



## THÈME 1 – SOUS-THÈME 3

LA MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE EN MÉDIATION INSTITUTIONNELLE

JEUDI 23 OCTOBRE 2014

# TECHNIQUES D'ÉCOUTE EN MÉDIATION INSTITUTIONNELLE

**Dr BAMBA Sidiki**  
Enseignant-chercheur  
UFRICA – CERCOM - UFHB  
UFR Information, Communication et Arts  
Centre d'Études et de recherches en Communication  
Université Félix Houphouët-Boigny  
Abidjan-Cocody

## INTRODUCTION

Écouter en médiation institutionnelle, c'est adopter une série d'attitudes voire d'aptitudes pour se mettre à la disposition de l'autre ou des autres dans l'optique de trouver une voie de sortie à leurs préoccupations diverses. Écouter en médiation institutionnelle, c'est un moment de mise en relation, donc d'interaction; c'est un moment de coaction (Albric, J.-C., *Psychologie de la communication*, A. Colin, 2008, p. 18).

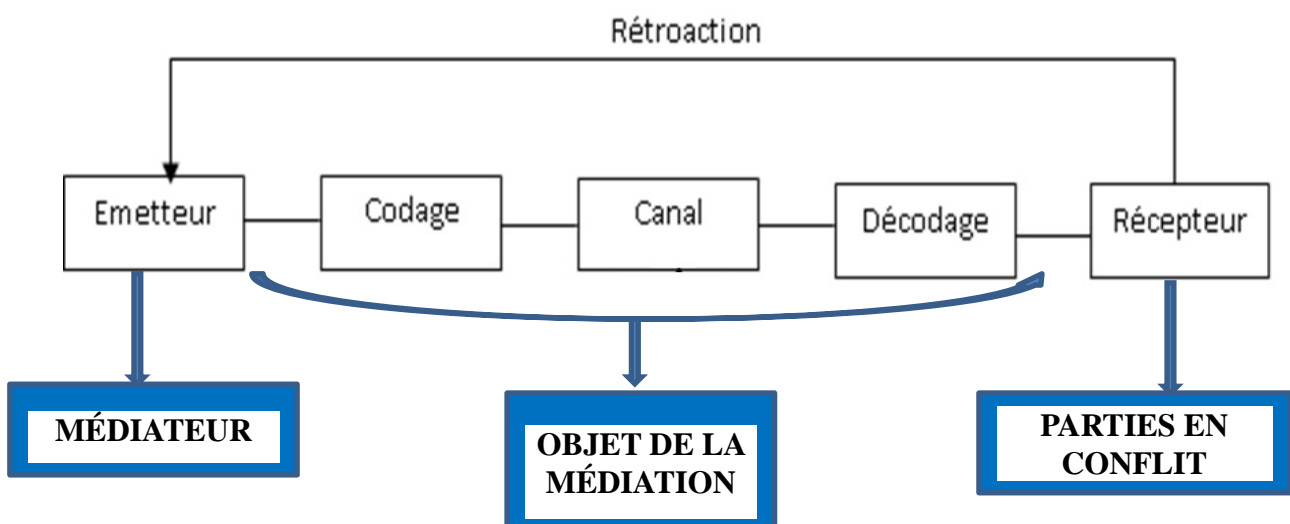
Quelles stratégies adoptées pour une meilleure écoute des parties en conflit? La médiation institutionnelle est-elle un gage de succès? Autrement dit quelles sont les ressorts d'une bonne médiation? Ou quelles sont les aptitudes nécessaires à une médiation efficace et même efficiente? De cet ensemble de questions peuvent découler le plan qui suit : les exigences d'une écoute, les aptitudes de l'écoute et les dispositions pour une médiation.

### 1. LES EXIGENCES DE L'ÉCOUTE

#### 1.1. La communication: approche psychologique

La communication se définit comme l'ensemble des processus par lesquels s'effectuent les échanges d'informations et de significations entre des personnes dans une situation sociale donnée. Toute communication est une interaction car elle se présente comme un phénomène dynamique produisant une transformation c'est-à-dire qu'elle s'inscrit dans un processus d'influence réciproque entre des acteurs sociaux.

#### 1.2. Pour un schéma de la communication en médiation



Ce schéma repose sur la mise en relation d'un médiateur (émetteur) et d'un destinataire (parties en conflit). L'émetteur (le médiateur) qui est au commencement du processus va donner une ou des informations en prenant le soin de la ou les traduire en

langage compréhensible pour le ou les destinataires (la ou les parties en conflit). Ce langage doit être compatible avec les moyens de communication utilisés : c'est le codage. Le message ainsi élaboré va alors être émis et véhiculé grâce à un support matériel : c'est le canal de la communication. Quand il va parvenir aux destinataires, ces derniers, grâce à une activité de décodage, doit pouvoir s'approprier le message et le comprendre. Le système pour être pleinement efficace doit prévoir une modalité de contrôle : c'est la rétroaction ou le feedback.

Cependant, la communication est effectuée par des individus ou des groupes d'individus c'est-à-dire des opérateurs sur lesquels vont intervenir, de manière massive, des facteurs psychologiques, des contraintes sociales, des systèmes de normes, des valeurs. Elle ne saurait être un processus linéaire et séquentiel. L'étude et l'amélioration de la communication doivent alors se concentrer sur les problèmes d'encodage et de décodage des messages et sur la réduction des « bruits » susceptibles de perturber le canal.

### **1.3. Les facteurs déterminants de la communication**

Dans toute situation de communication, les locuteurs sont affectés par trois de types de variables que sont : les variables psychologiques, cognitives et sociales

#### ❖ Les variables psychologiques

Tout individu s'engage dans un processus de communication à travers sa personnalité et son système de besoins qui déterminent ses motivations : forces positives (comportement d'approche) et forces négatives (comportement d'évitement).

#### ❖ Les variables cognitives

Elles déterminent l'organisation du fonctionnement mental et intellectuel c'est-à-dire le mode de réflexion, d'organisation et de traitement de l'information. Ce fonctionnement cognitif est à la fois individuel et social. En plus, les représentations sociales (représentation de soi; représentation de l'autre et la représentation de la tâche ou du contexte) déterminent les comportements et guident les pratiques sociales.

#### ❖ Les variables sociales

Elles se déterminent par les rôles et le statut social de l'individu auxquels s'ajoutent les préjugés et stéréotypes sociaux. En effet, le statut social est l'un des constituants de l'identité sociale et de l'image de soi. Dans l'interaction peuvent alors apparaître deux types de perturbations: le conflit des rôles et la rigidité des rôles. Quant aux préjugés et stéréotypes sociaux, ces jugements préétablis liés à l'histoire du groupe d'appartenance du sujet, ils facilitent ou perturbent la communication. Ils ont une fonction anticipatrice.

## **2. LES APTITUDES À L'ÉCOUTE**

Être apte à l'écoute, c'est avoir des capacités qui prédisposent à l'écoute. Celles-ci sont autant naturelles qu'apprises ou cultivées. Ce sont des outils qui vont des techniques d'écoute aux techniques d'affirmation de soi jusqu'aux techniques de créativité et de gestion du stress, qu'il s'agisse de son propre stress ou de celui des autres. C'est pour cette raison, dans le cas d'une médiation, il faut des prérequis que sont, par exemple, la distinction entre problème et conflit et la connaissance des différents types de conflits.

### **2.1. Distinguer un conflit d'un problème**

Un problème est mesurable et observable. C'est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée et il génère une insatisfaction acceptable. Ici, nous sommes dans l'univers du rationnel. Quant au conflit, il est non mesurable mais observable. C'est une opposition, un heurt, un choc et il éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfactions, résultantes d'un ou plusieurs problèmes non résolus. Ici, nous nous inscrivons dans l'univers de l'émotionnel.

### **2.2. Les types de conflit suivant acteurs positions ou intensité**

Une taxinomie permet de classer les conflits selon les acteurs, la position hiérarchique et l'intensité.

- Classement selon les acteurs : conflit intra-personnel, interpersonnel, intragroupe et intergroupe
- Classement selon la position hiérarchique : conflit vertical et horizontal
- Classement selon l'intensité : conflit larvé et ouvert

### **2.3. Les outils pour agir**

Amorcer un échange sur la manière dont des personnes communiquent entre elle nous introduit dans l'univers des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC). Les spécialistes en médiation ont pu mener des enquêtes poussées pour ressortir les résultats sur la manière dont une personne communique avec elle-même, d'abord, et avec l'autre ou les autres parties, ensuite. Lesdits résultats ont permis de mettre en évidence les points suivants:

- Les interactions des modalités de fonctionnement d'une personne (intra-personnelle)
- Les risques de surenchères, de litanie et de rétention

Présenter les stratégies de communication d'une personne, c'est se fonder sur les observations en neurosciences qui ont pu montrer la complexité des interactions intra-personnelles. En communication, trois axes déterminent les modalités d'interactions : la réflexion, la réception et l'expression. Ainsi, réfléchir, émettre et recevoir sont les 3 modalités du « Je » et ce modèle doit être compris comme une métaphore qui permet d'attirer notre conscience sur nos stratégies de communication et leurs interactions avec celles des autres. Ce modèle met en évidence le fait que la communication humaine est rendue complexe par la quasi-simultanéité de ces trois modalités essentielles : nous percevons l'information, nous la traitons et nous nous exprimons.

À cette triade, s'ajoute un autre nuancier propre à ces trois modes. Chacun a sa manière de sélectionner l'information, de la traiter et de s'exprimer : c'est ce que représente le prototype de SIC qui permet de modéliser les habitudes de communication que les spécialistes de ce domaine appellent « stratégies » pour les situer dans une dynamique à la fois potentiellement positive et volontaire.

En résumé, les stratégies de perception permettent la sélection des informations ; les stratégies de réflexion, le traitement des informations et les stratégies d'expression, les modalités d'émission.

Pour ce qui concerne les stratégies de surenchère, de rétention et de litanie, elles doivent être comprises comme les comportements que nous adoptons pour résoudre une tension, pour donner une explication à quelqu'un qui ne comprend pas et pour faire passer un ordre ou une recommandation. En effet, la stratégie de surenchère consiste à faire plus que ce que nous avons l'habitude de faire (en rajouter dans ce que nous faisons). La stratégie de rétention, c'est faire moins que ce que nous faisons habituellement (en retirer là où il en manque déjà) et la stratégie de litanie, c'est faire autant que nous faisons habituellement (faire toujours pareil).

## **2.4.Le positionnement et la qualité de présence**

Pour maintenir le cap de l'intention positive, le médiateur doit savoir se positionner et être à 100% responsable de sa qualité de présence, de son action et de sa communication. Alors, il doit:

- Savoir être sans se soumettre
- Maîtriser un large éventail d'outils de communication
- Savoir diversifier sa communication à tout moment
- Savoir être prudent (non méfiant) et accueillant

## **3. LES DISPOSITIONS DE L'ÉCOUTE**

### **3.1.Savoir écouter**

Action de prêter l'oreille; l'écoute est le fait d'être attentif aux autres. C'est une attitude décidée qui permet de créer une situation de communication basée sur la confiance et l'empathie (posture). Elle se caractérise par la neutralité bienveillante et compréhensive. Elle implique une réelle disponibilité à la parole de l'autre.

Par ailleurs, elle fait appel à l'empathie qui est la capacité à s'engager avec quelqu'un dans un processus de communication. C'est surtout la faculté de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent. Elle favorise l'expression, et l'autonomie; c'est faire en sorte que l'autre se sente accepté, compris, et non jugé.

Savoir écouter équivaut donc à: prendre conscience de ses réflexes, adopter une attitude neutre et bienveillante, poser des questions adaptées, reformuler les propos de son interlocuteur.

### **3.2.S'entraîner à reformuler**

Reformuler, en communication, c'est adopter une attitude dite de compréhension. En effet, cette dernière consiste à manifester à l'Autre que l'on s'intéresse à ce qu'il dit et qu'on

l'écoute pour essayer de le comprendre et non pas le juger. On lui renvoie ce qu'il vient d'exprimer dans un souci de contrôle de la compréhension et de stimulation de l'expression et de l'approfondissement.

Type de relation créé : Reformuler crée une relation de communication, basée essentiellement sur la compréhension qui privilégie effectivement l'Autre en bannissant les reformulations partielles et partiales.

Conséquences possibles : la création d'un climat relationnel facilitateur de l'expression (entendre ce que l'Autre exprime, sans sélectionner ou prendre position) et l'approfondissement de l'expression de l'Autre qui va continuer sa réflexion, développer ses opinions ou sentiments, et ceci sans canalisation.

Reformuler participe d'une situation optimale de communication à travers une attitude de compréhension caractérisée par la non-canalisation, un climat relationnel favorable et une invitation à l'approfondissement.

### **3.3.Poser les bonnes questions**

L'attitude de questionnement se veut une attitude d'enquêteur. Elle consiste, pour permettre à l'autre de s'exprimer, à lui poser des questions. Quid du type de relation créé ? La nature de la relation semble reposer sur la prééminence de celui qui s'exprime: c'est la dépendance du questionné au questionneur.

Quelles conséquences possibles ? Le questionnement fait courir à la communication, deux risques majeurs : la superficialité de la personne enquêtée (démobilisation cognitive de l'autre) et la canalisation et la manipulation de l'expression de l'Autre (le questionnement met en œuvre de nombreuses sources d'induction dont l'induction par sélection des questions, l'induction par la formulation de la question et l'induction par l'ordre des questions).

Les sources d'induction du questionnement sont l'induction par sélection des questions, l'induction par la formulation de la question et l'induction par l'ordre des questions.

L'induction par sélection des questions : la formulation d'une question résulte toujours d'un choix effectué – consciemment ou non – parmi tout un ensemble de questions possibles. Dès lors, le choix des questions permet d'orienter le discours de l'autre dans une direction ou d'éviter que ne soit abordé tel ou tel thème.

L'induction par la formulation de la question : la même question posée sous deux formes différentes donne des réponses significativement différentes. L'utilisation de certains mots est susceptible, par exemple, de déclencher certaines réactions affectives ou idéologiques.

L'induction par l'ordre des questions : le sujet qui répond à des questions s'efforce de se conformer à une règle sociale non écrite mais extrêmement puissante : celle de la consistance, de la cohérence cognitive ou idéologique. Certaines questions sont donc « contagieuses », elles déterminent ce qu'il est convenu d'appeler « l'effet de halo ».

#### Les types de questions

**Les questions ouvertes** : utilisées pour créer le dialogue, faire preuve d'empathie, demander des précisions, elles appellent des réponses explicatives. Elles permettent à l'interlocuteur de

développer une idée, de donner plus d'information, de relancer la conversation. Exemples : Comment...? Pourquoi ...? De quelle manière... ? De quelle façon... ?

*Les questions fermées* sont utilisées pour avoir des informations précises, elles appellent des réponses précises (oui ou non) et qui ne donnent pas d'explications. Elles demandent une réponse courte ou précise. Elles portent sur un sujet précis et limitent le choix de réponse. Exemples : Êtes-vous ... ? Est-ce que vous ... ? Avez-vous ... ?

*Les questions suggestives* sont utilisées pour réorienter la discussion, elles cherchent à influencer la réponse et à mettre l'interlocuteur vers le chemin du « oui ». Perçues comme manipulatrices et s'opposant à l'empathie, les réponses, avec elles, peuvent être plus ou moins évasives. Exemples : Ne trouvez-vous pas que ... ? Ne pensez-vous pas que ... ?

*Les questions relais* sont utilisées pour entretenir la conversation en stimulant l'interlocuteur à parler et à donner plus d'informations, elles montrent de l'empathie. En ne donnant pas l'impression de poser des questions, elles suivent le dialogue et permettent de demander des précisions sur des prises de positions parfois rigides ou rapides. Exemples : C'est-à-dire... ? Par exemple... ? Dans quelle mesure... ? En quel sens... ?

*Les questions miroirs* sont utilisées pour créer un climat favorable de compréhension et de confiance, elles sont des techniques d'empathie qui permettent de relancer le dialogue et d'approfondir la découverte de l'interlocuteur. Elles consistent à répéter interrogativement ce que l'interlocuteur vient de dire.

### **3.4.Garder la maîtrise des échanges**

Dans une situation de dialogue, il est conseillé de ne pas se laisser « déborder ». En effet, le « public » auquel nous faisons face peut être composé de personnes hautement qualifiées qui sont susceptibles de nous mettre en difficulté en réorientant le débat selon leur propre vision. Alors, il faut: faire preuve de tact; savoir poser les questions; savoir écouter; adopter une attitude compréhensive; éviter les concepts et autres abstractions; marquer des pauses, privilégier la qualité à la quantité...

## **CONCLUSION**

L'écoute en médiation institutionnelle, comme toute écoute, s'inscrit dans l'univers du langage « *altero-centré* », selon Jean-Louis LASCoux (*Pratique de la médiation*, 2009, p. 158-163). Ce langage est un langage centré sur l'autre. Pour Lascoux, l'écoute active est une technique d'aide à l'expression de l'autre. Le médiateur doit mettre en pratique ce qui est difficilement transmissible avec la notion d'empathie. Il doit rester distant par rapport à ce que disent les parties en conflit. Il ne prend pas pour des faits ce qui reste dans l'univers des mots. Il retraduit les mots de manière analogique, fait des synthèses régulières, comme on doit cheminer avec une personne en rappelant le parcours effectué.

Ainsi, le médiateur dispose de début de phrases qu'il doit maîtriser parfaitement pour restituer les nuances des styles de fonctionnement de ses interlocuteurs, sans qu'il sache avec certitude comment fonctionne l'autre. Par exemple, le médiateur centré sur le mode de raisonnement, le mode d'expression ou le mode de réception de son interlocuteur doit savoir restituer de manière opportune l'attitude et le comportement de la personne. Ainsi, « *l'altero-centrage* », concept développé et évolué de l'écoute active, se décompose en plusieurs

éléments, les uns typiques d'une attitude passive, les autres d'une attitude active tels que la présence, la synchronisation, le silence, les signes d'attention, la synthèse, la reformulation des propos, l'aide à l'expression, le recentrage, le recadrage, etc.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ABRIC, J.-C., *Psychologie de la communication : théories et méthodes*, Paris, Armand Colin, 2010.
- BELLENGER, L. & COUCHAERE, M.-J., *L'écoute*, Issy-Les-Moulineaux, ESF Éditions, 2012.
- COUCHAERE, M.-J., *Toutes les techniques de questionnement et d'écoute active*, Issy-Les-Moulineaux, ESF Éditions, 2014.
- LAMIZET, B., & SILEM, A., *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, Paris, Ellipses, 1997.
- LASCOUX, J.-L., *Pratique de la médiation : une méthode alternative à la résolution de conflits*, Issy-Les-Moulineaux, ESF Éditions, 2009.
- MOSCOVICI, S., *Psychologie sociale*, Paris, PUF, 1984.
- PAICHELER, G., *Psychologie des influences sociales*, Paris, Delachaux et Niestlé, 1985.