

BERIAULT Thierry - Les étapes de la médiation intégrative

L'expertise du médiateur repose presque entièrement sur sa maîtrise du processus et le bon déroulement des séances. L'importance de se doter d'un cadre d'intervention structuré apparaît donc capitale, tout comme la nécessité de comprendre les objectifs et les fonctions de chaque moment de la médiation. La présence d'un cadre prédéfini et d'application constante est d'autant plus important qu'il est généralement le seul élément de stabilité auquel peuvent se rattacher les parties alors que tout le reste est teinté du chaos créé par le conflit.

Même si chaque médiateur conçoit au fil du temps une méthode qui lui est propre avec un nombre d'étapes déterminé et un déroulement structuré¹, le processus se résume invariablement à quatre moments charnières². Avant cependant d'aborder la première de ces étapes, il nous faut exposer les principes de la prémédiation. Certains praticiens soutiennent que ce jalon est superflu et même qu'il peut nuire au processus de médiation en soutirant une part d'authenticité et de spontanéité au moment des séances de médiation, mais beaucoup y ont recours afin de préparer adéquatement les parties. Cette phase consiste d'abord à la rencontre individuelle de chaque partie et de son accompagnateur, le cas échéant. Les objectifs de la prémédiation sont multiples : éduquer les parties sur les fondements de la médiation, établir un lien de confiance susceptible de faciliter l'amorce du processus en plus d'exposer le fonctionnement de la médiation, la définition du conflit qu'elle permet et son potentiel. Incidemment, le médiateur peut en profiter pour obtenir certaines informations de la part des parties. Ces éclaircissements lui permettront d'émettre certaines hypothèses sur les enjeux présents et d'identifier à l'avance certains pièges ou obstacles susceptibles de se présenter. Cette rencontre peut se faire selon différentes modalités en fonction de la disponibilité et de la mobilité des parties. De préférence, elle se fera avant la journée où se déroulera la première séance de médiation et en présence de chaque partie³

1. Le récit/dialogue

Au début de la première séance de médiation, après avoir fait signer le protocole de médiation⁴, le médiateur use de différentes techniques afin d'établir un climat propice à la discussion. Commence alors la mise en œuvre de l'objectif premier de cette phase, à savoir créer un forum dans lequel les parties, une à la fois, feront leur récit du conflit. Afin qu'elles puissent exposer leur « histoire » de la situation, le médiateur doit s'être assuré au préalable de la collaboration de chacune d'elles pour qu'elles soient disposées à faire preuve d'une écoute active⁵ envers l'autre. C'est souvent l'occasion pour les parties de pouvoir livrer pour la première fois, et peut-être la seule fois, leur perception de la situation sans être interrompues. S'ensuit un dialogue où les parties peuvent échanger sur certains points des récits.

¹ Le nombre d'étapes peut varier grandement selon le raffinement du processus et le style de médiateur, mais ultimement le substrat du processus se déclinera toujours en quatre étapes. Chez Moore, c'est 12 étapes : Christopher W. MOORE, *The Mediation Process, Practical Strategies for Resolving Conflict*, op. cit. note 5; pour de Kovachich, c'est 6 étapes : Hélène DE KOVACHICH et als., *Guide pratique de la médiation*, op. cit. note 5, p. 62 ; et pour Stimec et Fiutak, c'est 4 étapes : Arnaud STIMEC, *La médiation en entreprise*, op. cit., note 4, p. 3 et Thomas FIUTAK, *Le médiateur dans l'arène. Réflexion sur l'art de la médiation*, op. cit. note 30.

² C'est notamment le cas de Fiutak.

³ En certaines circonstances, même si cela n'est pas optimal, il peut arriver que cela se fasse par téléphone ou en caucus quelques minutes avant la médiation ou même, en présence des deux parties en même temps.

⁴ Autrement nommé le « contrat de médiation » ou la « convention de médiation », c'est-à-dire l'établissement, dans un document, des règles applicables pour la bonne conduite d'une médiation.

⁵ Bernard MAYER, *The Dynamics of Conflict Resolution, A practitioner's Guide*, op. cit., note 30, p. 122-127. Voir également sur les types d'écoute et comment faire preuve d'écoute active dans Solange CORMIER, *La communication et la gestion*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2^e édition, 2006, p.76-90.

On sait que la plupart des conflits sont généralement créés par un écart entre la perception des parties et les conclusions qu'elles tirent d'une situation d'une même série d'événements dans un même espace-temps. Ces perceptions sont à leur tour générées par une information inégale ou imparfaite des faits qui se sont réellement produits dans cet espace-temps. L'étape du récit et du dialogue permet ainsi de pallier l'absence de communication efficace entre les parties qui leur avait forcément procuré des informations différentes et limitées d'une même réalité. L'acquisition de ces éléments factuels nouveaux permet l'amorce d'un processus interne de déconstruction de leurs « histoires » respectives pour tendre vers une vérité reconstruite en commun, bien que souvent à géométrie variable. Par la même occasion, le récit et le dialogue qui s'ensuit procurent aux parties le sentiment d'être écoutées, comprises et reconnues dans leur conflit.

Le travail du médiateur en regard de cette phase consiste donc à créer un espace propice au dialogue et à l'échange d'information afin d'établir un climat de confiance, de faciliter la convergence des récits et de réussir à réduire l'écart des perceptions. C'est également l'occasion pour le médiateur d'amorcer son travail et d'identifier mentalement les intérêts et les besoins des parties. Bref, cette étape appartient aux parties qui ont l'occasion de « dire » le conflit selon tous ses aspects et d'exposer leurs émotions et perceptions en regard de celui-ci. Sa durée varie selon la nature du conflit et le temps disponible pour l'ensemble du processus, mais elle peut aisément requérir plusieurs heures⁶.

2. Besoins et intérêts

Cette étape de la médiation est cruciale puisqu'elle est le vecteur du passage de la confrontation à la résolution en éloignant les parties de la négociation, des positions, des accusations et du cadre strictement juridique. Autrement dit, elle est ce qui permet d'atteindre la valeur ajoutée de la médiation intégrative en identifiant les causes réelles du conflit et en créant un climat favorable au développement d'une solution mutuellement bénéfique pour les deux parties. Il s'agit également de l'axe central sur lequel repose le succès des autres étapes du processus. En pratique, la meilleure stratégie pour le médiateur est de faire une pause après les récits et le dialogue. Durant cette période, il note sur un tableau certaines hypothèses concernant les besoins et les intérêts des parties et à leur retour, c'est l'occasion d'ouvrir une discussion sur ces dernières. Cette période de validation permet de cerner avec précision les anticipations envisagées par le médiateur à la dernière étape. Techniquement, l'insistance du médiateur auprès des parties pour qu'elles nomment le « pourquoi » de ce qu'elles expriment comme attentes est généralement ce qui permet d'aller à l'essence même de ce que les parties recherchent par la médiation. Le médiateur peut également user de stratégies communicationnelles pour aider des parties qui n'arriveraient pas à identifier les besoins et intérêts derrière leurs positions en utilisant le recadrage, le reflet et la reformulation⁷. Ce travail révèle généralement les besoins et les intérêts de chaque partie, certains d'entre eux étant communs. En somme, cette étape cruciale permet de décider autour de quelles modalités s'articulera la suite des discussions. Pour les parties, elle offre un regard nouveau puisqu'elle réussit à traduire le conflit en besoins et intérêts, ainsi qu'à faire transparaître les valeurs et les enjeux émotionnels⁸, des concepts familiers et compréhensibles pour tous et offrant une plus grande distance avec la situation conflictuelle.

⁶ L'expérience de l'auteur au travers de plus de trois cent méditations selon l'approche intégrative est que la durée minimale de l'étape 1 est de 90 minutes et qu'elle peut se déployer, dans les cas extrêmes, à plus de 5 heures. En moyenne cependant, la verbalisation du récit et le dialogue entre les parties est d'une durée de 2½ heures.

⁷ Pour un survol de ces diverses méthodes, voir Gordon SLOAN et Jamie CHICANOT, *La pratique de la médiation. Explorer attitude processus et habiletés*, Victoria, ADR Education, 2003, p. 60 à 72.

⁸ Cela réfère au concept de « VIBES » développé par les théoriciens dont le professeur Jean-François Roberge dans Jean-François ROBERGE, *La justice participative - Changer le milieu juridique par une culture intégrative de règlement des différends*, op. cit., note 33, p. 180-181.

Les sources de ces besoins et intérêts sont variées, et certains auteurs se sont appliqués à en faire une classification⁹. Sommairement, les besoins et intérêts peuvent être créés par 1) la communication déficiente, pour des raisons de culture, d'âge, de sexe, d'environnement immédiat ou tout simplement de personnalité, 2) les émotions, des réactions qui sont souvent l'expression de besoins non satisfaits, mais qui nourrissent le conflit et contribuent à son escalade, 3) les valeurs, qui sont une partie de l'identité et qui sous-tendent nos actions et nos objectifs, 4) les facteurs structurels qui peuvent créer certaines déficiences à travers la proximité, le partage et l'accès aux ressources, l'organisation du travail et les diverses contraintes possibles et 5) l'histoire, c'est-à-dire l'état des relations et des différents contextes qui intervient dans le quotidien de tous. En définitive, l'identification de ces besoins et intérêts est ce qui permet de faire bifurquer la direction naturelle du conflit de la confrontation vers un échange constructif visant des enjeux qui ne sont pas menaçants et qui sont traduits en termes positifs.

3. Options

À ce stade du processus, les parties et leurs accompagnateurs sont sollicités pour suggérer le plus d'options possible en vue de satisfaire aux besoins et intérêts préalablement identifiés. Autrement dit, après le « pourquoi ? », on explore le « comment ? ». En principe, le médiateur ne fait aucune suggestion, mais il peut à l'occasion intervenir pour entamer le processus ou susciter la créativité chez les parties. Il existe plusieurs méthodes pour créer des options, la plus connue et la plus efficace étant le remue-méninge : les parties sont invitées à lancer des idées en rafale ou à tour de rôle sans que personne ne puisse faire de commentaires ou de nuances. En d'autres termes, il faut laisser place à la créativité sans risque d'une évaluation ou d'une critique systématique. D'autres exercices existent, certains sous forme de jeux, afin d'accroître la participation et la créativité des parties¹⁰. Une fois l'ensemble des options identifié, il y a lieu d'échanger sur leur viabilité et leur faisabilité en fonction des normativités choisies. Pour faciliter la discussion, le médiateur peut catégoriser les options selon leur nature ou le besoin/intérêt auquel elles se rattachent. Les parties sont alors pleinement en mode collaboratif. Au fil de ce procédé dialectique, certaines options sont modifiées, éliminées ou ajoutées. Par un phénomène d'entonnoir, les parties en arrivent le plus souvent à une entente ou un règlement de la situation conflictuelle¹¹. Par l'effet d'élimination, les parties en viennent très souvent à une solution à plusieurs volets que le médiateur consigne alors dans une entente écrite. À défaut d'avoir une solution finale et complète au terme de l'étape des options, celle-ci aura du moins préparé le terrain pour l'étape suivante, qui elle, mènera soit à l'entente, soit à la fin de la médiation.

4. Entente ou fin de la médiation

Comme nous l'avons dit dans la section précédente, une proportion importante des règlements intervient avant même toute phase de négociation. Il n'en demeure pas moins que les parties doivent souvent envisager certains compromis pour permettre la satisfaction des besoins et intérêts exprimés par tout un chacun. À défaut, une impasse surviendra et la médiation prendra fin.

⁹ Voir Bernard MAYER, *The Dynamics of Conflict Resolution, A practitioner's Guide*, op. cit., note 30, p. 8-16 ; Christopher W. MOORE, *The Mediation Process, Practical Strategies for Resolving Conflict*, op. cit. note 5, p. 64-65.

¹⁰ Beaucoup d'ouvrages pratiques sur la médiation consacrent un chapitre ou deux à ce propos. Voir par exemple Morton DEUTSCH, Peter T. COLEMAN et Eric C. MARCUS, *The Handbook of Conflict Resolution, Theory and Practice*, San Francisco, Jossey-Bass, 2nd édition, 2006, p. 391-412. ; Arnaud STIMEC, *La médiation en entreprise*, op.cit., note 4, p. 112 à 121.

¹¹ Notre évaluation empirique basée sur notre expérience pratique ainsi que sur la cueillette des informations fournies par d'autres médiateurs intégratifs démontre qu'environ 50% de toutes les médiations se soldent à une entente à cette étape.

Dans cette phase, le médiateur restera à l'affût des opportunités de règlement, s'assurera de noter rapidement les pistes de solution mutuellement acceptables et agira comme agent motivateur pour garder les parties impliquées et actives malgré les obstacles qui, invariablement, obstrueront temporairement la voie vers une entente.

Dans la mesure où toutes les étapes précédentes ont bien été effectuées, la négociation entre les parties portera essentiellement sur des éléments accessoires ou peu litigieux, ou encore sur une composante financière ou compensatoire. On dira alors que les parties procèdent à une phase de négociation collaborative basée sur les intérêts, négociation qui n'a rien à voir avec les modes classiques de négociation qui s'appuient sur le positionnement et les stratagèmes. Il est rare qu'une entente n'intervienne pas entre les parties lors du processus de médiation¹², et même si c'était le cas, les parties parviendront généralement à une entente avant l'adjudication de leur litige.

Une fois l'entente constatée par les parties et le médiateur, ce dernier doit s'assurer qu'elle soit consignée par écrit afin de préserver la sécurité juridique des parties¹³. L'adjonction d'une clause de quittance finale et complète des droits des parties est usuellement insérée dans l'entente écrite, ce qui permet au médiateur de souligner la nécessité de régler l'ensemble de la problématique et éviter aux parties le désagrément de voir le conflit se poursuivre au-delà de la médiation.

Bien que les étapes du modèle intégratif soient bien définies et conceptualisées, il faut rappeler qu'à l'instar des différents styles de médiation, rien n'est jamais parfaitement figé dans le temps. La pratique de la médiation est une science dépendant grandement de la nature humaine et de son imprévisibilité. L'expertise du médiateur est de maîtriser le processus, certes, mais sans pour autant le cantonner à l'application stricte d'une procédure préétablie au détriment de l'objectif ultime des parties de résoudre leur différend. On pourrait affirmer que la véritable expertise du médiateur est davantage sa capacité à guider les parties pour les faire cheminer à travers le processus à leur rythme, ce qui peut impliquer parfois des ajustements ou des retours en arrière, et même, si les circonstances le commandent, migrer vers des techniques empruntées à d'autres approches à la médiation. En somme, chaque étape est sujette aux touches personnelles et professionnelles de chacun, et chaque changement de contexte doit apporter une réflexion sur l'approche appliquée. Seuls les cinq éléments fondamentaux que nous avons énumérés au début de ce texte ne peuvent faire l'objet d'un compromis ou d'un abandon, à défaut de quoi on ne pourra plus parler d'une approche véritablement intégrative.

¹² Les taux de règlement varient principalement selon le type de médiation et la nature du conflit. L'approche intégrative à la médiation permet un taux de règlement très élevé, de l'ordre de 80 à 90% en matières civiles, commerciales et du travail lorsqu'il y a une forte composante relationnelle ou communicationnelle et d'environ 90% en matière de harcèlement psychologique ou moral.

¹³ Dans les pays de tradition civiliste, on recommande fortement de formuler l'entente sous la forme d'une transaction, document stable, non ambigu et aisé d'exécution en cas de non respect par l'une des parties. Au Québec, les dispositions du Code civil sont utilisées à cette fin, soit les articles 2631 et suivants.