

# Médiation de conflit

**Marc Thiébaud**

Selon Six (1990), la médiation est « une action accomplie par un tiers entre des personnes (ou groupes) qui y consentent librement, y participent et auxquels appartiendra la décision finale ».

La médiation peut être destinée à faire naître une relation ou à prévenir ou « guérir » un différend.

La médiation constitue une forme parmi d'autres d'intervention dans un conflit. Les critères de la médiation sont :

- la présence d'un tiers
- indépendant, « multipartial »,
- qui n'a ou n'exerce aucun pouvoir de trancher,
- qui aide la découverte de solutions par les « médiés »,
- et joue un rôle de « communicateur » et de producteur de communication.

## Différentes formes d'intervention en tant que tierce partie dans un conflit

De manière générale, on distingue six formes d'intervention d'un tiers dans un conflit, présentées ci-après par ordre croissant de formalisme et de directivité :

- facilitation, conseil ponctuel
- médiation
- conciliation
- arbitrage
- décision administrative
- décision judiciaire

Le tableau ci-après résume trois situations-types de conflit. On constate que la médiation concerne plus particulièrement les situations de conflit intermédiaire. Dans les conflits extrêmes, le médiateur aura en effet de la peine à se faire reconnaître. A l'opposé, dans une situation où le différend peut être facilement abordé et traité par les parties elles-mêmes, le recours à une démarche de médiation ne sera pas vraiment nécessaire.

COOPERATION ←————→ CONFRONTATION

<i>Approche</i>	Résolution de problème en collaboration	Négociation intégrative ↔ distributive	Domination Elimination
<i>Exemple</i>	Problème à résoudre dans une équipe	Divergence d'intérêt	Guerre idéologique
<i>Pouvoir</i> <i>Rapport à autrui</i>	Pouvoir ensemble Parité pouvoir présumée Reconnaissance totale Communauté d'intérêts	Equilibre des influences Recherche de parité Reconnaissance de l'autre Plage de négociation	Elimination Disparité voulue Non reconnaissance Refus de communication
<i>Règles</i>	Règles de travail informelles	Règles plus ou moins contractuelles	Aucune règle
<i>Stratégies</i>	Raison	Raison ↔ Donnant-donnant	Force Tout moyen est bon
<i>Climat</i>	Confiance	Confiance ↔ Prudence	Méfiance totale
<i>Tiers intervenant</i>	Facilitateur Expert pour le problème	Médiateur ↔ Arbitre Conciliateur      Avocat	Aucun tiers n'est accepté

Les responsables sont fréquemment appelés à intervenir comme tierce personne dans un conflit pour en aider la résolution. Selon le degré de conflictualité et l'étape d'évolution du conflit, ils pourront adopter différentes positions et rôles.

- dans une situation faiblement conflictuelle où une approche de **résolution collaborative** du conflit est possible, le rôle de **facilitateur** sera privilégié ;
- dans une situation plus fortement conflictuelle dans laquelle les parties ont souvent déjà tenté de **négoier** sans aboutir à une solution, le rôle de **médiateur**, de **conciliateur**, voire d'**arbitre** sera approprié ;
- dans une situation extrêmement conflictuelle où les parties en sont arrivées à viser l'**élimination** mutuelle, il peut s'avérer difficile d'intervenir comme tierce personne capable de faciliter la résolution du conflit. Le recours à une instance administrative, voire judiciaire sera alors le plus souvent nécessaire.

Plus la situation est difficile et plus le tiers devra agir de manière intervenante. On privilégiera cependant une attitude aussi peu intervenante que possible afin de permettre aux parties en conflit d'assumer elles-mêmes la plus grande part du travail de résolution du conflit. On tendra donc à adopter dans l'ordre des possibilités :

- **le rôle de facilitateur** : accompagnement, aide ponctuelle pour l'animation de la résolution du problème menée conjointement par les parties (se référer aux notions d'animation de réunion); ou aide à la communication entre les parties sans intervention directe sur les contenus du différend;
- **le rôle de médiateur** : aide à la concertation et au dialogue direct entre les parties, centré sur la gestion d'un conflit ;
- **le rôle de conciliateur** : gestion du conflit par entrevues séparées avec chacune des parties ;
- **le rôle d'arbitre** : décision visant à trancher l'issue du conflit (rôle utilisé en dernier recours parce qu'il enlève la responsabilité aux acteurs concernés de résoudre leur conflit).

Dans la première étape de l'intervention, il est essentiel pour le tiers d'observer les points suivants :

1. Reconnaître l'existence du conflit, en analyser la nature et les parties en présence.
2. Déterminer la position et le rôle que l'on peut tenir. Dans la mesure du possible, on tendra à favoriser l'établissement de règles permettant de définir une situation aussi collaborative que faire se peut.
3. Définir clairement sa relation vis-à-vis des parties en présence. S'assurer que le rôle adopté soit reconnu par toutes les parties en conflit. Maintenir une position neutre et rester impartial (sauf si la seule position possible est celle d'arbitre).

Les pages qui suivent abordent plus spécifiquement la démarche de médiation.

## Principes généraux de la médiation

La médiation repose sur les principes sous-jacents suivants :

### PRINCIPES SOUS-JACENTS DE LA MEDIATION

- Les décisions prises par les personnes concernées sont meilleures que les décisions d'une « autorité » extérieure.
- Les accords sont mieux respectés si les personnes se sont engagées et senties responsables dans le processus de production de ces accords.
- Un accord est d'autant plus durable qu'il intègre les besoins, intérêts, émotions et ressources des personnes concernées.
- Il est d'autant plus probable de réaliser un accord équitable que la gestion du conflit a mobilisé les capacités de collaboration des parties.
- La médiation est plus efficace si elle se centre sur :
  - les problèmes et la recherche de solutions gagnant-gagnant
  - les intérêts et besoins sous-jacents (et si possible communs)
  - le présent et le futur
  - les perceptions et les comportements
  - les ressources et compétences.
- Les leviers d'actions majeurs de la médiation résident dans :
  - l'amélioration de la communication entre les parties
  - l'exploration active de nouvelles options / idées de solution
  - l'égale prise en compte des besoins et intérêts de chacun
  - l'apprentissage d'un processus (modèle) de négociation intégrative.

## La conduite d'une médiation

Le travail de médiation comporte les principales tâches suivantes :

- Identifier toutes les parties en présence et analyser la nature du conflit
- Déterminer la position et le rôle que l'on peut tenir (légitimité nécessaire pour le médiateur), définir clairement sa relation d'impartialité et éviter de juger
- Favoriser le dialogue centré sur le problème et diriger les échanges pour qu'aucun ne domine l'autre
- Aider l'expression des besoins, la recherche des intérêts communs et l'émergence de solutions intégrant les intérêts des parties (ne pas donner « sa solution »)
- S'assurer que chacun s'engage pour concrétiser les accords, suivre les résultats et ajuster les solutions si nécessaire avec les parties concernées.

En faisant la synthèse des apports de différents auteurs, on peut proposer les étapes suivantes pour la conduite d'une médiation :

### **0. CONTACTS INITIAUX (PREALABLES)**

- Etablissement de la communication
- Analyse de la demande de médiation
- Explicitation des démarches possibles
- Accord préliminaire (sur les rôles et l'étape suivante)

### **1. ORIENTATION ET DEVELOPPEMENT DE LA COLLABORATION**

- Clarification du travail de médiation
- Résumé et vérification des informations connues du médiateur
- Mise en confiance des participants
- Recueil d'informations relatives à la motivation, aux attentes, perceptions, préoccupations, styles de communication, états émotionnels des parties
- Clarification des buts de la médiation
- Accord sur les règles à observer (communication, confidentialité, procédures, éventuel paiement)
- Développement de la reconnaissance mutuelle et de la communication

### **2. ANALYSE DES PROBLEMES**

- Recueil des faits
- Identification et reconnaissance des caractéristiques de l'ensemble des conflits présents (manifestes et sous-jacents)

- Clarification des besoins et intérêts de chaque partie
- Détermination des priorités
- Délimitation des zones d'accords possibles
- Développement de la compréhension réciproque des intérêts des parties

### **3. ELABORATION D'OPTIONS**

- Discussion des critères présidant à l'élaboration d'options (notamment dépassement des positions fixes des participants)
- Expression des options connues / voulues pour satisfaire les intérêts
- Création de nouvelles options ( « brainstorming »)
- Mobilisation des ressources et compétences
- Développement d'alternatives sous forme de scénarios hypothétiques

### **4. EVALUATION DES OPTIONS ET PRISE DE DECISION**

- Rappel des intérêts de toutes les parties
- Appréciation des options en regard des intérêts présents
- Evaluation + vérification des conséquences, coûts, bénéfices des options
- Discussion entre les parties
- Clarification des critères de décision
- Accord sur les options retenues (ou sur la procédure pour obtenir accord)

### **5. OPERATIONALISATION**

- Formulation (ou formalisation) des accords ou de la convention
- Planification de sa mise en œuvre
- Accréditation (ou reconnaissance légale) des accords si nécessaire
- Etablissement d'une procédure de contrôle et renforcement de l'accord

### **6. SUIVI ET BILAN**

- Mise en œuvre des accords
- Appréciation régulière des résultats
- Ajustement dans le temps (et révision) des accords selon nécessité
- Bilan / feed-back sur l'ensemble de la démarche de médiation

On relèvera que durant la phase des contacts initiaux, il peut se révéler nécessaire, lorsque la situation est trop difficile, de conduire une première étape par entretiens séparés avec chacune des parties. On adoptera donc le rôle de conciliateur de manière tout à fait temporaire et concertée dans un premier temps de la médiation. Ceci a pour but de faciliter l'exploration et la clarification des problèmes ainsi que le travail de recherche de pistes de solution nouvelles avec les parties sans que les difficultés relationnelles ne fassent trop obstacle.

Whetten & Cameron (1991) proposent les critères suivants pour déterminer les situations dans lesquelles il est recommandé de procéder de la sorte :

### **COMMENCER PAR DES ENTRETIENS SEPARES LORSQUE :**

**- La motivation est faible :**

- les parties ne sont pas conscientes du problème
- leur volonté de le traiter est inégale
- elles ne reconnaissent pas la légitimité du médiateur

**- La relation est difficile :**

- les parties n'ont pas le même statut
- elles ont une communication très perturbée

**- Le problème est conséquent :**

- le problème est récurrent
- le différend est ambigu
- les parties ne s'entendent pas sur les sources du problème
- elles ne partagent pas les mêmes priorités et valeurs

## Références

- Donohue, W.A. & Kolt, R. (1992). *Managing interpersonal conflict*. London: Sage.
- Folberg, J. & Taylor, A. (1984). *Mediation: A comprehensive guide to resolving conflicts without litigation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Folger, J.P. & Jones, T.C. (Eds.). (1994). *New directions in mediation research*. London : Sage.
- Guillaume-Hofnung, G. (1995). *La médiation*. Paris: PUF (Coll. « Que sais-je? »).
- Kolb, D.M. (1983). *The mediators*. Cambridge, Mass.: M.I.T Press.
- Kressel, K., Pruitt, D.G. & al. (1989). *Mediation research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moore, C.W. (1986). *The mediation Process: Practical strategies for resolving conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Six, J.-F. (1990). *Le temps des médiateurs*. Paris : Seuil.
- Touzard, H. (1977). *La médiation et la résolution des conflits*. Paris: PUF.
- Walton, R. E. (1987). *Managing Conflict*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (1991). *Developing management skills*. London: HarperCollins.