

Processus créatif et processus de médiation

Bérangère Dupont

DANS **TIERS** 2019/1 (N° 24), PAGES 143 À 158

ÉDITIONS **ASSOCIATION POUR LA MÉDIATION FAMILIALE**

ISSN 2112-6984

DOI 10.3917/tiers.024.0143

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-tiers-2019-1-page-143.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Association Pour la Médiation Familiale.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Processus créatif et processus de médiation

BERANGERE DUPONT
Médiatrice familiale¹¹¹

Comment permettre à des personnes qui se sentent dans une impasse de construire une réponse originale pour sortir de leurs difficultés ? Comment élargir l'horizon des possibles quand le conflit est là et ramène sans cesse aux événements douloureux ? Comment le médiateur peut-il s'adapter à la singularité de chaque nouvelle situation ?

Aborder le processus de médiation sous l'angle de la créativité peut ouvrir sur des techniques précieuses pour le médiateur. La créativité est souvent considérée comme une notion abstraite, parfois confinée aux champs artistiques. Elle est au contraire très concrète et omniprésente : elle s'applique à tous les domaines et partage notre quotidien. Nous la trouvons dans les idées, les potentiels, les innovations, les recherches de solutions et d'améliorations, dans chacune des intentions, etc.

La créativité en actes, c'est bien sûr créer quelque chose de nouveau, et trouver des solutions originales. C'est aussi une volonté de modifier ou de transformer quelque chose et une faculté d'invention.

Les modélisations de processus de médiation dépendent implicitement d'un bon usage de la créativité. Le travail sur la relation ou la recherche de solutions mutuellement acceptables induit une volonté de changement et de transformation. Ce

¹¹¹Directrice de la Maison des Droits des enfants et des Jeunes, Toulouse.

travail dépend profondément de la capacité des personnes à faire preuve de créativité. Le médiateur accompagne les médiés vers la recherche de solutions par elles-mêmes et en ce sens, reconnaît la capacité des personnes à trouver des solutions originales et singulières qui leur seront propres, et donc leur créativité.

Les concepts théoriques pluridisciplinaires sur la créativité font émerger des points communs avec ceux de la médiation. Il est même surprenant de découvrir comment ces deux processus participent d'une même culture. Une culture qui appelle les professionnels à considérer l'autonomie et la responsabilité des personnes, où le professionnel n'est qu'un facilitateur, sans pouvoir de décision. Une culture dans laquelle une posture bienveillante, ouverte et curieuse invite les personnes à se dépasser pour dépasser leurs différends. Une culture de respect ; respect des personnes et respect de leurs idées. Une culture qui offre un temps et un espace pour penser, coopérer et évoluer.

De façon plus ou moins réfléchie, plus ou moins structurée, les médiateurs utilisent des outils issus des techniques créatives. Jacques Salzer, dans le livre *la boîte à outils*¹¹², évoque des outils qui favorisent la créativité dans la gestion des conflits.

La créativité fait donc pleinement partie du processus de médiation. Pour en comprendre les multiples articulations possibles, nous nous concentrerons dans un premier temps sur une analyse comparative de deux modèles théoriques dont les schématisations circulaires font apparaître les similitudes et les complémentarités. Le modèle de « la roue de Fiutak » pour la médiation et le modèle du CPS « Creative Problem Solving » pour la créativité ont des mécaniques et des rouages qui,

¹¹² Salzer Jacques, Stimec Arnaud., *La Boîte à outils de la Gestion des conflits*, coll. La boîte à outils, Dunod 2016 n° 60 : la créativité appliquée au conflit.

lorsqu'ils sont articulés, mettent en perspective les enjeux de l'un et de l'autre.

Dans une seconde partie, nous présenterons l'utilisation de ces modèles dans la pratique de médiation familiale. Celle-ci repose sur la créativité du médiateur qui est indispensable dans le processus afin de soutenir et favoriser la créativité des personnes.

I - Articulation entre processus de médiation et processus créatif

- Présentation du processus créatif : ou (CPS)

Parmi les différentes définitions de processus créatifs et les différents outils, le CPS (Créative Problem Solving) ou la résolution créative de problèmes, se démarque en raison de son « accessibilité et de la rigueur des recherches démontrant sa performance »¹¹³. Il a été développé dans les années 1950 par Alexander Osborn¹¹⁴, célèbre pour la conception du Brainstorming. Une modélisation plus aboutie développée par Puccio et al., 2012¹¹⁵ offre l'avantage d'être extrêmement simple et applicable à toutes les situations complexes.

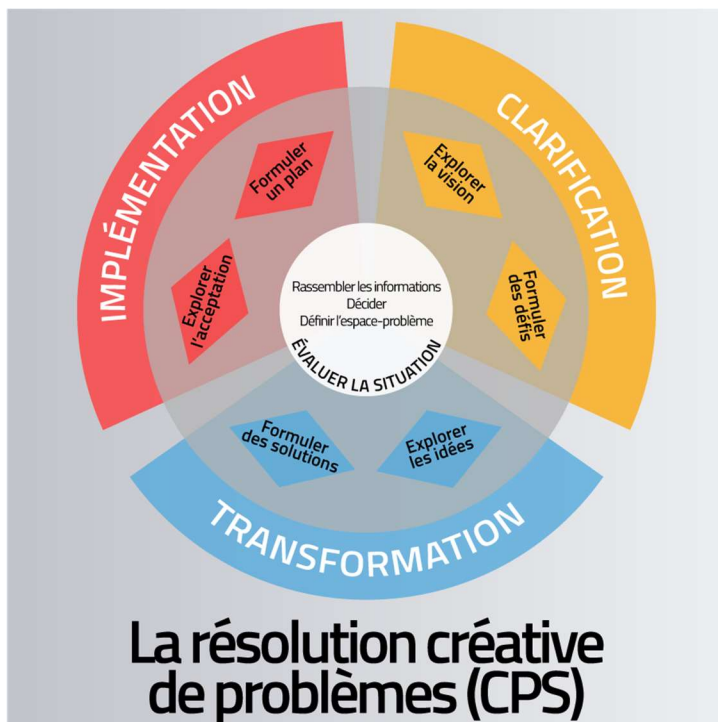
Ce modèle, créé pour le monde de l'entreprise avec pour objectif de favoriser la génération d'idées nouvelles et la collaboration dans les équipes, peut s'appliquer à la médiation familiale.

La démarche proposée par le CPS est bien plus qu'un outil, nous pourrions dire c'est une boîte pleine d'outils car l'approche permet d'en englober une multitude.

¹¹³ CARRIER Camille and GÉLINAS Sylvie. *Créativité et gestion : les idées au service de l'innovation*. Presses de l'Université du Québec, 2011, p 5.

¹¹⁴ OSBORN Alex F. *Applied imagination: principles and procedures of creative problem solving*, Charles Scribner's Son, 1963.

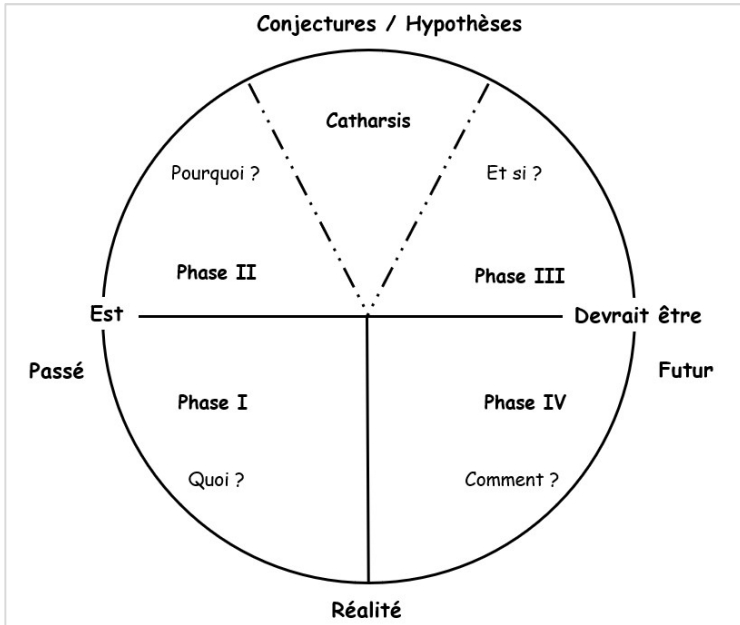
¹¹⁵ PUCCIO Gerard J. *Creativity rising: creative thinking and creative problem solving in the 21st century*. ICSC Press, International Center for Studies in Creativity, 2012.



La Résolution Créative de Problème (CPS) (PUCCIO 2012)

- ➡ La 1^{re} étape, « **La phase de clarification** » sert à explorer les points à travailler, écarts, souhaits ou objectifs à considérer pour être en mesure de sélectionner le défi le plus pertinent. Pour cela, il faudra au préalable, rassembler les informations et définir le problème.
- ➡ La 2^e étape, « **La transformation** », consiste en une recherche d'idées pour résoudre le problème.
- ➡ Enfin, la 3^{ème} étape, « **L'implémentation** », permet de sélectionner et d'affiner la solution choisie pour qu'elle soit adaptée à la réalité du terrain.

- Le processus de médiation à travers la « Roue de Fiutak »



La fameuse « Roue de Fiutak » fait référence parmi les modélisations du processus de médiation. Ce modèle « du cycle de la médiation »¹¹⁶ offre de multiples avantages : il permet d'appréhender la complexité avec des repères très simples qui s'adaptent à toutes les situations. Il est dynamique et donne du rythme aux déroulés des entretiens. Enfin, sa forme dépouillée et claire le rend accessible et pédagogique.

Ce modèle guide la réflexion sur la pratique et chaque médiateur peut se l'approprier. Sa simplicité est son atout principal car comme le disait lui-même Thomas Fiutak « *le moins est le plus*¹¹⁷ ». Moins le médiateur s'appuie sur des

¹¹⁶ FIUTAK Thomas, PLANÈS Gabrielle and COLIN Yvette, *Le médiateur dans l'arène : réflexion sur l'art de la médiation*. Erès, 2011, p 30 à 35.

¹¹⁷ *Ibid*, p. 30 à 35.

moyens externes, plus il gagne en authenticité et plus il est en interaction directe avec les personnes.

Aussi, cette roue en mouvement guide le praticien qui doit trouver un équilibre entre suivre les personnes et les guider vers leurs objectifs. En ce sens Thomas Fiutak conclut :

« La leçon à retenir est que si vous ne savez pas quelle direction vous prenez, vous n'arrivez pas à destination¹¹⁸ ».

Dans *Le médiateur dans l'arène* (page 35), Thomas Fiutak présente son modèle en décrivant 4 phases :

Analyse des phases du Modèle

➡ **Phase I.** *L'ouverture de la séance permet à toutes les parties de communiquer la perception qu'elles ont de leur réalité (phase du **Quoi ?**). Dans cette phase, le rôle du médiateur est de donner le même temps de parole à tous et de poser des questions pour clarifier la situation.*

➡ **Phase II.** *La deuxième phase permet aux parties de se poser des questions l'une à l'autre pour tester leur représentation de la réalité et commencer à vérifier et comprendre quels peuvent être leurs véritables intérêts (phase du **Pourquoi ?**). Cette phase peut avoir l'air d'une conversation entre collègues même si on est encore loin de l'accord.*

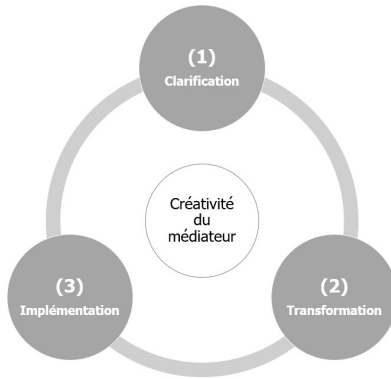
➡ **Phase III.** *Dans la troisième phase, les parties explorent les différentes options sans se laisser enfermer dans les difficultés du passé (phase du **Et si ?**). La règle devrait être d'avoir toujours le maximum d'options.*

➡ **Phase IV.** *La dernière phase (phase du **Comment ?**) permet de mettre en place un plan d'action en choisissant ensemble, parmi toutes les options, celles qui aboutiront à la conclusion d'un accord durable. C'est souvent à ce moment que surviennent des discussions sur des points de détail plus subtils qui n'avaient pas été abordés jusque-là. Un accord durable est conclu lorsque les parties peuvent répondre aux questions : « **Qui fait quoi, quand et comment ?** » et qu'elles peuvent préciser quelles seraient les conséquences pour chacune en cas de non-respect de l'accord.*

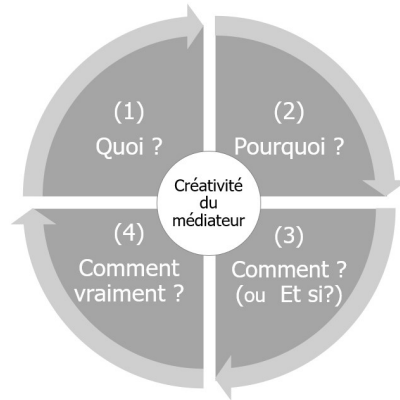
– **Le point de catharsis :** *l'identification des émotions attachées aux intérêts en jeu (sous forme de V en haut du cercle).*

¹¹⁸ FIUTAK Thomas, PLANÈS Gabrielle and COLIN Yvette, op. cit p. 30 à 35.

Ces deux modèles (CPS et roue de Fiutak) ont des points d'articulation qu'il est intéressant d'expliciter, à partir de leur présentation simplifiée :



Le CPS et le médiateur

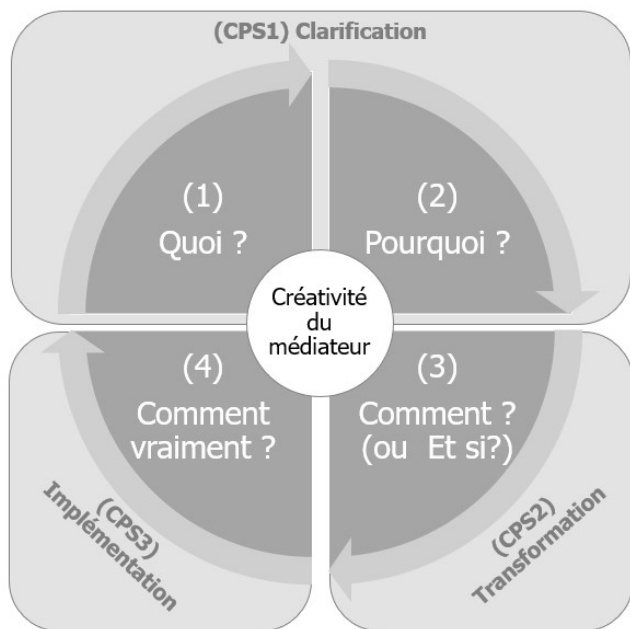


La roue de Fiutak et la créativité du médiateur

Les deux premières phases de la roue de Fiutak apparaissent dans les faits comme une phase de clarification au sens du modèle CPS. Alors que les personnes médiées arrivent avec un conflit qui peut sembler indépassable, reposant sur une histoire vécue souvent différemment par chacun, une phase de clarification s'impose. C'est ce à quoi les phases du « Quoi ? » puis du « Pourquoi ? » s'attachent. En clarifiant les questions qui se posent, en définissant les défis sur lesquels le travail va porter, en allant au-delà des premières apparences, les personnes se trouvent plongées dans cette première phase, indispensable à la fois au processus de médiation et au processus créatif.

La phase du « Comment ? », comme la phase de transformation du modèle CPS, a pour objectif de développer un maximum d'options.

Enfin la phase du « Comment vraiment ? » est analogue à la phase d'implémentation du modèle CPS, car elle permet de sélectionner et mettre en œuvre les options qui feront l'objet d'un accord.



L'articulation des deux processus

Une fois ces deux processus identifiés dans leur articulation, comment concrètement utiliser cette modélisation dans la pratique de la médiation familiale ? En développant sa créativité, le médiateur pourra accompagner la créativité des médiés.

II - La créativité du médiateur au centre du processus de médiation

Le « quoi » et le « pourquoi », les deux premières phases de la Roue de Fiutak, sont souvent l'occasion d'un accompagnement sur la perception de la réalité. Ce sera un premier pas vers la compréhension de la position de l'autre, qui a un vécu différent. C'est aussi un cheminement pour que chacune des personnes se sente écoutée et comprise.

L'accompagnement peut alors se faire par un jeu de questions et faire l'objet de propositions de la part du médiateur. Celui-ci sera vigilant sur le fait de rester dans une posture basse qui propose des outils sans induire des attentes de résultats.

Lorsqu'une ou deux personnes semblent incapables d'envisager que l'autre n'est pas dans un mensonge mais dans l'expression de sa vérité, le médiateur proposera différents accompagnements. Il utilisera par exemple des métaphores, des cartes, des vidéos pédagogiques, du photolangage, des exercices de mémoire, des jeux qui mettent en lumière les fonctionnements du cerveau... L'objectif est de faire vivre de nouvelles expériences aux personnes qui pourront ainsi mieux comprendre ce phénomène.

Prenons un exemple que tous les médiateurs ont rencontré : des personnes disent

« Ce n'est pas possible, nous n'avons pas vécu la même chose »

et vont exprimer des vécus divergents d'un même événement tout en partageant un souci de compréhension de cette situation. Les personnes auront tendance à s'agacer du récit de l'autre qui devient inintelligible voire inaudible. Le médiateur peut faire preuve de créativité en s'adaptant au profil des personnes. Il propose alors un travail spécifique pour engager une remise en question, une ouverture des champs de vision, pour chacune des

personnes. Dans cet exemple en contexte de séparation parentale, une expérience est proposée aux personnes : la médiatrice familiale présente 5 dessins représentant des scènes de la vie quotidienne de parents séparés. Les images ont été soigneusement choisies pour qu'il n'y ait pas d'identification trop forte aux personnages. Elle les expose les unes après les autres. Pour chacune des images, elle invite les personnes à prendre le temps de les découvrir puis à décrire ce qu'elles y voient. Le thème suffira à évoquer des émotions particulières à chacun.

Dans leurs descriptions, ils s'écoutent et s'étonnent de ne pas y voir la même chose. Ils s'amuse des différences de perceptions et du caractère ludique de l'exercice. Ils découvrent les associations d'idées et les interprétations de chacun. L'effet de surprise laissera place à la compréhension et à la reconnaissance de la sincérité du vécu différent de chacun.

Cet exercice aura pris cinq minutes environ. Une parenthèse dans l'entretien qui les amènera à se re-connaître mutuellement. Au-delà de son efficacité, l'intérêt de recourir à ces méthodes peut-être le gain de temps. En effet, la médiation reste un processus court et il peut être long et difficile de comprendre la position de l'autre dans les situations conflictuelles. Parfois, « Une image vaut mille mots » (Confucius).

Cet exemple illustre l'importance, pour le médiateur, d'être lui-même dans une posture créative. Ainsi, il explore des idées en recherchant des outils adaptés à chaque situation familiale et à chaque problématique. Il est soucieux d'alimenter sa pratique au quotidien et butine à droite et à gauche pour collecter de quoi enrichir sa pratique : il conservera des images, des citations, des jeux collaboratifs etc. sans savoir s'il les utilisera un jour. Il rapportera des trésors de conférences ou de lectures qu'il collectionnera précieusement.

C'est dans cet ensemble d'outils, collectés sans fin immédiate, qu'il pourra puiser celui qui donnera un nouveau souffle pour appréhender une situation complexe au cours d'une médiation. La posture qui consiste à chercher l'outil le plus adapté à partir de sa collection personnelle ou à en improviser, sera un atout pour le bon déroulement des phases I et II. En effet, face aux difficultés, la tentation est grande, pour les personnes, de rebrousser chemin, de se décourager, de démissionner de la conversation : la créativité est, dans ces moments-là, indispensable.

La créativité du médiateur peut remobiliser les médiés, susciter une adhésion plus forte, favoriser une implication plus grande pour échanger sur la perception qu'elles ont de la réalité, clarifier la situation (phase I), clarifier leurs intérêts et comprendre leurs désaccords (phase II). Un dicton dit qu'un problème bien formulé est à moitié solutionné et les médiateurs savent à quel point ces deux phases seront essentielles dans le déroulement du processus de médiation.

III - Favoriser l'expression de la créativité des personnes en médiation

La recherche de solutions se limite trop souvent aux options les plus évidentes. Les personnes vont chacune faire part de propositions qui reflèteront leurs solutions idéales. C'est une première vague de propositions qui fait référence aux positions de chacun et renforce l'impression de désaccord.

Le fait d'explorer des options beaucoup plus larges peut nécessiter un accompagnement spécifique lorsque les personnes peinent à considérer et à imaginer d'autres possibles. Le travail consiste à chercher une deuxième vague, voire une troisième vague de propositions etc.

Nous pouvons alors entendre

« J'ai déjà tourné le problème dans tous les sens »,

« S'il y avait des solutions ça se saurait »,

« On n'arrivera jamais à trouver un accord ».

Autant d'indicateurs qui montrent qu'il n'est pas facile pour les personnes d'élaborer par elles-mêmes et qu'elles ont besoin d'une aide pour explorer de nouvelles pistes. Le médiateur peut alors s'appuyer sur le CPS.

Le médiateur, toujours vigilant à ne pas faire à la place des personnes, va les accompagner pour qu'elles se saisissent du processus créatif et de ses différentes étapes. La recherche de nouvelles pistes de réflexions, tournées vers l'avenir, constitue une démarche complexe qui rencontrera de nombreux obstacles. Ces difficultés sont en lien avec le niveau de conflit qui altère la confiance mutuelle et l'esprit de collaboration. Le respect des étapes de la « transformation » va soutenir les objectifs de la phase III : explorer un maximum d'options sans se laisser enfermer dans les difficultés du passé.

La créativité est un mot très récent en France. Ce n'est qu'en 1970 qu'il a été déposé à l'Académie Française comme un synonyme « d'inventivité »¹¹⁹. Cela explique probablement en partie la difficulté à considérer la créativité comme inhérente à notre fonctionnement et nos habitudes. En médiation familiale, pour certaines personnes, il peut paraître tout à fait exotique de chercher des options au-delà des évidences. Cela ne va pas de soi, d'où la nécessité d'un accompagnement spécifique.

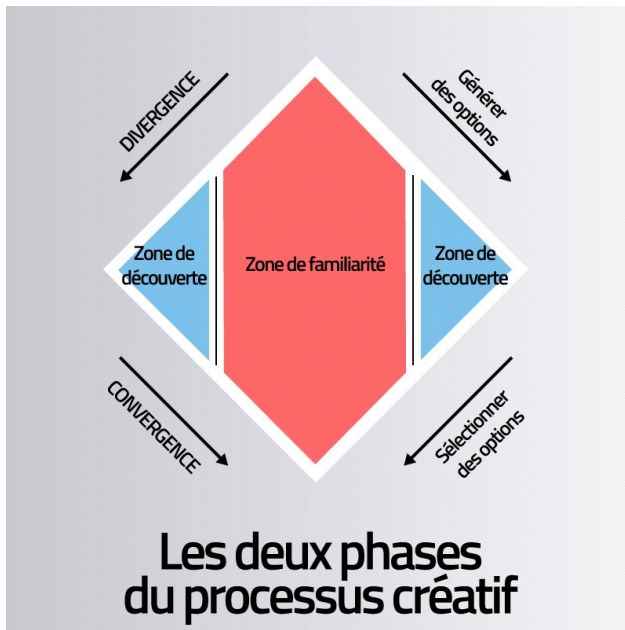
Bien sûr, il paraît plus opportun aux personnes de prendre un raccourci « problème - solution » qu'un itinéraire bis qui va les

¹¹⁹ VINCENT, Claude-Pierre. *Heuristique : création, intuition, créativité et stratégies d'innovation*. Ed. BoD, 2012, 119 p

inviter à prendre du temps pour regarder différemment la situation.

Pour soutenir le processus créatif, on va donc séparer le travail en deux temps :

- Un premier temps, une phase de « pensée divergente » qui permet de sortir d'une « zone de familiarité » pour explorer une « zone de découverte ».
- Un second temps, les personnes seront amenées à sélectionner des options : ce sera une phase de « pensée convergente ».



La Résolution Créative de Problème (CPS) (PUCCIO 2012)¹²⁰

¹²⁰ Schéma BASTIEN Wagener sur : <http://se-realiser.com/le-processus-creatif/> (consulté le 6 janvier 2019)

Le CPS met en lumière l'importance d'un accompagnement qui va inciter les personnes à explorer de nouveaux possibles. L'intervention d'un tiers qui encourage à explorer de nouvelles zones de réflexions peut être déterminante dans la recherche de solutions nouvelles.

L'intérêt pour le médiateur réside dans l'investissement des personnes dans l'exploration maximale d'options. Les personnes co-construisent ensemble et le médiateur ne fait que proposer des supports à l'élaboration. Ce qui est bien plus important que les options ou les solutions qui vont émerger, ce sont les chemins que nous allons prendre pour les atteindre... ou pas.

Parmi ces supports d'élaboration, il y a par exemple le « **Et si ?** » emprunté à Thomas Fiutak. Nous pouvons également interroger

« *Comment font d'autres parents dans ce type de situation ?* », induire volontairement des propositions impossibles, ou des changements de contexte en fonction des freins, résistances dans la recherche :

« *Si vous déménagiez ?* »

« *Si vous changiez de travail ? Si vous aviez d'autres enfants ?* »

etc.

Des outils¹²¹ qui favorisent la génération et l'émergence d'idées seront plus appropriés lors de la « phase divergente ». D'autres, seront propices aux tris des idées, à leur hiérarchisation et leur sélection.

Enfin, des outils de projection dans la mise en œuvre, pourront également soutenir la planification des décisions de manière concrète.

¹²¹ Des exemples de ressources d'outils dans la biblio créative, en fin d'article.

Le médiateur peut également insuffler une dynamique qui favorise la créativité en adoptant une posture positive. Par exemple, en considérant que l'échec n'en est pas un. Aussi, contrairement aux idées reçues, la créativité représente un véritable travail de recherche. Ainsi, plus on cherche, plus on a de chance de trouver !

« Le génie est fait de deux pour cent d'inspiration et de quatre-vingt-dix-huit pour cent de transpiration. »

(Thomas Edison)

Le médiateur amènera une rigueur et une vigilance dans le déroulé du processus de médiation qui sera rythmé par les phases, les étapes et l'alternance des temps de « divergence » et de « convergence » décrits dans le CPS.

Les personnes apprennent et expérimentent le fait qu'une communication constructive devient possible. Petit à petit, la recherche de solutions et la prise de décisions le deviennent également. Nous pouvons même espérer que ce travail aura des vertus pédagogiques, notamment pour les personnes qui ont besoin de méthodologie. Les personnes qui viennent en médiation ont en commun le fait de rechercher du changement. La créativité aime le changement et vice versa !

Conclusion

Il n'y a évidemment pas de recette en médiation familiale et c'est une chance pour le développement de la créativité. L'espace de médiation familiale est un espace particulièrement prolifique en termes d'idées et d'innovations.

Où les médiateurs puisent-ils tous leurs outils ? Eh bien où ils le souhaitent !

Les inspirations sont sans limites : de même qu'ils piocheront diverses techniques dans les différents courants de la médiation,

certaines piocheront dans le management et la gestion, d'autres dans les outils d'animation, la psychologie sociale, le développement personnel, les techniques de communication, l'art plastique, les jeux de société, le code de la route, la littérature, les mathématiques etc.

Placer explicitement le processus de créativité en arrière-plan du processus de médiation apparaît donc comme pertinent et nécessaire. La pratique des médiateurs aurait sans doute beaucoup à gagner si elle prenait appui plus fortement sur les techniques de créativité.

Le potentiel créatif des médiateurs, comme celui des personnes, pourrait être développé et accompagné de manière plus concrète. Développer des échanges de pratiques créatives, des formations, des partages et mutualisations d'outils, des créations d'outils... De quoi permettre à chacun, en fonction de sa sensibilité, de nourrir sa pratique professionnelle.

BIBLIO CREATIVE de boîtes à outils

AZNAR Guy, *Idées : 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer*. Éditions d'organisation, 2005.

BONO Edward De. *La boîte à outils de la créativité* : Eyrolles, 2015

CHAVANIS Jean-Luc and GAVA Marie-José. *Outils et pratique de la médiation : dénouer et prévenir les conflits dans et « hors les murs »*. InterÉditions, 2014

DEBOIS François, GROFF Arnaud and CHENEVIER Emmanuel. *La boîte à outils de la créativité : 70 outils clés en main 12 vidéos d'approfondissement*. Dunod, 2019.

LAGARDE Laurent. *La boîte à outils du développement personnel en entreprise*. Dunod, 2014

