

La médiation en pratique – Quelques outils de résolution des conflits

Jonathan Bory et **Rachid Hussein**, Avocats et médiateurs FSA, fondateurs d'AURA MEDIATION (www.aura-mediation.ch)

Introduction

La médiation est un mode de résolution des conflits, qui repose sur un processus structuré, par lequel les parties tentent de trouver un accord amiable à l'aide d'un tiers neutre, le médiateur¹. Le processus débute généralement par des entretiens individuels lors desquels le médiateur rencontre chacune des personnes en conflit afin de comprendre leur point de vue et établir des principes de communication. Le médiateur réunit ensuite les protagonistes pour mener un dialogue constructif, en vue d'élaborer une solution au conflit considéré dans son ensemble.

L'objet de la présente contribution est d'apporter un éclairage sur certains aspects pratiques liés à l'activité du médiateur. Après une brève description de la dynamique conflictuelle (1.), nous aborderons quelques outils de résolution de conflits à disposition du médiateur (2.). Nous concluons en esquissant certaines perspectives de développement de la médiation.

Notre analyse est inspirée de notre formation auprès de l'Ecole professionnelle de la médiation et de la négociation (EPMN), ainsi que de notre expérience en qualité de médiateur. Les développements qui suivent sont essentiellement fondés sur les travaux de Jean-Louis Lascoux² et Fabien Eon³, auxquels nous adressons nos sincères remerciements pour la pertinence et l'efficacité de leurs enseignements.

1. La dynamique conflictuelle

Entre malentendus, maladresses et autres propos perçus comme dénigrants ou déplacés, les rapports humains sont fragiles. Des comportements sont susceptibles d'entamer la confiance, susciter la méfiance, jusqu'à générer une relation de défiance. Nous résumerons certains des obstacles à la qualité relationnelle (1.1), puis présenterons l'escalade du conflit (1.2), avant d'évoquer les issues possibles d'une relation conflictuelle (1.3).

1.1. Les obstacles à la qualité relationnelle

Nous nous arrêterons sur trois mécanismes qui font naître et alimentent la dynamique conflictuelle : le prêt d'intentions, la contrainte et le jugement⁴.

Lorsqu'une personne dit d'une autre qu'elle « ne pense qu'à elle », « ne fait aucun effort » ou « ne prend pas ses responsabilités », elle lui *prête des intentions* malveillantes ou négligentes. La

¹ Pour une définition de la médiation, *cf.* en particulier le Règlement suisse de médiation de l'Association des Chambres de commerce suisses pour l'arbitrage et la médiation, 2019, p. 3, disponible à l'adresse suivante <https://www.swissarbitration.org/Mediation/Reglement-de-mediation> ; MIRIMANOFF JEAN, Une nouvelle culture : la gestion des conflits, in : PJA 2009 p. 157, p. 162.

² LASCoux JEAN-LOUIS, Pratique de la médiation professionnelle, 7^e éd., Issy-les-Moulineaux 2015

³ EON FABIEN, J'ai décidé de faire confiance, Paris 2015.

⁴ Sur ces notions, *cf.* en particulier EON FABIEN, p. 40 ss.

personne à laquelle les intentions sont prêtées risque alors de se sentir accusée, ce qui produit des émotions négatives contribuant à une dynamique conflictuelle.

La *contrainte* est également source de conflit. Lorsqu'une personne impose sa solution à l'autre, cette dernière peut se sentir obligée d'agir d'une manière qui ne lui convient pas ou empêchée de faire ce qu'elle souhaiterait. Il en va ainsi par exemple du refus de dialoguer (« je ne te parlerai plus, de toute façon ça ne sert à rien »), de l'imposition d'un programme journalier (« nous visiterons ces quatre églises aujourd'hui »), mais également, bien sûr, de la contrainte physique ou autoritaire.

Le *jugement* peut aussi constituer un obstacle à la qualité relationnelle. Le jugement découle de l'interprétation des faits : deux personnes peuvent donner un sens différent à une même situation ; elles ont chacune leur représentation de la réalité. À titre d'exemple, le conseil éducatif donné à une jeune mère peut être perçu par celle-ci comme un aimable soutien ou comme une mise en cause de ses compétences. Pour reprendre les mots de Fabien Eon « [l]a notion de vérité est très relative en matière de relations humaines. Chacun a raison selon son point de vue »⁵.

Le passage de l'interprétation au jugement s'opère lorsque la personne tient son analyse pour objective et en tire des conclusions : « cette personne n'est pas ouverte » ; « elle est hypersensible ». Le jugement peut être vécu comme dénigrant ou attentatoire à l'honneur. Il peut prendre différentes formes, explicites ou implicites, notamment la banalisation, la généralisation ou la dérision.

Relevons enfin que, dans le cadre de relations de confiance, les différents mécanismes identifiés ci-dessus peuvent tout à fait servir une dynamique positive, que ce soit le prêt d'intention (« il a certainement agi avec mon intérêt à l'esprit »), la contrainte, qui deviendrait contribution, (« on ne peut pas systématiquement tout discuter, je suis heureux que quelqu'un prenne une décision ») ou encore le jugement (« je suis reconnaissant de recevoir des feedbacks constructifs »).

1.2. L'escalade conflictuelle

Le conflit sera renforcé par des dysfonctionnements dans la communication. Les modes d'expression et de réception de l'information varient d'une personne à l'autre ; certains privilégient l'argumentation (*logos*), d'autres la mise en scène et l'action (*ethos*) ou encore les émotions (*pathos*). En situation conflictuelle, certains mécanismes favorisent l'escalade, en particulier la surenchère et le retrait.

La surenchère intervient lorsque, malgré les difficultés de communiquer sur un registre spécifique (par exemple le *logos*), une personne fait davantage ce qu'elle faisait déjà (e.g. elle reformule son argument, utilise des synonymes, donne de nouvelles explications) et de moins en moins ce qu'elle faisait peu (e.g. être sensible au registre de l'autre qui se trouve sur le terrain des émotions, reconnaître son besoin, ses préoccupations). Le dialogue devient alors de moins en moins constructif et finit par se rompre.

Le mécanisme de retrait intervient lorsqu'une personne renonce à la communication et adopte une posture silencieuse, malgré les sollicitations de son interlocuteur.

Le terrain conflictuel est également alimenté lorsqu'un individu prend personnellement les comportements d'autrui, s'entête et s'obstine à poursuivre un objectif ou encore perd tout espoir

⁵ *Ibidem*, p. 42.

de voir la situation évoluer favorablement (notion de *fatalisme fonctionnel* : « de toute façon on ne peut pas changer les gens », « on a déjà essayé d'en parler, ça ne sert à rien »)⁶.

1.3. Les issues possibles dans une relation conflictuelle

Dans un contexte conflictuel, les issues envisageables par les parties sont généralement les suivantes : l'abandon, la domination ou la résignation.

Une personne peut considérer avoir tout essayé et ne voir, comme seule alternative à une situation devenue intenable, *l'abandon*, *la fuite* ou *la disparition*. Cela peut se traduire par une rupture brutale de la relation (qu'elle soit personnelle ou professionnelle), mais également par la fuite dans l'alcool ou la drogue.

La *domination* est une autre stratégie de sortie d'un environnement conflictuel. Elle procède non seulement de la conviction que plus aucune discussion n'est possible, mais également de la capacité d'imposer sa solution à l'autre partie (une telle stratégie peut notamment être mise en œuvre par la contrainte, la disqualification de l'autre, la colère ou encore le dénigrement).

Enfin, la *résignation* – pendant de la domination – apparaît parfois aussi pour surmonter une relation conflictuelle. Elle consiste à tolérer une situation insatisfaisante, tout en manifestant sa désapprobation, notamment sous la forme de lamentations ou d'ironie.

Ces trois issues – qui peuvent d'ailleurs être empruntées successivement – sont le reflet de dysfonctionnements relationnels, particulièrement inconfortables, au moins pour une personne, souvent pour les deux.

2. Quelques outils de résolution des conflits

Dans cette seconde partie, nous présenterons deux outils de résolution des conflits à disposition du médiateur : la reconnaissance (2.1) et la reformulation en faits, conséquences et ressentis (2.2). Nous mettrons enfin en évidence les issues possibles d'une relation de confiance (2.3).

Il nous apparaît utile d'aborder au préalable quelques notions liées au fonctionnement conflictuel. En effet, les personnes prises dans un conflit font face à des forces déstabilisatrices issues de la charge émotionnelle déclenchée par la dégradation de leur relation. Le fonctionnement conflictuel peut s'expliquer par le principe de l'homéostasie. En biologie, ce principe est défini comme l'équilibre des humeurs internes, lequel relève de la physiologie. Dans le contexte qui nous occupe, il s'agit de la recherche de stabilité malgré l'existence de forces déstabilisatrices.

En matière de relations interpersonnelles, l'homéostasie peut se décliner en plusieurs dimensions : la recherche d'équilibre avec le monde environnant, la recherche d'harmonie en soi et la recherche de satisfaction de ses besoins vis-à-vis des autres. Sans entrer ici dans les détails, il est intéressant de relever que chacune de ces dimensions est associée à l'un des obstacles à la qualité relationnelle que nous avons identifiés, à savoir le prêt d'intentions, le jugement et la contrainte (cf. 1.1).

2.1. La reconnaissance

⁶ *Ibidem*, p. 59 ss.

La reconnaissance est une posture non-jugeante que le médiateur adopte lorsqu'il intervient dans une relation conflictuelle. Elle porte principalement sur trois aspects :

- La reconnaissance du fait que les personnes sont *légitimes dans leurs points de vue*, indépendamment de leurs opinions, croyances ou convictions ;
- La reconnaissance du fait que les personnes sont *animées de bonnes intentions envers elles-mêmes*, quelles que puissent être les apparences ;
- La reconnaissance du fait que les personnes sont *maladroites dans leurs relations aux autres*, en particulier quand il s'agit de rechercher la satisfaction de leurs besoins.

En étant confronté à une personne défendant des points de vue apparemment éloignés de la réalité, lui exprimer de la reconnaissance concernant la légitimité de son point de vue, sans nécessairement le partager, lui permet de ne pas se sentir jugée. De même, une personne dont le comportement apparaît hostile ne sentira pas que l'on cherche à la culpabiliser si elle est reconnue dans ses bonnes intentions vis-à-vis d'elle-même. Enfin, une personne qui adopte des comportements contraignants cherche maladroitement à satisfaire des besoins qu'elle a identifiés. En reconnaissant cette maladresse, la personne ne se sentira pas accusée.⁷

L'expression de la reconnaissance a pour objectif de réduire la charge émotionnelle des personnes en conflit. Par cette posture, le médiateur incite la personne en conflit à réfléchir et à écouter. L'objectif est d'éviter aux personnes d'entrer dans une dynamique conflictuelle, en particulier par le mécanisme de la surenchère (cf. 1.2).

Prenons un exemple pour illustrer notre propos. Une personne se fait bousculer à plusieurs reprises par le même individu dans le métro. Elle réagit fortement et se met à invectiver celui qu'elle perçoit comme son agresseur : « Mais ouvrez donc les yeux ! C'est la troisième fois que je vous dis d'arrêter de me marcher sur les pieds ! Vous le faites exprès ou quoi ? Je n'arrive pas à lire mon journal. La prochaine fois je vous mets mon poing dans la figure ! ».

Ce que souhaite cette personne, c'est de pouvoir voyager tranquillement, sans être dérangée. Il est important pour elle de pouvoir lire son journal dans le métro. Elle a tenté à deux reprises de le faire remarquer calmement à l'autre (*légitimité du point de vue*). En dépit de cela, cette personne a constaté que la situation dérangeante se reproduisait. Elle a certainement ressenti un déséquilibre dans sa relation avec l'autre. C'est pourquoi elle a décidé de réagir plus énergiquement pour ne plus être gênée (*bonnes intentions envers elle-même*). N'étant pas parvenue à faire passer son message, cette personne souhaite néanmoins pouvoir voyager tranquillement. Elle a donc décidé de menacer l'autre d'un coup de poing, faute de trouver une meilleure solution (*maladresse*).

Ainsi, en se fondant sur l'observation que les personnes sont souvent maladroites dans leurs relations, la reconnaissance est un outil d'apaisement, de réduction de la charge émotionnelle. Elle ouvre la voie à un mode de pensée et de communication plus rationnel et objectif, permettant d'amener les personnes sur la voie de la résolution de leurs conflits.

2.2. La reformulation en faits, conséquences et ressentis

⁷ *Ibidem*, p. 148 s.

La posture de la reconnaissance permet au médiateur de réduire les émotions conflictuelles de son interlocuteur. Elle n'est cependant pas suffisante pour amener une personne à faire évoluer ses croyances ou ses certitudes, en vue de parvenir à un accord.

Pour ce faire, le médiateur peut recourir à un outil de clarification et de structuration de la pensée : la reformulation en faits, conséquences et ressentis. Nous avons exposé ci-dessus les principaux obstacles à la qualité relationnelle que sont le prêt d'intention, le jugement et la contrainte (cf. 1.1). La reformulation en faits, conséquences et ressentis est fondée sur ces déclencheurs du conflit⁸.

Plus précisément, les faits s'opposent aux jugements et interprétations. La référence à des faits précis, identifiés, situés dans l'espace et dans le temps, permet un dialogue constructif. A l'inverse, il est illusoire d'espérer avoir un échange efficace à partir d'une description déformée, approximative ou incomplète de la réalité. Par exemple, dire d'une personne qu'elle « est incompétente » (jugement) n'est pas équivalent à dire qu'elle « a accompli une ou plusieurs tâches spécifiques de manière erronée » (fait).

L'expression des conséquences s'oppose à celle des contraintes. Une conséquence résulte d'un fait dans un rapport de causalité. La dynamique de contrainte est purement réactionnelle ; elle ne procède pas d'une recherche de cause à effet. Par exemple, dire à un enfant « tu n'avais pas le droit d'utiliser mon ordinateur, je dois donc te punir » relève de la contrainte. En revanche, lui faire remarquer que « lorsque tu utilises mon ordinateur pour télécharger des jeux alors que je t'avais demandé de ne pas le faire, qu'en plus tu n'actives pas l'antivirus, mon ordinateur dysfonctionne ; je ne peux donc plus l'utiliser » est l'expression d'une conséquence logique fondée sur des faits précis. Il s'agit d'un énoncé rationnel caractéristique d'une communication de qualité.

La formulation des ressentis s'oppose aux prêts d'intention, lesquels constituent des ressentis qui n'ont pas été identifiés. Les prêts d'intention s'expriment avec des phrases du type « il veut... », « il ne veut pas... », « il pense... », « il ne pense pas... », en tentant de deviner ce que l'autre a à l'esprit et de quelle intention il est animé. A l'inverse, l'expression des ressentis nécessite de trouver et de recourir aux mots correspondants à nos états émotionnels, afin de les identifier et de les maîtriser. Par exemple, dire à quelqu'un « tu fais exprès d'arriver en retard » est un prêt d'intention reposant principalement sur son propre agacement. En revanche, exprimer que « je me sens démunie, agacée, exaspérée » traduit un ressenti authentique et permet d'identifier un état affectif vécu plutôt que de spéculer sur la réalité des intentions de l'autre.

Ainsi, l'identification et la clarification des faits, des conséquences et des ressentis, par le biais de reformulations opérées par le médiateur, permettent aux protagonistes de partager la même vision de ce qui se passe réellement dans la relation.

2.3. Les issues possibles dans une relation de confiance

Lorsque les personnes en relation parviennent à un certain niveau de confiance par un dialogue restauré – éventuellement grâce à l'intervention d'un médiateur –, elles sont en mesure de résoudre leurs conflits et de parvenir à un accord. Dans une telle relation de confiance, les issues possibles sont les suivantes :

- La *rupture consensuelle* consiste à mettre un terme à la relation, total et définitif, de manière voulue et consentie.

⁸ LASCoux, *op. cit.*, p. 171 s.

- La *reprise de la relation* correspond au retour à la relation telle qu'elle prévalait avant le conflit, les causes de ce dernier ayant été identifiées et supprimées.
- L'*aménagement de la relation* correspond à toutes les formes de modifications que peuvent adopter les parties pour transformer leur relation et la rendre ainsi acceptable et viable pour elles.

L'identification de ces trois voies de sortie du conflit est facilitée par l'accompagnement du médiateur. Ces issues résultent de choix plus libres et éclairés des personnes impliquées et les chances de pérennité des accords ainsi conclus en sont accrues.

Conclusion

Le médiateur dispose de certains instruments, fondés sur des connaissances reconnues des comportements humains et des modes de communication, pour réduire les émotions négatives et restaurer les conditions d'un dialogue constructif. Nous avons la conviction que les outils présentés dans la présente analyse contribuent efficacement à la résolution des conflits et notre expérience de médiateur nous conforte dans cette idée.

Malgré une importante reconnaissance des avantages et de l'efficacité de la médiation, ainsi que d'un ancrage dans les textes légaux⁹, l'accueil accordé à ce mode de résolution des conflits est à tout le moins réservé, le nombre de dossiers orientés en médiation par les magistrats ou les avocats demeurant dérisoires¹⁰. Dans l'intérêt de leurs clients, respectivement des justiciables, il nous apparaît souhaitable que les professionnels du conflit, que sont notamment les avocats et les juges, soient davantage sensibilisés à l'utilité de la médiation¹¹.

Une approche interdisciplinaire et plurielle des modes de résolution des conflits nous semble encore très éloignée des programmes de base des facultés de droit et des formations continues des avocats et magistrats. Des efforts plus soutenus en ce sens permettraient sans doute de nuancer la légitimité du réflexe consistant à privilégier une procédure judiciaire. Il est temps de dépasser le débat pour ou contre la médiation, afin de se concentrer sur la qualité des interventions du médiateur, de ses outils et de sa méthodologie, en vue de promouvoir efficacement des relations humaines saines, renforcer la liberté de choix des parties quant au contenu de l'accord et contribuer ainsi à la paix sociale.

⁹ Relevons en particulier les art. 213 à 218 et 297 du Code de procédure civile qui régissent désormais le lien entre médiation et procédure judiciaire. Mentionnons également la Procédure pénale applicable aux mineurs (art. 17) ou le Code de déontologie de la Fédération suisse des avocats (art. 9).

¹⁰ MIRIMANOFF JEAN, La sensibilisation (Formation) des juges en matière de Médiation, in : « Justice – Justiz Giustizia » 2018/1, p. 6 ss.

¹¹ Cf. *idem*, p. 9 ; SAMBETH GLASNER BIRGIT/PASTORE FLORENCE, Rôles et contributions de l'avocat en médiation, in : Aktuelle Anwaltspraxis – La pratique de l'avocat 2015, p. 1273 ss, p. 1278 s.