

Déterminants psychologiques du recours à la médiation

*Stephanie Demoulin,
UCLouvain - Belgique*

Recourir à la médiation plutôt qu'à la justice traditionnelle pour résoudre un différend ou un litige est dans de nombreux cas bénéfique aux parties en conflit ainsi qu'à la société dans son ensemble. Les arguments en faveur d'une telle pratique sont légion. Parmi ceux-ci, il y a bien évidemment l'argument économique, les médiations coûtant bien moins cher que de long procès assortis de frais d'avocat conséquents. Il y a également l'argument temporel, la médiation étant souvent considérée comme une pratique palliant l'engorgement des Cours et Tribunaux. Et puis, pas moins négligeable, il y a l'argument d'efficacité. Parce qu'elle offre un espace de compréhension, de prise en compte et de ventilation des émotions, la médiation permet aux parties d'élaborer la solution qui leur convient le mieux tout en apaisant les tensions psychologiques créées par le conflit.

Alors si la médiation est porteuse d'autant d'avantages, on pourrait s'étonner de sa relative faible utilisation. Ne suffirait-il pas, d'ailleurs, d'informer les citoyens et citoyennes quant aux avantages susmentionnés pour en accroître substantiellement sa popularité ? Peut-être... reste que l'analyse rationnelles des coûts et bénéfices liés à chaque mode de gestion des conflits n'est pas seule déterminante de la décision des individus à opter pour la médiation ou pour une autre méthode. Bien d'autres facteurs sont en jeu et l'objectif de cet article est de présenter les plus prépondérants d'entre eux. Je commencerai par énumérer une série de freins potentiels à l'adoption de la médiation pour ensuite m'intéresser aux moyens qui sont à notre disposition pour contrer ces freins.

1.RESISTANCES A LA MEDIATION

Il existe une multitude de variables susceptibles de diminuer la volonté des parties en conflit à opter pour la médiation et/ou d'accroître leur recours à la justice traditionnelle. Je les distingue en quatre grandes catégories : individuelles, cognitives, interpersonnelles, et contextuelles.

Variables individuelles

Les variables individuelles se réfèrent à toutes ces choses qui font qu'une personne se distingue des autres et est unique. Cela comprend aussi bien ses caractéristiques de personnalité, son âge, son genre ou sa culture. Du point de vue de la personnalité, De Dreu (2010) souligne, par exemple, des variations dans les tendances à la pro-socialité ou à l'individualisme. Là où les personnes prosociales se montreront intéressées par des approches de gestion des conflits qui favorisent le gain mutuel, comme la médiation, les personnes individualistes seront plus attirées par les modes de gestion qui favorisent leur gain propre. C'est la même logique qui sous-tend les différences culturelles. Parce que la médiation est perçue comme un processus moins confrontant et plus à même de préserver l'identité des parties, les cultures collectivistes (plutôt qu'individualistes) semblent l'apprécier particulièrement (Leung, 1987).

Mais, aussi intéressant qu'il soit d'en comprendre leurs effets, les variables individuelles ont ceci de spécifique qu'il n'est pas possible (ou alors vraiment très difficilement) de les modifier et, de ce fait, elles n'offrent aucun levier d'action à celui ou celle qui cherche à augmenter l'attrait de la médiation.

Variables cognitives

La cognition fait référence autant à la manière dont les individus pensent qu'au contenu de cette pensée. Niveau contenu, une personne qui assimile la médiation à un mode de gestion des conflits de type « bisounours » ou qui pense que la médiation est une méthode peu efficace ne sera, il va sans dire, que peu prompt à l'utiliser ; nous y reviendront plus tard.

Plus intéressante peut-être est l'analyse des biais cognitifs. Les biais cognitifs surviennent lorsque les individus utilisent des raccourcis de pensée plutôt qu'une analyse approfondie lors d'un jugement ou d'une prise de décision. Ces raccourcis de pensée sont bien utiles car ils permettent de naviguer dans l'environnement physique et social de manière rapide et (souvent) efficace sans avoir à consommer des ressources cognitives en trop grande quantité. Mais les raccourcis de pensée ont aussi leurs risques : ils mènent à commettre des erreurs d'analyse et de jugement, ce qu'on appelle les biais. En particulier, je décris dans cette section trois biais cognitifs, trois erreurs d'analyse, susceptibles de créer un blocage à l'entrée en médiation.

Le premier biais qui nous intéresse s'appelle le biais de somme nulle, une erreur très courante qui apparaît lorsque deux ou plusieurs individus ont des intérêts divergents. Le biais de somme nulle implique que les personnes surestiment le caractère compétitif de leur situation interpersonnelle en même temps qu'ils sous-estiment les opportunités de collaboration. Ce biais produit une perception qu'il ne peut y avoir qu'un seul gagnant au sortir de la discussion et que tous les bénéfices engrangés par une partie se font directement aux dépens de la partie qui lui fait face. Le biais de somme nulle peut favoriser le recours à la médiation comme il peut constituer une entrave à celle-ci. Du côté positif, des interlocuteurs qui entendent la divergence comme impliquant une compétition mais comme étant, néanmoins, négociable peuvent apprécier l'intervention d'une tierce partie neutre connaissant les stratégies permettant d'aboutir à un accord équilibré. Dans ce cas, la vision compétitive de l'interaction créée par le biais de somme nulle accroît l'attrait pour la médiation (Heuer & Penrod, 1986). Du côté négatif, lorsque les croyances compétitives sont fortes et que la méfiance est de mise entre les interlocuteurs, la médiation apparaît aux yeux des parties comme moins adaptée que le recours à une instance décisionnaire capable de trancher leur différend ou la mise en place de pratiques de négociation distributive.

Le deuxième biais se nomme optimisme excessif. L'optimisme excessif rend compte de l'excès de confiance dont les parties en conflit font preuve quant à leurs chances de succès en cas de procès. Cet excès de confiance découle de l'analyse biaisée que les parties (et leurs avocats ou conseils) font de leur dossier. En donnant plus de poids aux arguments qui plaident en leur faveur en comparaison à ceux qui les desservent, les parties aboutissent à l'évaluation surestimée que le ou la Juge tranchera le conflit en leur faveur ce qui diminue d'autant leur attrait pour la médiation.

Le troisième et dernier type d'erreurs commises regroupe les effets de saillance et de familiarité. La familiarité suppose que les individus s'engagent plus facilement dans les comportements qui leur sont plus familiers ou qu'ils ont déjà expérimentés notamment parce que ceux-ci sont moins teintés d'incertitudes que les comportements nouveaux. La saillance, elle, implique un attrait plus important pour les stratégies les plus visibles. Ainsi, une personne qui a déjà eu recours aux tribunaux (mais jamais à la médiation) et qui évolue dans une société où le travail des Cours et tribunaux est visible et plébiscité (davantage que le travail de médiation) sera plus prompte à porter son différend devant un tribunal qu'à une table de médiation.

Variables interpersonnelles

Par variables interpersonnelles on entend l'influence d'autrui sur les décisions et jugements de la personne cible. Dans ce cadre, je distingue deux types de variables. D'abord une variable globale influant sur la propension générale à recourir à la médiation. Ensuite une variable plus proximale, spécifique aux relations entre les personnes en conflit.

Nous avons dit plus haut qu'une des raisons pour lesquelles les individus ne recourent pas à la médiation est la faible visibilité, ou saillance, des pratiques de médiation dans la société. Mais rendre les médiations plus visibles et plus accessibles n'est pas forcément suffisant. En plus de gagner en visibilité, le processus de médiation doit également gagner en normalité. Car ce n'est un secret pour personne, « la majorité des gens font ce que la majorité des gens font » et le comportement dévalorisé ou déviant de la norme génère de l'anxiété. Une personne qui évolue dans un environnement où, par défaut, les conflits se règlent au tribunal ou dont les proches et les pairs dévalorisent la médiation et considèrent que cette méthode est destinée aux faibles sera probablement peu encline à accepter de sortir de la mêlée de peur d'être mal jugée ou ostracisée ce qui augmentera sa résistance au processus.

A un tout autre niveau, les parties en conflit s'influencent aussi mutuellement au travers des comportements antérieurs qu'elles ont déployé les unes envers les autres au cours de leurs interactions et des images de l'autre plus ou moins hostile que ces comportements ont engendrées. Comment en effet envisager d'entrer dans un processus coopératif de discussion avec une personne si, du fait de ses comportements antérieurs, nous la considérons comme agressive, hostile voire totalement inapte au dialogue (Morris et al., 2004). En lien avec ce point, il est intéressant de noter que la corrélation positive qui existe entre l'émission d'un comportement négatif et l'évaluation négative de la personne qui a émis le comportement est généralement plus fort s'il s'agit de considérer l'évaluation d'autrui que s'il s'agit de s'évaluer soi-même. C'est ce que l'on appelle l'erreur fondamentale d'attribution (Ross, 1977) : si autrui a mal agi j'infère que son comportement est le reflet de sa personnalité problématique alors que lorsque j'agis moi-même de manière similaire j'ai tendance à penser que ce sont les circonstances qui m'ont amené à agir de la sorte. En d'autres mots, la tentative de s'en remettre à un juge plutôt qu'à un médiateur sera d'autant plus grande que l'autre partie est vue comme désagréable, bornée et agressive... une perception qui a de forte chance à se développer du fait de surinterprétation des comportements d'autrui comme indicateurs de leur évidente (désagréable) personnalité.

Variables contextuelles

Outre tous les éléments déjà évoqués, la volonté de recourir à la médiation est également affectée par des facteurs plus contextuels tels que le type de conflit, son ampleur ou sa maturité. Tous les conflits ne sont en effet pas nécessairement médiabiles. Par exemple, lorsqu'une des ou toutes les parties est sous le coup d'émotions très intenses il est parfois tout simplement impossible de même s'imaginer se retrouver dans la même pièce que l'autre et la médiation (du moins dans un format de rencontre en plénière) n'est pas possible.

Certains scientifiques parlent de maturité du conflit (Zartman, 2000). Pour Dan Pruitt (2005) par exemple, deux prérequis sont nécessaires pour qu'un conflit soit considéré comme mûr et que, ce faisant, les parties envisagent de reprendre le dialogue. Tout d'abord, les parties doivent éprouver un degré de motivation suffisant pour mettre un terme au conflit notamment, par exemple, lorsqu'elles constatent qu'elles se trouvent dans une impasse qui leur est mutuellement dommageable. Ensuite, elles doivent être relativement optimistes quant aux chances d'émergence d'un accord entre elles. Si l'un ou l'autre de ces prérequis fait défaut, il est plus probable que les parties choisissent de recourir à une instance extérieure pour trancher le désaccord qu'il les oppose que de les voir entamer un processus de discussion.

Outre ces quelques prérequis, les facteurs contextuels englobent également la manière dont la médiation est présentée aux parties. Les travaux d'Elizabeth Stokoe et ses collaborateurs (2013, 2016) sont à cet égard particulièrement informatifs. Cette autrice a utilisé dans ses recherches des techniques d'analyse de discours pour décortiquer plusieurs centaines d'appels téléphoniques passés par des contribuables britanniques à des services de médiation communautaire. Les résultats de ces recherches montrent, par exemple, que proposer d'emblée à l'appelant de s'inscrire pour un premier rendez-vous est plus délétère qu'efficace. En effet, les appelants sont parfois sceptiques à l'égard de la médiation et n'ont pris contact que dans le but de confirmer leurs a priori négatifs. De la même manière, insister sur les qualités d'impartialité des médiateurs et médiatrices n'aide pas particulièrement à convaincre les personnes en conflit qui ont souvent bien du mal à concevoir à ce stade du processus que plusieurs visions de la même réalité ont une valeur équivalente. Enfin, s'enquérir des tentatives préalables de dialogue n'aura d'autre effet que de s'entendre dire par l'appelant qu'il est impossible de discuter avec l'autre partie ou qu'il n'en a aucune envie.

2.FAVORISER LE RECOURS A LA MEDIATION

Les freins à l'entrée de médiation que je viens de décrire ne sont probablement pas les seuls et mon objectif n'était d'ailleurs pas d'être exhaustive. La raison pour laquelle nous nous intéressons aux freins c'est parce qu'en les comprenant mieux, nous pouvons développer des interventions ciblées permettant d'être efficaces dans les tentatives de promotion des modes alternatifs de résolution des conflits.

Modes alternatifs de gestion des conflits

Une première piste de réflexion est en lien avec le nom même que nous employons pour décrire les modes de résolution à l'amiable. Comme expliqué précédemment, la probabilité qu'une personne choisisse de recourir aux modes amiables est directement fonction de la visibilité et de l'accessibilité de ces modes de résolution dans une société donnée ainsi que de la perception que le recours à ce type de méthode est normal et largement consensuel. Or, si les modes amiables gagnent progressivement du terrain, ils sont encore loin d'être aussi visibles et utilisés que l'option judiciaire. Le terme même « alternatif » dessert leur cause puisqu'il suggère qu'il existe bien une méthode par défaut, l'assignation en justice, et que c'est vers cette méthode que la plupart des citoyens se tournent. Dans le futur, il importerait de mettre en avant le caractère routinier de la médiation et des autres des modes amiables plutôt que de continuer à en véhiculer une image de méthode de deuxième rang.

L'autre moyen d'accroître le caractère « normal » de la médiation c'est en travaillant directement sur l'augmentation de son utilisation effective par les citoyens. C'est ce que ce qui est fait, par exemple, lorsque les pays mettent en place des systèmes incitatifs ou obligatoires de recours à la médiation avant l'accès à l'option judiciaire. Certains regretteront peut-être ce genre de mesures, arguant qu'elles dérogent au principe du volontaire. A cela j'opposerais deux arguments. Le premier est que même si une partie ne se rend en médiation que sous l'injonction d'un juge ou sous l'obligation d'une loi, rien n'obligera jamais cette personne à collaborer vraiment au processus et, en cela, sa volonté de participation reste à mon sens entière. Deuxièmement, l'évaluation des mesures incitatives ou contraignantes doit se faire à l'échelle historique considérant le fait qu'une fois que les modes amiables auront acquis un caractère normatif et habituel ces mesures deviendront obsolètes.

Le pouvoir de l'information

Du fait de leur faible utilisation, les médiations et autres modes amiables sont souvent peu ou mal connus du grand public. Cette méconnaissance implique entre autres le fait que des idées et visions erronées peuvent circuler à leur sujet telle que la croyance que ces méthodes correspondent à une approche utopique ou « bisounours » des conflits (Demoulin, 2014). Il ne peut donc être question d'augmenter la visibilité de ces modes sans travailler en parallèle leur compréhension. Informer le public de la multiplicité des approches existantes et expliciter les dimensions sur lesquelles ces approches se différencient (ex : le coût, le temps de résolution, le contrôle de la solution, etc) sont autant de stratégies de promotion essentielles au développement des modes de résolution à l'amiable.

Le travail d'information doit aussi être accompagné d'une restriction dans l'utilisation des labels. Plus que pour tout autre mode de gestion des conflits, le terme *médiation* est utilisé dans la société civile à toutes les sauces et en référence à des pratiques très diverses qui n'incluent pas toujours d'ailleurs la gestion des conflits. Ces utilisations multiples créent un flou autour de la pratique de médiation, une pratique qui est parfois mise en place par des intervenants de manière totalement intuitive et en dehors de toute formation.

Outre les visions folkloriques et stéréotypées, la méconnaissance du processus entraîne également une forme d'anxiété car l'être humain a un besoin fondamental de se sentir en contrôle de son environnement. Face à l'angoisse de l'inconnu, il préférera s'en tenir à des pratiques qu'il connaît et qui lui paraissent de ce fait plus maîtrisables. C'est pour cette raison que, dans les études dont nous avons parlé ci-dessus, Stokoe recommande de préférer l'approche pragmatique et procédurale plutôt qu'idéologique lors des premiers contacts avec une personne qui se renseigne sur la médiation. Concrètement, plutôt que d'expliquer ce en quoi le médiateur *croit* (ex : mettre en avant les principes d'impartialité, d'indépendance et de neutralité), il convient de d'abord expliquer ce que le médiateur *fait* :

« Nous essayons d'aider les gens qui sont en dispute ou en conflit. Ce que nous proposons de faire dans un premier temps, c'est d'envoyer une lettre à l'autre partie et de lui expliquer que nous avons été en contact avec vous et nous lui demanderons si elle souhaite nous recontacter pour que nous puissions en discuter. Si l'autre partie nous rappelle, alors nous planifierons une première entrevue avec chacun et chacune d'entre vous séparément. Cette première entrevue aura pour objectif d'en préparer une seconde au cours de laquelle nous nous assoirons tous ensemble autour d'une seule et même table dans le but d'arriver à une forme d'arrangement qui vous permette de sortir du problème et de continuer à avancer. »(Stokoe, 2018).

Prévenir les erreurs

Disposant d'une bonne information et connaissance du processus de médiation, les parties en conflit pourront décider, en connaissance de cause, si la médiation (ou un autre mode de résolution à l'amiable) est la méthode la plus appropriée pour répondre à leurs besoins. Néanmoins, comme nous l'avons relevé à plusieurs reprises au cours de cet article, les décisions et jugements que nous prenons ne sont pas exemptes de diverses erreurs d'analyse, telles que le biais de somme nulle, l'optimisme excessif ou l'erreur fondamentale d'attribution qui nuisent à l'entrée en médiation.

La meilleure manière de combattre les biais et autres erreurs de jugement c'est de s'assurer que les parties soient dans les meilleures conditions cognitives au moment où elles décident de la méthode de gestion des conflits qu'elles souhaitent mettre en œuvre. Ainsi, une décision prise dans l'urgence, sous le coup d'émotions intenses ou en surcharge cognitive augmente d'autant le risque de recourir à des raccourcis de pensée lors de la prise de décision. Face à cela, il ne sera jamais inutile de recommander un temps de réflexion et d'insister auprès des parties en conflit pour qu'elles envisagent toutes les implications de leurs décisions.

Cette réflexion quant aux avantages et inconvénients de chaque méthode peut également être accompagnée. Pour contrer le biais d'optimisme excessif, par exemple, on invitera les parties à s'informer auprès de leur conseil des chances objectives de succès de leur dossier auprès d'un tribunal ou on leur demandera d'analyser les forces de la position adverse et les faiblesses de leur propre dossier. L'objectif de toutes ces mesures, outre le temps de réflexion plus important qu'elles impliquent, est de faire prendre conscience de l'existence de plusieurs points de vue face à une même réalité et d'empêcher les parties de s'autoconvaincre trop rapidement de leurs chances de succès.

Chaque biais ou erreur d'analyse étant unique, les moyens pour les contrer sont également très divers. Reste que, dans tous les cas, un temps de pause et une analyse détaillée des enjeux et de l'adéquation entre la méthode envisagée et la situation conflictuelle doivent être favorisés (sinon imposés) afin d'empêcher les parties en conflit de se précipiter vers les modes les plus conflictuels et agressifs de résolution de leur désaccord.

Conclusion

La médiation et les autres modes de résolution à l'amiable des conflits ont un bel avenir. En comparaison à l'assignation en justice, ces méthodes sont peu coûteuses, rapides et souvent très efficaces. En outre, ces méthodes favorisent la construction d'une société moins agressive et plus harmonieuse. Si pour toutes ces raisons, nous souhaitons contribuer au développement des modes amiables, nous pouvons proactivement travailler à lever les freins qui entravent leur utilisation notamment en favorisant leur popularisation, en garantissant leur bonne compréhension et en assurant que les décisions prises au regard des conflits et de leur gestion soient réfléchies plutôt qu'intuitives.

Références

- De Dreu, C. K. W. (2010). Social Conflict: The Emergence and Consequences of Struggle and Negotiation. In *Handbook of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy002027>
- Demoulin, S. (2014). *Psychologie de la négociation : Du contrat de travail au choix des vacances*. Bruxelles : Mardaga.
- Heuer, L. B., & Penrod, S. (1986). Procedural preference as a function of conflict intensity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4), 700-710. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.4.700>
- Leung, K. (1987). Some Determinants of Reactions to Procedural Models for Conflict Resolution: A Cross-National Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 898-908. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.5.898>
- Morris, M. W., Leung, K., & Iyengar, S. S. (2004). Person perception in the heat of conflict : Negative trait attributions affect procedural preferences and account for situational and cultural differences. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(2), 127-147. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839x.2004.00145.x>
- Pruitt, D. G. (2005). Escalation, readiness for negotiation, and third-party functions. In Zartman, I. W., & Faure, G. O. (Eds.). *Escalation and negotiation in international conflicts*, pp. 251-270. Cambridge University Press.
- Ross, L., (1977) *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process*, New York, Academic Press, p. 173-220
- Sikveland, R., & Stokoe, E. (2016). Dealing with resistance in initial intake and inquiry calls to mediation: the power of "willing". *Conflict Resolution Quarterly*, 33(3), 235-254. <https://doi.org/10.1002/crq>.
- Stokoe, E. (2013). Overcoming barriers to mediation in intake calls to services: Research-based strategies for mediators. *Negotiation Journal*, 29(3), 289-314. <https://doi.org/10.1111/nejo.12026>;
- Stokoe, E. (2018). How to increase participation in a conflict resolution process: Insights from discursive psychology. In S. Gibson (Ed.), *Discourse, Peace and conflict: Discursive Psychology Perspectives*. London: Springer.
- Zartman, I. W. (2000). Ripeness: The hurting stalemate and beyond. *International conflict resolution after the Cold War*, 2, 225-250.