

La pratique de la médiation: une approche intégrative de communication

Linda Bérubé*

Quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit lorsque vous entendez le mot «conflit»?

Guerre, affrontement, tension, positions, cris, violence?

Au premier abord, le mot «conflit» a une connotation négative dans la plupart des esprits. Cependant, à bien y penser, le conflit peut aussi avoir des effets positifs: changement, communication, expression, énergie, dynamisme, solutions, etc.

Un conflit laissé à lui-même peut devenir destructeur. Pour que le conflit ne dégénère pas en violence et qu'il produise des effets positifs, il doit être géré. Il existe des conditions pour favoriser un conflit constructif.

Lorsqu'il y a un conflit et que des intérêts divergents se confrontent l'un à l'autre, quatre possibilités de réaction se présentent aux individus en présence:

- se soumettre à l'autre;
- combattre pour obtenir la victoire sur l'autre;
- faire un compromis;

* Travailleuse sociale. Médiatrice familiale accréditée, Centre de médiation Iris Québec.

- intégrer les points de vue dans le but de faire émerger une solution nouvelle mutuellement satisfaisante.

Le rapport de force et la soumission sont des solutions de type gagnant-perdant qui ont déjà été largement critiquées et qui ne procurent pas les conditions requises pour qu'un conflit soit constructif.

Le compromis a bien meilleure réputation. Utile dans certaines situations, le compromis est pourtant souvent temporaire et futile dans plusieurs autres situations. Il n'est généralement rien d'autre qu'une façon de balayer la poussière sous le tapis. Les parties s'accordent pour arrêter la confrontation de leurs points de vue en déterminant que chacune obtient une part égale de satisfaction ou d'insatisfaction. Le compromis n'est pas une manifestation d'imagination, mais bien une stratégie qui fait cesser la confrontation sans régler réellement le problème. On achète la paix. Ce qui a fait l'objet de compromis resurgit souvent à nouveau et amène des résultats plus désastreux encore.

L'approche intégrative m'apparaît la façon la plus satisfaisante de résoudre les conflits lorsque la relation entre les parties présente une certaine importance pour ces dernières. Cette approche vise à créer ensemble du nouveau pour trouver une satisfaction mutuelle. Pour y parvenir, chacun doit persister dans la négociation tant et aussi longtemps qu'une voie n'est pas trouvée qui n'absorbe pas l'une ou l'autre des personnes mais par laquelle toutes les deux peuvent contribuer à la solution. Cette approche demande du temps.

Conjuguer les différences demeure toujours un défi. C'est cependant par une mise en commun des perceptions et des compréhensions de chacun, que peuvent intervenir des changements dans les façons de penser. C'est seulement par l'intégration des perspectives de chacun que l'intégrité des individus est vraiment préservée et qu'un conflit peut être géré positivement.

La médiation vise à résoudre les conflits en favorisant une intégration nouvelle des points de vue divergents permettant ainsi d'en arriver à un *accord mutuellement satisfaisant*, tout en évitant, dans la mesure du possible, les dommages à la *relation* que les protagonistes entretiennent entre eux.

Le travail du médiateur dépasse la simple application de stratégies et de techniques. Il s'agit d'une fonction particulière qui nécessite

avant tout un savoir-être. Ce savoir-être se traduit entre autres par un ensemble de valeurs auxquelles adhèrent les médiateurs et qui leur permettent d'adopter une attitude appropriée en contexte de médiation.

Les croyances qui sous-tendent la pratique de la médiation

- Les personnes en conflit, peu importent les comportements qu'elles adoptent, cherchent à répondre à leurs intérêts et besoins. Il y a donc lieu, comme médiateur, d'adopter une attitude de non-jugement, dans l'analyse de la situation.
- Les intérêts et besoins des personnes prennent différentes formes, ils peuvent être d'ordre matériel ou psychologique et sont souvent difficiles à déchiffrer derrière leurs attitudes et comportements.
- Les personnes en conflit sont les mieux placées pour trouver une solution à leurs problèmes. Mieux vaut une solution mutuellement choisie et appliquée qu'une solution d'expert qui serait meilleure mais demeurerait inappliquée.
- Les personnes sont capables de trouver une réponse satisfaisante à leur conflit. La croyance du médiateur en cette capacité est un facteur clé du succès d'une médiation.
- Les personnes sont responsables des choix qu'elles font et de leurs conséquences. La responsabilité d'un médiateur se limite à la gestion du processus; les parties demeurent responsables des conclusions.
- La manière de régler un conflit est tout aussi importante que le résultat obtenu. La relation est aussi un enjeu à considérer dans la négociation.
- La négociation permet de trouver des solutions originales qui correspondent de façon plus adaptée aux besoins spécifiques.
- La présence d'un tiers impartial, reconnu par les parties et apte à les aider à reconnaître leurs besoins et intérêts particuliers et mutuels, à les aider à dégager des pistes de solutions et à conclure une entente mutuellement satisfaisante, est susceptible de favoriser la résolution d'un conflit.

Le rôle du médiateur

La fonction du médiateur est d'apporter une assistance à ceux qui veulent négocier une entente *mutuellement satisfaisante*. Le médiateur est sans pouvoir sur les décisions. Son seul pouvoir est celui que lui confèrent les parties en recourant à son expertise sur la manière de conduire la négociation.

On sait que la satisfaction à la fin de la médiation s'évalue à trois niveaux: les résultats obtenus, le climat de la relation entre les participants et enfin, la manière dont les négociations se sont déroulées.

Les interventions du médiateur tiendront compte de ces dimensions particulières. À la façon d'un chef d'orchestre, il choisira d'orienter ses interventions de manière à mener de front et à maintenir l'harmonie entre la gestion du processus, le travail concernant l'objet même du conflit (interventions de résolution de problème), et enfin, le maintien d'un climat favorable aux discussions (interventions aux niveaux psychologique et relationnel). Bien que la description des interventions du médiateur doive se faire de façon linéaire, leur application est hautement dynamique et variera en fonction des besoins de la situation.

Interventions au niveau du processus

Avant même que ne débute la négociation, le médiateur doit aider les négociateurs à se mettre d'accord sur une manière de travailler ensemble, qui assure l'ordre, l'égalité et la participation au processus de résolution de conflit devant conduire à un accord final accepté par les deux négociateurs.

La vraie mesure de la satisfaction concernant le processus est que quels que soient les résultats obtenus – possibilité d'impasse, intensification du conflit ou faible satisfaction quant à l'atteinte des buts visés – les parties en conflit accepteraient de réutiliser le processus dans des circonstances similaires.

La conduite du processus de négociation par le médiateur constitue l'épine dorsale de la médiation; ce processus est conçu à partir des principes de la négociation raisonnée (voir annexe 1) de manière à faciliter la discussion des parties et résoudre leurs litiges. Il comporte 4 étapes (voir annexe 2).

Les tâches du médiateur au niveau du processus sont les suivantes:

- Assurer la gestion du processus de négociation;
- Aider à identifier et ordonner le traitement des questions en litige;
- Informer des étapes de la médiation et en assurer le respect;
- Assurer un équilibre dans les discussions des participants en favorisant l'expression d'une partie peu loquace et en limitant la parole à un interlocuteur qui prend trop de place;
- Demeurer axé sur la tâche;
- Ramener la discussion sur le sujet;
- Déterminer l'agenda, le rythme des discussions;
- Aider les parties à implanter l'entente intervenue.

Interventions au niveau de la résolution conjointe du problème

La satisfaction sur le contenu est atteinte quand les intérêts essentiels de toutes les personnes en conflit sont satisfaits à un niveau acceptable – nous parlons bien d'un niveau pas nécessairement préféré, mais acceptable.

Les tâches du médiateur auprès des parties quant à la résolution du problème proprement dite sont les suivantes:

- Aider à identifier les questions en litige;
- Aider à faire ressortir les intérêts et les besoins sous-jacents derrière leurs positions;
- Communiquer de l'information objective et de façon non directive;
- Identifier les intérêts communs et centrer la discussion sur les aspects positifs;
- Aider à développer des options de règlement;

- Aider à évaluer les options;
- Identifier les accords et favoriser la fermeture d'ententes;
- Rédiger l'entente qui résulte de la négociation;
- Référer à des personnes ressources au besoin.

Interventions aux niveaux psychologique et relationnel

Les négociateurs entretiennent en eux deux tendances contradictoires:

D'une part le désir de s'entendre qui engendre le besoin de s'engager dans la résolution conjointe d'un problème, de coopérer, de coordonner leurs actions et de prêter attention aux intérêts communs.

D'autre part le désir de se battre qui engendre le besoin de s'opposer dans une interaction conflictuelle, de créer une résistance psychologique et des obstacles à la collaboration, d'insister sur les différences et le conflit.

Ces deux états contradictoires créent une tension constante et c'est le mouvement de l'un à l'autre qui permet le mouvement à l'intérieur de la médiation. Lorsque le désir de collaborer est présent, le médiateur en profite pour faire avancer la tâche. Le travail sur la résolution du problème provoque inévitablement, au bout d'un certain temps, des tensions qui font ressurgir les forces antagonistes. C'est à ce moment que le médiateur intervient par des stratégies au niveau psychologique ou relationnel.

Les tâches du médiateur auprès des parties quant aux niveaux psychologique et relationnel sont les suivantes:

- Procurer un lieu de rencontre qui convient aux échanges;
- Aider à écouter et à reconnaître les intérêts et les besoins;
- Identifier les styles de négociation: encourager les styles de coopération et d'intégration et faire valoir les effets négatifs des styles de compétition et gagnant-perdant;
- Maintenir un climat constructif;

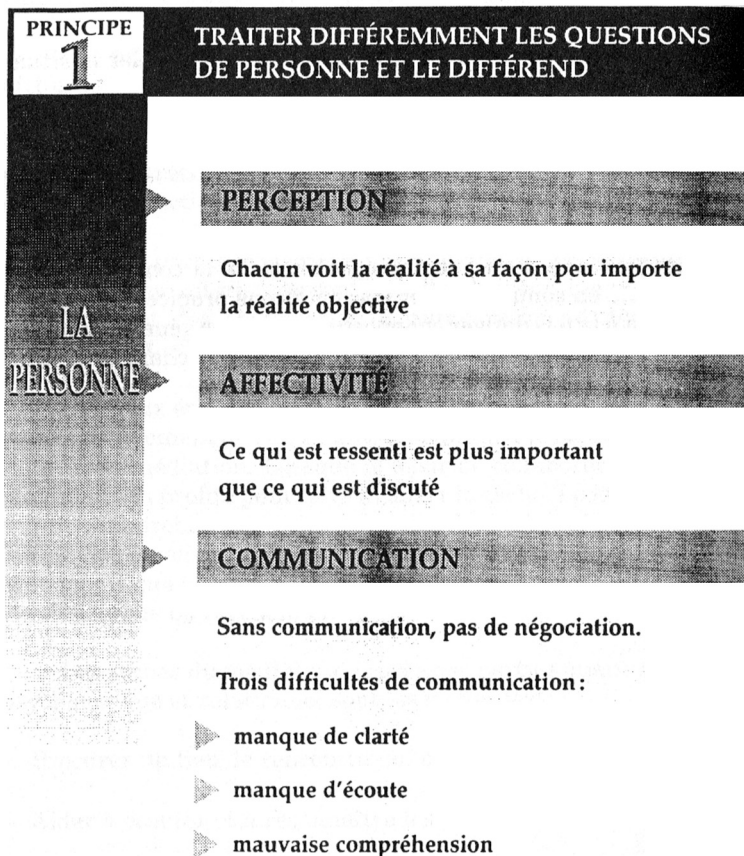
- Transformer les accusations en demandes;
- Travailler en contexte d'émotions intenses;
- Recadrer les perceptions;
- Favoriser une communication efficace;
- Équilibrer les pouvoirs;
- Garder une certaine légèreté dans la manière d'aborder la situation;
- L'humour est une bonne façon de dédramatiser;
- Conserver son calme.

Le médiateur est en fait un «spécialiste de la confiance». Son métier consiste en somme à créer les conditions propices afin que le conflit, qui est à la fois danger et opportunité, puisse générer, pour les parties, les aspects positifs d'affirmation de soi, de changement, de créativité et de croissance.

Les principes de la négociation raisonnée

Tableaux

PRINCIPES DE LA NÉGOCIATION RAISONNÉE



Comment réussir une négociation de R. Fisher et W. Ury, E. du Seuil.
 Conception Linda Bérubé, Centre de médiation Iris Québec

IRIS

PRINCIPE

2

SE CONCENTRER SUR LES INTÉRÊTS EN
JEU ET NON SUR LES POSITIONS

Les POSITIONS sont des MOYENS que les personnes privilégient pour servir leurs intérêts.

Les positions sont facilement exprimées

Les INTÉRÊTS se présentent sous forme de :

- ▶ CRAINTES
- ▶ BESOINS
- ▶ DÉSIRS

Les intérêts sont intangibles, difficiles à exprimer et parfois incohérents

On ne concilie pas les positions, mais bien les intérêts.

POUR CONCILIER LES INTÉRÊTS, IL EST NÉCESSAIRE D'ABORDER SES PRÉOCCUPATIONS :

- ▶ parler de ce qui nous préoccupe
- ▶ être précis, concret
- ▶ exprimer ses intérêts avant d'aller aux solutions
- ▶ s'intéresser aux intérêts de l'autre
- ▶ être résolu à servir ses intérêts en étant conciliant avec les personnes.

PRINCIPE
3
**IMAGINER DES SOLUTIONS PROCURANT
UN BÉNÉFICE MUTUEL**
A. LES PLUS GRANDS PIÈGES

- ▲ Penser qu'il n'existe qu'une solution
- ▲ Critiquer trop vite toute idée nouvelle
- ▲ Penser que les difficultés de l'autre ne regarde que lui

B. INVENTER DES SOLUTIONS NOUVELLES ET ORIGINALES

- ▲ Imaginer avant de choisir
- ▲ Élargir le champ des possibles
- ▲ Aller chercher des avis d'experts de disciplines différentes
- ▲ Imaginer des solutions intermédiaires :
 - accord permanent vs accord provisoire
 - accord total vs accord partiel
 - accord définitif vs accord de principe

C. RECHERCHE D'UN BÉNÉFICE MUTUEL

- ▲ Identifier les intérêts communs
- ▲ Rendre les divergences complémentaires
- ▲ Offrir des options

D. FACILITER LA TÂCHE DE L'AUTRE DANS LA PRISE DE DÉCISION

- ▲ Aider l'autre à convaincre ses proches
- ▲ Ébaucher des accords possibles
- ▲ Faire des offres
- ▲ Faire ressortir ce qui est positif pour l'autre

PRINCIPE

4.

EXIGER L'UTILISATION DE
CRITÈRES OBJECTIFS

QUAND LES DIVERGENCES SUBSISTENT :

**A. RECHERCHER DES CRITÈRES D'ÉQUITÉ indépendants
de la volonté des parties et acceptables pour les deux:**

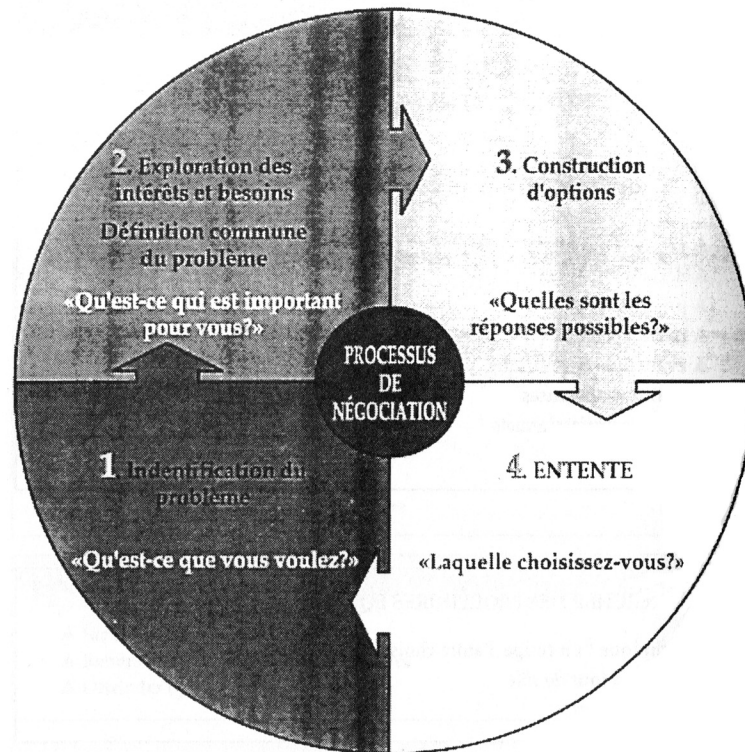
- ▲ valeur du marché
- ▲ décision judiciaire
- ▲ précédents
- ▲ critères moraux
- ▲ évaluation scientifique
- ▲ égalité des chances
- ▲ critères professionnels
- ▲ efficacité

B. RECHERCHER DES PROCÉDURES ÉQUITABLES

- ▲ technique l'un coupe, l'autre choisit
- ▲ choisir à tour de rôle
- ▲ tirage au sort

C. FONDER LA DISCUSSION SUR CES CRITÈRES

PROCESSUS DE NÉGOCIATION



POUR TROUVER LA SOLUTION: « Se concentrer sur les intérêts et les besoins en jeu »

