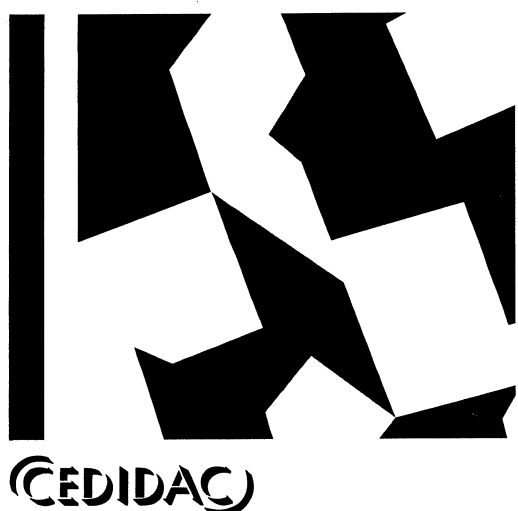


**Christophe IMHOOS, Nicolas IYNEDJIAN,  
Céline COURBAT, Nicolas JEANDIN,  
Jean A. MIRIMANOFF, Anne-Catherine SALBERG,  
Birgit SAMBETH-GLASNER,  
Sandra VIGNERON-MAGGIO-APRILE**

## **La gestion des conflits**

**Manuel pour les praticiens**

**Edité par Jean A. Mirimanoff  
et Sandra Vigneron-Maggio-Aprile**



Christophe Imhoos  
Nicolas Iynedjian  
Céline Courbat  
Nicolas Jeandin  
Jean A. Mirimanoff  
Anne Catherine Salberg  
Birgit Sambeth Glasner  
Sandra Vigneron-Maggio-Aprile

## La gestion des conflits

*Manuel pour les praticiens*

Centre du droit de l'entreprise  
de l'Université de Lausanne

Lausanne 2008



Série fondée par François Dessemontet  
continué par Jean-Marc Rapp et Edgar Philippin

Volume 78

Edité par

Jean A. Mirimanoff

*Secrétaire général de GEMME-Suisse, Président de la CBL, membre de la Commission de préavis en matière de médiation civile et pénale, médiateur assermenté (CSMC), ancien juge au Tribunal de Première Instance de la République et Canton de Genève, titulaire du brevet d'avocat*

et

Sandra Vigneron-Maggio-Aprile

*Chargée d'enseignement à la Faculté de droit de l'Université de Genève, secrétaire-juriste au Tribunal de Première Instance de la République et Canton de Genève, Docteur en droit, titulaire du brevet d'avocat*

Assistants éditeurs

Nelly Pichonnat

*Carrard & Associés, Lausanne*

Dimitri Gaulis

*Carrard & Associés, Lausanne*

Jean-Tristan Michel

*CEDIDAC, Lausanne*



avec le concours  
du Groupement suisse des magistrats pour  
la médiation et la conciliation (GEMME)

## Introduction à la communication active

Anne Catherine Salberg

Licenciée en droit, titulaire du Master européen en médiation (MAS), médiatrice assermentée (ASM-FSM), responsable des formations GPM, coordinatrice des standards de formation au Forum européen de médiation familiale

« *La parole est moitié à celui qui parle et moitié à celui qui écoute.* » (Montaigne, *Essais*, III 13)

### I. Introduction

L'auteur n'est pas une théoricienne de la communication, mais une médiatrice qui, dans sa pratique quotidienne, se confronte aux interrelations humaines et utilise des concepts et des outils de la théorie (des théories) de la communication.

En préambule, il convient de relever avec Jacques Faget, théoricien français de la médiation<sup>76</sup>, que cette dernière connaît une fragmentation des pratiques relevant de champs théoriques différents. C'est ainsi, par exemple, que la médiation pénale s'appuie sur la *restorative justice*, la médiation commerciale sur la négociation raisonnée et la théorie des jeux<sup>77</sup> et la médiation familiale sur la théorie systémique. Il en résulte un bricolage théorique et méthodologique, faisant appel à des *corpus* de connaissances divers.

Dans cette contribution, nous introduirons la pensée systémique, qui a eu une très forte influence sur le développement de la médiation familiale. Nous présenterons, dans une perspective historique, quelques concepts de la communication et verrons comment les cinq axiomes de Paul Watzlawick<sup>78</sup> permettent de mieux comprendre les interactions en jeu lors de nos contacts professionnels.

<sup>76</sup> Jacques FAGET, *Médiation et action publique, la dynamique du fluide*, Presses Universitaires de Bordeaux 2005, p. 11 ss.

<sup>77</sup> Dans l'article suivant, Nicolas IYNEDEJIAN présentera les fondements de la négociation raisonnée qui ont modelé l'approche de la médiation commerciale.

<sup>78</sup> P. WATZLAWICK / J.H. BEAVIN / D. JACKSON, *Une logique de la communication*, Paris 1972.

Quel que soit son rôle – avocat, négociateur, médiateur, conciliateur, arbitre ou juge – le professionnel qui reçoit en entretien ou audience des personnes en conflit pourra utiliser avec profit cinq axiomes dans sa pratique quotidienne, dans sa manière de communiquer avec son client ou justiciable ou dans la gestion des interactions entre parties au conflit.

## II. Les théories de la communication

### A. Généralités

Durant la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, tant les sciences exactes que les sciences humaines ont commencé à questionner le positivisme et le rationalisme qui ont dominé les sciences en Occident depuis plus de deux siècles. En effet, cette approche ne permet guère d'aborder la complexité du monde réel (et son imprévisibilité) du fait de son fractionnement en disciplines scientifiques distinctes qui ne traitent que de ce qui est scientifiquement prévisible.

Différents chercheurs, des biologistes, des mathématiciens, des physiciens, des économistes, etc. ont dégagé dès la fin des années 1930, ce qui allait devenir la « théorie générale des systèmes » (*General System Theory*)<sup>79</sup>.

Watzlawick *et al.*<sup>80</sup> ont ainsi formulé la nécessité de prendre en compte le phénomène de la complexité dans le domaine des relations humaines : « Un phénomène demeure incompréhensible tant que le champ d'observation n'est pas suffisamment large pour qu'y soit inclus le contexte dans lequel ledit phénomène se produit »<sup>81</sup>. Ils préconisent de ne pas limiter la recherche à la nature d'un état ou d'un comportement, mais d'y inclure les effets que ce comportement a sur autrui, les réactions d'autrui à ce comportement et le contexte dans lequel se déroulent ces manifestations. Pour les auteurs américains, « le véhicule de ces manifestations, c'est la communication ».

<sup>79</sup> Cf. en particulier, Ludwig VON BERTALANFFY, biologiste, auteur de la Théorie générale des systèmes, Norbert WIENER, mathématicien, inventeur de la cybernétique.

<sup>80</sup> Paul WATZLAWICK (1921-2007) est un représentant de l'« école de Palo Alto » (*Mental Research Institute* – MRI) avec notamment Gregory Bateson et Don Jackson. Il a développé une approche communicationnelle de la psychothérapie, basée sur la systémique, dans laquelle le patient est vu comme un élément du système familial plutôt que dans sa dimension individuelle.

<sup>81</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 15.

Pourquoi choisir, pour définir la communication, les apports de la systémique, plutôt que d'aborder cette question sous l'angle de la psychologie, de la linguistique<sup>82</sup> ou de la philosophie ?

Au plan méthodologique, plusieurs outils développés par les psychologues sont utilisés par les médiateurs ou les négociateurs, que ce soit l'approche centrée sur la personne de Carl Rogers (avec les notions d'empathie, de reformulation) ou la communication non violente de Marshall Rosenberg<sup>83</sup>.

Au plan théorique, pour de nombreux théoriciens de la médiation<sup>84</sup>, un philosophe de la communication, Jürgen Habermas<sup>85</sup>, a joué un rôle très important en développant une théorie du discours qui se base sur une procédure de délibération. Dans sa théorie de l'*Agir communicationnel* (1987), il distingue les activités stratégiques et les activités communicationnelles. La rationalité communicationnelle a pour principe l'entente et l'intercompréhension ; elle refuse le recours à la force pour parvenir à un accord. En cas de désaccord, les individus vont argumenter, en soutenant leur « prétentions à la validité », en argumentant pour surmonter la subjectivité des positions et tendre vers le bien commun.<sup>86</sup>

Nous avons choisi de nous référer dans ce cours aux axiomes de la communication plutôt que de survoler plusieurs approches théoriques relevant de champs aussi différents que ceux de la psychologie, la linguistique ou la philosophie. Il s'agit de connaître les fondements de la théorie systémique, qui par ailleurs a une utilité pratique dans le cadre quotidien des relations humaines, que cela soit avec son environnement social ou son milieu professionnel. Enfin, en se rattachant à la théorie générale des systèmes, la systémique est une approche interdisciplinaire, à l'instar de la médiation.

<sup>82</sup> La linguistique est un vaste champ théorique. On peut citer l'apport de l'anglais AUSTIN, dont l'ouvrage publié en 1962 « *How to do things with words* » (J. L. AUSTIN, Quand dire c'est faire, éd. Le Seuil, coll. Points 2002) a marqué le début d'une nouvelle branche, la pragmatique, qui a découvert le rôle que le sujet joue dans la communication et qui rejoint en ce sens les théories psychosociales de l'école de Palo Alto.

<sup>83</sup> Il existe beaucoup d'autres théories en psychologie utilisées en communication, telle l'analyse transactionnelle, développée par Eric Berne ou la *Gestalt-Thérapie* élaborée par Kurt LEWIN.

<sup>84</sup> Les références à HABERMAS se basent sur la lecture des ouvrages suivants : MARK HUNYADI, La vertu du Conflit, Pour une Morale de la Médiation, Paris 1995 ; PHILIPPE GERARD *et al.*, Droit négocié, droit imposé ?, Bruxelles 1996 ; JEAN-PIERRE LEBRUN / ELISABETH VOLCKRICK (éd.), Avons-nous encore besoin d'un tiers ?, Paris, 2005.

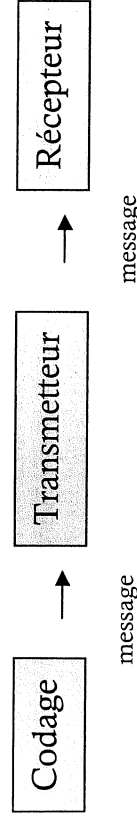
<sup>85</sup> Né en 1929 en Allemagne, professeur de sociologie, auteur notamment de l'*Agir* communicationnel (1987), et de l'*Éthique de la discussion* (1992).

<sup>86</sup> Pour HABERMAS, seule compte la procédure discursive d'adoption de la norme, et non le contenu substantiel de la discussion. Cette « éthique de la discussion » amène à prendre en considération les intérêts des différentes personnes concernées en cherchant la production d'une norme valant pour tous. LEBRUN / VOLCKRICK, *op. cit.*, p. 142 ss.

## B. De la théorie du code à la pragmatique

A la fin des années 40, deux auteurs, Claude Shannon, ingénieur des télécommunications chez Bell, et W. Weaver, sont les premiers à élaborer une théorie de l'information dans leur ouvrage « la théorie mathématique de la communication ».

Cette théorie présente la communication comme un processus responsable de la transmission d'informations, sous forme de messages, entre un émetteur et un récepteur par le biais d'un ou de plusieurs réseaux qui agissent comme support. Le message est codé, émis par une source puis transporté par un canal. A la fin du réseau, le message est reçu, décodé et traduit en informations significatives pour le destinataire. Des perturbations, appelées « bruits », peuvent intervenir au niveau de la transmission et altérer le sens du message.



A la même époque, un mathématicien, Norbert Wiener publie *Cybernetics : Control and Communication in the Animal and the Machine* qui pose les bases d'une nouvelle discipline pluridisciplinaire : la cybernétique, qu'il définit comme « science du contrôle et des communications dans l'homme, l'animal et la machine ».

La cybernétique recherche des lois générales de la communication, qu'elles concernent des phénomènes naturels ou artificiels, qu'elles impliquent les machines, les animaux, l'homme ou la société. Wiener développe en particulier le concept de « rétroaction » qui permet de corriger une action au fur et à mesure de son accomplissement. Cette idée sera reprise par les systémiciens sous les notions de *rétroaction négative*, qui permet de maintenir des relations stables, ou de *rétroaction positive*, qui conduit au changement. Dans les deux cas, ce qui sort du système y est réintroduit sous forme d'information<sup>87</sup>.

On voit donc apparaître de manière concomitante deux théories de la communication qui sont très différentes, la théorie du code, qui décrit la communication comme linéaire et la théorie pragmatique, qui dit que tout comportement est communication et que toute communication affecte le comportement<sup>88</sup>. Ces deux

modèles ne sont pourtant pas incompatibles et la question de l'articulation entre le code et ses usages en contexte se pose.

## C. Les axiomes de la communication

Si nous revenons aux bases de la communication développée par Watzlawick et ses collègues, nous voyons qu'ils voulaient « mettre donc moins l'accent sur les relations de l'émetteur (ou du récepteur) et du signe, que sur la relation qui unit émetteur et récepteur, en tant qu'elle est médiatisée par la communication »<sup>89</sup>.

Ce mode d'observer la relation est, du point de vue conceptuel, plus proche des mathématiques que de la psychologie, les mathématiques étant la discipline qui examine les relations des entités entre elles.

Les auteurs ont élaboré des « propositions pour une axiomatique de la communication » en partant de quelques propriétés simples de la communication qui « jouent le rôle d'axiomes dans ce calcul de la communication humaine »<sup>90</sup>.

Un axiome est une vérité générale admise de tous sur la base de laquelle une connaissance peut être construite. Les auteurs en ont retenu cinq :

- l'impossibilité de ne pas communiquer ;
- niveaux de la communication : contenu et relation ;
- ponctuation de la séquence des faits ;
- communication digitale et communication analogique ;
- interaction symétrique et complémentaire.

### 1. L'impossibilité de ne pas communiquer

Le constat est le suivant : « il n'y a pas de 'non-comportement' (...) : on ne peut pas *ne pas* avoir de comportement. Or, si l'on admet que, dans une interaction, tout comportement a valeur de message, c'est-à-dire qu'il est une communication, il suit qu'on ne peut pas *ne pas* communiquer, qu'on le veuille ou non. Activité ou inactivité, tout a valeur de message »<sup>91</sup>.

Les messages sont émis dans différents registres : corporel, verbal, gestuel, tonal. Sur les milliers de comportements à disposition, la culture en retient certains pour constituer des ensembles significatifs. Tout être humain vit nécessairement dans la complexité de ces codes.

<sup>89</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 17.

<sup>90</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 45 ss.

<sup>91</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 46.

On peut faire l'analogie avec un orchestre en train de jouer, où chaque individu participe à la communication comme un musicien qui lit la partition, ce qui permet à la musique d'être jouée. Communiquer, c'est entrer dans l'orchestre. « On ne peut pas ne pas communiquer »<sup>92</sup>.

## 2. Niveaux de la communication : contenu et relation

Une communication transmet une information (un indice), un *contenu* du message. Il a pour objet tout ce qui est communicable sans que l'on cherche à savoir si cela est vrai ou faux, valable ou non, décidable ou non.

Elle induit en même temps un comportement (un ordre) et définit la relation entre les partenaires, comment le message doit être entendu.

Les ingénieurs en informatique sont les premiers à avoir introduit ces deux notions d'indice et d'ordre pour programmer un ordinateur : un ordinateur nécessite une information (les données) et une information sur l'information (les instructions).

Prenons un exemple, un couple qui part en vacances, en voiture, sur l'autoroute :

- Jules : « Tu n'as pas envie de t'arrêter ? »
- Marie (sèchement) : « Non »
- Jules (énervé) : « Tu es fâchée ? »
- Marie (excédée) : « Mais non, je ne suis pas fâchée »

Ces deux niveaux interagissent et s'influencent l'un l'autre. Les malentendus, les tensions, la confusion viennent souvent d'une dissociation entre ces deux niveaux : la métacommunication (communiquer sur la communication) est la capacité de pouvoir parler (avec des mots et des comportements) de l'interaction entre l'aspect du contenu et l'aspect de la relation<sup>93</sup>.

Reprenons notre exemple :

- Jules : « J'ai soif, j'ai envie de m'arrêter... »
- Marie : « Si tu veux, mais je suis impatiente d'arriver »

« Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation tels que le second englobe le premier et par suite est une métacommunication »<sup>94</sup>.

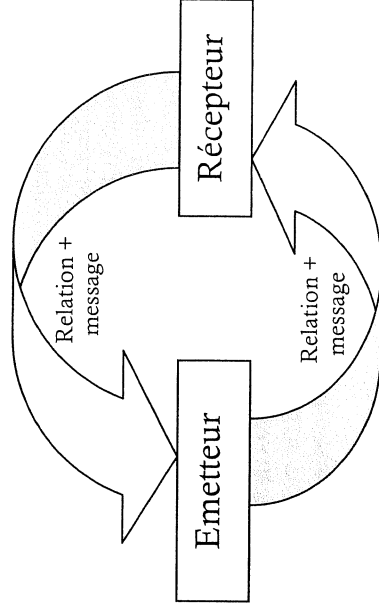
<sup>92</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 48.

<sup>93</sup> « *Meta* » est un terme grec qui signifie « au-dessus de ». **Métacommuniquer** c'est donc se plaindre « au-dessus » de l'échange en cours, en échangeant sur sa propre communication au niveau du contenu et/ou au niveau de la relation.

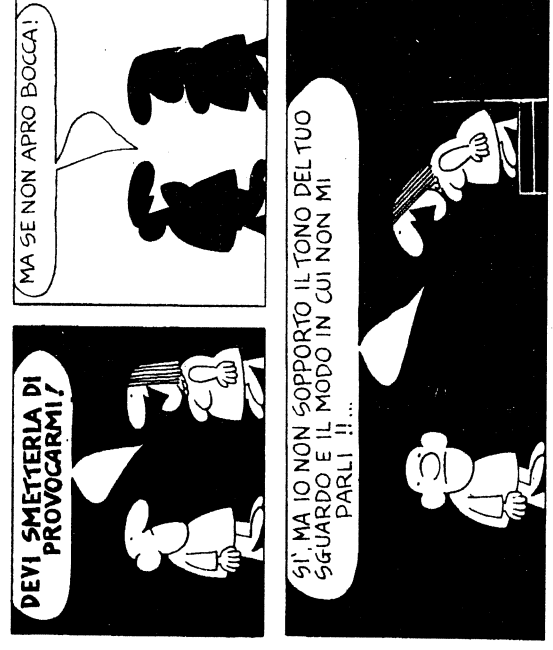
<sup>94</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 49 ss.

## 3. Ponctuation de la séquence des faits

Dans l'axiome précédent nous avons vu qu'il existe une « boucle de rétroaction » :



Il est impossible, dans un raisonnement systémique, de concevoir la communication de manière linéaire et de dire qu'il y a un moment 1 qui commence et un moment 2 qui suit dans une interaction. Cela signifierait que l'on coupe la boucle de rétroaction. Or, les êtres humains engagés dans une interaction ont constamment recours à ce découpage linéaire. Le désaccord sur la manière de ponctuer la séquence des faits est, de ce fait, à l'origine de nombreux malentendus :



Une femme dit à son mari : « Arrête de me provoquer ». Son mari réplique : « Mais je n'ouvre pas la bouche ! ». La femme rétorque : « Oui, mais je ne supporte pas le ton de ton regard et ta manière de ne pas me parler »<sup>95</sup>.

Le désaccord sur la manière de ponctuer la séquence des faits est à l'origine de nombreux conflits. Le mari se replie et est passif. Il pense que le repli et la passivité sont sa seule défense contre l'attitude hargneuse de sa femme. Elle pense qu'elle ne fait que réagir au comportement passif de son mari sans le déterminer.

On peut illustrer leur relation par « je me replie parce que tu es hargneuse » et « je suis hargneuse parce que tu te replies ». En fait, ils sont incapables de communiquer sur leur interaction. Si l'on cherche le coupable du déclenchement du conflit, ou que l'on s'en tient à la version de l'un ou de l'autre des protagonistes, on donnera tort ou raison à l'un ou l'autre. Le conflit peut s'éterniser.

Comment agir sur l'interaction ? En cherchant à savoir qui a raison ou qui a tort, on parlera du contenu de la communication, mais pas de la relation. Il s'agit plutôt de trouver une stratégie capable de rompre le cercle vicieux de la règle régissant l'interaction et de permettre à chacun de prendre sa part de responsabilité dans la relation conflictuelle.

« La nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires »<sup>96</sup>.

#### 4. *Communication digitale et communication analogique*

A partir de l'observation du traitement différencié de l'information par le cerveau et des organismes artificiels que sont les ordinateurs par exemple, Watzlawick distingue deux types de communication humaine.

Il différencie la manière dont on peut désigner un objet, soit en le dessinant ou en le montrant (langage analogique), soit en utilisant un nom pour le nommer (langage digital).

Le langage digital est composé de mots qui « sont des signes arbitraires que l'on utilise conformément à la syntaxe logique de la langue. Il n'y a aucune raison particulière pour que les quatre lettres « c, h, a, t » désignent un animal particulier »<sup>97</sup>. Il s'agit de convention sémantique propre à chaque langue. Le langage digital est d'une importance particulière pour l'échange des objets et la transmission du savoir.

Le langage analogique comprend pratiquement toute communication non verbale, qui englobe les mouvements corporels ; la posture ; la gestuelle ; la mi-

<sup>95</sup> Guglielmo GIULOTTA, *Commedie e drammi nel matrimonio*, Milan, 1997, p. 57.

<sup>96</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 57.

<sup>97</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 59.

mique ; les inflexions de la voix ; la succession, le rythme et l'intonation des mots ; « ainsi que les indices ayant valeur de communication qui ne manquent jamais dans tout contexte qui est le théâtre d'une interaction »<sup>98</sup>.

Le langage analogique permet aux hommes et aux animaux de définir la nature de leur relation mais non de désigner un objet. Bateson explique ainsi le comportement du chat qui se frotte aux jambes de son maître lorsqu'il ouvre le frigo « sois une mère pour moi » plutôt que « donne-moi du lait ». En effet, ce sont uniquement les bébés chats qui se frottent à leur mère, jamais les adultes chats entre eux.

La communication analogique ne permet pas de déterminer quel est le sens qui prévaut dans un message contradictoire. Elle ne donne pas non plus d'indices permettant de distinguer le passé, le présent ou le futur.

Seul l'être humain utilise ces deux modes de communication. Si nous faisons le lien avec l'axiome b sur les niveaux de la communication, nous pouvons voir dans tout message se compléter les deux modes de communication : le contenu sera transmis sur le mode digital, alors que la relation sera essentiellement de nature analogique<sup>99</sup>.

L'être humain est dans l'obligation de combiner ces deux langages, soit comme émetteur, soit comme récepteur et de continuellement traduire l'un dans l'autre, avec à chaque fois une perte importante d'information.

« Les êtres humains usent de deux modes de communication : digital et analogique. Le langage digital possède une syntaxe très complexe et très commode, mais manque d'une sémantique appropriée à la relation. Par contre, le langage analogique possède bien la sémantique, mais non la syntaxe appropriée à une définition non-univoque de la nature des relations »<sup>100</sup>.

#### 5. *Interaction symétrique et complémentaire*

Bateson, qui avant de fonder l'école de Palo Alto, a travaillé comme anthropologue, a identifié en 1935, en observant une tribu en Nouvelle-Guinée, un « processus de différenciation des normes du comportement individuel à la suite d'une interaction cumulative entre individus »<sup>101</sup>. Dans les années 50, Bateson en poursuivant ses travaux, a défini la psychologie sociale comme étant l'étude des réactions des individus aux réactions des autres individus.

De ces observations, deux modèles d'interaction ont été mis en évidence : l'interaction symétrique, basée sur l'égalité, et l'interaction complémentaire, fon-

<sup>98</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 60.

<sup>99</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 61.

<sup>100</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 65.

<sup>101</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 65.



dée sur la différence. Dans le premier cas, les partenaires adoptent un comportement en miroir, qui minimise la différence. Dans la relation complémentaire, l'un des partenaires adopte un comportement qui complète celui de l'autre, en maximisant la différence, sans que l'un n'impose la relation à l'autre : il y a adaptation réciproque. Il y deux positions possibles : la position haute (*one-up*) et la position basse (*one-down*). Le contexte social ou culturel peut fixer des relations complémentaires (mère-enfant ; professeur-étudiant ; médecin-malade) ou les partenaires peuvent s'accorder sur la définition de leur relation. Les positions des individus ne sont que des variables susceptibles de prendre une infinité de valeurs, dont le sens n'est pas absolu, mais apparaît dans la relation réciproque.

Une relation saine passe alternativement et de manière équilibrée par la symétrie et la complémentarité, sinon il existe un risque d'escalade symétrique ou de rigidité complémentaire.

« Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence »<sup>102</sup>.

### D. Les outils pour le professionnel

Le premier axiome, *on ne peut pas ne pas communiquer*, illustre le principe qu'entre (au milieu) des êtres humains, il se passe toujours quelque chose, car ils sont les sujets d'une interaction, d'une interrelation. Le médiateur, mot d'origine tant grecque (*mesitis* au féminin et *mesitaios* au masculin) que latine (*medius*), est donc au milieu (au cœur) de la parole, de la communication, de l'intercompréhension<sup>103</sup>.

Le deuxième axiome, qui se réfère à la *métacommunication*, soit la capacité de communiquer sur la communication, permet de comprendre l'importance qu'il y a à différencier le contenu de la communication de la relation entre les partenaires au sein d'un couple, d'un groupe, d'une entreprise, d'un état, d'un peuple. Cela permet aussi de distinguer le problème (contenu) du conflit (relation). Après la conclusion d'un accord élaboré en négociation ou en médiation ou imposé en justice, on peut avoir trouvé une solution à un problème (définir un nouveau mode de collaboration entre deux collègues ; partager une succession ; établir un cessez le feu, libérer des otages) sans avoir résolu le conflit (la haine contre le collègue reste tenace ; les héritiers ne se parlent plus ; la guérilla continue).

Le troisième axiome, qui fait dépendre la nature d'une relation de la *punctuation des séances de communication*, peut aider les personnes en conflit à sortir d'une interaction répétitive. Plutôt que de chercher à établir qui a raison ou tort en s'intéressant aux faits objectifs, on permettra à chacun des partenaires du conflit

de donner son point de vue subjectif afin qu'ils puissent ensemble co-construire le sens de leur interrelation.

Le quatrième axiome définit l'existence de deux *langages, analogique et digital*. Le médiateur est attentif à l'existence de ces deux langages, non pas pour les interpréter, mais pour permettre d'assurer l'intercompréhension entre contenu et relation en facilitant la traduction et l'explicitation de l'un et de l'autre.

Le cinquième axiome met en évidence deux niveaux d'interaction, *la relation symétrique et la relation complémentaire*. Cette distinction facilite la compréhension des interactions entre les personnes. On peut assister à une rigidification de la relation (par exemple l'emprise) ou à une escalade symétrique du conflit, ainsi que l'a notamment illustré le consultant en management, Friedrich Glasl, dans son échelle des conflits en neuf phases (qui va du durcissement des positions jusqu'à sa propre destruction dans l'effondrement commun)<sup>104</sup>. Les méthodes à choisir pour gérer le conflit seront différentes selon le mode relationnel adopté par les partenaires du conflit.

Le professionnel se mettra toujours en position complémentaire face à son client. Le médiateur a ainsi une position haute sur le cadre – qu'il contrôle – et basse sur le contenu – qui appartient aux participants. L'importance du contrôle du cadre par le professionnel est cruciale, quelle que soit sa fonction. C'est ce qui permet la communication, dans laquelle les personnes en conflit pourront interagir en sécurité.

Le professionnel peut aussi apprendre à communiquer sur sa communication, à se mettre en surplomb par rapport à son action concrète, à se « regarder faire » et analyser sa pratique pour l'améliorer (notion de réflexivité).

### III. Conclusion

Dans la conception pragmatique de la communication, nous avons vu que émetteur et récepteur deviennent co-partenaires dans la détermination du sens des messages.

Cela signifie que les situations sont construites comme des interactions et non comme des faits. Ce changement de mode de communication est particulièrement utile en médiation où il n'y a pas de construction *a priori* d'une situation par un codage (souvent juridique) mais une co-construction de sens par l'interaction et la communication des partenaires au conflit.

<sup>104</sup> Friedrich GLASL, *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Berne / Stuttgart 1997.

<sup>102</sup> WATZLAWICK, *op. cit.*, p. 68.

<sup>103</sup> Joseph DUSS VON WERDT, *Einführung in Mediation*, Heidelberg 2008, p. 12 ss.

La théorie systémique met aussi l'accent sur l'importance du contexte. Que l'on soit avocat, négociateur ou médiateur, chacun des participants a plusieurs rôles selon le contexte dans lequel il se trouve : on est à la fois avocat, membre d'un parti politique, père de famille, arbitre de football et chanteur dans un chœur. Il en va de même pour les clients.

Toute personne vit dans cette complexité et sait s'adapter de manière adéquate en fonction du système créé<sup>105</sup>. L'avocat ne chante pas devant son client et il ne plaide pas au chœur !

Chacun construit la réalité d'une façon différente à partir de la multiplicité des rôles qu'il joue en contexte. Les outils de la communication permettent de coordonner ces différentes vérités construites par les individus dans leurs interrelations à autrui.

<sup>105</sup> NdE : le rôle de l'avocat se modifie quasi selon les contextes de sa profession ; son comportement sera chaque fois différent comme négociateur ou comme conseil dans une médiation, une conciliation, une procédure arbitrale ou civile, ou en plaidant aux assises.