

Préparer les parties à participer à la médiation — Un modèle de coaching en évolution

Peu importe l'habileté des médiateurs à gérer les préoccupations des parties à l'aube d'une nouvelle médiation, chacune d'entre elles risque d'y apporter son lot d'anxiétés, de questionnements et de craintes. Tout cela peut nuire à leur faculté de s'engager dans le processus avec efficacité. La plupart des gens sont en fait mal préparés à la médiation et ils sont réticents à s'engager dans une conversation face à face avec l'autre personne. C'est en discutant de cette question de la préparation à la médiation avec d'autres praticiens que j'ai découvert ne pas être la seule. J'ai donc entrepris des recherches et j'ai élaboré une méthode destinée à mener le processus préalable à la médiation afin de soutenir et de préparer les gens à participer de manière efficace à la conversation qui a lieu dans le cadre de la médiation. Cet article détaille l'évolution de ma réflexion et de cette méthode.

Au commencement...

J'ai commencé ma formation et ma pratique en médiation il y a plus de 35 ans. Comme la plupart des médiateurs de mon époque, j'ai commencé par un processus basé sur l'intérêt. *Parvenir à un accord négocié sans compromis* était la doctrine fondamentale de la médiation, et la théorie comme la pratique étaient parfaitement accordées. Nous avons appris le vocabulaire — meilleure solution de rechange, pire solution de rechange, aversion aux pertes — et d'autres termes et phénomènes qui s'appliquent lorsque des parties opposées tentent de négocier des différends.

Des milliers de personnes ont réglé leurs différends et continuent de le faire en s'appuyant sur les théories usées de Roger Fisher et William Ury. Bien sûr, nos bibliothèques se sont enrichies d'autres grands ouvrages, de nouvelles théories gagnant du terrain parmi ceux d'entre nous qui font des médiations qui ne doivent pas se terminer sur « un accord négocié sans compromis ». *La promesse de la médiation, la médiation réfléchie, la médiation transformatrice, la médiation narrative, la gestion des différends axée sur la solution* sont des exemples de ces pratiques qui traduisent l'évolution de la réflexion dans notre domaine, ainsi que de la prise de conscience que de nombreuses parties cherchent par la discussion à réparer, améliorer, et renforcer leur relation avec l'autre personne.

Rien de cela n'est nouveau pour ceux d'entre vous qui pratiquent la médiation. Toutefois, au fil du temps, plusieurs d'entre nous avons intégré d'autres principes à nos pratiques, et il ne s'agit plus que de simplement faciliter le règlement de questions en litige. Nous avons reconnu que les autres besoins exprimés par les parties — aussi puissants, sinon plus, que les besoins liés au différend lui-même — concernent la rupture de la relation non seulement dans la famille, le quartier, le lieu de travail, les successions et autres conflits qui sont de nature interpersonnelle, mais aussi dans de nombreux différends commerciaux et

civils. Alors que d'autres méthodes voyaient le jour dans le domaine des PRD, ces réflexions ont alimenté la formation et nos pratiques. Cette évolution et mes propres expériences m'ont conduite à tenir compte d'autres aspects de la médiation pour préparer les participants à s'engager activement et efficacement dans le processus.

Objet du travail préalable à la médiation

Tous les médiateurs n'organisent pas de réunions préalables à la médiation, et certains souscrivent à l'idée qu'une réunion privée avant (et même pendant) la médiation peut nuire à l'impartialité du médiateur quant aux parties ou aux questions en litige¹. D'autres commentateurs se sont dits préoccupés du risque de violation de la confidentialité et d'abus de pouvoir². Parmi les nombreux programmes de formation auquel j'ai participé quand j'ai commencé dans le domaine, peu de temps a été consacré à ce que prévoient les activités préalables à la médiation et aux moyens de préparer les parties à participer au processus. Sans aucun doute, nos pratiques varient à cet égard. Nous avons appris que les réunions préalables à la médiation constituent pour le médiateur une occasion d'évaluer la compatibilité des parties, voire de décider s'il faut les réunir au



CINNIE NOBLE, LL. B., LL. M. (RD), MÉD.A
Cinnie Noble est médiatrice agréée, coach professionnelle certifiée et pionnière de l'accompagnement en gestion des conflits. Elle et son équipe internationale forment des médiateurs et d'autres personnes à l'échelle mondiale au moyen de son modèle unique, CINERGY®. Cinnie a écrit *Conflict Mastery: Questions to Guide You* et *Conflict Management Coaching: The CINERGY™ Model*.

Bio : <https://cinergycoaching.com/about-cinergy/cinnie-noble/>
www.cinergycoaching.com

début. Les réunions préalables à la médiation permettent aussi aux parties la possibilité de donner libre cours à leurs émotions et de poser des questions sur le processus. Bien entendu, nous savons aussi désormais quel type d'information procédurale et logistique partager avec nos clients avant la première session conjointe.

J'ai mené une petite étude sur ce sujet il y a six ans. J'avais demandé aux médiateurs quelles étaient leurs activités préalables à la médiation, en quoi cette partie du processus avait changé depuis le début de leur pratique et, si tel était le cas, comment ils justifiaient ce changement.

Chez tous les répondants, ce sont l'expérience et une connaissance accrue de ce que les praticiens jugent le plus utile pour les parties (et eux-mêmes) qui ont entraîné des changements. Par exemple, le temps passé avec chaque partie a augmenté, de 20 ou 30 minutes à 75 minutes (d'abord pour donner de l'information sur le processus, d'autres éléments ayant été ajoutés par la suite). Des médiateurs offrent de plus en plus de conseils aux parties en matière d'écoute, de communication et de négociation, sous forme écrite ou verbale, ainsi que des conseils généraux pour une participation le plus efficace possible. De nombreux praticiens ont ajouté à leur processus de nouvelles questions préparatoires à l'intention des parties, questions qui mettent l'accent sur les éléments de la médiation à discuter au cours du processus.

Ces entrevues et la littérature croissante au sujet des réunions préalables à la médiation illustrent une augmentation du nombre de médiateurs qui préparent les parties à une participation plus active au processus et les résultats observés en conséquence. Pour n'en nommer que quelques-uns, les praticiens qui ont augmenté la durée des réunions préalables à la médiation et qui ont donné et recueilli plus d'information ont mentionné l'importance de développer un rapport avec les parties et de mieux comprendre les préoccupations qui pourraient empêcher une participation efficace. Ils ont remarqué que les parties, qui avaient ce faisant exprimé le genre de préoccupations qu'elles entretenaient à l'idée de s'engager avec l'autre personne, semblaient moins anxieuses et plus confiantes au moment de la médiation. Selon d'autres encore, les réunions préalables à la médiation amènent les parties à se concentrer sur la définition de ce qui est le plus important pour elles et sur ce qu'elles doivent faire, demander, dire au cours des séances conjointes pour retirer l'impression que le processus a été une réussite pour elles. D'autres ont abordé à quel point les séances individuelles préalables à la médiation ont aidé les parties à se mettre dans un état d'esprit de résolution de problèmes et à mieux s'engager dans le processus, en se concentrant sur les résultats possibles qui permettent d'avancer, plutôt que de s'attarder sur ce qui s'est passé.

Peu importe nos compétences dans la gestion des préoccu-

pations des parties à l'entrée du processus, un grand nombre d'entre elles éprouvent des inquiétudes, des questionnements et des craintes qui ont le potentiel de nuire à leur capacité de s'engager efficacement dans la médiation. La justification la plus courante pour les changements apportés au fil du temps concerne la simple reconnaissance du fait que la plupart des gens sont en fait mal préparés à la médiation et que plusieurs sont réticents à l'idée de s'asseoir en face de l'autre personne et à présenter leur cause. Ce constat est conforme à mes conclusions et à mon expérience. Dans ma pratique, il a donné lieu à une approche différente.

Une approche axée sur le coaching pour la préparation à la médiation

À la fin des années 1990, je suis devenu coach certifiée et j'ai conçu un modèle destiné à encadrer les personnes sur une base individuelle. L'objectif était de renforcer leurs compétences à l'égard des conflits et de leur permettre de gagner en confiance afin de gérer leurs conflits interpersonnels plus efficacement. L'International Coaching Federation (www.coachingfederation.org) définit le coaching comme suit : « Un partenariat avec les clients dans un processus créatif et intellectuellement stimulant qui les inspire à optimiser leur potentiel personnel et professionnel. » [TRADUCTION] En appliquant cette définition du coaching à la gestion des différends, l'une des prémisses consiste donc à maximiser le potentiel des clients à s'engager dans un conflit. Dans ma pratique de coaching individuel, il était évident qu'une partie de mon rôle consiste à améliorer l'expérience du conflit pour mes clients. J'ai commencé à réfléchir à la façon dont ce rôle pouvait également s'appliquer à ma pratique de médiation, avec toute autre chose que les parties veulent obtenir du processus et ce dont elles ont besoin dans le cadre du processus. Il s'agit essentiellement de créer un lieu et un espace sûrs.

Peu importe l'habileté des médiateurs à gérer les préoccupations des parties à l'aube d'une nouvelle médiation, chacune d'entre elles risque d'y apporter son lot d'anxiétés, de questionnements et de craintes. Tout cela peut nuire à leur faculté de s'engager dans le processus avec efficacité. À cette époque, l'amygdale (deux petites régions du cerveau qui aident à réguler les émotions) est « détournée » en raison des émotions qui se produisent en réaction au stimulus négatif, ce qui compromet la capacité de réfléchir. Lorsqu'on travaille avec des personnes aux prises avec un conflit, un des éléments essentiels du coaching et du règlement des différends consiste à les aider à passer outre cette réaction pour être en mesure d'utiliser leur « fonction exécutive » du cortex préfrontal pour réfléchir, être plus sensibles, faire preuve de créativité,



résoudre des problèmes et prendre des décisions.

Mes études et mes recherches ont abouti à l'élaboration de moyens qui facilitent le passage des réactions émotionnelles devant un conflit interpersonnel à un endroit où la réflexion est possible, avant de réagir. Ce changement, bien sûr, n'est pas facile à faire, surtout en ce qui concerne les conflits interpersonnels et de longue date, qui menacent les valeurs et l'identité. À partir de mes recherches, entre autres choses liées aux principes des neurosciences, j'ai conçu une méthodologie qui facilite ce changement chez ma clientèle du coaching individuel. Je me suis alors demandé comment le coaching pouvait s'appliquer à ma pratique en médiation.

Avant d'élaborer ce qui allait devenir un processus préalable à la médiation, j'ai rencontré individuellement des personnes qui avaient participé à des médiations portant sur des conflits interpersonnels et je leur ai demandé s'ils avaient réglé leur conflit ou non. Je leur ai posé ces quatre questions : En prenant du recul, qu'est-ce qui aurait pu être utile dans votre préparation à la médiation? Quelle était la nature de vos préoccupations avant votre participation à la médiation? Et pendant la médiation? Et après la médiation?

Je mets ici l'accent sur les réponses les plus pertinentes à notre thème. Plusieurs personnes ont exprimé des craintes³ au sujet de la participation au processus et de la façon dont elles et l'autre personne allaient interagir. La plupart ont également déclaré que, en rétrospective, elles auraient aimé être mieux préparées à livrer les messages difficiles, à recevoir moins le mécontentement et les reproches de l'autre partie dans un mode moins réactif, et à répondre plus efficacement. Plusieurs s'en voulaient encore de ce qu'elles avaient dit ou pas dit. Plusieurs personnes ont exprimé des regrets à cet égard : « Je savais que c'est ce qu'elle allait dire et j'aurais voulu être prête à lui répondre... ». « J'aurais voulu avoir le courage de dire... ». « J'aurais dû m'excuser. » « Je voulais, mais je n'ai pas trouvé les mots... » « J'aurais souhaité être prêt à dire ce que je voulais dire depuis très longtemps » etc.. Encore une fois, il s'agissait d'un petit échantillon, mais les réponses à mes questions étaient cohérentes.

Je me suis rappelée, et il est important de le garder à l'esprit, que dans les conflits relationnels (et n'importe quel autre différend, en fait), les parties ont généralement une bonne idée de ce que l'autre personne va dire pendant la médiation, l'ayant déjà

entendu lors d'altercations précédentes. Elles l'ont parfois lu dans une plainte écrite, ou un patron ou une autre personne au sein de l'organisation, comme un employé des ressources humaines, leur a transmis l'information. Comme elles savaient généralement à quoi s'attendre, la plupart des personnes ont anticipé ce qui allait être dit et ont compris que l'autre personne allait le faire, elle aussi. En conséquence, être prêt à répondre plus efficacement et à communiquer leur expérience et leurs besoins avec plus de clarté et plus de calme que lors de leurs altercations étaient des « souhaits » communs. Plusieurs ont affirmé qu'elles souhaitent également mieux comprendre les motivations de l'autre personne, se disant incapables d'entendre, de comprendre, d'assimiler, etc. ce qui avait été dit.

Un modèle de processus préalable à la médiation

À l'aide de mes recherches, j'ai mis au point une méthode pour mener un processus préalable à la médiation en fonction des craintes et des préoccupations particulières de chaque personne. Il s'attarde à la manière dont l'interaction aura lieu, aux réactions que les parties veulent gérer, aux messages qu'elles veulent transmettre et aux réponses qu'elles espèrent donner. Si elles souhaitent remplacer ou, en plus de leur préparation à d'autres préoccupations ou de s'attarder aux risques et aux occasions que présentent les options de règlement, ou encore à toute autre inquiétude, ajouter un tel processus, les séances mettront l'accent sur ces éléments.

Le modèle est un processus flexible et à multiples facettes qui repose sur ce que les parties y apportent. Cela comprend :

1. envoyer aux parties un bref résumé de ce qu'est et ce que n'est pas la médiation ainsi qu'un questionnaire qui demande aux parties de décrire ce qu'elles souhaitent réaliser en ce qui concerne la relation et les questions en litige, ce qui les préoccupe le plus et ce qu'elles à quoi elles veulent être les plus préparées. J'y ajoute parfois d'autres questions, en fonction de l'information dont je dispose déjà;
2. tenir trois (et parfois plus) séances avec chaque partie, d'une heure chacune, généralement sur deux à trois semaines.

Au départ, la première séance est une réunion destinée à faire connaissance. Elle comprend un examen des réponses aux

Les membres professionnels de l'IAMC offrent des services de vidéoconférence

en ligne

pour tous vos besoins en matière de règlement de différends.

Apprenez-en davantage. 



questions et à mes réponses aux questions des parties sur le processus. La définition des objectifs du client à l'égard du temps que nous passerons ensemble se fait également au cours de la première séance, notamment en vérifiant ce que signifie une réussite pour lui. Chaque partie analyse ensuite le différend en fonction du (pas si) joyeux carrousel du conflit,⁴ qui exige des parties qu'elles prennent du recul et qu'elles envisagent le conflit sous d'autres perspectives. Cette analyse amorce le processus de développement de la mutualité – lorsqu'une personne tient compte non seulement de son propre point de vue, mais aussi de la manière dont elle perçoit les motivations de l'autre personne. Cette dernière analyse est parfois déplacée vers la deuxième séance. Le contenu des deux séances suivantes est fonction des objectifs de chaque personne, quant aux éléments pour lesquelles elle désire être le mieux préparée.

Essentiellement, les parties travaillent à établir leurs intentions sur la manière dont elles veulent se présenter et interagir. Elles peuvent pratiquer certaines phrases et demandes qu'elles jugent difficiles à articuler, en tenant compte de ce qu'elles veulent communiquer et de la manière dont elles souhaitent être entendues et accueillies. Elles envisagent et pratiquent diverses façons de répondre à ce à quoi elles s'attendent de l'autre. Elles peuvent énumérer des options possibles pour régler les choses et les avantages et les inconvénients de chacune pour elles et l'autre partie. Globalement, elles envisagent ce qui fera du processus une réussite, qu'il y ait règlement ou non.

Je suis claire avec les parties dès le départ : je suis là pour appuyer chacune d'entre elles à se préparer à ce qui importe le plus pour elle, afin de rendre le processus et l'expérience aussi productifs que possible. Je n'enseigne pas, je ne forme pas, je ne donne pas de conseils ni d'opinions, je ne fais pas de suggestions. Au contraire, l'approche du coaching consiste strictement à exploiter les ressources des parties pour qu'elles soient plus en

mesure d'acquérir la confiance et la clarté nécessaires pour participer à la médiation.

J'ai constaté, dans les évaluations et les conversations de suivi, que les parties qui s'engagent dans ce type de format expriment que leur préparation à s'engager dans le processus les a soulagées. Elles se sentaient plus sûres et plus calmes que prévu, elles étaient prêtes à recourir de nouveau à un tel processus et elles ont appris certaines choses sur elles-mêmes qu'elles appliquent dans d'autres situations.

Résumé

Au fil des ans, j'ai participé à des conversations au cours desquelles les médiateurs examinent les processus qu'ils pourraient ajouter au coffre à outils de plus en plus volumineux des spécialistes de la gestion des conflits. Certains réfléchissent à ce qui pourrait améliorer l'expérience du conflit pour les parties en litige et aux moyens utiles pour parvenir à des règlements, ou du moins pour concilier les différends. Ces conversations vont être encore nombreuses et l'une d'entre elles portera sur le coaching préalable à la médiation. Je me réjouis de nos discussions constantes. 🏠

1. Par exemple, Christopher W. Moore, « The Caucus: Private Meetings That Promote Settlement », *Mediation Quarterly* 16 (été 1987) 87-101; Gregoria Billikopf-Encina, « Contributions of Caucusing and Pre-Caucusing to Mediation », *Group Facilitation: A Research and Application Journal* 4 (printemps 2022) et Joyce Odison, *Getting Ready for Mediation: A Pre-mediation Concept*, Winnipeg, Interpersonal Wellness Services 2004, 2013).
2. Par exemple, Christopher W. Moore *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco, Josse- Bass, 2003; Joan Blades, « Mediation: An Old Art Revitalized », *Mediation Quarterly* 16 (mars 1984) 15-19.
3. Cinnie Noble, « The Fear Factor and Conflict », <https://www.mediate.com/articles/NobleC12.cfm>
4. Tiré de Cinnie Noble, *Conflict Management Coaching: The CINERGY Model* p. 51 2012.

Services d'externalisation de la PRD

L'IAMC fournit à diverses organisations des services d'administration de cas. De l'affectation des arbitres et des médiateurs à la facturation finale, l'IAMC se charge de tout.

- Perfectionnement des systèmes
- Listes
- Désignations à l'interne
- Administration de l'arbitrage
- Programmes de formation
- Services de sélection neutres
- Recommandations

Plus d'informations
en ligne



Photo 14467108 © Wavebreakmedia Ltd