



Nul besoin que ce soit TOUT ou RIEN! Exploiter les possibilités de la médiation au-delà des résultats binaires

Par Charmaine Panko, L.L.B., Méd.A., Arb.B. | Avocate et médiatrice

Octobre 2023

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que l'auteure et ne correspondent pas nécessairement à celles du CRDSC.

Lorsqu'il s'agit de régler des différends sportifs, trouver un terrain d'entente entre les parties impliquées dans un conflit peut s'avérer aussi formidable que les compétitions sportives auxquelles participent les athlètes eux(elles)-mêmes. Le Centre de règlement des différends sportifs du Canada (« CRDSC ») représente un modèle novateur pour d'autres organismes qui font face à des défis similaires, en offrant des services de médiation et d'arbitrage (entre autres) pour manœuvrer sur le terrain tumultueux des différends, dominé par la passion et les émotions. Bien souvent, ces conflits présentent de multiples facettes et comportent des sous-questions étroitement liées à la principale question de fond du différend. Les médiateur(trice)s du CRDSC apportent une valeur ajoutée au processus, en aidant les parties à identifier où des progrès peuvent encore être réalisés, même lorsque la question centrale n'est pas encore réglée, et à aider les parties à concevoir des solutions nuancées en s'écartant de la dichotomie victoire-défaite habituelle du processus accusatoire.

Même dans des affaires qui peuvent, en surface, sembler « claires et nettes » et ne laisser guère de doute quant à la seule possibilité d'une conclusion de culpabilité ou non-culpabilité, il y a bien des choses *sous* la surface que les parties peuvent explorer afin de parvenir à une plus grande compréhension entre elles, et ainsi à élargir le bassin d'idées pour soutenir une réflexion créative autour d'options qui vont au-delà du simple verdict établissant qui a tort et qui a raison. Par exemple, une pénalité obligatoire pourrait combiner une suspension avec un engagement à participer à une formation. Un tel résultat amène les parties à réaliser les intérêts communs de réhabilitation de la personne et de prévention d'une récidive, au lieu de se limiter à des représailles. L'application d'un cadre souple qui favorise la possibilité de résultats non binaires repousse les limites de résultats conventionnels et met en évidence la réalité de la nature multidimensionnelle des différends.

Le rôle de la médiation et de la facilitation de règlement

La médiation et la facilitation de règlement constituent les premières étapes vers le règlement des différends sportifs et ont pour but de favoriser le dialogue, la compréhension et, en fin de compte, une entente entre les parties. Les questions sous-jacentes peuvent couvrir un large spectre (p.ex. doléances personnelles, problèmes de communication, différences d'interprétation, impacts d'un comportement ou de paroles en l'absence d'une compréhension exacte de l'intention, etc.). Il est essentiel de voir dans ces questions interconnectées, souvent latentes et non décelées, des occasions de dialogue constructif au lieu de les rejeter parce qu'on estime qu'elles détournent l'attention de l'objectif qui consiste à régler la question indiquée sur le formulaire de demande.

Les parties sont généralement tentées de se concentrer exclusivement sur la principale question à trancher durant le processus de médiation ou de facilitation, mais l'ignorance de ces questions sous-jacentes peut donner lieu à une résolution incomplète et à des tensions persistantes. L'art réside dans la reconnaissance de ces questions qui contribuent souvent à des facteurs de conflit plus large et que le fait de les aborder, non seulement facilite une compréhension plus globale du différend, mais peut également ouvrir la voie au règlement final de la question centrale. En outre, la prise en considération de ces questions sous-jacentes pour répondre aux intérêts et aux besoins des parties peut contribuer à une amélioration des relations entre ces parties par la suite.

Introduire la négociation fondée sur les intérêts et la communication non violente dans le processus de règlement des différends

Guider les parties pour parvenir à des solutions créatives exige des médiateur(trice)s qu'ils(elles) transcendent leur rôle



de simples facilitateur(trice)s et utilisent des compétences acquises par l'étude de modèles théoriques tels que la négociation raisonnée (fondée sur les intérêts) et la communication non violente. Ces modèles nous rappellent que la question centrale qui amène les parties à la médiation n'est souvent que la pointe de l'iceberg et cache une panoplie de préoccupations sous-jacentes qui contribuent à l'ensemble du conflit.

La négociation raisonnée, fondée sur le travail de Roger Fisher et William Ury, suggère que les parties liées à un différend sont souvent motivées par des intérêts sous-jacents plutôt que des positions strictes. Les médiateur(trice)s aident les parties à parvenir à une compréhension plus globale des interactions entre leurs propres besoins et intérêts, et les préoccupations des autres. L'intégration de ces intérêts dans le processus de règlement peut aboutir à des solutions qui résonnent plus profondément et sont plus durables qu'une conclusion atteinte à la suite d'un débat pour déterminer quelle position est « correcte ».

La communication non violente, une théorie adoptée par Marshall Rosenberg, offre un modèle pour aborder les différends en favorisant l'empathie et la compréhension. Les parties sont encouragées à exprimer leurs doléances et aspirations sans recourir à un langage antagoniste. Cette approche change la teneur des discussions et, plutôt que de provoquer un « détournement de l'amygdale » en permettant aux parties de passer en mode accusation et défense, le (la) médiateur(trice) donne l'exemple et encourage l'utilisation de véritables questions curieuses qui suscitent une ouverture au partage d'observations, ce qui conduit à une plus grande compréhension des besoins non satisfaits. Il devient alors possible d'envisager des stratégies qui n'avaient pas encore été prises en considération pour répondre à ces besoins.

Ces deux modèles théoriques reposent sur la croyance que toutes les actions humaines ont pour but de satisfaire aux besoins humains fondamentaux. Favoriser des conversations qui reconnaissent l'importance du statut et de l'identité, de la certitude, de l'autonomie et de l'équité permet d'obtenir des résultats qui respectent les valeurs individuelles profondes tout en continuant à travailler ensemble pour réaliser les priorités et les buts des parties.

Traduire les résultats de la médiation en actions : conclure et mettre en œuvre les ententes

Les médiateur(trice)s jouent un rôle crucial en guidant les parties vers un règlement. Les médiateur(trice)s peuvent également influencer et appuyer le suivi du règlement. Une entente fondée sur les intérêts peut décrire le raisonnement qui a conduit aux décisions prises, en soulignant comment le règlement correspond aux intérêts fondamentaux des parties. L'utilisation d'un langage non violent (dans le style et l'approche) peut donner à l'entente un ton empreint d'empathie, en reconnaissant les dimensions émotionnelles du différend tout en soulignant la recherche commune de l'intégrité du sport.

Conclusion

La capacité d'amener les parties à transcender des résultats binaires s'apparente peut-être davantage à une forme d'art qu'à un ensemble de compétences techniques. Pour les arbitres et médiateur(trice)s, il est crucial de trouver le bon équilibre entre répondre aux questions sous-jacentes et rester concentré(e)s sur l'objet principal de l'appel. En s'attardant trop aux questions sous-jacentes, ils s'exposent à une perte de direction et un prolongement inutile du processus. À l'inverse, en les ignorant entièrement, ils(elles) risquent de parvenir à un règlement qui manque de profondeur ou contribuant à la poursuite du conflit, et peut-être conduire à un processus antagoniste. Pour gérer habilement cet équilibre, il est important de bien comprendre la dynamique des parties, la nature du conflit et les nuances de l'environnement sportif en soi.

Dans le monde du sport, où le travail d'équipe, la stratégie et la détermination sans faille règnent en maître, ces mêmes principes trouvent leur application dans le processus de la médiation. Ici, toutes les parties impliquées envisagent des perspectives adaptables et des solutions créatrices jusqu'à ce qu'arrive le moment de conclure, comme lorsque retentit le coup de sifflet final d'un championnat. Un moment unique dans la carrière d'un(e) athlète, où l'accomplissement transcende les limites d'un scénario binaire gagnant-perdant; un résultat qui est tellement plus que tout ou rien.