE L'APATHIE ET DE LA SOUMISSION	NON L'INTENTION C'EST DE BLESSER LES AUTRES	NON LE PLUS SOUVENT DES BLÂMES DES ACCUSATIONS ET DES CULPABILISATIONS	OUI MEME POUR DEFENDRE SA PROPRE SECURITE
ECOUTE DES AUTRES	PEUT-ETRE MAIS NE REpond PAS ACTIVEMENT	(PROBABLEMENT?) PLUS CONCERNE PAR SA PROPRE PERSPECTIVE	EVENUELLE MAIS EN CACHANT SES INTENTIONS	OUI ET APRES IL REpond AU MOMENT APPROPRIE
COMMUNIQUE DE LA CONFIANCE PERSUASION	NON	OUI PROBABLEMENT TROP DANS SON INTERET	PEUT-ETRE QUAND IL AGIT AGRESSIVEMENT	OUI POUR METTRE DES LIMITES APPROPRIEES
UTILISE COMMUNICATION NON VERBALE	OUI IL EXPOSE SA FAIBLESSE ET SA VULNERABILITE	OUI DEPUIS DES GESTES DE MENACES JUSQU'AUX BLESSURES PHYSIQUES	OUI SERVANT A MANIPULER LES AUTRES	OUI POUR RENFORCER UNE COMMUNICATION VERBALE APPROPRIEE
IMPRESSION DONNEE AUX AUTRES	FAIBLESSE APATHIE	BRUSQUE MECHANT	DIFFICILE A DECODER IMPREDICTIBLE	FACILE A VIVRE CONFIAnt COOPERATIF
RENFORCÉ PLUS FORT PAR L'ATTEINTE DU BUT	OUI TEMPORAIREMENT SI L'OBJECTIF EST D'EVITER LE CONFLIT	OUI GRATIFIE IMMEDIATEMENT MAIS PEU D'EFFET A LONG TERME	OUI AUX DEPENS DES RELATIONS	OUI ET AMELIORE LES RELATIONS
EXEMPLES D'INTERACTIONS VERBALES	"CELA M'EST EGAL" "FAIS CE QUE TU VEUX"	"VA TE FAIRE FOUTRE" "JE TE TUERAI" "TU ES STUPIDE"	"C'EST TA FAUTE" "TU AURAI DÛ" SARCASME	MESSAGES MOI-JE QUAND EST-CE LE BON MOMENT POUR PARLER?

Modèle d'analyse n. 21. © S. Mischo Fleury – Caractéristiques des styles de communication.

En entretien préliminaire individuel, le médiateur se doit de tenir compte de différents critères concernant l'assertivité. Le tableau ci-dessus illustre les caractéristiques des styles de communication, dont particulièrement l'assertivité ou affirmation de soi.

C'est d'abord une attitude, un état d'esprit, même une position de vie qui peut devenir une compétence de vie. C'est l'art même de la communication et donc de la communication non conflictuelle. Elle consiste en l'affirmation de soi-même, dans le respect d'autrui, l'affirmation de ses propres pensées, opinions, émotions, volonté, droits, besoins et ses limites, même ses désaccords. C'est pour le médiateur et le médié l'apprentissage d'une dynamique de communication plus juste. Paradoxalement c'est un positionnement entre deux extrêmes : être suffisamment affirmatif pour ne pas subir et assez tolérant pour ne pas agresser. Ceci, sans ruse, sans tentative de manipulation, chacun étant clair à penser et à dire ce qu'il veut et ne veut pas dans l'approche de l'objectif commun et du respect de la différence (Montada & Kals, 2007).

(3) Les techniques de questionnement.

Les études en neuropsychologie ont mis en évidence la fréquence de la paresse cognitive chez l'espèce humaine c.-à-d. une tendance à ne pas se fatiguer à raisonner plus loin que la situation du moment ne l'exige, tout en admettant que ce comportement est un mécanisme d'autoprotection et d'économie de l'énergie disponible au système nerveux central par la répétition de schémas de pensée basés sur des expériences antérieures. Néanmoins deux facteurs viennent renforcer en permanence cette tendance à la résistance au changement, tendance qualifiée de mécanisme

d'homéostasie, vital pour un équilibre de base. Cette tendance renvoie cependant à l'insatisfaction chronique qui crée une sensation d'insécurité permanente et une nécessité de vigilance instinctive. Cette nécessité, condition de survie, stimule l'activité cérébrale à des processus d'anticipation. L'anticipation présuppose et met en évidence une insuffisante compréhension des situations qui oblige à des questionnements qui vont donc dans leur importance bien au-delà d'une simple curiosité. Dans cette nécessité d'observation de contrôle et de maîtrise des situations de vie, dans un processus d'apprentissage permanent, l'être humain a institué la recherche scientifique c.-à-d. un questionnement systématique, préparé des méthodes et des modèles de questionnement et l'expérimentation des conséquences. Même si ce questionnement systématique permet des perspectives nouvelles, il a comme obstacle la limite du champ d'exploration et de la complexité des systèmes dans lesquels il est inclus.

Un médiateur est avant tout un questionneur. Communiquer c'est écouter et questionner. S'il manque des éléments à la compréhension, ils manqueront aussi aux possibilités de solution (Ballreich & Glasl, 2011).

(4) Pourquoi ne pas questionner ?

Le bon sens voudrait que, quand on ne sait pas, il suffise de demander. La psychologie a mis en évidence de nombreux mécanismes d'inhibition au questionnement :

- La crainte de manquer d'à-propos surtout par manque de confiance en soi.
- L'encombrement par la multiplicité des questions qui se proposent.
- Les problèmes de verbalisation.
- Les interdits hiérarchiques.
- L'ignorance de la distinction entre questions ouvertes et fermées, directes et indirectes.
- Ne pas savoir méta-communiquer.
- Etre inhibé suite à des réponses évasives, des refus précédents de réponses, des signes non-verbaux dissuasifs.
- Le questionnement sur des non-dits et le risque d'interprétation.
- L'interdit culturel.
- La crainte des réactions, crainte d'ingérence, d'indiscrétion, déclenchement émotionnel, même de réactions disproportionnées.
- La crainte de réponses négatives ou insupportables et de détérioration de la relation.
- La crainte de dévoiler le fond de sa pensée (attributions, jugements, points de vue blessants).

La solution à tout ceci consisterait à préférer les questions constructives et d'un autre côté se donner le droit à l'erreur (comment savoir avant d'avoir essayé ?), le droit de changer d'opinion, selon les principes de l'assertivité. Pour des psychologues américains de l'orientation solutions tels que O'Hanlon & Beadle (1997), la meilleure des tactiques serait de « tirer avant de viser », c.-à-d. de poser la question et juger au résultat s'il fallait la poser.

(5) Check-lists de questionnement systématique.

Les chercheurs mettent à disposition des check-lists de base ou spécifiques selon les situations, des listes d'énumération des dimensions à explorer ou des protocoles de questionnements qui correspondent à des dispositifs de recueils d'informations ordonnés et fonctionnels.

Parmi les principaux auteurs étudiés, voici une proposition de Ken Cloke (2006) :

What to listen for... ? Que faut-il écouter... ?

- L'information sur les faits.

- L'expérience subjective du conflit.
- Les émotions.
- Les intentions.
- Les intérêts et les positions.
- L'imagination du futur.
- Les blessures.
- Les constellations sociales, environnementales.
- La position de défense (victimisation, paranoïa, etc.).
- Les dénis.
- Les interprétations.
- Les modes de perceptions.
- Les rôles (assumés, faux, attribués, etc.).
- Les attentes.
- Les souhaits et les désirs.
- Les craintes.
- Les mesures d'auto-défense.
- L'estime de soi.
- Les résistances.
- La part de responsabilité.

Selon Cloke il faut aider les parties en conflit à

- Développer une idée claire sur ce qu'elles veulent, à réévaluer leurs stratégies, façons de procéder.
- Enlever les obstacles qui interfèrent avec la communication de leurs pensées.
- Rassurer sur la confidentialité, leur permettant de tout mettre sur la table.
- Les aider à formuler les meilleurs arguments, à changer de perspective s'ils en sentent le besoin, à aboutir à leurs propres décisions.

Ce dont il faut tenir compte dans l'exploration des dimensions, c'est de distinguer entre les questions en

- **Position haute**, c.-à-d. une position de supériorité qui s'attribue un pouvoir : des questions d'inquisition (« oui ou non avez-vous... ? »), des questions pour faire taire (« n'avons-nous pas déjà suffisamment abordé le sujet ? »), des questions sceptiques (« vous n'allez quand même pas prétendre que ? »), des questions blessantes (« c'est tout ce que vous avez à dire ? »), des questions provocatrices (« seriez-vous vraiment en mesure ? »).

- **Position basse**, autrement dit la position de l'écoute active qui recueille une information de base (« qui, quoi, où, quand, comment, avec l'aide de qui, en vue de quoi... ? ») et qui mène par des demandes de précision, de confirmation, d'extrapolation, d'inférence et d'interprétation nouvelle jusqu'à la demande de conseil aux parties (« que conseilleriez-vous, vous-même ? »).

Le modèle par excellence de position basse, c'est l'**attitude maïeutique** selon Socrate, c.-à-d. l'art de conduire l'interlocuteur à découvrir et formuler les vérités qu'il a en lui, l'art de faire « accoucher » (« c'est-à-dire... ? »). L'**orientation solutions** vient s'y rajouter (« vous avez sûrement déjà... ? »), à la recherche des exceptions, des ressources et le *jump to* (« si c'était déjà réalisé ce serait comment... ? »).

Une autre technique essentielle, c'est le **questionnement circulaire**. Une démarche systématisée qui permet de révéler d'autres contextes et d'autres corrélations, d'enrichir le spectre des perspectives et libérer les parties d'une attitude de focalisation surtout quand le conflit commence à se chronifier, en tous cas excluant une causalité unique ou des séquences de processus immuable.

La pensée causale linéaire du conflit – qui en est souvent à l’origine – peut paraître séduisante du fait de sa logique de cause à effet, d’un raisonnement à première vue incontestable. Cette démarche peut consister à demander à quelqu’un l’avis sur quelqu’un d’autre en sa présence mais tout autant, sinon plus, par l’introduction d’une personne absente, mais familière, depuis l’entourage jusqu’à l’environnement social. L’important ici n’est pas d’analyser le contenu de leurs réponses éventuelles mais la relativisation du propre point de vue.

Ce changement de perspective peut s’élargir sur des perspectives futures en utilisant des **questions hypothétiques et d’alternatives** (Berghof Foundation, 2012) : « quelles seraient les répercussions si vous ne changiez rien au conflit ? Comment verriez-vous la situation si le conflit n’existait plus ? ».

Ballreich et Glasl (2011) utilisent une formule de questions en cinq points :

- Prendre les points de vue d’autres personnes.
- Voir à partir d’un autre lieu (distance, vacances, etc.).
- A partir d’un autre temps (« qu’est-ce qui aura été utile d’ici quelques années ? »).
- La question triadique (« ... la perspective différente entre vous, votre chef et votre collègue... ? »).
- La question écologique (« ... les répercussions de votre action envisagées sur votre entourage ? »).

Les questions métacognitives. Pour éviter que le questionnement du médiateur ne soit pas trop biaisé contrairement à sa conviction de suivre une démarche très objective, la rigueur du processus exige une conscientisation, une méta-conscience des propres processus cognitifs, de sa perception, de son évaluation et de son orientation (pilotage), de ses pas successifs vers la clarification. Il s’agit d’un regard sur les mécanismes de ses fonctions psychiques fondamentales. Plusieurs niveaux peuvent être distingués :

- L’étendue de son propre champ de conscience.
- La qualité de ses processus de conscientisation.
- L’équilibre des différents processus.
- La cartographie des processus en cours.
- La question métacognitive directe sur les déviations éventuelles des propres fonctions psychiques.
- Les possibilités d’ajustement des fonctions psychiques.

Un tableau complémentaire à cette démarche, en huit étapes, permet de questionner :

- Les émotions.
- Les théories.
- Les expériences faites ou connues et les inférences qui en ont résulté, c.-à-d. de se questionner dans sa constellation cognitive.
- Des tiers.
- L’interlocuteur.
- L’observation.
- Les résultats.
- Ce qui paraît être, ce qui a été, ce qui sera, ce qui devrait être.

L’art du médiateur c’est de gérer le va-et-vient entre les hypothèses, les questions clés, les approfondissements et les vérifications, le temps disponible, l’importance à donner au conflit.

Le questionnement est un outil issu d’un modèle et le modèle est issu de questionnement.

Certains auteurs préconisent l’usage de protocoles de questionnement, à respecter de bout en bout, comme De Shazer (2002) qui étend ce questionnement systématique sur plusieurs sessions. Cette systématisation s’est développée jusqu’à la création de répertoires de « 1001 questions » (Bannink, 2010). D’autres auteurs proposent, par contre, des protocoles ou formules très simples et d’utilité pratique immédiate. Ainsi le Mental Research Institute (M.R.I.) de Palo Alto :

- Qui se plaint ?
- Quel est le problème ?
- Quelles tentatives de solutions ont été faites ?
- Quelle possibilité de changement minimum ?
- La position de la personne quant à ses valeurs et ses normes ?

Où alors, dans la mouvance de la médiation orientée solution (M.O.S.) :

- Quels sont les problèmes principaux ?
- Quelle demande précise de changement ?
- Pour en arriver à quoi ?
- Par quoi commencer ?
- Comment garantir ?
- Comment vérifier ?

D'autres utilisent quatre questions de base, ciblées, centrées (Cloke, 2008 ; Billikopf, 2002, 2013) :

- Quelles sont vos attentes les plus optimistes ?
- Cela ferait quoi comme différence ?
- Qu'est-ce qui évolue déjà dans la bonne direction ?
- Quel serait le prochain signe de progrès ?

La Fondation Berghof pour la Paix (2012) propose un protocole direct de questionnement :

- Que voulez-vous obtenir par votre comportement ?
- Qu'est-ce qui est le plus important pour vous ?
- Qu'est-ce qui doit arriver pour que cela se réalise ?
- Qu'est-ce qui vous motive ?
- Qu'est-ce qui dans votre comportement déclenche la réaction de votre adversaire ?

Les grilles, protocoles, de questionnement sont des dispositifs de recueil ordonné, même en mots clés, de réponses déterminantes en vue d'une intervention. Plus tôt ces outils sont mis en place et plus la stratégie du médiateur peut être ciblée et efficace.

Nous pouvons en conclure que même l'écoute la plus bienveillante, intuitive, improvisée dans l'immédiat, ni les silences les plus empathiques ne pourront jamais offrir ce qu'apporte un questionnement actif, planifié, récapitulatif.

Les malentendus pouvant naître à tous les niveaux, il est capital de distinguer en permanence ce qui a été dit et ce qui est compris : « j'écoute avec ma tête (les faits), avec mon cœur (les émotions), avec mes tripes (vos besoins fondamentaux), avec mes pieds (la direction où nous allons selon votre intention et votre volonté) et je me retiens avec toutes les capacités de mon autocontrôle pour ne pas confondre mes problèmes et les vôtres et mes solutions avec les vôtres » ⁴⁷.

Au-delà de l'échiquier des causes matérielles de conflit, des contraintes structurelles extérieures, des informations purement objectives et des automatismes de raisonnement sans émotions, les conflits imposent avec évidence les interférences psychologiques avec leur complexité et leur impact sur tout le parcours de la résolution de conflit.

Notre première démarche a été d'inventorier les différentes fonctions psychiques et de les démêler de leurs intrications.

⁴⁷ www.crnhq.org

Notre deuxième démarche a été de mettre bien évidence les caractéristiques de chacune, leurs importances respectives pouvant être suffisamment analysées au niveau de leurs fonctions normales, de leurs dysfonctions et des interventions possibles puisqu'elles se sont révélées influençables et, malgré tout, gérables.

Un travail de conscientisation et de structuration, modélisation, dès l'entretien préliminaire individuel, permet une application d'outils d'interventions. Cette application est facilitée par le développement d'une matrice structurée, cartographie, qui rend les composantes psychiques dans le conflit abordables, supervisables, méthodiquement.

Point of view 6

Le métamodèle PRECAUCUS

Les conflits envahissent le quotidien de chacun, se succèdent, s'entremêlent, sont plus ou moins réglés, certains sont chronifiés. Mais à un niveau où l'aide d'un tiers est supposée nécessaire, la résolution de conflit demande des connaissances techniques spécifiques de par les problèmes majeurs dépassant les seuils de tolérance des individus auxquels le médiateur est confronté. Ceci demande au médiateur une préparation, une capacité d'affronter, de gérer les conflits, qui ne s'acquiert qu'avec des formations, de la pratique et les compétences qui en résultent ⁴⁸.

Lors de recherches précédentes et d'interviews menés auprès de médiateurs de terrain (formés à des degrés différents, voire pas du tout), le constat initial et les conclusions qui émergeaient ont permis de souligner et d'aborder les difficultés, l'appréhension prédominante de leur approche des dimensions psychiques de l'humain en conflit jusqu'à, pour certains, ressentir le désarroi d'entrer et d'être « dans l'arène » (Fiutak, 2009) ou d'être « jetés dans la fosse aux lions », sans formation suffisante, démunis, avec le sentiment d'une perte d'estime de soi (Guillaume-Hofnung, 2012). Certains chercheurs tels que Montada & Kals (2007) admettent qu'effectivement le processus classique de médiation ne peut pas prétendre à la perfection car n'ayant certainement pas encore atteint le sommet de sa sagesse, bien que déjà institué, structuré, validé tel quel, et que l'avenir de la qualité de la résolution des conflits est et sera fonction de techniques et de compétences psychologiques à disposition et de plus en plus développées.

1. Les problèmes majeurs à affronter.

Pour chaque individu, les conflits sont uniques et spécifiques. Certains aspects peuvent être surinvestis prenant une importance disproportionnée par rapport à la globalité du problème. Ce sont également souvent eux qui représentent les faux problèmes, les problèmes de surface, écrans du vrai conflit et conduisant à des recherches infructueuses. Ce qui n'est pas exceptionnel ou particulier, mais récurrent et décisif, ce sont les composantes profondes du conflit, les racines, le magma du volcan conflictuel. C'est ce que nous appelons les problèmes majeurs qui peuvent être occultés et qu'il s'agit de creuser et de ne jamais négliger de les rechercher, à moins d'aboutir à des accords aussi factices que peu durables autour du conflit de surface. Ce sont les problèmes majeurs, profonds, récurrents, qui concernent le diagnostic professionnel et mettent le médiateur au défi de ses capacités d'exploration.

Quelles sont les limites, obstacles, impasses possibles à connaître et à gérer et que le processus de prémédiation met en évidence pour les désamorcer, réduire, voire neutraliser avant qu'ils n'envahissent la médiation plénière ? (Bannink, 2009 ; Ballreich & Glasl, 2011 ; Montada & Kals, 2007 ; Moore, 2003) :

- L'imprégnation, la rigidification voire la fanatisation du conflit par des croyances et des systèmes

⁴⁸ Ballreich & Glasl (2011) parlent de *Konfliktfestigkeit* (une sorte de posture antisismique) et de *Konfliktfähigkeit* (capacité de gérer le conflit).

de valeurs profonds souvent à la racine des conflits, souvent non exprimés, non clarifiés, insaisissables et dont l'influence échappe souvent à la conscience.

- L'irruption, l'interférence, le court-circuitage par des émotions fortes jusqu'au risque d'escalade et de violence, leur prédominance sur le raisonnement et par conséquent la négociation raisonnée du conflit.
- Les désaccords sur la perception de la réalité, les fausses certitudes qui en résultent, les a priori, les interprétations non vérifiées, les attributions d'intentions, déformées en plus par des biais cognitifs.
- La méconnaissance et le non-respect des règles fondamentales de bonne communication.
- Les déclenchements d'automatismes comportementaux destructeurs ne laissant pas de place à une recherche constructive d'alternatives.
- L'ignorance et l'insatisfaction des besoins fondamentaux réels et l'obstination à des positionnements rigides, à des revendications de compensations inadéquates d'intérêts, de pouvoir, de prestige et de convoitises insatiables.
- L'incapacité d'allier les propres intérêts et la coopérativité, l'autonomie et l'interdépendance, sur une base de volonté de co-construction, minée par une position à prédominance défensive, résultat de la hantise d'une insécurité personnelle permanente.
- L'incapacité de transcendance ou de métaposition face au conflit.

2. Le métamodèle PRECAUCUS.

Nous avons souhaité apporter trois réponses à la problématique que nous avons ciblée :

- Donner la priorité tant à l'étude qu'à la maîtrise des dimensions psychiques du conflit.
- Intégrer dans le processus de médiation un temps privilégié, exclusif, de préparation personnelle à la gestion des difficultés psychologiques : et donc développer, structurer l'entretien préliminaire individuel.
- Mettre au point un instrument de travail élaboré, polyvalent, méthodique, pratique, permettant le *screening*, la coordination globale du processus de préparation jusqu'à l'entrée en médiation plénière : une matrice structurée d'analyse du conflit, le métamodèle.

Rappelons que toute personne voulant être un pacificateur, un médiateur, devrait d'abord et avant tout être un habile cartographe du conflit (Wehr, 2002).

La cartographie est une technique visuelle qui permet de montrer les interrelations entre les composantes du conflit. Nous avons étudié précédemment le fait que les neurosciences démontrent que notre cerveau est capable de répondre plus vite à la représentation de connexions spatiales plutôt qu'à une représentation linéaire des mêmes données. Nous sommes, en outre, capables avec une cartographie du territoire conflictuel, d'aborder simultanément de multiples niveaux d'informations.

Cette carte correspond aux conditions de « bon modèle » (Moore, 2003) qui consiste en une simplification des informations par la focalisation sur ce qui est utilisable (facteurs déterminants), ignorant nombre de détails sans importance (sans rapport direct avec le conflit) pour rester au plus proche de ce qui est important, sur ce qui est essentiel à cibler, rechercher et donner sens et cohérence à ce que l'on constate.

Le métamodèle est une carte qui situe, représente, les dimensions psychiques principales dans le

conflit, spécifiant leurs fonctions, leur influence et les interventions possibles sur leurs déformations. Il permet une métaposition, supervision permanente au médiateur, ce qui lui donne la possibilité d'intervenir à la fois sur des déformations précises et sans perdre de vue l'équilibre global des dimensions. En outre, la finalité du métamodèle est de servir de référence à l'établissement et au développement de la carte heuristique personnelle du conflit de chaque partie. Parallèlement, le médiateur peut établir sa carte stratégique quant aux étapes et construction de l'analyse.

Avec ce multi-outils, nous pouvons explorer des informations utiles pour le médiateur. Voici les questions que l'on peut se poser (Ballreich & Glasl, 2011) :

- Quelles sont les limites et le cadre précis, le territoire du conflit ?
- Quelles sont les dimensions touchées globalement, spécifiquement ?
- Quels sont les facteurs déterminants évidents (qui renvoient aux outils appropriés) ?
- Quelles sont les dimensions les plus accessibles à un changement, voire un revirement ?
- Quelles sont les déformations des dimensions les plus difficiles à transformer et sur lesquelles intervenir ou pas ?
- Quelles sont les dimensions les plus difficiles, les plus déformées à transformer (résistantes) ? Faut-il ou non intervenir sur elles ? Sont-elles utiles, porteuses d'équilibre ?
- Quelle est la dynamique (interaction) qui nourrit, entretient, exacerbe ou apaise le conflit ?
- Quels sont les déclencheurs évitables ?
- Par quelle dimension le seuil de tolérance est-il atteint, prévisible ?
- Quel est le niveau d'escalade actuel du conflit ?
- Quels sont les côtés positifs et négatifs des différentes dimensions ?
- Lesquels font apparaître des opportunités de résolution ?
- Une métaposition permet-elle de percevoir déjà le degré de motivation, le style, la volonté (valeurs) de constructivité du médié et la souplesse de sa créativité ?

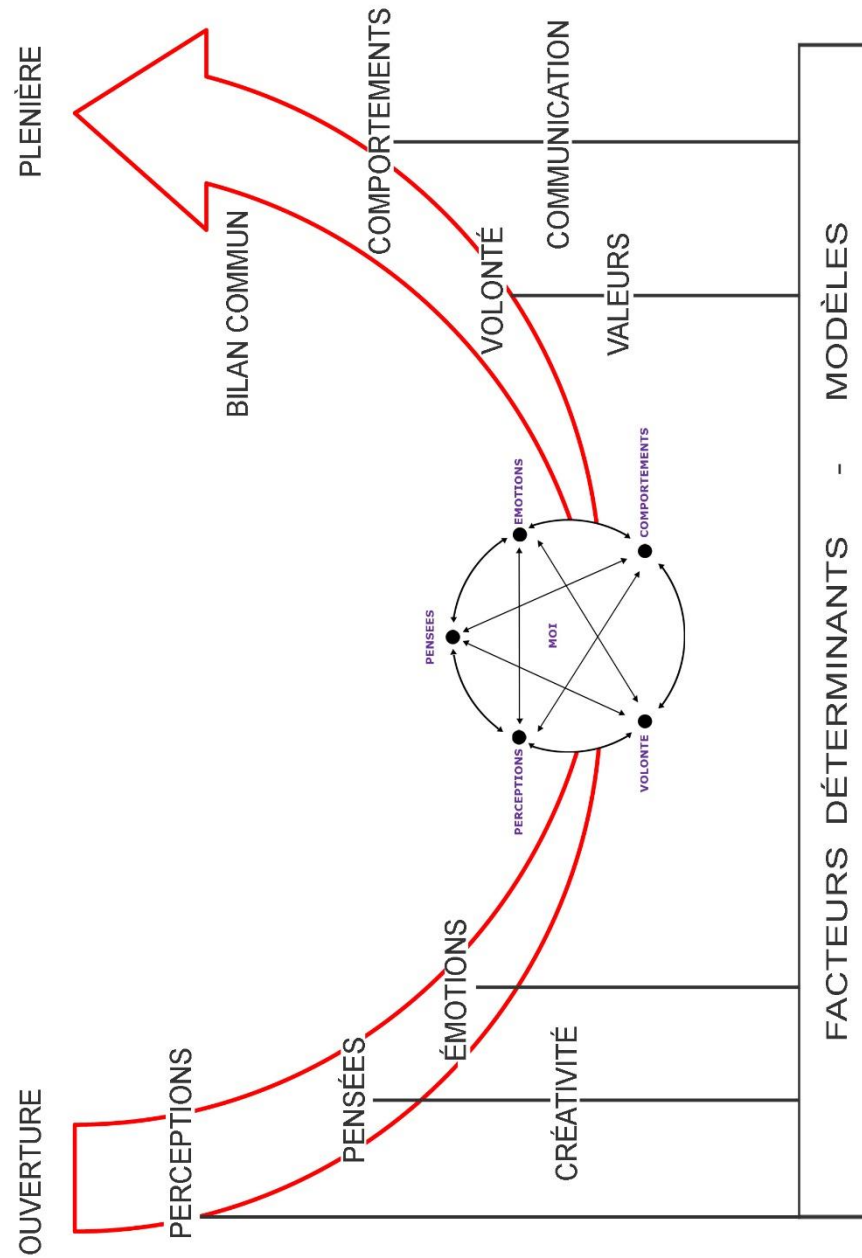
Nous présentons ci-dessous les éléments constitutifs du métamodèle PRECAUCUS, utilisé, pratiqué lors d'une première expérimentation par l'équipe de médiateurs-usagers.

Nous avons mis au point le vade-mecum ou guide de l'utilisateur qui permet au médiateur, formé à la pratique du métamodèle, de se référer à toutes explications, définitions, modes d'emploi et outils concernant les dimensions psychiques ⁴⁹.

⁴⁹ Voir en annexe.

CARTE HEURISTIQUE

METAMODELE PRECAUCUS



MODELE TÊTE COEUR MAINS

2.1. Le nom.

Pourquoi PRECAUCUS ? Le terme s'est imposé comme le plus facilement utilisé lors des réunions de travail avec l'équipe.

Au fil de notre état des lieux de la littérature scientifique, nous avons déjà souligné l'usage d'une certaine terminologie par certains auteurs tels que Ballreich & Glasl (2011), Billikopf (2002), Bright (2004), Geigerman (2012), Hocker & Wilmot (1985), Houk (2014), Moore (2003), Oboth (2005), Parkinson (2015) modélisateurs de leurs théories : mettre au point un guide précis d'évaluation, un système design, créer un cadre organisé, dynamique, établir une synthèse des éléments clés, s'engager dans un processus participatif, construire un pont, etc.

Ces termes reflètent la tendance des auteurs à rechercher, concevoir des structures, des guides, pour un travail de saisie du phénomène conflictuel pendant la médiation et particulièrement en plénière (*overall comprehensive conflict assessment guide, a conflict management system design, organized framework, conceptual map, a synthesis of key elements, etc.*).

Métaphoriquement clairement explicites, ces expressions nous ont conforté dans le fait que notre idée était intéressante et dans notre objectif de mettre au point un méta-outils d'analyse et d'interventions.

Que ce soient les chercheurs s'intéressant à la phase plénière du processus et ceux qui ont voulu instituer un travail possible de préparation à la plénière, nous n'en avons pas trouvé – et nous nous distinguons bien là - ayant entrepris, conçu, mis en pratique, institué une préparation du point de vue des dimensions psychologiques dans le conflit, globale, structurée, systématisée, systématique, en entretien préliminaire individuel, telle que nous la proposons !

2.2. Le modèle tête-cœur-mains.

Pour procéder de façon ordonnée face à la confusion et la complexité du conflit à analyser, la première démarche opérationnelle consiste déjà à distinguer le conflit en trois niveaux à cadrer distinctement et interrelier : les trois piliers du conflit, autrement dit le cognitif, l'émotionnel et le comportemental, utiles pour une structuration de base. Les dimensions représentées au cœur de la flèche en symbolisent un déploiement interactif plus détaillé.

2.3. Le métamodèle.

Entre différentes représentations possibles, étudiées avec l'équipe et le graphiste, c'est une flèche dynamique qui a été retenue pour y regrouper, dans une certaine logique de progressivité, complémentarité et interdépendance, les cinq dimensions psychiques (perception – pensée – émotion – volonté – comportement), les plus classiques, en un processus d'analyse et de stratégies, permettant d'aborder de front et de façon convergente l'analyse du conflit.

Pourquoi cinq ? La psychologie nous apprend qu'au-delà de sept dimensions le psychisme perd le contrôle simultané des changements ⁵⁰.

⁵⁰ Il s'agit d'un constat expérimental des limites de notre capacité à traiter l'information. Georges Miller, psychologue américain, a introduit en 1956 (le nombre magique, plus ou moins 2) le concept d'empan mnésique : le nombre d'éléments qu'il est possible de restituer et maintenir en mémoire pendant la perception d'une situation ou l'écoute d'une information. Il s'agit de la durée limite du maintien d'une information qui est

Nous avons intégré et distingué la créativité, capacité d'alternatives, dans les processus cognitifs et les valeurs dans la dimension volonté, en tenant compte que ces deux sous-dimensions sont d'une importance essentielle en tant que bases et composantes de ces dimensions, la communication faisant partie inhérente des comportements. L'image globale par ses repères et concepts principaux peut servir d'image mentale virtuelle, tel un canevas pour la structuration des raisonnements. Notons que la dynamique de la flèche symbolise le travail progressif accompli en co-construction par le médiateur et le médié. La courbe représente un certain virage, le passage de l'approfondissement vers le dégagement et l'émergence vers une qualité de compréhension, des compétences nouvelles en direction de l'ouverture de la séance plénière de médiation.

2.4. La carte heuristique du médié.

Permet au médié d'indiquer l'impact de chaque dimension dans la constellation de son conflit. Propre à chaque partie, la carte est construite au fur et à mesure du travail d'analyse du conflit en un dialogue de co-construction médiateur-médié, telle une carte routière avec ses orientations, obstacles, étapes, carrefours, choix de direction, processus de travail accompli de façon à ne pas s'y perdre mais plutôt explorer, questionner et ajuster selon les besoins particuliers et caractéristiques de chaque personne, et permettant d'aboutir à des stratégies, précautions, opportunités, impasses, alternatives, en fait, au design d'un plan d'interventions possibles.

2.5. Les facteurs déterminants et les dimensions psychiques. Leur complexité.

Visuellement, de chaque dimension partent des lignes droites vers l'ensemble des facteurs déterminants et des modèles ⁵¹.

L'ensemble illustre, résume, visualise, oriente l'attitude à prendre pour le médiateur vers la réalisation méthodique de son projet de préparation de la médiation. Suivant l'analyse à développer, le médiateur abordera, au choix, telle ou telle autre dimension interreliée.

Pour chaque dimension psychique nous avons exploré les facteurs qui déterminent, impactent, favorisent ou déforment leur expression. Le travail avec notre équipe d'utilisateurs nous a permis d'en sélectionner plus particulièrement certains en tant que cadre de référence pour chaque dimension. La liste n'en est pas exhaustive faisant partie du prototype expérimenté. Elle peut être repriorisée et complétée après évaluation ou diversifiée.

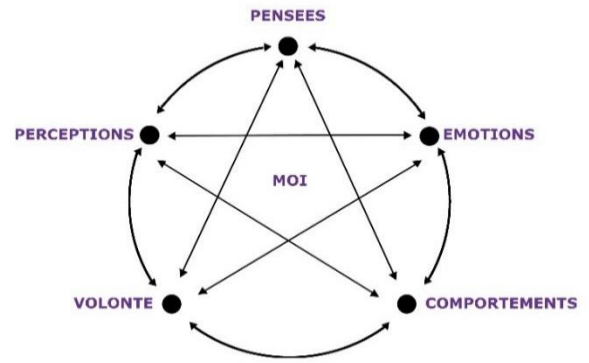
Les facteurs déterminants sont des éléments constitutifs, structurants, actifs, des modèles des dimensions psychiques. Avec ces déterminants nous avons créé un cadre pour la compréhension et l'analyse du conflit ainsi que des stratégies d'interventions sur les déformations psychiques par l'usage de méta-outils.

Le tableau d'un conflit tel qu'il se présente en général constitue un réseau interactif tellement

de l'ordre de quelques secondes, du nombre de signaux que l'être humain est capable de garder simultanément sous surveillance. Voir bibliographie.

⁵¹ Guide de l'utilisateur et listes en annexes.

complexe dans ses interactions qu'il n'est possible d'évaluer l'effet de chaque dimension qu'en les déconnectant entre elles pour en distinguer suffisamment leur influence la plus spécifique. Pour compléter le métamodèle, nous avons introduit le symbole de l'étoile à cinq branches représentant le réseau des interactions permanentes des dimensions psychiques.



Modèle d'analyse n. 3. © S. Mischo Fleury – Les interactions des fonctions psychiques.
Adapté de Ballreich & Glasl (2011).

Pour maintenir la praticité des modèles, il ne s'agit pas d'une dissection anatomique ou d'une dichotomie du phénomène mais uniquement de positionner quelques points phares d'interventions possibles dont les dysfonctionnements peuvent avoir un impact significatif. Cette focalisation ponctuelle se fait en alternance avec un regard sur la globalité du conflit et la priorité sur la dynamique, l'équilibre de tout le système. Comme pour tous les traitements symptomatiques, l'importance première reste quand même le renforcement de l'état général, c.-à-d. le choix des ressources constructives les plus prometteuses des médiés pour la résolution du conflit.

2.6. Les trois diagnostics.

Les médiateurs utilisent couramment la notion de diagnostic ou identification de la nature d'un dysfonctionnement dans une finalité de porter remède. L'entretien préliminaire individuel structuré permet avec la pratique du métamodèle la recherche de symptômes, c.-à-d. une analyse des origines du dysfonctionnement et de ses effets. C'est une des premières fonctions de notre métamodèle permettant :

(1) **Un premier diagnostic ou pré-diagnostic**, offrant d'emblée une orientation sommaire mais déterminante pour les démarches suivantes et qui permettent déjà de faire des choix de stratégies nettement différents :

- Les caractéristiques des acteurs et des dimensions du conflit.
- Les circonstances.
- La forme d'apparition et surtout le stade d'évolution (la tendance dynamique).
- La catégorie du conflit.
- Le style.
- Une structuration provisoire du conflit avec ses composantes prédominantes.

(2) **Un diagnostic professionnel d'approfondissement** de chaque dimension. Autrement dit une analyse exigeant des compétences techniques pour accéder :

- aux niveaux profonds les plus litigieux et moins apparents, moins conscients du conflit,
- à des potentialités d'escalade,
- au niveau d'escalade actuel, selon des modèles homologués,
- aux tendances comportementales, mécanismes dysfonctionnels, inadaptés, répétitifs, conflictogènes,
- au style relationnel avant la médiation,
- à l'attitude de fond, positionnement, l'importance donnée et l'intention, c.-à-d. l'objectif, le calcul

stratégique qui motive les parties.

(3) La phase finale, **le diagnostic commun** ou feedback entre le médiateur et le médié, avec l'établissement des concepts de la constellation des conflits.

C'est l'aboutissement, la synthèse de la démarche de prémédiation que constitue la cartographie co-construite, révisée, réévaluée et conclue d'un commun accord avec chaque médié lors de chaque entretien préliminaire et qui devient un dispositif opérationnel de référence réadaptable, pour la suite, au fur et à mesure de l'avancée du processus ⁵².

2.7. La métanoia au cœur du métamodèle, ou les indicateurs de changement.

L'objectif de la métanoia est la résolution de conflit, ce qui présuppose, en principe, un changement de situation (à moins de découvrir suffisamment d'avantages dans le conflit).

Classiquement, le changement s'opère par une redéfinition, un recadrage, la découverte d'alternatives, une transformation de la situation pour arriver à des originalités de solutions, progressives, partielles, par étapes, essentielles, globales. En général, la focalisation du processus se fait sur le résultat final. Ce qui est pourtant très révélateur, c'est que par une observation, un suivi instant par instant, il est possible de repérer les indicateurs du changement qui marquent les revirements ébauchés, les réorientations, opportunités nouvelles. Ce sont des métanoias.

Le terme est souvent évoqué dans la recherche par des synonymes tel que revirement, retournement, volte-face, catharsis, réorientation, point d'inflexion, transformation, changement de cap, glissement (*shift*), *wende-erlebniss* (le moment de l'expérience du changement), redéfinition, déblocage, point de bascule, etc. C'est dire l'importance attribuée à ce phénomène décisif.

Ce qui facilite le suivi de la métanoia dans cette dynamique intense et complexe du processus de résolution (dès l'entretien préliminaire individuel), c'est la possibilité pour le médiateur de distinguer les niveaux de changement selon la référence de base que nous proposons : cognitif, émotionnel, comportemental et volontaire :

- En partant de l'évolution d'une motivation à la non-violence.
- En passant par des niveaux cognitifs : l'autocritique de la propre perception, des interprétations (surtout non vérifiées), des réflexions métacognitives, la capacité de remise en question.
- Le niveau émotionnel : amener les parties à admettre leurs propres émotions, même si négatives et jusque-là rejetées, niées.
- Le niveau intentionnel : le passage de l'objectif gagnant-perdant vers une recherche commune de solutions, c.-à-d. la volonté d'un accord et, dans certains cas, le rétablissement d'un lien pour une relation durable.
- Les signes comportementaux : le passage de l'hostilité vers un comportement respectueux.

Dans cette démarche il est facile d'établir le parallèle avec l'usage du métamodèle. La métanoia se situe au cœur du développement de l'analyse de conflit par la pratique de cette matrice structurée ⁵³.

L'avantage de cette perspective parallèle concernant l'évolution vers la résolution du conflit permet d'un côté de choisir plus précisément les *points of power* c.-à-d. les points de changements les plus

⁵² Chaque diagnostic commun médiateur-médié est bien évidemment différent. Il confirme la *readiness*, l'état de préparation, de chaque partie à entrer en plénière.

⁵³ Dans le but d'une certaine quantification des évolutions constatées, nous avons répertorié les indicateurs de changement identifiables, perceptibles, démontrables, et donc de métanoias possibles. Autant pour le médiateur que pour le médié nous sommes arrivés à 157 items. Un autre objectif de recherche possible.

puissants (par exemple, pendant un bilan partiel au cours du processus) et d'un autre côté, d'avoir une perspective tout à fait positive vers le succès de la médiation, de localiser – sur la carte stratégique – les progrès et, en systématisant les étapes importantes de la métanoïa, d'arriver à une certaine quantification du progrès. Il reste toutefois toujours la surprise de solutions innovantes qu'aucune recherche systématique ne pourrait prévoir.

2.8. Le guide de l'utilisateur ⁵⁴.

Le métamodèle s'utilise en algorithmes qui consistent à travailler et retravailler en séquences successives chacune des dimensions psychiques inhérentes au conflit par un *screening* de leurs facteurs déterminants, qui déterminent la qualité de compréhension et l'exercice de la fonction psychique en question, de façon valorisante ou conflictuelle.

Le métamodèle est donc agencé comme un instrument polyvalent, une matrice structurée des dimensions psychiques avec leurs facteurs déterminants, leurs réseaux conceptuels respectifs et auxquels correspondent des outils d'analyse et d'interventions. Nous avons créé plusieurs de ces outils. D'autres ont été adaptés ou ont été proposés à l'usage, choisis à la source même de chercheurs incontournables.

Ce guide, complément design au produit créé, permet

- d'aborder chacune des dimensions psychiques (le médiateur retrouve dans le guide un rappel du concept et sa finalité).
- de visualiser l'ensemble des déterminants par des tableaux récapitulatifs successifs (synthèses), des schémas, check-list, questionnaires, commentaires, illustrations, définitions, conseils, mises en garde, en tant qu'aide-mémoire rapide à consulter accompagnant le processus de l'entretien, l'essentiel des possibilités d'application, au libre choix du médiateur.
- d'utiliser différents outils en ayant accès aux définitions, usages possibles, mode d'emploi et objectifs pour le médiateur.

2.9. Un outil SMART.

Avant de vérifier l'impact et la réussite de ce méta-outils par la recherche empirique, nous pouvons déjà affirmer (une expérience positive a été déjà menée ⁵⁵) que le métamodèle PRECAUCUS est en conformité avec les critères actuels de validité des modèles opérationnels de recherche scientifique :

- **Spécifique.** Le médiateur a à sa disposition un tableau visuel graphique cadrant un domaine particulier spécifique et univoque.
- **Mesurable** car saisissable par un certain nombre d'indicateurs significatifs et quantifiables, dans une certaine approximation, selon les degrés et niveaux d'expression ou d'impacts.
- **Atteignable** autrement dit accessible selon des critères de prédictivité valables et disposant de ressources (théoriquement) suffisantes.
- **Réaliste** car utilisable en pratique, articulé sur des réalités concrètes et évitant le risque d'une totale innovation sans repères suffisants et réalisable avec des moyens réellement disponibles.
- **Temps** : le projet a été programmé dans le temps, en étapes et en délais et a été rendu possible

⁵⁴ Voir en annexe. Le médiateur formé à la pratique du métamodèle PRECAUCUS a à sa disposition le Guide de l'utilisateur en cas de nécessité.

⁵⁵ Pendant les phases de prototypage, une formation a été offerte à une vingtaine de médiateurs.

dans le temps imparti.

Conclusion.

Notre travail de réflexion nous a mené sur différents chemins et particulièrement en *design thinking*. Des choix d'orientation ont été nécessaires et c'est ainsi que, chercheur, nous sommes devenus voyageur, simple promeneur avec, au départ, quelques plans en poche et, au final, cartographe, découvreur et designer de nouveaux territoires.

Peu à peu nous avons donc construit une carte, **comprehensive picture**, de notre cheminement, telle une image de la réalité mise à jour et représentant une sélection de caractéristiques dessinant notre projet de travail, nos objectifs, une carte relevant d'un travail créatif de par les choix opérés et destinée à l'usage et la formation professionnelle des médiateurs à l'origine de notre questionnement et qui ont accepté de participer à l'ingénierie et au design de notre projet-recherche. La finalité étant, pour eux, d'avoir une ou des réponses à leurs besoins, demandes et de bénéficier d'une formation spécifique et donc de compétences professionnelles nouvelles parallèlement à leur participation en tant qu'utilisateurs à la construction d'un méta-outils d'analyse et de stratégies d'interventions sur les déformations des dimensions psychiques humaines inhérentes à tout conflit.

La carte de l'état de l'art de la littérature scientifique, ou les *points of view*, a eu pour nous une fonction principale précise : découvrir, envisager, élaborer, construire, discuter et décider avec l'équipe d'un itinéraire dans un territoire le plus souvent peu connu voire même totalement inconnu des médiateurs.

Nous avons créé au fur et à mesure de nos avancées sur le terrain une **carte opérationnelle**, nous référant à des résultats de recherche scientifique mais aussi à des réalités de terrain, une carte objet, un matériel destiné à servir notre projet. C'est sur et à partir de cette carte que la discussion s'est établie avec l'équipe et les experts parfois sollicités car supposée répondre aux questions : « de quoi s'agit-il ? », « où est-ce que je vais ? », « comment j'y arrive ? », « et au final ? ».

Rappelons, toutefois, qu'aucune carte ne peut prétendre répondre d'une façon plénière à un problème, à une question, mais seulement d'un point de vue ou en relation à un projet déterminé. Ainsi en a-t-il été du nôtre. Notre carte est devenue **modélisation de savoirs** et, comme telle, a permis de cibler le territoire étudié, là aussi carte en lui-même car rassemblant autour de l'analyse des dimensions psychiques différents facteurs déterminants qui les caractérisent ainsi que différents outils d'interventions stratégiques. Nous avons relevé, sélectionné dans l'étude des territoires des éléments significatifs en fonction tant de nos intérêts et objectifs de chercheur, cartographe et découvreur, que des besoins et intérêts représentatifs du monde de nos médiateurs.

Chaque étape, partie ou *point of view*, de notre recherche a été élaborée, développée telle une formation à part entière inscrite dans une démarche apprenante et d'apprentissage et permettant de construire et de comprendre l'acquis nécessaire au développement des solutions à la problématique initiale énoncée.

Notre carte est pratique car elle nourrit une avancée sur plusieurs plans, tant en termes d'ingénierie et de *design thinking* que de recherche universitaire, résultats de discussions, évaluations, réflexions, réalisations rationnelles, cohérentes et évolutives. Ainsi, nous admettons que notre travail final, de par la découverte et l'assimilation de la géographie de nouveaux territoires et l'impact sur des choix

décisionnels de compréhensions, d'orientations, de stratégies, méthodologies ne peut qu'évoluer dans le temps par le développement de la connaissance, de l'apprentissage, l'usage, la pratique qu'en feront les médiateurs car dans la lecture d'une carte, comme dans la lecture d'un texte, existent à la fois la fidélité à ce que la carte présente et une part de créativité, les utilisateurs n'étant jamais passifs et s'appropriant la carte et donc le métamodèle de différentes façons.

Pour un même territoire – le conflit, l'escalade, les émotions – **les cartes peuvent être multiples**, chacune présentant un certain angle de vue. Nous avons recherché la façon la plus juste possible d'être en adéquation avec le territoire de la problématique et du questionnement afférent et des réponses que nous avons apportées légitimant notre hypothèse de travail.

Pour mettre **la lisibilité et la pertinence de la carte** à l'épreuve, nous l'avons théoriquement évaluée au regard de la littérature scientifique décryptée, étudiée, présentée à chaque étape de notre projet à notre équipe de médiateurs.

Le résultat final de la construction et du déploiement de notre recherche et des chemins d'orientation choisis a été testé sur le terrain de la réalité par l'usage et la pratique du métamodèle PRECAUCUS par les médiateurs. Nous le verrons dans la partie « recherche empirique ».

Notre travail a permis que ces représentations soient le résultat d'une construction, d'une inventivité et d'une standardisation faites pour et par les médiateurs en fonction de leurs besoins, projets, désirs, liés tant à l'innovation qu'à la créativité, rationalité, faisabilité et viabilité du projet.

Les représentations de la carte peuvent être testées autant par des tests théoriques, de qualité, crédibilité, de pertinence que par des tests empiriques.

Le métamodèle PRECAUCUS inventé, créé, prototypé, finalisé, prend dès lors sa place réaliste, concrète.

Nous allons créer de facto une nouvelle carte en analysant les résultats de l'expérimentation par l'équipe de médiateurs-utilisateurs.

Recherche empirique.

Méthodologie et résultats.

170	Introduction.
171	Du <i>design thinking</i> à l'analyse qualitative inductive.
171	L'analyse qualitative inductive. Théories.
175	Le design de notre pratique.
178	Principes conducteurs de notre recherche.
178	Processus.
179	Nos résultats.
197	Trois exemples de médiations.
204	Conclusion.
241	Annexes.

Introduction.

Mode de pensée fonctionnel, itératif, entier, dans son rapport à l'humain, le *design thinking* permet de remettre en cause des certitudes par une innovation de rupture porteuse de nouveaux usages et de sens, d'engendrer des avantages et des bénéfices nouveaux, de changer un état existant, ceci en étendant, ouvrant le champ des possibles avec un objectif clair et des attendus de réalisations pragmatiques, ancré dans le rapport à l'utilisateur considéré comme ayant seul les clés de son mieux-être et donc censeur autorisé d'éventuelles innovations inutiles ou superflues.

Pour le chercheur, c'est entendre, comprendre, voir ce que les gens vivent, expriment mais aussi savoir détecter ce qu'ils n'expriment pas, voir ce qu'eux-mêmes ne voient pas ou mal et ainsi créer un terrain d'activité, ceci ne pouvant toutefois se faire que collectivement, en mode collaboratif, en co-construction.

Placer les usagers-médiateurs au cœur de nos réflexions et actions est un fait acquis. Savoir les écouter, les comprendre, travailler sur des approches différentes et construire un chemin commun nous a placé, avec eux, dans une démarche apprenante et une histoire d'apprentissage, une co-construction de savoirs.

Outil privilégié, la méthodologie du *design thinking* nous a permis de définir et vivre une expérience enrichissante à la croisée de ce qui est désirable pour ceux pour qui nous avons voulu innover et ce qui est techniquement réalisable et viable et ce, avec un manifeste de valeurs liées à l'empathie et l'action pour travailler de façon collective et efficace.

Ainsi notre but a-t-il été de rendre visible, intelligible et compréhensible la problématique du besoin d'une médiation plus fondée sur la psychologie et les questionnements émergents concernant la gestion des dimensions psychiques du conflit par le médiateur et l'omniprésence des phénomènes psychiques en médiation et leur impact sur la pratique du médiateur. Nous avons privilégié le travail de terrain avec une équipe d'usagers-médiateurs, en créant les *points of view* ciblant justement ces questionnements et permettant de développer et conceptualiser le sujet, au rythme d'allers et retours entre le travail d'équipe chercheur/usagers et la construction de données et d'outils pour, au final, proposer trois réponses à la problématique, vérifier et construire, développer notre projet par la mise en place de ces trois réponses-solutions autorisant la création du métamodèle PRECAUCUS, outil d'analyse et d'interventions sur les déformations des dimensions psychiques dans le conflit, jusqu'à la phase d'expérimentation par l'équipe.

La dimension collaborative est un axe de travail essentiel : les réunions, les activités, les réflexions menées, ont nourri la dynamique, la qualité, l'expression, la production et l'organisation d'idées de l'équipe, chacun apportant points de vues, questionnements, vécus, compétences humaines et professionnelles, façons de faire et alimentant la dynamique projet par sa capacité collaborative, pédagogique, d'apprentissage et de réalisation, d'action.

Pour que notre hypothèse de travail ait du sens, avec les trois solutions développées ⁵⁶, il fallait des conséquences pratiques pour vérifier que l'innovation de rupture proposée et mise en place apporte des avantages, bénéfices d'usage aux médiateurs et change l'existant, la pratique du médiateur au

⁵⁶ L'entretien préliminaire individuel, une chance négligée pour la résolution constructive du conflit par la médiation. Première réponse-solution : le développement, la structuration de cette phase initiale du processus de médiation. Deuxième réponse-solution : le travail sur les dimensions psychiques et leurs déformations au cœur du conflit. Troisième réponse-solution : la création et la mise au point d'une matrice structurée, le métamodèle PRECAUCUS, qui prend toute sa place dans la phase de l'EPI. Trois solutions que nous nommons parfois, au fil du texte, « 3 en 1 ».

cœur d'un processus de médiation évolué. Le maillage avec la réalité non seulement en amont mais aussi en aval de la conception projet a été primordial.

La mise en forme d'un projet en *design thinking* apporte aux différents acteurs un support de discussion à la fois simple d'appréhension et riche en termes de volume et d'articulation de données. Identifier et répondre à différents besoins, comprendre l'utilisateur et ses réactions au regard de la solution proposée et ainsi mieux la caractériser, c'est, au final, prototyper.

Prototyper, c'est tester.

Prototyper pour tester permet d'enquêter sur certains aspects des solutions proposées. Le meilleur moyen de tester le prototype a été de le mettre – sans donner de directives d'usage – entre les mains des utilisateurs et de les laisser agir, réagir, l'objectif étant de créer des expériences nouvelles. Le chercheur a ainsi la possibilité d'examiner, comprendre la perception des utilisateurs et de vérifier la pertinence des réponses apportées à leurs besoins.

Tester, c'est faire expérimenter dans le contexte approprié de la vie de l'utilisateur, autrement dit la pratique professionnelle du médiateur.

Expérimenter, c'est aussi, pour le chercheur, recueillir les avis des utilisateurs, rassembler les données, les analyser et les interpréter scientifiquement.

Méthodologie et résultats.

1. Du *design thinking* à l'analyse qualitative inductive.

La méthodologie du *design thinking* combine deux types de raisonnement basés sur deux formes de logiques, l'une analytique (déduction et induction), l'autre intuitive (abduction). La démarche déductive explique, part de la théorie pour l'appliquer à la pratique. La démarche inductive vérifie, part d'observations de terrain pour mener à la théorie, tandis que l'abduction crée en explorant de nouvelles données et en y trouvant des suites logiques qui permettent de formuler des hypothèses donnant du sens à la recherche et des connaissances pratiques (Mathieu & Hillen, 2016). Pour un individu il est difficile d'être à la fois analytique et intuitif en passant agilement d'un mode abductif à une démarche déductive et inductive. Le processus du *design thinking* favorise justement l'apprentissage et l'application de cette alternance.

Le chercheur prend comme première source d'inspiration la compréhension des individus par l'expérimentation. Les sources d'inspiration doivent donc être explicitées et vérifiées par collecte des données qui permettent ensuite la validation de nouvelles connaissances. Aussi avons-nous choisi de développer une analyse qualitative inductive.

2. L'analyse qualitative inductive. Théories.

2.1. Un ensemble de principes.

Pour analyser efficacement les données recueillies en mode inductif, nous avons tenu compte de certains principes importants qui nous ont permis de vérifier régulièrement la trajectoire de notre travail (Thomas, 2006) :

- L'analyse de données doit être guidée par les objectifs ou questions de recherche, ciblant

spécifiquement les objets devant être étudiés par le chercheur.

- L'analyse se fait en prenant soin de lire à plusieurs reprises les données brutes ⁵⁷ et de les interpréter.
- Les résultats proviennent de l'analyse des données brutes et pas des réponses qui pourraient être souhaitées par le chercheur, les objectifs de recherche fournissant un point de vue, une perspective au chercheur pour conduire l'analyse des données.

Ces résultats sont construits à partir de la perspective de recherche et de l'expérience du chercheur qui décide de ce qui est important ou pas dans les données collectées, en fonction de ses objectifs clés.

- L'objectif principal de l'analyse qualitative inductive est de développer des catégories ⁵⁸ à partir de données brutes pour les intégrer dans un cadre de références identifié par le chercheur.
- Les critères de rigueur d'analyse mis en place authentifient la pertinence et la validité des résultats.

Nous avons également respecté le fait que les chercheurs qui utilisent l'approche d'analyse inductive limitent habituellement le développement de leur cadre à la présentation et description des catégories les plus importantes ayant émergé de leur analyse.

L'analyse qualitative a un certain pouvoir explicatif car elle renvoie directement à ce que des individus font, pensent, ressentent dans une situation donnée. Inductive, par ses résultats l'approche nous a permis de vérifier tant la problématique de recherche que l'hypothèse de travail, en développant un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter les données, telle que, par exemple, la lecture détaillée, répétée, des données brutes pour faire émerger des catégories à partir de notre analyse et l'élaboration d'une grille de lecture.

L'analyse inductive permet de passer du spécifique au général : à partir des faits rapportés, d'expériences vécues, présentées par les médiateurs, nous avons analysé un processus par lequel nous avons pu dépasser l'accumulation de données en liant les phénomènes entre eux et en leur attribuant un sens (analyse compréhensive).

Qualitative et inductive, l'analyse peut porter sur des objets de recherche à caractère exploratoire pour lesquels le chercheur n'a pas ou peu accès à des catégories existantes dans la littérature. En ce qui nous concerne, nous avons précédemment travaillé et présenté dans l'état des lieux de la littérature scientifique, les *points of view*, toutes les références qui nous ont permis de construire notre recherche. Sauf exception, nous n'y reviendrons pas, ces multiples lectures, analyses, constats, choix, absence même de références, alimentant notre réflexion et l'interprétation des résultats de notre analyse qualitative.

La recherche exploratoire est un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un socle de connaissances. Elle permet de baliser une réalité à étudier et de choisir le mode de collecte des données pour documenter les aspects de cette réalité et de sélectionner les sources de données à même d'informer sur ces aspects, le but étant de produire des connaissances nouvelles et d'en

⁵⁷ Les données brutes ou les données non interprétées, non analysées, non organisées, émanant d'une source primaire (les notes, heuristiques, etc. élaborées lors des réunions avec l'équipe après le test du métamodèle) et ayant des caractéristiques liées à celle-ci. Le lecteur en trouvera différents exemples en italique dans le texte commentant les catégories et sous-catégories.

⁵⁸ Nous retenons la définition du concept de catégorie proposée par Paillé & Mucchielli (2003) en tant que production textuelle incarnant l'attribution même de la signification et se présentant sous forme d'une expression et permettant de nommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche.

valider la pertinence. C'est là la procédure que nous avons suivie.

Raisonnement inductif et recherche exploratoire sont liés quand il est question d'arriver à poser des repères théoriques pouvant servir à des recherches ultérieures. Nous retenons avant tout l'analyse inductive en tant qu'évolution des théories, hypothèses, à la lumière de l'expérience et de son analyse.

2.2. Processus théorique de l'analyse inductive menant à la réduction des données brutes recueillies.

Nous avons identifié au cours de ce processus d'analyse des segments de texte présentant pour nous une signification spécifique. Nous avons créé des « étiquettes » pour nommer les catégories auxquelles nous avons donné sens. Ainsi les résultats que nous allons présenter sont-ils en lien avec nos objectifs de recherche et nos références scientifiques.

Nous avons développé ces principales étapes :

Etape 1. Préparation des données brutes, aménagement des données en un format commun.

Etape 2. Lecture attentive, approfondie, à plusieurs reprises jusqu'à être familier avec le contenu et avoir une vue d'ensemble des sujets. Des résumés, mémos, utiles ont été élaborés.

Etape 3. Identification et description des premières catégories :

- L'identification de segments qui présentent une signification spécifique et unique.
- La création d'étiquettes (mot, phrase brève) pour nommer la catégorie à laquelle l'unité de sens est assignée.

D'autres segments peuvent être intégrés dans les catégories déjà étiquetées et significatives.

Certaines catégories ont été combinées ou liées quand leur signification était proche, similaire, en lien avec le travail de codage du deuxième chercheur.

Etape 4. Nous avons poursuivi la révision et l'affinement des catégories en recherchant les sous-catégories possibles et pouvant inclure des points de vue différents ou de nouvelles perspectives.

Il peut arriver que des données soient difficilement codifiables dans les catégories existantes. Il a été néanmoins important pour nous de retenir que l'utilisateur s'était exprimé sur le sujet : nous nous sommes interrogés (quand cela s'est présenté) sur la pertinence de l'information et la question de la création d'une nouvelle catégorie ou sous-catégorie ou l'élargissement du sens d'une catégorie.

2.3. Le processus de codification.

En voici le tableau type :

Lecture préliminaire des données brutes	Identification des segments de texte	Etiquettes et créations de catégories	Réduction des catégories redondantes ou similaires	Créer le cadre intégrant les catégories les plus importantes
---	--------------------------------------	---------------------------------------	--	--

----->

Nombreuses pages	Plusieurs segments de texte	30 à 40 catégories	15 à 20 catégories	3 à 8 catégories
------------------	-----------------------------	--------------------	--------------------	------------------

Tableau n. 2. Processus de codification.
Adapté de Thomas (2006).

Cette étape correspond à celle d'un design émergent, le questionnement de la réalité et la production des connaissances construisant une structure à partir de découvertes successives au cours de l'analyse de données.

Le but de ce processus est de créer un nombre restreint de catégories. Nous avons travaillé en ce sens, visant, en parallèle, nos trois perspectives d'analyse (le médiateur vu par lui-même, le médié vu par le médiateur et le médiateur et la pratique du métamodèle), ce qui nous a permis d'avoir une vue d'ensemble des aspects clés identifiés dans les données brutes et considérés comme les plus importants au regard de nos objectifs de recherche.

2.4. Rigueur et validité de l'analyse.

Pour valider de façon rigoureuse les résultats de l'analyse, nous avons choisi deux procédures s'appliquant à l'analyse inductive (Thomas, 2006) :

1) Le codage parallèle en aveugle.

Nous avons procédé à l'analyse des données brutes et développé un ensemble de catégories constituant les premiers résultats. Un deuxième chercheur⁵⁹ a été informé des objectifs de la recherche et les données brutes transcrites en un format commun ainsi que des résumés lui ont été transmises. Sans connaître nos catégories, le deuxième chercheur a été chargé de créer une deuxième série de catégories à partir des données brutes. Les catégories ont ensuite été comparées avec les nôtres afin d'établir les convergences, l'étendue des chevauchements possibles (répétition, similarité, simplification des choix) ou divergences. Les deux ensembles de catégories ont ensuite été combinés, réorganisés jusqu'à uniformisation, accord sur des catégories solides.

2) La vérification auprès des participants.

Cette dernière étape, outre le fait que nous restons jusqu'au bout dans une logique et méthodologie *design thinking*, améliore la crédibilité des résultats en informant les participants de nos interprétations et conclusions. Les usagers-médiateurs ont pu évaluer si les catégories décrites étaient en lien avec leurs expériences : lors de trois réunions collaboratives, nous leur avons présenté

⁵⁹ Après communication de nos objectifs de recherche auprès d'un groupe de notre réseau professionnel, l'un d'eux a démontré intérêt et disponibilité pour participer à notre recherche : homme, médiateur depuis 20 ans en milieu associatif et indépendant, formateur, chercheur.

une synthèse commentée du processus d'analyse inductive que nous avons suivi ainsi que des résultats obtenus en commentant catégories et sous-catégories extraites des données recueillies et plus-values constatées.

2.5. L'analyse qualitative inductive, valeur ajoutée pour notre recherche.

Cette approche est particulièrement appropriée pour l'analyse des données provenant d'objets d'étude à caractère exploratoire et pour lesquels il y a peu de modèles ou théories spécifiques. Elle est aussi utile pour démontrer les dimensions insuffisamment explorées d'une problématique, même si le sujet a pu être, sous certains angles, documenté dans la littérature. Cette méthode d'analyse est un outil complémentaire à la méthodologie *design thinking* mise en place tout au long de notre recherche.

Le recours au codage parallèle en aveugle, à la clarification des catégories avec le deuxième chercheur et à la présentation des résultats aux participants constituent des stratégies efficaces permettant d'assurer la rigueur de la recherche et de l'analyse inductive, de ses résultats.

L'approche inductive exploratoire et compréhensive est créative, explicite et permet au chercheur de construire un appui théorique simple, détaillé, précis dans ses critères de validation et de le guider dans la production de connaissances tout autant crédibles et significatives pour les acteurs de la médiation, les médiateurs, les lecteurs et utilisateurs potentiels de la recherche.

3. Le design de notre pratique.

3.1. Saturer et grouper.

En *design thinking*, partager en équipe sert au moins trois objectifs.

Tout d'abord cela permet à chacun des participants d'être au courant de ce que les autres ont vécu sur le terrain car partager, comparer les expériences est précieux. Deuxièmement, les membres de l'équipe peuvent tirer ensemble plus de sens de l'expérience. Le travail de synthèse commence là. Troisièmement, en capturant chaque détail intéressant du travail de terrain (expérimentation), le processus de saturation de l'espace commence pour ne se conclure que quand n'émergent plus de nouveaux constats, idées.

L'étape « saturer et grouper » est essentielle. Pour recueillir le maximum de données auprès des usagers après expérimentation du prototype, le métamodèle PRECAUCUS, le partage en équipe s'est développé en « saturant » l'espace de conception du projet (MedLab) avec tous les faits saillants, éléments tangibles et propices à informer obtenus lors du partage en réunions collaboratives (textes, schémas, heuristiques, post-it, fiches, cartographies).

Chaque membre de l'équipe (7) a raconté comment il avait vécu le test-expérimentation au cours de cinq médiations (1 médiateur, 2 parties, 10 entretiens préliminaires), partagé ses constats pendant que les autres membres de l'équipe mettaient en avant, soulignaient les points intéressants en heuristiques pour éclairer un thème, dégager des tendances. Cette démarche capitale, vérifiée étape par étape, nous a permis de « grouper », classer des constatations, idées pour en explorer les thèmes émergents, en extraire les informations les plus utiles. Nous avons respecté les mots et expressions des utilisateurs.

3.2. Organisation.

Nous avons développé notre organisation sur la base des étapes suivantes :

- L'échantillonnage (les participants à l'expérimentation, autrement dit les usagers-médiateurs).
- Nous n'avons pas construit de questionnaire ni de guide d'entretien mais mis en place des repères générateurs de questions et de réponses, à savoir trois perspectives de réflexions : le médiateur, le médié et le métamodèle.
- L'organisation logistique du groupe de discussion (réunions avec les usagers-médiateurs).
- La gestion et l'animation du groupe (le chercheur observateur, modérateur).
- Le recueil des données.
- L'analyse qualitative inductive des données et la synthèse des résultats.
- La présentation des résultats et commentaires.

Les points suivants étayent le *design* théorique de notre recherche empirique précédemment présenté.

3.2.1. Le terrain.

Nos réunions se sont déroulées au MedLab pour recueillir les résultats de la première expérimentation du prototype. Le terrain cible de notre enquête étant la validation de notre hypothèse de travail :

L'entretien préliminaire individuel. Une chance négligée dans la résolution constructive du conflit par la médiation.

Autrement dit les trois réponses (le développement de l'entretien préliminaire individuel, le travail sur les dimensions psychiques inhérentes au conflit et les interventions sur leurs déformations et la création du métamodèle d'analyse) apportées en tant que solutions à la problématique reconnue des médiateurs : le besoin d'une médiation plus fondée sur la psychologie.

3.2.2. Les participants.

La sélection initiale de l'échantillon des médiateurs-usagers a visé à représenter tant la réalité de la profession de médiateurs praticiens que celle, liée, d'une problématique certaine pour pouvoir explorer les solutions aux besoins tout en faisant émerger les points de vue contributifs pour un changement.

Notre échantillon d'usagers-médiateurs correspond à quatre caractéristiques préconisées dans la littérature scientifique (Anadon & Guillemette, 2007 ; Savoie-Zajc, 2009 ; Thomas, 2006) :

L'échantillon doit être

- Acceptable, crédible auprès de la communauté scientifique.
- Pertinent quant à nos objectifs de recherche.
- Accessible (des repères éthiques ont encadré notre démarche).
- Homogène, pour pouvoir dégager lors de l'analyse des résultats une compréhension suffisamment pertinente pour un groupe donné.

Notre étude s'est appuyée sur les données obtenues lors de réunions collaboratives avec l'équipe d'usagers-médiateurs après le test-expérimentation du métamodèle PRECAUCUS lors d'entretiens

préliminaires individuels de médiation ⁶⁰.

Tester auprès des usagers est un élément fondamental d'une approche de conception centrée sur l'humain et qui permet d'affiner éventuellement les solutions proposées ainsi que la compréhension que le chercheur a des personnes concernées. Au cœur de la démarche apprenante et dans un contexte, réseau d'apprentissage, il était impératif pour nous de tenir compte des commentaires des usagers.

La période test, expérimentation, s'est déroulée sur une période de trois mois, au cœur même de l'environnement professionnel des médiateurs, meilleur contexte pour avoir des retours significatifs. Nous n'avons pas donné de directives d'usage ou autres consignes aux médiateurs-utilisateurs, hormis de pratiquer... L'équipe a représenté l'échantillon de médiateurs dont nous avons besoin tout au long de nos travaux d'ingénierie et *design thinking* pour pouvoir recueillir des données significatives de bénéfices d'usage sur une certaine durée et évaluer la possibilité de théoriser et généraliser les résultats tout en changeant l'existant.

3.2.3. Le chercheur.

Pour reprendre la métaphore du voyage et de la carte, nous avons continué notre découverte d'explorateur à travers l'analyse des données recueillies, découvrant de nouveaux domaines de par l'expression directe des participants.

Modérateur, nous avons accompagné, suivi le rythme de la dynamique de groupe en veillant à ce que chacun s'exprime, nous mettant en retrait si nécessaire, relançant les échanges, relevant certains points, assurant la fluidité des discussions, montrant de la curiosité, etc.

Nous avons introduit, rappelé le but des trois réunions collaboratives en présentant une synthèse de notre démarche recherche menée jusqu'alors soulignant notre but commun de mettre à jour un changement possible de l'existant.

Nous avons proposé à l'équipe et particulièrement ciblé trois perspectives de travail et de discussions, d'échanges, repères de questionnements ouverts :

- Le médiateur vu par lui-même.
- Le médié vu par le médiateur
- Le médiateur et la pratique du métamodèle PRECAUCUS.

3.2.4. Les réunions.

Collectives, collaboratives, ces réunions nous ont permis d'appréhender la manière dont les usagers ont perçu, vécu la réalité expérimentée individuellement pour en évaluer expériences, résultats et limites éventuelles.

Ces réunions ont été utiles pour

- Explorer des terrains réalistes propres aux usagers.
- Comprendre la posture des médiateurs dans la gestion des dimensions psychiques.
- Vérifier si les solutions permettaient de dépasser la problématique.
- Développer, adapter la « mise sur le marché » de l'outil.
- Identifier les axes de recherche émergents à approfondir éventuellement par une recherche ultérieure, avec des échantillons différents.

Nous nous sommes limités à une moyenne de trois « journées-réunions », une par perspective à aborder. La saturation des données a été obtenue pour chaque perspective par absence d'éléments

⁶⁰ Rappelons l'engagement à pratiquer 5 médiations (35 pour l'équipe) soit 10 entretiens préliminaires individuels (2 parties) par médiateur, soit un total de 70 EPI.

nouveaux ou du moins suffisamment significatifs. Ces réunions au MedLab (technique la plus complète et flexible) nous ont permis de rester fidèles à l'esprit design et de maintenir, nourrir, la cohésion du groupe après les trois mois de tests individuels.

Toujours en cohérence avec la méthodologie *design thinking*, nous avons développé nos réunions sur la base d'entretiens libres, d'échanges, en privilégiant l'interaction de l'équipe avec le chercheur et entre les médiateurs.

4. Principes conducteurs de notre recherche.

(1) La méthodologie du *design thinking* ne permettant pas de présupposer un cadre théorique établi, le terrain et la réalité qui s'y déploie ont primé et permis à des éléments signifiants d'en émerger. Nous avons travaillé avec les médiateurs ; leurs origines professionnelles et formations différentes, modes de pratiques ont construit, dans une démarche apprenante, une forme d'interdisciplinarité pour atteindre notre but commun, à travers un réseau de compétences et d'apprentissage.

(2) Ne pas travailler seul implique d'accepter de se laisser bousculer dans ses convictions. La flexibilité de notre cheminement et travail collaboratif a été essentielle.

(3) La dimension « action » et le sens participatif de notre recherche ont construit notre dynamique de base, avec l'équipe de médiateurs.

(4) L'épreuve du terrain nous a permis, en tant que chercheur, de ne pas venir valider des hypothèses préexistantes sur un terrain choisi mais, au contraire, des hypothèses soumises à l'épreuve du terrain.

(5) La réalité de terrain ne pouvant être préjugée, notre processus de recherche, en construction permanente, s'est mis en place par notre approche communicationnelle.

Pour cibler spécifiquement notre questionnement de recherche par notre approche d'analyse inductive, force est de constater que le temps nécessaire au formatage des données brutes recueillies et à leur lecture et relecture, a été chronophage. Nous l'avons dit, nous avons veillé à ce que les résultats ne proviennent pas d'une projection ou attente personnelle, réponses souhaitées, en respectant une rigueur certaine de l'analyse. Notre objectif : valider un cadre de références et permettre une nouvelle conceptualisation et changement de l'existant.

5. Processus.

Notre but : la construction d'une lecture d'ensemble du terrain pour parvenir à une vision compréhensive et constructive des résultats, un arbre de concepts dont les seules limites ont été les objectifs de l'étude.

Notre *modus operandi* concret en lien avec les chemins théoriques précités :

Etape 1. Après les réunions collaboratives nous avons rassemblé toutes les notes pour les aménager en un format commun (format des supports papier, transcription, polices de caractère, couleurs).

Etape 2. Nous avons procédé à plusieurs lectures attentives, approfondies, pour nous familiariser avec le contenu et avoir au fur et à mesure une vue d'ensemble des sujets. Nous avons établi, selon le besoin, des mémos ou résumés, heuristiques permettant d'explorer la signification de certains concepts, concernant des points théoriques ou pratiques ou des rappels de liens avec d'autres catégories, rapprochement des commentaires-mémos, heuristiques, selon leurs convergences et divergences, références pour notre questionnement, constats d'absences également. Nous avons

numéroté les thèmes ou les fragments des textes intéressants pour nous, la fréquence de leur apparition, créé des check-lists de vérification.

Ce travail s'est fait également de manière déductive, à partir de nos connaissances a priori et de nos objectifs de recherche.

Etape 3. Après avoir souligné des passages, les avoir annotés, isolé des phrases et paragraphes, extraits, nous avons repéré les unités de sens, passages significatifs, identifiant ainsi les premières catégories permettant d'arriver à une conceptualisation aboutie.

Etape 4. Nous avons affiné les catégories par sujet en recherchant les sous-catégories possibles et pouvant inclure de nouvelles perspectives. Le travail du double codage a permis de repérer certaines divergences, uniformisées au final.

6. Nos résultats.

L'enjeu de notre analyse inductive étant de valider un changement de l'existant au regard de la médiation en elle-même, du processus de médiation en particulier et de la pratique du médiateur, un ensemble de procédures a donc été développé.

Deux objectifs principaux ont été assignés à notre analyse :

- Rechercher et proposer des concepts permettant d'évaluer l'efficacité des solutions apportées à la problématique initiale énoncée.
- Evaluer l'impact des trois solutions (« 3 en 1 ») tant concernant
 - Le médiateur vu par lui-même.
 - Le médié vu par le médiateur.
 - La pratique du métamodèle PRECAUCUS par le médiateur.

Notre analyse a été bien évidemment orientée en fonction de nos objectifs de recherche, pistes d'orientation. Les connaissances de l'usager-médiateur lui-même et ses propres expériences ne peuvent être automatiquement éclairantes et valides car subjectives. Les références conceptuelles du chercheur, qui se situe entre un savoir commun et un savoir scientifique, sont des conditions nécessaires pour continuer à apprendre justement du savoir commun (rappelons la démarche apprenante et d'apprentissage mise en place et qui a nourri la relation chercheur/usagers au cœur de notre recherche).

Les résultats que nous présentons proviennent directement de l'analyse des données brutes recueillies après l'expérimentation du métamodèle et leur validation après double codification et présentation aux participants.

Nos catégories présentent les caractéristiques suivantes :

- Une étiquette qui permet d'identifier la catégorie (le nom de la catégorie).
- Un sens donné à la catégorie par les sous-catégories qui lui sont attachées.
- Des catégories en lien avec d'autres catégories et créant un réseau conceptuel.
- Des concepts qui – par notre analyse – conduisent à une généralisation des sens donnés et l'élaboration de connaissances nouvelles par la pertinence de nos objectifs de recherche et la validation de notre hypothèse de travail.

6.1. Présentation des catégories et sous-catégories.

L'individu produit une connaissance réflexive sur lui-même et ses propres expériences, élaborant ses propres hypothèses et pistes de réflexions. Le chercheur fournit les cadres méthodologiques pour

appréhender un savoir co-construit, développer de nouvelles connaissances scientifiques. Objectiver les connaissances élaborées avec les usagers de terrain se construit peu à peu, grâce aux concepts organisés et mis en évidence. C'est au chercheur que revient la tâche de faire émerger la mise en ordre compréhensive et le sens des données collectées (Paillé & Mucchielli, 2003).

Nous ne pouvions pas ne pas nous intéresser à la posture du médiateur et nous interroger sur un impact possible de l'expérimentation du métamodèle PRECAUCUS sur le médié et, bien évidemment, sur la pratique du métamodèle par le médiateur. Un premier test supposant que d'autres suivront. Nous présentons ici – au fur et à mesure – les commentaires aux catégories et sous-catégories conceptualisantes résultant de notre analyse de données. Un tableau global des catégories et sous-catégories des trois perspectives peut être consulté en annexe. Des exemples de données brutes, en italique dans le texte, étayaient nos commentaires. Catégories et sous-catégories sont valorisées en gras dans le texte.

(1) Perspective n. 1. Le médiateur vu par lui-même.

Six catégories ont émergé de la lecture des données brutes ainsi que 26 sous-catégories.

Catégorie	Sous-catégories
1. Premières impressions.	L'expérience vécue L'aventure design La gestion du stress Le métamodèle Les stratégies

Nous abordons ici **les premières impressions** « à chaud » du médiateur. Les médiateurs sont passés de la théorie à la mise en pratique. Ils signalent avoir commencé leurs pratiques en utilisant petit à petit les outils afin de mieux s'en approprier tous les aspects.

Le verdict du médiateur⁶¹ est positif quant à **l'expérience vécue**. Tout l'art a consisté à oser quitter sa zone de confort pour aller sur des terrains qui posaient initialement problème :

« Personnellement, ce qui n'était pas évident c'était de lâcher ce que je savais ou plutôt mes habitudes ». Les premiers contacts, avec l'introduction au processus, se sont faits avec une certaine aisance plutôt inhabituelle pour le praticien de la médiation, confiant en la perspective d'un travail innovant (« J'avais hâte mais je me demandais aussi au début comment me lancer, j'ai vite constaté que je me sentais plus sûre de moi, en plus il n'y avait pas la pression du temps »). Avec la possibilité d'une approche systématisée des dimensions psychiques et de leurs déformations au cœur du conflit (biais cognitifs, contradictions, jugements, etc.), le médiateur a découvert la possibilité d'élaborer une progressivité de sa stratégie d'analyse qui se reflète sur la cartographie mise en place (*« le challenge a été pour moi d'arriver à canaliser le flot d'informations, la carte du conflit m'a permis de le faire malgré la pression du médié à vouloir se dire » ; « je me demandais comment commencer à utiliser le métamodèle par rapport à la parole du médié ; je l'avais bien en tête et j'ai pu l'intégrer*

⁶¹ Nous parlons du médiateur au singulier en référence aux médiateurs pluriels qui ont constitué notre équipe.

dans le dialogue, construire la stratégie de l'entretien au fur et à mesure ») ainsi que, dès le début de l'entretien préliminaire individuel, l'utilisation du concept tête-cœur-mains (cognitif-émotionnel-comportemental). Ce qui a étonné le médiateur, c'est aussi l'importance à attribuer aux valeurs dans le conflit (*« J'ai pu désamorcer un blocage en utilisant un modèle adapté tout en questionnant sur le sujet »*). Les fluctuations émotionnelles ont pu être travaillées en fixant l'attention sur l'inscription sur la carte du conflit. Ce qui est essentiel pour le médiateur, c'est la stabilité proposée par le métamodèle, un outil certes structuré mais à la fois *« flexible, adaptable »* en fonction des situations. Des mots-clés importants sont énoncés, tels que *« intérêts, droits, temps, compréhension, alternatives, émotions, dialogue »*.

La méthodologie et l'esprit *design thinking* ont laissé leur empreinte sur le médiateur. Il le formule en parlant de **l'aventure design**. Il confirme avoir osé expérimenter l'attitude, le questionnement *« out of the box »* avec les médiés qui atténue nettement le stress ou la difficulté pour développer, questionner hors des sentiers battus des techniques de communication, linéaires, protocolaires, classiques (*« Avant, à force de reformuler, j'avais le sentiment de piétiner, d'être bloqué au bon vouloir du médié, par sa parole, ses résistances, sa logique conflictuelle. Là je me suis aperçu que d'avoir pratiqué la méthodologie design au cours du projet m'a ouvert à une attitude plus souple qui me permet des interrogations et des approches différentes »*). Là où il y a du design, l'utilisateur en ressent l'effet précisément, immédiatement, parce que son expérience s'en trouve instantanément améliorée, prête aux changements

Le médiateur indique néanmoins avoir à faire face à deux démarches qui s'opposent à cette aventure design : avoir à vaincre, dépasser, l'homéostasie du médié (c.-à-d. la crainte du changement en même temps que l'envie de changer) et la pression du médié à vouloir l'amener de son côté.

L'expérience design se répercute sur le discours médiateur/médié car tout élément apparemment insignifiant ou hors sujet peut y être retenu comme ressource nouvelle possible (*« Pas simple ! La parole est très forte mais j'ai pris le temps... » ; « J'ai beaucoup travaillé sur la carte du conflit pour établir des repères » ; « je leur ai expliqué cette approche, je leur ai montré, ils ont osé se lancer quand nous avons établi ensemble un timeline »*). En inscrivant les données du conflit sur la carte opérationnelle, le médiateur a pu ainsi ramener le médié à prendre d'autant plus conscience de son objectif réel et des changements de perspective permettant des solutions nouvelles. Les débriefings réguliers au cœur du processus d'application du métamodèle favorisent – logiquement – la progression structurée de l'analyse de conflit et permettent de nouveaux questionnements spontanés en restimulant l'intérêt du médié à clarifier, préciser, poser les points essentiels de son différend (*« Nous nous sommes beaucoup parlé à travers la carte ; je pense même qu'il y avait moins de tensions car extériorisées » ; « La visualisation est essentielle, elle permet de réfléchir, de se positionner différemment » ; « Oui les modèles ou cartes sont comme des tiers extérieurs »*).

Le stress initial du médiateur quant au risque de l'escalade des émotions dans le conflit et ses difficultés à les gérer s'est apaisé dans le cadre structuré de l'entretien préliminaire individuel et des étapes du métamodèle qui rythment l'analyse, le dialogue (*« Ah je me suis rappelé l'optimal discomfort ! J'ai mieux géré mon stress de mal faire, de ne pas y arriver » ; « Cela a été un moteur pour moi. Le cadre du processus de l'entretien préliminaire est bien défini, sécurisé par ma boîte à outils »*). Il ne se situe plus simplement et difficilement dans le rappel des règles, par exemple, car la pratique de la méta-position lui permet de *« distinguer et décoder son propre vécu émotionnel de celui du médié »*. Il parle de stress positif qui autorise la focalisation sur l'objectif à atteindre et l'intégration positive des propres émotions. Le médiateur a compris combien le taux d'adrénaline est nécessaire pour sa vigilance et sa réactivité (*« Positiver, ce n'est pas rien. Cela m'a rappelé l'impact*

des neurotransmetteurs dans les réactions émotionnelles ; j'ai même pu l'expliquer à un médié ». Il l'intègre tel un outil. Il constate que, depuis la mise en pratique de l'entretien préliminaire individuel structuré, son niveau de tolérance s'est amélioré : il est devenu plus ouvert que stressé, ses émotions sont devenues utiles à conscientiser, verbaliser. S'il ne prend parti ni en faveur ou défaveur du médié, le médiateur a « *géré sa propre compassion spontanée, son indignation, etc.* », en ayant compris que ce sont des phénomènes collatéraux, des parasites habituels qu'il vaut mieux laisser s'épuiser.

Chacun à leur façon, les médiateurs ont souhaité et constaté l'avantage de présenter leurs modes et techniques de travail aux disputants, valorisant également l'espace-temps à disposition pour déconstruire le problème et construire une compréhension meilleure (« *Au début, j'ai eu besoin d'expliquer comment nous allons travailler. Plus tard, pour d'autres médiations, j'étais plus libre et j'ai commenté au fur et à mesure ou en présentant le visuel de tel modèle, comme par exemple, l'escalade du conflit...* »). L'explication du processus systématisé qu'est le **métamodèle PRECAUCUS** (« 3 en 1 »), la présentation de certains outils leur a permis d'établir le contact, d'entrer plus facilement, voire même rapidement, dans l'entretien préliminaire individuel en intéressant le médié à la nécessité évidente de « *distinguer le cognitif de l'émotionnel et du comportemental* », en l'intéressant à ce tiers d'influence non négligeable qu'est le conflit. Cette présentation, constate le médiateur, a permis de « *créer et nourrir la relation, observer les réactions du médié, ajuster sa communication* ». Il s'est senti plus à l'aise en faisant participer directement chaque partie individuellement à la mise en place du processus. Nous retrouvons là l'esprit design de co-construction, « *cela m'a permis de faire des arrêts sur images et de pouvoir examiner les déclencheurs du conflit* ».

Les stratégies ou, par définition, la capacité à savoir diriger une opération avec compétences pour obtenir un résultat voulu, c.-à-d. l'art de coordonner (« *Pour moi petit à petit ; je pense qu'utiliser peu d'outils à la fois permet d'ancrer son savoir-faire, de constater l'impact* »). Ce serait là la définition de stratège qu'est le médiateur même s'il ne décide pas, au départ, d'une stratégie précise, globale qui, en fait, ne peut se dessiner qu'au fur et à mesure du travail médiateur/médié. Ce qui lui est connu, c'est le projet d'action, les outils disponibles, l'effet à déclencher, les moyens à disposition, les limites probables et les marges possibles. La stratégie la plus réaliste, c'est la décision de suivre de près le processus. Par contre, le médiateur sait les premières démarches à faire. Il a sa stratégie d'exploration, sa capacité d'adaptation et réadaptation et il a son algorithme de *screening* répétitif du métamodèle (« *Je n'ai pas suivi à la lettre tout le processus d'analyse avec le métamodèle ; j'ai parfois commencé en abordant le comportement de la personne, puis ses émotions, sa perception...* » ; « *au final on peut choisir, c'est bien* »). Il peut fixer une stratégie provisoire mais sa force réside dans sa souplesse de réadaptation et dans l'art de se réorienter et de suivre les réactions du médié co-constructeur. C'est donc en métaposition, avec des feedbacks réguliers, avec le métamodèle et la carte opérationnelle sous les yeux, que sa stratégie a consisté à maintenir son objectif final qu'est la *readiness* du médié ou la meilleure préparation possible de ce dernier à la médiation plénière, « *faire des débriefings, c'est bien, cela permet de montrer, réévaluer ce que l'on fait, où on en est, ensemble* ». Le médiateur est conscient de devoir favoriser tout ce qui peut être entrepris pour une prévention des complications pendant la séance plénière. Les mises au point régulières permettent au médiateur de travailler avec le médié les ressources positives qu'il peut avoir dans le conflit. L'atout important dans la gestion des stratégies, c'est l'arsenal d'outils à disposition qui lui permet de renforcer les tendances favorables à l'objectif final. « *Penser stratégie me fait prendre du recul par rapport à la situation et mieux pointer ce qu'il y a à clarifier* ». « *Est-ce*

que je peux dire que je dirige ? Je ne pense pas. Je montre les pistes. C'est le médié qui choisit même si parfois il doit faire marche-arrière ».

Catégorie	Sous-catégories
2. Le mode de travail	Le mode de travail L'espace-temps La rencontre Les outils spécifiques Les émotions dans le conflit L'apprentissage

Dans son **mode de travail**, le médiateur s'aperçoit qu'il est de plus en plus orienté vers le style transformatif qui consiste à reconsidérer la définition du conflit sous d'autres perspectives. Dans la logique même de considérer les conflits au prisme de leurs déformations psychologiques, il est amené à un recadrage, changement de perspective, une réinterprétation et la redéfinition de la situation voire même la disparition du déclencheur, du catalyseur du conflit. Il s'aperçoit également que son mode relationnel a changé, particulièrement parce qu'il accueille et reconnaît le médié comme un collaborateur (*« C'est étonnant, j'ai un autre rapport avec les médiés au fur et à mesure de l'entretien... nous collaborons... c'est franchement différent »*). La « co-construction » qui se développe par l'intermédiaire de « la dynamique du métamodèle », de « la carte » et de « la métacommunication », le met dans un « rôle nouveau, même pédagogique ». Le médiateur souligne que l'option de neutralité, changée en omni-partialité, lui permet un « degré de collaboration plus actif, engagé ». Ce qui est particulièrement nouveau pour lui (outre le pré-diagnostic et le diagnostic professionnel), c'est « l'établissement du diagnostic commun », un moment délicat de synthèse, avec le médié, du travail accompli, orienté vers un résultat le meilleur possible de préparation à la plénière (*« En fait c'est toute la stratégie qui est revue avec le médié »*). La relation établie avec le médié conforte le médiateur dans cette co-construction qui lui révèle encore mieux les dispositions conflictogènes du médié mais le renvoie aussi à ses propres limites de capacités co-constructives et lui permet par là un travail sur soi, « le métamodèle ne manquant pas de faire effet sur lui-même ». Cet « espace de dynamique, de créativité » lui donne un élan particulier.

L'espace-temps est « le premier grand avantage évident » de la pratique du médiateur en entretien préliminaire individuel structuré (*« Quelle différence ! Franchement au début je me disais et si ça ne va pas, quelle perte de temps. Au final la dynamique de l'entretien permet de construire, de clarifier, on ne voit pas le temps passer ; les résultats sont là »*). C'est une chance qui n'est plus négligée et qui donne conscience au médiateur de la nécessité, de la possibilité d'un timing incluant des moments de métaposition, de synthèses, d'explications du processus, de réorientation vers l'objectif, d'alternances entre la parole et l'écoute, de temps de clarification et de conclusion. Le mode de travail exige de procéder à un « approfondissement de la compréhension », l'allié indispensable de la maturation des raisonnements pondérés et de la synchronisation avec les émotions. C'est au médiateur d'assurer un rythme naturel dont il est le premier à bénéficier et qui est le garant du « bon climat » indispensable. Le médiateur n'est pas maître du temps mais son indéfectible administrateur. *« Cela s'en ressent sur la suite de la médiation, avec les plénières, on rentre dans le vif du sujet,*

chaque partie est plus claire sur ce qu'elle a à dire ; cela n'empêche pas les émotions mais cela ne fait plus peur car mieux gérées ». « L'effet du precaucus est net en plénière ; moi j'en ai moins fait (des plénières), c'est positif comme résultat ».

Lors de la **rencontre**, du premier contact, il s'agit, pour le médiateur, de l'activation immédiate des dimensions de tout le « *clavier* » du PRECAUCUS pour une « *mise en résonance avec le médié* ». Il a beau savoir par expérience que les cinq premières minutes de la première rencontre ont une importance cruciale sur la relation qui suivra, il sait aussi qu'il n'est jamais le même dans chaque rencontre qui en elle-même est unique ; ce serait a priori d'autant plus difficile d'aborder la situation car il sait qu'il aura en face de lui une personne en mal de gérer ses relations et en état d'esprit de déclencher facilement des conflits. Pour le médiateur, la meilleure stratégie pour entrer en contact c'est le déclenchement de « *séquences d'acceptation* », c.-à-d. l'évocation d'une série de constats auxquels le médié ne peut qu'acquiescer comme, par exemple, sur les points communs ou le fait d'indiquer l'intention de faire du bon travail ensemble, etc. Selon son « *empathie réflexe positive* » ou éventuellement négative, le médiateur arrive à « *transcender ses réactions personnelles* » en focalisant sur le « *projet commun* » et à se décentrer suffisamment en « *endossant pleinement son rôle en professionnel* ». Ceci ne l'empêche pas de tester si une « *résonance affective* » est créée auprès du médié, c.-à-d. une ébauche de correspondance de réactivité émotionnelle qui est un des signes les meilleurs pour évaluer la qualité du lien établi et qui facilitera une coopération et révélera si l'adhésion au projet commun est seulement superficiellement cognitive ou demi-consentante ou viscérale.

Sans la réserve d'**outils spécifiques**, pas de prémédiation possible. Pour le médiateur, comme pour tous professionnels, disposer d'« *équipements nouveaux, perfectionnés* » c'est comme pouvoir « *travailler dans de bonnes conditions* » et ce, d'autant plus si les outils sont polyvalents et permettent de réagir à des problèmes diversifiés, soutenus par des « *modes d'emploi adéquats* » (le guide ou vademecum de l'utilisateur) : « *J'ai utilisé le Guide de l'utilisateur pour me préparer mentalement ; j'ai même montré certains schémas aux médiés* » ; « *je l'ai utilisé pour ma conclusion personnelle, après la médiation, pour revoir le parcours accompli* ». Quant à « *l'avantage des outils nouveaux* », il sait qu'ils ouvrent à des « *compétences nouvelles* », et sont « *visualisables* » aussi par les médiés à qui il les explique. Le médiateur a conçu, « *développé ses propres séquences d'utilisation des outils selon une pédagogie d'apprentissage progressif* », autant pour lui, dans la mise en pratique des outils que pour le médié dans un impact possible sur le conflit. Certains médiateurs ont fait le choix d'en utiliser certains plutôt que d'autres, selon l'impact perceptible et leur habileté à les pratiquer. Ils se sont aussi donné le temps de l'apprentissage à leur convenance personnelle. Ils en ont découvert certaines applications nouvelles telles des cartographies plus spécifiques selon les situations ou des exercices pour conscientiser la relation ou l'usage d'images, de métaphores.

Les émotions dans le conflit ne sont plus à considérer, par le médiateur, comme des parasites dans la constellation des composantes conflictuelles mais comme « *des dimensions à gérer avec intelligence* ». L'importance qui leur est attribuée résulte du fait que le médiateur sait que ce sont les émotions qui commencent un conflit et qui concluent le conflit et, même, qu'on ne peut remplacer une émotion que par une autre émotion positive. Le pouvoir de l'émotion est d'autant plus incontestable que le médiateur doit « *négoier* » avec elle « *la prévention de l'escalade de situations* » pendant lesquelles elle peut échapper à tout contrôle et risquer de contrecarrer le processus de médiation. Le médiateur a « *appris qu'en transférant immédiatement l'attention de l'émotion vers le raisonnement, l'émotion s'atténue et peut même disparaître* ».

Un des succès de la prémédiation – selon les médiateurs – c'est la capacité du praticien à présenter

« *le fonctionnement intime des phénomènes émotionnels* » au médié pour lui apprendre à se les approprier (« *ce que j'ai appris, découvert avec les neurosciences, est très utile ; expliquer cela maintient le dialogue* »). Il peut dire que les émotions collaborent avec lui car elles lui révèlent l'importance que le médié attribue même instantanément à la situation et à des vécus importants qui ne se révéleraient pas autrement. Le médiateur cueille les messages à travers « *les trois niveaux d'expression tête-cœur-mains* » sachant qu'il est « *difficile au médié de se contredire sur tous les niveaux à la fois* ». Le médiateur sait qu'il n'est pas à l'abri de leurs manifestations mais il peut utiliser le même canal de communication émotionnelle pour aboutir à l'empathie et à la confiance. Donc une relation « pour le meilleur et pour le pire » entre le médiateur et les émotions, le pire étant de les nier, étouffer car elles risqueraient de faire irruption plus tard, subitement, d'une manière et à une occasion inappropriée.

Le médiateur parle d'**apprentissage** qui l'autorise à une autonomie et une marge de manœuvre de progression selon ses capacités personnelles. Un apprentissage qui garantit déjà les conditions suffisantes d'une application en accord avec l'originalité du modèle à la base. Le médiateur explique, rejoint, comprend, questionne, etc., et le médié, de par la démarche de co-construction, contribue à « *l'apprentissage du médiateur* ». Le « *progrès cognitif* » impose intrinsèquement « *des temps de réflexion, réévaluation, d'intégration du savoir* » à condition de persévérer dans la pratique du métamodèle dont l'application favorise la plasticité neurologique des connaissances acquises.

Catégorie	Sous-catégories
3. La relation	La dynamique relationnelle La gestion de l'empathie La métacommunication Danser avec les opposés Les émotions du médiateur

Etant donné que toutes les structures profondes du conflit sont relationnelles voilà le problème majeur posé mais aussi la piste à suivre. **La relation** n'est pas un état insaisissable mais un ensemble de processus. Précisément toute relation est faite de processus psychologiques c.-à-d. de dynamiques multiples. C'est un ensemble de forces psychiques symétriques ou non, complémentaires ou antagonistes que le médiateur doit faire se rejoindre les unes aux autres, s'associer entre elles, vers un objectif commun. Le médiateur doit négocier ces forces par sa capacité communicationnelle, sa stratégie d'intelligence sociale développée au cours des entretiens (« *Pas simple avant de gérer les heurts, blocages, résistances, là par exemple je travaille la motivation de la personne et ses perspectives ...* »).

Cette « *capacité d'affronter des relations difficiles* » aurait pu être un défi trop ambitieux si le médiateur ne savait pas qu'il a désormais des alliés qui lui assurent la motivation et le lien de coopération, de relation qu'il est supposé établir, par-delà les tensions initiales de doutes, de méfiance ou d'irascibilité qui vont s'y opposer. De fait, le médiateur a quatre atouts :

Tout d'abord il sait que « *le problème qui se pose consiste dans sa mauvaise définition* » créée par les disputants eux-mêmes. La relation créée avec le disputant lui permet d'accéder à d'autres perspectives : il s'agit du processus de « *résolution transformative* » du problème qu'il sait réaliser en

« *décodant les dysfonctionnements de chacune des dimensions psychiques* ». Un autre atout, c'est que le médiateur, à base de cette expérience, peut affirmer et opérer avec cette perspective que le « non » du médié est un « oui » à une meilleure solution, ce qui lui assure un accord intrinsèque. Son troisième atout, c'est l'évidence confirmée, à travers l'expérience du cadre conflictuel, que chacun est capable du meilleur et du pire. De là son « *ancrage personnel en cette confiance du meilleur potentiel de chacun des médiés* ». Enfin, l'atout spécifique du médiateur, grâce à la structure de l'entretien préliminaire individuel, c'est de disposer des rails du métamodèle sur lesquels il peut « *accompagner, guider le médié* » jusqu'à destination. Le médiateur lui-même, de par ses nouvelles compétences, se sert du « *métamodèle comme d'une glissière de sécurité pour canaliser ses raisonnements, émotions, comportements et valeurs* », ce qui lui garantit son « *équilibre personnel* » permettant aussi la sérénité nécessaire pour intégrer les incidents du parcours relationnel avec cette espèce d'immunisation acquise qui lui a permis de maintenir une « *attitude de positivation* », une tranquillité qui l'a fait passer de certaines réactions de défense antérieures à une « *assertivité* » faisant désormais autorité.

La dynamique relationnelle peut dans ces conditions passer par des fluctuations d'humeur, de motivation, de contestation réciproque qui n'ébranlent plus le lien relationnel, l'ancrage posé par le médiateur d'un accord de collaboration établi au départ (« *Je ne me sens plus figé par ce qui m'apparaissait avant comme des tentatives de manipulations ou de me remettre en question* »). L'application du processus questionnant de maïeutique dont la maîtrise est inhérente à la pratique de l'entretien préliminaire individuel, lui permet d'approfondir en douceur la compréhension et le rapprochement de points de vue. Pour rester convaincant, le médiateur nourrit le crédit de confiance et de crédibilité obtenu pendant l'entretien ayant expérimenté que la confiance est le facteur relationnel le plus efficace.

Le médiateur distingue **l'empathie** réflexe immédiate, positive ou négative (neurologique) de l'empathie volontaire signalée intentionnellement (verbalement et non verbalement), à ne pas négliger (« *L'approche des neurosciences m'a expliqué beaucoup de choses ; j'ai compris mes mécanismes ; je peux expliquer au médié...* »). Une autre perspective, c'est l'empathie cognitive (penser à la place de l'autre), émotionnelle (ressentir comme l'autre), comportementale (se mettre à la place de l'autre). Tout cela avec « *l'intention d'une compréhension la plus profonde possible* ». En entretien, les médiateurs admettent que, pour eux, il s'agit d'un mode d'intuition qui a droit à sa petite place dans l'évaluation d'un conflit mais ici, surtout, vérifiée par des questions, de la métacommunication et la confrontation au « *screening du métamodèle* », la façon de procéder pendant l'entretien préliminaire individuel consistant à passer par des hypothèses et non des interprétations à prétention de certitudes. Pour le médiateur toute information même intuitive est intéressante mais le garant le moins hypothétique reste la qualité de collaboration et « *la réévaluation de la situation par l'intermédiaire de la carte du conflit du médié* ».

La métacommunication consiste à « *être concerné et concentré sur le message à transmettre* » mais en même temps à « *être à l'écoute de la qualité de la relation* » maintenue entre les interlocuteurs et réévaluée constamment. Le médiateur entend avec deux oreilles différentes, l'une à l'écoute du message, l'autre à l'écoute du mode de communication. Pour gérer cet art de l'autocontrôle simultané, le médiateur « *propose régulièrement des débriefings* » autant pour lui-même que pour un ajustement, une clarification avec son interlocuteur. Au fur et à mesure qu'il élabore la métacommunication et qu'il l'explique au médié, il communique avec ce dernier en se référant au métamodèle. L'écueil reste la difficulté à réguler les émotions pendant ce mode de communication pour éviter qu'elles ne créent une tension particulière en véhiculant sous-entendus et critiques. Le

médié constate combien de conflits auraient pu être évités par une connaissance et une pratique de métacommunication qui représente, pour lui, non seulement une ressource mais une opportunité notamment pour clarifier les inévitables interprétations et autres tensions. Un des principes expliqués de bonne communication pour éviter les jugements provocateurs ou des sous-entendus négatifs, c'est de s'exprimer toujours sous forme de questionnements plutôt que d'affirmations. Cette forme de communication assure en même temps au médiateur « *la métaposition indispensable* » pour la stratégie de l'entretien préliminaire individuel.

Comme l'écoute active et la reformulation, la métaposition fait partie de « *l'art du questionnement* » du médiateur. En de nombreuses situations, c'est déjà l'écoute active qui peut apporter des réponses aux questions prévues : informations sur les intérêts, les convictions, l'image de soi, l'image de l'autre, les projets et appréhensions du médié. Sans questions, le médiateur ne peut percevoir ni entrevoir suffisamment ce qui correspond à son projet et ce dont le médié ignore l'importance. Le médiateur procède par questions ouvertes, par questions d'informations générales, d'approfondissement de la compréhension et de confirmation et vérification de ce qui doit être entendu. La pratique de l'entretien préliminaire individuel autorise le médiateur à « *risquer des réactions négatives* » car il va les intégrer comme révélant la tendance conflictuelle du médié et donnant des informations qui, grâce au « *décodage par le métamodèle* », révéleront les dysfonctions psychiques qui resteraient masquées s'il s'en tenait à un discours rationnel. Les révélations imprévues, volontaires et involontaires sont rajoutées à « *la carte du médié* » et viennent compléter « *le diagnostic commun* ». Le médiateur vérifie, avec le médié, par son questionnement, les éléments importants pour l'entrée en médiation plénière.

Au cours de l'entretien préliminaire individuel, le médiateur a assisté, avec étonnement, à son « *propre changement d'état d'esprit* ». L'établissement, le maintien d'une non-violence et d'une non dramatisation ayant déjà fait partie de sa pratique habituelle, le médiateur s'est aperçu qu'il commence à **danser avec les opposés**, à les affronter de façon plus détendue. Il sait que toute qualité se situe entre deux défauts, deux extrêmes indispensables à maintenir l'équilibre et dont, en général, l'être humain s'approche et s'éloigne. La créativité comme règle, recherche constante de réponse au problème rigidifié, entraîne nécessairement des changements d'attitudes et de mentalités, de mode de comportement dans la recherche commune d'alternatives les meilleures possibles et non de pénalité et de culpabilité. L'exercice systématique du métamodèle PRECAUCUS, comme dans tout apprentissage, a fait passer le médiateur d'une application assidue du métamodèle à une certaine maîtrise de sa pratique. De là une façon de « *danser avec les opposés* » d'autant plus que l'objectif du médiateur n'est pas de résister, s'opposer aux problèmes mais de les intégrer dans sa stratégie (« *C'est un peu comme les techniques d'aïkido qui permettent d'accueillir les émotions ou paroles trop fortes pour les conduire vers du positif* »). Le médiateur peut se permettre de « *tourner en rond* », « *d'avancer, reculer et alterner* » jusqu'à « *valser* » avec les émotions, « *se synchroniser avec l'interlocuteur et de procéder ensemble* ». Dans la gestion de cette danse, le médiateur découvre toutes les opportunités du « *rythme du questionnement, de l'arrêt sur image pour mieux comprendre, du langage vidéo pour débriefer, proposer un premier diagnostic, faire le choix de l'outil, visualiser sur la carte, changer de rythme, en proposer un autre, etc.* ».

Un fait incontestable, le médiateur le sait, **les émotions** s'imposent d'elles-mêmes au corps et à la conscience. Elles repartent s'il ne les laisse pas le déstabiliser et ne fait rien pour les entretenir. Il les laisse s'épuiser et ne garde que l'énergie qu'elles produisent. Le rôle du médiateur, c'est de les tempérer (les siennes d'abord) pour pouvoir s'en approcher, démontrer tout l'intérêt nécessaire et les laisser s'exprimer. Il sait que les émotions sont parfois plus « *sincères* » que lui-même qui doit les

gérer car elles ont leurs propres réactions aux situations, au premier degré. Avec les manifestations des émotions, le médiateur est en plein dans le sujet : c.-à-d. « *le problème relationnel à aborder* ». Il est vrai que certaines émotions blessantes, négatives sont à porter avec patience en attendant des moments plus opportuns pour s'en occuper. Sa « *métaposition* », condition à son travail, contribue à le situer au-dessus des émotions les plus fortes. Il découvre l'avantage insoupçonné de ses émotions devenues inséparables coopératrices de travail.

Catégorie	Sous-catégories
4. L'identité	L'image de soi Le statut social L'utilité L'assertivité L'état d'esprit

Amené à définir son identité, le médiateur reconsidère son **identité subjective et sociale**. Sa perception interne d'auto-évaluation, d'appréhension cognitive de soi, de la représentation mentale de soi plus pleine, de la conscience qu'il a de lui-même et de la dynamique de changement qu'elle subit, le pousse à s'interroger sur la notion d'une certaine authenticité concluant que le problème n'est pas d'arriver à se définir mais de s'accepter tel quel (« *Je sais mes points sensibles. Parfois c'est rude ce qu'on vit, mais maintenant je comprends et je gère mieux* »). Son authenticité est tellement sous l'influence de son **statut social** (« *position, insertion socio-professionnelle, sentiments d'appartenance ou d'exclusion, acquis professionnels, formation, réputation, etc.* ») que son moi subjectif en est constamment bousculé. Il retient que toute réalité n'est en fait qu'une « *question de changement de perspectives* ». Cette relativisation, sélectivité variable de la perception – utile pour le médié – lui sert finalement aussi comme élément de dédramatisation pour son travail (« *Je me reconnais dans ce que je fais plutôt que de me dire comment je fais ?* »).

Dans l'esprit humaniste et dans les mécanismes neurologiques de récompense, la confirmation d'une **utilité** est un impératif majeur. Pour qu'il y ait une utilité, il faut qu'il y ait un besoin, une demande, en principe un service à rendre. Le médiateur ne fait pas exception et n'exclut pas la condition d'utilité en tant qu'élément constitutif de soi. Sans parler d'évaluation de l'utilité réelle, son premier attribut consiste déjà dans sa « *volonté d'utilité* » puis dans sa capacité à créer des conditions favorables et acceptables que son activité de médiateur peut lui offrir et une finalité définissable. Quant à prouver une utilité réelle, une « *raison d'être* », le médiateur peut se demander si elle est véritable, reconnaissable, confirmée. Le métamodèle lui permet cette vérification. C'est en choisissant des objectifs clairs, bien définis, étape par étape, ciblés sur des dysfonctions précises et reconnaissables comme de « *vraies métanoias* », c.-à-d. des revirements, transformations, glissements de dysfonctions vers des rectifications marquantes comme, par exemple, le passage d'un compromis vers une vraie coopération ou « *la redéfinition d'une certitude en hypothèse* ». Donc des objectifs nommés et des changements décomposant la complexité du problème en satisfactions successives de préférence à inscrire sur la carte opérationnelle du médié.

Une étape significative de l'entretien préliminaire individuel c'est, en tous cas, d'avoir su développer la compréhension mutuelle et reconstruire, rééquilibrer, assainir, « *la capacité de relation* ». Pour

cela le médiateur se permet d'être clairement **assertif** pour préserver l'orientation vers l'objectif, son rôle de modérateur, dans ses questionnements, ses interventions de clarification et maintenir toute absence de violence, en veillant au contrôle de ses propres réactions. Il est établi – et le métamodèle permet de le relever clairement – que ce que l'on sent, pense, dit ou fait dans l'immédiat résulte d'automatismes instinctifs, désordonnés, qui ont échappé à la censure du raisonnement pondéré. La stratégie du médiateur consiste à réserver plutôt ses interventions pour des remarques pertinentes, pacifiantes, sa fonction pédagogique positive, son identité, servant de « *modèle de bonne communication* » à travers son discours tempéré et constructif.

Le médiateur constate, en ce qui le concerne, un **état d'esprit** « *plus ouvert* », une disposition psychique et morale à agir, penser, juger, d'une autre façon. Un état d'esprit qui reflète « *ses valeurs, son sens de la vie et sa raison d'être profonde* ». Ceci donne un élan à son besoin d'être utile, une motivation plus spontanée et qui confirme sa valeur.

Catégorie

Sous-catégories

5. Le savoir-faire métier

L'empreinte professionnelle
Le référentiel en psychologie
Le designer

Entré dans un domaine – celui de la psychologie – dont il avait « *bien trop peu de connaissances* », le médiateur explique que le test du métamodèle PRECAUCUS en réalité de terrain, « *le passage de théories à des pratiques différentes, a eu clairement un impact* ». Au niveau de ses compétences, de son **savoir-faire**, il ne se dit « *pas psychologue* », loin de là, mais se sent légitimement « *vrai professionnel* » de par l'acquisition, l'apprentissage et l'application de « *nouveaux concepts, de nouvelles techniques avec des résultats positifs, un vocabulaire pertinent* », une activité accentuant son **empreinte professionnelle**. Le médiateur passe nettement du rôle « *d'accoucheur, d'artisan, de dénoueur de nœuds* » et autres dénominations à un « *rôle et une identité qualifiante, professionnelle* ». Il se reconnaît, son image est construite positivement à ses yeux. Il constate l'impact dans sa pratique, dans ses relations professionnelles et sur son équilibre personnel. Le métamodèle permet d'intégrer le processus de médiation dans un socle de connaissances d'ordre psychologique. Le médiateur peut ainsi « *reconnaître et aborder les perspectives psychologiques du conflit* » autant par l'analyse que par l'intervention grâce au **référentiel de données en psychologie** que constituent « *le métamodèle et le guide de l'utilisateur* », résultat du travail élaboré, mené, co-construit en méthodologie *design thinking* (« *Je n'ai pas fini d'apprendre, d'expérimenter ; les check-lists m'aident à réfléchir avant ou après l'entretien préliminaire pour me préparer ou évaluer le déroulement de la rencontre* ») . Il s'agit pour le médiateur d'un « *apport interdisciplinaire* » équilibré dans le respect de la spécificité de chacune des professions sans être pour autant un apport facultatif à la médiation car, en entretien préliminaire individuel, les fondements analysés du conflit sont psychologiques. Pour le médiateur avoir à disposition « *différents modes de visualisation du problème* » est devenu « *indispensable* », qu'il s'agisse de schémas, de cartes, modèles, graphiques, symboles, check-lists ou de règles cognitives ou comportementales, etc. Le médiateur a découvert et appris à disposer de ces éléments dans la mesure où il constate que leur « *impact est efficace* » et que l'application pratique ne nécessite « *pas de considérations théoriques particulièrement*

élaborées ».

Le **design thinking** permet d'augmenter la valeur des résultats du test, l'optimisation s'étant réalisée par le travail en groupe sur le projet, dans un environnement proactif. Le médiateur a appris dans les phases initiales d'élaboration de notre projet de recherche à penser comme un usager, à créer et tenir compte de l'interaction humaine, à évaluer les répercussions et la faisabilité de différentes solutions par la dynamique de la co-construction enrichie par la créativité qui donne la priorité aux besoins, des réactions et difficultés envisageables. Il n'hésite pas désormais à persister dans cette « *attitude d'ouverture* », prospection, vigilance, réactivité qui inspire son potentiel, sa fonction de **designer**, « *cartographe de l'analyse du conflit du médié* ».

Catégorie

Sous-catégories

6. Les valeurs

Les valeurs supérieures

Ethique et déontologie sont deux termes apparentés et à la fois complémentaires pour le médiateur : la première se référant à sa manière d'être en général, aux normes et **valeurs** qui imprègnent ses actions et à sa réflexion sur sa pratique et ses actes ; la seconde, code de conduite de sa profession, établissant les fondements de ses devoirs, normes et règles à appliquer et respecter. Si pour le médiateur l'importance des valeurs dans sa vie personnelle peut être vécue sans problèmes majeurs, la recherche de compréhension suffisamment approfondie du conflit l'amène à ne jamais négliger ou ignorer les valeurs du médié, celles qui le constituent et l'orientent dans ses choix. Dans la démarche psycho-sociale qu'est la médiation, il est conscient qu'il peut et doit se baser sur ses propres valeurs, les plus solides, pour assurer sa stabilité psychologique pendant le processus. Les valeurs étant toujours en concurrence dynamique et hiérarchique, son travail le dépouille de toutes celles qui n'ont pas de consistance suffisante. Au-delà d'une éthique de base, de respect, de justice, il ne peut éviter d'intégrer des **valeurs supérieures** (« c'est par la collaboration qu'on peut progresser », « je ne fais pas ce que je ne veux pas qu'on me fasse », « il y a toujours des alternatives à la violence », etc.) à la transcendance vers une « *volonté du bien commun* » dont il est supposé réveiller ou renforcer la tendance chez les médiés. « *L'influence évidente et sous-jacente des valeurs* » est indéniable pour le médiateur, même si « *l'exploration en est délicate* » quand il doit gérer des « *valeurs intraitables* » (« tout m'est dû », « c'est la loi du plus fort qui prime », « ne faire confiance à personne », etc.). Même le concept de paix comme valeur supérieure est tellement interprété, de façon contradictoire, que le médiateur, par son expérience, peut le concevoir comme une série ininterrompue de conflits intégrés pacifiquement. Le métamodèle prévoit pour le médiateur d'« *établir l'influence des valeurs* » avant la médiation plénière. Le sujet pourrait déclencher des délibérations qui, à elles seules, nécessiteraient des séances entières de travail, à moins qu'elles ne soient les causes véritables du conflit. Désormais, le médiateur préfère « *insister sur la construction de valeurs communes* » et préparer le médié à contourner en plénière celles qui ne sont pas directement en lien avec le conflit (« *on n'a pas besoin d'être d'accord sur tout* »).

(2) Perspective n. 2. Le médié vu par le médiateur.

C'est le médiateur qui réfère, se basant sur des commentaires des médiés, des débriefings. Cinq catégories ont été retenues comprenant 16 sous-catégories au total.

Catégorie	Sous-catégories
1. Le cognitif	L'apprentissage L'appropriation cognitive L'impact psychologique

La session de l'entretien préliminaire individuel structuré est tout d'abord orientée vers la mise au courant, l'information sur le cadre de travail et le phénomène conflictuel en général. Pour cela le médiateur utilise des « *techniques et méthodes de visualisation* » (modélisations, cartographies, schémas, etc.) : bien décodée, « *la visualisation dépasse l'impact des mots* », du vocabulaire, les interprétations, en étant clarifiée au fur et à mesure. Ainsi se développe un **apprentissage**, une « *assimilation des bases de connaissances* » et d'un certain « *savoir-faire du médié* » ; un « *apprentissage* » au cours duquel se construit « *la logique de l'entretien* ». Au départ le médié peut souhaiter comprendre seulement le comment et le pourquoi de son conflit et vouloir savoir comment s'en libérer. Il découvre dès le début de l'entretien préliminaire individuel que le fond de son problème est relationnel et en fait psychologique en référence aux émotions ressenties, à ses motivations, à son mode de pensée (« *c'est moi, je suis comme ça, qu'est-ce que vous allez chercher ?* »). Les représentations visuelles symbolisant la structure fonctionnelle du conflit lui permettent d'aborder cette perspective : le médié est invité à présenter sa situation telle qu'il se la représente sous forme d'une « *carte* » répertoriant et disposant au fur et à mesure les éléments de son histoire, complétée par des mots-clés, symboles, localisant les zones problématiques, terrains minés, les possibilités de manœuvre, les impasses, les opportunités, ponts, barrages, murs et en disposant également la constellation des personnages directement ou secondairement impliqués. Le médiateur l'accompagne, le guide par son questionnement, ses remarques, ses demandes de clarification, l'amenant successivement à des « *perspectives différentes* » et les reliant selon leurs interférences pour les intégrer dans une structure cohérente.

Le tableau global de la cartographie conduit le médié à une **appropriation cognitive** progressive de son conflit. Il se trouve dans une « *métaposition* », un recul devant sa situation. Il est amené vers une réification, une « *image autre* », une projection hors de lui qu'il peut remanier, raisonner, restructurer, mieux expliquer, clarifier. Il peut en localiser les points forts, les points de ressources personnelles, ciblés pour rectifier les dysfonctions souvent évidentes, les points de changements nécessaires et possibles. Cela lui permet d'accéder à des modifications, des « *changements manifestes* » (métanoias, revirements parfois décisifs). A partir de là, médiateur et médié établissent, au cœur de l'analyse du conflit, leur « *diagnostic commun* », une mise au point générale.

Quel est pour le médié, l'**impact psychologique** perceptible ? Une « *nouvelle conscientisation de l'image, de la structure de la situation et, parallèlement, de l'image de lui-même, de ses capacités et limites face à son différend* ». Un éclairage autre, une perspective différente sur la situation et la façon de l'aborder. Intrinsèquement il développe, élargit son champ conceptuel et son intelligence

relationnelle, incluant de « *nouvelles alternatives* » de perceptions de pensées et de comportements, ce qui assainit, précise, délimite sa présence au conflit.

Catégorie

Sous-catégories

2. Les émotions

L'intelligence émotionnelle

Pas de vie sans émotions. Pas de conflits sans émotions. Compte-tenu de l'impact indiscutable des émotions sur le conflit, l'entretien préliminaire individuel s'insère pleinement dans l'abord de **l'intelligence émotionnelle** du conflit du médié. Les « *émotions révèlent le conflit* » et l'importance qui lui est attribuée. « *Le médié peut comprendre qu'il n'est pas forcément responsable de l'origine de son conflit mais de l'usage qu'il en fait* ». Responsable mais aussi capable de « *le gérer mieux, constructivement* ». « *Le travail d'analyse du conflit en co-construction* » avec le médiateur lui montre que cela peut s'apprendre en une « *mise en pratique et maîtrise progressive* ». Le médié apprend également « *les alternatives de la gestion des émotions* » : en les tempérant sans les étouffer, en les expliquant sans les nier ou avoir à s'en gêner, découvrant particulièrement comment gérer les émotions négatives, celles en escalade rapide, pouvant atteindre une forme de violence, celles qui sont la « *voie royale* » vers la racine et donc la compréhension du conflit. Le service que l'entretien préliminaire rend à la séance plénière de médiation, c'est que le médié a pris conscience qu'il peut « *anticiper les déclenchements émotionnels* » forts en distinguant les signes avant-coureurs et leurs parades. Une des aptitudes et convictions nouvelles c'est qu'il existe toujours des alternatives à la violence, comme la focalisation intense sur d'autres réalités présentes, par exemple, les points communs – ce qui peut être assez désarmant au départ – et autant que possible la prise de distance juste. La perspective pour le médié de pouvoir valoriser, gérer, intégrer constructivement les émotions lui permet d'en faire des alliées pour se détacher du champ conflictuel et pour en faire des éléments constitutifs d'une maîtrise intelligente et pacifique des problèmes occurrents : il acquiert « *un état d'esprit qui allège de façon importante les tensions de fond et les résistances possibles* ».

Catégorie

Sous-catégories

3. La communication

Les habitudes porteuses
La formulation du problème
La métacommunication
Les supports de communication

L'intrusion dans **les habitudes porteuses**, les modes de communication habituels du médié, doit tenir compte de « *l'importance des modes de communication usuels* », socialement corrects mais qui imprègnent une mentalité de conflictualités les plus diverses. La révision de « *la qualité de la*

communication » à travers le métamodèle fait émerger des dysfonctions multiples de la communication habituelle qui échappe à la censure de la société particulièrement quand elle véhicule des pensées automatiques communes et dont l'innocuité est rarement vérifiée. Pour amorcer une communication rationnelle et responsable, de personne à personne, l'entretien préliminaire individuel structuré (**formulation du problème**) propose de l'exercer, de l'apprendre. Le médié sait que la communication peut mener au meilleur et au pire. Il en a fait l'expérience en aboutissant au conflit auquel il a à faire face. Il a compris combien sa situation est liée à ses émotions, ses propres valeurs, aux limites éventuelles de son vocabulaire et un mode possiblement maladroit de se faire comprendre, voire de présenter sa cause. Les ressources insuffisantes pour faire face à un problème déclenchent le stress empêchant la lucidité nécessaire pour décoder et communiquer sur sa situation. En entretien préliminaire individuel il peut découvrir et « *apprendre* » réellement à se faire comprendre et à réagir, si possible, de façon plus juste en se préparant. L'entretien préliminaire l'amène à comprendre que pour communiquer à son sujet il se doit d'exposer les éléments essentiels déterminants. Il le fait en les projetant comme données essentielles sur « *la carte du conflit* » qu'il construit. Il peut considérer qu'il est arrivé à la fin de l'entretien quand il a la conviction d'être en mesure de formuler ses propositions de la façon qui lui semble être la plus juste et la plus conforme possible à sa réalité.

La présentation au médié de la **métacommunication** le séduit à vouloir l'exercer dans sa simplicité et faisabilité. Finalement, l'opportunité, la possibilité du « *déballage* » des non-dits, des arrière-pensées retenues, des émotions étouffées, apparaît comme le passepartout pour la présentation des problèmes de communication. Ce qui est nouveau pour le médié, c'est « *le changement de finalité* », l'orientation volontaire des messages vers l'amélioration du lien social. Un choix bien dosé, sélectionné, de reconnaissance possible de l'autre, de constats positifs et de potentialité constructive et des questions ouvertes dans le sens de solutions possibles. Il découvre et apprend (**les supports de communication**) des « *principes d'écoute active* », de communication non-violente. Le travail de co-construction mené avec le médiateur est l'occasion pour le médié d'un apprentissage nécessaire. L'apprentissage d'une assertivité authentique permet une affirmation de soi plus juste lui conférant une dignité, respectabilité dans son mode d'expression.

Catégorie

Sous-catégories

4. La relation

L'espace-temps
La dynamique de la rencontre
Le questionnement
Les valeurs

La raison d'être d'un entretien préliminaire individuel structuré, c'est « *le changement du mode relationnel à l'origine du conflit* ». Une occasion privilégiée d'un « *réapprentissage relationnel* » toujours perturbé est facilité par l'**espace-temps** suffisant, exclusivement consacré au médié, dans un climat de détente suffisant, sans la confrontation à l'autre partie. Une analyse du conflit peut alors se faire en regardant soigneusement, systématiquement, en une relation conjugée, le fil du

discours du médié, « *le terrain relationnel* » en cause pour pointer « *les dysfonctions* » à aborder. « *Le face à face* » laisse assez d'espace, de prise de distance et de rapprochement possible, pour un « *entretien préliminaire rythmé* ».

La dynamique de la rencontre, « *sécurisante* », démontre au médié combien « *il est utile et possible de permettre assez de souplesse et de fluctuation pour pouvoir traverser les phases différentes* ».

L'expérience est suffisamment convaincante pour envisager de déconstruire les fermetures relationnelles habituelles. L'autre découverte majeure, c'est « *la pratique de la métacommunication réciproque* », démarche simple et libératrice pour le médié pour la clarification de ses interprétations, attributions, arrière-pensées qui détériorent insidieusement les préalables de ses relations normales et qui le font sortir prudemment de ses réserves.

L'effet de l'interposition, entre les deux, du métamodèle permettant la relation indirecte à un tiers a permis de moduler l'intensité du face à face en portant le regard vers « *la carte du conflit* ».

« *L'expérience de moments de flow* », c.-à-d. de relations fluides, de moments d'accords complets sur certains sujets de discussion, chacun dans son rôle juste, rend attrayante et crédible la possibilité et l'avantage de relations non conflictuelles.

L'implication vers les objectifs communs par un **questionnement** et un « *diagnostic commun* », le vécu de « *coopération* », démontrent au médié sa « *capacité à construire* ». « *Les exercices* » de « *chaise vide* » et techniques analogues en tant que test virtuel de la capacité relationnelle future face à l'autre partie, lui ont signalé le degré de mal-être qui reste à dépasser avant la médiation plénière. Les exercices de changements successifs d'attitude lui démontrent combien sa relation peut s'améliorer.

« *Les valeurs* » du médié sont essentielles à aborder. L'acceptation de l'impossibilité d'aboutir à des relations sans ambivalence ni ombre de malentendus a contribué, par exemple, pour le médié à lui faire découvrir « *l'effet auto-immunisant du stress positif* » (valeur de la frustrabilité). Le médiateur constate, et le médié le confirme, que ce dernier teste le praticien pour se rassurer lui-même dans son besoin de confiance, évaluant « *crédibilité et cohérence* ». En co-construction, « *la relation médiateur/médié est réciproquement réévaluée* » régulièrement, dans ses qualités cognitives, émotionnelles et comportementales, en référence au métamodèle.

Catégorie

Sous-catégories

5. Le métamodèle

Le processus structuré
La visualisation
Le changement
La *readiness*

Le médié a vécu l'entrée en entretien préliminaire individuel avec « *étonnement* ». Le médiateur l'a fait « *sortir de son rond-point de pensées* » en l'entraînant dans un **processus structuré**, orienté, réfléchi, organisé, ciblé, se décentrant de lui-même par le biais de la **visualisation** de son conflit, à base de ses indications, sous forme de « *carte et différents modèles outils* ». Ceci par « *étapes logiques, respectueuses de sa posture, de ses réactions, réflexions* », suivant un rythme naturel d'étapes de recueil de données, de mise en ordre, de questionnement, débriefing, aboutissant à un

tableau final de synthèse du diagnostic commun.

Ceci est le résultat d'une collaboration révélant au médié une « *image inhabituelle* », en tous les cas suffisamment convaincante de lui-même, un **changement** de perspective, « *l'évidence d'acquis et de changements nécessaires et possibles* ». Avoir eu le temps suffisant de parcourir tout un processus cohérent l'a amené à une perception de soi et de la situation qui le fait se sentir en état d'aborder la médiation plénière avec une nouvelle compétence bien plus stable, rassurante – « *la conscience de ses possibilités et limites* » – et une maturation pour aborder la suite de la médiation avec assertivité (*readiness*).

(3) Perspective n. 3. Le médiateur et le métamodèle.

Nécessairement le médiateur est en droit de se réinterroger sur la validité d'usage du métamodèle. Deux catégories ont retenu notre attention ainsi que 6 sous-catégories.

Catégorie	Sous-catégories
1. Design	Le graphique La lisibilité Le guide de l'utilisateur

Conçu dans la démarche de création d'un métamodèle objet, correspondant au maximum de la fonction souhaitée, le **graphique** est optiquement « *attractif, sobre, professionnel, dynamique* ». Le métamodèle PRECAUCUS utilise « *les possibilités des techniques visuelles* » avec des représentations spatiales offrant des « *niveaux simultanés d'informations* », des informations simplifiées, focalisant sur ce qui est utilisable, ignorant les points sans rapport avec l'objectif visé, direct, restant « *au plus proche de ce qui est important* », ciblant sur « *l'essentiel à rechercher* » et donnant sens à ce qui a été constaté.

Quant à la **lisibilité**, la composition graphique se veut facilement perçue et comprise avec des « *mots-images* » importants mis en évidence et la possibilité de « *capter d'un coup d'œil la finalité du métamodèle et son application pratique* ».

Il fallait un **guide de l'utilisateur**, un mode d'emploi, vademecum, référentiel comprenant les « *informations pratiques* » applicables *ex tempore*, éveillant une certaine curiosité et répondant aux exigences les plus subtiles. Ce guide est structuré en établissant « *le lien entre théories et pratiques* », sans sophistication, contenant des « *explications privilégiant la présentation, la visualisation de schémas, modèles et autres graphiques* ». Ce manuel à l'usage des médiateurs formés au métamodèle fait partie de l'expérimentation, test, des médiateurs et est donc prêt à tous remaniements éventuels proposés. Il comporte la liste des « *facteurs déterminants des dimensions psychiques* » ainsi que celles des « *modèles d'analyse* » et « *tableaux* », utiles pour « *se repérer dans les choix stratégiques* ».

Catégorie	Sous-catégories
2. Appropriation	Expérimentation Cadre conceptuel Stratégie

La vraie appropriation du métamodèle ne pouvait se réaliser qu'à travers son **expérimentation**, un « *usage suffisamment fréquent* », dans les « *conditions les plus diverses* », jusqu'à correspondre aux conditions d'utilisation dans son mode d'application, passant au besoin, selon la stratégie du médiateur, par des improvisations de changement. Ceci inclut « *la possibilité de ne pas suivre le processus du métamodèle complètement* », en fonction de « *certaines limites, voire résistances, des médiés* », le médiateur félicitant en ce cas la personne pour cette ressource intéressante... Pour développer une « *bonne maîtrise des outils du métamodèle* », le médiateur a choisi, selon le cas, de n'en utiliser qu'un ou deux jusqu'à les posséder correctement pour passer aux suivants, le but étant de les maîtriser le plus et le mieux possible. La matrice structurée est conçue pour permettre les allers et retours d'une dimension à l'autre, d'un outil à l'autre. C'est l'avantage du métamodèle, selon les médiateurs, jusqu'à l'appropriation définitive de la matrice entière.

Réseau de concepts, **cadre conceptuel** disponible, suffisant, pour définir les problèmes dans leurs composantes principales, outil d'analyse et d'interventions, le métamodèle PRECAUCUS a nécessairement aussi des limites dans son applicabilité, cadrant le problème dans son territoire et son objectif. Le métamodèle se complète et s'ouvre avec la création d'une interface entre le cadre conceptuel de formation de base du médiateur intégrant ainsi un nouveau cadre de concepts psychologiques. L'important est la mise en œuvre d'une « *conceptualisation progressive commune* », suffisante, pour le médiateur et le médié, également dans son acceptation : une nouvelle interface en dialogue avec le médié est créée, le cadre conceptuel du conflit (capital commun) permet « *l'analyse et les interventions en un langage commun* ».

Après avoir exploré « *la motivation du médié* », la **stratégie** du médiateur consiste à expliquer le processus structuré de l'entretien préliminaire individuel avec le métamodèle en posant les bases du recueil d'informations sur la dynamique du conflit et les inférences psychologiques inévitables. Le médiateur met en route le processus d'exploration vers des « *prises de conscience successives du médié* » quant aux dimensions du processus d'analyse de l'entretien préliminaire y compris des dimensions psychologiques personnelles impliquées. Il régule un rythme de « *progression par étapes* » vers une « *identification de l'influence prédominante de certains facteurs psychologiques sur le conflit* ». Ceci permet d'envisager une première stratégie en ayant déterminé « *les objectifs principaux à aborder* » et en faisant découvrir une « *métaposition motivant une compréhension plus approfondie de la situation* ». La stratégie la plus délicate, ce sont « *les différents modes de construction de la confiance* » que le médiateur installe grâce à son expertise, ses manifestations de bienveillance, ceci conduisant à avoir un « *impact cognitif, émotionnel et communicatif meilleur* ».

Pour illustrer la pratique du métamodèle PRECAUCUS nous présentons ci-dessous trois synopsis de médiations et de la pratique du médiateur.

7. Trois exemples de médiations.

En voici les synopsis.

Nous avons mené la première médiation sans utiliser le métamodèle PRECAUCUS. Il s'agit d'une médiation familiale judiciaire et, particulièrement, d'un exemple classique et contrasté d'une médiation avocat-médiateur/médiateur.

Deux médiateurs de l'équipe ont rapporté lors des réunions collaboratives post-expérimentation du métamodèle deux autres médiations (une médiation administrative et une médiation pénale, sans co-médiateur), avec usage du métamodèle.

Les noms, dates, lieux et autres indications pouvant permettre d'identifier les personnes ou de reconnaître les situations présentées ont été changés.

(1) Médiation familiale judiciaire entre A et B.

Les parties :

- Mme A., née en 1977, ex-épouse B., représentée par Maître X.
- Mr B., né en 1970, ex-époux de Mme A., représenté par Maître Y.

Tous deux sont les parents de M., un garçon de 18 ans et de L. une fille de 10 ans.

Exposé des faits.

Suite à une ordonnance de non conciliation rendue en ... 2015, Mme A. et Mr B. ont saisi le tribunal d'une requête conjointe en divorce pour acceptation du principe de rupture du mariage en date du ... 2016, déposée au greffe le ... 2016. Lors de l'audience, la mise en place d'une médiation dans l'intérêt des enfants et des parties, pour rechercher un mode de résolution conventionnel des difficultés relationnelles apparues, a été évoquée et acceptée par Mme A. Mr B. n'étant pas comparant, lors de cette audience, une injonction à la médiation a été ordonnée.

Dans l'attente de cette mesure ordonnée suivant les dispositions figurant au dispositif du jugement, l'affaire est renvoyée à l'audience de ... 2017 soit pour l'homologation de l'accord intervenu soit pour permettre aux parties de formuler leurs prétentions et faire valoir leurs moyens de preuve.

Dans l'attente des suites de la médiation familiale, à titre provisoire :

Compte-tenu de la résidence des enfants fixée chez la mère et de « *la nécessité d'une réduction provisoire des droits d'hébergement de vacances chez le père pour diminuer l'intensité du conflit familial* » et permettre d'ouvrir la voie du dialogue apaisé, il sera accordé à Mr B. un droit de visite et d'hébergement :

- sur M., exclusivement à l'amiable.
- sur L., qui s'exercera du vendredi 18 h. au dimanche 18 h. les semaines paires, à charge pour Mr B. d'aller chercher et ramener les enfants.

Par ces motifs est donc enjointe une médiation familiale avec mission d'aider les parents à dégager une solution dans le litige qui les oppose concernant la mise en place d'une résidence alternée ou d'un droit de visite et d'hébergement.

Le dossier est renvoyé pour la poursuite des débats à l'audience du ... 2017 à laquelle les parties sont d'ores et déjà convoquées.

La médiation.

Maître H. nous contacte pour nous proposer d'être co-médiateur : « *il faut un médiateur psychologue, la situation est délicate...* ».

Nous sommes à trois semaines de la date d'audience au Tribunal. Il y a une certaine urgence à intervenir. Nous acceptons en spécifiant que nous voulons être présenté uniquement à titre de médiateur.

L'avocate-médiateur décide du calendrier des dates de rencontres :

- Pour l'entretien préliminaire individuel Mr B. sera reçu en premier le ... 2017 à 11h et Mme A. trois jours après, le ... 2017 à 11 h.
- La rencontre plénière aura lieu 3 jours avant la date d'audience au Tribunal, le ... 2017 à 14 h.

Le médiateur.

Maître H. est avocate spécialisée dans le droit immobilier, de la construction et de l'assurance construction. En tant que médiateur, ses domaines d'intervention sont les conflits de copropriété, de construction, les conflits inter et intra-entreprises. Pour cette médiation, elle a été nommée par le juge aux affaires familiales du tribunal de grande instance. Nous nous connaissons par le biais d'une association.

L'entretien préliminaire individuel de Mr B.

Il vient accompagné de son avocate. L'entretien dure 30 minutes. Maître H. se présente en tant qu'avocate « *avec la casquette de médiateur* » et nous présente, malgré notre demande initiale, en tant que psychologue.

Mr B. communique difficilement. Il semble aller mal : « *à quoi bon me battre, elle (son ex-épouse) veut m'achever* ». Avec l'aide de son avocate, il donne quelques indications :

Son ex-épouse a raconté aux enfants qu'il est « *un pervers, qu'il fait des choses* ». Elle affirme que leur fille de 10 ans a peur de venir chez lui. Mr B. reconnaît avoir consulté des sites pour adultes « *à un moment de fortes crises de couple* » il y a quelques temps. Ses enfants l'ont su par leur mère et il a honte. Il dit qu'il veut être un bon père pour eux alors que Mme A. le présente comme un homme dangereux. Il affirme ne plus avoir « *commis d'erreurs* ».

Depuis la séparation, il a rencontré sa compagne actuelle. Ils s'entendent bien. Elle a également un fils de 15 ans. Il raconte que Mme A. ne supporte pas sa situation, qu'elle s'imagine que le fils de sa compagne pourrait faire de « *vilaines choses* » à leur fille. Son avocate précise que Mr B. demande à accueillir sa fille chez lui pendant une semaine de vacances. Il dit que « *le juge l'a puni* ». Il n'a que très peu vu sa fille depuis quelques mois. Il demande à l'accueillir une semaine entière pour les vacances scolaires et à reprendre le rythme d'un week-end sur deux pendant l'année. Il angoisse. Il dit : « *je suis soupçonné du pire, ... je ne sais plus quoi faire* ».

Avec son fils de 18 ans « *ça va* ». Il vient quand il veut chez son père.

L'entretien préliminaire individuel de Mme A.

L'entretien dure 30 minutes.

Mme A., accompagnée de son avocate, parle facilement, a tendance à imposer son discours. Elle raconte avoir rencontré son ex-mari quand elle avait 18 ans, « *un copain du quartier qu'elle admirait* ». Très vite ils se sont installés ensemble. Elle dit que c'est elle qui a « *porté* » son mari, qui a fait de lui ce qu'il est devenu professionnellement. Ils ont construit leur maison. Ils ont eu un fils et des difficultés pour avoir d'autres enfants. Finalement L. est née. Mme A. s'est investie dans sa famille. Elle a quitté son « *très bon emploi* » et « *tout donné à son couple* ». Un jour, elle a découvert

« *qu'il regardait ailleurs* ». Tout s'est effondré. Elle n'a plus confiance. Elle se méfie de lui, dit qu'il est « *dangereux* », que sa fille a peur de lui. Elle ne veut pas qu'elle aille chez « *l'autre* », « *cette femme a un fils qui peut faire du mal à L.* ».

La médiation plénière.

L'entretien dure 1 h 30.

Mr B. « *vient à reculons* ». La plénière commence par un aparté avec lui et son avocate pour calmer son stress à l'idée de rencontrer Mme A. Les ex-époux, de tout l'entretien, ne se regarderont pas une seule fois, assis de biais de chaque côté de la table de médiation. Mr B. s'est dit convaincu que s'il « *ne réagit pas* » son ex-épouse ne le privera pas de voir sa petite fille.

Pour Mme A., Mr B. n'a plus aucun droit car il a « *détruit* » la famille. Elle répète plusieurs fois que « *L. a peur* » du père, qu'elle ne veut pas aller chez lui. L'avocate de Mr. prend la parole et raconte ce qu'il lui a dit, que L. est toujours contente de venir chez lui, mais que dès que Mme A. téléphone pour « *n'importe quel prétexte* » elle angoisse, dit avoir mal au ventre, du mal à dormir. Mme A. attaque la « *sexualité* » de Mr B., dit être sûre qu'il consulte encore des sites pour adultes, et avoir peur que sa fille pourrait les découvrir sur l'ordinateur. Mme A. veut que la justice l'aide. Elle veut que Mr soit puni pour « *tout ce qu'il a fait* ».

Commentaires.

L'avocate-médiateur reste, durant chaque entretien, sur les faits et l'accord à mettre au point « *très vite car les vacances scolaires approchent de même que l'audience au tribunal* ».

Lors des entretiens nous avons interrogé, outre les positions de chacune des parties, les modes de communication, comportements et émotions. En parlant avec Mme A. nous avons systématiquement réinterrogé Mr B. pour avoir son point de vue, même s'il ne parle que très peu. A chaque fois nous avons le contact oculaire avec lui.

Il a beaucoup été question des mots choisis pour exprimer les points de vue, particulièrement ceux de Mme puisque Mr B. parlait à peine, tout en creusant les émotions et particulièrement la projection de l'angoisse de la mère sur sa fille, en travaillant à distinguer l'interprétation des réalités vérifiables, l'angoisse de la mère de celle de sa fille. La technique du langage vidéo ⁶² a été utilisée pour que chacun entende et comprenne l'importance donnée aux émotions telles que le rejet, la trahison, la perte de confiance.

Nous avons aussi travaillé sur le conflit de loyauté de la fille envers sa mère et sur la question du réapprovisionnement père/fille au niveau de la souplesse possible des horaires pour l'accueil de l'enfant.

Des entretiens préliminaires d'une durée de 30 minutes, manifestement insuffisante. Un entretien de plénière d'1 h 30. C'est très peu par rapport au travail qui aurait pu être fait.

La médiation plénière est interrompue par l'avocate-médiateur qui signale qu'il faut s'arrêter car elle a un autre rendez-vous. L'accord sera formalisé ainsi : L. sera hébergée chez son père du vendredi 18 h. au lundi 18 h. soit trois jours de vacances scolaires. L'accord sera présenté « *à temps* » au juge. A noter qu'en situation « *normale* » le père aurait pu avoir droit à une semaine pour les congés scolaires, et qu'initialement étaient prévus 4 jours (du vendredi soir au mardi soir) contestés par la mère au Tribunal et qui sort gagnante de la médiation.

⁶² Technique d'audio-description détaillée de toutes les séquences d'un événement.

Un accord formalisé entre avocats au détriment du problème psychologique manifeste. Un avocat qui, pour « sécuriser » la médiation (et/ou lui-même), fait intervenir un médiateur « psychologue ». Une co-médiation rendue impossible, l'avocat restant sur les faits et ne comprenant pas notre approche (tête-cœur-mains).

Effets collatéraux inattendus.

L'avocate de Mr B. nous a téléphoné le lendemain de la médiation nous expliquant « *avoir compris mais ne pas avoir osé ni su réagir dans le processus* » ... Elle nous informera par la suite avoir décidé de suivre une formation pour avocat accompagnateur de son client en médiation et continuera sur sa lancée en s'inscrivant au DU de médiation à Paris. Elle précisera que nous avons été un « *déclencheur* » pour elle.

Nous apprendrons plus tard par l'avocate de Mme A. que celle-ci a compris qu'elle « *mélangeait* » les problèmes et qu'elle avait besoin d'entreprendre une thérapie. Ce qu'elle a décidé.

(2) Médiation administrative entre Mme Y. et Hôpital.

Ordonnée par le tribunal administratif en... 2018.

Le médiateur X est désigné.

- Mme Y., 53 ans, divorcée, quatre enfants à charge (dont deux majeurs).

Infirmière diplômée d'état. Ne travaille pas depuis près de 10 ans.

- L'employeur : un hôpital en Alsace.

Exposé des faits.

La vie de Mme Y. a « *basculé* » le... août 2009.

Jusqu'alors, hormis ses congés de maternité, Mme Y. a toujours travaillé (20 ans) « *sans problèmes ni arrêts de travail* ».

Mme Y. a commencé son travail ce jour-là comme prévu, à 6 h 15 du matin. Elle travaille dans un « *service de pointe* » de l'hôpital, elle suit des patients dont « *le risque vital est engagé* », « *les familles lui font confiance* ». Mme Y. aime son métier. Elle y trouve toute la satisfaction et la reconnaissance dont elle a besoin. Elle s'investit. Elle apprend d'une collègue qu'elle est convoquée au bureau de la cadre infirmière. Etonnée elle s'y rend. Cette dernière est dans le couloir, « *l'agresse verbalement, parle fort* », lui reproche son comportement des derniers jours. « *Tout cela dans le couloir, devant les collègues et médecins, aux oreilles des patients* ».

Mme Y. se sent perdue. Il sera dit plus tard, par des membres de l'équipe qui se rétracteront ensuite, « *qu'elle écumait de rage* ». Elle-même dira que « *c'était très brutal, j'ai tout reçu en plein visage* ». Elle pleure. Ne comprend toujours pas. Elle explique que la semaine précédente elle a reçu sa note d'évaluation de son travail, « *une excellente note* ». Incapable de reprendre son travail, elle va à la médecine du travail. Le médecin lui dit de rentrer chez elle et de se mettre en arrêt de travail.

C'est le début de la fin qui va durer plus de 9 ans.

L'engrenage va se mettre en route dans le respect des lois et des règles administratives, des arrêts de travail, des mises en disponibilité, des pertes de salaires, d'expertises en expertises, de courriers pour demander des explications à différents services administratifs, de comité médical en multiples

procédures en justice « *pour comprendre* » et « *demande réparation* ».

Les entretiens préliminaires individuels.

Mme Y. vient en entretien préliminaire individuel le ... 2018 à 14 h, sans son avocat. L'entretien dure près de 3 heures.

Mme Y. est méfiante. Elle dit s'être battue seule toute ces années pour comprendre les démarches à faire, les dossiers à remplir. Elle dit avoir perdu son statut social. Financièrement elle gère sa famille avec les minimums sociaux. Elle dit avoir été dépressive, avoir dû suivre un traitement. « *Seule sa foi* » l'a sauvé. Après plusieurs étapes difficiles, elle a depuis deux ans un avocat trouvé via internet et dont les bureaux sont à Paris.

Mme Y. connaît son dossier, les dates, les événements sur le bout des doigts. Il est presque « facile » d'établir une carte de son conflit malgré les étapes innombrables. Elle dit demander la reconnaissance de ce qui lui est arrivé (« *syndrome dépressif* ») en accident du travail « *car tout a commencé à son travail* » et demande des « *indemnités* » pour préjudice moral ainsi que la reconstitution de sa carrière pour les années d'arrêts de travail, de disponibilité d'office etc. Déclarée inapte à la reprise du travail, elle conteste la décision du comité médical et se déclare prête à reprendre le travail mais en mi-temps thérapeutique ce qui est contesté par l'employeur après avis du comité médical. Elle dit « *ne plus être dépressive* » mais « *avoir la rage* ».

Le médiateur présente le processus de médiation. Etablit le contact avec empathie. Il commence le recueil des données en se basant sur le modèle de l'iceberg, représentatif de la complexité des conflits sous-jacents et permettant un travail « à la carte » suffisamment systématique, un tour d'horizon assez complet des facteurs déterminants psychiques du conflit.

Il utilise aussi le modèle tête-cœur-mains qui représente les dimensions psychiques sous-tendant chaque conflit : le cognitif, l'émotionnel et le comportemental, autrement dit ce que nous pensons du conflit, ce que nous ressentons au sujet du conflit et comment nous agissons, ce que nous faisons du conflit. Sa stratégie de questionnement pendant l'entretien est rythmée par ces étapes. C'est un outil qui permet de déterminer de façon importante la qualité de compréhension, la métaposition, prise de conscience, la justesse de l'intervention.

Un timeline est établi pour suivre les différentes étapes et noter les impasses de la communication. Il fait partie de la carte du conflit qui permet de préciser et ordonner les points plus touchés (social, économique, familial, relationnel, professionnel) de même que les personnes qui font partie de l'histoire du conflit (les enfants, la cadre infirmière, l'hôpital à travers son directeur général etc.). Il travaille sur le recadrage.

Le médiateur utilise également le modèle des dimensions psychiques. Diagnostic et stratégie pour évaluer les valeurs à la base, croyances et interprétations, les stratégies pour mieux gérer les émotions, l'estime de soi et les effets sur le comportement de même que les risques d'escalade, les déclencheurs. Et in fine la question « *que faudrait-il pour que cela change... ?* ».

Mme Y. dit se sentir comprise et prête à rencontrer l'autre partie en plénière. Elle dit que « *c'est la première fois* » en près de dix ans que finalement elle va avoir des interlocuteurs, pouvoir parler, « *on m'a toujours considéré comme un numéro de dossier* ». Le dialogue avec le médiateur lui permet d'y « croire ». Elle est prête à « *écouter mais reste prudente* ».

Mme Y. reste beaucoup sur les faits et les positions. Le médiateur comprend son besoin de reconnaissance et l'amène à réfléchir à « *et si... ?* » pour ouvrir le champ des possibles, entrevoir des

alternatives.

L'employeur de Mme Y. est représenté par deux DRH (directrices des ressources humaines) que le médiateur rencontre en entretien préliminaire individuel en compagnie de l'avocate de la direction générale de l'hôpital.

L'entretien a lieu 10 jours après la rencontre avec Mme Y. Il dure 2 heures.

Elles disent ne pas connaître directement Mme Y. mais son « *gros dossier* ». Elles précisent qu'elles sont là dans la volonté de communiquer et de finalement trouver une solution « *gérable* » au bout de près de 10 ans.

Le médiateur a présenté le processus et établi avec les deux DRH un timeline de l'histoire du conflit c.-à-d. les étapes les plus importantes avec les intervenants (de nombreux médecins, plusieurs avocats, services administratifs). C'est l'équivalent du recueil des données. Il présente et travaille pendant l'entretien avec le triangle des positions et intérêts de même que l'iceberg du conflit. Cette approche permet à ces deux personnes de ne pas rester bloquées sur les faits et les procédures mais d'envisager une compréhension nouvelle du conflit sous l'angle des émotions (concernant Mme Y. : blessure de reconnaissance, dépressivité, injustice, valeurs non reconnues, absence de communication directe, les malentendus, etc.).

Les DRH comprennent qu'elles devront « *prendre le temps d'écouter et surtout d'expliquer* » et particulièrement tenir compte de son « *besoin de reconnaissance* ».

Le travail préliminaire avec chacun permet en plénière d'établir rapidement une définition commune des faits pour cibler les intérêts communs. Le travail du médiateur est basé sur l'analyse des niveaux cognitif, émotionnel et comportemental et leur conscientisation. Une liste des points « sensibles » à aborder est établie et suivie l'un après l'autre.

Les DRH sont très attentives, démontrent leur empathie. Elles expliquent la gestion et les difficultés du dossier. Mme Y. raconte les faits, les courriers, les chocs, les procédures. A chaque fois une explication est donnée, que ce soit par les DRH ou par Mme Y.

Mme Y. arrive à un moment de revirement (metanoia) évident, finissant par envisager la possibilité de la reprise du travail (après avis de l'expert et du comité médical), en observation d'abord dans le service puis à mi-temps puis temps plein (phases de réadaptation). Les DRH expliquent tout ce qu'elles peuvent proposer au niveau de l'administration pour que cela puisse être bien mis en place. Mais au moment de parler d'indemnités elle comprend qu'elle n'aura pas ce qu'elle espère : « *perdre 10 ans de lutte comme ça, non... L'hôpital doit payer* ». Or la direction de l'hôpital n'est pas prête à payer les indemnités « *démesurées* » revendiquées. Mme Y. choisit de continuer la lutte. Il n'y a plus de discussion possible. Elle dira « *avoir été briefée* » par son avocat (qui n'a pas participé à la médiation).

Il n'y a pas d'accord.

Le médiateur X apprendra un peu plus tard que Mme Y. a été déboutée de toutes ses demandes auprès du TA.

(3) Médiation pénale entre Mme C. et Mr D.

Le médiateur Z. est désigné.

Mme C. a 35 ans. Elle est professeur des écoles stagiaire.

Mr D. a 35 ans. Il est commercial dans une grande entreprise.

Ils sont en couple depuis 10 ans et pacsés depuis 2 ans.

Ils ont deux petites filles de 7 et 5 ans.

Les faits.

Mr D. a déposé une main courante à l'Hôtel de Police en ... 2018. Sa compagne l'a violemment agressé, frappé (il y a trois mois), un matin, dans la cuisine, avant de partir travailler, au prétexte que les fillettes n'étaient pas prêtes pour l'école.

Les entretiens préliminaires individuels.

Environ 2h30 chacun.

Mme C. dit que « *tout repose sur elle* », qu'elle doit « *porter la culotte* ». Elle n'en peut plus. Elle stresse beaucoup pour son travail. Elle dit devoir penser à tout, s'occuper de tout. Elle raconte que depuis la naissance des enfants « *c'est de pire en pire* ».

Elle révèle avoir des problèmes de santé récents : elle souffre d'une hyperthyroïdie ⁶³. Elle a un goître « *qui se voit* ». Elle se sent mal, irritable. Ne dort pas bien. Elle ne suit pas son traitement. Elle ne suspecte pas les symptômes de l'hyperthyroïdie. Elle a peur. Se sent seule. Elle en veut à son compagnon d'avoir déposé une main courante. Ils n'en ont pas parlé entre eux.

Mr D. est très choqué. « *Je n'ai rien vu venir..., c'est déjà arrivé qu'elle hurle..., elle m'a déjà frappé, insulté devant les enfants...* ». Mr D. dit avoir des idées suicidaires, « *comment vivre comme ça... ? Je n'ai aucune garantie contre une récidive* ».

Il raconte que sa compagne fait toujours ce qu'elle veut. Quand elle veut sortir, c'est lui qui garde les enfants alors qu'il travaille beaucoup. Elle ne lui a pas parlé de ses problèmes de santé. « *Il n'y a aucun dialogue* », « *le couple fonctionne, sans plus* ».

Le médiateur établit avec chacun, séparément, la carte heuristique de leurs différends. Evalue également à quel stade (intensité) du conflit le couple se situe avec le modèle de l'escalade du conflit. Il travaille avec les deux leur prise de conscience.

Avec Mme C. il travaille sur les biais cognitifs (généralisation, suppression, distorsion) pour questionner les interprétations, perceptions. Il utilise également le modèle tête-cœur-mains qui permet de travailler sur les trois niveaux.

Il présente aussi le modèle du cycle de l'émotion qui symbolise les successions normales et physiologiques du phénomène émotionnel indispensable pour l'équilibre psychique et les dérapages émotionnels qui peuvent avoir un cycle plus long. Cela permet à Mme C. de se situer dans ses modes d'évolution de ses émotions et de comprendre le risque d'escalade, c.-à-d. d'un stade où elle ne pourrait plus garantir de ses comportements.

⁶³ Désigne la production anormalement élevée d'hormones par la glande thyroïde qui augmente alors de volume et forme un goître.

Avec Mr D. le médiateur travaille les trois niveaux cognitif, émotionnel et comportemental. Il utilise aussi le modèle du seuil de tolérance et du système de défense auto-immunitaire, autrement dit la façon dont les émotions sont accueillies, orientées et gérées, désamorçées. Les conditions de négociation peuvent être favorables quand le seuil de tolérance est relevé par le travail du médiateur avec le médié.

Le médiateur a préparé le couple à la rencontre plénière.

En plénière

Pour les faire se parler entre eux, il utilise le modèle OSBD : observation (le médié décrit la situation telle qu'il la vit, la constate, en évitant de porter des jugements), sentiments (le médié exprime son ressenti déclenché par la situation), besoins (le médié exprime ses besoins face aux problèmes, indépendamment de l'autre partie), demande (les alternatives, ressources positives, propositions concrètes et réalisables, formulées positivement sur ce qui serait à changer). Il leur a demandé de se regarder tout en communiquant.

A Mme qui lui reproche « *la main courante* » Mr D. expliquera que pour lui c'était un signal fort qui indiquait son épuisement, son angoisse, sa détresse quant au devenir de leur couple et de leurs enfants.

Ils parlent tous les deux des problèmes de santé de Mme. Mr D. explique qu'il veut être présent pour elle mais qu'elle l'en empêche. Elle dit qu'elle a peur car elle n'arrive plus à tout contrôler, son corps ne lui obéissant plus. Ils se proposent des solutions comme celle de reprendre rendez-vous chez le spécialiste, d'aller à chaque fois ensemble au rendez-vous, de trouver du temps pour eux en faisant garder leurs filles, d'avoir des activités communes seuls et avec les enfants, etc.

L'accord est réalisé.

Les médiés sont entrés sans problème dans le processus. Les médiateurs, dans leur questionnement, ont mené efficacement leur démarche d'analyse avec le métamodèle et des outils applicables.

Les dysfonctionnements ont été rendus accessibles au raisonnement et à des interventions décisives comme, par exemple, la réinterprétation des certitudes et l'atténuation de l'acuité des conflits par une meilleure gestion des émotions de façon à aboutir à de nouvelles perspectives.

La psychologie du conflit se centre autour de l'art de la communication, sa dysfonction en étant l'origine et son rétablissement la solution.

Conclusion.

Pour conclure notre recherche empirique nous avons présenté à l'équipe de médiateurs les résultats des données brutes recueillies lors de nos réunions collaboratives post-expérimentation du métamodèle et élaborés en analyse qualitative inductive.

Nous avons tout d'abord brièvement expliqué le processus de l'analyse inductive. La liste des catégories et sous-catégories relevées lors de la lecture répétée des données brutes leur a été remise et également commentée. Ces résultats ont permis de valider la pertinence de notre hypothèse de travail : *L'entretien préliminaire individuel. Une chance négligée pour la résolution constructive du*

conflit par la médiation.

Une hypothèse constituée - outre le travail en méthodologie *design thinking* et l'état des lieux de la littérature scientifique - sur la proposition de trois réponses possibles à la problématique initiale : le développement de la phase de l'entretien préliminaire individuel, le travail sur les dimensions psychologiques inhérentes au conflit, la création de la matrice structurée d'analyse et les interventions possibles et efficaces sur les déformations psychologiques.

Nous notons une correspondance positive entre ces trois réponses représentées par le métamodèle (« 3 en 1 ») et les catégories qui ont émergé de l'analyse inductive des données brutes.

Les effets sur les conflits, obtenus et confirmés lors de l'analyse et l'émergence des catégories, correspondent aux résultats prévus par l'application du métamodèle : l'activation de chaque dimension psychologique à travers le métamodèle a eu des répercussions pertinentes sur la compréhension et la transformation des conflits, tant pour les médiateurs que pour les médiés.

Ainsi, pour les médiateurs, l'impact est positif tant au niveau de leurs modes de travail que de leurs relations, leur identité, leurs valeurs et savoir-faire. Ils se définissent comme des professionnels qualifiés de par les nouvelles spécificités de leurs fonctions.

Concernant le médié, les médiateurs constatent dans la dynamique relationnelle une facilité de communication, de formulation et compréhension des problèmes, des expressions émotionnelles mieux canalisées et une relativisation du conflit. Ce qui est flagrant c'est la capacité de collaboration dans la relation médiateur-médié et celle d'apprentissage.

Quant à la pratique du métamodèle, les médiateurs se sentent suffisamment à l'aise dans l'appropriation du cadre conceptuel tout en soulignant que suivant les médiations et les personnalités des médiés, l'impact de l'outil peut être nuancé. Ils signalent vouloir expérimenter sur une période plus longue le méta-outils pour en cibler l'impact sur la médiation plénière. Ils demandent un nouveau rendez-vous de travail (à définir) pour faire une évaluation (sur le moyen ou long terme) de l'appropriation du métamodèle ainsi que sur l'usage des outils. Ils souhaitent quelques mises au point supplémentaires comme, par exemple, sur la structuration du temps (trois heures en moyenne) et le risque de saturation du médié, le risque également de la résurgence involontaire du conflit, les résistances du médié.

Les résultats de notre recherche ont mis en valeur certaines plus-values tout en confirmant que le métamodèle PRECAUCUS est un outil SMART ⁶⁴.

La première condition et le grand avantage pour pratiquer un entretien préliminaire individuel structuré est d'avoir le temps, un grand espace-temps à disposition (en moyenne trois heures), une condition sine qua non pour un échange pondéré et permettre l'activation de tout le processus du métamodèle offrant, pour le médié, le temps de l'assimilation des informations et apprentissages nouveaux, pour laisser agir l'impact des nouvelles conscientisations, accueillir les émotions inattendues et l'expression des questions émergentes.

Un conflit est toujours relationnel donc psychologique. L'originalité de l'entretien préliminaire individuel est d'avoir instauré et donné une importance primordiale à la psychologie en conflictologie et de ne pas consister seulement en un facteur collatéral, ce qui représente la valeur ajoutée la plus forte dans le processus de médiation. Il ne s'agit pas de répertorier un maximum de facteurs

⁶⁴ Voir page 166.

psychologiques et de théories possibles mais des éléments de base suffisamment opérationnels pour instaurer un nouveau mode de traitement des conflits.

Les dimensions psychologiques n'ont pas l'exclusivité, elles sont intégrées dans la globalité des composantes du conflit et autres causalités telles que, par exemple, les structures environnementales, l'impact des informations, les problèmes matériels objectivables qui s'imposent, etc. Souvent il suffit d'aborder les déformations psychologiques principales pour déclencher une succession de phénomènes de résolution possibles dans un dialogue ouvert, rationnel, permettant les remises en question, rectifications, clarifications, suggestions, en une communication libre.

L'apport nouveau, c'est aussi la perspective orientée positive et constructive, même valorisante sur les déformations psychiques dans le conflit. L'élargissement de la compréhension du conflit par des concepts psychologiques opérationnels nouveaux a comme résultat une intelligence relationnelle et sociale de plus grande qualité permettant un décodage plus précis des problèmes même intrapsychiques et interpersonnels, des problèmes du quotidien et issus de bases théoriques aux conséquences pratiques perceptibles.

Une autre valeur ajoutée inséparable des autres, c'est la prise de conscience simultanée et approfondie des propres dimensions psychologiques du médiateur et l'intégration qu'il en fait. A travers le métamodèle et la cartographie du conflit le médiateur et le médié entreprennent un travail de co-construction, un projet commun dans un développement mutuel de connaissances. C'est ce travail de co-construction qui peut être l'apprentissage et l'expérience la plus importante d'avoir réussi sans conflit, avec respect, à aboutir à une compréhension, à envisager des solutions satisfaisantes au final. Ce qui est positif pour le médiateur, c'est que ce processus d'analyse fait émerger des ressources insoupçonnées chez le médié.

La plus-value prévention signifie pour nous l'évitement de problèmes pouvant se présenter en médiation plénière et qu'il est possible d'y parer par un processus structuré tel que la pratique du métamodèle : par exemple, le stress et l'angoisse du face à face avec l'autre partie, les explosions émotionnelles, incompréhensions, escalades, la résurgence aggravée du conflit. Cette prévention permet au médié de présenter peu à peu son point de vue avec une argumentation désormais plus ordonnée, hiérarchisée et assertive et par une compréhension plus juste de son problème (*empowerment*). Les médiateurs admettent que, même si en principe l'issue est toujours imprédictible, il serait inexcusable de renoncer à des atouts qui peuvent favoriser une conclusion meilleure. L'exploration et la hiérarchisation des valeurs du médié, abordées et intégrées comme racines éventuelles les plus profondes et les plus résistantes dans la résolution du conflit, peuvent éviter des blocages jusque-là indécélables.

Qu'est-ce qui a changé ? Toute la perception et la compréhension subjective et objective du conflit, autant pour le médiateur que pour le médié. Le métamodèle permet des changements touchant l'identité même du médiateur et du médié, des changements cognitifs, émotionnels et comportementaux jusqu'à la perception même de soi.

Notons que le métamodèle peut élargir ses effets – selon certains constats des médiateurs – par sa transférabilité et son application en plénière.

Le métamodèle, de par leurs expériences, peut être appliqué à tout type de médiation (par exemple, conventionnelle familiale ou familiale judiciaire, inter et intra entreprise, pénale, administrative,

sociale) en tant que techniques abordant les bases psychologiques de tous les conflits.

L'effet de confluence entre les cadres conceptuels des médiateurs et ceux des médiés et le cadre commun élaboré pendant le travail de co-construction de l'analyse du conflit est à souligner, un cadre suffisamment opérationnel qui traite l'essentiel.

Avant il y avait la problématique telle qu'elle était perçue, annoncée, telle qu'elle se présentait, telle qu'elle était imaginée et telle qu'on n'en voyait pas la solution, notamment du fait de la confusion des composantes et interférences émotionnelles stressantes, redoutées. Ce n'est qu'en recadrant le conflit, en le redéfinissant dès l'entretien préliminaire individuel, qu'il est possible de le réduire à un niveau maîtrisable et même productif. Le problème n'est plus le même. Il a perdu son acuité, le stress est devenu énergisant, les insatisfactions se sont estompées, les revendications traitables, le système de valeurs compatible ou du moins non conflictogène. Autrement dit des métanoias se sont déclenchées à différents niveaux, revirements positifs, *shifting*, des glissements vers des attitudes normalisées, évaluées par le diagnostic médiateur-médié.

Conclusion. Frontières et perspectives.

Un enjeu important pour nous a été de relier dès le début notre recherche théorique scientifique et nos réalisations pratiques de projet en créant un chemin constructif entre les deux.

Nous avons choisi et développé la méthodologie originale, particulièrement innovante du *design thinking*, outil essentiel de notre ingénierie de la médiation qui, pour notre conception d'actions et de dispositifs nouveaux de médiation, nous a permis de

- Cibler les besoins de la population à l'étude.
- Elaborer et développer la conception du projet de recherche.
- Définir les méthodes, moyens à mettre en œuvre.
- Cadrer le projet, sa réalisation et son suivi.

Le *design thinking* a optimisé la valeur des concrétisations de notre recherche de par le processus et les moyens spécifiques utilisés pour arriver, en phase de finalisation, à l'expérimentation du prototype du métamodèle PRECAUCUS par l'équipe partenaire de notre projet.

Nous avons impliqué pleinement et directement les usagers-médiateurs en prenant en compte leurs besoins, attentes, réactions, difficultés inhérentes à leurs pratiques de la médiation et en leur proposant une offre désirable, viable et techniquement réalisable, apte à changer créativement l'existant en une démarche commune, collaborative. Avec eux, nous avons créé les conditions et l'environnement adéquats pour y parvenir.

Ainsi la méthodologie et les outils créatifs du *design thinking* ont-ils donné sens au cheminement scientifique parcouru au long cours de l'élaboration de notre thèse, initié par le questionnement initial de la problématique ciblée : *Le besoin d'une médiation plus fondée sur la psychologie*, et fondement de notre hypothèse de travail : *L'entretien préliminaire individuel. Une chance négligée pour la résolution constructive du conflit par la médiation*.

Pour valider notre hypothèse, nous avons « concentré » la problématique en ciblant non pas simplement et uniquement de nouvelles et multiples théories en pensées, réflexions linéaires à étudier mais en proposant *out of the box* une recherche, un travail concret sur les dimensions psychiques dans le conflit et les possibilités d'interventions sur leurs déformations ⁶⁵.

A travers l'étude de la littérature scientifique, en allers et retours entre la théorie et la pratique et en présentant à l'équipe de médiateurs les *points of view* réponses à leurs interrogations et porteurs de réflexions et d'apprentissage, nous avons construit trois réponses :

Outre le travail sur les dimensions psychiques dans le conflit, la proposition de développer, structurer l'entretien préliminaire individuel, un terrain « en friche » dans le processus de médiation et la création d'une matrice structurée, outil d'analyse systématique et d'intervention, pour aboutir à l'application-test du prototype finalisé par l'équipe des usagers-médiateurs.

Un Guide de l'utilisateur, « carte-mémoire » de l'essentiel des données du métamodèle PRECAUCUS a été élaboré et mis à disposition des médiateurs formés à sa pratique.

L'expérimentation du dispositif sur trois mois (70 entretiens préliminaires individuels) a également permis par analyse qualitative inductive de décrypter les données recueillies quant aux bénéfices d'usage, sur la base de trois perspectives d'analyse : le médiateur vu par lui-même, le médié vu par le médiateur et le médiateur et le métamodèle.

⁶⁵ Perception – pensée – émotion - volonté (et valeurs) - comportement (et communication).

Ceci dans un cadre conceptuel global, celui de la psychologie appliquée, science dont le but est de décrire, d'expliquer, expérimenter comment nous pouvons choisir consciemment ce que nous pensons, ressentons et comment nous agissons, dans une perspective psychodynamique intra et interpsychique.

Les résultats obtenus ne rajoutent pas de dimensions supplémentaires au conflit. Les dimensions psychiques et leurs interférences sont inhérentes, intrinsèques au conflit. Elles sont habituellement considérées comme des effets collatéraux secondaires dans une négociation factuelle. Leur place centrale ne leur a pas été accordée jusqu'à maintenant (Furlong, 2005 ; Montada & Kals, 2007 ; Moore, 2003).

Dans le processus de médiation, notre objectif a été de les révéler pleinement dès l'entretien préliminaire individuel structuré et à rendre possible de les travailler avec le métamodèle PRECAUCUS et des outils appropriés, en un abord méthodique et systématisé. Objectif confirmé par le consensus entre les auteurs étudiés et cités, tels que (entre autres) Bannink, Billikopf, Cloke, Furlong, Ballreich, Glasl, Moore, Montada et Kals, Swaab et qui affirment avec force que la médiation devrait pouvoir être totalement fondée sur la psychologie. Ils admettent l'avantage, la chance, l'opportunité et la nécessité de la valorisation d'une préparation plus pertinente pour les médiés et qui intégrerait, comme conditions de bonne préparation :

- Le niveau émotionnel.
- La justesse suffisante des perceptions et des interprétations.
- Le degré de bonne communication.
- Les comportements adaptés.
- Le degré de respect entre participants.
- Les valeurs interférentes.

Ces auteurs modélisent, par contre, leurs théories dans la pratique de séances plénières de médiation. Tandis que nous démontrons l'avantage de l'entretien préliminaire individuel et le travail spécifique rendu possible sur les dimensions psychologiques du conflit avec une approche et des outils adéquats.

Nous sommes convaincus qu'aujourd'hui comme à l'avenir, la psychologie est et sera la discipline la plus importante de recherche fondamentale scientifique indispensable à l'analyse des processus intrapsychiques, interactifs.

Nous constatons que, pour une professionnalisation plus développée de la médiation, la psychologie a encore des offres, théories et techniques importantes à apporter et qui donneront aux médiateurs des compétences supplémentaires, tant personnelles que professionnelles et sociales.

Nous constatons déjà que la psychologie est la discipline fondamentale la plus importante lorsqu'il s'agit d'optimiser des processus de médiation mais aussi le décodage, la compréhension des conflits pour établir les conditions préalables pour un règlement durable des conflits, de même que le développement de la propre intelligence sociale, émotionnelle (du médiateur et du médié) en les préparant à leurs relations futures, à la confrontation à de nouveaux conflits et la gestion de leur quotidien (Montada & Kals, 2007).

Si les dimensions psychologiques ne sont pas prises en compte le plus tôt possible, c.-à-d. avant le début de la médiation plénière, elles peuvent s'aggraver et faire dissonance pendant tout le processus. La recherche démontre même que les accords purement factuels ne sont statistiquement pas durables s'ils se limitent à la satisfaction des intérêts matériels sans tenir compte de tout le spectre des besoins importants des médiés et se répercutent même dans des ressentiments ultérieurs d'insatisfactions, de frustrations, de blessures non cicatrisées qui se chronifient (Moore,

2003).

Nos travaux et résultats ont permis de théoriser et mettre au point un nouveau cadre de référence en psychologie, inédit en médiation, renouvelant tout le processus de la médiation dès sa première phase : l'entretien préliminaire individuel, étape fondatrice du travail du médiateur.

Un impact qui cautionne notre recherche, et non des moindres, est à relever : celui de l'apport des neurosciences à la médiation pour expliquer les dispositifs favorisant et facilitant le fonctionnement du cerveau et la cognition, les émotions, les processus décisionnels, la communication, le langage et, de façon générale, les comportements prosociaux.

Notre recherche a démontré que - partant de trois niveaux complémentaires (cognitif, émotionnel et social) - les neurosciences offrent des explications scientifiques aux comportements sociaux et aux relations humaines. Elles s'intéressent aux « pourquoi ? » et « comment ? », interviennent sur les comportements réflexes, les biais cognitifs et évaluatifs, les états émotionnels, le sentiment d'appartenance, l'empathie, etc. Utilisés en médiation les apports des neurosciences permettent d'identifier les mécanismes biochimiques de certains des phénomènes interrelationnels qui interviennent dans le déroulement du processus afin de pouvoir y apporter une réponse, voire les optimiser ou les faire émerger.

La fonction du processus de médiation et le rôle du médiateur est donc de proposer un cadre, des méthodes et des techniques qui prennent en compte les états émotionnels, physiologiques, sociaux et rationnels des médiés et du médiateur, ce dernier devant en être conscient pour permettre à tous les intervenants au processus d'accéder de façon optimale à l'ensemble des trois niveaux de fonctionnement neurobiologiques.

La généralisation des résultats conclusifs en un cadre de références en psychologie et en un modèle théorique et pratique tel que le métamodèle PRECAUCUS permet d'affirmer que l'application de l'entretien préliminaire individuel, de façon systématique, peut déjà révéler les dysfonctions psychiques du conflit avant la plénière et permet de les rectifier par un travail de remaniement, de changements de pensées, émotions et de comportements et d'objectifs pouvant apaiser, désamorcer, transformer et même résoudre les conflits. Ces changements sont de vrais indicateurs et peuvent être observables, perceptibles et définissables par le médiateur et confirmés par les médiés.

Voici les résultats les plus significatifs :

- L'expérience de conscientisation et de métaposition.
- La reconnaissance de l'ambivalence des propres attitudes et l'intrusion simultanée d'émotions négatives.
- La valorisation de l'inconfort de la situation.
- L'art de la dispute ou la dédramatisation par un jeu de polarités (danser avec les opposés).
- L'injonction paradoxale ou le plein accueil du problème pour en distinguer le mieux toutes ses dimensions et ses points d'accès.
- La positivation du conflit en tant qu'opportunité (un non étant un oui à une meilleure solution).
- Une augmentation du seuil de tolérance, de la frustrabilité (*optimal discomfort*).
- La redéfinition de la paix, non comme une absence de conflit mais la capacité à intégrer positivement les adversités.
- Un espace-temps suffisant, créateur de valeurs et d'alternatives inespérées.
- La possibilité d'un dialogue collaboratif expérimenté et assertif.

- La co-construction du travail médiateur-médié (adulte-adulte).
- La retraduction du conflit en cours comme une phase d'apprentissage.
- La référence à la distinction tête-cœur-mains comme base de procédures.
- La possibilité de démonter les problèmes complexes en sous-problèmes traitables, etc.
- Le savoir-faire et le savoir-être nouveaux et différents pour le médiateur et le médié.

Nous pouvons dire que l'ensemble de notre travail se veut cohérent, pertinent de par les connaissances que nous avons élaborées et validées au fil de nos travaux de recherche car elles sont produites, construites, réalisées et reproductibles. Elles sont nécessairement inachevées, ce qui est le cas dans toute perspective de recherche qui se doit d'évoluer. Les connaissances développées sont plausibles, convenantes, orientées vers des finalités définies. Elles ont été dépendantes de la pertinence d'actions et d'expériences menées par des sujets connaissant et structurées par le patrimoine de nos connaissances tout en le structurant aussi et forgées dans et à travers l'interaction du sujet avec d'autres (Paillé & Mucchielli, 2003).

Toute recherche a des frontières.

Si nous devons questionner la relation chercheur/médiateurs-usagers, il est clair que nous sommes partis de ce que nous avons particulièrement en commun : le terrain et l'expérience de la pratique de la médiation et les questionnements inhérents. Rendre compte tout à la fois de théories et de mises en pratique essentielles à notre recherche a pu sembler limitant. Nous avons fait le choix de présenter nos travaux tels qu'ils se sont déroulés et tels qu'ils ont été présentés à l'équipe de médiateurs, en suivant la méthodologie *design thinking* « centrée sur l'humain ».

Moteur très dynamique pour notre recherche, l'équipe de médiateurs a toujours été très réactive, questionnante, curieuse, exigeante même. Nous sommes passés ensemble d'énoncés singuliers à un énoncé général. De nos subjectivités et réalités personnelles, des subjectivités et réalités de l'équipe, qui auraient pu être limitantes, par notre travail collaboratif et dans la perspective de décrire, expliquer, transformer et réaliser nos objectifs de recherche et d'en extraire une interprétation pertinente et généralisable, nous avons créé un objet de connaissance scientifique.

Plutôt que limites, nous préférons avancées, actions, et co-construction de connaissances.

Cette aventure en conformité avec les règles du *design thinking* a été vécue en une démarche apprenante, non limitante : nous avons opté pour une remise en question régulière nous poussant à sortir de nos certitudes pour éviter le piège de nos convictions habituelles et élargir les schémas et réseaux de pensée, découvrir les opportunités, clés d'échanges, de dialogue. Nous avons travaillé en phases itératives régulières, et privilégié les interactions, nous impliquant tous dès la réflexion et l'élaboration stratégique en une vision partagée mobilisatrice. Le « long terme » de la recherche étant difficilement prévisible, nous l'avons construit en l'interrogeant régulièrement (« que voulons-nous ? », « pourquoi ? », « comment... ? ») pour maintenir notre objectif et construire le changement de l'existant ensemble.

Nous avons ainsi créé un savoir transférable, de nouvelles pratiques utiles et théories généralisables au domaine de la médiation.

S'il devait y avoir eu une limite, ce serait celle, très concrète, de la durée et de l'amplitude des

travaux et réalisations de recherche tant théorique que pratique.

La méthodologie de l'analyse qualitative inductive a été très utile dans sa systématisation mais là aussi chronophage car nous avons longuement travaillé à la base avec « papiers et crayons ».

Les résultats de notre recherche sont atteints par des limites normales, celles du métamodèle PRECAUCUS, celles d'une première expérimentation, étape fondatrice. Il est prévu de prolonger le test avec l'équipe et une « mise à jour » mais aussi de tester de nouveau le prototype avec d'autres médiateurs qui seraient formés à son application.

La valeur de l'étude menée en ingénierie de la médiation et *design thinking* et des résultats de l'analyse qualitative conduite est d'un apport nouveau, contribution constructive pour la recherche. Elle marque bien par sa réalisation et les objectifs atteints la possibilité et la nécessité d'un changement de l'existant, d'une avancée du processus de la médiation et donc de sa pratique.

Les frontières sont en général définies, précises. Les nôtres, certaines limites, ont été nécessairement flexibles plutôt que linéaires voire rigides (Serres, 2015). Nous avons eu la possibilité de découvrir et placer l'humain au centre de nos préoccupations de chercheur, dans toute son intelligence et sa complexité : l'équipe des sept médiateurs, les experts extérieurs qui ont accepté d'être sollicités, qui nous ont beaucoup donné, fait découvrir et comprendre.

Au-delà des frontières... il y a des perspectives.

Si donc nos travaux sont construits, réalisés, ils demeurent, de principe, inachevés.

Nous souhaitons continuer le travail avec l'équipe de médiateurs pour les suivre sur le long cours, étudier les choix des modèles d'analyse, les difficultés éventuelles, les suggestions possibles à l'usage sur la durée, le guide de l'utilisateur, etc. et analyser l'impact de l'usage du métamodèle et donc de la préparation à la médiation dans ses répercussions sur tout le processus de médiation (plénière et accord).

Parallèlement à notre travail avec l'équipe, nous avons eu l'opportunité d'offrir (en phase de dissémination et informations) une formation à vingt médiateurs (chefs d'entreprise, juristes, avocats, consultants) sur le sujet et l'usage de certains de nos outils d'analyse. Il est prévu de nous revoir pour faire le point et donner suite.

Responsable de la formation pour une association de médiateurs, nous avons également eu la possibilité de les sensibiliser et de les ouvrir au développement et à la pratique de l'entretien préliminaire individuel, à l'introduction, la familiarisation avec le travail sur les dimensions psychiques dans le conflit.

Nous travaillons actuellement avec un petit groupe de cinq médiateurs sur la base d'échanges sur nos pratiques respectives et il nous a été demandé de présenter le métamodèle PRECAUCUS et de former à sa pratique. Cette opportunité collaborative devrait nous permettre de le tester différemment et de le faire évoluer.

Une recherche de plus grande envergure serait importante pour l'étayage de notre travail. Nous pourrions envisager de travailler avec un échantillon plus important de médiateurs. Sur la base de nos résultats nous pourrions élaborer un questionnaire interrogeant les pratiques des médiateurs quant à la posture du médiateur, la pratique de l'entretien préliminaire, la gestion des émotions, les

outils et techniques utilisés, etc. Par la suite une formation et un test pourraient être organisés. Nous avons créé et développé un réseau professionnel international de médiateurs, chercheurs et praticiens. Nous avons régulièrement testé leur intérêt et partagé avec eux certains résultats de nos travaux en une coopération et échanges de points de vue. Ce réseau peut être sollicité dans les perspectives futures.

Dans la suite logique de nos recherches, nous souhaitons également mettre sur pied un MedLab officiel pour organiser et développer notre réseau de compétences interdisciplinaires sur la médiation. Des rencontres réseau nous ont permis de « jeter les lignes » d'un projet plus particulier et qui pourrait y être développé, celui d'une « Clinique de médiation ». A suivre.

Elaborer la carte de notre recherche sous ses différents aspects, mettre au point et réaliser nos objectifs, en recueillir les résultats a été et reste questionnant, constructif, passionnant.

L'entretien préliminaire individuel est à considérer désormais comme une chance non négligée pour la résolution constructive du conflit par la médiation, un authentique changement de l'existant, une opportunité offerte, disponible, praticable, de compétences nouvelles pour le médiateur.

Notes.

Notes.

Table des matières.

004	Citations.
005	Remerciements.
006	Résumé
007	Abstract
008	Préambule
009	Introduction
014	Méthodologie de la recherche.
015	Introduction
015	1. L'ingénierie de la médiation.
017	2. Théories et règles du <i>design thinking</i>. Notre méthodologie.
017	2.1. Une approche théorique.
018	2.2. Une approche récente de l'innovation.
019	2.3. Un état d'esprit.
020	2.4. Une approche séquencée. Un processus divergent/convergent.
022	2.5. Le <i>design thinking</i> , valeur ajoutée pour notre recherche.
024	3. Le design thinking. Une démarche apprenante et une histoire d'apprentissage.
026	3.1. Les acteurs du projet.
026	3.1.1. Chercheur et praticien de la médiation.
027	3.1.2. Les usagers.
029	3.1.3. Les experts.
030	4. L'organisation.
031	5. Notre processus design.
031	5.1. La phase inspiration.
035	5.1.1. Trois réponses.
037	5.2. La phase idéation.
038	5.3. La phase implémentation.
039	Conclusion.
040	Etat des lieux de la recherche scientifique.
041	Les <i>points of view</i>. Définition.
043	<i>Point of view</i> n. 1 Les réalités humaines. Le cadre ontologique du conflit.
	Introduction.
045	1. L'écologie des êtres vivants.
047	2. Le système écologique humain et ses conditions.
048	3. L'idéal humain
048	3.1. L'être humain dans la perspective humaniste.
049	3.2. L'être humain et l'inéluctable interdépendance.

050	3.3.	L'être humain dans tous ses états.
051	3.4.	L'être humain dans la perspective des neurosciences.
051	3.4.1.	La neurophysiologie du conflit.
052	3.4.2.	Peut-on préciser suffisamment le lien entre les fonctions psychiques et les conflits ?
057	3.4.3.	Les 10 neuro-principes du cerveau en situation de conflit ou de négociation.
061	3.4.4.	Médiation et neurosciences.
064	3.5.	L'être humain dans la différence de ses perspectives.
064	3.5.1.	L'image de soi et la relation à soi.
064	3.5.2.	L'image du monde et la relation au monde.
065	3.6.	L'être social, un être en conflit.
065		Conclusion.

066 *Point of view* n. 2. **Le conflit. Une nouvelle définition.**

Introduction.

066	1.	Ce qui n'est pas un conflit.
066	2.	Qu'est-ce qu'un conflit ?
067	2.1.	Les catégories de conflit.
069	2.2.	Les styles de conflit.
069	3.	Comment définir le conflit ?
070	3.1.	Multiplicité d'auteurs et de définitions.
074	4.	Une nouvelle définition du conflit.
074		Conclusion.

075 *Point of view* n. 3. **L'analyse de conflits.**

Introduction.

075	1.	Les conditions pour une analyse de conflit rigoureuse.
078	2.	Le cadre du recueil des données.
079	3.	Les limites de l'analyse.
080	3.1.	Les limites cognitives.
081	3.2.	Les limites émotionnelles.
082	3.3.	Les limites comportementales.
082	4.	Synthèse de l'analyse de conflit.
084		Conclusion.

085 *Point of view* n. 4. **Le médiateur modélisateur et cartographe du conflit.**

Introduction.

086	1.	Modèles et cartes. Considérations théoriques.
088	2.	Critères de choix.
088	3.	Informations communes à toute cartographie.
089	4.	Concepts communs à toute cartographie.
091		Conclusion.

092 *Point of view* n. 5. **Les dimensions psychiques. Normalité. Déformations et**

interventions.

Introduction.

- 092 1. Les dimensions psychiques dans la cartographie du conflit.
- 092 2. Le phénomène d'émergence des problèmes psychiques dans le conflit.
- 093 3. Les apports de la psychologie en médiation.
- 093 4. Les dimensions psychiques du conflit extrême.
- 095 5. Comment aborder les dimensions psychiques dans leur globalité ?
- 096 6. Comment s'orienter dans l'exploration des dimensions psychiques ?
- 098 Exemple d'un inventaire initial (à minima) des fonctions psychiques normales.
- 098 7. **Les dimensions psychiques.**
- 099 7.1. **Qu'en est-il de la perception ?**
- 099 7.1.1. Une modélisation de la perception.
- 100 7.1.2. Les interventions sur les déformations de la perception.
- 101 7.2. **Qu'en est-il de l'importance de la pensée ?**
- 101 7.2.1. Repères d'évaluation de la normalité en vue d'une modélisation.
- 101 7.2.2. La métacognition.
- 102 7.2.3. Les déformations de la pensée.
- 102 7.2.4. Inventaire des déformations de la pensée.
- 103 7.2.5. Les interventions sur les déformations de la pensée.
- 104 7.3. **Qu'en est-il de l'importance des émotions ?**
- 104 7.3.1. L'omniprésence des émotions.
- 105 7.3.2. Définition des émotions.
- 106 7.3.3. Taxonomie. Multiplicité et diversité des émotions.
- 107 7.3.3.1. Qu'en est-il de la taxonomie ?
Le syndrome émotionnel.
- 108 7.3.4. La neurophysiologie des émotions.
- 109 7.3.5. Les émotions en situation de vie « normale ».
- 109 7.3.5.1. La limite de la normalité.
- 110 7.3.5.2. L'empathie.
- 111 7.3.5.3. L'évolution classique d'une émotion dite normale, gérable, et d'intensité moyenne.
- 112 7.3.6. Les déformations progressives des émotions et l'escalade du conflit.
- 112 7.3.6.1. De l'isolement vers l'accentuation des tensions.
- 113 7.3.7. Les méta-émotions.
- 113 7.3.8. La tabouisation des émotions.
- 114 7.3.8.1. Les raisons pour ne pas exclure les émotions.
- 114 7.3.9. La gestion constructive des émotions. Comment intervenir sur les réactions émotionnelles ?
- 116 7.3.9.1. *Venting or not venting* ? Gestion de la composante physiologique des émotions.
- 116 7.3.10. La perception du corps comme chemin vers l'émotion.
- 117 7.3.11. Les interventions par l'évaluation cognitive.
- 117 7.3.12. La modélisation des émotions.
- 118 7.3.13. La positivisation des émotions.

119		7.3.13.1. Qu'est-ce que la médiation orientée solutions ?
119	7.3.14.	Des alternatives originales de gestion constructive et d'interventions sur les émotions.
120		7.3.14.1. L'injonction paradoxale.
120		7.3.14.2. <i>Moving Beyond the Conflict</i> . Ou comment traverser le conflit ?
121		7.3.14.3. L'expression empathique de compréhension.
121		7.3.14.4. Les interventions sur les émotions particulièrement fortes.
122	7.3.15.	Intervention sur l'escalade. Prévention, interruption ou désescalade.
122		7.3.15.1. Une intervention dans la logique des neurosciences.
123	7.3.16.	Et si on n'intervenait pas ?
123	7.3.17.	L'intelligence émotionnelle.
125	7.4.	Qu'en est-il de l'importance de la volonté ?
126	7.4.1.	Définition.
126	7.4.2.	Les déformations de la volonté.
126	7.4.3.	Modélisation de la volonté.
128	7.4.4.	Et si les valeurs étaient le noyau de toutes les dimensions psychiques ?
128		7.4.4.1. Définition.
129		7.4.4.2. Approche heuristique des catégories de valeurs.
131		7.4.4.3. Le repérage des valeurs. Les valeurs clandestines
131		7.4.4.4. Les fonctions des valeurs.
131		7.4.4.5. Stratégies d'approche des valeurs conflictogènes.
132		7.4.4.6. Approches générales pour répondre aux différences de valeurs.
133		7.4.4.7. Les approches pour répondre à des valeurs qui permettent de satisfaire les intérêts.
133		7.4.4.8. Approches par la création de nouvelles valeurs communes.
134	7.5.	La place du comportement dans les dimensions psychiques.
134	7.5.1.	Définition.
135	7.5.2.	La normalité des comportements et leurs déformations.
136	7.5.3.	Les nuances dans les comportements.
137	7.5.4.	A chacun son style personnel pour créer et nourrir les conflits et saboter les opportunités de paix.
139	7.5.5.	L'observation du comportement aboutit à l'observation des interactions du comportement.
140	7.5.6.	Quelques déformations des comportements.
141	7.5.7.	Interventions sur les déformations du comportement.
142	7.6.	La communication.
142	7.6.1.	La place de la communication.
143	7.6.2.	Définition et modélisations
143		(1) Les axiomes de Watzlawick.
144		(2) L'Analyse Transactionnelle.
145		(3) Le modèle de Schulz von Thun.

146	7.6.3.	Que serait une bonne communication ?
146	7.6.4.	Les règles de gestion des conflits par la communication.
147	7.6.5.	Les déformations de la communication ou la communication dysfonctionnelle destructrice.
147		(1) Les pièges de la communication.
148		(2) Les killers de la communication.
149	7.6.6.	Les interventions sur les déformations de la communication.
151	7.6.7.	Les outils principaux de communication à utiliser dans la pratique du métamodèle.
151		(1) La métacommunication.
152		(2) L'assertivité.
152		(3) Les techniques de questionnement.
153		(4) Pourquoi ne pas questionner ?
153		(5) Check-lists de questionnement systématique.
156		Conclusion.
158		<i>Point of view</i> n. 6. Le métamodèle PRECAUCUS.
		Introduction.
158	1.	Les problèmes majeurs à affronter.
159	2.	Le métamodèle PRECAUCUS.
161		Le métamodèle.
162	2.1.	Le nom.
162	2.2.	Le modèle tête-cœur-mains.
162	2.3.	Le métamodèle.
163	2.4.	La carte heuristique du médié.
163	2.5.	Les facteurs déterminants et les dimensions psychiques. Leur complexité.
164	2.6.	Les trois diagnostics.
165	2.7.	La métanoïa au cœur du métamodèle, ou les indicateurs de changement.
166	2.8.	Le guide de l'utilisateur.
166	2.9.	Un outil SMART.
167		Conclusion.
169		Recherche empirique.
170		Introduction.
171		Méthodologie et résultats.
171	1.	Du design thinking à l'analyse qualitative inductive.
171	2.	L'analyse qualitative inductive. Théories.
171	2.1.	Un ensemble de principes.
173	2.2.	Processus théorique de l'analyse inductive menant à la réduction des données brutes recueillies.
173	2.3.	Le processus de codification.
174	2.4.	Rigueur et validité de l'analyse.

175	2.5.	L'analyse qualitative inductive, valeur ajoutée pour notre recherche.
175	3.	Le design de notre pratique.
175	3.1.	Saturer et grouper.
176	3.2.	Organisation.
176	3.2.1.	Le terrain.
176	3.2.2.	Les participants.
177	3.2.3.	Le chercheur.
177	3.2.4.	Les réunions.
178	4.	Principes conducteurs de notre recherche.
178	5.	Processus.
179	6.	Nos résultats.
179	6.1.	Présentation des catégories et sous-catégories.
180		(1) Perspective n. 1. Le médiateur vu par lui-même.
191		(2) Perspective n. 2. Le médié vu par le médiateur.
195		(3) Perspective n. 3. Le médiateur et le métamodèle.
197	7.	Trois exemples de médiations.
204		Conclusion.
208		Conclusion. Frontières et perspectives.
211		Frontières.
212		Au-delà des frontières... il y a des perspectives.
216		Table des matières.
222		Bibliographie
237		Annexes.
238	1.	Liste des schémas et tableaux.
239	2.	Liste des modèles d'analyse.
240	3.	Les 3 perspectives – Liste des catégories et sous-catégories.
246	4.	Le Guide de l'utilisateur du métamodèle PRECAUCUS (pp. 246-336).
332		Liste des facteurs déterminants.
334		Liste des modèles d'analyse.
336		Liste des tableaux.

Bibliographie.

Alain. (1985). *Propos sur les pouvoirs. Eléments d'éthique politique*. Paris : Gallimard.

Alexander, N. (2008). The Mediation Metamodel : Understanding Practice. *Conflict Resolution Quarterly*, 26 (1): 97-123.

Téléchargé le 2 février 2009 de www.onlinelibrary.wiley.com

Alexander, N. (2011). The Mediation Meta-model. The Realities of Mediation Practices. *ADR Bulletin*, 12 (6).

Téléchargé le 5 juin 2012 de <http://epublications-bond-edu-au/adr/vol12/iss6/5>

Alexander, N., & LeBaron, M. (2013). *Embodied Conflict Resolution: Resurrecting Roleplay – Based Curricula Through Dance*.

Téléchargé le 12 septembre 2014 de

www.law.hamline.edu/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=4294990476

Alman, D. (2011). *Conflict Analysis using an Organizational Justice Model*.

Téléchargé le 9 septembre 2011 de <https://sites.google.com/site/proventivesolutions/conflict-analysis-using-an-organizational-justice-model>

Anadon, M., & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Recherches Qualitatives, Hors-Série*, 5, 26-37.

Téléchargé le 1 septembre 2016 de <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C., & Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode et pratique*. Paris : De Boeck.

Aznar, G., & Ely, S. (2010). *La posture sensible dans le processus de création des idées*. Paris: Editions Créa Université.

Bach, G., & Goldberg, H. (1974). *Creative Aggression: The Art of Assertive Living*. New-York: Doubleday.

Ballreich, R., & Glasl, F. (2011). *Mediation in Bewegung. Ein Lehr-und- Übungsbuch*. Stuttgart:

Concadora Verlag.

Banks, S. J., Kamryn, T.E., Angstadt, M., Pradeep, J. N., & Luan Phan K. (2007). Amygdala-frontal connectivity during emotion regulation. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 2 (4): 303-312. Téléchargé le 10 octobre 2011 de www.scan.oxfordjournals.org/content/2/4/303.full.pdf

Bannink, F. (2009). *Praxis der Lösungs-fokussierten Mediation. Konzepte, Methoden und Übungen für Mediatorinnen und Führungskräfte*. Stuttgart: Concadora Verlag.

Bannink, F. (2010). *1001 Solution-Focused Questions. Handbook for Solution – Focused Interviewing*. New-York – London: W.W. Norton & Company.

Barthel, T. (2009). *Emotional Intelligence in Mediation*.

Téléchargé le 5 décembre 2011 de www.mediate.com/pfriendly.cfm?id:5223

Baruch Bush, R., A., & Folger, J., P. (2009). *Konflikt – Mediation und Transformation*. Weinheim: Wiley-VCH.

Bastine, R. (2014). Konflikte klären und Probleme lösen. Die Psychologie der Mediation. In J.M. Haynes, A. Mecke, R. Bastine & L. S. Fong (Hrsg). *Mediation. Vom Konflikt zur Lösung* (pp. 11-45). Stuttgart : Klett-Cotta.

Bataille, M. (1983). Méthodologie de la complexité. *POUR n° 90*.

Téléchargé le 19 août 2014 de www.repere.no-ip.org

Bateson, G. (2008). *Vers une écologie de l'esprit*. Paris : Seuil.

Bechara, A., Damasio, H., & Damasio, A., R. (2000). Emotion, decision making and the orbito-frontal cortex. *Cerebral Cortex*, 10: 295-307.

Téléchargé le 20 décembre 2010 de www.cercor.oxfordjournals.org/content/10/3/295.full.pdf

Bengtsoon, S. L., Dolan, R. J., & Passingham, R. E. (2011). Priming for self-esteem influences the monitoring of one's own performance. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 6 (4) : 417-425.

Téléchargé le 4 février 2012 de www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3150849/pdf/nsqO48.pdf

Berghof Foundation. (2012). *Berghof Glossary on Conflict Transformation. Notions for Theory and Practice*. Berlin : Berghof Foundation.

Téléchargé le 4 mai 2012 de www.berghof-foundation.org

Berne, E. (2001). *Analyse Transactionnelle et Psychothérapie*. Paris: Payot.

Billikopf, G. (2002). Contributions of Caucusing and Pre-Caucusing to Mediation. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 4.

Téléchargé le 7 juin 2011 de <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7research/7res04.htm>

Billikopf, G., & Linden, J. (2004). *Party-Directed Mediation: Pre-Caucus Empowers Party-Directed Joint*

Session.

Téléchargé le 7 juin 2011 de www.mediate.com/articles/billind1.cfm

Billikopf, G. (2013). *Party-Directed Mediation. Facilitating Dialogue Between Individuals*.

Téléchargé le 17 septembre 2014 de <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7Conflict/PartyDirMediation.pdf>

Birke, R. (2011). Neuroscience and Negotiation: What the New Science of Mind May offer the Practicing Attorney. *Dispute Resolution Magazine*, 17 (4).

Téléchargé le 16 septembre 2012 de www.americanbar.org/dispute

Black, P. W. (2003). Identities. In S. I. Cheldelin, D. Druckman, L. Fast (Eds). *Conflict from Analysis to Intervention* (pp.120-140). New-York: Continuum.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing.

Block, P., Petrella, T., & Weisbord, M. (1985). *Managing Differences and Agreement*. Plainfield (N.J.).

Bogacz, F. (2013). *Does learning about the Brain help better manage uncertainty*.

Téléchargé le 3 novembre 2013 de www.fr.slideshare.net/franbog/210130221-uncertainty

Bolton, R., & Grover Bolton, D. (2009). *People Styles at Work and Beyond: Making Bad Relationships Good and Good Relationships Better*. New-York: Amacom.

Brabant (van), K. (2010). *What is Peacebuilding? Do no Harm, Conflict Sensitivity and Peacebuilding*.

Téléchargé le 18 janvier 2012 de www.interpeace.org/publications/peacebuilding-and-policy-ressources/146-what-is-peacebuilding-do-no-harm-conflict-sensitivity-and-peacebuilding/file

Bright, L. S. (2004). *Conflict Mapping Chart*.

Téléchargé le 5 août 2010 de

www.cmsupport.org/conflictmapping/conflictmapping/chart/shaybirght.pdf

Bronner, G. (2008). Les normes de raisonnement : entre inné et acquis.

Téléchargé le 18 janvier 2016 de <https://journals.openedition.org/philosophiascientiae/125>

Brown, T. (2014). *L'esprit design. Comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie*. Montreuil: Pearson.

Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, 43: 531-582.

Téléchargé le 3 mars 2012 de <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002531>

Catroux, M. (2002). Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique. *Cahiers de L'Aplut*. Vol. XXI, n° 3.

Téléchargé le 26 novembre 2014 de <https://apliut.revues.org/4276>

Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and Practice*. Boston: Allyn & Bacon.

Cheldelin, S. I., Druckman, D., & Fast, L. (2003). *Conflict: From Analysis to Intervention*. New-York: Continuum.

Chernick, R. (2014). *The Mediator as process designer*.

Téléchargé le 22 septembre 2014 de <http://www.law.com/sites/richardchernick/2014:12/09/the-mediator-as-process-designer/sireturn:20141109143739>

Cloke, K., & Goldsmith, J. (2002). *Risky Conflict Resolution*.

Téléchargé le 2 mars 2005 de www.mediate.com/friendly.cfm?id:1183

Cloke, K. (2004). Journey in to the Heart of Conflict. *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, 4 (2).

Téléchargé le 3 avril 2006 de <http://digitalcommons.pepperdine.edu/drlj/vol4/iss2/5>

Cloke, K. (2006). *The Crossroads of Conflict: A Journey in to the Heart of dispute Resolution*. Janis Publications.

Cloke, K. (2008). *Building Bridges Between Psychology and Conflict Resolution. Implications for Mediation Learning*.

Téléchargé le 1 mai 2011 de www.mediate.com/pfriendly.cfm?id:4357

Cloke, K. (2009). *Bringing Oxytocin into The Room: Notes on the Neurophysiology of Conflict*.

Téléchargé le 15 mars 2010 de www.mediate.com/articles/cloke8.cfm

Cloke, K. (2013). *The Dance of Opposites. Explorations in Mediation, Dialogue and Conflict Resolution Systems Design*. Dallas, Texas: Goodmedia Press.

Cloke, K. (2015a). *The Future of Mediation*.

Téléchargé le 3 mars 2015 de www.mediate.com/ClokeFuturesVideo.cfm

Cloke, K. (2015b). *The Future of Mediation: Toward a Conflict Resolution*.

Téléchargé le 18 janvier 2015 de www.mediate.com/articleClokeFuture.cfm

Commoner, B. (1972). *L'encerclement, problèmes de survie en milieu terrestre*. Paris : Seuil.

Creighton, J. L. (1998). *The Use of Values: Public Participation in the Planning Process. In public Involvement Techniques: A Reader of Ten Years' Experience at the Institute of Water Resources*.

Téléchargé le 10 octobre 2011 de www.iwr.usace.army.mil/Portals/70/docs/iwrreports/82-R-1.pdf

Csikszentmihalyi, M. (1993). *Flow: the psychology of optimal experience*. New-York: Harper & Row.

Davison, G. C., Neale, J. M. & Hautzinger, M. (2002). *Klinische Psychologie*. Weinheim : Beltz PVU.

Decety, J. (2005). Une anatomie de l'empathie. *Psychologie et Neuropsychiatrie Cognitives. PSN*, vol. III, n°11.

Téléchargé le 10 novembre 2007 de <https://www.researchgate.net/publication/227156620>

De Dreu, C. K. W. (2010). The Neuropeptide Oxytocin Regulates Parochial Altruism in Intergroup Conflict Among Humans. *Science*, 328 (5984) : 1408-1411.

Téléchargé le 25 octobre 2013 de www.sciencemag.org/content/328/5984/1408

Dejoux, C. (2017). *Du manager agile au leader designer*. Malakoff : Dunod.

Deliège, R. (2013). *Une histoire de l'anthropologie. Ecoles, auteurs, théories*. Paris : Seuil.

De Shazer, S. (2002). *Explorer les solutions en thérapie brève*. Bruxelles : Satas.

Deutsch, M. (1998). Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research. In *The Handbook of Interethnic Coexistence* (pp. 199-216). New-York: Continuum.

Deutsch, M., & Coleman, P. T. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco : Jossey-Bass.

Diné, S. (2007). *Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations : l'apport de l'Ecole de Palo Alto*.

Téléchargé le 2 mars 2008 de

www.aradel.asso.fr/fichier/bibliotheque/gestion%20conflits%20interpersonnels

Dugan, M. A. (1997). A Nested Theory of Conflict. In J.-P. Lederach, *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies* (pp.32-40). Washington D. C.: United States Institute of Peace.

Dugan, M. A. (2003a). *Peaceful Change Strategies*.

Téléchargé le 30 octobre 2012 de www.beyondintractability.org/essay/peaceful-change-strategies

Dugan, M. A. (2003b). *Non-Violence and Non Violent Direct Action*.

Téléchargé le 30 octobre 2012 de www.beyondintractability.org/essay/non-violent-direct-action

Duruz, N. (2004). *Prouver à tout prix l'efficacité de la psychothérapie. Enjeux scientifiques et politiques*.

Téléchargé le 3 octobre 2011 de www.squiggle.be/PDF/Matiere/Duruz.pdf

Duss-von Werdt, J. (2005). *Homo Mediator. Geschichte und Menschenbild der Mediation*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Ekman, P. (1992). An Argument for Basic Emotions. *Cognition and Emotion*, 6: 169-200.

Fehr, B., & Russel, J. A. (1984). Concept of Emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of Experimental Psychology*, 113, 464-486.

Téléchargé le 30 novembre 2012 de www.emotion-research.net

Feldmann-Barrett, J. A. (2006). Solving the Emotion Paradox: Categorization and the Experience of Emotion. *Personality and Social Psychology Review*, 10: 20-46.

Téléchargé le 8 août 2010 de www.affective-science.org/pubs/2006/Barrett2006paradox.pdf

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1982). *Comment réussir une négociation ?* Paris : Seuil.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving*. Sydney: Century Business.

Fisher, S. (2000). *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*. London: Zedbooks.

Fiutak, T. (2009). *Le médiateur dans l'arène. Réflexions sur l'art de la médiation*. Paris: Erès.

Folger, J., Poole, M., & Stutman, R. (1993). *Working Trough Conflict*. New-York: Collins College Publishers.

Fourez, G. (2003). *Apprivoiser l'épistémologie*. Bruxelles : De Boeck.

Frankl, V. (2009). *Nos raisons de vivre à l'école du sens de la vie*. Paris: Interéditions.

Frederickson, B. (2003). The Value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330-335.

Téléchargé le 19 décembre 2012 de www.americanscientist.org/issues/page2/the-value-of-positive-emotions

Freund, J. (1983). *Sociologie du Conflit*. Paris : PUF.

Furlong, G. (2005). *The Conflict Resolution Toolbox*. Mississauga, Ontario: John Wiley & Sons Canada.

Fuster, J. M. (2008). *The Prefrontal Cortex*. London: Academic Press.

Galtung, J. (1973). *Theories of Conflict*. University of Hawai'i.

Téléchargé le 3 novembre 2007 de <https://www.transcend.org/files/Galtung.pdf>

Galtung, J. (2000). *Conflict Transformation by Peaceful Means. The Transcend Method*.

Téléchargé le 3 novembre 2007 de https://www.transcend.org/pctrcluj2004/Transcend_manual.pdf

Gazzaniga, M. (1996). *Le cerveau social*. Paris : Odile Jacob.

Geigerman, M. (2012). The Advantages of Caucusing Before the Joint Session. *Dispute Resolution Magazine*, 19 (1).

Téléchargé le 2 février 2013 de www.americanbar.org

Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement*. Stuttgart : Verlag Freies Geistesleben.

Glasl, F. (2004a). *Konflikt-Diagnose in Drei Schritten*.

Téléchargé le 25 novembre 2005 de www.trigon.at/mediathek/artikel.php?oid=859

Glasl, F. (2004b). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte-Übungen-Praktische Methoden*. Bern: Haupt Verlag.

Glasl, F. (2008). Enriching Conflict Diagnosis and Strategies for Social Change: A Closer Look at Conflict Dynamics. In A Systemic Approach to Conflict Transformation. Exploring Strengths and Weaknesses (pp. 43-52). *Berghof Handbook Serie n. 6*.

Glasl, F. (2015). *Deutsche Stiftung Mediation im Gespräch*.

Téléchargé le 17 septembre 2015 de <http://www.stiftung-mediation.de/deutsche-stiftung-mediation-im-gespraech-mit-dr-friedrich-glasl>

Goldberg, S. (2005). The Secrets of Successful Mediators. *Negotiation Journal*, 21 (3): 365-376.

Téléchargé le 4 mars 2012 de www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1571-9979.2005.00069.x/full

Goldberg, S., & Shaw, M. (2007). *The Secrets of Successful (and Unsuccessful) Mediators Continued. Studies Two and Three*.

Téléchargé le 4 mars 2012 de www.mediate.com/articles/goldbergshaw3.cfm

Goldbeter-Merinfeld, A. (1995). L'approche structurale en thérapie familiale. In M. Elkaïm, *Panorama des thérapies familiales* (pp. 215-246). Paris : Seuil.

Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle*. Paris : Robert Laffont.

Gordon, T. (2003). *Relations efficaces : Comment construire et maintenir de bonnes relations ?* Paris : Editions de l'Homme.

Guillaume-Hofnung, M. (2012). *Point de vue. De la nécessité de former les médiateurs*.

Téléchargé le 2 février 2013 de <http://www.cairn.info/zen.php?IDArticle:INSO1700114>

Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory : pour innover. *Recherches Qualitatives*, 6 (1), 32-50.

Haynes, J. M., Mecke, A., Bastine, R., & Fong, L. S. (2006). *Mediation. Vom Konflikt zur Lösung*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Hendrick, S. (2007). *Un modèle de thérapie brève systémique*. Ramonville Saint Agne : Erès.

Hocker, J., & Wilmot, W. (1985). *Conflict Assessment*.

Téléchargé le 28 août 2011 de www.beyondintractability.org/artsum/ch6-conflict

Hocker, J., & Wilmot, W. (2010). *Interpersonal Conflict*. Boston: Mac Graw-Hill.

Houk, C., & Katz, D. (2014). *A practical Guide to Comprehensive Conflict Management Systems*.

Téléchargé le 2 juillet 2014 de www.mediate.com/articles.HoukC2.cfm

Iacoboni, M. (2008). *The Mirror Neuron Revolution: Explaining What Make Humans Social*.

Téléchargé le 14 juin 2012 de www.scientificamerican.com/article/the-mirror-neuron

Iacoboni, M. (2009). *Mirroring people: The Science of Empathy and how we connect with others*. New-York: Picador.

Izard, C. E. (1977). *Human Emotions*. New-York: Plenum Press.

Jakins, H. (1978). *The Human Side of Human Beings*. Seattle: Rational Island Press.

Jeong, H. W. (2008). *Understanding Conflict and Conflict Analysis*. Virginia UK: George Mason University.

Jones, T. S., & Bodtker, A. (2007). Mediating with Heart in Mind: Addressing Emotion in Mediation Practices. *Negotiation Journal*, 17 (3), 217-244.

Jüttemann, G. (2004). *Psychologie als Humanswissenschaft. Ein Handbuch*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Karpman, S. B. (1968). *Fairy Tales and Script Drama Analysis*.

Téléchargé le 18 décembre 2008 de www.karpmamdramatriangle.com/pdf/DramaTriangle.pdf

Kemp, A. H., & Guastella, A. J. (2011). The role of Oxytocin in Human Affect: A Novel Hypothesis. *Psychological Science*, 20 (4), 222-231.

Téléchargé le 6 juin 2013 de www.cdp.sagepub.com/content/20/4/222.full.pdf

Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A Categorized list of emotion definitions with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5 (4), 345-379.

Téléchargé le 27 juin 2011 de www.emotional.economics.uni.mainz.de/Dateien/Kleinginna_1981.pdf

Korzybski, A. (2007). *Une carte n'est pas le territoire. Prolégomènes aux systèmes non aristotéliens et à la sémantique générale*. Paris: Editions de l'Eclat.

Kressel, K., & Pruitt, D. G. (2000). A Research Perspective on the Mediation of Social Conflict. In K. Kressel, & D. G. Pruitt (Eds). *Mediation Research* (pp. 394-436). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kriesberg, L., & Dayton, B. W. (1973). *The Sociology of Social Conflicts*. New-Jersey: Practice Hall.

Kriesberg, L., Northrup, T., & Thorson, S. (1989). *Intractable Conflicts and their Transformations*. New-York: Syracuse University Press.

Kriesberg, L., & Dayton, B. W. (2008). *Constructive Conflicts. From Escalation to Resolution*. Washington: Rowman & Littlefield Publishers.

Kringelbach, M., & Berridge, K. (2010). The Neuroscience of Happiness and Pleasure. *Social Research*, 77 (2), 659-678.

Téléchargé le 2 juin 2011 de www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3008658

Laborit, H. (2000). *Les bases biologiques des comportements sociaux*. Québec : Fides.

Lamm, C., & Singer, T. (2010). The Role of Anterior Insular Cortex in Social Emotions. *Brain Struct. Funct.* 214 (5-6), 579-591.

Téléchargé le 23 janvier 2012 de www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20428887

Landau, D. (2001). The Dynamics of the Trust Model. In G. Furlong (2005). *The Conflict Resolution Toolbox* (pp. 160-172). Mississauga, Ontario: John Wiley & Sons Canada.

Leary, K. (2002). *Negotiation and Neuroscience: Possible Lessons for Negotiation Instruction*.

Téléchargé le 5 août 2012 de www.pon.harvard.edu/researchprojecets/negotiation-pedagogy-program-on-negotiation

LeBaron, M. (2009). *Naming, Framing and Taming: Why timing and emotional intelligence really matter in crisis intervention*.

Téléchargé le 30 août 2010 de

www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/dispute/docs/2009_BoskeyEssay

Lederach, J. P. (2003a). *Defining Conflict Transformation*.

Téléchargé le 24 janvier 2013 de <http://www.restorativejustice.org/10fulltext/lederach>

Lederach, J.P. (2003b). *The Little Book of Conflict Transformation*.

Téléchargé le 30 septembre 2011 de www.beyondintractability.org/essay/transformation

Lederach, J. P. (2005). *The Moral Imagination. The Art and Soul of Building Peace*. Oxford : University Press.

LeDoux, J. E. (2003). *Neurobiologie de la personnalité*. Paris : Odile Jacob.

Leotti, L., Lyengar, S., & Ochsner, K. N. (2010). Born to Choose: The Origins and Values of the Need for Control. *Trends in Cognitive Science*, 14 (10), 457-463.

Téléchargé le 2 février 2010 de

www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2944661/pdf/nihms234431.pdf

Lieberman, M. D. (2007). Social Cognitive Neuroscience: A Review of Core Processes. *Annual Review of Psychology*, 58, 259-289.

Lieberman, M. D., & Eisenberger, N. I. (2009). Pains and Pleasures of Social Life. *Science*, 323 (5916), 890-894.

Téléchargé le 4 avril 2013 de

[www.scn.ucla.edu/pdf/Lieberman%20&%20Eisenberger%20\(2009\)%20Science.pdf](http://www.scn.ucla.edu/pdf/Lieberman%20&%20Eisenberger%20(2009)%20Science.pdf)

Lieberman, M. D. (2013). *The Social Brain and its Superpowers*.

Téléchargé le 6 novembre 2013 de <http://www.youtube.com/user/Neuroleadership>

Likert, R., & Gibson Likert, J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New-York: Mc Graw-Hill.

Liu, M. (1997). *Fondements et pratiques de la recherche-action*. Paris : L'Harmattan.

Lorenz, K. (1970). *Trois essais sur le comportement animal et humain*. Paris : Seuil.

Ma, Y. (2011). Neural Responses to perceived pain in others predict real-life monetary donations in different socioeconomic contexts. *NeuroImage*, 57 (3), 1273-1280.

Téléchargé le 12 avril 2012 de <https://www.sciencedirect.com/journal/neuroimage>

MacLean, P. D. (1990). *Les trois cerveaux de l'homme*. Paris : Robert Laffont.

Malarewicz, J.-A. (1992). *La stratégie en thérapie*. Paris : ESF Editions.

Malarewicz, J.-A. (2008). *Gérer les conflits au travail. La médiation systémique en entreprise*. Montreuil : Pearson Village Mondial.

Maslow, A. (2008). *Devenir le meilleur de soi-même. Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*. Paris : Eyrolles.

Mathieu, F., & Hillen, V. (2016). *Le design thinking par la pratique*. Paris : Eyrolles.

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1992). *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*. Boston: Shambhala Publications.

- Mayer, B. (2000). *The Dynamics of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyers, D. G. (2000). Hope and Happiness. In J. E. Gilham (Ed.), *Dimensions of optimism and hope* (pp. 323-336). Radnor, PA: Templeton Foundation Press.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two. Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63, 81-87.
Téléchargé le 5 mai 2017 de www.psychclassics.yorku.ca/Miller
- Mitchell, C. R. (2002). How Much Do I Need to Know? In J. P. Lederach, & J. Moomaw Jenner (Eds), *A Handbook of International Peacebuilding: Into The Eye Of The Storm* (Part. II, 5). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Montada, L. (2004). Welche Psychologie für welche Praxisfelder? *Psychologie Heute*, 31 (11), 70-71.
- Montada, L., & Kals, E. (2007). *Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage*. II Auflage. Weinheim: Beltz PVU.
- Moore, C. W. (2003). *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*. Third Edition Revised. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mousli, M. (2005). Eloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif. *Négociations*, 2 (4), 21-33.
- Movius, H., & Susskind, L. E. (2009). *Built to win: Creating a World Class Negotiating Organization*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Mukamel, R., Ekstrom, A. D., Kaplan, J., Iacoboni, M., & Fried, I. (2010). Single Neuron Responses in Humans during Execution and Observation of Actions. *Current Biology*, 20 (8), 750-756.
- Oboth, M., & Seils, G. (2005). *Mediation in Gruppen und Teams*. Paderborn : Junfermann Verlag.
- O'Hanlon, B., & Beadle, S. (1997). *Guide du thérapeute au pays du possible. Méthodes de la thérapie du possible*. Bruxelles : Satas.
- Osborn, A. F. (1971). *L'imagination constructive. Comment tirer parti de ses idées. Principes et processus de la Pensée Créative et du Brainstorming*. Paris : Dunod.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Parkinson, L. (2015). *Looking to the Future: Complexity, Chaos and Making Connections*.
Téléchargé le 2 avril 2015 de www.mediate.com/Futures/article.cfm?zfn=FuturesParkinson.cfm

Pearce, W. B., & Littlejohn, S. W. (1997). *Moral Conflict*. Thousand Oaks, California : Sage.

Pirot, S. (2003). L'anatomie fonctionnelle du cortex préfrontal du singe à l'homme. *Neuropsychiatrie : Tendances et Débats*, 20, 27-31.

Téléchargé le 7 février 2013 de

https://www.neuropsychiatrie.fr/extranet/upload/article/729982874_27-31

Plutchik, R. (2001). The Nature of Emotions. *American Scientist*, 89, 344-350.

Téléchargé le 3 avril 2010 de www.americanscientist.org/articles/01articles/plutchik.html

Pocheville, A. (2011). *Les mondes darwiniens. L'évolution de l'évolution*. Paris : Matériologique.

Porter, E. H. (1996). *Relationship Awareness Theory. Manual of Administration and Interpretation*. Carlsbad, CA: Personal Strenghts Publishing.

Pruitt, D., Rubin, J., & Kim, S. H. (2003). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement* (3 Edition). New-York : Mc Graw-Hill Education.

Pruitt, D. (2010). Ceux qui étudient le conflit doivent être particulièrement flexibles et prêts à changer leur manière de penser et d'approcher les choses. Conflits et Négociation : un demi-siècle de recherche en psychologie sociale. *Négociations*, 1 (13), 99-113.

Téléchargé le 10 novembre 2011 de <https://www.cairn.info/revue-negociations-2010-1-page-99.htm>

Quantic Thurston, C. (2008, March). *Developping a Comprehensive Framework for Conflict Analysis: Sources, Situations, Attitudes, Group Maintenance, Escalation (SSAGE)*. Paper presented at the annual meeting of the ISA's 40th Annual Convention, Bridging Multiple Divides, Hilton San Francisco, CA.

Rapoport, R. N. (1973). Les trois dilemmes de la recherche-action. *Connexions*, 7.

Rizzolati, G., Fogassi, L., & Gallese, V. (2001). Neurophysiological mechanisms underlying the understanding and imitation of action. *Nature Reviews Neuroscience*, 2 (9), 661-670.

Téléchargé le 11 février 2011. DOI: 10.1038/35090060.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New-York: Free Press.

Rosenberg, M. B. (2004). *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) : Introduction à la Communication Non Violente*. Paris: La Découverte.

Sander, D., Grafman, J., & Zalla, T. (2003). The Human Amygdala: An Evolved System for Relevance

Detection. *Reviews in The Neurosciences*, 14 (4), 303-316.

Téléchargé le 9 octobre 2013 de

www.cms.unige.ch/fapse/EmotionalLab/pdf/SanderGrafmanZalla_2003_reneurosci.pdf

Sandole, J. D. (1993). *Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application*. Manchester: University Press.

Sandole, J. D. (1998). *A Comprehensive Mapping of Conflict and Conflict Resolution: A Three Pillar Approach*.

Téléchargé le 25 septembre 2010 de www.gmu/programs/icar/pcs/sandole

Sandole, J. D., Byrne, S., Sandole Staroste, I., & Senehi, J. (2008). *Handbook of Conflict Analysis and Resolution*. Oxford: Routledge Taylor & Francis Group.

Sartre, J.-P. (2000). *Huis Clos*. Paris : Gallimard.

Satir, V. (1992). *Thérapie du couple et de la famille*. Paris : Desclée de Brouwer.

Savoie-Zajc, L. (2009). Onze entrées au Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociale. Sous la direction de A. Mucchielli. Paris : Armand Colin (3^{ème} éd.).

Schulz von Thun, F. (2010). *Miteinander reden : 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbeck: Rohwolt.

2. *Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation*. Reinbeck: Rohwolt.

(2013). *Miteinander reden: 3. Das « Innere Team » und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbeck: Rohwolt.

Schwartz, S. H. (2012). *Basic Human Values. On Overview Theory. Methods and Applications*.

Téléchargé le 13 septembre 2013 de www.segre-didz.fmag.unict.it/Allegati/Convegno%207-8-10-05/schartspaper.pdf

Senge, P. (2015). *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris : Eyrolles.

Serres, M. (2015). *Le gaucher boiteux. Figures de la pensée*. Paris: Editions Le Pommier.

Shapiro, D., & Fisher, R. (2009). *Beyond Reason: Using Emotion as You Negotiate*. London: Random House Business Books.

Shurven, H. (2011). *Pre-mediation for mediators*.

Téléchargé le 8 mars 2012 de <http://epublications.bond.edu.au/adr/vol12/iss6/3>

Silberzahn, P. (2015). *Relevez le défi de l'innovation de rupture*. Montreuil : Pearson.

Simmel, G. (2003). *Le conflit*. Saulxures : Circé.

Slaiken, K. A., & Hasson, R. H. (1998). *Controlling the Costs of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

Smiley, M. (1992). Pragmatic Inquiry and Social Conflict: A Critical Reconstruction of Dewey's Model of Democracy. *Praxis International*, 9 (4), 365-380.

Susskind, L., & Field, P. (1996). *Dealing with an Angry Public: The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes*. New-York: Free Press.

Swaab, R. I., & Brett, J. M. (2007). *Caucus with Care: The Impact of Pre-mediation Caucuses on Conflict Resolution*.

Téléchargé le 25 octobre 2009 de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1080622>

Swaab, R. I. (2009). *Face First: Pre-mediation Caucus and Face in Employment Disputes*. Presentation at the 22nd Annual International Association of Conflict Management Conference, Kyoto, Japan.

Téléchargé le 2 avril 2010 de <http://ssrn.com/abstract:1493514>

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27 (2), 237-246.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2010). *The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument Profile and Interpretive Report*.

Téléchargé le 11 janvier 2011 de <https://www.cpp.com/Pdfs/smp248248.pdf>

Thuderoz, C. (2006). Robert Blake et Jane Mouton. Les deux dimensions du management. In *Histoire et sociologie du Management. Doctrines, textes, études de cas* (pp. 144-148). Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

Tierney, J. (2011). *Do You Suffer from Decision Fatigue ?* The New-York Times.

Téléchargé le 17 février 2012 de

<http://www.nytimes.com/2011/08/21/magazine/do-you-suffer-from-decision-fatigue.html>

Tillett, G., & French, B. (2007). *Resolving Conflict: A Practical Approach*. South Melbourne Victoria: Oxford University Press.

Ury, W., Brett, J. Goldberg, S. & Mancy, F. (2008). *Gérer les conflits autrement*. Paris: A2C Medias.

Vanderbilt, T. (2004). *How Your Brain Decides Without You*.

Téléchargé le 27 novembre 2014 de www.nautil.us/issue/19/illusions/how-your-brain-decides-without-you

Varela, F. J. (1996). *Invitation aux sources cognitives*. Paris : Seuil.

Vial, S. (2010). *Court traité du design*. Paris: Presses Universitaires de France.

Vinyamata, E. (2010). *Conflictology: A Multidisciplinary Vision*.

Téléchargé le 2 mars 2016 de

https://www.researchgate.net/publication/46274799_Conflictology_A_Multidisciplinary_Vision

Wade, J. (2004). *Weaknesses of the Problem-Solving (or Facilitative) Model of Mediation*.

Téléchargé le 3 mars 2011 de www.mediate.com/article.cfm?id=1652

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21.

Wall, J. A., & Dunne, T. C. (2012). Mediation Research: A Current Review. *Negotiation Journal*, 18 (2), 217-244.

Watzlawick, P. (1996). *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*. Paris : Seuil.

Watzlawick, P., Helmick-Beavin, J., Jackson, D., & Morche, J. (2014). *Une logique de la communication*. Paris: Seuil.

Wehr, P. E. (1979). *Conflict Regulation and Conflict Resolution*. Boulder, Colorado: Westview Press.

Wehr, P. E. (2002). Managing Conflict for a Peaceful Society. In O. Bartos and P. Wehr, *Using Conflict Theory* (pp. 1-16). Cambridge University Press.

Wittzaele, J.-J., & Garcia, T. (1992). *A la recherche de l'Ecole de Palo Alto*. Paris: Seuil.

Zak, P. J., Stanton, A. A., & Amadi, S. (2007). Oxytocin Increases. Generosity in Humans. *Plos One* 2 (11).

Annexes.

- 238** 1. Liste des schémas et tableaux.
- 239** 2. Liste des modèles d'analyse.
- 240** 3. Les 3 perspectives.
 Liste des catégories et sous-catégories.

- 246** 4. **Guide de l'utilisateur (246 – 336).**
 332 Liste des facteurs déterminants.
 334 Liste des modèles d'analyse.
 336 Liste des tableaux.

Annexe 1.

Liste des schémas et tableaux.

019	Schéma n. 1. Les trois dimensions du design thinking.
020	Schéma n. 2. Processus. Trois phases.
022	Schéma n. 3. Processus divergent/convergent.
028	Tableau n. 1. Equipe usagers.
174	Tableau n. 2. Processus de codification.

Annexe 2.

Liste des modèles d'analyse ⁶⁶.

093	n.1.	L'escalade de conflit.
095	n.2.	Le continuum de l'escalade.
096	n.3.	Les interactions des fonctions psychiques.
097	n.4.	Les mécanismes successifs des fonctions psychiques.
105	n.5.	Carte du territoire des dimensions psychiques.
110	n.6.	Niveaux de gestion émotionnelle des conflits.
112	n.7.	Cycle de l'émotion.
120	n.8.	<i>Moving Beyond the Conflict</i> . Au-delà du conflit.
124	n.9.	Intelligence émotionnelle.
125	n.10.	Compétences de l'intelligence émotionnelle.
127	n.11.	Perceptions-Valeurs-Volonté.
129	n.12.	Système de valeurs.
132	n.13.	Echelle d'inférence. A l'origine de nos croyances.
135	n.14.	Caractéristiques de comportement.
136	n.15.	Comportements de survie (de base) et arrière-fond des comportements au quotidien. Dispositifs neuropsychologiques.
138	n.16.	<i>DISC Model</i> .
138	n.17.	<i>Social Style Model</i> .
144	n.18.	Analyse Transactionnelle.
145	n.19.	Quadrilatère de la communication.
150	n.20.	Les niveaux d'escalade et les approches d'interventions.
152	n.21.	Caractéristiques des styles de communication.
161	n.22.	Le métamodèle PRECAUCUS.
164	n.3.	Les interactions des fonctions psychiques.

⁶⁶ Nous avons créé la plupart des modèles d'analyse en méthodologie *design thinking*, au fur et à mesure du développement de nos travaux nourris des questionnements de notre équipe de médiateurs. Certains modèles ont été adaptés de réalisations d'auteurs qui nous intéressaient. D'autres sont incontournables de par leurs auteurs et ont été présentés tels quels. Il en a été de même pour la réalisation du Guide de l'utilisateur du métamodèle (en annexe).

Annexe 3.

Les 3 perspectives.

Liste des catégories et sous-catégories.

241 – 242 Liste des catégories et sous-catégories.

Catégories		Sous-catégories
Perspective n. 1.		
180	1. Premières impressions	L'expérience vécue L'aventure design La gestion du stress Le métamodèle Les stratégies
183	2. Le mode de travail	Le mode de travail L'espace-temps La rencontre Les outils spécifiques Les émotions dans le conflit
185	3. La relation	L'apprentissage La dynamique relationnelle La gestion de l'empathie La métacommunication Danser avec les opposés Les émotions du médiateur
188	4. L'identité	L'image de soi Le statut social L'utilité L'assertivité L'état d'esprit
189	5. Le savoir-faire métier	L'empreinte professionnelle Le référentiel en psychologie Le designer
190	6. Les valeurs	Les valeurs supérieures
Perspective n. 2.		
191	7. Le cognitif	L'apprentissage L'appropriation cognitive L'impact psychologique
192	8. Les émotions	L'intelligence émotionnelle
192	9. La communication	Les habitudes porteuses La formulation du problème La métacommunication Les supports de communication
193	10. La relation	L'espace-temps La dynamique de la rencontre Le questionnement Les valeurs
194	11. Le métamodèle	Le processus structuré La visualisation Le changement La <i>readiness</i>

Perspective n. 3		
195	12. Design	Le graphique La lisibilité Le guide de l'utilisateur
196	13. Appropriation	Expérimentation Cadre conceptuel Stratégies

Annexe 4

246 – 336 Le Guide de l'utilisateur du métamodèle PRECAUCUS.

- 332 Liste des facteurs déterminants.
- 334 Liste des modèles d'analyse.
- 336 Liste des tableaux.

Notes.

Notes.

Le guide de l'utilisateur du métamodèle PRECAUCUS.

Avec ce guide

- carte-mémoire de l'analyse des dimensions psychiques dans le conflit,
- cadre référentiel des interventions sur leurs déformations,

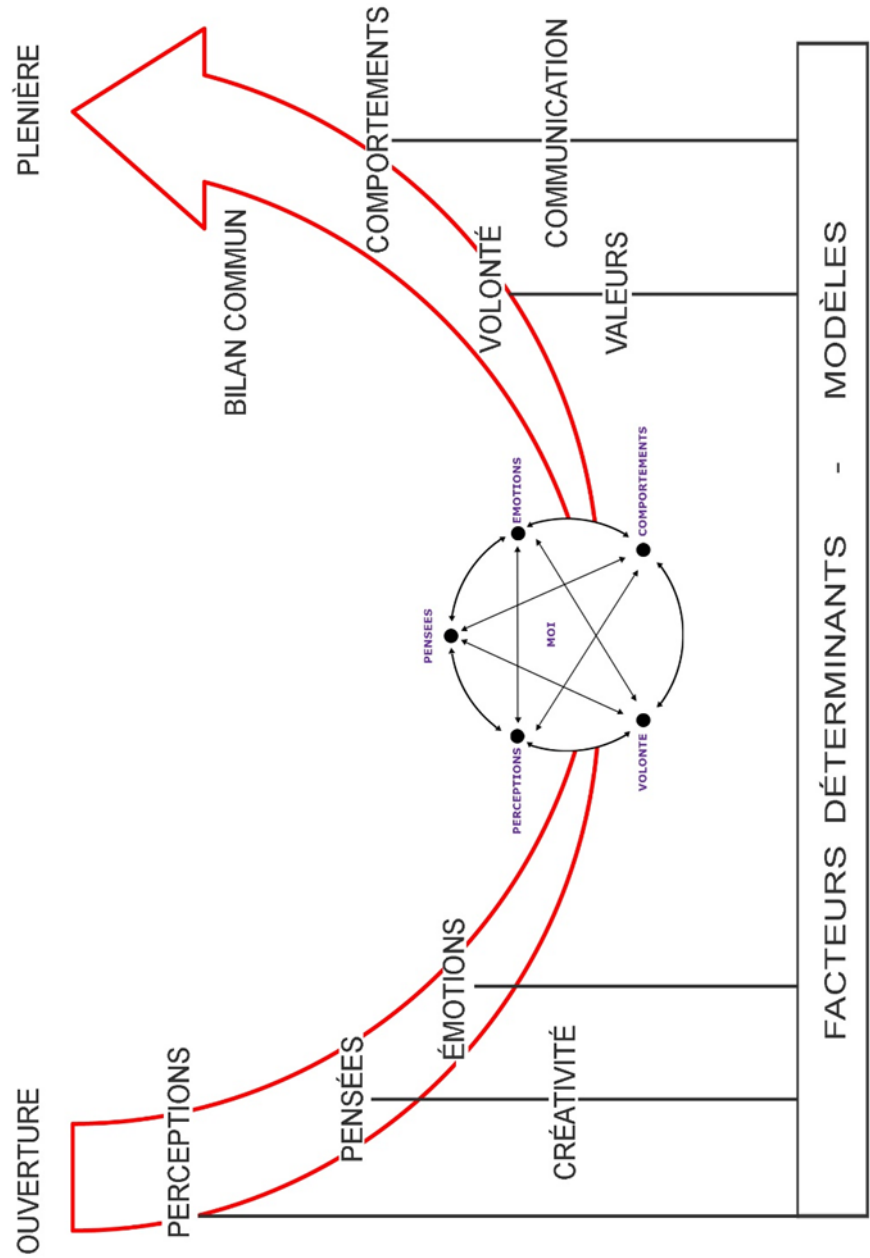
le médiateur, qui aura suivi la formation à l'usage du métamodèle PRECAUCUS, peut se référer à toutes explications, définitions, modes d'emploi, check-lists, tableaux, modèles, outils utiles et nécessaires à sa pratique.

248	Perception.
256	Pensée. Créativité.
280	Emotions.
295	Volonté. Valeurs.
306	Comportements.
319	Communication.
331	La carte heuristique du médié.
332	Liste des facteurs déterminants.
334	Liste des modèles d'analyse.
336	Liste des tableaux.

CARTE HEURISTIQUE

METAMODELE PRECAUCUS

MODELE TÊTE COEUR MAINS



Perception.

C'est la première des **dimensions psychiques**, dimension cognitive, à prendre en compte pour cerner en phase d'ouverture et de première impression, la complexité d'un conflit et qui a son impact sur toutes les autres dimensions avec lesquelles elle interagit.

Il est utile de mettre en évidence la sélectivité de toute perception et de l'observation dues aux limites des organes de perception et aux inégalités d'importance données aux canaux de perception. Par ailleurs, la complexité des composantes de la perception, même en y rajoutant l'écoute active, ne permet qu'une synthèse partielle, image sommaire de la situation, première image du conflit, du fait de l'incapacité de percevoir des contextes dans leur globalité. On peut même remonter à l'influence limitative des a priori des individus avant même la perception du « réel », notamment les attentes et les craintes qui définissent déjà l'orientation et les limites de l'attention.

Tout ceci confirme et justifie le caractère subjectif mais indispensable de la perception du réel, notamment de la perception de la réalité du conflit. Le médiateur est conscient de toutes ces limites qui se reflèteront dans l'évocation du conflit par le médié mais il doit bien se garder – à ce stade-là – d'y faire référence de par le risque de donner au médié l'impression d'être discrédité dès le départ.

Cette première étape de **recueil des données** – c.-à-d. des informations concernant le conflit : saliences, points litigieux, positions, intérêts – première écoute et questionnement, doit favoriser avant tout la pleine expression de la perspective du conflit par le médié. Ceci tout en favorisant une canalisation de la description vers une description de faits observés, le médiateur n'intervenant pas déjà dans la conscientisation des interprétations des faits et de la subjectivité unilatérale de la description. D'autant plus que le médiateur est conscient lui-même de sa propre subjectivité et sélectivité dans la perception de la situation et qu'il veille à se garder d'en influencer le médié.

Les **facteurs déterminants** choisis sont opérationnels : ce sont des facteurs qui permettent de caractériser, d'ordonner les constituants de la perception du conflit, c.-à-d. les constituants qui sont à la base et déterminent, forment et déforment la première impression globale du conflit.

Ces facteurs peuvent avoir une influence sur toute l'orientation favorable ou défavorable du processus jusqu'aux interventions.

Pour ce processus, des **modèles ou outils d'analyse** ont été sélectionnés pour permettre l'identification et l'influence possible sur les variables dépendantes et donc sur la dimension psychique. A partir de là, le médiateur peut initier le travail de mise en place de la carte heuristique du conflit en travail co-construit, collaboratif, avec le médié.

Facteurs déterminants

Modèles d'analyse

-
1. L'image subjective du conflit
 2. Le récit
 3. Les dimensions du conflit
 4. L'intensité de l'escalade

Le modèle tête-cœur-mains
QQQCCP
Le timeline
La constellation sociale
Le modèle de Dugan
Les phases du conflit

5. Les blessures

Check-list des blessures
fondamentales

6. Les problèmes factuels et relationnels

Le pré-diagnostic

7. Les positions et les intérêts

Le triangle positions-intérêts

8. Le territoire conflictuel

La carte heuristique

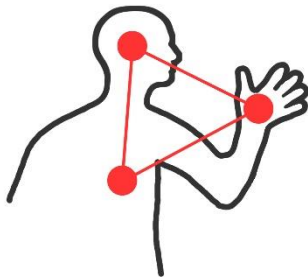
1. L'image subjective du conflit.

Même si elle est seulement mentale, sa perception est déterminante dans le sens qu'un conflit est le produit d'images, de représentations visuelles, de métaphores (à noter que, si le conflit est porté par des images, les comportements qui en résultent, eux, ne sont pas virtuels).

Ce sont les premiers repères, les caractéristiques du substrat à partir duquel est constitué la carte provisoire du territoire du conflit encore inexploré : une carte hypothétique qui, pour le médié, ne l'est en tous cas pas.

C'est une première modélisation, une étape indispensable sans laquelle il ne peut y avoir de structuration ultérieure et sans laquelle le conflit ne serait pas perçu, rendu visible

1.1. Le modèle tête-cœur-mains.



Autrement dit la structuration du conflit en trois niveaux à distinguer par leurs fonctions caractéristiques (cognitif – émotionnel – comportemental), chacun ayant un impact différent et complémentaire à démêler.

Modèle d'analyse n. 2. © S. Mischo Fleury – Modèle tête-cœur-mains.

1.2. QQQQCCP.

Autrement dit Qui-Quoi-Où-Quand-Comment-Combien-Pourquoi ? Certains rajoutant : Avec qui ?

Une formule rôdée pour toute information rapide, sommaire, utile en toute situation. Facile à mémoriser, aide-mémoire ordonné surtout en situation d'émotivité du médié qui risquerait de ne pas avoir le recul nécessaire pour une présentation pondérée de la situation. Avec un minimum de présentation de l'outil, le médiateur peut canaliser un tant soit peu le flot narratif sans empêcher un retour ultérieur sur des points importants.

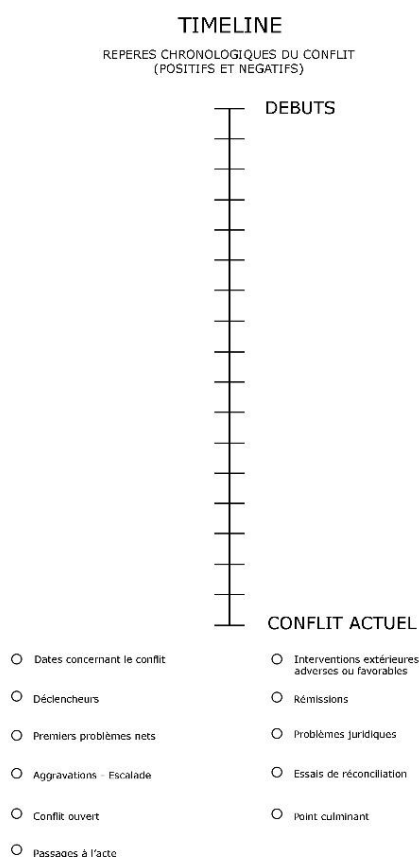
2. Le récit.

Même si le médiateur doit focaliser sur les faits du conflit actuel, un historique à grands traits sera souvent indispensable pour le décryptage de la situation présente, c.-à-d. déterminant pour une

compréhension globale suffisante des enchaînements événementiels.

2.1. Le timeline.

Cette simple ligne graduée permet de marquer, entre le début du conflit et la situation actuelle, la



succession des faits saillants directement impliqués, à compléter ou à rectifier au cours d'entretiens successifs. Il s'agit bien sûr d'un concept occidental d'une logique linéaire selon lequel les causalités se succèdent nécessairement et s'enchaînent (contrairement à la logique orientale pour laquelle les raisonnements peuvent être circulaires, récidivants, entremêlés). Ce modèle permet une référence commune de causalités du processus conflictuel. Une certaine fixation de la chronologie est supposée réduire le risque de récits répétitifs, successifs même contradictoires ou désordonnés et de préserver la trame fondamentale dépouillée de ses détails d'importance secondaire.

Modèle d'analyse n. 3. © S. Mischo Fleury – Timeline.
Repères chronologiques du conflit (positifs et négatifs).

Le timeline n'a pas la prétention d'une grande précision. L'évocation permettra de faire émerger des contentieux déjà refoulés, ce qui révèle les dysfonctions des mécanismes de remémoration. Le médiateur, ou le médié, inscrit en mots-clés, symboles, les étapes considérées comme significatives. La précision de l'inventaire chronologique n'est pas prioritaire et peut être reconstruite.

3. Les dimensions du conflit.

Tout conflit est considéré comme un système dynamique. Un système, par définition, doit être, autant que possible, délimité en points de repères brefs, codés et n'exclure aucune composante suspecte pouvant contribuer à son fonctionnement (tout en admettant qu'il peut s'agir d'une fausse piste).

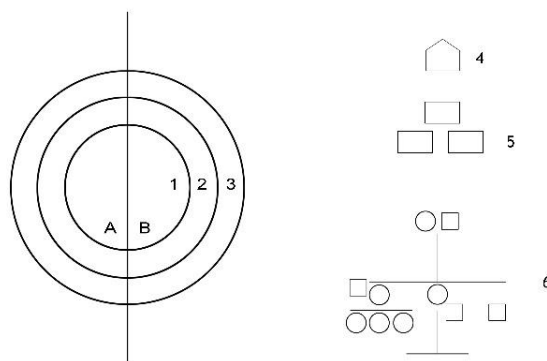
On distingue les éléments directement impliqués, les éléments indirects ou secondaires mais aussi ceux extérieurs pouvant interférer dans la dynamique. Il est fréquent de devoir ajouter des

personnes dont l'influence était insoupçonnée autant que d'autres personnes sur lesquelles l'évolution du conflit et même sa résolution auront des répercussions importantes. En gros on peut déjà distinguer des systèmes dans le système, des systèmes familiaux, organisationnels, éthiques et culturels, etc. Néanmoins, même si la finalité consiste à assainir le système relationnel dans sa totalité, chaque relation interpersonnelle compliquée devra être évaluée dans sa particularité.

3.1. La constellation sociale.

L'influence des dimensions du conflit peut être visualisée par un modèle de constellation sociale, tel un organigramme.

Trois cercles traversés par une ligne verticale pour situer les acteurs du conflit opposés et distinguer ainsi les acteurs directement concernés (cercle intérieur 1) et secondairement et indirectement (cercle 2) et d'inclure (cercle 3) les influences de la périphérie du système.



CONSTELLATION SOCIALE

Modèle d'analyse n. 4.
© S. Mischo Fleury – Constellation sociale.

Le réseau familial peut être regroupé, tout comme des dispositifs hiérarchiques, s'ils sont particulièrement concernés.

Il n'est pas encore nécessaire de symboliser les caractéristiques interpersonnelles particulières (comme les alliances, les exclusions, les ruptures, les zones de tensions) mais de faire un répertoire suffisamment précis des acteurs impliqués.

Ce modèle permet de créer un espace sur la carte du conflit et d'ébaucher une disposition déjà représentative de la scène conflictuelle.

3.2. Le modèle de Dugan.

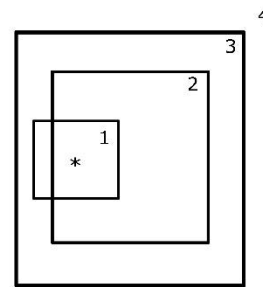
Ce modèle consiste en un encastrement de carrés dont chacun représente soit un sous-système ou un super-système autour de ce qui est supposé être le noyau du problème.

Ce modèle permet de faire conscientiser qu'aucun système conflictuel n'existe indépendamment. Ces systèmes ne doivent pas forcément être approfondis ou détaillés mais ils doivent inviter à la prise en compte des contextes plus vastes et, éventuellement, à celle de ressources extérieures possibles.

Parfois il se révèle que le conflit est le pur produit de structures qui le dépassent.

Le médiateur peut proposer ce modèle à la réflexion du médié pour stimuler une recherche envisageant de dépasser l'étroitesse du conflit et chercher des solutions hors cadre.

MODELE DE DUGAN



- 1 LE SYSTEME DU CONFLIT
- 2 QUI EST UN SOUS-SYSTEME D'UN CONFLIT PLUS VASTE
- 3 QUI LUI-MÊME EST UNE PARTIE D'UN SUPER-SYSTEME
- 4 ETC...

Modèle d'analyse n. 5. © S. Mischo Fleury – Modèle de Dugan.
Adapté de Dugan (1997).

4. L'intensité de l'escalade.

Connaissant le risque majeur des conflits qui consiste dans le déclenchement – à partir d'un stade critique – d'un automatisme d'aggravation qui échappe au contrôle de la volonté et qui aboutit généralement à l'agressivité, l'importance de la tendance évolutive du conflit est incontestablement un des facteurs les plus déterminants et les plus importants à identifier dans la confrontation au conflit le plus tôt possible.

Dans cet état, il est plus facile pour le médié d'ébaucher symboliquement sa perception du conflit que de le verbaliser de façon précise, cohérente.

Le médiateur utilise un outil par lequel le médié peut communiquer sur son état actuel et sur la dynamique de son conflit.

4.1. Les phases du conflit.

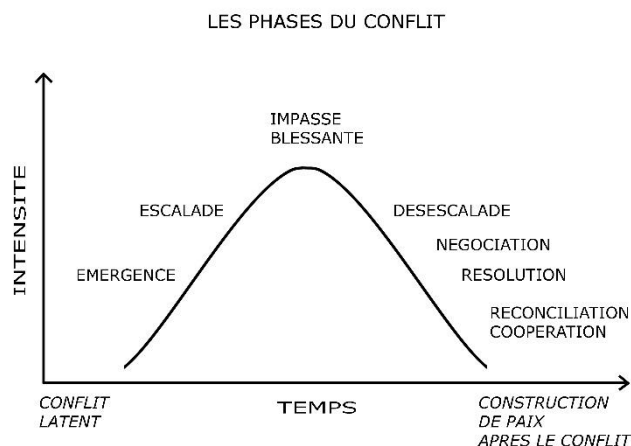
Voici une courbe marquant au plus simple la position dans l'évolution (début – phase ascendante – pic – phase descendante – apaisement ou résidu du conflit) et à modifier selon les particularités que le médié veut y inscrire.

Le but est d'amener le médié à une position de recul et ainsi lui permettre de localiser, symboliser sa position même avec un minimum de verbalisation et de questionnement.

En travaillant avec le médiateur, le médié pourra faire ses commentaires, rectifications et refléter en même temps le degré d'importance et son pronostic sur l'évolution.

Utiliser cet outil permet d'apporter un éclairage sur les risques d'automatismes et d'aggravation à

partir d'un certain stade et de rassurer aussi sur l'évolution habituellement bénigne, normale, possible.



Modèle d'analyse n. 6. © S. Mischo Fleury – Les phases du conflit.

5. Les blessures.

Les êtres humains étant tous des blessés de la vie, il n'est pas rare qu'en présentant cette liste à qui que ce soit que la personne se retrouve concernée par chacune des blessures. Certaines blessures peuvent être particulièrement à vif et représenter des zones fragiles sur lesquelles les conflits ont le plus tendance à se déclencher. Ces zones imprègnent un caractère spécifique au profil du conflit et permettent d'orienter les interventions de façon appropriée.

5.1. Check-list des blessures psychiques fondamentales.

L'abandon. L'humiliation. Le sentiment d'impuissance. L'injustice. Le rejet. La trahison. L'absence de sens.
--

Voici une liste en 7 points mais, en réalité, un concentré qui résume les caractéristiques des blessures humaines dont les formes d'expression et répercussions peuvent être innombrables.

Tableau n. 1. © S. Mischo Fleury – Les blessures psychiques fondamentales.

Les concepts évoqués sont d'une telle importance pour chaque individu qu'il n'est même pas nécessaire d'en expliquer la signification pour en assurer la compréhension.

Le disputant se sentira toujours mieux reconnu, compris et non pas accusé, dans l'évocation de cette liste et autorisera un changement d'orientation du questionnement et l'évitement de points

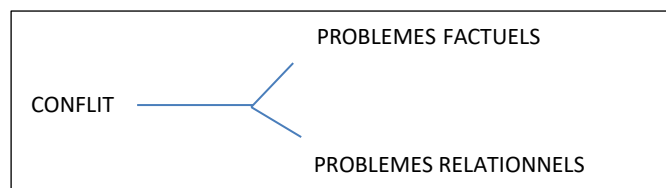
douloureux ne concernant pas directement le conflit.

6. Les problèmes factuels et relationnels.

La distinction entre ces deux types de problèmes a fait histoire dans la compréhension des conflits. Elle est désormais incontournable et déterminante pour le désamorçage de ce mélange explosif.

6.1. Le pré-diagnostic.

Ce modèle d'une bifurcation, sans doute un des symboles les plus archaïques et les mieux compréhensibles, reste visuellement imprégné dans la mémoire du médié comme un rappel d'un choix volontaire d'une distinction stratégique indispensable de la démarche du médiateur.

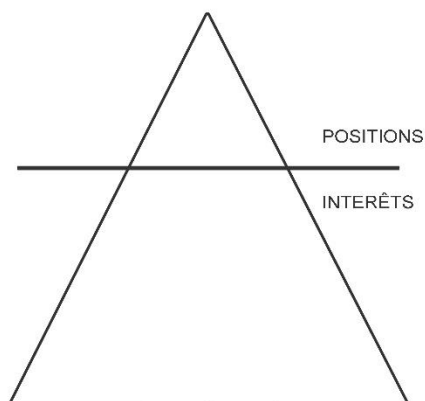


Modèle d'analyse n. 7. © S. Mischo Fleury – Pré-diagnostic.

Le médié peut en effectuer une transcription bien visible sur la carte heuristique du conflit, telle une mise en garde contre des tendances à une récurrence de l'amalgame.

7. Les positions et les intérêts.

Il s'agit d'établir l'évaluation pré-diagnostique du positionnement du médié et éventuellement de ses intérêts concrets ou latents.



Il s'agit de faire comprendre la nette différence et l'objectif de la médiation : satisfaire, rejoindre les intérêts profonds à dégager d'un positionnement qui ne fait qu'accentuer les tensions et aboutir à des rapports de force.

Modèle d'analyse n. 8. © S. Mischo Fleury – Le triangle des positions et des intérêts.

8. Le territoire conflictuel.

8.1. La carte heuristique.

Est à développer le plus tôt possible. Elle permet de signifier le début d'un travail méthodique d'analyse, de synthèse et d'un diagnostic commun par l'agencement de toutes les données recueillies.

Cette ébauche heuristique du conflit permet une synthèse, une impression générale de la situation, une projection de l'image mentale construite avec le médié, un socle pour un abord fonctionnel du conflit.

Cette *mind map*, carte mentale ou heuristique, représente les connexions entre les différents concepts. La carte s'élabore sur un flip-chart, un tableau, avec différentes couleurs, images, symboles, librement, en un travail conjoint médiateur-médié. Le résultat qui se construit au fur et à mesure du dialogue mis en place est une représentation arborescente de données symbolisant le cheminement, les réorientations, les questionnements, confluences, les perspectives. La carte peut être multipliée selon les thèmes.

Pensées.

Perception et pensées (dimensions cognitives) sont intimement, presque inséparablement, liées au cœur de ce travail de recueil d'informations et de conscientisation et d'approfondissement.

De fait, nous ne pouvons pas nous empêcher d'ordonner et d'interpréter et de donner sens immédiatement à nos perceptions au point, qu'en général, nous sommes débordés par la quantité d'informations à intégrer et contraints à les réduire, à les simplifier, pour être en mesure de les coder, schématiser, gérer tout ce qui peut être acceptable en prévoyant qu'il faudra risquer des tris qui peuvent fausser l'image de la situation.

Le traitement de ces informations - dont grand nombre de séquences restent encore occultées dans notre « boîte noire » - permet quand même de mettre en évidence un certain nombre de facteurs dysfonctionnels déterminants, manifestement conflictogènes. Des facteurs qui tantôt représentent des obstacles à la résolution et tantôt des opportunités d'ouverture.

La recherche en conflictologie amène à un consensus général : le conflit apparent (c.-à-d. le premier diagnostic) n'est jamais le vrai conflit mais il peut nous y conduire. La démarche la plus cohérente est donc de trier et retrier les données pour accéder à une deuxième analyse que Friedrich Glasl et Kenneth Cloke appellent le diagnostic professionnel, des prises de conscience au deuxième degré, ce qui équivaut à une métaposition qui permet de développer – surtout par questionnements ciblés progressifs, méthodiques – les indices, les données à la racine du conflit.

L'originalité et la complexité de chaque conflit sont indiscutées. Il existe une multiplicité de modèles d'explorations qui ne peuvent être exhaustifs mais encouragent chaque médiateur à créer sa propre boîte à outils pour disposer d'une plus grande multiplicité de perspectives d'approche par hypothèse – modélisation – expérimentation et réajustement.

Les systèmes relationnels – dans leur subtilité – sont toujours plus sophistiqués que nos systèmes rationalistes mais nous savons qu'il suffit souvent, selon les systémiciens, de mettre un obstacle dans l'engrenage pour que certains blocages se défassent et que l'équilibre initial se réorganise sans autre intervention.

Il n'est plus à prouver qu'un processus de conscientisation du conflit – c.-à-d. approfondissement et métacognition – fasse traverser plusieurs strates de nouvelles compréhensions : depuis les positions revendicatrices avec leurs charges émotionnelles pour aboutir à la révélation des intérêts sous-jacents et des besoins fondamentaux. Ce passage se fait ou peut s'obtenir quand le médiateur, convaincu qu'immanquablement les positions sont produites par l'insatisfaction des intérêts du disputant, l'amène à creuser ses argumentations.

Le fruit des recherches sur les *drivers* (moteurs) psychiques du conflit permet au médiateur de ne s'appuyer que sur la quasi-certitude que la réclamation de satisfaction des intérêts prend ses racines dans la frustration des besoins existentiels qui ne sont pratiquement jamais exprimés directement. Plus profondément encore, nous pouvons accéder aux valeurs personnelles, propres à chacun, et qui font remonter leur influence vers les besoins, les intérêts et les positions annoncés.

Cet approfondissement, questionnement de la réalité conflictuelle, révèle un lien étroit avec les quatre autres dimensions psychiques. En fait, les positionnements et l'expression des intérêts ne sont que des moyens, des parcours, des chemins, des stratégies, plus ou moins adroits pour faire s'exprimer les nécessités de satisfactions les plus profondes. Cette conscientisation des propres besoins représente une étape décisive dans le processus de pensées qui conduira le médié à approfondir également les besoins de l'autre partie.

Facteurs déterminants

Modèles d'analyse

1. La complexité du conflit	L'iceberg du conflit L'ABC de Galtung
2. L'analyse du conflit	L'analyse du conflit
3. Les causes du conflit	Le cercle du conflit Les causes et les dimensions principales Les interventions
4. La mémoire du conflit	Les pièges de la remémoration LE B.R.I.M.S.
5. La neurophysiologie du conflit	Les 10 Neuro-Principes
6. Les inférences	L'échelle d'inférence
7. Les biais cognitifs	Les 4 biais les plus courants Les catégories générales de biais
8. Les besoins fondamentaux	La pyramide selon A. Maslow La carte des 4 territoires des besoins fondamentaux
9. Incompatibilités, préjudices et blocages	Incompatibilités, préjudices et blocages
10. Alternatives et créativité	La check-list d'Osborn
11. La dynamique du conflit	L'escalade du conflit Le continuum de l'escalade du conflit
12. Les attributions de rôles et d'intentions	Le modèle d'attributions d'intentions
13. Le cadrage des intérêts	Le triangle de satisfaction des intérêts
14. Les dimensions psychiques	Le modèle tête-cœur-mains Les trois piliers. Modèle des dimensions psychiques. Diagnostic et stratégie
15. Le système du conflit et sa représentation	Modèle de constellation sociale. Symboles de la cartographie relationnelle

1. La complexité du conflit.

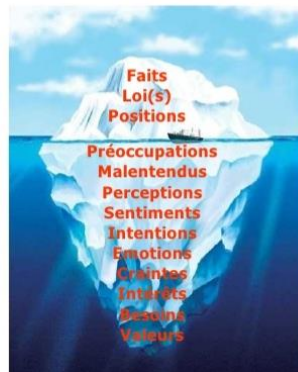
Le plus souvent, en situation de conflit, les disputants ne se posent pas le problème de la complexité puisqu'ils connaissent déjà le seul coupable, l'autre, et la seule interprétation, la leur.

Pour le médiateur, il n'y a pas un seul conflit qui ne soit multifactoriel englobant toujours les trois niveaux (cognitif, émotionnel et comportemental) bien sûr sous-tendus par des valeurs et plus ou moins régentés par la volonté et des facteurs inconnus qui nous échappent dont l'inavouable, les non-dits et des incohérences défiant toute interprétation logique. On ne peut, en outre, exclure des facteurs structurels extérieurs au système relationnel dont on ne retiendra que les plus évidents.

1.1 L'iceberg du conflit.

Voici la métaphore la plus récurrente dans les publications et la moins contestée, la plus facilement compréhensible : l'iceberg, représentatif de la complexité profonde des conflits et permettant un travail « à la carte » suffisamment systématique, un tour d'horizon assez complet des facteurs déterminants psychiques d'un conflit, ceux apparents et ceux cachés.

Un conflit n'est jamais ce qu'il semble être...

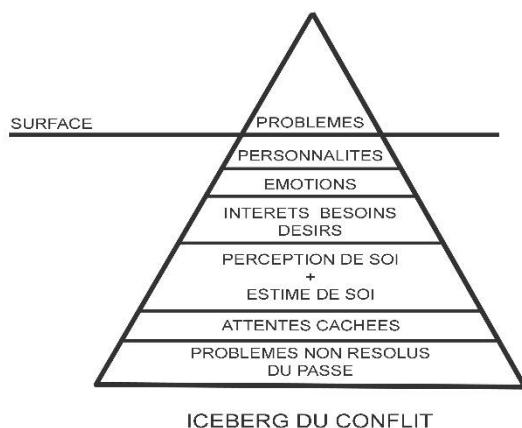


Alors que le côté « objectif » du conflit semble évident...

... le côté « subjectif » reste à découvrir.

Source www.altenburger.ch

Modèle d'analyse n. 9. L'iceberg du conflit.



Il est également possible d'utiliser le modèle de l'iceberg du conflit selon Kenneth Cloke qui rajoute au précédent la prise en compte des types de personnalités, de l'image de soi (perception et estime de soi), des attentes cachées et des problèmes non résolus du passé, ce qui amène à rechercher un peu plus profondément dans les structures individuelles à la base du conflit.

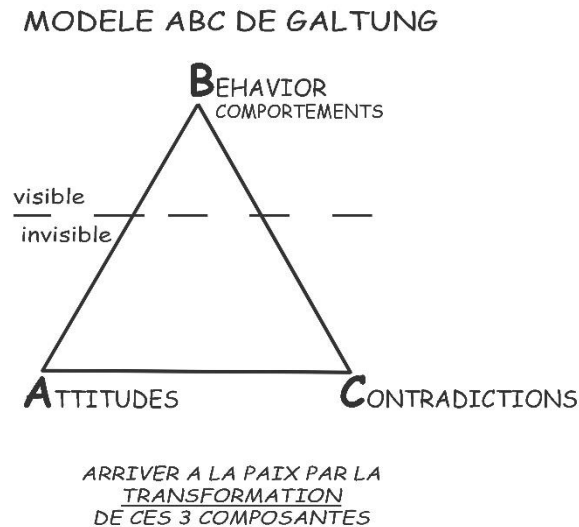
Modèle d'analyse n. 10. © S. Mischo Fleury – L'iceberg du conflit.
Adapté de Cloke (2013).

Ces deux modèles représentent un avant-programme du travail sur le conflit auquel le médiateur peut se référer, en tenant compte, toutefois, qu'il doit les commenter et cibler ce qui sera inscrit sur la carte stratégique du conflit.

Ces modèles peuvent servir, dans un premier temps, à simplement faire comprendre la complexité du conflit quitte à n'approfondir qu'un ou deux facteurs selon la résonance particulière provoquée chez le médié.

L'usage de ces modèles amènera aussi les médiés à interroger certains concepts qui les interpellent plutôt que – pour raisons didactiques – de leur imposer une explication convaincante de chaque facteur, mais qui ne les rejoint pas.

1.2. L'ABC de Galtung.



Modèle d'analyse n. 11. © S. Mischo Fleury – L'ABC de Galtung.
Adapté de Galtung (1973).

Pour les parties en conflit qui seraient trop impressionnées par la complexité du travail de compréhension qui pourrait leur être proposé, il est bon d'avoir, en contrepartie, un modèle d'une évidente simplicité, un ABC de la résolution du conflit (termes en anglais) :

- **Attitudes** : les attitudes, les positions émotionnelles.
- **Behavior** : les comportements dans le conflit.
- **Contradictions** : les arguments contraires, les différences de convictions.

La seule partie visible serait les comportements. L'attitude, le ressenti émotionnel et les pensées contradictoires seraient invisibles selon Galtung (ce qui pour nous est moins évident). Il n'empêche que, pour un médiateur, constater que tout le travail de résolution consisterait en un simple ABC peut être motivant, encourageant. Galtung affirme que ce n'est que par la transformation de ces trois composantes que la paix est possible.

L'usage de cet outil permet d'avoir régulièrement le recul nécessaire devant la problématique du conflit et de revenir à l'essentiel qui rend la complexité maîtrisable.

2. L'analyse du conflit.

Ce qui est décisif dans le conflit, ce n'est pas sa vraie nature – qui nous échappe – mais l'interprétation que nous en faisons.

Les conditions de la meilleure analyse possible ne doivent pas être laissées au hasard et à l'improvisation. Elles ont leurs règles. Il faut les appliquer.

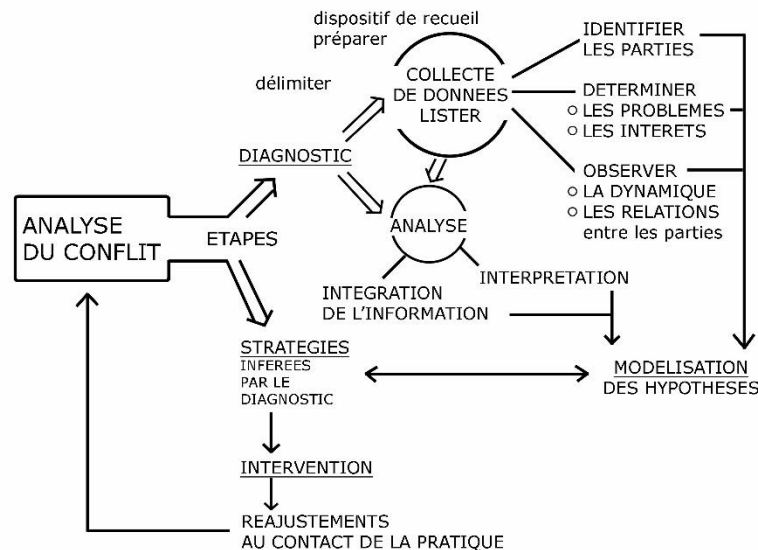
2.1. L'analyse du conflit.

L'analyse de conflit comporte deux grandes étapes :

- Le diagnostic.
- Les stratégies.

Le diagnostic demande d'abord la préparation d'un dispositif de recueil des informations délimitant le territoire de recherche mais permettant surtout de lister, de prévoir des regroupements, dès le départ, des données collectées :

- L'identification des parties en interrelation.
- Un regroupement des problèmes, des intérêts à satisfaire et des pistes éventuelles de stratégies déjà ébauchées.



Modèle d'analyse n. 12. © S. Mischo Fleury – L'analyse du conflit.

- Les constats directs résultant de l'observation et de la description de la dynamique en cours, du système de conflit.

Le recueil des données doit aboutir ensuite à une intégration de l'information et à son interprétation c.-à-d. de l'analyse proprement dite qui permet de mettre en lien les données, de modéliser des hypothèses qui en résultent. C'est ce travail bien organisé qui conduit aux stratégies inférées par le diagnostic, éventuellement réévaluées, en tous cas suffisamment ciblées, justifiant les interventions adéquates.

L'usage de ce modèle, à mettre en place dès le début du recueil d'informations, permet avant tout d'éviter d'être submergé par un flot d'informations qu'il serait laborieux de vouloir organiser et systématiser par après, outre le risque de pertes de données.

Pour le médiateur : préparer l'entretien. Travailler avec des notes rapides pour ne pas interrompre le flot d'informations.

Ce modèle contribue à la création de la base de la carte heuristique du conflit du médié.

3. Les causes du conflit.

Un seul déclencheur peut révéler un conflit. Les causes, à l'origine, sont toujours multiples, s'accumulent souvent jusqu'au point d'explosion. Même si la détection des causes impliquées est toujours incomplète, l'expérience a permis d'en répertorier certaines catégories toujours présentes.

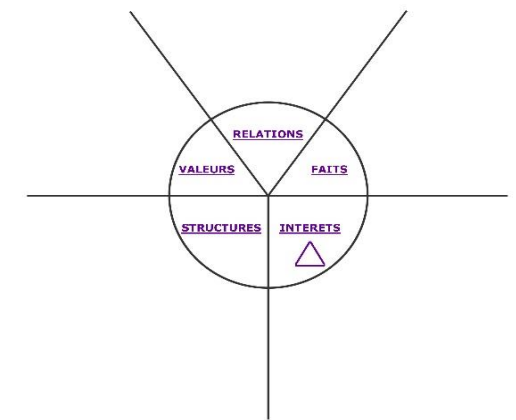
Parfois les effets sont confondus avec les causes parce qu'ils peuvent rendre le conflit évident et l'amplifier, l'amener à sa pleine expression.

Les problèmes matériels à résoudre et les problèmes relationnels qui les accompagnent vont toujours de pair et sont toujours à régler, de même que les conflits de valeurs qui sont toujours à rechercher. La psychologie ne résout pas le conflit entier mais crée les bases indispensables de compréhension et de dialogue.

Une recherche rigoureuse impose toujours un contrôle de la fiabilité de toutes les informations. La possibilité de fausses informations pourrait manquer d'un élément décisif dans l'exploration des causes et mener les interventions sur de fausses cibles.

3.1. Le cercle du conflit.

C'est un modèle clé, un guide pratique pour explorer les catégories principales de causes du conflit, un tour d'horizon sommaire bien visualisable, utile autant pour le médiateur que pour le médié, sur la base duquel on peut compléter, détailler plus précisément les causes concernant particulièrement le conflit actuel et les inscrire sur la carte heuristique du médié.



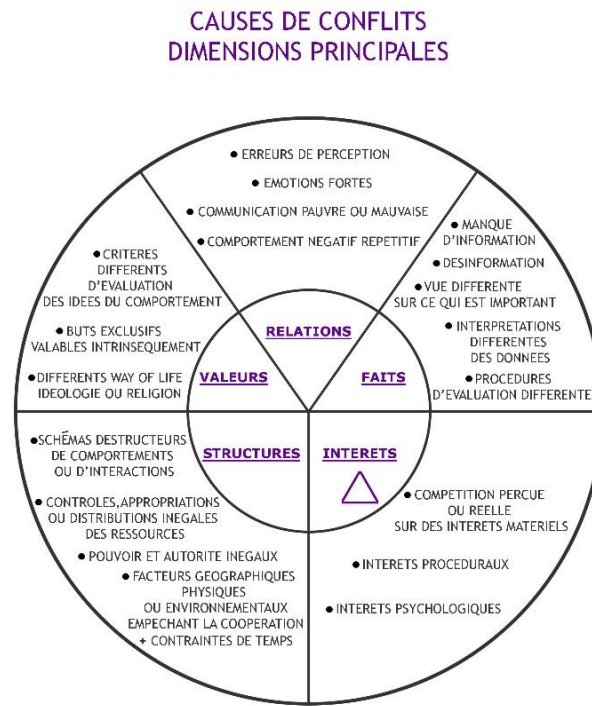
Modèle d'analyse n. 13. © S. Mischo Fleury – Le cercle du conflit.
Adapté de Moore (2003).

3.2. Causes et dimensions principales.

Avec le modèle du cercle du conflit de Moore, nous remarquons

- Dans la dimension relations la modélisation tête-cœur-mains.
- L'importance donnée aux valeurs.
- L'insistance portée aux faits avérés, à la fiabilité des informations.
- La place réservée à l'influence des structures et
- Des intérêts à satisfaire.

Dans chaque dimension sont proposés des facteurs clés considérés comme essentiels. De la catégorie intérêts est extrait un modèle plus développé dénommé le Triangle de satisfaction (voir plus loin) concernant la distinction et l'interaction entre les intérêts psychologiques, procéduraux et matériels.



Modèle d'analyse n. 14. © S. Mischo Fleury – Causes de conflits – Dimensions principales.
Adapté de Moore (2003).

3.3. Les interventions.

Voici un modèle inséparable de celui du cercle du conflit et qui anticipe la démarche d'interventions montrant déjà une perspective exemplaire pour ordonner les interventions en accord avec les facteurs déterminants distincts.

Le but est de travailler à ouvrir le champ des pensées du médié pour contrecarrer la tendance au rétrécissement perceptuel habituel des parties dans l'évolution des conflits.

Le médiateur présente aux parties en conflit ces modèles d'analyse comme étant des outils essentiels pour la gestion et la maîtrise du conflit.

De tels outils sont polyvalents et permettent de cadrer le conflit.



Modèle d'analyse n. 15. © S. Mischo Fleury – Les interventions.
Adapté de Moore (2003).

4. La mémoire du conflit.

La mémoire est sans contestation un des piliers du travail cognitif et, d'un autre côté, un pilier bien fragile, compte-tenu déjà des perturbations du traitement de l'information à l'origine et des influences multiples sur son stockage et de la subjectivité de sa réévaluation.

Le médiateur sait que la remémoration a une valeur tout à fait relative. Par contre il ne peut se passer de l'information collectée au point qu'il lui est utile d'avoir à disposition un modèle de quelques critères pour repérer et rectifier certaines déformations évidentes.

4.1. Les pièges de la remémoration.

Le but, dans l'utilisation de ce modèle, cette grille d'analyse, est de renforcer la vigilance et la prudence dans l'objectivation des faits établis uniquement par remémoration.

LES PIEGES DE LA REMEMORATION.

1. **L'attention.** Le processus de remémoration est conditionné par ce sur quoi nous focalisons notre attention actuelle (spot sélectif).
2. **La disponibilité.** Est biaisée, privilégiée, favorisée vers les données les plus vives, inhabituelles ou les plus chargées émotionnellement.
3. **La récence.** Ou la tendance à donner plus de poids aux événements récents (souvenirs frais) qu'aux événements antérieurs.
4. **La négativité.** L'empreinte des souvenirs négatifs est plus forte, s'impose en priorité et est plus durable.
5. **La suggestibilité.** Attribution erronée. Parfois induite par des questionnements suggestifs et répétitifs, mêlés aux rêves éveillés.
6. **Les heurts de la réminiscence.** La salience d'événements de l'adolescence et de l'âge adulte (vécu intense non encore intégré).
7. **Les biais égocentriques.** Ou utiles pour soi, intéressés (maquillage des souvenirs, relookage, mythe, version arrangée).
8. **Les déformations rétrospectives.** Le *fading* (effacement progressif) de la netteté, plasticité.
9. **Les confluences.** Amalgames de souvenirs divers dans un désordre chronologique.

Tableau n. 2. © S. Mischo Fleury – Les pièges de la remémoration.

4.2. Le B.R.I.M.S.

Ou comment ancrer au mieux une information importante à mémoriser, garder consciente et disponible.

Breathing (respiration) – **Relaxation** (détente) – **Imagination** (imagination) – **Messages** (message) – **Sign** (signe).

Pour fixer certaines décisions et rappels, il existe différentes techniques dont la formule B.R.I.M.S. : **(B.R.)** s'accorder un moment privilégié de respiration profonde, tranquille, consciente pour **(I)** relier les souvenirs à une image intérieure ou métaphore personnellement significative et inhabituelle afin de **(M)** formuler l'essentiel en un concept percutant, bref, slogan, décision ou formule brève et **(S)** choisir un objet évocateur, déclenchant le rappel, souvent particulièrement en évidence. Cet outil permet de créer des repères importants de mémoire, de préférence de souvenirs positifs pour maintenir les décisions et faire le contrepoids à l'insidiosité des souvenirs négatifs.

5. La neurophysiologie du conflit.

5.1. Les 10 neuro-principes + 1.

1. Notre cerveau a des réserves d'énergie rationnées. Il économise sa consommation par la création de schémas automatisés, standardisés, de raisonnement et de comportement.
2. Nous avons tendance à anticiper, prévoir l'avenir à base de la mémorisation de nos expériences passées.
3. Le cerveau humain capte en priorité et tend à éviter tout ce qui pourrait être dangereux et risquer de déclencher des peurs, avant de percevoir ce qui peut être prometteur de récompense et de plaisir.
4. Le cerveau humain est « percuté » d'abord émotionnellement avant d'être capable de s'autoréguler, ce qui déclenche une cognition réflexe sommaire inconsciente avant une cognition raisonnée consciente du stimulus et de l'émotion résultante.
5. L'atteinte à l'identité sociale est perçue aussi douloureusement qu'une douleur physique.
6. Le cerveau tend à faciliter l'établissement et la préservation d'un statut social sécurisé et confortable à tout moment.
7. La création de liens et les phénomènes d'empathie se produisent naturellement intragroupe (mais pas en dehors du groupe).
8. La perception de *fairness*, c.-à-d. d'un comportement correct, du respect des règles et de la disposition à la coopération, favorise les réactions empathiques et les sensations positives tandis que l'inverse, c.-à-d. la transgression des règles convenues, provoque des réactions douloureuses.
9. Pour le cerveau, un certain maintien d'autonomie ou, du moins, une sensation d'autonomie, est un moteur important.
10. Nous disposons de deux modes opérationnels cognitifs : le mode X et le mode C.
11. L'*optimal discomfort* est un état de stress favorable, dit positif.

Tableau n. 3. © S. Mischo Fleury – Les 10 neuro-principes + 1.

Les neuro-principes autorisent une régulation émotionnelle, ciblent la prise de décision et la créativité. Leur application permet de planifier la médiation, de définir la stratégie d'ouverture d'une session de médiation et de mettre en forme des interventions efficaces pendant les entretiens tout en gérant les impasses ou complications possibles.

6. Les inférences.

Il nous est impossible d'agir si nous ne pouvons pas nous référer à un certain nombre de concepts avec lesquels nous avons construit notre image du monde, de nos relations et de notre propre identité.

L'être humain est conscient que tout ne peut pas être certitudes mais qu'il y en a certaines dont il ne peut et ne veut pas déroger parce qu'elles se sont faites suite à un enchaînement de raisonnements dont il pense pouvoir prouver la cohérence, même s'il est amené à mettre en doute l'origine de tout son raisonnement et que ses conclusions ne peuvent qu'être des hypothèses.

Ces inférences qui consistent en une série de déductions et inductions dites logiques suite aux réflexions sur les propres pensées, qui sont un mécanisme supposé garant de la cohérence de nos raisonnements et de nos comportements, surestiment trop souvent la fiabilité des données initiales

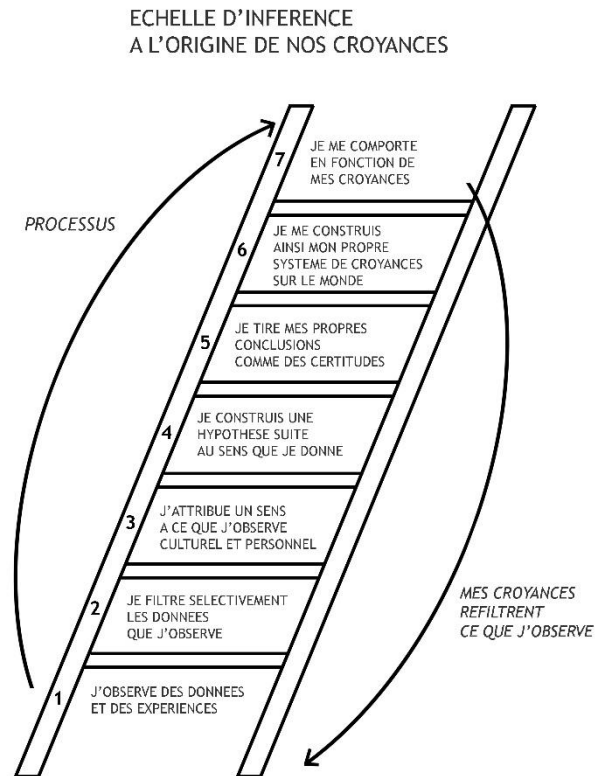
et la solidité des conclusions. L'affirmation catégorique de ces prétendues vérités est donc d'autant plus conflictogène qu'elle s'autorise à être intransigeante.

6.1. L'échelle d'inférence.

Raisonnement par catégories, regrouper, généraliser, simplifier... Prêter des intentions aux autres, faire des suppositions sur soi-même, penser que le monde est tel que nous le raisonnons... La façon dont nous interprétons les situations dépend de notre modèle du monde.

Nous commençons au bas de l'échelle avec une infinité de données observables neutres. Alors que nous progressons nous allons filtrer les informations reçues sur la base de croyances adoptées (boucle réflexive). Nous créons ensuite du sens à partir de ces données filtrées puis nous émettons des suppositions basées sur ce sens. Nous tirons ensuite des conclusions qui seront utilisées pour adopter de nouvelles croyances ou renforcer celles existantes. A partir de là, nous agissons.

Par définition, les croyances semblent évidentes.



Modèle d'analyse n. 16. © S. Mischo Fleury – L'échelle d'inférence.
Adapté de Argyris et Schön (2002).

Nous n'inventons pas un nouveau comportement chaque fois que nous sommes confrontés à une situation nouvelle. Nous nous référons à ce que nous avons déjà fait dans une circonstance qui peut nous sembler similaire. On ne peut pas vivre sans ajouter des significations et sans tirer des conclusions.

Il est toutefois possible d'améliorer la communication par la réflexion. Le médiateur peut travailler avec le médié sur son échelle d'inférence de trois façons :

- Devenir plus conscient du processus de pensée et de raisonnement (réflexion).
- Rendre le processus de pensée et de raisonnement plus transparent (explications).
- S'interroger et comparer sur ce que d'autres pourraient penser sur le même sujet.

Et ainsi travailler à la prise de conscience d'autres modes de pensées non conflictuels.

7. Les biais cognitifs.

Il s'agit de déviations dans le traitement de l'information, de pièges de la pensée, entre le passage de

la perception à la pensée logique. Ces mécanismes de pensée deviennent couramment des normes de raisonnement et conduisent à des erreurs de compréhension, de jugement et à des prises de décisions différentes, opposées.

Le fait est que nous ne pensons pas comme nous pensons que nous pensons...

Personne n'est exempt de certains biais. Nombreux seraient évitables. Beaucoup sont conflictogènes.

En pratique, il est difficile de garder la vue d'ensemble sur une trentaine au moins de biais classiques répertoriés. La simple catégorisation permet d'en faire déjà un usage pratique. Les utiliser permet de signaler l'importance d'une conscientisation suffisante de leur usage omniprésent pour parer à leurs conséquences perturbatrices.

Le médiateur demande au médié de pouvoir l'accompagner dans ses séquences de raisonnement pour mieux localiser les biais et leurs conséquences. Il peut aussi proposer de répéter lui-même le raisonnement en en faisant apparaître les divergences de conclusion.

7.1. Les 4 biais les plus courants.

Les 4 biais les plus courants.

1. **Généralisation.** L'absolutisation, le tout ou rien, le toujours et jamais, le parfait et le nul.
2. **Distorsions.** Exagération ou banalisation ou adjonction de charges émotionnelles excessives.
3. **Suppression.** Omission, c.-à-d. présentation des faits en dehors de leur contexte suffisant, circonstancié, explicatif.
4. **Personnalisation.** L'interprétation de toute situation par rapport à soi.

Tableau n. 4. © S. Mischo Fleury – Les 4 biais les plus courants.

7.2. Les catégories générales de biais.

Les catégories générales de biais.

1. Les attitudes restrictives à l'origine.

- Le négativisme systématique.
- Les a priori.
- Les croyances intouchables.
- Les surestimations de la mémoire ou les amnésies.
- L'ignorance.

2. Les biais dus aux défauts de perception.

- La myopie cognitive (« ne pas voir plus loin que le bout de son nez »).
- La paresse cognitive (renoncer à développer un raisonnement personnel).
- La vision tubulaire (l'étroitesse de la perception).
- La schématisation (abstraction de détails importants).
- Les filtrages (censure)

3. Les défauts d'élaboration de l'information.

Les raisonnements à partir d'insuffisance d'informations.

- Les ancrages : s'accrocher au peu que l'on sait.
- Le petit nombre : à base de peu d'expériences, en tirer des conclusions multiples.
- La tache d'huile : broder. Effet de halo (extrapolation purement spéculative).
- La première impression.
- La dernière impression : le dernier a raison.
- La conclusion immédiate : sauter de la perception à la conclusion.
- L'arrogance : surestimation des propres connaissances.
- L'attribution : interprétation non vérifiée.
- Les certitudes purement intuitives.
- Les automatismes de pensées.

4. Les pensées aliénées.

- Confabulation.
- Délire.
- Hallucination.
- Projection.
- Pensée magique.

5. L'effet de la suggestibilité.

- Oui-dire.
- Rumeur.
- Endoctrinement.
- Surinformation.
- Mensonge.
- Crédulité.
- Manipulation.

Tableau n. 5. © S. Mischo Fleury – Les catégories générales de biais cognitifs.

8. Les besoins fondamentaux.

Pour répondre à la demande de satisfaction des intérêts des médiés – ce qui pour certains médiateurs est déjà un cap décisif vers la résolution du conflit – le médiateur irrémédiablement constate que les intérêts annoncés ne correspondent pas à la vraie demande des disputants. De la naissance jusqu'à la mort, chaque être humain a des besoins vitaux à satisfaire. C'est quand il conscientise que ceux-ci sont menacés qu'ils deviennent prioritaires. Il est donc impératif, avant toute négociation conflictuelle, de constater si les conditions prioritaires de l'existence ne sont pas en souffrance. Ces conditions de vie et même de survie sont présentées sous différents modèles.

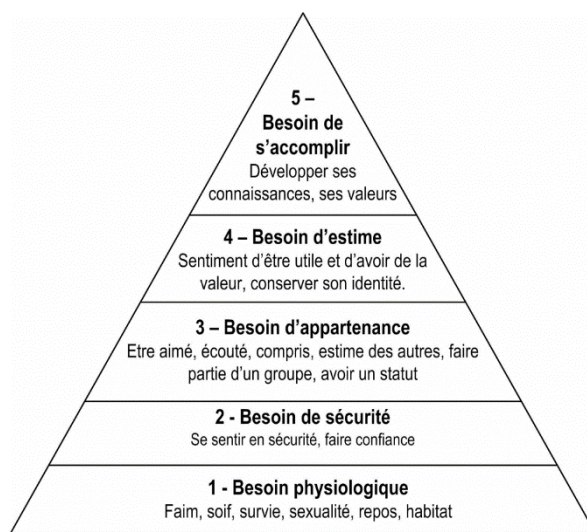
8.1. La pyramide des besoins selon A. Maslow.

Un triangle à 5 niveaux qui veut signifier un certain degré de hiérarchisation, priorité et interdépendance.

Le concept théorique est le suivant :

Ce n'est qu'une fois que l'équilibre physique élémentaire est assuré que l'on est en mesure d'assurer sa sécurité qui, une fois qu'elle est garantie à minima, permet d'établir une appartenance sociale qui ne sera satisfaisante que si un statut personnel suffisant est assuré et que ce statut ne paralyse pas la réalisation de ses propres capacités.

En pratique, cet ordre hiérarchique ne s'impose pas nécessairement, d'abord parce que différents besoins peuvent rester insatisfaits tandis que d'autres trouvent leurs réalisations, selon les cultures. Il n'empêche que c'est en référence à ceci qu'il est possible de situer de façon ordonnée les racines du conflit.

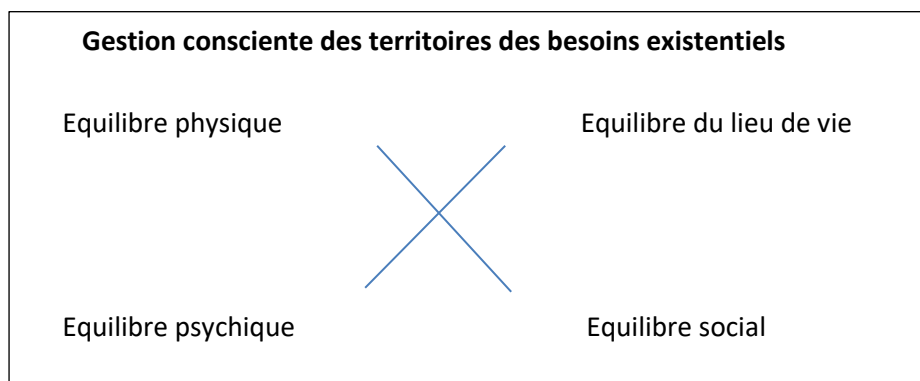


www.altenburger.ch

Modèle d'analyse n. 17 – Pyramide des besoins.

Le but est de favoriser la conscientisation d'un des principaux sinon le plus central noyau des conflits sociaux, c.-à-d. la conscientisation d'un mal-être souvent peu ou non identifié et mal attribué (notamment attribué à des causes secondaires). Il s'agit de constater l'insatisfaction ou la mise en danger des besoins fondamentaux, existentiels. Cette conscientisation fait découvrir que ces besoins ne s'expriment qu'indirectement et réclament leur prise en compte à travers la manifestation d'intérêts, de faux besoins et de positions qui font écran et qu'il faut sonder.

8.2. La carte des 4 territoires des besoins fondamentaux.



Modèle d'analyse n. 18. © S. Mischo Fleury – La carte des 4 territoires des besoins fondamentaux.

L'équilibre n'étant jamais acquis, la satisfaction n'est donc jamais durable. Il s'agit de gérer et maintenir en permanence tant l'équilibre physique et psychique que celui du lieu de vie et de l'équilibre social. Une fois que le médié découvre et admet que ses besoins fondamentaux sont

identiques à ceux de l'autre partie, cette réalité peut alors être à l'origine du revirement constructif (métanoia) de la négociation, disponibilité à la coopération et d'une qualité d'empathie nouvelle. Le médiateur peut présenter ces modèles sous la forme la plus simple. Ils déclenchent l'évocation de manques tout à fait personnels qui amènent le médié à chercher des satisfactions. Ces évocations sont le plus souvent acheminées par les émotions qui en certifient l'importance. L'effet important, c'est que le conflit, par cette prise de conscience, est réorienté vers les propres satisfactions et non contre l'adversaire.

9. Incompatibilités, préjudices et blocages.

Le conflit est la conséquence d'incompatibilités qui ont créé des préjudices. En cela se résume d'ailleurs l'argumentation des disputants. Incompatible veut dire inconciliable, discordant, intraitable, irrémédiable. C'est l'argument piège que le médiateur doit démonter. Ce qui pourrait paraître comme un blocage du processus de négociation présente en réalité des failles, des lacunes, dans cette apparente ou prétendue impasse. Les préjudices signalés seront à aborder, décrypter et à désamorcer par le même processus, par une analyse, un regard plus objectif, plus précis, détaillé qui permet de découvrir des avantages, exceptions, compensations.

Il est utile de commencer par décomposer les incompatibilités, les préjudices et blocages dans leurs dimensions cognitives, émotionnelles et comportementales. Ceci permet d'appliquer la check-list d'interventions classiques ci-dessous qui permet d'aborder la déstabilisation et le démontage de l'argumentation, sans jugement.

9.1. Incompatibilités, préjudices et blocages.

1. Admettre a priori des raisons valables pour le médié d'avoir cette perspective du conflit.
2. Faire démonter, approfondir, justifier, nommer, les réalités des incompatibilités, préjudices, blocages.
3. Faire décrire en détail, concrètement, les séquences de la naissance du problème pour découvrir les déviations à l'origine du conflit.
4. Réactualiser le problème pour l'analyser ensemble en requestionnant pour distinguer les faits des interprétations.
5. Modéliser une carte du conflit, le contexte global, la découverte de composantes imprévues.
6. Délimiter le terrain conflictuel du terrain non problématique.
7. Nommer et préciser au maximum les préjudices pour éviter une globalisation excessive, une distorsion.
8. Faire préciser les conséquences concrètes abordables une à une.
9. Faire repérer les exceptions, c.-à-d. des situations en l'absence du problème, antérieures, analogues, maîtrisées.
10. Faire prouver l'impossibilité d'alternatives en insistant sur ce point.
11. Faire décrire les possibilités de conséquences si aucune intervention n'était entreprise.
12. Faire envisager les avantages éventuels de la situation actuelle justifiant son existence.
13. Faire imaginer les situations souhaitées en l'absence du problème.

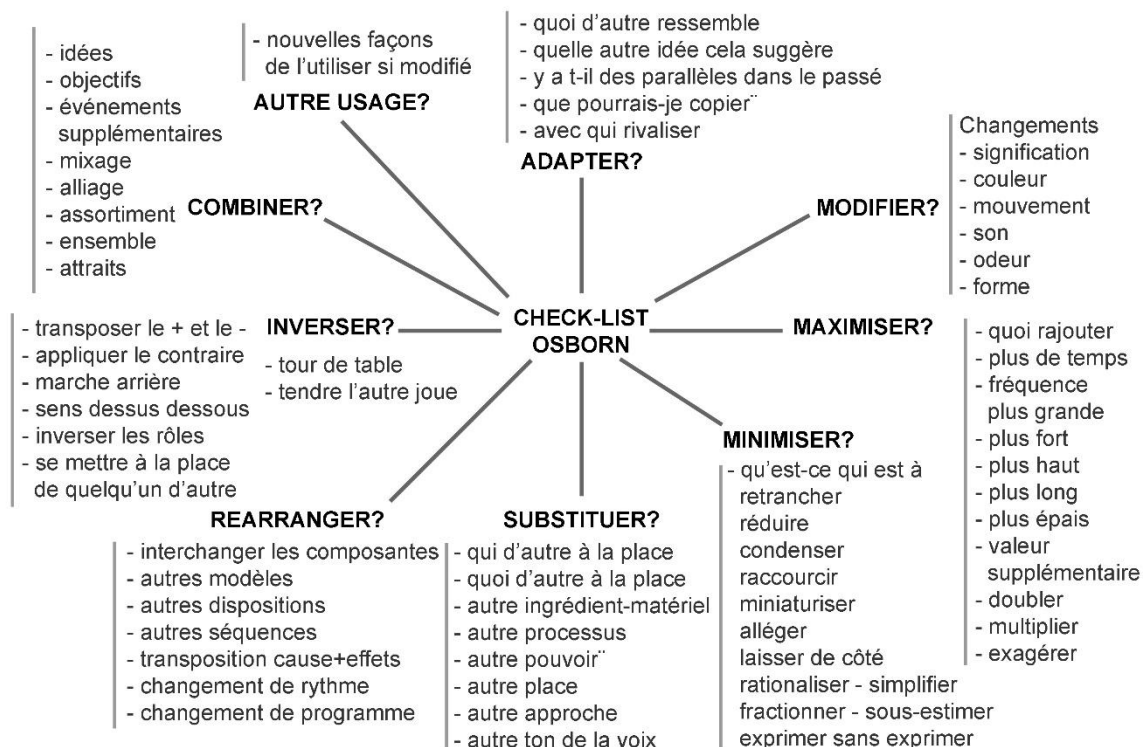
10. Alternatives et créativité.

Un des remèdes des plus efficaces au conflit, c'est la créativité. Ce qui est sûr, c'est que plus il y aura d'alternatives et moins il y aura de violences comme seule solution. On peut même dire que le conflit est un manque d'imagination !

Ce qui est à retenir en tous cas en entretien préliminaire individuel, c'est que la médiation doit être un processus de créativité, d'opportunités de changement et non de compromis, d'accommodation. Une des définitions les plus provocatrices c'est que la créativité c'est l'intelligence qui s'amuse, ce qui peut être vraiment provocateur dans des situations conflictuelles qui, par définition, ne sont pas « amusantes ». Il est coutumier chez l'être humain de s'obstiner sur des solutions inefficaces. L'obstacle principal, c'est l'homéostasie, la résistance au changement ou le mécanisme qui se déclenche – créatif celui-là – pour trouver un maximum d'alibis, de raisons à base de pessimisme et de craintes pour ne pas avoir à gérer des changements éventuels.

L'expérience a prouvé que, dans les progrès de l'humanité, l'imagination a toujours été plus forte que le raisonnement. C'est ce que nous appliquons dans la recherche de solutions.

10.1. La check-list d'Osborn.



COMMENT AMORCER LE BRAINSTORMING

Modèle d'analyse n. 19. © S. Mischo Fleury – Check-list d'Osborn.

Adapté de Osborn (1971).

Le travail consiste à laisser libre cours à l'improvisation et aux associations d'idées. Pour ceux qui résistent à cette démarche, le médiateur peut appliquer le processus d'Osborn qui, paradoxalement, est un raisonnement circulaire systématique pour casser le raisonnement linéaire qui a mené à l'impasse du conflit car la sémantisation emprisonne, canalise, appauvrit la richesse d'expressions de notre vécu, la possibilité *out of the box*, la valorisation de notre imaginaire.

Une fois le remue-méninges amorcé, il suffit d'observer quelques règles élémentaires : laisser fuser les idées habituelles sans interruption, sans commentaires et sans jugement, notamment sans envisager les conséquences. Il suffit de rester autour du sujet en question.

Physiologiquement, nos pensées se développent en cinq directions (visuel, acoustique, kinesthésique, olfactif et gustatif). Elles diffusent simultanément vers des associations d'idées divergentes et échappent aux règles limitatives d'inférence.

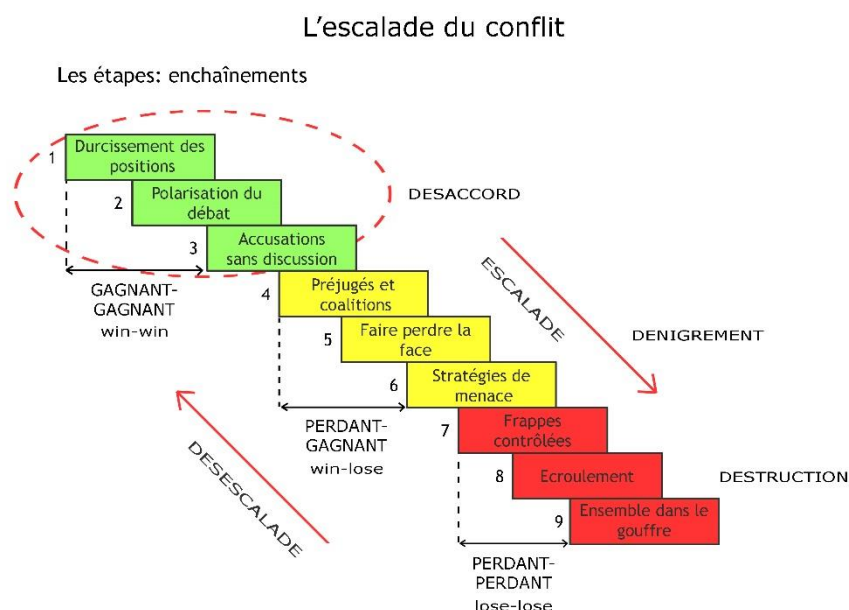
Le but est de quitter ce à quoi nos raisonnements, notre éducation, notre culture, nous restreignent pour accéder à la libération de nos capacités imaginatives.

L'outil consistera à utiliser une grande page blanche et le modèle d'Osborn parallèlement. En définissant un temps suffisant, les notes seront inscrites sur la feuille pour ensuite évaluer les opportunités les plus prometteuses. Seront, par la suite, inscrites sur la carte heuristique les solutions là aussi les plus prometteuses à développer.

11. La dynamique du conflit.

L'escalade du conflit résulte surtout de l'interaction et de l'enchaînement des dimensions psychiques. Elle est propulsée par des mécanismes multiples qui se renforcent réciproquement en passant par des stades caractéristiques avec leurs symptômes particuliers qu'il est important de reconnaître.

11.1. L'escalade du conflit.



Ce modèle théorique représente les syndromes les plus marquants de chaque niveau d'escalade. C'est une voie symbolique de descente vers des niveaux psychiques inférieurs les plus bas, d'où le schéma en escalier descendant.

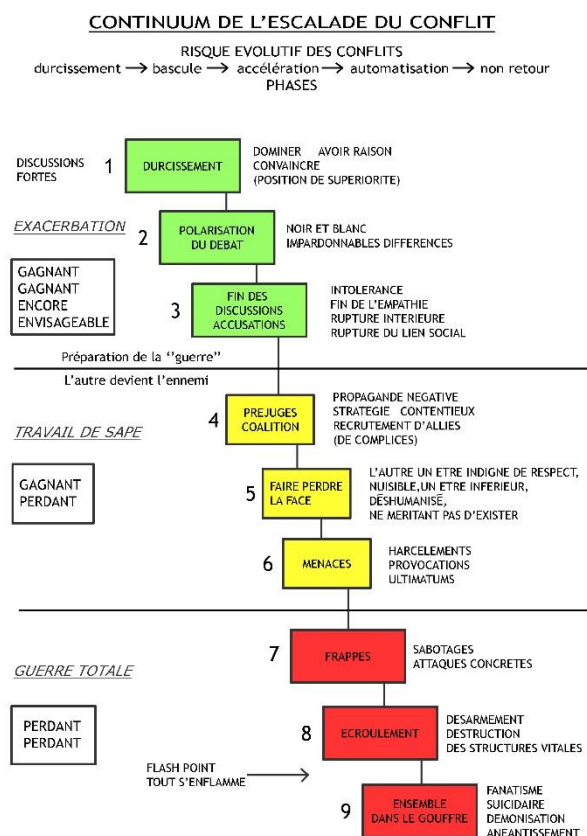
Pourquoi distinguer les stades ? Parce que les stratégies d'interventions nécessaires diffèrent.

Surtout parce que les trois ou quatre premiers stades permettent encore de faire appel à la capacité d'autorégulation des personnes concernées. Au-delà, le système d'autodéfense est dépassé et nécessite une intervention extérieure professionnelle (la médiation). En outre, il faut tenir compte que les disputants se trouvent rarement au même niveau conflictuel.

Le travail sur l'escalade du conflit et ses stades permet au médié de se situer et d'évaluer son niveau conflictuel, de repasser, si possible, d'une prédominance émotionnelle à une orientation cognitive et une restructuration de son raisonnement à un niveau négociable.

Le médiateur peut présenter directement ce modèle d'évaluation avec les explications nécessaires et y faire inscrire la position actuelle.

11.2. Le continuum de l'escalade du conflit.



Modèle d'analyse n. 21. © S. Mischo Fleury – Continuum de l'escalade du conflit.

Adapté de Ballreich et Glasl (2011).

Ce modèle explicite plus en détail les types de pensées caractéristiques pour chaque stade. Les résultats du travail de réflexion sont inscrits sur la carte heuristique.

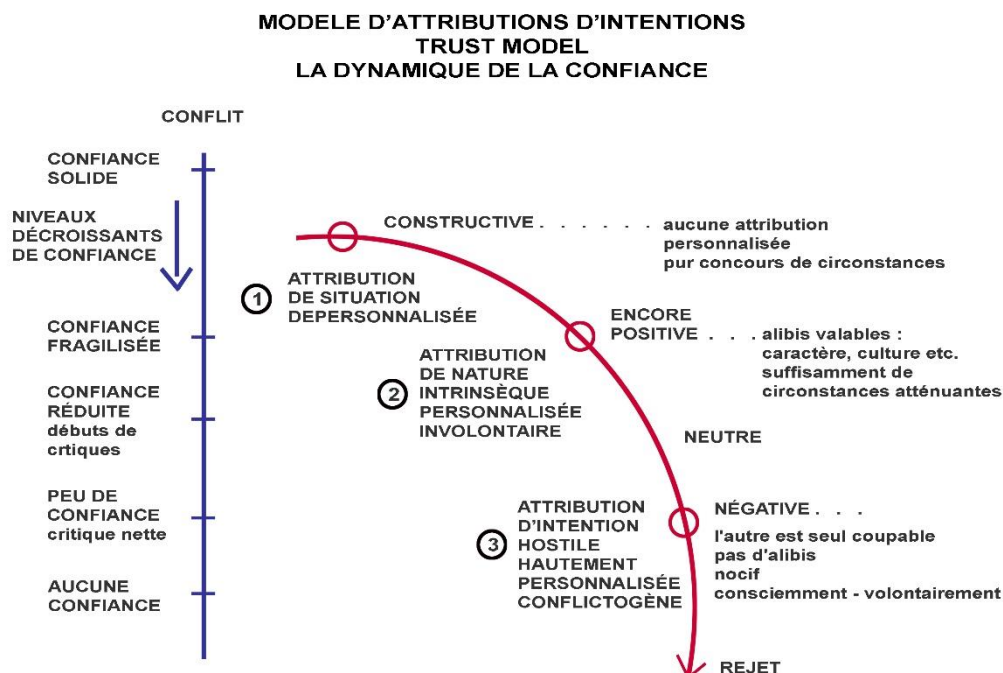
12. Les attributions de rôles et d'intentions.

Les théories psychologiques sur les attributions représentent un des domaines les plus importants de la recherche sur les conflits. La grande question : comment la confiance se construit-elle et comment est-elle rompue, comment l'évaluer, comment la critique et la méfiance sont-elles inversement croissantes ?

Le degré de confiance est un des facteurs majeurs de toute qualité de relations et souvent décisif pour les résolutions de conflits. La confiance est une ressource clé difficile à saisir car souvent irrationnelle. Nous pouvons avoir confiance malgré l'insécurité évidente de la vie ou nous pouvons l'attribuer à quelqu'un dans une situation et pas dans une autre. La confiance consiste en des attentes positives, des motivations et intentions favorables de quelqu'un envers nous, au-delà des risques que ces attentes peuvent présenter.

C'est seulement quand le niveau de confiance dépasse le niveau de la crainte du risque que les relations peuvent se construire. Or comme les motivations et les intentions souvent ne sont pas décelables, nous ne pouvons que les inférer et les attribuer, bonnes ou mauvaises, selon tout au plus le comportement perceptible. Le niveau d'attributions le plus dangereux, dans ses conséquences, est l'attribution de mauvaises intentions volontaires, conscientes, sans vérification (erreur fondamentale d'attribution).

12.1. Modèle d'attributions d'intentions.



Modèle d'analyse n. 22. © S. Mischo Fleury – Modèle d'attributions d'intentions. Le *Trust Model*. La dynamique de la confiance.

Adapté de Landau (2001) in Furlong (2005).

Face à une faute supposée causée par l'autre, l'événement peut être considéré comme attribuable à la situation et non à la personne. A un degré moindre, la faute peut être attribuée à la personne mais indépendamment de sa volonté. A un autre niveau, l'attribution reste indéfinie mais non sans un

arrière-fond de doutes. Nous entrons dans la zone conflictuelle supposée autoriser la personne victime à énoncer des blâmes de façon peu tolérante voire agressive. Le niveau le plus bas : la faute est considérée comme impardonnable et autorise à déclencher le plein conflit.

L'attribution d'intentions détermine souvent la sévérité du conflit. Si elle se révèle injustifiée, cela peut suffire à désamorcer le caractère explosif de la situation.

Le but de ce travail est d'amener le médié à évaluer l'importance de son attribution d'intentions, c.-à-d. de l'interprétation non vérifiée, ce qui, souvent, est l'argument majeur dans un conflit.

Cette projection hors de soi – sur ce modèle – des attributions toujours présentes en chacun déclenche une prise de conscience d'un fonctionnement psychique tout à fait justifiable en tant qu'hypothèse mais à vérifier, souvent insoupçonné, refoulé ou nié et dont la clarification peut mener au dialogue pacifique.

13. Le cadrage des intérêts.

Il faut toujours distinguer et tenir compte de trois types d'intérêts à satisfaire :

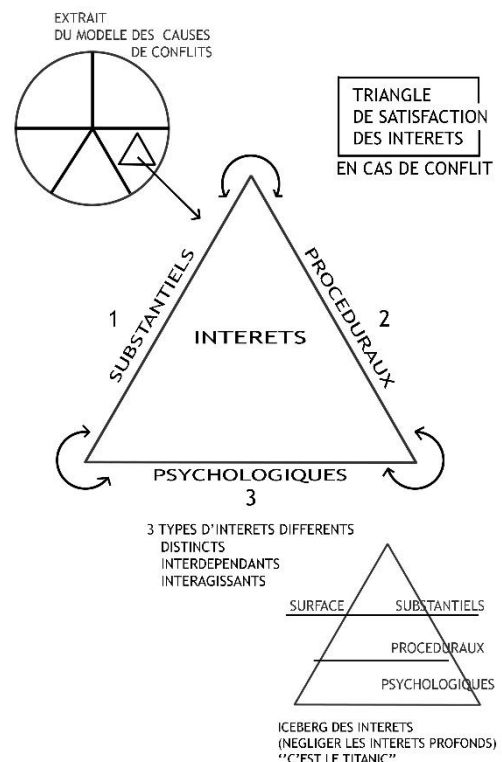
- Les intérêts **substantiels ou matériels** qui sont en général les revendications concrètes, explicites.
- Les intérêts **psychologiques et surtout émotionnels**.
- Les intérêts **procéduraux** ou le style de tractation, la façon dont les intérêts sont gérés.

Divers intérêts peuvent être contenus dans ces trois catégories. Le médiateur établit avec le médié le cadrage des intérêts inscrits qui seront ensuite inscrits sur la carte heuristique.

13.1. Le triangle de satisfaction des intérêts.

Ce triangle symbolise l'interdépendance inséparable de ces trois types d'intérêts. Les flèches indiquent la possibilité de débloquent l'impasse de l'insatisfaction d'un des types d'intérêts par une compensation par les deux autres catégories.

Chaque conflit est un mélange d'intérêts communs et compétitifs. Il est bon d'en faire la distinction dès que possible en entretien préliminaire individuel.



Modèle d'analyse n. 23. © S. Mischo Fleury – Triangle de satisfaction des intérêts.

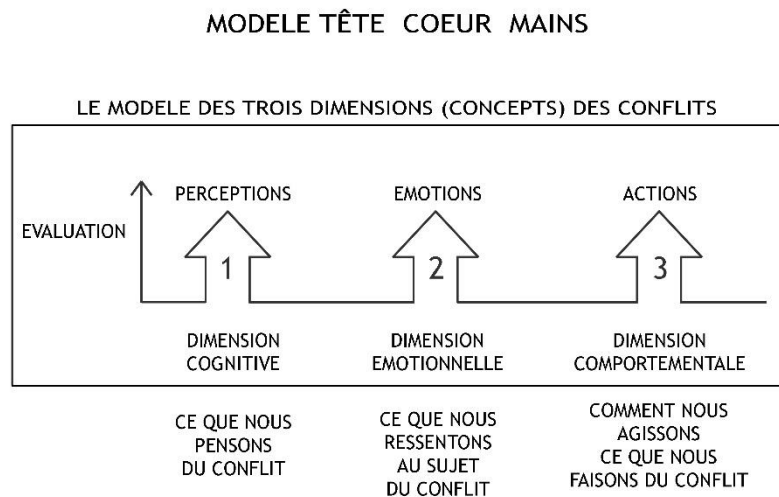
Adapté de Moore (2003).

Ce modèle est un dispositif stratégique pour le médiateur, toujours dans la perspective d'un cadrage systématique du conflit et de la conscientisation du conflit sous l'angle complémentaire de l'image du conflit du médié.

14. Les dimensions psychiques.

Souvent le constat d'incompatibilités irréductibles entre les parties limite ou empêche l'exploration plus approfondie des composantes psychiques d'où l'importance d'un modèle d'analyse qui détrompe cette résignation initiale.

14.1. Le modèle tête-cœur-mains.



Modèle d'analyse n. 24. © S. Mischo Fleury – Le modèle tête-cœur-mains.
Adapté de Mayer (2000).

Le modèle des trois piliers représente les trois dimensions psychiques considérées comme sous-tendant chaque conflit et qui se révèlent à l'analyse de chaque conflit et expliquent son déploiement : ces trois dimensions (cognitive, émotionnelle et comportementale), explorent comment nous pensons le conflit, comment nous le ressentons et comment nous agissons, c.-à-d. les trois zones dont la synthèse permet un diagnostic et notamment l'évaluation de celles d'entre elles qui affectent le plus fortement le conflit.

Cet outil est capable, à lui seul, de déterminer de façon importante la qualité de compréhension et, par conséquent, la justesse de l'intervention.

Le médiateur présente cette suggestive métaphore des bases du conflit avec l'explication de sa symbolique.

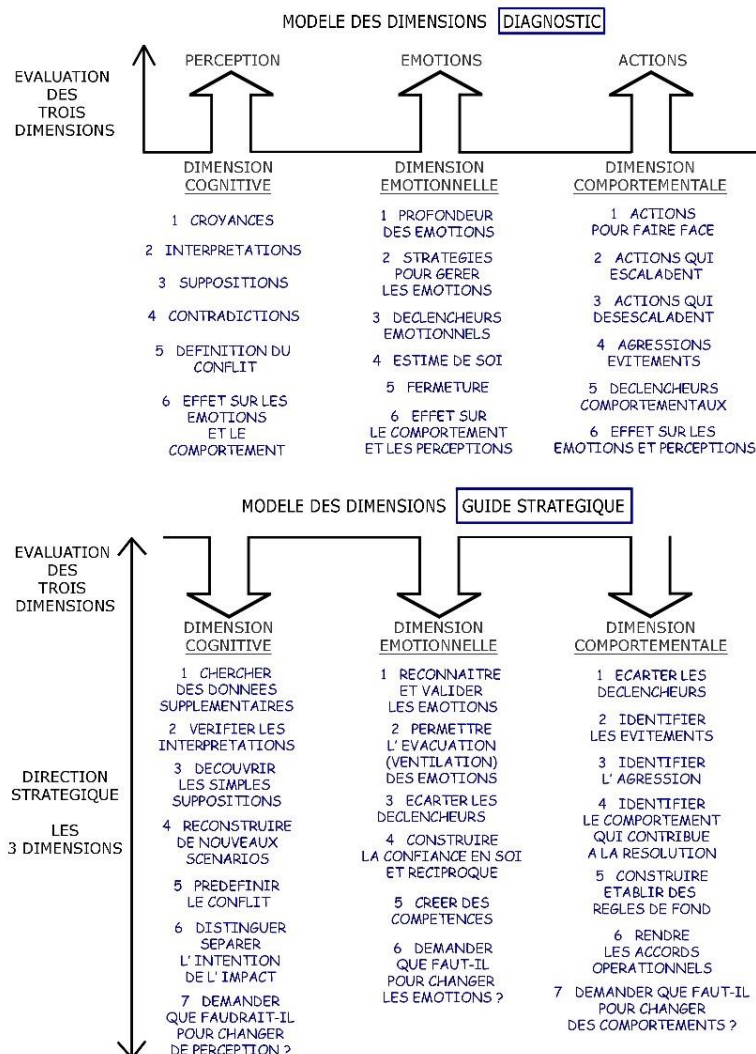
Ce premier cadrage nous conduit vers des questions clés et permet de spécifier les interventions.

Les piliers symbolisent leurs interrelations, leurs effets conjugués et leur indépendance. Il arrive que

- Un seul pilier fasse défaillance, comme les comportements provocateurs.
- Des émotions parasitent le conflit, sans rapport direct avec celui-ci ou qu'elles persistent au-delà du règlement des problèmes matériels.
- La représentation mentale du médié empêche une restructuration constructive.

14.2. Les trois piliers. Modèle des dimensions psychiques. Diagnostic et stratégie.

La présentation simultanée de modes d'interventions permet de déclencher des mécanismes de créativité. Ce modèle est un exemple de présentation des diagnostics et stratégies possibles.

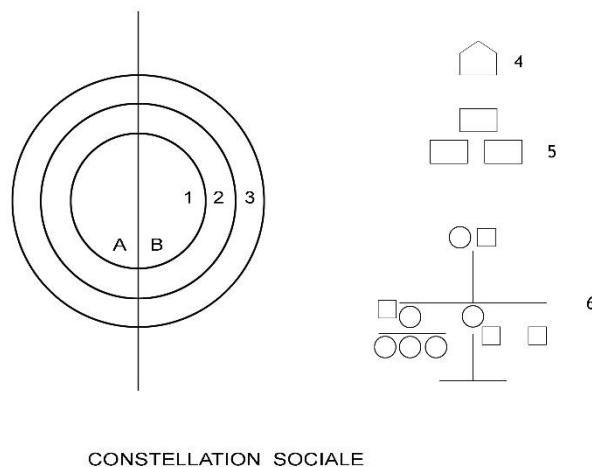


Modèle d'analyse n. 25. © S. Mischo Fleury – Les trois piliers. Modèle des dimensions psychiques. Diagnostic et stratégie. Adapté de Furlong (2005).

15. Le système du conflit et sa représentation.

Même si les participants directs du conflit parviennent facilement à se distinguer entre eux, il n'en est pas de même pour le médiateur qui doit se constituer une carte du système social du médié sur laquelle il est possible d'inscrire, de distinguer, désigner les différents personnages concernés. Il qualifiera ainsi par des symboles les modes de relations entre les disputants. En collaboration, les médiés pourront rajouter les indications particulières qu'ils croiront nécessaires. Les conflits sont rarement seulement duels ; il faut tenir compte qu'ils s'inscrivent dans un système plus vaste.

15.1. Modèle de constellation sociale.



Modèle d'analyse n. 26. © S. Mischo Fleury – Modèle de constellation sociale.

15.2. Symboles de la cartographie relationnelle.

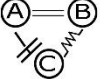
Les symboles permettent de distinguer les relations, les influences directes ou indirectes sur le conflit et celles qui ont une influence notoire tout en étant en dehors de l'arène.

Le modèle de la constellation sociale inscrit les relations entre les acteurs du conflit.

Utiliser ces deux modèles permet la projection et la réification de la carte mentale du système relationnel et de le rendre ainsi visible, de le structurer, de l'agencer, de le traiter en commun, différencier sommairement la répartition des rôles, d'offrir un terrain de discussion et de transcrire le résultat sur la carte du conflit du médié.

Le travail se fait par introspection, réflexion, conscientisation des émotions pour caractériser de la façon la plus authentique possible les rôles et les attitudes de chacun permettant de cibler à la fois des interventions sur le système et des interventions spécifiques pour chacune des relations.

SYMBOLES DE LA CARTOGRAPHIE RELATIONNELLE

 	GRANDE OU PETITE TAILLE SELON LE POUVOIR DE LA PERSONNE		PERSONNES EN RELATION
	RELATION A SENS UNIQUE		RELATION PRIVILEGIEE
	RUPTURE DE LA RELATION		RELATION CONFLICTUELLE
	RELATION EN CRISE SEVERE		RELATION INFORMELLE
	RELATION NON CLARIFIEE		ZONE DE CONFLIT PRINCIPALE
	IMPASSE STRUCTURELLE		EXEMPLE DE TYPES DE RELATION

Emotions.

Sans passer par l'expression de l'émotion il n'y a pas d'accès à la profondeur du conflit. L'émotion précède la pensée et elle s'accroche au conflit du début à la fin. Souvent elle en est le déclencheur. Elle est toujours un indicateur d'importance de l'événement par ses variations d'intensité et de valence. Sans l'émotion la vie n'aurait probablement pas de goût. Souvent le concept de sentiment est mêlé à celui de l'émotion. Les limites peuvent être confluentes. En tous cas c'est une turbulence perturbatrice des sentiments par son intensité et ses caractéristiques corporelles particulières. L'émotion, surtout intense, a la propriété d'être contagieuse au point que le médiateur doit toujours avoir la vigilance de distinguer sa propre émotion de celle des disputants.

Pour tout compliquer, une émotion vient rarement seule. Les émotions se concurrencent, se contrecarrent, se potentialisent et s'opposent dans notre vie intérieure. Elles apparaissent sans prévenir et s'immunisent contre les raisonnements. Et pourtant il est possible de les désamorcer, de les canaliser et même d'en tirer une énergie vitalisante.

C'est ce que le médiateur sera en état de prouver par sa démarche systématique habituelle l'abordant autant au niveau cognitif qu'à l'aide de sa propre résonance émotionnelle que par des modes de comportement.

Le défolement ne fait plus partie des stratégies reconnues comme valables ni même le refoulement, la réduction au silence et les injonctions, appels à la raison. Il s'agit de définir les facteurs déterminants de l'émotion et de les traiter avec des outils adéquats.

Facteurs déterminants	Modèles d'analyse
1. Le syndrome émotionnel	Le syndrome émotionnel
2. La réactivité émotionnelle	Le cycle de l'émotion
3. L'intensité	L'escalade de l'émotion du conflit
4. La valence	La valence des émotions
5. Le seuil de tolérance	Le système de défense auto-immunitaire
6. Les émotions de base	Les émotions de base
7. L'empathie	Check-list de l'empathie
8. L'intelligence émotionnelle	Les compétences de l'intelligence émotionnelle
9. Danser avec les opposés	Danser avec les opposés L'injonction paradoxale
10. La gestion constructive des émotions	Check-list premier abord des émotions Clarification des émotions Moving Beyond the Conflict La positivation des émotions
11. La neurophysiologie des émotions	Trois stratégies d'interventions
12. Les tensions émotionnelles	La carte du territoire des dimensions psychiques

1. Le syndrome émotionnel.

L'é-motion est ce qui nous fait bouger vers..., ce qui nous motive, ce qui nous fait vibrer. Ce qui caractérise l'émotion, c'est qu'elle saisit la personne dans sa totalité, ce qui amène à considérer un syndrome émotionnel à quatre dimensions – cognitif, émotionnel, neuro-végétatif, comportemental – constitutives de la qualité du vécu.

On peut considérer un continuum entre les sentiments, perception de la qualité du vécu, avec une connotation d'ébauche de sensations physiques, jusqu'à la généralisation et l'exacerbation du ressenti corporel qui représente le syndrome émotionnel.

1.1. Le syndrome émotionnel.

Le syndrome émotionnel.

1. **La qualité du vécu.** On est conscient d'être ému. Une perception globale de soi, subite, changée, intuitive, intercurrente, une qualité reconnue mais difficile à mettre en mots dans l'immédiat, sauf le caractère agréable ou non.
2. **La cognition.** Le changement d'état (on raisonne sur l'état perçu) est mis en relation, attribué à un déclencheur, à une causalité et on évalue l'importance à attribuer au changement.
3. **L'expression de l'émotion.** Le changement d'un ensemble de signaux non verbaux, la mimique, le regard, les gestes, la posture, l'intonation. Peu de ces signaux sont universels. Ils dépendent de la culture (la joie, la rage, le dégoût font exception, s'imposant dans toutes les cultures).
4. L'intrusion subite, impérative, involontaire, de **symptômes neuro-végétatifs** : changements respiratoires, oppression, hyperpnée, perturbation du rythme cardiaque, extrémités froides, pulsation artérielle visible, syndrome digestif, réaction cutanée, rougeur, pâleur, transpiration. L'impact sélectif sur différents organes peut être individuel.
5. **La pulsion à réagir et à agir.** Au niveau psychomoteur : crispation, inhibition, fuite, agression ou élan de compassion, etc.

Tableau n. 7. © S. Mischo Fleury – Le syndrome émotionnel.

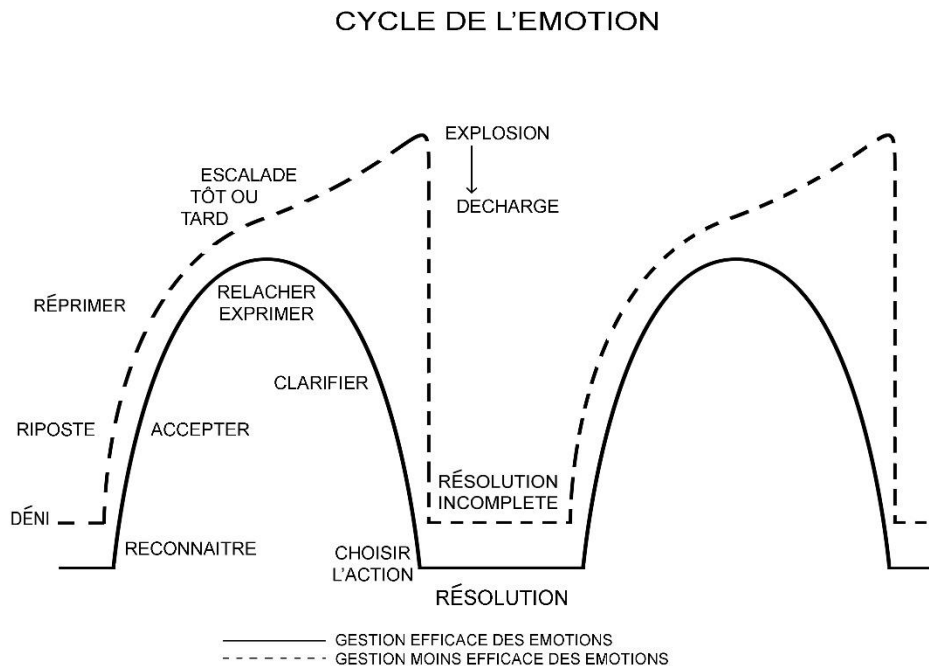
2. La réactivité émotionnelle.

La réactivité émotionnelle échappe majoritairement à l'anticipation et à la prévention et est souvent encore classée en correspondance aux tempéraments des individus et modulée selon différentes cultures.

C'est ainsi que la normalité est difficile à définir de façon universelle. Ce qui compte pour le médiateur, c'est de savoir jauger les dispositions personnelles, les émotions de base (l'humeur, par exemple).

Ce qui est déterminant dans le conflit, c'est la capacité de canalisation des émotions par le médiateur et le degré de maîtrise du médié quant à ses émotions.

2.1. Le cycle de l'émotion.



Modèle d'analyse n. 28. © S. Mischo Fleury – Cycle de l'émotion.

Cet outil symbolise les successions normales et physiologiques du phénomène émotionnel indispensables pour l'équilibre psychique et les dérapages émotionnels qui peuvent avoir un cycle de vie un peu plus long, un pic d'expression plus fort mais aussi un déclin particulièrement rapide quand l'effet de l'adrénaline est épuisé (20 minutes en général) et remplacé par l'endorphine. Ceci avec la possibilité de récurrences dans la mesure où les émotions ne sont pas encore sagement intégrées dans le psychisme global.

Le but est de démystifier la connotation péjorative des émotions et de démontrer que le déclin de leur virulence est particulièrement lié au temps écoulé sauf si elles sont nourries volontairement. Le médiateur utilisera ce modèle pour que le médié se situe dans ses modes – éventuellement répétitifs – d'évolution de ses émotions.

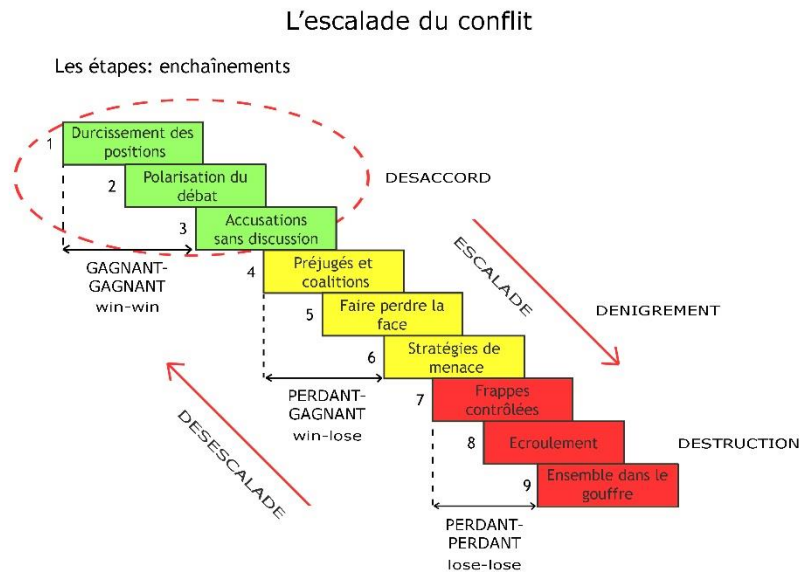
3. L'intensité.

Dès le premier contact avec le conflit, la première question qui se pose c'est le degré émotionnel (l'intensité) témoin de l'importance attribuée, bien sûr de la valence qui, pour un conflit, est toujours négative et de sa tendance évolutive et des conséquences, des risques du degré d'intensité.

3.1. L'escalade de l'émotion du conflit.

Le modèle de l'escalade du conflit se prête aussi à l'évaluation de l'intensité de l'émotion puisqu'elle

en est le moteur et le détonateur dans la concurrence à armes inégales avec le raisonnement et le comportement.



Modèle d'analyse n. 20. © S. Mischo Fleury – L'escalade du conflit.
Modèle adapté de Ballreich et Glasl (2011).

Ce modèle permet d'avertir contre les mécanismes qui désapproprient le disputant de sa volonté pour faire régresser son identité à un pur état émotionnel, primitif et ravageur qui mène au stade rarement dénommé et admis de la haine ou encore au stade du *flooding*, stade de la submersion totale, de la décompensation.

C'est dès le stade 4 que la libération des pulsions s'amorce avec l'élimination des fonctions du cortex préfrontal (censure et évocation des conséquences de nos actes). Il est aidant mais pas toujours possible d'amener les disputants encore coopérants à constituer sur une simple échelle graduée leurs propres critères d'intensité conscientisés, actuels ou habituels (comme des sensations de tension, la présence de fantasmes de passage à l'acte, etc.) et éventuellement les signes prémonitoires répétitifs de l'atteinte de leur seuil de tolérance et, dès le début, de leurs déclencheurs les plus impactants.

Le but est de pouvoir créer un effet miroir par ce schéma qui permet d'extérioriser le propre état afin de s'en distancer autant que possible.

Le modèle suggère aussi la possibilité de désescalade, c.-à-d. le retour à la compétence d'un tiers qui ramènerait à la zone de restitution du moi raisonnant.

A travers ce modèle, le médiateur construit le feedback de l'état émotionnel avec le médié, une auto-évaluation qui peut être répétée au cours du processus.

4. La valence.

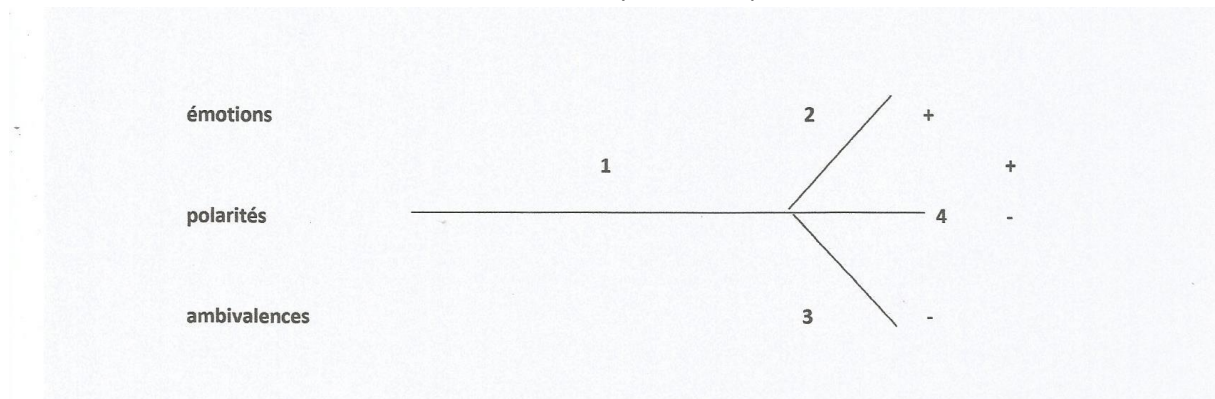
Même si au moins au départ les conflits sont liés à des émotions nettement négatives, le médiateur – que les émotions soient donc positives ou négatives – peut en tirer une certaine utilité (une valeur catalysatrice), le conflit pouvant être transformé, réinterprété positivement.

4.1. La valence des émotions.

En situation de vie normale, la richesse émotionnelle est marquée par la **polarisation des émotions** par couple d'opposés et la compensation et le rééquilibrage :

plaisir-déplaisir, peur-espoir, joie-tristesse, courage-découragement, etc.

Les émotions interfèrent alternativement dans ce système de polarités.



Modèle d'analyse n. 29. © S. Mischo Fleury – La valence des émotions.

1. L'ambivalence normale.
2. La prédominance d'émotions positives.
3. La prédominance d'émotions négatives (en général plus nettes et plus durables).
4. La persistance de l'ambivalence.

Normalement, nous vivons – même en dehors des conflits – des **émotions différentes**, contradictoires, simultanées, alternantes, opposées, en nous, au niveau intrapsychique : respect-irrespect, sympathie-antipathie, attirance-rejet, etc.

Il en est de même de nos relations interpersonnelles. Ce qui importe dans la gestion envers nous-mêmes et envers les autres, c'est d'accepter la coexistence des émotions positives et négatives, **l'ambivalence** plutôt que l'absence de tensions, comme un élément vitalisant plutôt qu'une situation à combattre.

5. Le seuil de tolérance.

Les émotions apparaissent en réaction à des stimuli tout autant inconscients qu'évidents. C'est la façon dont elles sont accueillies, orientées et gérées, désamorçées, qui détermine la responsabilité des disputants.

Les conditions de négociation sont d'autant plus favorables que la tension émotionnelle est basse ou alors que le seuil de tolérance est relevé, notamment par le travail médiateur-médié, ce que les auteurs américains appellent *emotional bank account* c.-à-d. par augmentation de la réserve d'émotions positives au point d'être capable de ce qu'on appelle le *positive sentiment override* (passer par-dessus la crise avec une affection positive prédominante).

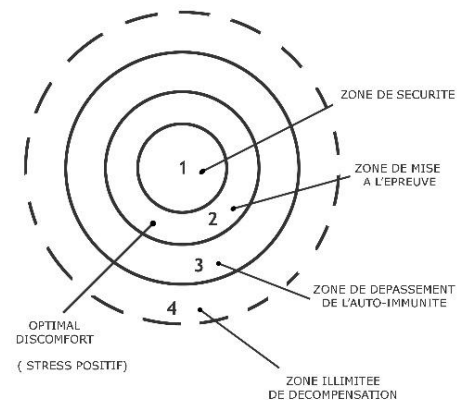
Ceci fait partie de la capacité auto-immunitaire du disputant. En donnant à l'émotion un espace d'expression supplémentaire c.-à-d. au degré de frustrabilité, à sa marge d'adaptabilité qui peut être considérée encore comme zone de stress optimal (*optimal discomfort*), le disputant peut néanmoins être confronté à ses limites de capacités de réactions et décompenser vers la capitulation de

l'autocontrôle.

Pour favoriser la frustrabilité il faut prendre en compte l'histoire personnelle de situations non résolues (l'imprégnation de vécus traumatisants), la perception subjective du degré de dangerosité de la situation, le degré momentané de confiance en soi et la propre estimation des possibilités de solutions à disposition et le tonus momentané de l'état général, l'importance accordée à l'atteinte des objectifs.

5.1. Le système de défense auto-immunitaire.

1. Seuil de sécurité émotionnelle
2. Zone de mise à l'épreuve avec une capacité d'adaptation et de réaction constructive (optimal discomfort, zone du stress positif et de l'inconfort optimal).
3. Zone de dépassement où une aide extérieure est nécessaire.
4. La zone illimitée de décompensation qui dépasse souvent les compétences de la médiation.



SYSTEME DE DEFENSE AUTO-IMMUNITAIRE

Modèle d'analyse n. 30. © S. Mischo Fleury – Le système de défense auto-immunitaire.

Il y a des situations où les tentatives de communication sur le problème enveniment la relation mais où un accord uniquement sur l'augmentation volontaire réciproque du seuil de tolérance peut désarmer le conflit.

En utilisant ce modèle, le médiateur a à sa disposition une façon supplémentaire d'étayer cette amélioration du seuil de tolérance, autrement dit la familiarisation avec les côtés positifs des émotions négatives comme la colère qui est, par exemple, une façon nette d'accentuer une demande, tandis que la peur est un avertissement à prendre de meilleures mesures de précaution dans une situation donnée, le regret est une incitation à mobiliser les ressources non encore utilisées pour conclure une situation de façon plus satisfaisante et la culpabilité nous rend attentifs à une certaine incohérence à réparer, etc.

6. Les émotions de base.

Ce sont des émotions de base compréhensibles pour tous et que médié peut nommer, nuancer, expliciter, circonscrire, percevoir conscientiser avec honnêteté et se sentir autorisé à leur donner place.

Joie tristesse peur colère surprise dégoût

chaque
et
leur juste

Les études approfondies sur la nature des émotions ont conduit à de telles distinctions subtiles entre primaires, fondamentales, secondaires, mixtes, complexes, dans le but de les connaître toutes et de

les aborder spécifiquement, de quoi surinformer un praticien et l'amener à un choix des émotions de base dont toutes les autres sont déductibles.

Il est possible de les considérer comme le continuum d'une même émotion d'origine. Devant une situation, une personne capte une opportunité de plaisir, curiosité, joie. Si elle est difficile à obtenir ou à maintenir, s'installe alors un stress. Si des obstacles s'y opposent cela mène à la colère. Naît alors la peur (après l'échec de la colère). S'il n'y a pas de parade possible ou qu'elle est épuisante, elle s'effondre alors en tristesse, résignation, honte, envie, jalousie, etc.

Une autre façon de décoder les émotions de base, est d'établir le lien avec les réactions comportementales (*fight, flight, freeze, flow*) :

- *fight, flight, freeze* : colère et rage engendrant l'agression, peur et tristesse apparaissant dans la réaction de fuite, dégoût, honte, résignation, tristesse dans l'abstention de réactions.
- *flow* : euphorie, plaisir, quand la relation a pu se construire.

7. L'empathie.

Cette émotion toute particulière – qui est une perception avec la tête et le cœur et qui a longtemps été confondue avec la sympathie ou récupérée par des théories psychanalytiques de transfert et de projection – a finalement commencé à révéler son substrat neurophysiologique à travers la découverte des cellules miroirs et donc du phénomène de la résonance affective.

Nous pouvons distinguer deux empathies :

- **L'empathie réflexe**, celle qui se signale spontanément.
- **L'empathie active volontaire**, celle que l'on peut créer et qu'il est important de vouloir pour assurer de bonnes conditions de médiation.

L'empathie réflexe, c'est la perception flash des sentiments, des émotions, des attitudes de l'autre personne comme si nous les vivions nous-mêmes en fraction de seconde, c'est une identification momentanée, positive ou négative, différente selon notre sensibilité personnelle et l'activation de notre vécu, ceci sans jamais prétendre être capable de se mettre à la place de l'autre.

C'est un mécanisme intégré par les neuropsychologues comme un des catalyseurs de la relation interhumaine et de l'ouverture suffisante des canaux de perception et l'orientation volontaire vers le monde de l'autre. Les perceptions ne sont jamais les mêmes. La découverte d'une humanité commune est déjà en elle-même une étape constructive.

L'empathie active volontaire permet de clarifier les émotions par une écoute, une communication qui fait percevoir la propre empathie.

7.1. Check-list.

- Entrer en contact, discrètement, en rejoignant le rythme respiratoire de l'autre personne.
- Montrer une attention particulière pour les besoins exprimés.
- Valoriser les émotions et les attitudes.
- Signifier le respect de la vie privée, des expériences personnelles et des valeurs personnelles.
- Confirmer l'intérêt par les acquiescements, le regard.
- Faire le vide en nous pour aspirer tout ce qui permet à l'autre l'expression la plus pleine de lui-même, en lui faisant percevoir notre gratitude à pouvoir visiter son monde, avec son originalité et ses ressources.

8. L’intelligence émotionnelle.

L’intelligence en tant que telle, c’est la capacité de saisir par la pensée, de conceptualiser, c’est l’aptitude à s’adapter à des situations changeantes : l’intelligence émotionnelle, en particulier, qui a sa place respectable parmi les capacités psychiques, en concurrence avec l’intelligence classique (le quotient intellectuel) et s’intègre dans l’intelligence sociale et relationnelle.

En conflictologie, l’intelligence émotionnelle est la voie royale, par un approfondissement progressif, vers les causes profondes du conflit. Cette intelligence a sa propre logique qui consiste en une capacité de conscientisation, de discernement de différentes émotions, d’un décodage, d’une évaluation, modélisation, réactivité. Elle permet une caractérisation.

L’intelligence émotionnelle, pour le médiateur en particulier, c’est une position de chef d’orchestre de méta-émotions, capable même de créer et de déclencher des émotions positives, de les intégrer dans la communication et le comportement (une émotion ne se commande pas, elle peut tout au plus se simuler).

8.1. Les compétences de l’intelligence émotionnelle.

Ce tableau offre une vue d’ensemble et des repères pour une gestion différenciée des émotions.

COMPETENCES DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

	SOI Compétence personnelle	AUTRES Compétence sociale
CONSCIENCE	<u>Conscience de soi</u> Conscience émotionnelle de soi Auto-évaluation précise Confiance en soi	<u>Conscience sociale</u> Empathie Souci du service Compréhension organisationnelle
MAÎTRISE	<u>Maîtrise de soi</u> Contrôle de soi Fiabilité Droiture Adaptabilité Motivation Initiative	<u>Gestion des relations</u> Aider les autres à se perfectionner Influence Communication Gestion des conflits Leadership Catalyseur du changement Etablissement de relations Travail d'équipe et collaboration

9. Danser avec les opposés.

Cette métaphore, cette proposition d'une attitude particulière du médiateur est d'un apport important dans tout le répertoire de gestion des émotions et donc des conflits.
Ce regard particulier sur la situation émotionnelle peut être décisif.

9.1. Danser avec les opposés.

Envisager l'opportunité des émotions, la flexibilité de leur gestion, amène à jouer du conflit : jouer, danser avec les opposés, inextricablement liés, leur donner une orientation synergique, suivre les fluctuations, retraduire positivement, admettre des demi-tours, des changements de rythme et de tonalité ou préserver le rythme, équilibrer les opposés, sans excès.

Toutes les qualités se situent au milieu de deux opposés, de deux excès, de deux défauts. Il s'agit de saisir ces opposés, de les valoriser dans leur contribution, d'apprécier leurs perspectives contrastantes, d'encourager leur expression la plus justifiée, de les englober dans cette danse, jusqu'à les laisser s'épuiser.

9.2. L'injonction paradoxale.

Un outil particulier qui est un peu une apogée de la danse avec les opposés, c'est l'injonction paradoxale. Les réflexes les plus habituels, les plus classiques devant une émotion perturbatrice, seraient la fuite, l'attitude de défense, le déni, ce qui ne garantit pas d'y échapper au contraire. Or, ici, plus même que de faire face, il s'agit de décider d'aller habiter l'émotion, la souhaiter pour y plonger et la démystifier. Il s'agit de se familiariser pour assister à son début et à son déclin, à la perte de son pouvoir.

L'efficacité de cette technique pourrait paraître des plus invraisemblables si elle n'était pas désormais admise parmi les plus étonnantes.

Le but est de mettre en place le déconditionnement des émotions perturbatrices.

Le médiateur peut travailler à base d'exemples qui permettent de découvrir, par la propre expérimentation progressive du médié, son efficacité.

10. La gestion constructive des émotions.

En parlant des émotions, il faut bien tenir compte que chacune d'elles nécessite une gestion spécifique de par sa structuration différente, une fonctionnalité différente et une stratégie particulière. Ce qu'ont les émotions en commun, ce sont leurs impacts et interactions avec les autres dimensions psychiques qui sont à rééquilibrer en permanence. On ne peut pas résoudre les émotions comme des problèmes matériels ou procéduraux ou de satisfaction d'intérêts mais on peut les réguler, les influencer au point qu'elles ne contrôlent pas totalement les participants. On peut aussi les désamorcer ou les transformer en émotions positives.

Ce que les émotions ont aussi en commun, c'est le syndrome émotionnel qui est influençable dans chacune de ses composantes. La gestion constructive des émotions présuppose – comme c'est le cas au long cours du processus de médiation – une attitude empathique et la maîtrise de l'écoute active. Ici se rajoute la capacité de faire décompresser (*venting*, aérer et non expulser), sans défolement, de verbaliser pour s'acheminer vers les besoins fondamentaux qui sont à l'origine des expressions émotionnelles.

10.1. Check-list.

Premier abord des émotions.

- Admettre que les émotions vont et viennent.
- Laisser le temps aux émotions et leur espace d'expressions suffisant mais tempéré.
- Savoir que les émotions peuvent passer comme des vagues, s'épuiser.
- Tenir compte qu'il est possible d'atténuer l'intensité de l'expression par le choix des propres mots, le langage du corps, le ralentissement des mouvements et, surtout, par le rythme respiratoire, approfondi et régulier.

Tableau n. 9. © S. Mischo Fleury – Premier abord des émotions.

10.2. La clarification des émotions.

Clarification des émotions.

- Commencer par la description des sensations corporelles.
- Inciter à la formulation « moi-je ».
- Séparer la part cognitive, évaluative de la part émotionnelle pure.
- Avancer des émotions d'avant-plan vers les émotions les plus profondes, vers celles qui touchent aux frustrations des besoins.
- Faire exprimer les émotions en images.
- Attirer les émotions vers soi pour mieux les identifier en n'essayant pas de les contrecarrer et les examiner pendant cette perception et les nommer, étiqueter et, par-là, les transformer en objets d'intérêts, ce qui déclenche nos centres cérébraux exécutifs.
- Pour chaque émotion, une fois qu'elle est perçue et distinguée et nommée, il s'agit d'en faire un modèle cognitif heuristique.

Tableau n. 10. © S. Mischo Fleury – Clarification des émotions.

Ces check-lists peuvent situer l'origine de l'émotion, sa motivation, ses conséquences, sa composante centrale, la valeur attribuée, la façon dont elle est vécue et interprétée et ses déclencheurs particuliers. Elles peuvent procurer des concepts et des questions qui offrent une base et des repères pour une compréhension suffisante.

La condition première pour la gestion des émotions, c'est que le médié se sente compris et, par-là, apaisé jusqu'à un effet possible de catharsis.

Pour éviter les conséquences potentiellement destructrices d'une décharge émotionnelle pendant la session plénière de médiation, il est conseillé de faire cette démarche en entretien préliminaire individuel

10.3. Moving Beyond the Conflict.

Une des barrières difficiles à la résolution des conflits, c'est l'incapacité ou le refus d'une ou des deux parties de lâcher le conflit pour aller au-delà. Une des raisons, c'est que l'on demande aux parties

d'encaisser le choc du conflit et de dépasser – en trop peu de temps – la colère qui les a habitées longtemps. Il peut paraître que les solutions du conflit ne poseraient pas de problème technique particulier. Et pourtant, l'émotion négative persiste. C'est que pour faire le deuil d'une situation le psychisme impose le respect d'un processus naturel. La pratique a prouvé que, si ce processus est bousculé, escamoté et non respecté dans son déroulement, il est illusoire de passer outre pour mettre en place des accords techniques rationnels.

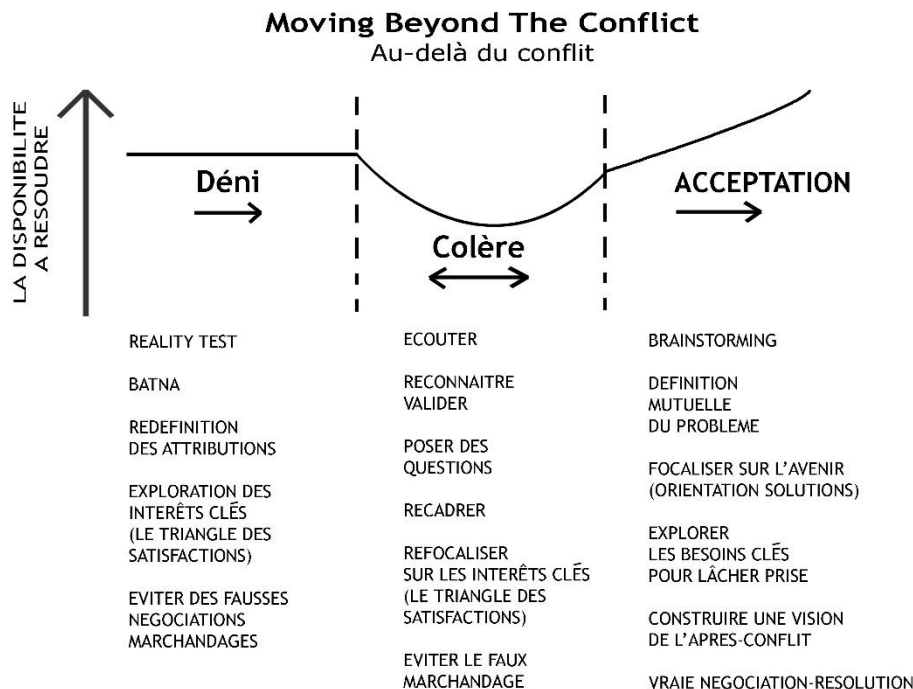
L'émotion exige de pouvoir passer par trois stades :

- **Le déni** devant une situation inacceptable, irréversible, comme un divorce, une faillite, un accident, un licenciement, un décès. Le psychisme va jusqu'à nier l'événement pour se protéger du choc, nier la réalité et prétendre qu'il n'est pas concerné, qu'il n'y a pas contribué (« ça ne peut pas être », « ça ne doit pas être »). Il fait le mort (*freezing*).

- **La colère, la confusion, la détresse, le marchandage** avec la réalité peuvent être des réactions saines face à des réalités que nous acceptons de conscientiser et que nous avons à prendre au sérieux.

La colère se réveille devant l'obstacle et le médié commence à tirer dans tous les sens et décharge sa colère en attaques, insultes, en déchargeant sa tension vers et sur l'autre, résistant à toute tentative d'information nouvelle qui pourrait le mettre en tort. Ayant fait le tour de toutes les accusations possibles et même contre lui-même, le médié finira par admettre que le problème reste à résoudre et qu'il doit en assumer sa responsabilité.

- **L'acceptation**, autrement dit commencer à négocier plutôt que de vouloir punir.



Modèle d'analyse n. 32. © S. Mischo Fleury – Moving Beyond the Conflict. Au-delà du conflit.

Adapté de Furlong (2005).

Ce que ce modèle nous apprend, c'est que, quand le médié est assailli par sa colère, il a tendance à se retirer vers l'évitement et le déni, plus confortables qu'une tension qui deviendrait vite insupportable.

Le but du médiateur est d'aider le médié à avancer pas à pas vers l'acceptation et donc le dialogue. Ce qui est capital dans ce modèle, c'est que le médiateur doit tenir compte que chaque phase peut être abordée différemment.

La phase du déni. Il faut orienter l'attention du médié vers ses besoins, ses intérêts clés, vers les conséquences de son comportement actuel (*reality test*) et l'ouverture vers une prise de conscience autre en évaluant la situation le plus clairement possible. Il faut attendre que ce stade soit dépassé avant de laisser le médié accéder à des négociations qui le mettraient autrement en conditions d'infériorité.

La phase de la colère. C'est le stade le plus délicat pour une intervention pas forcément nécessaire du fait du risque de renflammer les émotions et d'augmenter la polarité entre les parties.

Néanmoins, il est possible de procéder :

- Par écoute active. Le fait d'être entendu peut suffire à réduire l'intensité de la colère en lui permettant de s'exprimer dans des limites raisonnables.
- Reconnaître le droit à l'expression d'émotions et le sérieux de cette expression.
- Poser des questions en signe d'attention, de compréhension.
- Recadrer, signifier l'importance des intérêts à satisfaire et des objectifs de la personne en colère en orientant le travail vers la solution de ses problèmes.
- Focaliser même sur les intérêts clés à peine la colère tend à s'apaiser.

La phase de l'acceptation. Après ce travail de canalisation des émotions, le champ des possibles est ouvert. Le médié est plus disposé à aller vers une négociation raisonnée, moins orientée vers le problème et plus vers la solution.

10.4. La positivation des émotions.

Il est facile de prouver que le vocabulaire concernant les émotions négatives est beaucoup plus développé et différencié que celui des émotions positives dans le langage courant. Ces dernières, comme l'intérêt, la satisfaction, le bonheur, la joie, etc., ont le pouvoir d'élargir notre champ de conscience et de stimuler la pensée exploratoire et de favoriser la qualité de vie. En contraste, les émotions négatives soutiennent les comportements immédiats nécessaires pour la survie.

Les unes et les autres sont donc conjuguées avec des comportements opposés. Ainsi, un état d'angoisse ou de panique entrave la réflexion sur les alternatives de comportement. Les émotions positives qui ne sont pas centrées sur l'instinct de survie libèrent des facteurs de stress. Les émotions négatives nous figent et nous restreignent. La sécrétion accrue de dopamine ou d'ocytocine vient renforcer les positions des émotions positives. Les deux types d'émotions sont très peu compatibles et c'est la prédominance de l'une d'entre elles qui exerce un effet d'effacement sur l'autre, chacune ayant en plus la propriété de déclencher des enchaînements de pensées et les comportements en conséquence.

Le médiateur a certaines stratégies possibles :

- (1) La détermination à repérer les émotions positives dans leur moindre manifestation.
- (2) Le médiateur doit être attentif à son langage, à ses métaphores, ses reformulations constructives,

aux jugements émis par le médié et à l'introduction de concepts positifs. Certaines remarques, surtout certains acquiescements et compliments discrets font effet de récompense.

(3) Les stratégies d'orientation solutions (« comment vous sentirez-vous quand tout aura changé ? ») telles que :

- Le renvoi à des ressources (déjà évoqué), même à des ressources dans d'autres domaines de la vie.
- L'attention attirée sur les situations d'exceptions, c.-à-d. où le problème a été résolu sans efforts.
- La mise en évidence des parties du problème déjà résolu (« comment avez-vous si bien réussi ? »).
- Le transfert de l'attention, l'anticipation de la récompense future, l'objectif étant atteint.
- Le *reverse thinking*, un questionnement tout à fait surprenant : « comment avez-vous réussi à ne pas aggraver le problème ? A éviter pire ? ».

(4) L'utilisation de métaphores positives tirées du répertoire du médié.

Les recherches en neurophysiologie ont démontré que l'utilisation répétitive de réflexions positives met en place des circuits de raisonnement facilitateurs grâce aux phénomènes de plasticité cérébrale. Cela vaut aussi pour la prise d'habitudes de recherches conscientes de l'avantage de chaque situation.

Le processus de positivation (pourquoi pas autant utilisé que le chemin inverse ?) crée une ouverture du champ de conscience qui évolue par elle-même et active la créativité de l'intelligence émotionnelle et sociale.

11. La neurophysiologie des émotions.

Le médiateur profitera de notions nouvelles concernant le fonctionnement cérébral pour étayer ses possibilités d'intervention.

Notre perception est 100 % émotionnelle. Nous sommes largement guidés par nos émotions. Les émotions ont leur origine dans des noyaux neuronaux au centre du cerveau : le système amygdalien. Ce centre est le récepteur et le passage obligatoire de toutes les perceptions sensorielles (avant tout visuelles). Ce système détecte la pertinence des signaux c.-à-d. qu'il leur attribue une connotation, une valeur émotionnelle élémentaire, favorable ou défavorable, menace ou innocuité, stress ou récompense, incitation à l'approche ou à l'éloignement. Le système déclenche, compte-tenu de cette évaluation, une réponse réflexe automatique, sensori-motrice. Il transmettra son information à des centres supérieurs (surtout le cortex préfrontal) pour réévaluation plus approfondie à base d'expériences mémorisées et d'informations supplémentaires de l'importance à donner et des réactions à planifier, de réadaptation des réactions d'urgence. Mais à l'instant même les centres supérieurs de raisonnement sont momentanément bloqués, n'interférant pas et ne ralentissant pas les réactions d'urgence. C'est au moment où les centres corticaux accaparent les émotions en les traduisant en mots qu'elles sont dépossédées de leurs impacts et de leurs priorités.

11.1. Trois stratégies d'interventions.

Trois stratégies d'interventions.

- Nommer l'événement et l'émotion spécifique qui en résulte, ce qui réifie, normalise, objective la situation.
- Réévaluer le négatif comme le positif.
- Être spécifique sur l'événement précis, c.-à-d. nommer très précisément, concrètement, ce qui vient de se passer en termes de comportements successifs et observables, ce qui empêche, contrarie la tendance du psychisme à se constituer un narratif qui permettrait de se positionner en victime.

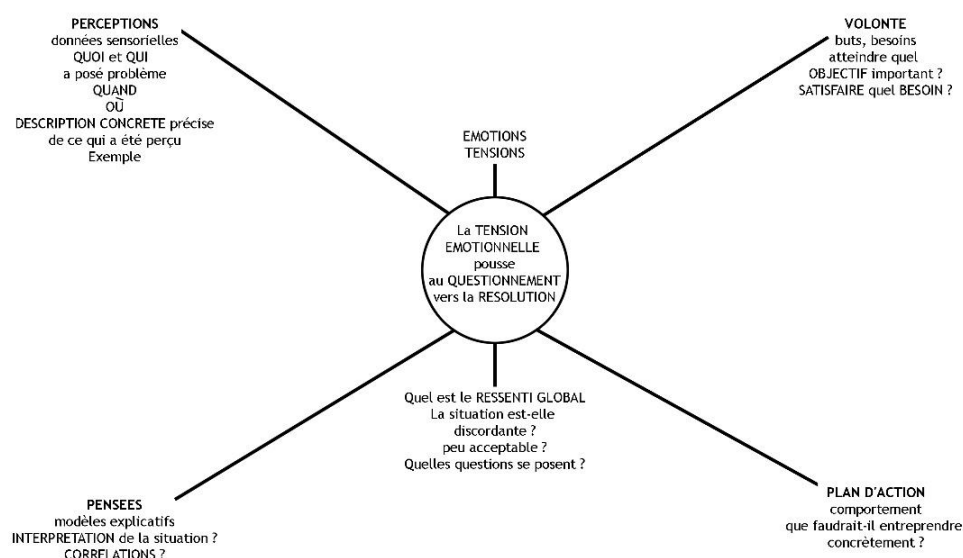
Tableau n. 11. © S. Mischo Fleury – Trois stratégies d'interventions.

Ce qui peut surprendre, c'est qu'en reconnaissant, nommant, en décrivant l'émotion qu'il vient de vivre, le médié s'accorde à lui-même de l'empathie, ce qui se vérifie par l'augmentation de son taux d'ocytocine qui le met en état de positivation de l'événement et des commentaires, crée la confiance, réduit la peur et favorise l'échange collaboratif, une facilitation des relations par un bien-être qui conduit à l'écoute de l'autre. Ceci permet de conclure aussi que l'empathie authentique du médiateur face au médié est un outil qui a son impact jusqu'au fonctionnement physiologique positif du médié.

12. Les tensions émotionnelles.

Voici un outil d'exploration des dimensions psychiques. Les tensions sont un ressenti global de fond, discordant et peu acceptable et caractérisent tout conflit et poussent au questionnement pour trouver un soulagement.

12.1. La carte du territoire des dimensions psychiques.



CARTE DU TERRITOIRE DES DIMENSIONS PSYCHIQUES

Il s'agit de se laisser porter par l'énergie des tensions émotionnelles qui servira de moteur vers l'exploration de ses origines. Cette énergie a besoin d'être orientée vers une exploration systématique plus complète.

Cet outil permet d'explorer les dimensions psychiques fondamentales impliquées. L'objectif est la libération des tensions par la découverte des composantes interférentes et causales. La modélisation de ces composantes permet leur analyse spécifique.

Il s'agit d'un processus de recherche dynamique, d'une écoute attentive des changements de résonance émotionnelle à l'évocation de chacune de ces composantes, que ce soit l'examen de certaines perceptions, pensées, objectifs, projets d'action évoqués.

Volonté.

La volonté est une fonction active du moi

- à gérer son propre destin,
- à réaliser ses objectifs,
- en tenant compte des conséquences possibles.

Facteurs déterminants

Outils d'analyse

1. Le choix fondamental	Les alternatives
2. La métaposition	Les interactions des dimensions psychiques
	Les mécanismes successifs des fonctions psychiques
3. Les dimensions psychiques déterminants de la volonté	Interactions – Valeurs et autres déterminants
4. Le choix des objectifs	Le Dual Concern
	L'orientation solutions
5. Le système de valeurs	Positions-Intérêts-Besoins-Valeurs
	Valeurs et besoins
6. Les valeurs humaines prépondérantes	Les valeurs humaines de base
	Le système de valeurs
7. Les conflits de valeurs	Les conflits de valeurs
8. Les croyances	L'écologie des croyances
9. Les normes	Les normes

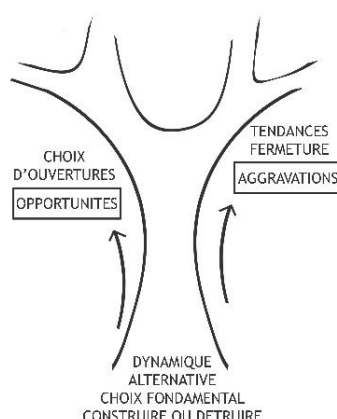
1. Le choix fondamental.

Avant toute distinction entre volonté, motivation, intention, orientation, le facteur déterminant c'est le choix entre une orientation constructive ou destructrice devant la situation c.-à-d. de la priorité, du but, du respect des valeurs, de la position d'apprentissage, de la responsabilité (non pas comme une contrainte mais comme un libre choix) et la positivation de la démarche et de la décision d'attaquer le problème et non la personne.

1.1. Alternatives.

Modèle d'analyse n. 34.

© S. Mischo Fleury – Le choix fondamental.



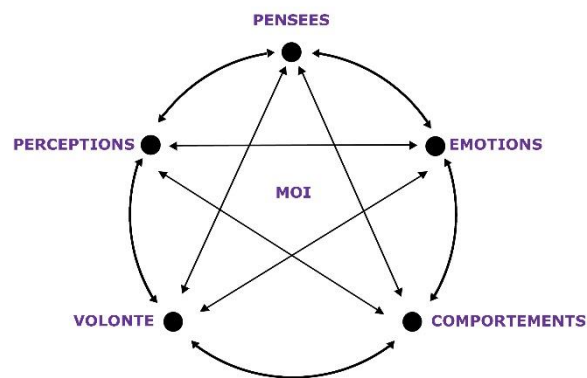
2. La métaposition.

Autrement dit la position de recul suffisant ou de survol. Ce qui est déterminant pour toutes les dimensions psychiques, c'est de garder en vue l'équilibre de ces dimensions et la position particulière de chacune.

Les schémas ci-dessous symbolisent les interconnexions entre chacune des dimensions et situent la volonté dans les dimensions intrapsychiques souvent non observables dont la manifestation se traduit par le comportement.

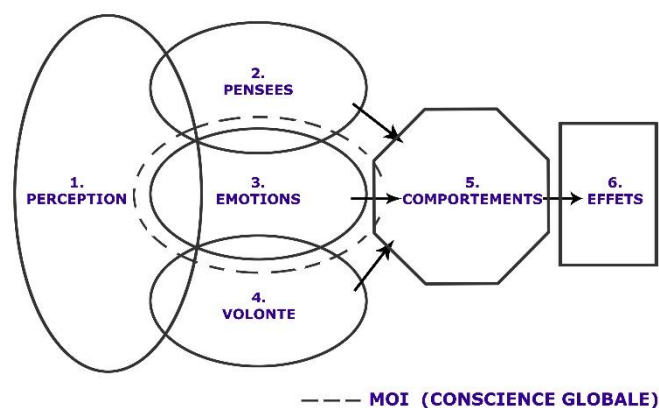
La volonté est supposée être le chef d'orchestre des différentes émotions.

2.1. Les interactions des fonctions psychiques.



Modèle d'analyse n. 35. © S. Mischo Fleury – Les interactions des fonctions psychiques.
Adapté de Ballreich et Glasl (2011).

2.2 Les mécanismes successifs des fonctions psychiques.



Modèle d'analyse n. 36. © S. Mischo Fleury – Les mécanismes successifs des fonctions psychiques.
Adapté de Ballreich et Glasl (2011).

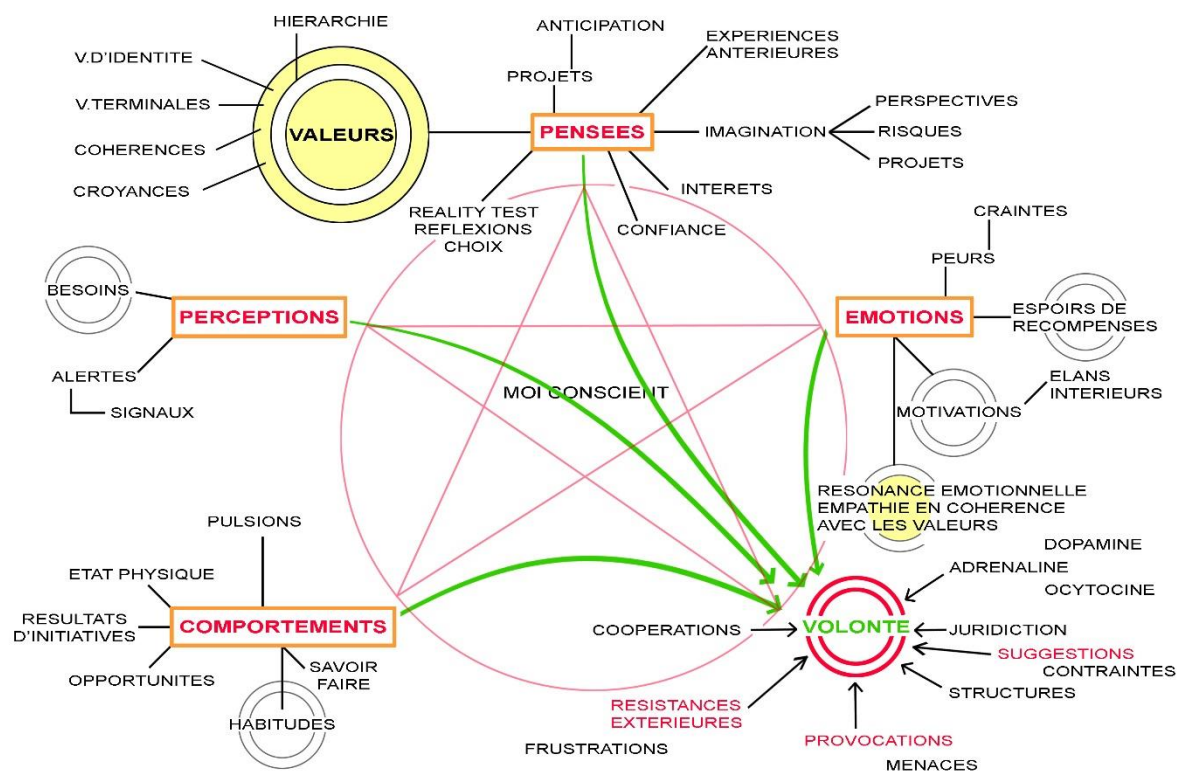
3. Les dimensions psychiques déterminants de la volonté.

Ce modèle représente l'impact des différentes dimensions psychiques sur la volonté. Chacune avec quelques caractéristiques qui se déterminent elles-mêmes mais surtout aussi la position particulière occupée par le système des **valeurs** situées ici de façon excentrique pour visualiser toutes les voies indirectes à travers lesquelles elles déterminent la volonté.

La volonté, elle-même, expression du système psychique, est cernée par des facteurs extérieurs structurels, sociaux, administratifs et par l'impact des volontés humaines la délimitant, ainsi que le système neurophysiologique qui a ses lois propres et ses influences qui pénètrent jusqu'au centre même de décision du moi.

Le médiateur pourra se servir de ce modèle tel un plan heuristique dans l'exploration de l'équilibre et des possibilités de rééquilibrage du réseau d'interconnexions.

3.1. Interactions – Valeurs et autres déterminants de la volonté.



INTERACTIONS VALEURS ET AUTRES DETERMINANTS DE LA VOLONTE

Modèle d'analyse n. 37. © S. Mischo Fleury – Interactions – Valeurs et autres déterminants de la volonté.

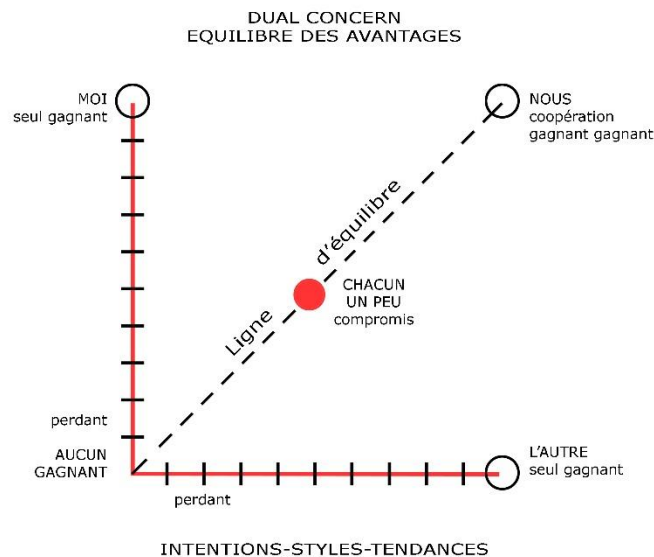
4. Le choix des objectifs.

La volonté a sa source d'énergie dans la qualité des objectifs choisis. Par définition elle est le résultat d'une sélection entre des alternatives et une focalisation plus restreinte sur ce qui, en principe, devrait être prioritaire.

Le problème particulier de cette focalisation peut être une rigidification de l'orientation ou alors une erreur de choix en l'absence d'efforts de hiérarchisation des objectifs.

Ce qui pour la médiation et pour son diagnostic provisoire est important, c'est l'orientation, au départ du moins, vers une satisfaction des objectifs personnels de chacun ou des objectifs qui tendent à un équilibre social.

4.1. Le Dual Concern.



Modèle d'analyse n. 38. © S. Mischo Fleury – Le Dual Concern.

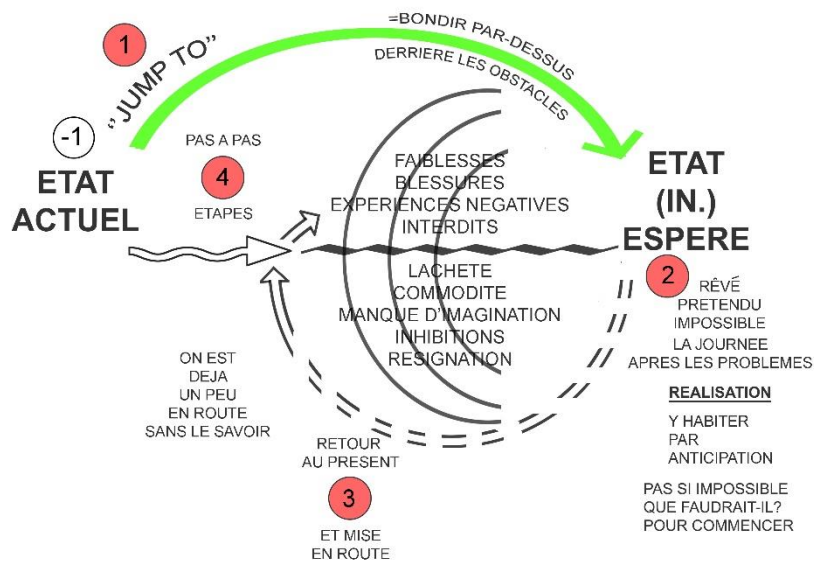
Adapté de Blake et Mouton (1964).

Ce modèle, graphique, pourra être inscrit sur la carte stratégique du médié et permettra de localiser approximativement l'évolution et l'auto-estimation de l'équilibre entre la volonté et la réalisation personnelle et la volonté de négociation dans la dimension relationnelle.

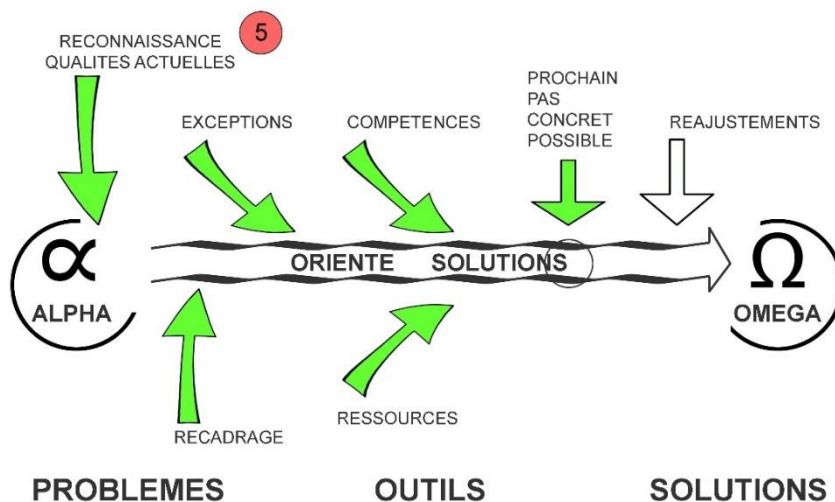
Les fluctuations, tergiversations, sont évidemment à prévoir, mais cela fera un effet miroir, une clarification, un moment de vérité, sur le choix volontaire du médié de son mode de négociation, entre égocentrisme, concession excessive, disposition au compromis ou degré d'ouverture possible.

4.2. L'Orientations Solutions.

Faire appel à la volonté d'une personne crée souvent un stress, même une inhibition puisque l'objectif demandera des efforts et risquera des résistances. L'incitation à la volonté réactualise les souvenirs d'efforts inutiles et des contraintes pénibles antérieures. Cette technique d'orientation solutions fait fi des moyens insuffisants et des arguments dissuasifs et va à l'encontre des démarches classiques obligatoires d'approfondissement du problème, permettant d'anticiper l'état de satisfaction final, d'où l'expression *to jump to*, « bondir par-dessus les problèmes et les arguments dissuasifs ».



Modèle d'analyse n.39. © S. Mischo Fleury – L'Orientation Solutions.



Modèle d'analyse n. 40. © S. Mischo Fleury – L'Orientation Solutions.

En utilisant ces outils d'analyse, le médiateur accompagne la démarche imaginative du médié. Il fait décrire au médié « comment ce sera ? », les résultats espérés et choisir la première démarche dans cette direction. Il peut également rendre le médié attentif à certaines ressources déjà disponibles et à des événements d'exception où l'objectif était déjà temporairement atteint, aux ressources dont il a fait preuve dans d'autres situations et qui peuvent être transférées et impliquées dans la nouvelle situation.

Le processus se met en route par attrait du résultat futur (la récompense) qui est le meilleur moteur

et facilitateur de la volonté.

5. Le système de valeurs.

Il est important pour le médiateur de connaître l'importance des valeurs, leur impact sur toutes les fonctions psychiques, les connaître et les reconnaître en tant que ressort essentiel de la motivation, en tant que faisant partie de l'identité de chacun, en tant que représentant le statut de l'équilibre systémique dans les relations interpersonnelles, sachant que toutes se construisent sur des valeurs. Il est surtout primordial de découvrir et faire conscientiser lesquelles sont les plus importantes pour chacun et de les inscrire comme repères sur la carte heuristique du médié.

En quoi consistent-elles ?

Ce sont des références standard dont les personnes se servent pour juger en quoi les situations et les événements sont bons ou mauvais, moraux ou immoraux, justes ou injustes ou simplement pour distinguer ce qui devrait être et ce qui est. Les individus les utilisent comme une carte d'orientation dans leurs interactions sociales (l'être humain est fait de principes).

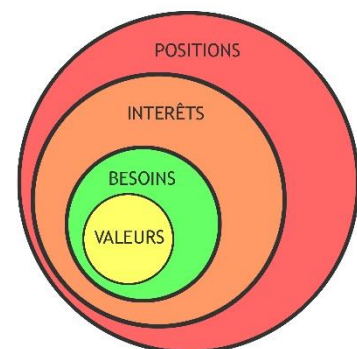
Le développement des valeurs est le résultat d'un processus complexe de socialisation qui aboutit pour chacun à son propre système de valeurs. Toutes les valeurs n'ont pas la même importance pour l'individu, ce qui n'empêche pas que dans leur globalité elles constituent consciemment ou inconsciemment les fondements de notre existence (même dans leur confusion).

Ceci fait que les événements ont l'importance que nos valeurs leur attribuent et que les individus se distinguent par ce qui est important pour eux.

5.1. Positons-Intérêts-Besoins-Valeurs.

En conséquence, pour cette exploration, l'outil le plus simple à disposition du médiateur, c'est une feuille blanche sur laquelle le médié est invité à inscrire spontanément ses propres valeurs et à leur attribuer un ordre de priorité.

Le médiateur peut aussi lui demander quel est son mode préférable de comportement, ce qui pourrait être moins abstrait et indirectement révélateur.



© S. Mischo Fleury – Positons-Intérêts-Besoins-Valeurs.

Modèle d'analyse n. 41.

Par la suite, le médiateur peut travailler sur une présentation qui distingue entre les valeurs de survie, les besoins fondamentaux qui sont des valeurs universelles et les valeurs culturelles et les valeurs tout à fait personnelles (voir outil ci-dessous).

5.2. Valeurs et besoins.

VALEURS ET BESOINS

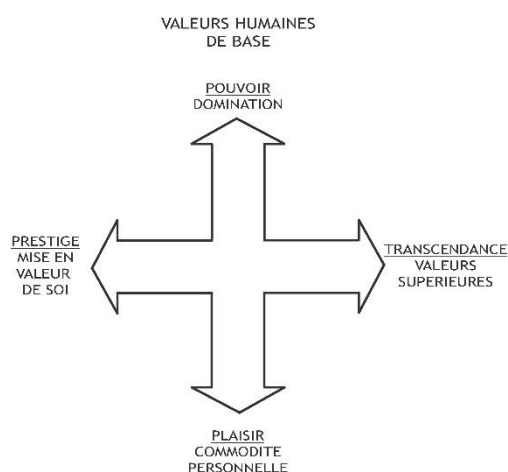
U N I Q U E	PREFERENCES - MODES D'ADAPTATION - IMAGE DE SOI - STYLE DE VIE - RELATIONS - VALEURS - GOÛTS - FINANCES - MOTIVATION	I N D I V I D U E L
D I F F E R E N T	NOUS AVONS TENDANCE A FOCALISER D'ABORD SUR CE NIVEAU = HABILLEMENT - LANGUES - RELIGIONS - NOURRITURE - FAMILLE - TRADITIONS - STATUT SOCIAL - COMPORTEMENTS ET ARGENT - COMPORTEMENT ET TRAVAIL	C U L T U R E L
S E M B L A B L E	NOURRITURE - REFUGE - SECURITE - IDENTITE - OBJECTIF DE VIE - APPARTENANCE - RESPECT DE SOI - REALISATION DE SOI - AU-DELA DE SOI	U N I V E R S E L

Modèle d'analyse n. 42. © S. Mischo Fleury – Valeurs et besoins.

6. Les valeurs humaines prépondérantes.

Au-delà des valeurs de survie – même si en lien avec elles – les valeurs prioritaires, omniprésentes, variables en proportions, justifiées mais particulièrement antisociales dans leur réalisation excessive,

ce sont la recherche de **pouvoir** (domination, argent), de **prestige** (mise en valeur de soi, supériorité au détriment des autres) et de **plaisir** (égocentrisme), autrement dit les PPP. Puissantes, ces valeurs font fi de toutes les autres et sont en concurrence avec les valeurs supérieures, transcendantes vers la pro-socialité, l'intérêt commun.

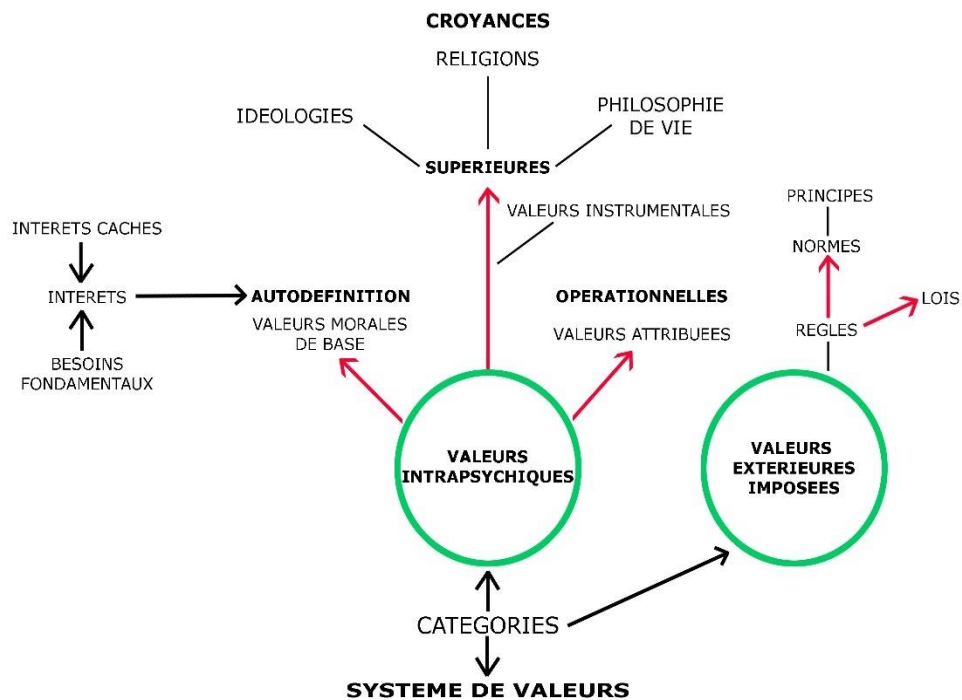


© S. Mischo Fleury – Les valeurs humaines de base.

Modèle d'analyse n. 43.

6.1. Le système de valeurs.

Pour faciliter la clarification des valeurs, leur hiérarchisation et leur gestion différenciée indispensable pour leur juste équilibre, cette catégorisation, présentée par le modèle ci-dessous, offre une métaposition permettant aussi - entre autres - de démêler les conflits de valeurs autant intrapsychiques que sous influences extérieures qui se rajoutent aux problèmes de compréhension suffisante du conflit.



Modèle d'analyse n. 44. © S. Mischo Fleury – Le système de valeurs.

Cette classification distingue parmi les valeurs intrapsychiques auxquelles, pour chacune, sont attribuées de longues listes de valeurs caractéristiques :

- La catégorie des **valeurs supérieures** constituant les idéologies, les philosophies de vie qualifiées de croyances ou encore les états finaux souhaitables de l'existence comme, par exemple, l'amour mature, le sentiment d'accomplissement, la sagesse, l'état de paix intérieur, la solidarité et le bien commun, la justice et la vérité, etc.
- On y associe les **valeurs instrumentales** décrites comme des modes de comportement préférables (conduisant vers les valeurs terminales) comme la largeur d'esprit, le courage, la compétence, la bienveillance, la responsabilisation, la résilience, la capacité à pardonner, etc.
- Nous rajoutons les **valeurs dites terminales ou de statut** qui ne sont pas le fait d'un choix mais d'un état, d'un statut surtout social comme le style de vie, la classe sociale, la sexualité, l'orientation politique, l'ethnie, la nationalité, la religion, etc.
- Les **valeurs d'autodéfinition** qui devraient correspondre à notre identité, à nos valeurs morales de base qui définissent notre comportement comme, par exemple, l'intégrité, la franchise, l'honnêteté, l'ouverture, l'amabilité, la capacité d'aimer et de se laisser aimer, l'expression de nos besoins, etc.
- Les **valeurs opérationnelles** sont des valeurs attribuées à nos activités quotidiennes, des normes

créées dans un milieu familial ou social dans un groupe déterminé, supposées assurer le *flow* des relations habituelles, au jour le jour, et pourtant à l'origine aussi de conflits quotidiens : le comportement à table, la propreté, le genre de bruit produit, la ponctualité, le remboursement de dettes, le langage non offensant, l'avarice, les promesses tenues et non tenues, la façon de dire la vérité, l'esthétique, etc.

- En complémentarité, l'individu doit faire face aux **valeurs extérieures** imposées : être en conformité avec des lois et des constitutions, des règles, des normes, des principes, élaborés en vue de l'équilibre systémique social. Un réseau tellement intriqué d'instances que seule une métaposition au moins élémentaire, un certain recul, permet de préserver de la confusion, surtout en cas de conflit.

Ces valeurs peuvent être respectées comme le patrimoine intangible de chacun à deux conditions importantes :

- Qu'elles ne soient pas imposées à d'autres comme seules authentiques, justes et autorisées.
- Que leur application ne soit pas à l'origine directe du conflit et que leur transgression ne crée pas de dommages à autrui.

7. Les conflits de valeurs.

Autrement dit des valeurs qui s'opposent entre elles, parfois en double lien, ce qui déclenche la nécessité d'un choix.

7.1. Les conflits de valeurs.

Conflits de valeurs.

- Alternatives (opportunités inconciliables).
- Plusieurs devoirs (familiaux et professionnels).
- Projets de vie (engagement ou autonomie).
- Différents penchants (fidélité, nouvel amour...).
- Différentes initiatives à risque, sans garantie de résultats.

Tableau n. 12. © S. Mischo Fleury – Conflits de valeurs.

La complexité de ces alternatives met notre appareil décisionnel qu'est le cerveau face à un choix souvent si indécodable que le résultat possible peut être des plus incohérents et détrôner les valeurs au profit de pulsions émotionnelles.

8. Les croyances.

Un aspect particulier des valeurs, souvent tabou, indiscutable, à l'origine de positionnement rigide et donc plus résistant à des interventions quand les croyances sont au cœur des conflits et touchent l'identité même de la personne.

8.1. L'écologie des croyances.

Le système personnel de croyances oriente vers une tolérance, un effort de compréhension, une

clarification, une valorisation, une modélisation :

- Une explication des avantages et des conséquences, des contraintes et des limites, de l'impact sur la vie relationnelle et, notamment, concernant des domaines où les croyances ne représentent pas de problèmes.
- Un questionnement sur la façon dont la personne souhaite être respectée dans ses croyances, la façon dont la personne pense contribuer au bien commun à travers ses croyances.

Le médiateur peut ensuite favoriser l'assouplissement d'un positionnement trop catégorique en interrogeant le médié sur :

- L'histoire évolutive de ses croyances.
- Ses différences entre les personnes de mêmes croyances et les différences entre celles-ci.
- Les avantages éventuels d'autres croyances et sur de possibles points communs.
- Et l'encourager, le féliciter dans la recherche de la transcendance vers des objectifs communs.

9. Les normes.

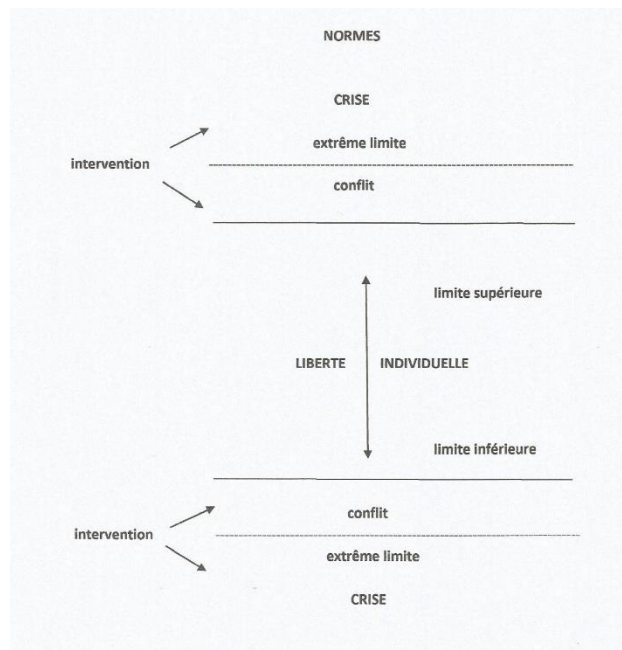
Ce sont des valeurs imposées, définies, préétablies de l'extérieur, des règles de conduite normatives, servant de cadres de références pour indiquer ce qui est autorisé, acceptable ou non.

Les normes orientent, contraignent et régulent les comportements. Elles peuvent être explicites (dites, nommées, écrites) ou implicites (non dites et non écrites). Les normes se raccordent à des groupes, à une société plus vaste et s'engrènent dans des rouages plus généraux.

L'élément commun que toutes les personnes et organismes partagent, ce sont les limites physiques, comportementales, légales.

Toute activité est sujette à des limites sous forme de lois d'accords, de contrats, de règles, de procédures, de conventions, d'ordres, de décisions, etc.

9.1. Les normes.



Modèle d'analyse n. 45.

© S. Mischo Fleury – Normes.

Les limites, comme le modèle le montre, exigent plusieurs éléments clés :

- Des standards précis de comportements (le maximum et le minimum permis).
- Une juridiction ou une légitimité qui doit justifier leur existence en tant que telles.
- Une autorité ou une force contraignante, une personne ou un processus qui fait autorité sinon la limite n'a pas de consistance.
- Des normes qui admettent un certain degré de tolérance ou de latitude ou de variance, des latitudes encore acceptables sans que les limites ne soient manifestement violées.

La crise se présente quand le conflit escalade avant toute intervention. Les conflits se déclenchent quand les limites sont mises au défi ou contournées. Ils nécessitent une intervention de tiers pour les résoudre.

Les limites peuvent déclencher des conflits pour quatre raisons spécifiques :

- Un manque de clarté sur la précision des limites.
- Le refus d'acceptation de l'autorité en charge du respect des limites.
- Le refus d'accepter l'auteur des normes fixées.
- Un dépassement délibéré, progressif ou répétitif des limites, au-delà de l'acceptable.

Si les normes sont dépassées dans l'intervention, le dépassement finit par entraîner des conflits et des crises.

La tendance humaine naturelle est de repousser les limites et d'élargir les normes.

Le médiateur pourra réviser quelques normes pouvant être à l'origine du conflit.

Comportements.

Pour avoir une vue d'ensemble pratique sur le cadre conceptuel des comportements intimement liés aux modèles de communication et intriqués à toutes les dimensions psychiques, d'un côté, ce qui est plus pratique c'est qu'il s'agit ici de phénomènes observables et donc objectivables, mais qui ne sont, d'un autre côté, que l'expression en surface de phénomènes intérieurs d'autant plus subjectifs et pas forcément cohérents.

Les comportements résultent d'attitudes de fond nécessitant des analyses multifactorielles. Mais ce qui est un défi bien plus problématique à la recherche c'est le système homéostatique qui s'oppose à la plupart des interventions.

La structure du système des comportements c'est, avant tout, un bastion d'autoprotection et de prévention constitué pour assurer la sécurité de l'individu, équipé d'un ensemble de systèmes de schémas d'analyse rudimentaire des situations et d'un arsenal de schémas automatiques de comportements réactionnels que les signaux soient conflictogènes ou non.

Ce qui est capital dans ces dispositifs ce sont les stratégies individuelles d'adaptation ou d'inadaptation, c.-à-d. le choix des rôles et des alternatives disponibles, conscientisées, élaborées ou non, déjà que la structure de la personnalité des individus pèse de ses avantages ou de son poids sur les limites de réactions possibles.

En fait, tous complexes que soient ces systèmes de comportements, il n'y a que, simplement, quatre alternatives :

- L'attaque ou la résistance, faire face, la position haute.
- La fuite.
- Le déni de la situation.
- Une stratégie adulte basée sur des interactions en feedback pouvant intégrer des situations nouvelles de façon constructive.

Le gros problème, c'est l'interprétation juste, le décodage correct du comportement de l'autre qui est manifestement le point crucial de la confrontation et de l'interprétation de notre propre comportement.

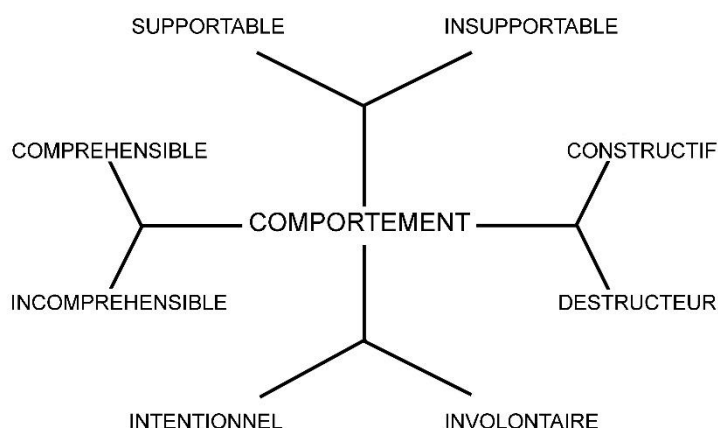
Et c'est là que, manifestement, les mauvais décodages et les réactions inadaptées qui en résultent sont le point central des problèmes de comportement qui peuvent entraîner des évolutions dans le sens de l'escalade, des ruptures, la perte de maîtrise des comportements qui deviennent alors le problème majeur dans la résolution des conflits.

Le défi de la préparation à la médiation, c'est d'intégrer l'essentiel de ces concepts et de mettre en évidence les opportunités d'une intelligence sociale qui permettent aux médiés de se reprogrammer, de réajuster les comportements qu'ils peuvent avoir sous contrôle et de rendre évident les opportunités de la gestion du conflit sous la perspective d'un apprentissage avec, comme allié, la plasticité du cerveau qui permet d'échapper au déterminisme, au conditionnement invétéré.

Une des conclusions que nous pouvons tirer de tout ceci, c'est que le décodage des comportements sera largement explicité par des commentaires et questionnements indispensables. Ce qui revient à prouver combien comportements et communication doivent être simultanément pris en compte.

Toute étude systématique des comportements permet des modélisations générales et utiles, bases de raisonnement, mais ne dispensent pas du fait que chaque individu développe ses modes de

réponses tout à fait personnels et, qu'en plus, il est en mesure de les faire évoluer de façon imprévisible. Pendant les conflits, les styles de réponses peuvent se figer.
Un des décodages les plus élémentaires et utiles pourrait se faire selon ce modèle à partir duquel il est possible d'établir une stratégie simplifiée ou un cadre de développement des recherches.



Modèle d'analyse n. 46. © S. Mischo Fleury – Le comportement.

Facteurs déterminants

Modèles d'analyse

1. L'homéostasie	Les signaux de l'homéostasie
2. Les attitudes et comportements contradictoires	Les repères non verbaux
3. Les modes et réactions	Les 4 F
4. Les alternatives de comportement	Tableau explicatif
	Alternatives
	Le P.A.E.
	Le triangle des pouvoirs
	Le DISC Model
	Le Thomas-Kilmann
5. Les niveaux d'escalade	L'escalade du conflit
6. L'intelligence sociale	Le Social Style Model

1. L'homéostasie.

Les efforts d'adaptation du comportement routinier gouvernent toute notre vie et toutes nos interactions pour garantir le maintien d'une stabilité de base. L'être humain ne peut se concevoir en dehors d'un environnement. Normalement il est supposé évoluer vers un comportement habituel d'adulte responsable. A cet effet il doit agir pour obtenir la satisfaction de ses besoins avec la priorité pour ses besoins de survie. Le médiateur doit connaître cette tendance humaine, l'observer, la favoriser.

Cette stabilisation nécessaire du comportement dans des limites données constitue en même temps une résistance du médié au médiateur : il s'opposera à tout changement de comportement qui risquerait de menacer ce qu'il considère comme sa sécurité indispensable (les habitudes porteuses, système de comportement). C'est le phénomène d'homéostasie, avantageux et problématique. Il en est de même de tous les comportements interhumains qui se heurtent, se limitent, voire se bloquent, réciproquement.

Une des premières stratégies du médiateur consiste donc à expliquer, travailler sur le fait qu'aucun changement pendant la médiation ne menacera les comportements considérés comme vitaux à moins qu'un glissement vers une relativisation consentie et justifiée ne résulte de l'entretien.

1.1. Les signaux de l'homéostasie.

Autrement dit la résistance aux changements de la situation actuelle même conflictuelle.

Comment la gérer ?

D'abord en admettant qu'elle est toujours justifiée à un certain degré pour assurer la stabilité personnelle suffisante surtout en cas d'évolution nécessaire ou imposée.

Le médié doit être averti de l'existence et de la fonction de cette réalité. A partir de là, il s'agit de procéder par feedback, pas à pas, à un inventaire, une analyse structurée des besoins et des intérêts. Est analysé ce qui ne doit pas changer (inventaire détaillé, concret) et les avantages qui ressortent de la situation actuelle. Une liste de ce qui devrait, peut ou pourrait changer avantageusement est établie (comme la satisfaction de la réalisation nouvelle d'intérêts). S'il existe des changements minimes, nécessaires, déjà possibles, le médiateur établit un recadrage de la situation sous toutes les perspectives nouvelles possibles (techniques des questions circulaires). Il vérifie également ce qui empêche la réalisation d'un objectif nouveau et quel est le manque créé par l'homéostasie.

Le médiateur travaille avec le médié dans le cadre de l'orientation vers des solutions alternatives, créatives, par des techniques de brainstorming pour contourner un raisonnement défensif : découvrir ce qui est déjà partiellement atteint, ce qui a déjà été réalisé exceptionnellement, les ressources non encore mobilisées ou la satisfaction de nouvelles opportunités. Le médié peut ainsi envisager quels seraient les premiers pas concrets à faire.

Il est nécessaire de maintenir toujours le feedback et de vérifier le risque de mise en place de nouvelles résistances et si le médié peut s'identifier à la démarche en tenant compte de certaines conséquences à craindre ou à espérer. Il faut expérimenter les premiers effets et cadrer au fur et à mesure.

2. Attitudes et comportements contradictoires.

L'observation des comportements est indispensable et spontanée pour tous les mouvements élémentaires du quotidien.

2.1. Les repères non verbaux.

Il faut distinguer ceux qui accompagnent simplement les paroles comme :

- La synchronisation entre paroles et gestes.
- L'illustration par gestes analogiques, complémentaires.
- L'accentuation des paroles (amplification, insistance sur des mots).

- La coordination (signalement du début des étapes et de la fin du discours, changement de citations, etc.).
- La substitution de la parole par la mimique (acquiescement, désapprobation).
- Les incongruences, autrement dit la parole et le langage du corps qui se contredisent.

C'est là que commence le vrai travail d'observation du médiateur :

L'interlocuteur qui lui parle, c'est le corps s'exprimant à l'insu du médié qui n'a ni l'intention ni la conscience d'envoyer des messages surtout émotionnels.

Désormais on sait que ce sont les micro-signaux immédiats qui se trahissent avant que le médié ait le temps de choisir son attitude, son rôle d'apparence, surtout la première impression de la rencontre. Ensuite peut se mettre en route la perception attentive du ton de la voix (grave, aiguë, etc.), les changements du rythme respiratoire (arrêt, changement de profondeur, synchronisation avec le rythme du médiateur, dyspnée, oppression, etc.)

- Le regard : direct, fuyant, absent, souriant, haineux, etc.
- Tout le cortège des signaux neurovégétatifs, difficiles à percevoir tous à la fois.

L'expérience montre qu'il suffit de focaliser en permanence un de ces signaux qui assure déjà un contact suffisamment significatif, une sorte d'indice central (comme, par exemple, la voix, la respiration, le regard) et auxquels viennent s'associer à l'arrière-plan les autres signaux plus ou moins en résonance.

Cette approche est le meilleur chemin vers une empathie plus approfondie et donne l'accès, surtout, au vécu émotionnel qui est, évidemment, le traducteur de toutes les autres dimensions psychiques. Ce qui est déjà de grande utilité, ce sont les signes de changements frappants, subits, instantanés. Une astuce particulière du décodage consiste en ce qu'on appelle un **calibrage** : garder en mémoire les expressions d'épanouissement particulier ou de préoccupation nette pendant un dialogue anodin et qui servent alors de référence au changement pendant le discours conflictuel. Les signaux peuvent être la réaction aux comportements des médiateurs. Le médié se charge de le répercuter d'une façon ou d'une autre.

3. Les modes de réaction.

Avoir quatre modes de réactions : attaquer, fuir, faire le mort, négocier (échanger à égalité), pourrait sembler simple et faciliter les choix de comportements. Chacun de ces comportements a ses justifications selon les situations et selon l'image que chacun a de soi et de l'autre et de sa capacité de prédictivité de toute relation. Deux réactions (aux niveaux cognitif, émotionnel et comportemental) se proposent en permanence :

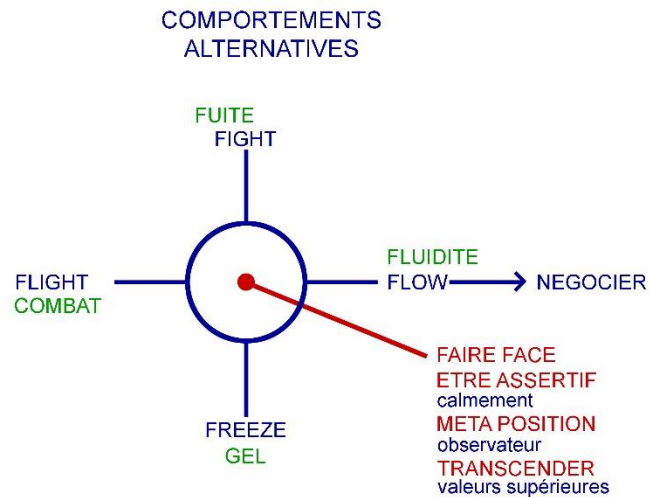
- S'approcher, atteindre, bouger vers son objectif.
- S'éloigner de ce qui est dissuasif, d'où retrait et distance juste.

En quoi cela concerne le médiateur ?

Il va travailler à faciliter l'évolution vers le *flow*, vers la négociation suffisamment fluide pour faire conscientiser une éventuelle tendance réflexe répétitive. En tous cas, il va travailler à favoriser la flexibilité et passer des réactions automatiques vers une maîtrise consciente de plus en plus élaborée.

L'être humain développe ses propres stratégies de comportement, telles que la séduction, la fausse soumission, les changements de cap les plus inattendus. Le médiateur n'est concerné que si ces stratégies sont conflictogènes, visibles ou négligent des opportunités de comportements plus adaptés.

3.1. Les 4 F.



Chaque comportement pouvant être justifié selon les situations

Modèle d'analyse n. 47. © S. Mischo Fleury – Les 4 F.

Ce modèle fait l'effet d'une boussole. Toutes les directions sont possibles et le médié peut voir de quel repère il s'approche ou s'éloigne. Cela l'oblige à admettre plus clairement le choix qu'il fait, ce qui crée la base pour une négociation plus franche et plus claire.

4. Les alternatives de comportements.

Le conflit est une question d'alternatives dont la mise en évidence peut parfois résoudre à elle seule l'acuité du conflit, en ne tombant pas, par exemple, dans le piège des impasses et incompatibilités.

4.1. Tableau explicatif pour développer des alternatives.

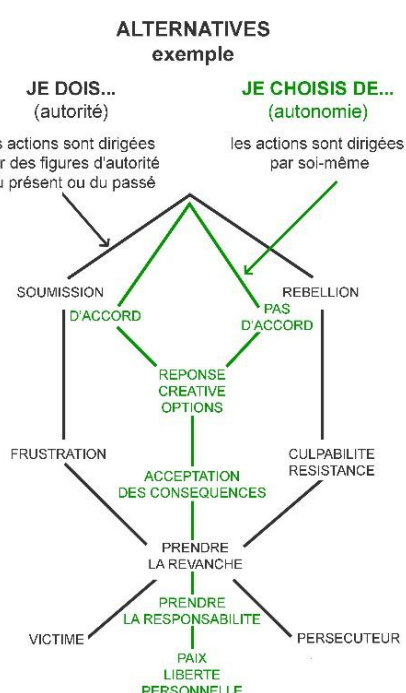
Tableau explicatif.

- Tenir compte des bonnes raisons de maintenir le conflit tel quel, de ses avantages, du respect suffisant de l'homéostasie.
- Modéliser, structurer la situation.
- Admettre la possibilité théorique d'alternatives, surtout les plus avantageuses.
- Rechercher les alternatives par recadrage (changement de perspective), brainstorming, jeux de rôle (chaise vide) et particulièrement le revisionnement mental des séquences de comportements les plus suspects en tant que déclencheurs du conflit et les plus évitables. Les alternatives se justifient, sont indispensables, surtout face aux comportements violents et destructeurs.

- La visualisation des alternatives est facilitée, illustrée particulièrement par des modèles de références d'utilité pratique immédiate comme ceux de l'analyse transactionnelle, du triangle des pouvoirs, du schéma des rôles principaux en situation de négociation et de tableaux indicatifs fondamentaux concernant des alternatives de comportements selon la personnalité des interlocuteurs, proposés au choix du médiateur, développés en tant qu'outils spécifiques, tendant à prouver qu'autant les états du moi, les stratégies d'adaptation, les scénarii répétitifs ne sont pas immuables mais particulièrement convaincants par les opportunités de changement auxquelles elles permettent l'accès. Ces différentes démarches se justifient par le fait que des comportements identiques, souvent, entraînent des conflits identiques.

Tableau n. 13. © S. Mischo Fleury – Tableau explicatif.

4.2. Alternatives.



Ce modèle veut illustrer les différences des choix d'alternatives. Devant une obligation, un devoir, on peut se situer en position basse par rapport à l'autorité ou alors choisir, de plein gré, de faire sienne la tâche à accomplir.

Selon le choix on aboutit au positionnement de victime ou de persécuteur ou alors à la liberté d'une responsabilisation personnelle à partir d'une métaposition qui préserve des automatismes et scénarii de comportements.

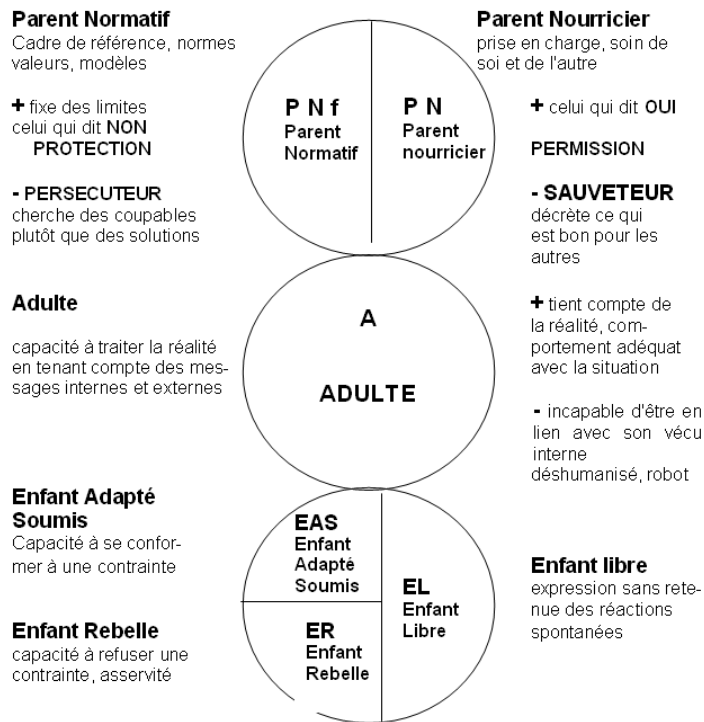
Modèle d'analyse n. 48. © S. Mischo Fleury – Alternatives.

4.3. Le P.A.E.

Un outil d'analyse transactionnelle, incontournable et simple, qui représente la schématisation des comportements humains à partir des trois niveaux de relations, trois états de maturité d'esprit qui se manifestent dans toutes nos relations.

C'est un modèle de comportement facile à observer et à conscientiser, la transaction signifiant les changements de rôle pendant les interactions.

Trois niveaux relationnels peuvent être distingués :



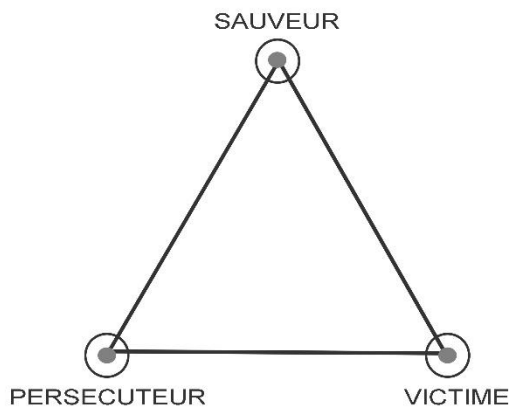
Modèle d'analyse n. 49. Berne (2001). Le P.A.E. – Analyse transactionnelle.

- La position de **parent** qui représente le pouvoir parental, dogmatique, juge, arbitre, prohibitif. Ou le parent nourricier, sympathique, protecteur, supérieur.
- La position d'**adulte** : réfléchi, interlocuteur, avec des comportements, sentiments, attitudes et raisonnements adaptés à la situation présente, capable de dialogue à égalité.
- La position de l'**enfant** : soit soumis et adapté voire suradapté, ou spontané ou rebelle, ne se mettant pas en question, représentant les mécanismes de défense de l'enfance, d'anciens scénarii de vie.

Le comportement habituel d'adulte responsable peut glisser d'un rôle à l'autre puisque chacun de ces rôles peut constituer une dimension d'un même individu, ce qui est à la fois un potentiel d'adaptation et un risque de déstabilisation dans les jeux psychologiques des rôles sociaux qui peuvent aboutir autant à des rapports fonctionnels tout à fait valables qu'à des inadéquations ou à des stratagèmes où des rôles simulés peuvent servir à des manipulations (relations parallèles, croisées, etc.).

L'important, pour le médiateur, c'est de favoriser les relations adulte-adulte en rééquilibrant des positions adulte-adulte, d'égal à égal par rapport aux tendances de supériorité ou de soumission. Le médié, en conscientisant, par exemple, le ton de sa voix, peut rectifier volontairement et favorablement son attitude, ce qui lui fait éventuellement découvrir une capacité d'autogestion dont il ne se doutait pas et pour laquelle il n'avait pas de critères initiaux et de références pratiques.

4.4. Le triangle des pouvoirs.



Ou triangle de Karpman ou triangle dramatique ou pervers.

Karpman (1968) – Le triangle des pouvoirs.
Modèle d'analyse n. 50.

Voici un outil issu de l'Analyse Transactionnelle et qui permet d'analyser ce que l'on nomme les jeux psychologiques, les jeux de pouvoir dans le cadre de la relation conflictuelle. Trois rôles interagissent :

- La victime, qui a souvent le rôle du maître du jeu car sans victime pas de sauveur ni de persécuteur.
- Le sauveur, dont le but est d'entretenir la victime dans son rôle pour rester dans le sien et obtenir la reconnaissance en aidant quelqu'un qui n'a rien demandé, voire même contre son gré.
- Le persécuteur, réel ou fictif, perçu comme tel par la victime. Il construit son estime de soi aux dépens de l'autre.

Le triangle est dynamique, chacun des acteurs pouvant changer de rôle.

Ces trois rôles sont tellement chargés d'émotions qu'ils deviennent un moteur du conflit et peuvent se chronifier.

Le piège pour le médiateur serait de quitter sa métaposition et de se faire absorber par des prises de position, des jeux de pouvoir relationnels.

Une étape importante sera déjà atteinte en entretien préliminaire individuel si le médié accepte que ces rôles soient nommés, car ce n'est qu'en les admettant qu'un travail de rééquilibrage est possible et une prise de distance du narratif vers une réification et une modélisation du système de fonctionnement en dehors d'eux-mêmes.

Ce n'est que quand le médié devient conscient des mécanismes qui le font agir et réagir qu'il peut être prêt à reconsidérer le côté dramatique du conflit comme un jeu de pouvoir. Des jeux de pouvoir qui peuvent prendre leur origine dans les événements les plus banals du quotidien et escalader.

4.5. Le DISC Model.

Chaque personne a ses habitudes porteuses, schémas de comportement et tend, en général, à définir, catégoriser l'autre par des attributions non vérifiées, à espérer le surveiller, le contrôler pour s'en protéger et s'en servir en admettant qu'il pourra le cadrer de façon à se garantir une prédictivité de ses réactions.

Une fois que l'on tient compte que les comportements peuvent changer du tout au tout selon les jeux de ponctuation, il est quand même aidant de distinguer quelques tendances prédominantes.

Ainsi :

- La distinction entre l'introversion et l'extraversion.

- L'orientation prédominante soit vers la tâche à accomplir soit vers les qualités de relations.
Pour le médiateur, s'associer à la tendance consciencieuse et/ou stabilisante du médié ou utiliser sa motivation aux initiatives et/ou sa capacité de métaposition et de créativité, c'est faciliter son travail d'orientation vers les solutions.

DISC MODEL

ORIENTATION

CHOSSES A FAIRE

RELATIONS

INTROVERTI

CONSCIENCIEUX

COMPORTEMENT

RESERVE
APPROCHE SYSTEMATIQUE
DU TRAVAIL
ATTENTIF AUX DETAILS
FOCALISE SUR LA TACHE
IMMEDIATE
PREFERE ADHERER
AUX DIRECTIVES ET
PRATIQUES ETABLIES
AIME PLANIFIER
DES CHANGEMENTS

BESOINS

STANDARDS ELEVES
QUALITE DU TRAVAIL
CRAINTES
CRITIQUE DU TRAVAIL
IMPERFECTION
NE PAS AVOIR EXPLIQUE
DE FACON ADEQUATE

EXTRAVERTI

DIRECTIF

COMPORTEMENT

SOCIAL OUVERT
MET LES STATU QUO AU DEFI
MOTIVE A CE QUE LES CHOSES
SOIENT FAITES
RESISTE A L'AUTORITE
AIME PRENDRE L'INITIATIVE
PREND DES MESURES POUR
AMENER UN CHANGEMENT

BESOINS

OBTENIR DES RESULTATS
ETRE RECONNU
RELEVER DES DEFIS
CRAINTES
CONTESTATION DE SON
AUTORITE
MANQUE DE
RESULTATS DES AUTRES

STABILISANT

COMPORTEMENT

RESERVE
TRAVAILLE BIEN EN EQUIPE
CONCILIE LES AUTRES
MAINTIENT LE STATUS QUO
NE SE REMET QUE LENTEMENT
DES BLESSURES
PREFERE LES CHANGEMENTS
PROGRESSIFS,
NON PAS SOUDAINS

BESOINS

SECURITE
ACCEPTATION
TRAVAIL D'EQUIPE
CRAINTES
ISOLEMENT
SE FAIRE REMARQUER
COMME MEILLEUR OU
MOINS BON
CHANGEMENTS IMPREVUS

INFLUENT

COMPORTEMENT

SOCIAL OUVERT
ENTRAINE LES AUTRES
PAR SON ENTHOUSIASME
PREFERE LES APPROCHES
GLOBALES
SE DETOURNE DES DETAILS
AGIT PAR IMPULSIONS
MOTIVE POUR APPORTER
UN CHANGEMENT

BESOINS

DE CHANGEMENT
APPROBATION
NOUVELLES TENDANCES
ET IDEES
CRAINTES
DESAPPROBATION
STAGNATION
TRAVAIL TROP DETAILLE

INTROVERTI

EXTRAVERTI

CHOSSES A FAIRE

RELATIONS

Modèle d'analyse n. 51. © S. Mischo Fleury – Le DISC Model.

Modèle adapté de W. M. Marston

www.disc-marston.com

L'acronyme DISC présente les quatre modes de fonctionnement caractéristiques :

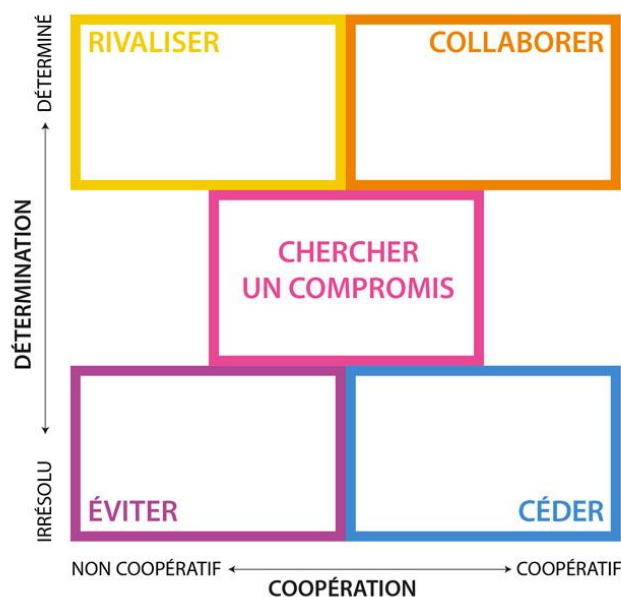
D directif (extraverti) - **I** influent (extraverti) - **S** stabilisant (introverti) - **C** consciencieux (introverti).

Un coup d'œil sur le tableau permet au médiateur de reconscientiser les tendances du médié et de rectifier si nécessaire sa stratégie en fonction de ces « cartes d'identité » sommaires qui sont à sa disposition.

4.6. Le Thomas-Kilmann.

Cet outil d'analyse permet d'évaluer la tendance d'une personne en situation de conflit selon son style, mode relationnel.

Cet outil symbolise un problème fondamental du conflit, c.-à-d. des variations de l'équilibre entre égocentrisme et altruisme.



www.kilmanndiagnostics.com

Modèle d'analyse n. 52.

Deux dimensions sont essentielles :

- Le degré de **détermination** qui définit les aspirations d'une personne, c.-à-d. dans quelle mesure elle est investie, engagée.
- La **coopération**, qui définit dans quelle mesure une personne cherche à satisfaire aussi les aspirations des autres.

Ces deux dimensions fondamentales du comportement permettent de définir cinq modes de résolution de conflit :

- **Rivaliser**, qui implique détermination et manque de coopération pour gagner tout seul. Un mode qui s'appuie sur la confrontation et qui peut signifier faire valoir ses droits, défendre une position que l'on croit juste ou, simplement, essayer de gagner (*win-lose*, gagnant-perdant).
- **Collaborer**, qui implique détermination et coopération pour trouver une solution qui puisse satisfaire chacune des parties (*win-win*, gagnant-gagnant).
- **Chercher un compromis** ou le fait d'une personne déterminée et coopérative pour rechercher une solution suffisamment satisfaisante et acceptable par chaque partie. C'est un moyen terme : chacune perd et chacune gagne. Pour aboutir à un compromis, il faut faire la part des choses, faire des concessions ou rechercher un moyen terme (*win-lose* et *lose-win*, gagnant-perdant et perdant-gagnant).
- **Éviter** ou le manque de résolution et le manque de coopération. Cela peut prendre la forme d'un contournement diplomatique de la situation, d'un report du problème ou d'un retrait devant une situation menaçante (*lose-lose*, perdant-perdant).
- **Céder** ou le manque de résolution et de coopération. La personne renonce à ses propres aspirations pour satisfaire uniquement celles de l'autre par générosité ou pour obéir, par faiblesse, commodité (*lose-win*, perdant-gagnant).

Le médiateur propose au médié d'admettre son objectif, sa finalité qui pourra alors être justifiée ou

négociée. Le médié peut inscrire son positionnement sur sa carte heuristique pour juger de son évolution et l’orienter ou réorienter vers de nouvelles options.

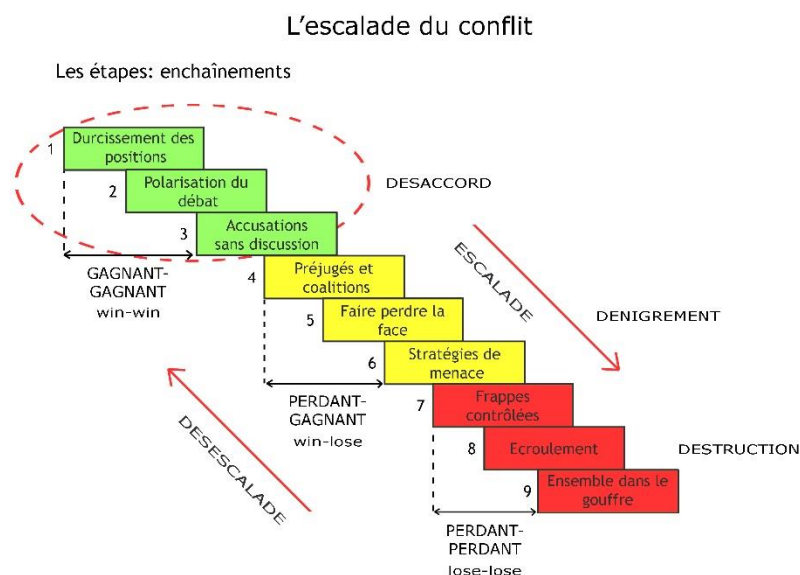
Ce modèle offre des balises claires, même si en pratique elles sont plus floues. Il n’est pas suggéré au médié de vouloir ou devoir atteindre nécessairement le stade gagnant-gagnant. Il sera même révélateur d’entendre les arguments pour lesquels il pourrait refuser cette option. Le positionnement du médié peut être pleinement justifié : par exemple, l’évitement peut se justifier si toute reprise de négociation ne ferait qu’enflammer le conflit. Il peut aussi simplement correspondre à une désirabilité sociale, c.-à-d. l’intention de faire un effet favorable, faire une bonne impression.

5. Les niveaux d’escalade.

Un savoir-faire du médiateur, c’est la gestion des dérapages des comportements. Dès l’entretien préliminaire individuel, il s’agit d’évaluer les degrés d’autocontrôle des comportements actuels et, si possible, dans l’histoire du médié car justement la perte de contrôle peut être un des facteurs qui imposera un changement radical à la stratégie de la médiation pour contrecarrer un passage à l’acte, risque fréquent d’aboutissement des conflits.

5.1. L’escalade de conflit.

Ou les changements de comportement ⁶⁷.



Modèle d’analyse n. 20. © S. Mischo Fleury – Les phases de l’escalade de conflit.

Adapté de Ballreich et Glasl (2011).

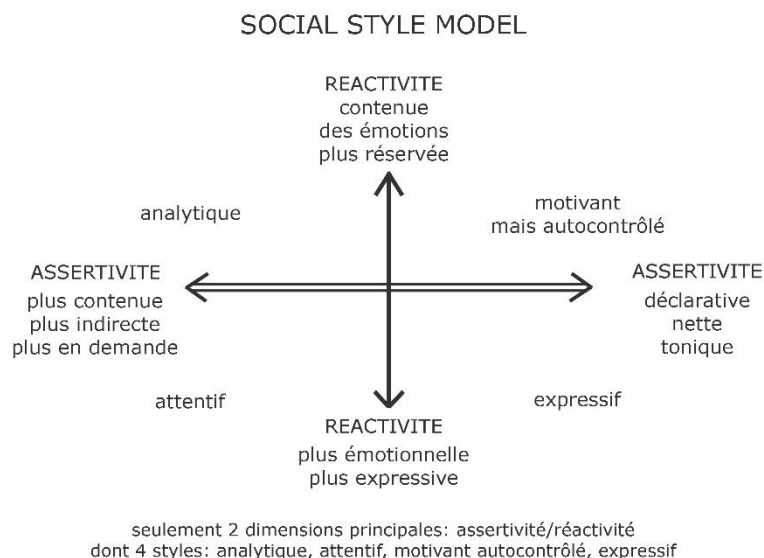
⁶⁷ Ce modèle est essentiel pour étudier le conflit aux niveau tête-cœur-mains. Il a déjà été proposé à l’usage des médiateurs d’un point de vue cognitif et émotionnel.

Ce tableau est présenté et expliqué à chaque partie, comme un phénomène connu. Même si dans les trois premières phases d'escalade le conflit se passe au niveau de la communication, le médiateur se doit d'explorer les fantasmes de comportement excessifs et de passage à l'acte, la désinhibition mentale faisant déjà partie du comportement destructeur. Pour le médiateur, cela suppose d'anticiper la situation éventuellement par un changement de style de médiation.

6. L'intelligence sociale.

Ou la capacité, le maintien de l'équilibre entre la présentation de l'identité et l'intégration dans la société.

6.1. Le Social Style Model.



Modèle d'analyse n.53. © S. Mischo Fleury – Le Social Style Model.

Adapté de Furlong (2005).

Une des façons habituelles de cadrer un conflit est de structurer les contrastes de personnalité qui sont partout présents.

Ce modèle est basé sur l'observation de la tendance du comportement et non pas sur les processus intérieurs. Il s'agit de définir des styles de comportement significatifs de la personnalité. Deux dimensions sont prises en compte : l'assertivité (affirmation) et la responsivité (réactivité) émotionnelle.

Quatre styles en découlent : analytique, attentif, motivant, expressif.

Quant à l'assertivité, le comportement analytique de la personne est caractérisé par ses questionnements. Le comportement attentif signifie que la personne est plus affirmative et directe dans ses interventions. Ce modèle reconnaît que ces deux types de personnes essayent d'obtenir ce

qu'elles veulent soit en position de demande ou sous forme de droit.

La responsivité émotionnelle caractérise la tendance à contrôler les réactions émotionnelles ou à les manifester ouvertement. Les premières sont plus distantes et formelles, les secondes plus désinvoltes et aiment les contacts personnels.

Ce modèle permet de focaliser sur les problèmes de communication et de comportement qui peuvent résulter en un clash entre les différents styles, indépendamment du contenu du problème. Il permet également de présupposer que ces styles sont le résultat d'une évolution personnelle et qu'il est peu probable qu'ils changent de façon significative.

En prenant conscience de son propre style de fonctionnement (non identifié jusque-là), le médié peut mieux s'expliquer son dysfonctionnement dans ses relations qu'autrement il aurait attribué à des causes extérieures et, donc, pas attribué à ce dysfonctionnement relationnel. A partir de là il peut être capable de le moduler. Ceci n'exclut pas toutes les autres causes du conflit.

Communication

Il est sans doute un peu artificiel de vouloir distinguer le comportement et la communication car tout est communication et tout est comportement.

On ne peut pas ne pas communiquer et on ne peut pas parfaitement communiquer.

De fait mieux vaut mal communiquer que pas du tout. Toute communication a son importance, qu'elle soit verbale ou non verbale.

Pour bien communiquer il faut, d'un côté, accepter de ne pas savoir et puis observer, être curieux et vouloir apprendre. L'important n'est pas de savoir bien parler mais arriver à se faire comprendre : un des besoins les plus profonds des êtres humains c'est de se sentir compris et accepté par les autres. Il n'est pas nécessaire d'être d'accord pour que quelqu'un se sente valorisé. Il suffit de rendre évident par le regard, la posture, le ton de la voix, l'acquiescement, que nous voulons aussi rejoindre le monde de l'autre à travers une perspective différente.

La stratégie du médiateur :

Pour gérer une bonne communication en médiation il faut connaître et respecter systématiquement certaines règles :

- Disposer de certains fondements théoriques pour procéder à une analyse suffisante de la situation qui prenne en compte la structure profonde du conflit, au-delà du règlement simplement factuel, par la négociation et qui permettra des interventions systématiques en référence à des modèles de compréhension classique déjà établis.
- Il faut faire le choix de certains outils d'exploration comme l'écoute active bien sûr, le changement de perspective, la métacommunication, les jeux de rôles, etc.
- Appliquer systématiquement ces instruments correspondant le mieux à la situation et selon les causes, les circonstances, les tendances évolutives, les alternatives disponibles et les conséquences prévisibles.

Facteurs déterminants

Modèles d'analyse

1. Communication à plusieurs niveaux	Selon les 5 axiomes de Watzlawick Le quadrilatère de la communication
2. L'assertivité	L'OSBD
3. La métacommunication	Les 4 niveaux de métacommunication
4. L'impact des mots	L'injonction paradoxale
5. Les styles de communication	Les balises de la communication
6. Les résistances	Le travail sur les résistances
7. Les avantages du conflit	10 raisons de rester en conflit
8. La tendance à la violence	Les techniques de désescalade
9. Les types de questions	Position basse / position haute Questions circulaires Questions maïeutique

	Questions orientées solutions
	Questions paradoxales
	<i>What to listen for ?</i>
10. La bilatéralité de la communication	L'empathie
	Le recadrage
11. Danser avec les opposés	Etat d'esprit

1. La communication à plusieurs niveaux.

L'évaluation, l'analyse des situations perturbées de communication et leur identification, peut se faire selon certains modèles dont celui des cinq axiomes de Paul Watzlawick.

1.1. Selon les 5 axiomes de Watzlawick.

On ne peut pas ne pas communiquer.

Tout comportement induit une communication. Tout ce que l'on dit, ne dit pas, fait ou ne fait pas, véhicule un message. Cela signifie que l'on ne peut pas décider de communiquer ou de ne pas communiquer. La communication est verbale et non verbale, explicite et implicite.

Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation.

Le contenu renvoie aux faits. La relation décrit la façon dont l'individu se situe face à l'interlocuteur et comment il veut être compris. Le message relationnel est toujours l'élément le plus important puisqu'il détermine l'acceptabilité du message et caractérise le niveau conflictuel.

La nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires.

Le concept de ponctuation signifie que les interlocuteurs trouvent une manière équitable d'alterner la parole et l'écoute, de relancer les échanges et maintenir la continuité. La ponctuation des séquences fait également référence à la façon dont la relation est abordée :

- Soit il y a confirmation du message : les échanges avec autrui confirment la position de l'individu ; il est reconnu.
- Soit il y a opposition : les échanges révèlent le désaccord mais ne nient pas la position de l'individu.
- Soit il y a négation : rejet en bloc du message.

Jusque-là le rôle du médiateur consiste à préserver et rétablir une certaine orientation du discours et à maintenir le « comment » de la relation dans certaines limites

Les êtres humains utilisent simultanément deux modes de communication : le digital et l'analogique.

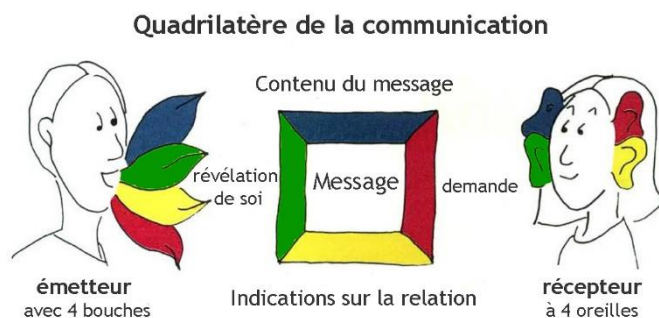
Le langage digital définit le contenu des messages. Il a une structure complexe, précise, logique. Se prête à l'abstraction, en mots. La communication analogique définit la relation, ses éléments sont souvent non-verbaux, para-verbaux. Les deux modes coexistent et se complètent.

Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire.

Une relation symétrique est une relation adulte-adulte. Une relation complémentaire exprime la

différence (statut, éducation, hiérarchie, apparence, etc.). Tout dépend du rapport de force entre les parties. La relation doit pouvoir devenir symétrique pour assurer une négociation acceptable.

1.2. Le quadrilatère de la communication ou modèle à 4 oreilles.



Modèle d'analyse n. 54. © S. Mischo Fleury – Le quadrilatère de la communication.
Adapté de Schulz von Thun (2014).

Tout en paraissant l'acte le plus démocratique dans les relations humaines, la communication en est néanmoins le facteur conflictogène le plus important. Ceci est souvent dû à la méconnaissance de sa complexité et de l'avantage de certaines règles.

Si déjà on considère qu'il faut tenir compte non seulement du message mais aussi du contexte dans lequel il est émis et de la forme qui peut valoriser ou dévaloriser l'importance du message, outre l'intention qui sous-tend le message et qui permet d'attribuer les interprétations les plus opposées, ce qui compte, finalement, c'est ce qui est compris et ce qui fait effet.

Ce modèle apporte quelques éclaircissements originaux, utiles pour le médiateur. On ne peut, avant tout, nier la multi-dimensionnalité de la communication et, ce qui est souvent négligé, qu'il faut distinguer entre le contenu du message et la relation qui en est établie. Mais aussi que les émetteurs et récepteurs respectifs communiquent par d'autres canaux supplémentaires :

l'un qui révèle, à notre insu, qui on est et l'identité que l'on attribue à l'autre, et l'autre qui exprime nos attentes, la révélation directe ou indirecte de la demande qui sous-tend le message.

Le médiateur doit être attentif aux canaux en dysfonctionnement à l'origine de perturbations multiples. Par exemple,

- **L'information donnée** : je peux être mal compris, trop compliqué, ma formulation n'est pas claire ou mal interprétée dans le contexte global.
- **La révélation de soi** : qui n'est rien d'autre que l'impression que je crois donner et que je voudrais donner et celle qui est perçue.
- **L'attente** : si mon intention ne correspond pas à l'attente du récepteur.
- **L'appel** que j'ai émis peut ne pas avoir été entendu ou rejeté comme trop peu clair, inadéquat.

Ces interactions avec ces risques multiples de dysfonctionnement peuvent être harmonisés par la métacommunication du médiateur qui sait intervenir par questionnement, reformulation et recadrage sur les niveaux distincts de dysfonctionnement. Le langage non-verbal est inclus dans ces concepts de communication.

2. L'assertivité.

Un concept souvent ignoré (même si appliqué inconsciemment) : la capacité à s'affirmer de façon juste, sans agressivité ni ruse ni manipulation, par la communication verbale et non verbale, pour assurer ses besoins fondamentaux, exprimer ses droits, devoirs, demandes, limites.

Pour le médiateur, il s'agit d'assurer le juste milieu, c.-à-d. tempérer les uns dont l'affirmation est envahissante, stimuler les autres dont l'expression ne suffit pas à assurer un positionnement suffisant et de stabiliser les échanges à un niveau d'équilibre adulte-adulte.

Le médié est amené à s'exercer à formuler ses messages sous forme de « moi-je » (et réciproquement). Il s'agit de la quatrième alternative (*flow*) des comportements.

2.1. L'OSBD.

Quatre étapes de la CNV (communication non violente) :

- **Observation** – En termes objectifs, neutres, le médié décrit la situation telle qu'il la vit, la constate. Il évite de porter des jugements.
- **Sentiments** – En termes de « moi-je », le médié exprime son ressenti déclenché par la situation. Ne pas confondre avec ce qu'il pense de l'intention de l'autre.
- **Besoins** – Le médié exprime ses besoins face aux problèmes, indépendamment de l'autre partie.
- **Demande** – Une proposition concrète réalisable, précise et formulée positivement sur ce qui serait à changer.

3. La métacommunication.

Autrement dit la communication sur la communication. Un des outils passepartout, facilitateur de la communication, capable de débloquent les impasses. Il s'applique à toutes les dimensions psychiques, du commentaire de la qualité de relation et de communication, aux hypothèses et clarification des interprétations. C'est la position de recul par excellence, métaposition nécessaire.

3.1. Les 4 niveaux de la communication.

- Le niveau **général**, par questions ouvertes : par exemple, « comment allez-vous ? », « comment avez-vous vécu l'entretien jusqu'à maintenant ? ».
- Le niveau de **l'expression de soi** : cela concerne l'assertivité. Par exemple, « combien pouvez-vous vous exprimer librement sur le sujet ? ».
- Le niveau de **la perception** et de **la compréhension**. Par exemple, « comment vous sentez-vous actuellement ? ».
- Le niveau de **contact**. Par exemple, « dans l'instant, comment vous sentez-vous rejoint dans votre objectif ? ».

4. L'impact des mots.

Dans l'exercice des techniques de communication, des règles, des modèles, il y a un acteur

apparemment insignifiant au milieu des processus d'encodage et de décodage des langages, c'est l'impact puissant des mots choisis.

Le médiateur est supposé utiliser des concepts familiers pour une majorité de personnes mais, au-delà des multiples dimensions des concepts, il y a à considérer la négativité et la positivité des mots.

Le répertoire du vocabulaire, l'heuristique, le cadre conceptuel sont à cerner suffisamment pour établir un terrain d'échanges et de compréhension.

Les recherches en neuropsychologie le confirment : le poids des mots, leur persistance, leur mémorisation et leur prépondérance, impact, sont nettement supérieurs pour les mots négatifs.

Raison de plus pour le médiateur de s'imposer un rythme de langage, discours, suffisamment ralenti, pondéré, pour tenir compte de la valence de ses mots et profiter ainsi de pouvoir rendre observable leur impact dans l'instant. Il en va de même pour les métaphores que les mots évoquent pour l'importance des reformulations qui permettent de les ajuster.

4.1. L'injonction paradoxale.

- **Le problème est un problème sauf quand on l'aime.** Le médiateur voit le problème comme un défi à mobiliser toutes ses ressources.
- **Le problème n'est que l'inverse de la solution.** Ou encore la solution est dans la définition du problème puisqu'ils sont quand même liés. Autrement dit, c'est en plongeant au fond du problème que l'on découvre le mieux sa structure, ses voies de sortie, la possibilité de faire le contraire de ce qui ne marche pas.
- **Il suffit de réaliser l'un-possible (impossible).** Ce jeu de mots invite à reconsidérer le blocage devant ce qui peut sembler des impasses et à tourner la recherche vers l'un-possible suffisant, c.-à-d. vers au moins une solution unique, suffisante.
- **L'un-confort (inconfort) optimal n'est pas un mal.** L'inconfort optimal est l'équivalent du stress positif ou stress optimal qui stimule la recherche d'un confort meilleur, qui invite à positiver la difficulté dans laquelle on se trouve. C'est l'acceptation de cet état et de la force qui en résulte, qui empêche l'individu de faiblir et de contourner le problème. L'un-confort peut aussi signifier qu'il s'agit d'un des confort parmi d'autres qui seraient des évitements. Optimal signifiant, paradoxalement, que ce n'est pas un mal.

L'injonction paradoxale consiste à vouloir valoriser le problème dont on veut se débarrasser au point d'y découvrir les solutions inhérentes. Tout est question de point de vue. Il s'agit de sortir de la transe d'une perspective négative, figée. Aucun outil ne convient à tous. Il peut paraître si inutile que l'on préfère trouver sa propre solution. Ce qu'il fallait démontrer.

Cet outil peut être utilisé tel un kaléidoscope qui démontre qu'en tournant autour du problème il est possible d'alterner les perspectives dont chacune a son attrait et sa valeur.

Cette démarche favorise l'usage de la créativité au-delà de la rigueur des techniques systématiques de résolution de conflit. Cela permet au médiateur de donner à l'usage des mots des interprétations libératrices supplémentaires.

Ces formules simples sont suffisamment provocatrices et faciles à mémoriser et déclenchent des associations de mots favorisées par cette teinte d'humour présente dans toutes les démarches paradoxales.

5. Les styles de communication.

La définition des styles de communication permet de souligner quelques polarités marquantes entre lesquelles l'être humain évolue entre le trop, le trop peu, le pas du tout. Le médiateur peut ainsi veiller sur les excès et les contrebalancer s'il connaît bien les polarités les plus caractéristiques à l'intérieur desquelles les styles peuvent s'alterner et se concurrencer ou se potentialiser selon les situations.

5.1. Les balises de la communication.

- Le **trop** : le style agressif.
- Le **trop peu** : le style passif.
- L'**entre-deux** : le style passif-agressif.
- L'**équilibre** : le style assertif.

C'est la fonction du médiateur de moduler et tempérer le système d'échange. Cet outil a l'avantage d'un système de feux de signalisation sans exiger des finesses psychologiques pour la gestion des entretiens. C'est un GPS (guide pratique stratégique) pour la construction de la carte heuristique d'analyse du conflit du médié.

Le médiateur est dispensé d'entrer dans les détails des personnalités, des caractères mais il signale la fluidité du système d'échanges en métaposition, grâce aux références dont il dispose. Bien sûr il peut avoir recours aux détails de cet outil qui peuvent réajuster sa métaposition, la corriger.

Les styles de communication ne sont pas une simple originalité des échanges car leur impact est déterminant dans la dynamique du conflit, alimenté par la logique des émotions dont les lois échappent souvent à la gestion cognitive.

6. Les résistances.

Les résistances peuvent échapper à la vigilance du médiateur le plus souvent parce qu'il n'en soupçonne pas l'existence.

Les modes de résistances en médiation peuvent être très divers, manifestes ou camouflés, aigus ou chroniques.

En voici quelques-uns :

- La réticence à entrer en médiation.
- Les mises en question des règles de la médiation.
- Le refus de quitter un positionnement et des exigences rigides.
- Le refus de donner une information.
- Le refus de toute remise en question de soi-même, les convictions, émotions négatives franches (haine, aversion, rancune), comportements perturbateurs.
- La négation de faits vérifiables.
- Le refus de reconnaître une quelconque responsabilité du conflit.
- Le refus de présenter, d'exprimer ses intérêts de façon constructive.
- La mise en question du principe de la négociation raisonnée.
- La persistance de la généralisation, distorsion, suppression.
- Le médiateur, lui-même.

...

6.1. Travail sur les résistances.

Un non est un oui à une meilleure solution.

- **L'analyse** : exploration de la résistance.
- **L'intervention** : réorientation et positivation.
- **L'aboutissement** au constat des besoins légitimes.

Par **l'analyse** qui permet de définir avec précision des détails de l'argumentation des points de résistance en éclairant les arguments par d'autres perspectives, le médiateur travaille à repérer (questions ouvertes) des exceptions, à trouver des options, alternatives, des résultats déjà obtenus dans d'autres circonstances.

L'intervention est orientée solutions. Le médiateur travaille à anticiper la solution en recherchant avec le médié les plus petites démarches acceptables ainsi que l'évocation d'alternatives orientées vers des satisfactions nouvelles.

L'aboutissement au constat des besoins légitimes évidents et dominants permet la focalisation sur leur réalisation possible.

Le médiateur peut considérer les résistances comme une indication tout à fait justifiée et valable dans l'optique de solutions encore plus complètes.

7. Les avantages du conflit.

Ou comment communiquer pour maintenir le conflit. Il s'agit là d'une forme particulière de la résistance à la résolution du conflit quand le médié a des raisons de rester en conflit. Cela peut concerner les deux parties ou une seule.

7.1. Dix raisons de rester en conflit.

(check-list adaptée de Cloke, 2013).

1. Le conflit nous donne une identité et donne du sens à notre vie. Avoir un ennemi nous définit comme n'étant pas comme l'autre (supposé mauvais par contraste).
2. Le conflit nous donne de l'énergie même si elle est produite par la colère, la peur, la jalousie, la culpabilité, la honte, la rancune. Nous pouvons même devenir addicts à des décharges d'adrénaline, à ces *flash-point*.
3. Le conflit ennoblit notre misère et nous fait apparaître comme souffrant pour une cause valable.
4. Le conflit préserve notre espace personnel car il encourage les autres à reconnaître notre existence, nos besoins, notre espace vital. Pour beaucoup d'entre nous le conflit semble être la seule façon d'affirmer nos droits et garantir leur respect et de restaurer notre équilibre intérieur, nous protéger des violations de nos frontières, limites.
5. Le conflit maintient notre appartenance au groupe et le fait exister intensément, même si elle est ambivalente, négative, alternant entre peur et colère, attachement et rejet.
6. Le conflit est un camouflage de nos faiblesses, un écran de fumée parce qu'il détourne

l'attention de nos erreurs et de nos incapacités.

7. Le conflit communique puissamment, amplifie de façon plus perceptible ce que nous ressentons réellement et permet un impact sur les autres.

8. Le conflit fait bouger les autres et les force à tenir compte de nous.

9. Le conflit peut nous donner la sensation d'être des personnes justes en nous faisant croire que nous luttons pour le bien et contre le mal.

10. Le conflit provoque les changements face à des stagnations. Souvent ce n'est que de cette façon que le conflit fait céder les résistances des autres au changement et peut-être au progrès.

Ceci doit amener le médiateur, dans sa communication, à permettre au médié d'exprimer ouvertement les avantages que le conflit lui apporte et dont certains devraient être préservés même si la médiation est supposée apporter une nette atténuation du conflit. Le médiateur ne sera pas piégé par une attitude qui voudrait enlever au médié ce à quoi il tient.

8. La tendance à la violence.

En parallèle à l'éclosion d'émotions fortes, la tendance à la violence verbale jusqu'à comportementale est à maintenir sous surveillance en permanence. Non seulement du fait de sa forme d'expression perturbatrice, stressante, mais surtout parce qu'elle sabote les conditions nécessaires à une négociation constructive.

8.1. Les techniques de désescalade.

1. Mettre en place une métacommunication qui signale un état en tant qu'observateur d'une situation particulièrement intense à moduler de façon constructive.

2. Le questionnement, pour prouver non pas une attitude de désapprobation mais de compréhension de l'importance de la manifestation intense d'un problème.

3. Nommer les émotions, c.-à-d. signaler qu'elles sont reconnaissables dans leur spécificité et dans les raisons particulières qui les ont déclenchées et qu'elles méritent d'être approfondies.

4. Orienter la vision vers les besoins à satisfaire ou déjà les intérêts à défendre.

5. L'évitement de la spirale : expliquer que l'escalade peut être stoppée si le médié ne répond pas à l'autre partie avec la même intensité, du tac au tac, pour empêcher l'enclenchement du mécanisme de l'automatisme de la dégradation de la communication.

6. Inviter la personne en évolution vers l'escalade – qui peut déjà se faire en l'absence de l'interlocuteur – à s'exercer à des alternatives au message agressif.

7. En séance plénière il serait nécessaire de proposer un caucus. En entretien préliminaire individuel, c'est la possibilité de permettre aux personnes hyperémotives, et particulièrement à celles qui ont déjà été mêlées à des escalades de conflit, de « visionner » leurs schémas habituels de communication et de comportement en tant que spectateurs de phénomènes extérieurs à eux-mêmes.

8. L'entretien préliminaire est aussi l'occasion par excellence d'appliquer la technique de la chaise vide pour permettre au médié de s'essayer à reformuler de façon de plus en plus acceptable pour lui-même les messages qu'il aimerait adresser directement à son interlocuteur qu'il imagine être présent sur la chaise vide, en face de lui. Il ne s'agit pas de « parler de... » mais de « parler à... ». Ceci

vaut également pour le travail sur le comportement et l'expression des émotions.

9. La présentation du modèle d'escalade de conflit est aussi efficace et permet au médié de se situer par rapport à la communication typique qui se développe pendant le phénomène d'escalade.

10. Pendant la préparation à la médiation, il est aussi possible et impressionnant pour le médié de constater le déclin de l'intensité des échanges, la décharge d'adrénaline qui accompagne et exacerbe toujours cet état étant neutralisé dans le corps en moyenne après vingt minutes et pouvant même être suivie par un soulagement déclenché par l'activation de l'endorphine (morphine naturelle).

9. Les types de questions.

Le médiateur est un questionneur. Ses questions sont issues de modèles non improvisés et non inquisitoires. Elles sont orientées dans le sens de la fonction de la médiation, ne se perdent pas dans le narratif mais ont pour but de cibler les éléments constructifs pour la médiation.

L'attitude de fond consiste en cette formule : « expliquez-moi encore, que je comprenne le mieux possible... ».

Pour éviter d'orienter involontairement le sujet vers ses perspectives personnelles, le médiateur utilise des questions ouvertes, directes et indirectes. Pour ne pas intellectualiser le questionnement, il est préférable de questionner autant sur les pensées que sur les émotions et les actes en incluant les perceptions des cinq sens pour permettre de visualiser et de favoriser tous les modes d'expression. La fiabilité des réponses se révélera par les contradictions qui pourront émerger et que le médiateur se garde de relever directement.

Un tableau récapitulatif des catégories de questions les plus fréquentes permet au médiateur d'organiser, distinguer et d'ajuster son mode de questionnement.

9.1. Les questions position basse/position haute.

Les questions position basse.

- informations (« qui..., quoi... ? »).
 - clarification (« expliquez-moi un peu plus... »).
 - confirmation de ce qui a été dit (reformulation).
 - ouverture (« voyez-vous d'autres alternatives ? »).
 - respect (« que conseillerez-vous, vous-même ? », « comment voyez-vous la situation ? »).
 - créativité (« vous avez certainement quelque chose d'important à rajouter ? »).
- etc.

Les questions position haute.

- suggestion (« ne pouvez-vous pas ? », « ne devriez-vous pas ? »).
- inquisition (« l'avez-vous dit oui ou non ? »).
- dissuasion (« est-ce vraiment important ce que vous voulez dire... ? »).
- provocation (« vous n'allez pas dire sérieusement que... ? »).
- blesser (« est-ce que c'est ça votre domaine ? »).
- ironie, scepticisme (« vous vous imaginez donc que... ? »).
- rhétorique (des questions qui n'attendent même pas de réponse).

9.2. Les questions circulaires.

Le raisonnement linéaire, la recherche de cause à effet, impliquent un a priori sur les causes uniques et les effets précis. La question circulaire consiste à admettre toujours des causalités multiples (questions hors cadre mais pas hors sujet), la diversité des perspectives possibles et l'interférence de facteurs collatéraux, multiples, ce qui révèle d'autres contextes et corrélations comme, par exemple, le point de vue d'autres personnes, d'autres circonstances (lieu, temps, etc.).

9.3. Le mode de questionnement maïeutique.

L'art de conduire l'interlocuteur à découvrir lui-même et à formuler la réponse, la vérité qu'il a en lui, c.-à-d. l'art de l'amener à sa propre compréhension plus approfondie par des questions successives, en tous cas de dépasser la myopie et la paresse cognitives : « c'est-à-dire..., c'est-à-dire... », ce qui correspond à l'état d'esprit du médiateur humaniste d'avoir confiance dans les ressources personnelles du médié.

9.4. Les questions orientées solutions.

Celles qui évitent de s'attarder au problème et permettent d'orienter immédiatement vers l'anticipation de la solution, résultats espérés, satisfaction du futur succès. Par exemple :

- « Quels sont vos meilleurs espoirs, attentes les plus optimistes... ? ».
- « Cela ferait quoi comme différence ? ».
- « Qu'est-ce qui marche déjà en ce sens..., dans ce sens... ? ».
- « Quel serait le premier pas possible à faire ? ».
- « Quel serait le prochain signe de progrès ? ».

9.5. Les questions paradoxales.

C.-à-d. comment considérer le comportement conflictuel non pas comme un défaut mais plutôt en reconnaître toutes les vertus. Par exemple :

- « Comment feriez-vous pour aggraver la situation ? ».
- « Comment avez-vous réussi à ne pas l'aggraver ? ».

9.6. *What to listen for ?*

Quelles questions pour entendre quoi ?

Derrière le narratif du médié auquel le médiateur laisse l'espace de liberté d'expression nécessaire, son intérêt doit néanmoins rester constamment en éveil pour capter au passage ce qu'il faut entendre ou sous-entendre réellement, la recherche de toute indication accessible à la médiation constructive.

D'abord, évidemment, des faits significatifs, les positions et les intérêts et les ponctuations de certains événements par des signaux émotionnels mais aussi des ébauches de rêves, de nostalgies, d'aveux et de regrets, de craintes, d'expériences apparemment anodines, l'évocation indirecte de blessures, d'évaluation indirecte de soi, de traits communs avec la description que le médié fait de l'autre partie, etc. Le médiateur captera ce qui résonne particulièrement.

Les questions doivent être brèves, claires, non complexes, et non fermées.

10. La bilatéralité de la communication.

La caractéristique, l'art du processus de médiation est justement l'établissement ou le rétablissement d'une communication bilatérale constructive basée sur le phénomène de l'autorégulation, du rétrocontrôle. Il est indispensable qu'il existe dans ce système des possibilités de régulation, notamment d'adaptation ou de transformation de l'émissivité et de la réceptivité. D'où un système de signalement du trop, du trop peu, du juste équilibre qui est le phénomène de feedback, non linéaire mais circulaire. La communication doit donc arriver à se réorganiser selon les changements imprévisibles des séquences et des interactions. Même une communication en apparence à sens unique – comme un message autoritaire ou une information – déclenche une réaction du récepteur et un retour en boucle par la réaction de ce dernier. Pour assurer la bilatéralité, il faut tenir compte de

- La bonne réception et compréhension des messages.
- La nécessité de modifier la forme ou le contenu selon les réactions imprévisibles ou non des acteurs et les circonstances, le contexte changeant ou l'introduction d'éléments nouveaux.
- Cela conduit en même temps à une adaptation, flexibilité, des comportements à la base de l'apprentissage social.
- Une augmentation du sentiment de sécurité des interlocuteurs grâce à leurs droits d'intervention et de rectification qui les protègent contre les dispositions arbitraires, fausses attributions, projections ou malentendus de la personne en face.

10.1. L'empathie.

La capacité ou du moins la disposition à s'immerger dans le monde subjectif de l'autre pour mieux le comprendre est une condition préalable importante pour créer un lien intérieur et ancrer le dialogue. Il faut distinguer empathie réflexe immédiate, phénomène neurologique et involontaire de l'empathie active dont l'intention est de démontrer à l'interlocuteur l'intérêt qu'on lui porte en signifiant une reconnaissance, une présence, une volonté de compréhension et de résonance émotionnelle. Il ne s'agit pas seulement d'une attitude de réceptivité face à l'état de l'autre mais aussi de la capacité verbale et non verbale de la rendre évidente.

10.2. Le recadrage.

C'est travailler à changer sa perspective personnelle ; c'est se positionner aussi face aux conflits à travers la perspective de l'opposant et la position qu'il occupe. Le recadrage permet de réinventer les angles d'approche, les modes d'interventions :

- Définir les problèmes en posant des questions ouvertes qui permettent de nouvelles perspectives.
- Formuler les problèmes comme des questionnements plutôt que comme des affirmations d'opinions.
- Présenter les problèmes de façon à rendre possibles des solutions multiples.
- Faire nettement la distinction entre les problèmes et les personnes, c.-à-d. dépersonnaliser le problème.
- Présenter les situations de façon à ce qu'elles soient vues comme des problèmes communs, à résoudre ensemble.

- Décrire les problèmes en termes de relations futures plutôt que de fautes passées ou d'innocence.
- Cadrer, délimiter les problèmes de façon à les restreindre aux dimensions, aux territoires dans lesquels le médié peut avoir l'autorité et les ressources nécessaires pour prendre une décision et la réaliser.
- Formuler les problèmes de façon à ne pas porter atteinte à la personne et à ce qu'elle ne perde jamais la face.
- Présenter le problème de façon claire, objective.
- Définir le problème en termes clairs, détaillés et spécifiques.
- Présenter les problèmes plus vastes dans leurs sous-structures plus faciles à travailler.
- Présenter les problèmes comme des encouragements à des solutions créatives.
- Vérifier si la définition du problème convient et si la perspective nouvelle peut être la plus adaptée.

Pour le médiateur, la communication étant un phénomène relationnel pour le meilleur et pour le pire, tout dépend de la qualité de cette bilatéralité.

11. Danser avec les opposés.

11.1. Un état d'esprit.

Le médiateur doit admettre que tout équilibre relationnel est constamment mis à l'épreuve par la dynamique du vivant, autrement dit que l'équilibre oscille entre deux opposés comme les qualités se situent entre deux défauts, le tout étant de ne pas heurter ou atteindre, dépasser les extrêmes. Le rééquilibrage est donc cette dynamique, danse permanente entre des opposés, une question de flexibilité qui permet de jouer du conflit grâce aux ressources et non aux armes disponibles.

Pour le médiateur, l'outil c'est l'exercice de cet état d'esprit qui n'est en rien en contradiction avec le processus classique et respectable de toute médiation.

La carte heuristique du médié.

Mind-map, elle est le résultat du design d'un plan d'interventions qui permet au médié de trouver son chemin dans un « paysage sans visibilité ».

La cartographie permet à la fois une vue panoramique sur le champ du conflit et effectivement de le quadriller de façon à permettre des interventions selon les secteurs, de créer un système d'évaluation dynamique du conflit en travail de co-construction médiateur-médié.

La carte doit devenir à la fois analytique, conceptuelle, fonctionnelle, opérationnelle. Il s'agit de faire émerger les opportunités constructives. La carte informe sur la dynamique du conflit. Elle révèle ce qui le nourrit, l'entretient, le catalyse, ce qui le rend menaçant, ce qui l'exacerbe, ce qui l'apaise, ce qui offre des forces de résolution dont particulièrement les valeurs motivantes, les émotions et les habitudes porteuses.

Pouvoir repérer les déclencheurs évitables et les seuils de tolérance permet de parer à la dynamique la plus redoutée qui est l'escalade.

Rappelons que, dans un premier temps, toutes les indications importantes du conflit peuvent être notées sans souci de structuration fonctionnelle et que la touche finale de la carte heuristique consiste déjà en une structuration des concepts les plus opérationnels.

La formule la plus succincte pour résumer toute la stratégie du travail du médiateur avec le médié peut consister en trois mots (LeBaron, 2009) :

- *Naming* : nommer, autrement dit analyser, identifier, exprimer, en concepts pertinents.
- *Framing* : cadrer, autrement dit capter, modéliser, pour rendre saisissable le conflit.
- *Taming* : apprivoiser, autrement dit expérimenter, apprendre, maîtriser pour savoir gérer le conflit.

Liste des facteurs déterminants des dimensions psychiques.

248 Perception.

- 248 Tableau récapitulatif des facteurs déterminants et modèles d'analyse
- 249 L'image subjective du conflit.
- 249 Le récit.
- 250 Les dimensions du conflit.
- 252 L'intensité de l'escalade.
- 253 Les blessures.
- 254 Les problèmes factuels et relationnels.
- 254 Les positions et les intérêts.
- 255 Le territoire conflictuel.

256 Pensée.

Créativité.

- 257 Tableau récapitulatif des facteurs déterminants et modèles d'analyse.
- 257 La complexité du conflit.
- 259 L'analyse du conflit.
- 260 Les causes du conflit.
- 263 La mémoire du conflit.
- 264 La neurophysiologie du conflit.
- 265 Les inférences.
- 266 Les biais cognitifs.
- 268 Les besoins fondamentaux.
- 270 Incompatibilités, préjugés et blocages.
- 271 Alternatives et créativité.
- 272 La dynamique du conflit.
- 273 Les attributions de rôles et d'intentions.
- 275 Le cadrage des intérêts.
- 276 Les dimensions psychiques.
- 278 Le système du conflit et sa représentation.

280 Emotions.

280 Tableau récapitulatif des facteurs déterminants et modèles d'analyse.

281 Le syndrome émotionnel.

281 La réactivité émotionnelle.

282 L'intensité.

283 La valence.

284 Le seuil de tolérance.

285 Les émotions de base.

286 L'empathie.

287 L'intelligence émotionnelle.

287 Danser avec les opposés.

288 La gestion constructive des émotions.

292 La neurophysiologie des émotions.

293 Les tensions émotionnelles.

295 Volonté.

Valeurs.

295 Tableau récapitulatif des facteurs déterminants et modèles d'analyse.

295 Le choix fondamental.

296 La métaposition.

297 Les dimensions psychiques déterminants de la volonté.

297 Le choix des objectifs.

300 Le système de valeurs.

301 Les valeurs humaines prépondérantes.

303 Les conflits de valeurs.

303 Les croyances.

304 Les normes.

306 Comportements.

319 Communication.

307	Tableau récapitulatif des facteurs déterminants et des modèles d'analyse (comportements).
319	Tableau récapitulatif des facteurs déterminants et des modèles d'analyse (communication).
307	L'homéostasie.
308	Attitudes et comportements contradictoires.
309	Les modes de réaction.
310	Les alternatives de comportements.
316	Les niveaux d'escalade.
317	L'intelligence sociale.
320	Communication à plusieurs niveaux.
322	L'assertivité.
322	La métacommunication.
322	L'impact des mots.
323	Les styles de communication.
324	Les résistances.
325	Les avantages du conflit.
326	La tendance à la violence.
327	Les types de questions.
329	La bilatéralité de la communication.
330	Danser avec les opposés.

Liste des modèles d'analyse.

247	n. 1	Le métamodèle PRECAUCUS.
249	n. 2	Le modèle tête-cœur-mains.
250	n. 3	Timeline. Repères chronologiques du conflit (positifs et négatifs).
251	n. 4	Constellation sociale.
252	n. 5	Modèle de Dugan.
252	n. 6	Les phases du conflit.
254	n. 7	Pré-diagnostic.
254	n. 8	Le triangle des positions et des intérêts.
258	n. 9	L'iceberg du conflit.
258	n. 10	L'iceberg du conflit.
259	n. 11	L'ABC de Galtung.

260	n. 12	L'analyse du conflit.
261	n. 13	Le cercle du conflit.
262	n. 14	Causes de conflit et dimensions principales.
263	n. 15	Les interventions.
266	n. 16	Echelle d'inférence à l'origine de nos croyances.
268	n. 17	La pyramide des besoins.
268	n. 18	La carte des 4 territoires des besoins fondamentaux.
271	n. 19	Check-list d'Osborn.
272	n. 20	L'escalade du conflit.
273	n. 21	Le continuum de l'escalade du conflit.
274	n. 22	Modèle d'attributions d'intentions. Le <i>Trust Model</i> . La dynamique de la confiance.
275	n. 23	Le triangle de satisfaction des intérêts.
276	n. 24	Le modèle tête-cœur-mains.
277	n. 25	Les 3 piliers. Modèle des dimensions psychiques. Diagnostic et stratégie.
278	n. 26	Modèle de constellation sociale.
279	n. 27	Symboles de la cartographie relationnelle.
282	n. 28	Le cycle de l'émotion.
283	n. 20	L'escalade du conflit. L'émotion dans le conflit.
284	n. 29	La valence des émotions.
285	n. 30	Le système de défense auto-immunitaire.
287	n. 31	Les compétences de l'intelligence émotionnelle.
290	n. 32	<i>Moving Beyond the Conflict</i> . Au-delà du conflit.
293	n. 33	La carte du territoire des dimensions psychiques.
295	n. 34	Le choix fondamental.
296	n. 35	Les interactions des fonctions psychiques.
296	n. 36	Les mécanismes successifs des fonctions psychiques.
297	n. 37	Interactions – Valeurs et autres déterminants de la volonté.
298	n. 38	Le Dual Concern.
299	n. 39	L'Orientation Solutions
299	n. 40	L'Orientation Solutions.
300	n. 41	Positions – Intérêts – Besoins – Valeurs.
301	n. 42	Valeurs et besoins.
301	n. 43	Les valeurs humaines de base.
302	n. 44	Le système de valeurs.
304	n. 45	Les normes.
307	n. 46	Le comportement.
310	n. 47	Les 4 F.
311	n. 48	Alternatives.
312	n. 49	P.A.E.
313	n. 50	Le triangle des pouvoirs.
314	n. 51	Le <i>DISC Model</i> .
315	n. 52	Le Thomas-Kilmann.
316	n. 20	L'escalade du conflit. Ou les changements de comportement.

317	n. 53	Le Social Style Model.
321	n. 54	Le quadrilatère de la communication.

Liste des tableaux.

253	n.1	Les blessures psychiques fondamentales.
264	n.2	Les pièges de la remémoration.
265	n.3	Les 10 neuro-principes + 1.
267	n.4	Les 4 biais les plus courants.
267	n.5	Les catégories générales de biais cognitifs.
270	n.6	Incompatibilités. Préjugés. Blocages.
281	n.7	Le syndrome émotionnel.
286	n.8	Check-list de l'empathie.
289	n.9	Check-list premier abord des émotions.
289	n.10	La clarification des émotions.
293	n.11	Trois stratégies d'interventions.
303	n.12	Conflits de valeurs.
310	n.13	Tableau explicatif.

Notes.

Notes.