

Deuxième Partie :

Cinthia LEVY

Titre :

Communication, Conflit et Médiation

INTRODUCTION

La définition de la communication varie en fonction des courants de pensées et des disciplines. Dans les sciences de l'information et de la communication, l'accent est mis sur l'échange et la transmission d'informations, considérés comme l'objet et la finalité de la communication. La communication, du latin « *communicare* » qui signifie « *mettre en commun* », serait le partage d'informations et de connaissances. Dans le domaine des sciences humaines et de la psychologie en particulier, la communication est considérée comme un processus complexe et axé sur la relation entre les personnes. Les théories issues de ce courant de pensées se concentrent sur l'interaction entre les individus, à la fois sur le plan cognitif, affectif et inconscient¹.

Rétablir la communication est au cœur du travail du médiateur². La communication doit s'entendre dans son acception la plus large, c'est-à-dire à la fois la transmission d'information et l'écoute active mais aussi l'interaction entre les individus. La communication est, en outre, verbale et non-verbale. On peut regretter que les formations dans le domaine de la médiation ne consacrent que peu de temps à l'étude des principes de la communication. Pourtant, c'est la communication défectueuse ou l'absence de communication authentique entre les personnes qui se trouve souvent à la base du conflit.

L'objectif de la présente contribution n'est pas de faire un catalogue des études nombreuses et multidisciplinaires consacrées à la communication. Nous nous consacrerons à quelques approches intéressantes et utiles pour le médiateur chargé de rétablir la communication – ou plutôt une forme de communication – entre les parties et de les aider dans leur recherche de solutions.

¹ Définitions de la communication : Dans le Grand Robert de la Langue Française, le terme « *communication* » a cinq significations distinctes, c'est à la fois l'action de communiquer, la chose que l'on communique, le fait d'établir une relation, ce qui permet de communiquer ou encore le moyen technique par lequel des personnes communiquent, 2^{ème} Ed., p.333-334; le Petit Larousse ajoute une définition supplémentaire qui serait le fait pour une entreprise d'informer et de promouvoir son activité auprès du public et d'entretenir son image, Ed. 2005, p.271 ; Encyclopédie scientifique en ligne, www.techno-science.net.

² Selon Thomas Fuitak, « *Conduire une médiation signifie fondamentalement faciliter la communication entre les personnes en conflit afin de parvenir à un accord durable* », Fuitak, T., Le médiateur dans l'arène, Editions Erès, 2009, p.15.

CHAPITRE I. PRINCIPES ELEMENTAIRES DE LA COMMUNICATION APPLIQUES A LA MEDIATION

Parmi les théories consacrées à la communication, l'approche de P. Watzlawick³ me paraît d'une utilité pratique pour le médiateur. Selon cet auteur, la communication répond à des principes généraux mis en évidence notamment dans l'ouvrage intitulé « Une logique de la communication ». Cet ouvrage de psychologie comportementale, consacre cinq principes ou axiomes de la communication.

Nous analyserons comment le médiateur peut utiliser ces principes concrètement dans le cadre d'une médiation.

1.1. Premier principe : l'impossibilité de ne pas communiquer⁴

Le premier principe mis en évidence est que tout comportement a valeur de message. En d'autres termes, quoi que nous fassions, nous ne pouvons pas ne pas communiquer.

Nous communiquons à l'aide de nombreux codes, par le langage verbal et aussi par la gestuelle, la posture, les signes, les regards... Toute communication est porteuse d'un message pour l'entourage, intentionnel ou non. Ainsi une personne qui ne dit rien, qui évite le contact visuel et qui refuse de répondre aux questions qui lui sont posées – clairement communique. Cette communication peut avoir des significations multiples qui vont dépendre du contexte, allant de l'agacement, au mépris, à la peur, à l'angoisse, au désintérêt, au sentiment de supériorité, au fait d'être perdu ou encore de se sentir dépassé par les événements. De même une personne qui s'agite, qui crie, qui pleure et qui s'énervé « communique » certes verbalement, mais aussi et surtout par d'autres voies, d'autres codes qui peuvent être porteurs de messages divers comme l'énervement, le manque de confiance, le besoin d'être rassuré, orienté, la peur ou encore la volonté de faire diversion.

Il appartient au médiateur de lire cette communication sous toutes ses formes. Il devra tenir compte des filtres culturels, de genre et du contexte pour décoder le message. Il devra ensuite reformuler pour « *tomber juste* » et faire en sorte que la personne qui s'exprime se sente entendue, comprise et « *vue* ». Il appartiendra ensuite au médiateur de transmettre cette information à l'autre partie, si toutefois la communication directe n'a pas été efficace ou a été mal perçue et interprétée erronément.

³ Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., Jackson, D.D., Une logique de la communication, Edition du Seuil, ouvrage publié pour la première fois en 1967 et qui a conservé toute sa pertinence de nos jours. Cet ouvrage a été initialement publié aux Etats-Unis sous le titre « Pragmatics of Human Communication, A study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes ». Paul Watzlawick fait partie de l'école de Palo Alto.

⁴ Watzlawick, op.cit, p. 45 ; Sur les axiomes de la communication, voir également un article rédigé par le Docteur Emmanuel Surig, publié dans *Relation médecin-patient*, Les 5 axiomes de la communication selon Watzlawick, 13 octobre 2008, disponible sur le site <http://sftg-sciences-humaines.over-blog.com>

1.2 Deuxième principe : il existe deux niveaux de communication : contenu et relation⁵

Le premier niveau de communication concerne le contenu, c'est-à-dire les mots que l'on utilise. Le second niveau de communication concerne la relation. Il ne s'agit pas de la relation entre les parties mais de la relation entre les mots utilisés et le contexte particulier.

Ainsi une simple phrase lancée en haut de la Tour Eiffel : « *on saute ?* » peut avoir en fonction du contexte des significations distinctes. Dans un cas, elle traduira une intention suicidaire, dans un autre contexte, il s'agira d'une plaisanterie. Pourtant les mots utilisés sont strictement les mêmes dans les deux cas.

Il est intéressant de réaliser que plus une relation est saine, plus l'accent est mis sur le contenu du message, c'est-à-dire le premier niveau de communication. A l'inverse, plus une relation est « malade » ou conflictuelle, plus l'accent sera mis sur la relation, c'est-à-dire le contexte et l'intention que l'on projette sur l'autre par rapport aux propos échangés. La fameuse phrase « *ce n'est pas ce que tu dis, mais la façon dont tu le dis* » prend ici tout son sens⁶.

Le médiateur devra identifier à quel niveau de communication les personnes se trouvent et si l'accent est mis sur le contenu – ou au contraire sur la relation, le contexte et l'intention de celui ou celle qui s'exprime. Il est utile également de déterminer si cette tendance est liée à certains sujets sensibles ou s'il s'agit d'une constante dans la façon dont ces personnes communiquent en général. Il me semble que l'usage de cet outil n'est pas un mécanisme nécessairement conscient chez le médiateur et que le médiateur expérimenté aura intégré cette grille d'analyse dans « *ses antennes* ».

La notion de méta-communication⁷ et son usage sont essentiels pour le médiateur. Méta-communiquer c'est communiquer sur la communication, c'est passer du contenu à la relation⁸. C'est un concept qui se distingue de la reformulation des propos échangés qui consiste à écouter, comprendre et redire ce qu'une des parties a dit afin de s'assurer que l'on a bien compris, faire en sorte que la personne qui vient de s'exprimer se sente entendue et comprise et que l'autre personne puisse entendre le message par l'intermédiaire du médiateur.

⁵ Watzlawick, P., op.cit., p. 49.

⁶ Prenons l'exemple d'un couple. L'homme dit à sa femme « Tu es jolie ce soir ». Dans une relation saine, la femme comprendra « Tu es jolie ce soir ». Dans une relation conflictuelle, l'accent sera mis sur le ton, le regard, le fait qu'il y avait d'autres personnes présentes ou non, est-ce par rapport à d'autres femmes ? Cela signifierait donc qu'elle n'est pas jolie les autres soirs ? Etc.

⁷ Il s'agit d'un concept introduit dans les années 1970 par Gregory Bateson et P. Watzlawick de l'Ecole Palo Alto ; Watzlawick, P., op.cit., p. 51-52,

⁸ Leroutier, G., « La méta-communication : un outil de compréhension et d'action pour le coach », <http://www.guillaumeleroutier.com/chroniques-sur-pnl.asp?i=9>.

La méta-communication permet au médiateur de reformuler non pas les propos mais le comportement et le mode de communication. Il ne s'agit pas seulement de prévoir les règles du jeu et de déterminer le temps de parole de chacun, le respect mutuel et le fait de ne pas s'interrompre l'un et l'autre. Il s'agit de s'intéresser au mode d'expression, à la signification des comportements et à la perception par l'un et par l'autre de la communication. Le médiateur sera ensuite chargé de transmettre cette information aux parties. Ainsi un comportement qualifié de malveillant et distant par une des parties pourra être « reformulé », en fonction du contexte, par le médiateur comme au contraire l'expression d'une forme de respect ou la volonté de ne pas s'immiscer.

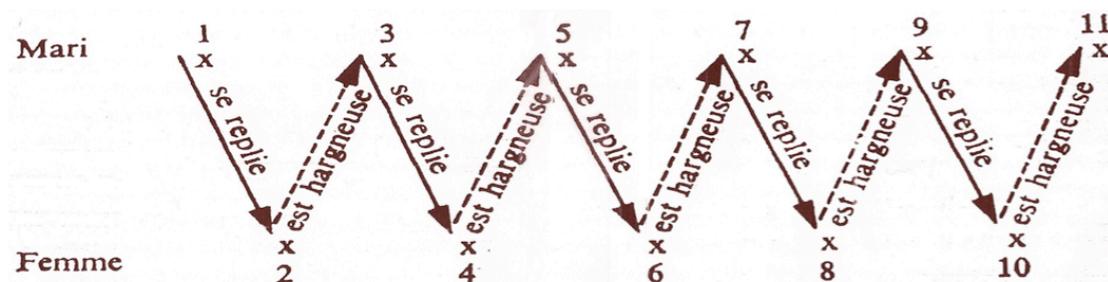
Le médiateur joue ici le rôle d'un décodeur, des propos et des comportements d'une partie pour l'autre.

1.3. Troisième principe : la ponctuation de la séquence des faits⁹

Le troisième principe mis en lumière dans cette axiomatique de la communication consiste à considérer que la nature de la communication dépend de la ponctuation de la séquence des faits. Derrière ces mots savants se cache une analyse simple et utile.

L'idée de départ est que la communication n'est pas linéaire mais circulaire. Toute communication serait à la fois un stimulus, une réponse et un renforcement dans l'interaction avec l'autre. En particulier, lorsque nous sommes en conflit, nous avons tendance à considérer certaines séquences de l'interaction qui, selon nous, justifient notre comportement. Cela est de nature à créer des malentendus et surtout à entretenir un climat conflictuel.

Je reprends ci-dessous le schéma proposé par P. Watzlawick¹⁰.



Si l'on prend l'exemple d'un conflit au sein d'un couple :

La perception de Madame est la suivante : elle est agacée par le comportement de son mari qui ne prend pas d'initiatives, qui se laisse aller, qui ne prend aucune responsabilité par rapport à l'organisation familiale, la maison ou leur couple. Par conséquent, tout repose sur ses épaules et elle prend de plus en plus de place puisque son mari est « aux abonnés absents » et qu'elle est seule à gérer l'ensemble.

⁹ Watzlawick, P., op.cit., p. 52.

¹⁰ Watzlawick, P., op. cit. p. 54.

La perception de Monsieur est la suivante : à la maison, sa femme contrôle tout. Il voudrait bien faire des activités à deux ou en famille de temps en temps, mais tout est toujours programmé des semaines à l'avance, sans possibilité de changement. Les quelques suggestions qu'il a émises par le passé ont toujours été accueillies froidement. Il réagit en conséquence et entre dans sa coquille.

On le voit, chacun campe sur ses positions en considérant que son propre comportement est la conséquence du comportement de l'autre. La difficulté vient du fait que Madame perçoit les séquences 1, 2, 3 – 3, 4, 5 et que Monsieur le vit comme étant une succession de 2, 3, 4, - 4, 5, 6.

Le médiateur peut aider les parties à mettre en lumière ces mécanismes qui les enferment dans un conflit et dans l'incompréhension réciproque. Son rôle consistera à identifier la ponctuation de la séquence des faits et aider les personnes à commencer au même point, à travailler ensemble sur leurs perceptions, leurs vécus et leurs attentes, pour rétablir une meilleure communication¹¹.

1.4. Quatrième principe : communication digitale (numérique) et communication analogique¹²

La communication est faite d'une part, d'un contenu composé de mots et de codes divers et d'autre part, du langage non-verbal, c'est-à-dire du comportement qui accompagne la communication, comme par exemple la gestuelle, l'expression des émotions, la posture, le contact visuel ou physique.

Pour qu'une communication soit saine et efficace, il faut qu'il y ait une adéquation entre la communication numérique (les mots) et la communication analogique (le comportement). On pourrait même aller plus loin et considérer que pour qu'une communication soit saine et efficace, il faut que dans la perception du récepteur de la communication, il y ait une adéquation entre communication numérique et analogique, indépendamment de l'intention de l'émetteur.

Ainsi, il ne suffira pas pour un dirigeant d'entreprise de dire à ses travailleurs « *Je m'engage à sauver l'entreprise* ». Il faudra que le ton de sa voix, son regard et sa posture indiquent clairement cette intention, à défaut le message ne passera pas et le lien de confiance sera, au contraire, endommagé.

Le médiateur peut servir de « *courroie de transmission* », de « *décodeur* » – de « *démineur* » comme certains de mes étudiants l'ont qualifié. Le médiateur pourra ainsi aider les parties à avoir une lecture plus juste de la communication de l'autre, plus proche de l'intention des parties, même si leurs mots sont parfois mal choisis ou

¹¹ Thomas Fuitak considère que « *l'axiome de base d'une médiation réussie est la modification des relations entre les parties. Cela ne signifie pas que les personnes ont été transformées mais que le mode de communication entre elles a changé* », Fuitak, T., *Le médiateur dans l'arène*, Editions Erès, 2009, p.102.

¹² Watzlawick, P., op.cit., p. 57.

que leurs comportements sont parfois maladroits ou timides. Le médiateur sera attentif à la concordance entre le message numérique et le message analogique pour éviter les perceptions divergentes, source de malentendus et d'incompréhensions.

1.5. Cinquième principe : interaction symétrique et complémentaire¹³

La communication est soit symétrique, soit complémentaire. La communication est symétrique lorsque les personnes qui interagissent se considèrent comme étant sur un pied d'égalité. La communication est complémentaire, lorsque les personnes qui communiquent ont conscience d'une distinction entre elles, d'une différence, qu'elle soit due à l'expertise, l'âge, l'expérience etc. La communication complémentaire consiste à optimiser cette différence car c'est dans l'intérêt des deux personnes.

Ainsi, une communication entre un médecin et un patient relative aux soins prodigués au patient est une communication complémentaire.

On perçoit très vite à quel point une confusion des genres peut générer des difficultés. Dans mon exemple de la relation médecin-patient : si le patient vient en consultation chez son médecin et lui explique qu'il a fait une recherche sur internet, qu'il connaît son diagnostic (avant tout examen médical) et qu'il veut tel traitement, cela sera de nature à déstabiliser, voire agacer, le médecin concerné qui s'attend à être dans une relation complémentaire et non pas symétrique.

Cela étant dit, dans une relation saine et équilibrée entre deux personnes, on peut très bien, en fonction du contexte et des sujets évoqués, se trouver successivement dans une communication complémentaire puis symétrique et complémentaire à nouveau. Il n'y a pas de hiérarchie entre les deux et la relation complémentaire n'implique nullement une soumission d'une partie par rapport à l'autre mais uniquement la conscience d'une différence entre elles¹⁴.

La difficulté comme évoqué ci-dessus se matérialise lorsque les personnes qui interagissent n'ont pas la même conception de leur relation. L'un pensant se trouver et se comportant de façon symétrique et l'autre considérant que la relation est complémentaire¹⁵.

Le médiateur aura ici encore un rôle particulier pour éclairer les parties sur les aspects de symétrie et de complémentarité dans la relation et leur incidence. Il ne s'agit nullement ici de remettre une personne « à sa place ». Il sera par contre important que le médiateur puisse évaluer s'il existe entre les parties des différences dans leur vision et leurs attentes relatives à leur relation perçue comme symétrique par l'un et complémentaire par l'autre. Des perspectives différentes peuvent avoir une incidence sur le conflit, en étant soit la source du conflit lui-même ou en contribuant à celui-ci.

¹³ Watzlawick, P., op.cit., p. 65.

¹⁴ « *Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence* », Watzlawick, P., op.cit., p. 68.

¹⁵ Les conflits intergénérationnels, comme les parents et leurs enfants adolescents, comportent souvent une perception différente de la relation. L'adolescent revendique une relation symétrique, en expliquant à ses parents comment élever des enfants et les parents insistent pour maintenir – encore un peu – une relation complémentaire.

* *
*

Les principes de communication énoncés ci-dessus et mis en évidence dans les années 1970, sont toujours d'actualité. Le rôle du médiateur est avant tout de rendre possible la communication entre les parties, puis de rétablir une communication de qualité, la plus authentique¹⁶ possible pour les aider enfin dans une recherche de solution durable. Les principes de la communication évoqués ci-dessus peuvent aider le médiateur dans cette voie.

2. Communication, stratégies et attitudes face au conflit

Lorsque nous sommes confrontés à un conflit, nous réagissons de différentes manières en fonction de notre personnalité, du contexte, de la nature du conflit et des personnes avec lesquelles nous sommes en conflit. Ces attitudes sont multiples et imprévisibles. Elles sont changeantes d'un individu à l'autre et variables pour un individu en fonction des situations. Ainsi, une même personne pourra adopter une attitude de repli dans un conflit et être particulièrement véhémement dans un autre conflit.

Si l'on devait énumérer quelques attitudes face au conflit, on pourrait dire que certaines personnes se livreront corps et âmes dans **l'attaque**, comme une réponse à l'agression dont elles considèrent être la cible. Pour d'autres, le conflit sera perçu comme un **jeu**, un défi à relever, une sorte de compétition pour déterminer qui sera le plus fort, le vainqueur. D'autres au contraire vivent le conflit comme une **souffrance** qui suscite angoisse et repli sur soi. D'autres encore, délibérément ou non vont nier le conflit et auront une attitude d'**évitement** et de fuite. Enfin certaines personnes vont au contraire chercher des **solutions** pour les conflits les concernant ou pour les conflits des autres¹⁷:

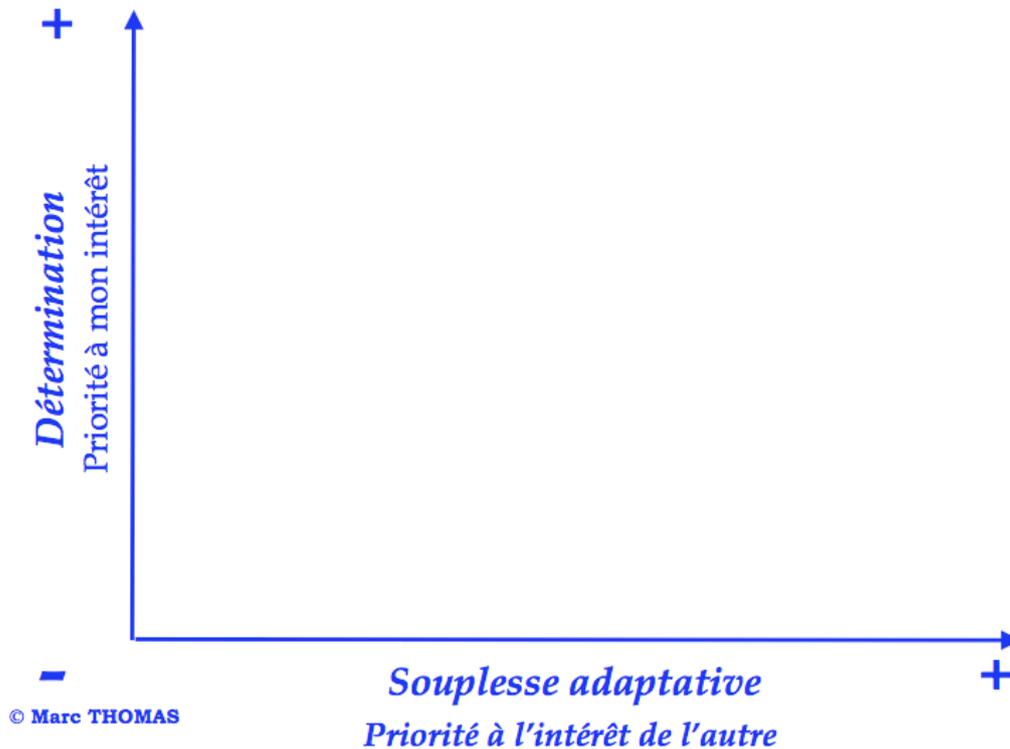
Marc Thomas est l'auteur d'une recherche appliquée intéressante à ce sujet intitulée « *Choisir les stratégies adaptées pour gérer les conflits* »¹⁸. Selon cet auteur, il y a deux axes sur lesquels les individus en conflit se positionnent : l'axe de la détermination et l'axe de la souplesse adaptive¹⁹.

¹⁶ Selon Thomas Fuitak, « *l'authenticité est la condition humaine où il y a convergence et cohérence des valeurs, intentions et des comportements* », Fuitak, T., *Le médiateur dans l'arène*, Editions Erès, 2009, p.55.

¹⁷ Sur les différentes stratégies face au conflit, voir Fuitak, T. op.cit., p.68 et s. et les développements intéressants concernant la notion de compromis.

¹⁸ Thomas, M., « Choisir les stratégies adaptées pour gérer les conflits », *Revue de prévention et de règlement des différends*, Faculté de droit de l'Université de Sherbrooke, Vol. 3, n°3, Automne 2005, p.75-94.

¹⁹ Thomas, M., op.cit., p. 80.



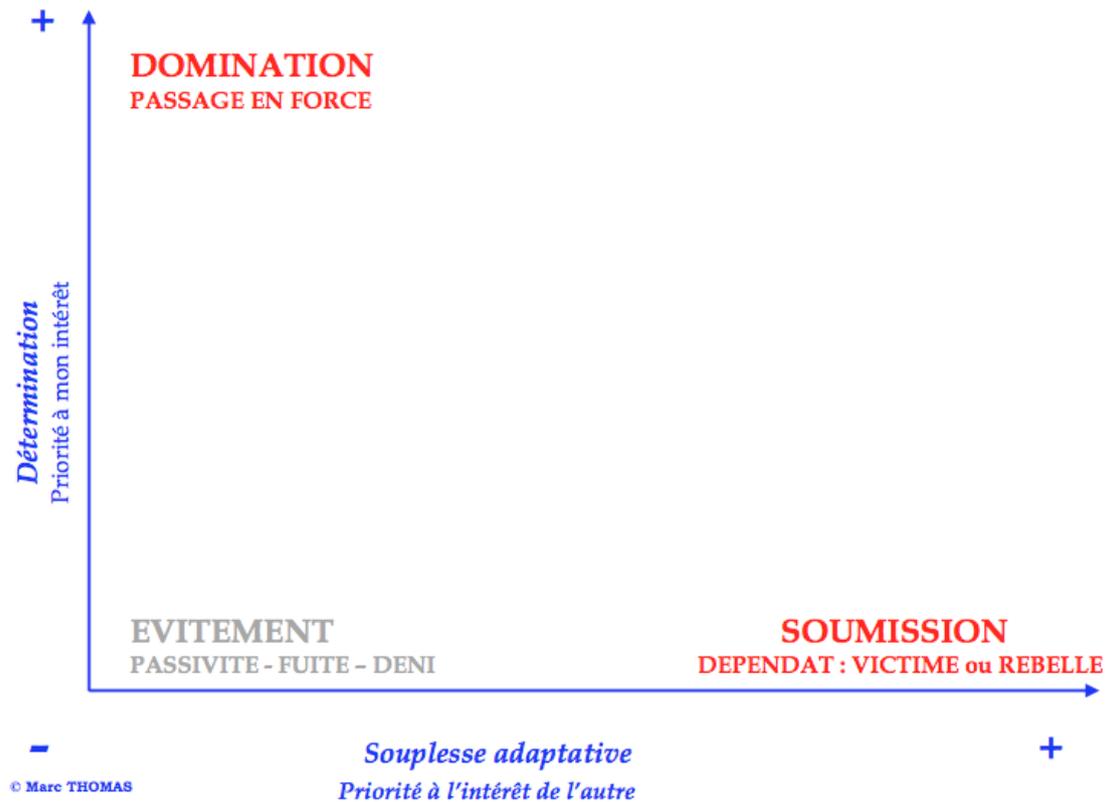
Lorsque l'on évolue sur l'axe de la détermination, on donne de plus en plus la priorité à son intérêt personnel. Lorsqu'au contraire on évolue sur l'axe de l'adaptabilité, la priorité est donnée à l'intérêt de l'autre. L'intérêt de cette représentation est de visualiser que la protection de son intérêt personnel n'implique pas nécessairement l'ignorance de l'intérêt de l'autre.

2.1. Stratégies spontanées

Certaines attitudes face au conflit sont le fruit de stratégies spontanées : la domination, la soumission et l'évitement²⁰.

A gauche du schéma, tout en haut de l'axe de la détermination, on trouve la **domination** et l'usage de la force pour faire valoir ses arguments et ses positions. A droite, et au bout de l'axe de l'adaptabilité, on trouve **la soumission**. La personne qui choisit d'utiliser cette attitude face au conflit adoptera la position de victime (soumission passive) ou de rebelle (soumission par la force). L'autre attitude spontanée consiste à éviter le conflit. On se trouve alors proche de l'intersection entre les deux axes.

²⁰ Thomas, M., op.cit., p. 82.



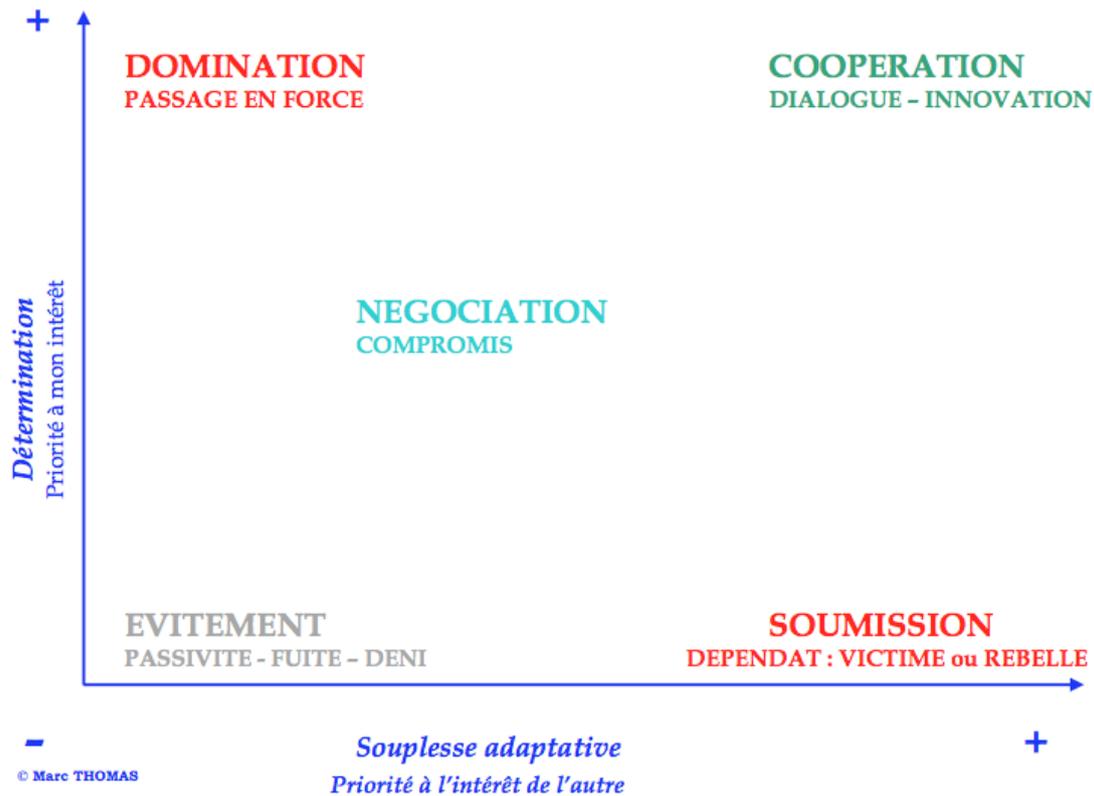
2.2 Stratégies travaillées

D'autres attitudes sont des attitudes travaillées, ou apprises. Il s'agit de la négociation et de la coopération. Selon cet auteur, lorsque l'attitude choisie face au conflit consiste à prendre en considération en partie son propre intérêt et en partie l'intérêt de l'autre, on se trouve dans la zone de la **négociation** et du compromis. Des concessions réciproques sont nécessaires pour parvenir à résoudre le conflit.

Si par contre, on recherche de façon pro-active à rencontrer ses propres intérêts et ceux de l'autre partie, on se situe alors dans la zone de **coopération**, de dialogue et d'innovation²¹.

On voit très bien se dessiner en haut à droite du schéma la sphère de la médiation et le climat vers lequel le médiateur devra amener les parties dans le cadre de la médiation.

²¹ Thomas, M., op.cit., p.83. Selon l'auteur de cet article, on se trouverait alors dans une zone de « conciliation » à différencier de la zone de négociation. Nous ne partageons pas cette qualification qui porte à confusion et préférons ici parler de zone de coopération propice à la médiation.



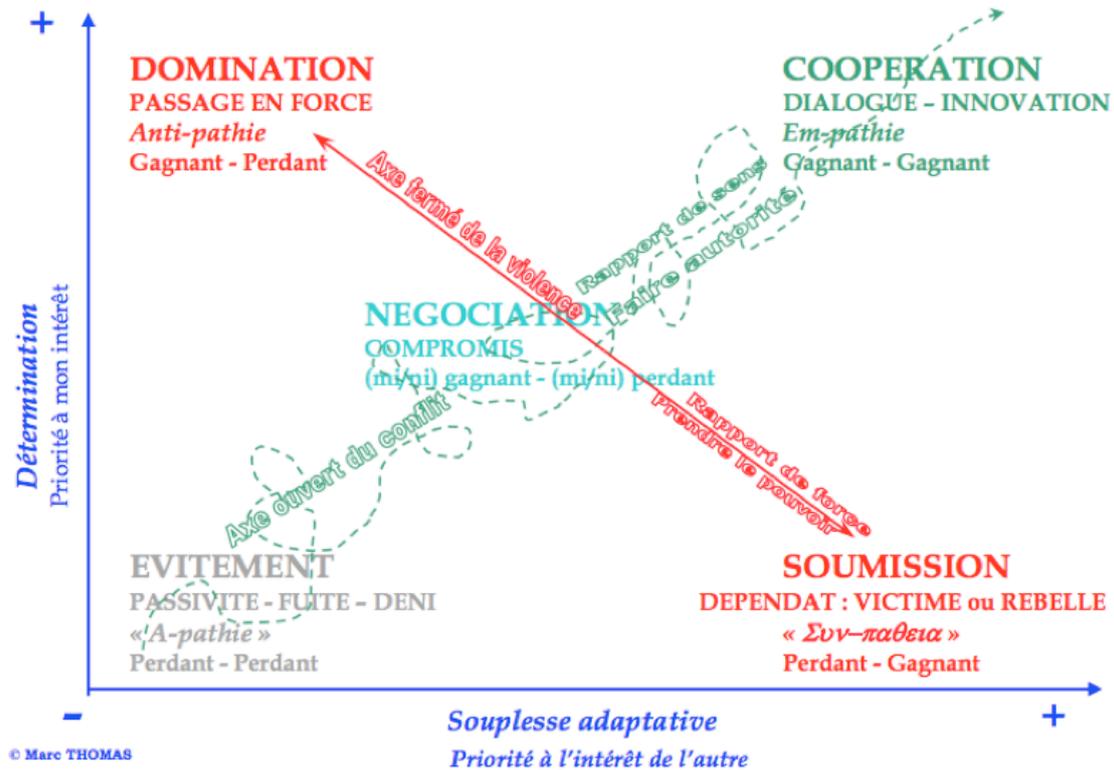
2.3 Axe fermé de la violence et axe ouvert du conflit

L'étude précitée est intéressante car elle identifie deux axes supplémentaires et croisés, l'axe fermé de la violence et l'axe ouvert du conflit²².

L'axe fermé de la violence relie la domination à la soumission. Il s'agit d'un rapport de force dans lequel le but est de prendre le pouvoir. La victime subit le rapport de force en se soumettant et le rebelle se révolte, également en utilisant la force pour renverser l'adversaire et prendre le pouvoir.

L'axe ouvert du conflit relie l'évitement à la coopération en passant par la négociation. Ce n'est pas un axe linéaire. La trajectoire est accidentée et comporte des essais et des retours en arrière tout en progressant vers plus de dialogue et de coopération.

²² Thomas, M., op.cit., p. 90.



Selon Marc Thomas : « *Le conflit est comme la marche à pied : pour avancer, il faut toujours être en équilibre instable, voire en déséquilibre, sur une jambe puis sur l'autre. Le conflit est une marche à l'équilibre instable, une démarche entre risque et opportunité. L'éviter systématiquement ferait de nous des culs-de-jatte. L'affronter fait de nous des apprentis : comme pour apprendre à marcher, il y faut de la confiance, des mains offertes pour oser s'y lancer, de l'humour pour accepter les chutes, du courage pour se relever, des conseils pour trouver la bonne route, du temps pour consentir aux détours... Bonne route !*

Et comme la marche conduit à la danse, nous pourrions même découvrir que cet apprentissage peut conduire à danser les conflits aux remous de la vie... Que la fête commence ! »²³

2.4. Intervention du médiateur

L'un des défis du médiateur consistera à amener les parties de l'axe fermé de la violence vers l'axe ouvert du conflit. Son rôle consistera aussi à aider les parties qui s'enferment dans une attitude d'évitement et de négation pour permettre à celles-ci d'identifier leurs besoins et s'autoriser à les revendiquer. Le travail se poursuivra ensuite avec les parties pour que chacune entende et comprenne les intérêts de l'autre et puisse en tenir compte dans la recherche globale d'une solution durable. C'est ce que nous appelons en négociation raisonnée, assistée par un tiers dans le cadre de la médiation, le passage de la revendication des positions des parties vers la recherche des intérêts de chacune des parties et des intérêts communs.

²³ Thomas, M., op.cit., p. 93.

3. La communication non-violente (CNV)

Afin de rétablir, rendre possible et améliorer la communication entre les parties, certains médiateurs utilisent les principes de la communication non-violente²⁴. Il s'agit d'une théorie développée initialement par le Docteur Marshall Rosenberg, psychologue clinicien américain, dans les années 1960. Marshall Rosenberg a été invité dans le monde entier pour enseigner la théorie de la communication non-violente et son application pratique dans des domaines très variés, allant du monde des affaires, aux conflits politiques et armés, aux relations du travail en passant par les conflits en milieu scolaire et les relations de couple²⁵. Il a également été mandaté pour contribuer à la résolution de conflits tous domaines confondus. Aujourd'hui, des formations et des écoles de communication non-violentes sont ouvertes dans de nombreux pays.

3.1 Définition

La communication non-violente est un processus, simple et efficace permettant de mettre en œuvre une communication vraie et authentique²⁶.

²⁴ Il y a bien d'autres théories et outils qu'utilisent les médiateurs pour rétablir la communication entre les parties comme la Programmation Neuro-Linguistique (PNL), la systémique, les constellations familiales et bien d'autres. Dans le cadre de cette contribution, nous n'aborderons que la communication non-violente et nous renvoyons le lecteur vers les ouvrages spécialisés dans ces autres matières fascinantes à la croisée de plusieurs disciplines.

²⁵ Rosenberg, M., Les mots sont des fenêtres (ou des murs), Ed. Jovence, 2005 ; Rosenberg, M., Dénouer les conflits par la communication non-violente, Ed. Jovence, 2006 ; Rosenberg, M., « From the bedroom to the boardroom, from the classroom to the war zone, Non-violent communication is changing lives everyday » Rosenberg, M., Non-violent communication, CD Audio, Sounds True, 2004 ; Rosenberg, M., Being me, loving you, Puddle Dancer Press, 2005 ; Rosenberg, M., We can Work it out, Puddle Dancer Press, 2005. ; Pour d'autres références sur la communication non-violente, consultez en français www.cnvsuisse.ch; <http://nvc-europe.org>; et en anglais : www.cnvc.org, et les ouvrages de D'Ansembourg, T., Cesser d'être gentil, soyez vrai – Etre avec les autres tout en restant soi-même, Les Editions de l'Homme, 2001 ; D'Ansembourg, T., Etre heureux n'est pas nécessairement confortable, Editions de l'Homme, 2004.

²⁶ Une définition plus complète de la communication non-violente est proposée par P. Lefrançois et L. de Cotret : «*La Communication non violente (CNV) est une méthode visant à créer entre les êtres humains des relations fondées sur l'empathie, la compassion, la coopération harmonieuse et le respect de soi et des autres. Il s'agit d'un outil de communication, principalement verbal, qui peut servir à la résolution de conflits entre deux personnes ou au sein de groupes. La pratique de la Communication non violente permettrait également d'être en meilleure relation avec soi-même, de mieux comprendre ses besoins profonds et de prendre en charge, de manière autonome et responsable, les divers aspects de sa propre vie. Il ne s'agit donc pas d'une thérapie, mais elle peut avoir des retombées thérapeutiques intéressantes.*

http://www.passeportsante.net/fr/Therapies/Guide/Fiche.aspx?doc=communication_non_violente_th :

Le médiateur formé à la communication non-violente pourra utiliser ces principes pour aider les parties à renouer le dialogue et exprimer leurs intérêts et leurs besoins dans le but de faciliter les échanges et permettre de trouver une solution consensuelle au conflit qui les oppose.

3.2 Mythes de la communication non-violente

Avant de parler de la méthode, il est utile de mettre de côté les mythes qui entourent la communication non-violente.

a) Premier mythe : La communication non-violente consiste à communiquer avec des mots et pas avec des coups.

Cette approche n'est que partiellement vraie. La communication non-violente est un processus systématique et élaboré, bien qu'il soit très simple à mettre en œuvre en pratique. La communication non-violente bannit toute forme de violence, qu'elle soit physique, verbale ou non-verbale (gestuelle, attitude, posture, expression du visage etc...). La communication non-violente va par contre, bien au-delà comme nous le verrons ci-dessous.

b) Deuxième mythe : La communication non-violente s'applique uniquement aux conflits dans la sphère privée.

Il est vrai que la communication non-violente est très efficace dans le cadre des conflits de nature privée (conflits familiaux, conflits de couple, etc.).

Cela étant, la communication non-violente est un outil enseigné et utilisé dans de nombreux domaines et notamment dans le domaine commercial, car cette méthode contribue non seulement à la résolution des conflits de toute nature, mais aussi à optimiser la direction d'entreprise, la gestion des équipes et à rendre les réunions plus productives. Comme évoqué plus haut, la communication non-violente est aussi une technique utilisée pour résoudre les conflits politiques et armés.

c) Troisième mythe : La communication non-violente, c'est pour les autres

Nous nous considérons comme étant bien élevés, éduqués, polis et respectueux des autres et par conséquent, nous n'avons que faire d'une théorie qui consiste à communiquer autrement, sans violence. Par contre, nous pouvons certainement penser à des personnes dans notre entourage qui bénéficieraient grandement de cette technique, qu'ils soient des membres de la famille, des collègues de bureau ou encore un supérieur hiérarchique.

En réalité, comme nous le verrons ci-dessous, nous pouvons tous bénéficier de cet enseignement qui change fondamentalement la façon dont on s'exprime et dont on interagit avec les autres, dans la sphère privée comme dans la sphère publique.

d) Quatrième mythe : La communication non-violente, c'est avec les autres

Très souvent, on ne conçoit les modes de communication que dans l'interaction avec autrui. Or, les principes de la communication non-violente s'appliquent d'abord à nous mêmes, en considérant que l'on ne peut apprendre à communiquer de façon authentique avec les autres que si on apprend d'abord à communiquer de façon authentique avec nous-mêmes.

C'est la communication non-violente à l'échelle individuelle que le médiateur utilisera dans un premier temps dans le processus de médiation, pour que chacune des parties identifie ses propres intérêts avant de pouvoir les exprimer clairement et de façon constructive.

3.3 Principes

Les principes de la communication non-violente sont très simples. Ils consistent à identifier les sentiments, puis les besoins, puis à formuler des demandes.

Première étape : Identifier les sentiments

Pour pouvoir communiquer selon la méthode de Marshall Rosenberg, il faut tout d'abord identifier ses sentiments, c'est-à-dire dans une situation donnée, à un moment précis, se poser la question suivante : « *comment est-ce que je me sens ?* ». Si l'on prend l'exemple d'un conflit de travail entre un employé et son supérieur, les sentiments de l'employé pourraient être : l'énervement, l'inquiétude, l'incompréhension et du côté de l'employeur : la tension, la frustration, la méfiance.

Cette première étape consiste à, d'une part, identifier ses sentiments et ensuite les formuler pour les communiquer à l'autre.

Il y a plusieurs difficultés qui se présentent à cette étape. Tout d'abord, dans notre société occidentale en tout cas, nous valorisons l'esprit, l'intellect et très peu les sentiments. Les sentiments, associés aux émotions sont bannis et considéré comme des parasites, comme une entrave au bon fonctionnement d'un individu²⁷. Ce sera particulièrement frappant quand une personne est confrontée à un conflit et qu'on ne cesse de lui dire qu'elle doit raisonner de façon rationnelle et froide et « mettre de côté ses sentiments car ils faussent son jugement ».

Quand bien même on souhaite identifier ses sentiments, ce n'est pas toujours chose aisée car nous ne sommes pas habitués à le faire. Pour cela, Marshall Rosenberg invite les personnes qui le consultent à développer « un langage des sentiments » afin de dissocier les sentiments, des besoins et des revendications²⁸.

²⁷ Selon Thomas D'Ansembourg : « *Dans ce fonctionnement traditionnel qui privilégie le processus mental, nous sommes coupés de nos sentiments et de nos émotions comme par une dalle de béton* », Cessez d'être gentil, soyez vrai, op.cit, p.29 et s.

²⁸ Dans les formations en communication non-violente, une liste de plus de deux cent cinquante sentiments est distribuée aux participants précisément pour les aider à identifier leurs sentiments et faciliter l'expression de ceux-ci. Selon Thomas D'Ansembourg:« *Le sentiment fonctionne comme un signal lumineux sur un tableau*

Une fois les sentiments identifiés, la difficulté consiste à transmettre cette information, en utilisant les mots justes pour les partager. L'intérêt de cette étape est qu'elle n'est pas liée en tant que telle ni à une critique de l'autre, ni à une revendication – elle consiste uniquement à identifier la façon dont on se sent. Il s'agit d'une étape essentielle.

Certains diront qu'exprimer ses sentiments, nous affaiblit. Bien au contraire, comme l'explique Marshall Rosenberg dans ses nombreux ouvrages, c'est la force de la communication non-violente, c'est l'entrée dans l'arène authentique²⁹ de la communication qui permettra d'ouvrir la voie vers une communication vraie.

Deuxième étape : Identifier les besoins

La deuxième étape consiste à identifier ses besoins et à les communiquer à l'autre. Il est important de faire une distinction entre sentiments et besoins. Trop souvent, les gens font un amalgame et disent que ce qu'ils ressentent (étape 1) c'est le besoin d'être reconnu et respecté (étape 2). Les besoins de reconnaissance, de respect, de liberté, d'autonomie, d'intimité découlent des sentiments mais il faut passer par la première étape (« *ce que je ressens* ») pour légitimer la seconde étape (« *ce dont j'ai besoin* »).

Il est essentiel que les besoins soient exprimés par rapport à soi et non par rapport à ce que nous souhaitons que les autres fassent.

L'intérêt de cette étape est que nous avons tous les mêmes besoins fondamentaux³⁰, et que la possibilité de s'exprimer de la sorte fait que la communication est possible et que l'on peut être entendu par l'autre partie. Si, par contre, on reste dans les revendications et les attaques personnelles dirigées vers l'autre, la communication se détériore et dégénère en conflit³¹.

Marshall Rosenberg insiste sur le fait que comprendre les besoins de l'autre est essentiel dans le processus, ce qui ne signifie pas que l'on a nécessairement les

de bord, il nous indique qu'une fonction intérieure n'est pas remplie », Cessez d'être gentil, soyez vrai, op.cit, p.34.

²⁹ Je fais référence ici à l'ouvrage de Thomas Fuitak , Le médiateur dans l'arène, qui explique comment le médiateur crée une arène authentique pour la communication entre les parties et à quel point c'est essentiel pour la réussite de la médiation, Fuitak, T., La médiateur dans l'arène, réflexions sur l'art de la médiation, Ed. Erès, 2009.

³⁰ Nous n'avons pas tous les mêmes besoins en même temps, mais les besoins en tant que tels sont universels d'après Marshall Rosenberg: autonomie, appréciation, intégrité, besoins physiques, amour, respect, confiance, compréhension, reconnaissance, tranquillité, paix, etc.

³¹ Selon Marshall Rosenberg : « *When we are not able to say clearly what we need and only know how to make analyses of others that sound like criticism, wars are never far away, whether they are verbal, psychological or physical wars* », Rosenberg, M., We can Work it out, Puddle Dancer Press, 2005, p.6.

mêmes besoins au même moment, ni que l'on doit nécessairement renoncer à ses propres besoins, s'ils sont distincts des besoins de l'autre³².

Troisième étape : Formuler des demandes

Une fois que les sentiments ont été formulés, et que les besoins ont été identifiés et partagés avec l'autre partie, cela ne suffit pas. Il faut, en outre, formuler des demandes ou requêtes à l'autre partie, afin d'obtenir ce que l'on souhaite et qui est légitimé par ses sentiments et ses besoins.

Très souvent la communication s'arrête après l'expression des besoins : « j'ai besoin de respect, et d'autonomie dans mon travail ». La communication non-violente consiste à inviter la personne qui s'exprime à identifier des actions spécifiques, concrètes et réalistes pour satisfaire les besoins exprimés. Dans le cas de la relation de travail conflictuelle analysée, l'employé pourra par exemple demander à travailler seul sur un projet pour un temps défini avant que son supérieur ne se penche sur son travail et formule des observations. La formulation de la demande qui consiste à cerner les actions concrètes qui vont permettre de répondre aux besoins exprimés, doit venir de la personne qui a exprimé ses besoins.

Il ne s'agit pas non plus d'exprimer les requêtes de façon générale et vague (exemple : Je souhaite que tu me laisses vivre ma vie, j'ai besoin d'air). Il faut aussi éviter que les demandes soient formulées par la négative en exprimant ce que l'on ne veut pas que l'autre fasse (exemple : Je ne veux pas que tu me contrôles sans cesse). Dans les deux cas, l'autre ne saura pas ce qu'il peut faire de façon concrète pour répondre aux besoins exprimés.

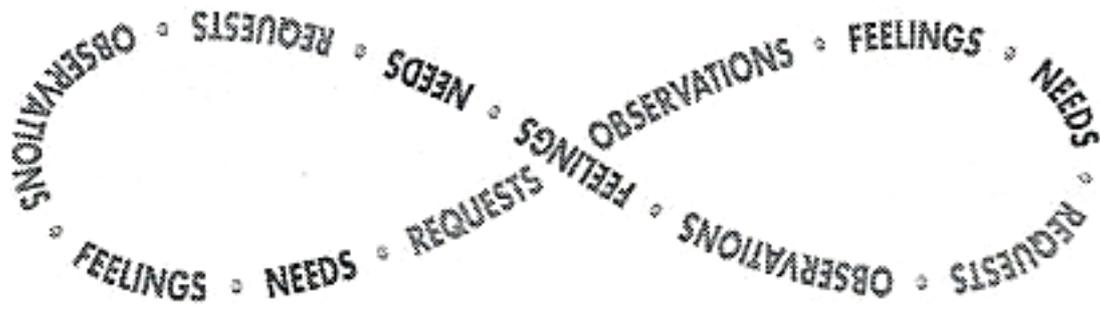
L'intérêt de formuler la demande de façon précise et positive est multiple. D'une part, cela éclaire l'autre personne par rapport à ce dont nous avons besoin et la façon dont cette personne va pouvoir contribuer à la réalisation de nos besoins. D'autre part, la demande est négociable, elle ouvre le dialogue, non pas sur des exigences et des revendications mais sur des éléments concrets qui vont satisfaire des besoins fondamentaux. C'est toute la différence. Selon T. D'Ansembourg : « *c'est le caractère négociable de la demande qui crée l'espace de rencontre* »³³.

Les principes de communication non-violente ont été cités de façon linéaire pour faciliter la compréhension: expression des sentiments, des besoins et des demandes. Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce chapitre (1.3.) la communication n'est pas linéaire mais circulaire. En communication non-violente on propose la visualisation suivante³⁴:

³² Rosenberg, M., *We can Work it out*, Puddle Dancer Press, 2005, p.19.

³³ D'Ansembourg, *Cessez d'être gentil, soyez vrai*, op.cit., p. 117.

³⁴ Rosenberg, M., *Being me, loving you*, Puddle Dancer Press, 2005, p.65.



La communication serait donc une succession d'expressions de sentiments, de besoins, de demandes et d'observations continue.

Dans le cadre de mes cours, j'utilise une mise en scène³⁵. Je demande à un de mes étudiants de jouer le rôle du mari. Dans un premier temps, je mets en scène un couple qui se dispute sans consignes particulières. Je présente ensuite le même couple, dans la même situation, mais qui utilise la communication non-violente. Voici ce que cela donne :

DIALOGUE 1

- Pierre : Salut, si on sortait manger au restaurant ce soir ?
Marie : (déçue) Oh, j'ai loué un film et je suis passée chez le traiteur prendre un petit plat à mettre dans le micro-onde...
Pierre : (énervé) De toute façon, tu ne veux jamais faire les choses que je veux faire
Marie : (très fâchée) Pourquoi est-ce que c'est toujours toi qui doit tout décider ?

DIALOGUE 2 (avec communication non-violente)

- Pierre : Salut, ça va ? Je me sens un peu fatigué ce soir et j'aimerais avoir un moment au calme avec toi, si on sortait dîner ?
Marie : Oh chéri, c'est sympa, mais moi aussi je suis crevée ce soir, et j'ai aussi envie d'avoir un peu de temps pour me relaxer avec toi. Je pensais qu'on pourrait regarder un bon film que j'ai loué spécialement pour nous et manger un petit plat comme tu aimes que j'ai ramené de chez le traiteur. Qu'est ce que tu en dis ?
Pierre : C'est gentil de ta part de m'avoir ramené ce plat que j'aime, merci. Je vois que tu es fatiguée aussi et que tu as eu une longue journée. J'ai vraiment besoin d'air frais, j'ai été enfermé dans des réunions toute la journée. J'aimerais beaucoup sortir un peu ce soir.
Marie : Je vois que tu es fatigué et que tu as besoin de prendre l'air. Moi aussi je suis épuisée et je n'ai pas envie d'attendre 2h au restaurant pour être servie.

³⁵ Cette mise en scène est inspirée d'un dialogue proposé dans l'ouvrage de T. d'Ansembourg, Cessez d'être gentil, soyez vrai, op.cit., p. 47-51.

- Pierre : Et si nous allions nous promener dans le quartier ? Ainsi, tu ne dois pas cuisiner et nous ne devons pas attendre 2h au restaurant – nous pouvons passer un moment tranquille ensemble et prendre l’air ?
- Marie : D’accord, ça me plaît. Après on peut rentrer à la maison, manger ce que j’ai rapporté de chez le traiteur et si on n’est pas trop fatigué, on peut regarder le film que j’ai ramené ?
- Pierre : C’est parfait, allons-y.

Dans cet exemple tout simple, avec la communication non-violente, les parties ont été capables d’identifier leurs sentiments et les sentiments de l’autre, leurs besoins et les besoins de l’autre en formulant ensemble des demandes concrètes prenant en considération les besoins réciproques, pour finalement passer une très agréable soirée.

3.4 Communication non-violente, gestion des conflits et médiation:

Les personnes formées à la médiation auront aisément identifié les zones de synergie entre communication non-violente et médiation.

Une fois que la situation et les positions des parties auront été dévoilées de part et d’autre, le médiateur pourra aider les parties, de façon ouverte et franche à identifier leurs sentiments et à les exprimer. Si cela est difficile pour une des parties ou pour les deux, le médiateur peut suggérer les sentiments qui ressortent de ce qui est exprimé verbalement ou non-verbalement. Le médiateur pourra par exemple dire : « *Madame, lorsque je vous entends, il me semble que vous êtes déçue et triste, que cette situation est pesante pour vous et que vous vous sentez dépassée et frustrée. Est-ce que cela vous paraît juste et conforme à ce que vous ressentez ? Y-a-t-il autre chose ?* ». Le médiateur pourra aider la personne concernée à s’exprimer dans cette voie et à utiliser ses propres mots pour identifier ses sentiments. Le même travail pourra être fait avec l’autre partie.

Une fois les sentiments exprimés par rapport à une situation donnée, il faudra passer au stade de l’identification des besoins en ayant soin de mettre de côté les revendications ou les accusations par rapport à l’autre partie. Encore une fois, le médiateur pourra assister les parties pour identifier et exprimer leurs besoins. Le médiateur pourra par exemple dire : « *Monsieur, vous avez exprimé clairement votre frustration par rapport à la situation, maintenant essayons ensemble d’identifier à quel besoin cela correspond pour vous, s’agit-il d’un besoin d’autonomie, de reconnaissance ? Il me semble avoir également entendu un besoin d’intimité, de spontanéité et de légèreté ? Est-ce comme cela que vous l’exprimeriez ou autrement ?* ».

Dans le monde de la médiation, on parle souvent de la recherche des intérêts des parties une fois que les faits et les positions ont été exprimés. Pour identifier les

intérêts, il faut comprendre les besoins et c'est ici très clairement que la communication non-violente rejoint la pratique de la médiation³⁶.

Au stade de la recherche de solutions, après l'identification des sentiments et des besoins, le médiateur pourra aussi aider les parties dans la formulation des demandes concrètes et réalisables et rechercher, avec elles, l'ensemble des possibilités susceptibles de rencontrer les intérêts de l'une et de l'autre pour aboutir à une solution librement consentie par les parties.

Conclusion

La connaissance des principes de la communication, notamment mis en évidence par Paul Watzlawick, l'identification des attitudes face au conflit et les notions de communication non-violente sont de nature à enrichir la pratique des médiateurs. Le but ne sera pas de faire un cours de communication non-violente aux parties lors d'une médiation mais d'utiliser les éléments évoqués, pour faciliter le dialogue et permettre une meilleure communication.

Une des qualités essentielles du médiateur est celle de pouvoir écouter avec empathie. Je terminerai avec les mots de Thomas d'Ansembourg³⁷ :

« L'empathie est une eau qui peut trouver son chemin à travers les roches les plus dures parce qu'elle est appelée là par la partie du cœur qui a le plus besoin de se désaltérer ».

³⁶ Selon Marshall Rosenberg : « *This ability to sense what people need is crucial in mediating conflicts. We can help by sensing what both sides need, put it into words, and then help each side hear the other side's needs. This creates a quality of connection that moves the conflict to successful resolution* » Rosenberg, M., *We can Work it out*, Puddle Dancer Press, 2005, p.7.

³⁷ D'Ansembourg, T., *Cessez d'être gentil, soyez vrai !*, op.cit., p. 148.