

MÉDIATION ET DIALOGUE : ANALYSE ET COMPARAISON DES PROCESSUS

NOTIONS DE BASE



PAR BRIAN BRONFMAN

Cofondateur et président du Réseau
pour la paix et l'harmonie sociale

JOURNÉES DE LA
PAIX

365

PUBLICATION À LA SUITE DU
DEUXIÈME ÉVÉNEMENT DE LA
PROGRAMMATION JOURNÉES
DE LA PAIX 365, ORGANISÉ PAR
LE RÉSEAU POUR LA PAIX ET
L'HARMONIE SOCIALE



MÉDIATION ET DIALOGUE : ANALYSE ET COMPARAISON DES PROCESSUS

NOTIONS DE BASE

Par BRIAN BRONFMAN, cofondateur et président du Réseau pour la paix et l'harmonie sociale

Diplômé en médiation, en philosophie, en droit et en environnement, **BRIAN BRONFMAN** a pratiqué et enseigné la médiation au Centre international de résolution de conflits et de médiation (maintenant l'Institut Pacifique) où il a été le premier directeur de la division de médiation sociale. Ensuite, il a offert des cours en résolution de conflits à l'Université McGill et à l'Université du Vermont. Son principal projet dans ce domaine est actuellement celui des Dialogues de solidarité, un projet de PLEDJ mené en partenariat avec le [Réseau pour la paix et l'harmonie sociale](#).



Cette publication fait suite à l'atelier en ligne *Résolution de conflits en contexte organisationnel : théorie et pratique*, animé par Brian Bronfman le 23 avril 2026. L'atelier s'inscrivait dans le cadre de la programmation Journées de la paix 365, une initiative du Réseau pour la paix et l'harmonie sociale.

DÉFINITION DU CONFLIT

Le dictionnaire Larousse décrit le conflit comme une « violente opposition de sentiments, d'opinions et d'intérêts ». Bien que cette définition soit pertinente, elle soulève la question de la nature exacte de cette « violence » dans le cadre des rapports humains.

Pour les spécialistes de la résolution de conflits, ces situations sont normales et inévitables. Les différends font partie intégrante de l'expérience de vie. Bien qu'ils puissent provoquer de l'insécurité, de l'instabilité, de la fragilité ou de l'appréhension, ils sont également porteurs d'opportunités. En effet, une confrontation peut devenir un moteur de transformation et encourager le développement de liens personnels, surtout lorsqu'une tierce partie neutre facilite le processus.

LES SOURCES DE CONFLITS

La théorie de la résolution des conflits utilise fréquemment l'image de l'iceberg. Selon cette métaphore, la dimension apparente d'un différend ne représente qu'une fraction d'une dynamique bien plus vaste. Cette zone immergée regroupe des éléments tels que les besoins, les émotions, les traits de caractère ou encore le vécu personnel des individus impliqués.

LES 5 STYLES DE GESTION DES CONFLITS

Selon la théorie de la résolution des conflits, il y a cinq principaux styles de gestion :

1. LA CONCURRENCE – OU LA LOI DU PLUS FORT

Ce style consiste à privilégier ses propres intérêts au détriment de ceux de la partie adverse. Bien qu'il puisse être utilisé pour protéger ses droits ou soutenir une position jugée légitime, il sert parfois uniquement à obtenir un avantage compétitif ou à s'imposer.

UTILITÉ : ce style de gestion tire sa pertinence de sa capacité à produire des résultats relativement rapidement, le règlement du différend s'appuyant sur un rapport de force. On y a fréquemment recours pour préserver des principes fondamentaux, des allégeances idéologiques ou des valeurs profondes pour lesquelles tout compromis s'avère complexe, voire impossible.

LIMITES : cette méthode présente des inconvénients majeurs, notamment le risque d'une dynamique d'intimidation, qui peut freiner la transparence et occulter des informations cruciales quant aux réels besoins pour une résolution durable. Par ailleurs, l'équité et la justice y sont souvent négligées, puisque l'attention se porte exclusivement sur les intérêts des parties dominantes.

2. LA COLLABORATION – OU DEUX TÊTES VALENT MIEUX QU'UNE

Ce style est fondé sur une coopération avec la partie adverse pour explorer les points de friction et faire émerger des solutions novatrices. L'objectif est l'obtention d'un dénouement qui comble les attentes de chacun des intervenant.e.s.

UTILITÉ : ce style de gestion s'avère intéressant pour considérer les perspectives d'autrui et s'assurer que la décision finale prend en compte les intérêts de l'ensemble des parties.

LIMITES : par sa durée prolongée, ce style peut nuire à la productivité, particulièrement lors de différends de moindre importance ou face à des contraintes temporelles.

3. LE COMPROMIS – OU CHERCHER UN TERRAIN D'ENTENTE EN COUPANT LA POIRE EN DEUX

Ce style de gestion vise à satisfaire partiellement les deux parties.

UTILITÉ : ce style de gestion est particulièrement pertinent lorsque les parties disposent d'un pouvoir équivalent et poursuivent des objectifs incompatibles. Il est avantageux de privilégier le compromis en cas d'urgence décisionnelle, pour des différends de moindre ampleur ou lorsque les tentatives de résolution précédentes n'ont pas abouties.

LIMITES : la quête d'une résolution simplifiée et immédiate peut conduire à l'omission de perspectives novatrices ainsi qu'au sacrifice de principes essentiels, aboutissant ainsi à une conclusion insatisfaisante pour l'ensemble des parties.

4. L'ACCOMMODEMENT – OU DÉSAMORCER L'AUTRE PARTIE PAR LA GENTILLESSE

Ce style consiste à faire abstraction de sa perspective afin de se concentrer sur les intérêts d'autrui, et ce, même au détriment de ses propres attentes.

UTILITÉ : ce style de gestion s'avère pertinent lorsqu'une erreur est constatée ou lorsqu'on privilégie l'apaisement des frictions ainsi que la satisfaction de la partie adverse. Par ailleurs, il peut constituer un levier stratégique pour favoriser une réciprocité ultérieure sur des enjeux jugés plus fondamentaux.

LIMITES : il y a un risque que les attentes et les besoins de la personne qui s'adapte et fait le compromis soient systématiquement occultés, l'empêchant ainsi d'obtenir la reconnaissance nécessaire.

5. L'ÉVITEMENT – OU IL VAUT MIEUX NE PAS TOUCHER

Ce style consiste à se soustraire au différend, soit par un désengagement physique ou émotionnel de la situation, soit par le report de sa résolution. Cela peut se traduire par le fait de décrédibiliser les enjeux en les qualifiant de dérisoires ou en les tournant en dérision.

UTILITÉ : ce style de gestion est particulièrement recommandé dans les situations où la confrontation comporte des conséquences disproportionnées ou lorsque l'enjeu s'avère de faible importance. Elle se révèle également indispensable pour instaurer une phase de recul nécessaire à la désescalade des tensions et à une meilleure structuration de sa propre position.

LIMITES : l'inconvénient majeur réside dans le fait que les litiges risquent de ne jamais être adressés ni dénoués. Par conséquent, l'impasse conflictuelle affectant l'une des parties, voire les deux, perdure, augmentant considérablement les risques de voir le malaise s'installer durablement.



LES 3 APPROCHES DE LA RÉOLUTION DE CONFLITS

Les différentes approches de la résolution de conflits peuvent être divisées en trois catégories basées sur le pouvoir, les droits et les intérêts. L'effet de chacune est analysé selon le pouvoir décisionnel, la base décisionnelle et la profondeur de la résolution.

1. L'APPROCHE FONDÉE SUR LE POUVOIR

Elle repose sur l'influence qu'un individu exerce sur l'autre personne, ou sur un groupe, en se servant d'un élément de coercition ou de force.

- ◇ Le **pouvoir décisionnel** reste entre les mains des plus « puissants ».
- ◇ La **base décisionnelle** repose principalement sur les besoins et les volontés des acteurs dominants. En conséquence, l'issue du litige ne s'appuie pas sur une analyse impartiale des faits ni sur les principes de justice ou d'équité. Les besoins et les attentes de la partie disposant de moins d'influence se trouvent ainsi occultés.
- ◇ **Profondeur de la résolution** : l'impact de cette approche demeure superficiel, car l'issue est inéquitable. Comme la partie la plus vulnérable est écartée du processus décisionnel, la solution favorise systématiquement le camp le plus influent. Cela comporte un risque majeur : celui de voir le conflit initial persister ou ressurgir ultérieurement.

2. L'APPROCHE FONDÉE SUR LE DROIT

Elle repose sur l'application de lois, de règlements et de cadres légaux pour déterminer qui a le pouvoir d'agir et de quelle façon.

- ◇ Le **pouvoir décisionnel** appartient aux juges et aux avocat.e.s plutôt qu'aux parties du conflit.
- ◇ La **base décisionnelle** repose sur des normes externes et des règlements administratifs, au détriment des valeurs et des réalités des parties du conflit.
- ◇ **Profondeur de la résolution** : l'absence de sentiment d'appartenance à la décision, prise à l'extérieur du cercle des parties prenantes, entraîne une forte probabilité que le problème ressurgisse ou que les parties s'estimant lésées n'en respectent pas les termes.

3. L'APPROCHE FONDÉE SUR LES INTÉRÊTS

Elle se concentre sur les besoins, les désirs et les valeurs des protagonistes ainsi que sur leurs réalités. Ces facteurs sont primordiaux dans la recherche d'une solution, qui doit être acceptée par toutes les parties.

- ◇ Le **pouvoir décisionnel** appartient aux parties du conflit.
- ◇ La **base décisionnelle** repose sur les besoins et les valeurs des protagonistes.
- ◇ **Profondeur de la résolution** : cette approche génère un impact significatif, car la résolution émane des acteurs impliqués. Cette implication directe favorise une adhésion durable aux termes de l'accord, réduisant ainsi considérablement les risques de nouveaux différends puisque les solutions retenues s'alignent sur des intérêts mutuels et ont été validées par l'ensemble des parties.

DIALOGUE ET MÉDIATION

Lorsqu'une médiation ou un dialogue est envisagé pour résoudre un conflit persistant, ces deux processus privilégient l'implication d'un tiers neutre — ou plus précisément impartial — dont le rôle est de faciliter les échanges entre les parties concernées.

QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS DE DIALOGUE ?

Le dialogue constitue un processus interactif destiné à faire évoluer les rapports conflictuels par le biais de discussions productives et transparentes. Il s'applique particulièrement aux contextes complexes ou polarisés, souvent liés à des enjeux éthiques ou politiques. Il est adapté tant aux personnes déjà liées par des tensions qu'aux individus ne se connaissant pas, mais qui sont issus de groupes en opposition. En effet, pour ceux qui vivent des ruptures profondes, notamment identitaires, la tenue de conversations sincères sur les points de désaccord s'avère des plus bénéfique.

Ce processus repose sur l'intervention de facilitateurs experts dont la mission est de garantir une communication fluide et d'instaurer un climat de sécurité. Une démarche réussie permet aux participant.e.s d'approfondir leur compréhension mutuelle, de déceler des intérêts partagés et de tisser des liens fondés sur l'empathie.

Le processus de dialogue peut être un premier pas vers une résolution plus complète du conflit ou vers la création de structures qui permettent l'engagement, par exemple, dans un contexte organisationnel : la création de partenariats, de coalitions, de comités ad hoc sur les enjeux sociaux et d'autres mécanismes de solidarité. Parallèlement, même sans mesures de suivi formelles, cette expérience demeure intéressante pour le cheminement individuel et l'acquisition de connaissances, basés sur la compréhension de l'autre et la possibilité de témoigner de son propre vécu. En outre, les retombées de cette démarche peuvent s'étendre à l'entourage des participant.e.s et à l'ensemble de la collectivité par la diffusion de ce partage d'expérience.

En bref, le processus de dialogue :

- ◇ Est une forme d'interaction authentique où les intervenant.e.s s'engagent dans une écoute mutuelle rigoureuse. Ce processus suppose d'accepter la transformation possible de ses propres points de vue ou, à tout le moins, de s'enrichir des connaissances transmises par autrui ;
- ◇ Vise la transformation des relations afin de créer de nouveaux fondements pour le respect mutuel et la collaboration ;
- ◇ Est conçu pour les groupes, les communautés et les organisations confrontés à des conflits ou à des tensions profondément enracinés et identitaires.



LES ÉTAPES D'UN PROCESSUS DE DIALOGUE

Bien que le processus de dialogue puisse être structuré de différentes manières, selon la méthode adaptée pour lancer la conversation, il doit respecter trois étapes :

1. L'INVITATION

Faite verbalement ou par écrit, l'invitation est adressée aux personnes qui ont des points de vue divergents et/ou des allégeances divergentes. Son rôle est de présenter le fonctionnement ainsi que les finalités de la démarche. Elle permet de définir l'atmosphère de la rencontre en soulignant le caractère respectueux de la discussion et son potentiel de changement.

2. LA PHASE D'OUVERTURE

Cette étape préliminaire vise à instaurer un climat de confiance. C'est l'occasion de réaliser une activité « brise-glace » permettant de fédérer les participant.e.s autour d'objectifs et de valeurs communes.

Il est possible, par exemple, d'organiser des échanges en sous-groupes portant sur les motivations individuelles liées à l'engagement dans la démarche. Un jeu de rôle peut également être envisagé pour explorer les concepts de communication, d'identité et de valeurs partagées.

Cette étape est par ailleurs consacrée à l'élaboration et à l'adoption d'un code de conduite ou de principes fondamentaux régissant le processus. Deux approches sont possibles : soit les participant.e.s examinent et valident des règles préétablies en y apportant d'éventuelles modifications, soit les participant.e.s conçoivent intégralement leur cadre de fonctionnement.

Par exemple, on peut inviter les groupes à définir les « clés » nécessaires à une discussion courageuse et constructive. Ces principes, généralement axés sur le respect mutuel, l'écoute active, l'ouverture et la sécurité psychologique, garantissent que les échanges ultérieurs se déroulent de manière sereine et efficace.

3. LE DIALOGUE

Les participant.e.s choisissent la question ou les thématiques spécifiques qui seront abordées. Les facilitateurs donnent le ton pour la conversation en mettant l'accent sur le code de conduite, et sur le fait que les contenus du dialogue leur appartiennent et sont sous leur contrôle. Les participant.e.s prennent la parole à tour de rôle, en partageant leurs opinions et leurs sentiments, en pleine écoute des autres. Le dialogue continue jusqu'au point où le temps prévu est écoulé. S'il y a la volonté et la possibilité, des séances de suivi sont planifiées.

LA COFACILITATION

Lors des Dialogues de solidarité, le travail est fait en cofacilitation car cela est avantageux pour les participant.e.s et pour les facilitateurs. Ces derniers peuvent s'entraider durant le dialogue. Les participant.e.s ont souvent une préférence pour l'un des deux et créent un sentiment de connexion. Cette préférence repose souvent sur un élément de l'identité partagée. Pour ces raisons, il est avantageux que les cofacilitateurs soient de différents genres, cultures, etc.

Ces avantages de la cofacilitation sont aussi applicables à la médiation.



QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS DE MÉDIATION ?

La médiation est un processus de résolution de conflits dans lequel les participant.e.s sont volontaires et dont le contenu est confidentiel. Dans ce cadre, un médiateur, agissant en tant que tiers impartial, collabore avec les parties en opposition.

À la différence d'un processus de dialogue, les participant.e.s à un processus de médiation ont toujours un lien préexistant. La mission du médiateur consiste à optimiser la communication entre les protagonistes pour favoriser une compréhension accrue de la problématique, viser un règlement du conflit et, éventuellement, les aider à conclure une entente durable ayant comme objectif de résoudre le problème en question. La réconciliation entre les parties n'est pas nécessaire ou garantie, même si une solution est identifiée ou une entente est conclue. Le médiateur assume la conduite du processus, mais la responsabilité de résoudre le conflit incombe exclusivement aux parties prenantes.



LES ÉTAPES D'UN PROCESSUS DE MÉDIATION

Une préparation précède toujours la séance de médiation.

1. LA PRÉPARATION

Le médiateur discute séparément avec les parties afin de :

- ◇ Expliquer le processus et le rôle du médiateur;
- ◇ Obtenir de l'information sur la situation problématique. Ces informations peuvent aider le médiateur à se préparer pour la séance. Par exemple, en considérant les positions et les intérêts des parties, le médiateur peut mettre de l'avant les intérêts et valeurs que les participants partagent;
- ◇ S'assurer que les parties ont le pouvoir de décision et la légitimité pour signer une entente;
- ◇ S'assurer que la situation convient à un processus de médiation.

La médiation n'est pas un processus approprié si :

- ◇ Les parties sont trop émotives et sont incapables d'écouter ou de communiquer ;
- ◇ Il y a une possibilité qu'une partie utilise le processus purement à son avantage (par exemple, pour obtenir des informations sur l'autre partie) ;
- ◇ Il y a un important déséquilibre de pouvoir entre les parties ;
- ◇ Le conflit a lieu dans le contexte d'une activité criminelle ;
- ◇ Il y a un risque trop élevé que le bien-être d'une partie soit compromis ;
- ◇ Une des parties clés refuse de participer.

2. LA MÉDIATION

La séance de médiation comporte 5 étapes :

1) L'OUVERTURE DE LA SÉANCE

Cette étape consiste à instaurer un climat propice aux échanges en définissant les fonctions et les prérogatives du médiateur ainsi que des participant.e.s. C'est également à cette étape qu'est présenté le code de conduite suggéré par le médiateur, notamment le respect mutuel, la confidentialité et l'ouverture d'esprit. Ces principes directeurs requièrent l'accord explicite des parties, lequel doit être formalisé par une signature.

2) UNE PRISE DE PAROLE ININTERROMPUE

Cette étape permet à chaque partie d'exprimer sa version des faits, sans interruption. Bien que le maintien de cette règle puisse s'avérer complexe pour le médiateur, elle est primordiale pour garantir que chaque perspective soit entendue. En dirigeant le processus, le médiateur favorise ainsi une écoute active réelle, ce qui influence positivement le déroulement ultérieur de la rencontre.

3) L'ÉCHANGE

Il s'agit d'une discussion libre permettant aux protagonistes de réagir aux propos tenus précédemment ou d'aborder toute autre thématique pertinente.

4) L'IDENTIFICATION DES PROBLÈMES SPÉCIFIQUES

En s'appuyant sur les interventions et les discussions, le médiateur s'efforce de cerner les enjeux particuliers à résoudre afin de structurer un ordre du jour facilitant la conclusion d'un accord.

5) LA RÉDACTION D'UNE ENTENTE

Le médiateur aide les parties à établir et à écrire une entente qui repose sur les solutions qui ont émergé lors de la médiation. Les solutions doivent autant que possible émerger des parties, et leur appartenir, et non du médiateur.



LES SIMILARITÉS ENTRE LES PROCESSUS DE DIALOGUE ET DE MÉDIATION

- ◇ Une tierce partie neutre pilote le déroulement sans influencer sur le fond, lequel demeure la prérogative des parties. Bien que la neutralité absolue demeure théorique, le tiers doit impérativement faire preuve d'impartialité en accordant un traitement équitable et respectueux à chaque participant. Tout manquement à cette posture fragilise la crédibilité du facilitateur et risque d'altérer la confiance nécessaire au maintien du processus, pouvant entraîner son interruption définitive.
- ◇ Les facilitateurs ou les médiateurs cherchent les points que les parties concernées partagent, par exemple des valeurs ou des intérêts. C'est une opportunité de déconstruire les préjugés, les mécompréhensions.
- ◇ La préparation assure que le processus puisse avancer de manière constructive. Sans cette étape, il y a un grand risque que les conversations n'avancent pas ou soient nocives, voire destructrices.

- ◇ Ces deux processus offrent l'occasion d'atténuer les préjugés et de remettre en question certaines idées préconçues. Dans les faits, le dialogue et la médiation constituent des leviers fondamentaux pour la consolidation de la paix. En misant sur une communication structurée et performante, ces processus visent à rétablir la dignité, le respect mutuel et l'humanité dans les interactions interpersonnelles.
- ◇ Le pouvoir demeure entre les mains des participant.e.s. Lors d'un dialogue, les participant.e.s ont le contrôle sur le contenu de la conversation, lors d'une médiation, ils ont le pouvoir décisionnel.
- ◇ La création d'un code de conduite est une étape importante dans les deux processus. Lors d'un dialogue, il est souhaitable que les participant.e.s créent leur propre code, lors d'une médiation, le code est imposé et communiqué aux participant.e.s.
- ◇ La recherche d'une compréhension réciproque constitue une finalité commune à ces deux processus. Ce rapprochement favorise l'humanisation des échanges et crée un terrain fertile à l'émergence de l'empathie et au développement de relations saines.

COMMENT CHOISIR ENTRE DIALOGUE ET MÉDIATION ?

CHOISIR LE DIALOGUE LORSQUE...

- ◇ La situation est celle d'un malaise général et non d'un conflit centré sur un enjeu spécifique qui nécessite une entente.
- ◇ La situation est tellement polarisée que les conversations nécessaires pour retourner à la cohésion entre les individus ou les groupes en conflit n'ont pas lieu.
- ◇ La présence d'un facilitateur est nécessaire afin de prévenir le risque d'une détérioration de la situation entre les individus ou les groupes polarisés.
- ◇ Opter pour cette démarche est avantageux lorsque les individus, campés sur leurs positions, ont besoin d'un cadre favorisant l'ouverture à des points de vue divergents.

CHOISIR LA MÉDIATION LORSQUE...

- ◇ Il y a un enjeu spécifique à régler et parvenir à une entente (écrite) est l'objectif ultime.
- ◇ Les parties n'ont pas été capables de régler le conflit sans accompagnement, mais la situation a le potentiel d'être réglée avec l'aide d'un facilitateur.
- ◇ Dans le cadre d'un conflit impliquant des organisations, les individus qui prennent part à la médiation ont le pouvoir d'agir en tant que représentant.e.s légitimes et ont le pouvoir d'élaborer les termes d'une entente.

MANIFESTATION DES SIGNES DE CONFLITS EN MILIEU DE TRAVAIL

Dans un contexte organisationnel, le dialogue ou la médiation pourrait être particulièrement utile lorsque les conditions suivantes sont présentes :

- ◇ L'attitude des individus est négative ;
- ◇ Des malentendus et disputes surviennent fréquemment ;
- ◇ Les personnes ne sont pas heureuses d'aller travailler, le moral est bas ;
- ◇ Les personnes ont l'impression de ne rien apporter à leur milieu de travail ;
- ◇ Les personnes ont l'impression de ne pas être respectées ou valorisées en tant qu'individu ou en tant qu'employé.e ;
- ◇ Les personnes vivent de l'insécurité ;
- ◇ Les personnes parlent dans le dos des autres ;
- ◇ La tension est élevée.

Dès lors que ces signaux sont observés, il devient impératif d'en déterminer l'origine pour sélectionner l'intervention la plus adéquate. Concrètement, si le conflit découle d'un différend nécessitant un accord formel, la médiation est à privilégier. À l'inverse, s'il s'agit de tensions liées à des enjeux sociétaux, identitaires ou politiques, le dialogue constitue l'approche recommandée.

MÉTHODOLOGIE POUR IDENTIFIER LA SOURCE DU CONFLIT

Une personne à l'interne, étrangère à la situation et reconnue pour son impartialité, peut mener des entretiens individuels afin de clarifier la nature du problème. Si une telle ressource n'est pas disponible au sein de l'organisation, il est alors opportun de solliciter l'expertise d'un professionnel en résolution de conflits.



