

Pour abonnement:

Les Éditions Yvon Blais Inc.
Service à la clientèle
C.P. 180 Cowansville (Qc) Canada J2K 3H6
Tél.: (450) 266-1086 Fax: (450) 263-9256
Site web: www.editionsyvonblais.com

STRATÉGIES POUR DÉSAMORCER LES DYNAMIQUES DE MÉDIATION NÉGATIVES¹

*Jean Poitras**

Bien plus qu'une simple difficulté dans la logique de résolution de problèmes, c'est souvent la dynamique conflictuelle qui se trouve au cœur de l'incapacité des parties à trouver une solution en empruntant la voie de la négociation. Le présent article établit trois problématiques principales de la dynamique de médiation: l'hostilité, la distance relationnelle et le style de négociation non réciproque. L'hostilité saborde l'exploitation des intérêts des parties. La distance relationnelle sape les discussions de fond. Un style de négociation non réciproque, quant à lui, nuit à la recherche de solutions bénéfiques à tous. La gestion de la dynamique de négociation est donc un détour indispensable au médiateur pour revenir en force à sa tâche principale, soit d'aider les parties à trouver une solution à leur différend. Des stratégies sont proposées pour faciliter le rétablissement d'une dynamique relationnelle positive.

L'objectif principal du processus de médiation consiste à aider les parties à établir leurs intérêts respectifs pour ensuite leur permettre de trouver une solution qui satisfait les intérêts de tous et chacun. Le médiateur cherche donc d'abord à définir le problème au cœur du conflit et à en circonscrire les paramètres. Cependant, le médiateur ne doit pas oublier qu'au départ, il a devant lui des personnes qui «vivent» un conflit. Bien plus qu'une simple difficulté dans la logique de résolution de problèmes, c'est souvent la dynamique conflictuelle qui explique l'incapacité des parties à négocier une solution.

* **Jean Poitras** est professeur adjoint à la faculté de droit de l'Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Canada, J1K 2R1; courriel: Jean.Poitras@USherbrooke.ca.

Malheureusement, la médiation est généralement abordée avec une approche procédurale plutôt que dynamique, ce qui laisse le médiateur un peu désarmé vis-à-vis la dynamique conflictuelle. Si le conflit sous-entend presque toujours une dynamique relationnelle négative entre les parties (Hocker et Wilmot, 1995), il est bien évident que la recherche d'une solution passe d'abord par une gestion de cette dynamique. En effet, une dynamique négative ne prédispose pas une partie à participer activement à la recherche d'une solution. De plus, une telle dynamique est bien souvent un processus de rétroaction négatif entre deux parties qui ne fait qu'augmenter l'adversité entre celles-ci (Princen, 1992). Le cycle de l'inflation conflictuelle est alors amorcé et il est impératif pour le médiateur de le désamorcer pour permettre aux parties d'aborder le conflit en adoptant une approche de résolution de problèmes. La première question du médiateur devient donc d'évaluer les facteurs qui empêchent les interactions constructives.

Le présent article définit trois problématiques principales de la dynamique de médiation: l'hostilité, la distance relationnelle et le style de négociation. Dans un premier temps, chaque problématique est décortiquée en différences dysfonctionnelles. Dans un second temps, des stratégies sont proposées pour faciliter le rétablissement d'une dynamique relationnelle positive. C'est donc une grille d'intervention qui est proposée dans cet article. Celle-ci devrait permettre aux médiateurs de reconnaître les dysfonctions de la dynamique de médiation et d'y intervenir de façon précise.

Hostilité sabotant l'exploration des intérêts

L'hostilité entre les parties a généralement pour effet d'aggraver le conflit et d'entraver son règlement, voire l'empêcher. En effet, la réaction habituelle à une offense hostile en est une d'autodéfense et de fermeture, voire une contre-attaque. Rares sont ceux qui réagissent à l'hostilité en se montrant ouverts aux propositions de l'autre. C'est probablement la raison pour laquelle les recherches démontrent clairement que le niveau d'hostilité entre les parties est inversement lié au niveau de la collaboration (Zubeck, 1992). Plus les parties sont hostiles, moins elles sont en mesure de coopérer. Le médiateur doit donc désamorcer l'hostilité pour faciliter l'approche adoptée pour résoudre les problèmes. Pour traiter efficacement l'hostilité entre les parties, il faut d'abord bien cerner la fonction de l'hostilité dans le cadre de la médiation. Le tableau 1 résume trois types d'hostilité en médiation: tactique, réactive et exutoire.

Tableau 1: Répercussions des dysfonctionnements de la dynamique de médiation sur le processus de négociation

DYSFONCTIONNEMENT	CARACTÉRISTIQUE	RÉPERCUSSION(S) SUR LES NÉGOCIATIONS
<i>Hostilité tactique</i>	Tentative d'intimidation dans le but d'obtenir des concessions	– Dirige les parties sur un axe de négociation teint de concurrence
<i>Hostilité réactive</i>	Mécanisme de défense consistant à contre-attaquer la personne qui nous menace	– Conduit à l'escalade des commentaires agressifs entre les parties
<i>Hostilité exutoire</i>	Manifestation agressive servant de soupape à une colère refoulée	– Ferme une partie aux propositions de l'autre – Augmente le risque d'escalade émotionnelle
<i>Distance sociale</i>	Différence entre les caractéristiques sociales des parties	– Formalise les relations entre les parties
<i>Distance psychologique</i>	Absence d'empathie envers les préoccupations de l'autre	– Nuit à l'ouverture aux besoins de l'autre partie
<i>Distance sécuritaire</i>	Absence d'un lien de confiance entre les parties	– Crée de l'hésitation à faire des propositions d'entente – Mène à la dévaluation des propositions de l'autre – Nuit à l'acceptation d'une proposition de règlement
<i>Style de négociation présomptueux</i>	Assurance d'avoir le pouvoir d'exiger des concessions unilatérales	– Crée un climat de concessions unidirectionnelles – Entretient l'inflexibilité dans la recherche de solutions
<i>Style de négociation antagoniste</i>	Conviction qu'un gain pour une partie représente nécessairement une perte pour l'autre	– Crée un climat de concurrence inutile
<i>Style de négociation parcimonieux</i>	Absence de réciprocité aux concessions et offres de l'autre	– Mène à la frustration de l'autre partie – Mène à une impasse dans la recherche d'une solution

Hostilité tactique

L'hostilité peut être simplement une tentative d'intimidation dans le but d'obtenir des concessions dans le cadre des négociations. L'hostilité tactique se caractérise par une attaque contre autrui qui a souvent pour but d'affirmer son pouvoir à l'autre. Dans un conflit, elle peut se manifester sous différentes formes telles que la menace directe ou voilée d'une mesure coercitive ou encore une attaque verbale d'ordre psychologique destinée à détruire la confiance en soi de l'autre partie (Gibbons, Bradac et Bush, 1992). Peu importe sa forme, l'hostilité tactique vise à réduire les attentes de l'autre partie pour l'inciter à envisager moins d'un règlement. Puisqu'elle vise à diminuer les positions des parties, cette forme d'hostilité est incompatible avec tout processus de règlement de différends axé sur les intérêts et s'inscrit plutôt dans une logique d'affrontement (Breggin, 1992).

Lorsque l'hostilité est tactique, l'intervention privilégiée consiste à gérer les communications (Burton, 1969; Moore, 1986) en bloquant l'utilisation de l'hostilité à des fins stratégiques de coercition. Cette technique se divise en deux étapes. Dans un premier temps, le médiateur rappelle aux parties les règles de base de la médiation et les incite à la retenue dans leurs propos. Dans un deuxième temps, le médiateur filtrera les communications entre les parties. Il s'assurera entre autres que l'information est relayée, reçue et interprétée correctement et que les parties comprennent l'essence des messages véhiculés. Pour ce faire, le médiateur peut choisir de reformuler ou encore de résumer les conversations en épurant les contenus hostiles. Dans les cas extrêmes, le médiateur pourra isoler les parties et fonctionner par caucus. Le médiateur fait alors la navette diplomatique entre les parties, tout spécialement en présence d'un arrière-fond tactique à l'hostilité réactive.

Hostilité réactive

L'hostilité peut aussi être réactive, c'est-à-dire découler d'un mécanisme d'action-réaction conduisant à l'escalade des commentaires agressifs entre les parties (Luloffs et Cahn, 2000). À l'instar de l'hostilité tactique, l'hostilité réactive est un mécanisme de défense d'une partie à l'agression perçue ou réelle de l'autre. Après un certain nombre de rétroactions, l'hostilité réactive est entretenue par les deux parties tandis que l'origine même de l'escalade est oubliée. Parfois, l'hostilité réactive peut même constituer une forme de relation cristallisée entre les deux parties qui ne peuvent imaginer interagir autrement. Ce phénomène s'observe fréquemment chez les couples ou les familles en conflit perpé-

tuel (Haynes, 1986). Peu importe sa forme, l'hostilité réactive d'une partie vise la préservation de son image. Évidemment, l'hostilité réactive est incompatible avec un dialogue constructif puisqu'elle mène généralement à une escalade des commentaires agressifs entre les parties.

Lorsque l'hostilité est réactive, la technique privilégiée par le médiateur sera de commenter la manière dont les parties entrent en relation. L'idée est de couper court au cercle vicieux d'action-réaction entre les parties en leur faisant prendre conscience du caractère pernicieux de leurs manières d'interagir. Dans un premier temps, le médiateur fait des observations précises et des commentaires explicites sur les caractéristiques des interactions entre les parties afin de mettre en relief comment cette manière d'interagir n'est pas propice à une communication efficace (Benjamin et Irving, 1992; Smart, 1987; Ricci, 1985). Dans un deuxième temps, le médiateur peut inviter les parties à s'engager à faire attention et à éviter l'inflation verbale. Évidemment, cet engagement doit être mutuel, et il est possible que le médiateur doive le rappeler à intervalles réguliers aux parties.

Hostilité exutoire

Enfin, l'hostilité peut être la manifestation d'une colère refoulée. L'hostilité est dans ce cas la pointe de l'iceberg émotif et sert de soupape pour la colère interne (Lulofs et Cahn, 2000). L'hostilité exutoire est une émotion secondaire qui réverbère une émotion refoulée: désappointement, frustration, douleur de l'orgueil blessé. L'hostilité exutoire d'une partie vise à baisser la pression interne de cette émotion refoulée. Comme personne en proie à des émotions fortes n'est généralement réceptif aux propositions de l'autre, sans compter que l'hostilité est souvent contagieuse entre les parties, il y a donc risque d'escalade. Le médiateur doit donc désamorcer la charge émotive à l'origine de l'hostilité exutoire.

Lorsque l'hostilité est exutoire, la stratégie d'intervention proposée se divise en trois étapes: permettre à la partie de se défouler, établir la source de frustration pour ensuite intégrer le besoin correspondant aux négociations. Dans un premier temps, le médiateur permettra, voire incitera, les parties à reconnaître et à exprimer leurs émotions. À ce moment-ci, il peut être opportun de procéder en caucus pour éviter que le défoulement émotif ouvre la voie à une hostilité réactive de la part de l'autre partie. Dans un deuxième temps, le médiateur aide la partie à définir et à nommer la source de frustration à l'origine de la charge émotive. Qu'est-ce qui irrite la partie au point de la rendre hostile? Enfin, le médiateur aide la partie à traduire sa frustration en besoin émotif.

Lorsque celui-ci est formulé de façon positive, le médiateur aide la partie à communiquer ce besoin à l'autre. Cela peut être l'occasion d'un retour en séance plénière entre les parties. Cependant, il peut être opportun pour le médiateur de préparer l'autre partie à bien réagir à l'expression du besoin de la partie dans le cadre d'un caucus.

Distance relationnelle sapant les discussions

La recherche d'une solution bénéfique à tous nécessite de la part d'une partie une préoccupation de ses intérêts tout comme ceux de l'autre (Fogg, 1985). Malheureusement, une trop grande distance relationnelle entre les parties peut saper l'empathie aux préoccupations de l'autre, nuisant ainsi à la négociation axée sur les intérêts. Évidemment, nous parlons ici d'une trop grande distance, puisqu'une certaine distance est tout à fait normale dans un cadre conflictuel. Pour tenter un rapprochement minimal et sain entre les parties, il faut d'abord cerner la source de la distance relationnelle. Le tableau 1 distingue trois sources de distance relationnelle: sociale, psychologique et sécuritaire.

Distance sociale

La première forme de distance relationnelle possible est une distance sociale. Celle-ci est tributaire du degré de différence entre les caractéristiques sociales des parties telles que le sexe, la classe économique, le niveau d'éducation, l'appartenance ethnique, etc. Le problème de la distance sociale est qu'elle peut se traduire par un biais négatif eu égard à l'autre partie. Cela peut se traduire dans le cadre de la médiation par un degré de formalisme trop élevé dans les interactions entre les parties (Donohue, Weider-Hatfield, Hamilton et Diez, 1985). Peu importe son origine, une distance sociale crée une fermeture entre les parties et nuit à un dialogue constructif.

Lorsqu'une trop grande distance sociale est présente entre les parties, le médiateur privilégie la stratégie de simplement nommer le biais. En effet, la force d'un biais réside généralement dans sa nature inconsciente, influençant les perceptions des parties à leur insu. En nommant le biais, le médiateur oblige la partie à prendre conscience de celui-ci et à en évaluer la portée sur ses jugements. Évidemment, il peut être judicieux de confronter une partie à ses biais en caucus afin d'éviter à la partie de perdre la face devant l'autre. De surcroît, il est plus aisé pour une partie de réviser ses perceptions en privé. À ce titre, le médiateur peut alors rencontrer l'autre partie en caucus, par exemple, afin de dresser un résumé de la situation, indirectement pour laisser à la partie

confrontée le temps de «décanter» ses biais. Il peut également être opportun pour le médiateur de compléter la stratégie en favorisant un cadre plus informel de discussion dans la mesure du possible.

Distance psychologique

La distance psychologique entre les parties constitue une deuxième forme de distance relationnelle. La distance psychologique s'établit selon le degré d'empathie entre les individus (Donohue et Ramesh, 1992). La distance psychologique entre les parties se caractérise par un sentiment que les préoccupations de l'autre ne sont pas notre problème. Un des indices nous permettant de différencier la distance psychologique de la distance sociale est que les parties – devant normalement être proches – exhibent des comportements distants (ex.: deux vieux associés, un frère et une sœur, deux époux qui ne se parlent plus). La distance psychologique est souvent un moyen de s'isoler un peu du stress associé avec le différend en se détachant de la source de conflit, c'est-à-dire de l'autre partie. Il est clair que la distance psychologique entre les parties nuit à leur ouverture aux préoccupations de l'autre et, par le fait même, à la recherche d'une solution bénéfique à tous.

Deux grandes stratégies s'offrent au médiateur qui cherche à réduire la distance psychologique entre les parties. La première stratégie consiste à rechercher les similitudes entre celles-ci. Le rôle du médiateur consiste alors à découvrir et à attirer l'attention des parties sur leurs points communs pour qu'elles redéfinissent leur relation (Goldman, 1991). Par points communs, nous faisons ici référence à la recherche des caractéristiques que les parties partagent: attitudes, valeurs, associations et expériences de vie. La définition de ces points communs peut aider les parties à atténuer la déshumanisation qui est souvent associée avec l'escalade d'un conflit. Une deuxième stratégie de rapprochement possible est celle de l'interview circulaire. Le médiateur fait alors la rétrospective des événements passés par une série de questions ouvertes lui permettant de créer des liens entre les récits respectifs des parties pour mettre en évidence l'interdépendance entre les responsabilités des parties quant à la problématique.

Distance sécuritaire

Une troisième forme possible de distance relationnelle est une distance sécuritaire entre les parties. Ici, il s'agit d'un sentiment de sécurité trop faible, ou encore de l'absence d'un tel sentiment, entre les parties,

ce qui les empêche de se fier l'une à l'autre. Ce manque de confiance peut devenir un obstacle majeur à la communication, voire se transformer en méfiance et ainsi entraver les négociations et surtout la conclusion d'une entente. En situation de méfiance, les parties auront tendance à ne pas considérer crédibles les concessions qui leur sont faites et, par conséquent, à ne pas y donner suite, voire à les dévaluer simplement parce qu'elles proviennent de l'autre (Ross, 1995). Lorsque la méfiance est mutuelle, aucune des parties ne voudra prendre le risque de faire les premiers pas, car elles douteront de la volonté de l'autre de réciproquer son geste d'ouverture. Enfin, pour les mêmes raisons, une trop grande distance sécuritaire nuit à l'acceptation d'une proposition de règlement définitive et, par le fait même, à la conclusion de la médiation. Il est donc évident qu'une distance sécuritaire sape les discussions axées sur la recherche d'une solution.

En présence d'une distance sécuritaire entre les parties, le médiateur pourra adopter trois interventions. Une première stratégie consiste à mettre le manque de confiance en perspective. Y a-t-il des indices passés pouvant tempérer le sentiment de méfiance? Le médiateur utilisera les liens positifs passés (ex.: ancienne collaboration fructueuse, relation d'amitié) pour remettre le sentiment d'insécurité en perspective. Une deuxième stratégie pouvant atténuer la méfiance entre les parties est de souligner leurs liens futurs. En effet, lorsque les parties se trouvent dans un même réseau social où leurs relations ont des répercussions, les relations qu'elles entretiennent réduisent les occasions de mauvaises représentations et de défection au cours de la négociation, puisqu'elles devront négocier ensemble dans le futur (Friedman, 1992). Enfin, le médiateur peut favoriser la mutuelle reconnaissance de la légitimité des besoins de l'autre (Bush et Folger, 1994). En effet, cette reconnaissance est un élément crucial et nécessaire pour passer au processus plus rationnel de résolution de problèmes puisqu'elle procure généralement le sentiment que l'autre fera un honnête effort pour intégrer ses besoins dans la recherche d'une solution globale.

Style de négociation non réciproque nuisible à la recherche de solutions

Certains styles de négociations sont incompatibles avec l'approche axée sur la résolution de problèmes puisqu'ils suscitent la concurrence. Définie de façon opérationnelle, la collaboration est caractérisée par une réciprocité entre les parties dans un effort de satisfaction des intérêts de tous pour trouver une solution bénéfique à tous (Haydock

et Mitchell, 1984). Dans cette optique, un style de négociation non réciproque bloque généralement l'émergence de la collaboration. Un style de négociation non réciproque peut prendre trois formes: présomption, antagonisme ou encore parcimonie.

Style de négociation présomptueux

Le sentiment de pouvoir gagner le conflit dans un autre forum que celui des négociations peut conduire une partie à adopter un style de négociation présomptueux. Ce style de négociation est caractérisé par des demandes de concession importante. Bien entendu, celles-ci sont unidirectionnelles puisque la partie qui adopte un style de négociation présomptueux a l'impression de faire une faveur à l'autre partie en négociant avec elle, puisqu'elle pourrait tout gagner dans un autre forum (ex.: devant les tribunaux). Évidemment, cette assurance peut être fondée, mais est bien souvent fabulée par la partie qui adopte un style de négociation présomptueux. Une partie qui a une confiance exagérée en elle-même néglige de questionner son propre jugement et ferme les yeux sur des évidences qui pourraient mettre en doute ses fabulations (Bazerman et Neale, 1992). Un style de négociation présomptueux induit chez la partie qui l'adopte la résistance aux nouvelles idées, la difficulté à changer de position, l'absence de réciprocité, voire la rigidité dans les négociations. En effet, pourquoi faire des concessions quand on est sûr de tout gagner en adoptant d'autres voies? Chez l'autre partie, la réaction en est une de fermeture aux négociations. Il est donc évident qu'un style de négociation présomptueux n'est pas générateur d'une approche de résolution de problème en médiation.

Lorsqu'une partie adopte un style de négociation présomptueux, la stratégie du médiateur est de valider les présomptions de la partie. L'objectif est de confronter la perception de la situation d'une partie à la réalité lorsqu'elle a fait preuve d'une confiance exagérée en ses chances de gagner. En médiation, il existe deux styles d'intervention possibles. Un médiateur qui adopte le premier style, que l'on qualifie d'évaluatif (Riskin, 1996), pose un jugement sur le mérite du cas, au risque de voir mettre en cause son impartialité par l'une ou l'autre des parties. C'est pourquoi il est généralement conseillé de procéder par caucus. Un médiateur de style non évaluatif utilisera plutôt un éventail d'autres techniques qui permettront aux parties de valider leurs présomptions: demander à chaque partie de se placer dans la position de l'autre pour considérer la perspective opposée; demander à une partie d'exposer de nouveau les vues et positions de l'autre partie; référer les parties à des critères objectifs et indépendants; poser des questions à une partie pour

l'amener à s'interroger sur la logique de sa position. L'idée consiste à amener la partie à prendre conscience des points faibles de sa fabulation pour qu'elle adopte une évaluation plus réaliste de ses présomptions. Dans les deux cas, l'objectif est de permettre aux parties de remettre en question leurs certitudes afin qu'elles assouplissent leur style de négociation.

Style de négociation antagoniste

L'impression que les intérêts des parties sont en complète opposition peut conduire une partie à adopter un style de négociation antagoniste. L'idée sous-jacente est qu'un gain pour une partie représente nécessairement une perte pour l'autre partie (Bazerman et Neale, 1992). Une partie qui fonde les négociations sur une telle présomption négocie de façon concurrentielle selon une approche gagnant-perdant et cherche à maximiser ses propres intérêts sans considération des besoins des autres (Thomas/Kilmann, Conflict Mode Instrument, 1974; Haydock et Mitchell, 1984; Lax et Sebenius, 1986). En effet, compte tenu d'un tel cadre de référence, la satisfaction des intérêts de l'autre se traduit nécessairement par une perte pour soi-même. L'utilisation de ce style de négociation dans une médiation a pour effet de créer une dynamique inutilement concurrentielle et surtout incompatible avec l'approche axée sur la résolution de problèmes.

Lorsqu'un style de négociation antagoniste est présent, la stratégie principale du médiateur est d'harmoniser les aspirations des parties. Le principe consiste alors à aider les parties à concevoir que la réalisation de leurs aspirations, quoiqu'elle soit bien souvent non complémentaire, n'est pas nécessairement en opposition. La manière de procéder est de concevoir une formulation de l'objectif de négociation qui tient compte des aspirations de toutes les parties (Pruitt, 1983). À titre d'exemple, un médiateur peut demander aux parties si elles sont prêtes à trouver une solution qui satisfait les intérêts de A tout en satisfaisant les intérêts de B. Le médiateur peut même renchérir en demandant aux parties si elles peuvent concevoir que les intérêts de chacune puissent être satisfaits par une même solution. L'idée est de tester la supposition d'incompatibilité au cœur du style antagoniste. Il faut distinguer entre la stratégie d'harmonisation des aspirations et le fait de faire des concessions, les concepts tout à fait différents. On ne demande pas ici aux parties de concéder quoi que ce soit, mais seulement de reconnaître que leurs principaux intérêts ne sont peut être pas aussi incompatibles qu'elles ne le croient.

Style de négociation parcimonieux

De façon générale, on peut dire que le style de négociation parcimonieux est caractérisé par l'absence de réciprocité aux concessions de l'autre. La partie qui adopte ce style confronte les solutions possibles en adoptant une position d'attentisme. Elle attend que l'autre uniquement fasse des propositions et se contente d'en demander plus jusqu'à ce que ses intérêts soient entièrement satisfaits ou que l'autre se décourage de proposer des solutions. Cette attitude, en plus de ne pas être coopérative, crée généralement une plus grande frustration chez l'autre partie qui en vient généralement à se refermer sur elle-même puisqu'elle a l'impression d'être la seule à faire des compromis (Tutzauer, 1992). Il est évident qu'une telle dynamique est incompatible avec la recherche de solutions bénéfiques à tous en plus de conduire les parties à une impasse dans les négociations.

Lorsque le médiateur est en présence d'un style de négociation parcimonieux, la stratégie d'intervention privilégiée est de susciter la réciprocité. C'est une stratégie de négociation par laquelle une partie collabore et continue de collaborer tant et aussi longtemps que l'autre en fait autant (Stoll et McAndrew, 1986). Une première manière de susciter la réciprocité consiste à modeler son comportement sur celui de l'autre. Par exemple, une partie peut faire ou retirer une concession en réponse à une concession ou un retrait de même nature (Druckman et Harris, 1989). Une deuxième manière de susciter la collaboration consiste à faire des concessions conditionnelles. Ici, au lieu de réagir aux actions de l'autre, la partie prend l'initiative des concessions. La partie pose alors un geste à la condition expresse que l'autre en fasse autant (Mitchell, 1991). Il va sans dire que le médiateur peut encourager les parties à utiliser une ou l'autre des stratégies dans l'optique de briser le cycle vicieux du style de négociation parcimonieux.

Conclusion

L'efficacité d'un processus de résolution de problèmes est tributaire de la dynamique de négociation. En effet, le climat de négociation est directement corrélé au niveau de coopération possible entre les parties. En présence d'une dynamique négative, il sera difficile pour le médiateur d'amener les parties à opérer le minimum de collaboration nécessaire à l'émergence de l'approche axée sur la résolution de problèmes. Trois problématiques propres à la dynamique de médiation ont été abordées: l'hostilité, la distance relationnelle et le style de négociation non réciproque. Chaque problématique a été décortiquée en dysfonc-

tions précises, et des stratégies ont été proposées pour les désamorcer. Ces stratégies visent à restaurer une dynamique de négociation positive et à faciliter le processus de médiation.

Néanmoins, une question fondamentale demeure. Est-ce que la création d'une dynamique de négociation positive suffira à résoudre le conflit? Bien sûr que non. Par contre, il est clair qu'une dynamique négative suffit généralement à bloquer la résolution du conflit. L'hostilité sabote l'exploitation des intérêts des parties tandis que la distance relationnelle sape les discussions de fond. Un style de négociation non réciproque, quant à lui, nuit à la recherche de solutions bénéfiques à tous. Résoudre ces trois problématiques prédispose donc les parties à l'adoption de l'approche axée sur la résolution de problèmes, mais sans toutefois en garantir l'émergence.

La gestion de la dynamique de négociation est donc un détour indispensable au médiateur pour revenir en force à sa tâche principale, soit aider les parties à trouver une solution à leur différend. Cette fonction de gestionnaire de la dynamique de négociation est essentielle puisque même si les parties sont dans un processus de médiation, elles ne savent pas nécessairement comment créer un climat de collaboration. Le rôle du médiateur consiste donc à guider les parties tout le long de l'établissement d'une dynamique de négociation appropriée à l'approche axée sur la résolution de problème. Soulignons que la recherche d'une solution sera d'autant plus aisée lorsqu'une telle dynamique aura été bien établie.

Notes

1. Cet article est inspiré entre autres des travaux de M^e Céline Thibert, M^e Maryse Piérard, Lorraine Pilon et Suzanne Pichette réalisés dans le cadre d'un projet d'intégration du diplôme de 2^e cycle de prévention et de règlement des différends de la faculté de droit de l'Université de Sherbrooke.

Bibliographie

- Bazerman, M.H. et M. Neale. 1992. *Negotiating Rationally*, New York, NY: Free Press.
- Benjamin, M. et H.H. Irving. 1992. «Toward a Feminist-Informed Model of Therapeutic Family Mediation», *Mediation Quarterly*, 10 (2), p. 129-153.
- Breggin, P.R. 1992. *Beyond Conflict: From Self-Help and Psychotherapy to Peacemaking*, New York: St. Martin's Press.
- Burton, J.W. 1969. *Conflict and Communication: The Use of Controlled Communication in International Relations*, New York: Free Press.
- Bush, R.A.B. et J.P. Folger. 1994. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Donohue, W.A. et C.N. Ramesh. 1992. «Negotiator-Opponent Relationship», dans *Communication and Negotiation*, édité par L.L. Putman et M.E. Roloff, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Donohue, W.A., D. Weider-Hatfield, M. Hamilton, M.E. Diez. 1985. «Relational Distance in Managing Conflicts», *Human Communication Research*, 11, p. 387-406.
- Druckman, D. et R. Harris. 1989. «Alternative Models of Responsiveness in International Negotiation», *Journal of Conflict Resolution*, 34 (2), p. 234-251.
- Felstiner, W.L.F., R.L. Abel et A. Sarat. 1980-1981. «The Emergence and Transformation of Disputes; Naming, Blaming, Claiming», *Law and Society Review*, 15 (3-4), p. 631-654.
- Fogg, R.W. 1985. «Dealing with Conflict: A Repertoire of Creative, Peaceful Approaches», *Journal of Conflict Resolution*, 29, p. 330-358.
- Friedman, R.A. 1992. «The Culture of Mediation: Private Understandings in the Context of Public conflict», dans D.M. Kolb et J.M. Bartunek (éd.), *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering the Behind-the-Scenes Disputes*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gibbons, P., J.J. Bradac et J.D. Bush. 1992. «The Role of Language in Negotiations: Threats and Promises», dans *Communication and Negotiation*, édité par L.L. Putman et M.E. Roloff, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Goldman, A.L. 1991. *Settling for More: Mastering Negotiating Strategies and techniques*, Washington, D.C.: Bureau of National Affairs.
- Haydock, R.S. et W. Mitchell. 1984. *Negotiation practice*, New York: Wiley.
- Haynes, J.M. 1986b. «Supervision Issues in Mediation», *Mediation Quarterly*, 13, p. 31-42.
- Hocker, Joyce L. et William W. Wilmot. 1995. *Interpersonal Conflict*, 4^e éd., Madison WI, WCO Brown & Benchmark.
- Kahneman, D. et A. Tversky. 1995. «Conflict Resolution: A Cognitive Perspective», dans *Barriers to Conflict Resolution*, édité par Kenneth Arrow et coll. New York, NY: W.W. Norton & Company, p. 45-60.
- Lax, D.A. et J.K. Sebenius. 1986. *The Manager as a Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, New York: Free Press.
- Lulofs, R.S. et D.D. Cahn. 2000. *Conflict: from theory to action*, 2^e éd., Needham Heights MA: Allyn and Bacon.
- Mitchell, C.R. 1991. «A Willingness to talk: Conciliatory Gestures and De-Escalation», *Negotiation Journal*, 7 (4), p. 405-430.
- Moore, C.W. 1986. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Poitras, J. 2002. «Quelques conseils pour bien amorcer une médiation», dans *Revue de droit de l'Université de Sherbrooke*, 32 (2), p. 475-485.
- Princen, T. 1992. *Intermediaries in International Conflict*, Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Pruitt, D.G. 1983. *Strategic Choices in Negotiation*. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), p. 167-194.
- Ricci, I. 1985. «Mediator's Notebook: Reflections on Promoting Equal Empowerment and Entitlements for Women», *Journal of Divorce*, 8 (3-4), p. 49-61.
- Riskin, L.L. 1996. «Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed», *Harvard Negotiation Law Review*, p. 7-51.
- Ross, L. 1995. «Reactive Devaluation in Negotiation and Conflict Resolution» dans *Barriers to Conflict Resolution*, édité par Kenneth Arrow et coll., New York, NY: W.W. Norton & Company, p. 26-42.
- Smart, L. 1987. «Mediator Strategies for Dealing with Dirty Tricks», *Mediation Quarterly*, 16, p. 53-63.

-
- Stoll, R.J. et W. McAndrew. 1986. «Negotiating Strategic Arms Control, 1969-1979: Modeling the Bargaining process», *Journal of Conflict Resolution*, 30, p. 315-326.
- Thomas/Kilmann 1974. Conflict Mode Instrument. Palo Alto, Calif.: Consulting psychologist Press.
- Tutzauer, F. 1992. «The Communication of Offers in Dyadic Bargaining» dans *Communication and Negotiation*, édité par L.L. Putman et M.E. Roloff, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zubeck, J.M. et coll. 1992. «Disputant and Mediator Behaviors Affecting Short-Term Success in Mediation», *Journal of Conflict Resolution*, 36 (3), p. 546-572.

