

LA NEGOCIATION DANS UN CONTEXTE MULTICULTUREL

Par : Nathalie Boutet et Louise Woodfine ¹

Présentation dans le cadre de la conférence annuelle de l'International Academy of Collaborative Professionals à Toronto du 25 au 28 octobre 2007.

« La culture, c'est la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes. »
Fons Trompenaars

INTRODUCTION

Le droit collaboratif, comme plusieurs autres méthodes de résolution de conflit hors cour, est depuis plusieurs années répandu dans plusieurs pays qui ont une diversité culturelle importante.

Les anthropologues ont identifié quelques façons dont les individus voient le monde et interagissent dans leurs communications et échanges sociaux, dont certaines seront présentées plus bas. Ces différences influencent la façon dont les parties à un conflit voient le conflit et comment elles s'y prennent pour le résoudre. Les différences culturelles peuvent également influencer comment

¹ **Nathalie Boutet** pratique le droit familial à Toronto, Ontario, Canada et est Juge Députée pour la cour des petites créances de Toronto. Elle a travaillé dans plusieurs dossiers collaboratifs et donne des formations en droit collaboratif en France et aux Bermudes. Elle a une grande expérience dans l'enseignement, a écrit plusieurs articles et donné des conférences sur le droit, et elle commente souvent les nouvelles lois auprès des médias. En 2004, elle a reçu l'Ordre du Mérite de l'Association des Juristes d'Expression Française de l'Ontario.

Louise Woodfine est une avocate d'expérience en droit de la famille et médiatrice accréditée qui pratique le droit à Montréal, Québec, Canada. Elle est une des membres fondatrices de l'association du droit collaboratif du Québec et a fortement participé au développement et à l'implantation du droit collaboratif au Québec. Elle donne des formations en droit collaboratif au Québec, au Nouveau-Brunswick et en France. Elle a enseigné le droit de la famille à la faculté de droit de l'Université McGill, dans le cadre de la formation professionnelle de l'École du Barreau du Québec et auprès de médiateurs provenant des sciences humaines.

elles perçoivent le rôle des médiateurs et des négociateurs. Le manque de connaissances dans ce domaine peut entraîner des frustrations de la part des personnes impliquées et peut même dans certains cas aliéner ceux-ci.

En plus des différences culturelles, les communications et relations sociales sont influencées par d'autres formes de diversité. En effet, des facteurs tels le sexe, l'éducation, le milieu économique, le milieu professionnel, le statut d'immigration, l'influence familiale et religieuse, etc. contribuent à la formation de notre personnalité et influencent notre façon d'agir. Bien qu'il serait fascinant de pouvoir étudier l'influence de tous ces facteurs sur les communications et les négociations, nous avons choisi de n'en présenter que deux, c'est-à-dire différents tempéraments psychologique de personnalité, et le sexe.

En tant que professionnels, nous nous devons de développer des compétences pour tenter de comprendre les influences qui animent nos interlocuteurs, et des outils pour transiger avec eux de façon respectueuse et efficace. Ce sont de ces deux aspects dont nous traiterons.

DÉFINITION DE LA CULTURE

Dans la Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles², L'UNESCO définissait la culture ainsi :

« La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »

Au niveau de l'individu, la culture regroupe les connaissances acquises, l'instruction, le savoir d'un être humain.

Sur le plan collectif, la culture représente également l'ensemble des structures sociales, politiques, religieuses et les comportements collectifs tels que les manifestations intellectuelles et artistiques qui sont présentes dans une société. La connaissance culturelle permet aux groupes de s'organiser, de fonctionner en société, de résoudre leurs conflits, d'organiser leurs activités et leurs institutions religieuses, politiques et éducationnelles.

Donc les stratégies d'actions, les façons de définir les questions conflictuelles, les façons de traiter de conflits, varient selon l'influence sociétale, la culture et la personnalité de chaque interlocuteur.

² Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

La culture désigne donc tout comportement, habitude et savoir par les personnes, qui sont transmis socialement et non génétiquement.

Plusieurs excellents textes ont été écrits sur les différences culturelles et leurs applications à la négociation et à la résolution de conflit. Nous vous proposons de faire un survol de deux données anthropologiques décrites dans ces ouvrages.

Lorsque nous définissons quelques traits qui semblent appartenir à certains groupes plus qu'à d'autres, évidemment, nous le faisons dans le plus grand respect de l'individualité. Chaque individu développe sa propre identité et sa personnalité, influencé par les comportements sociaux de son entourage, les normes qui sont acceptables et qui sont même souvent requises pour être acceptées dans leur milieu.

LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE

Souvent nous prenons pour acquis la manière dont nous avons appris à cerner et à influencer les autres intervenants à un conflit. Nous avons notre façon d'interpréter ce que le silence de l'un veut dire, comment l'on devrait argumenter, si une remarque est désobligeante ou une simple petite plaisanterie amenée afin d'alléger l'atmosphère, et si les menaces sont réelles ou des mots simplement provocateurs.

Les facilitateurs et les négociateurs doivent être en mesure de comprendre les différents courants culturels et personnels qu'ils emmènent à la table de négociation, mais également les systèmes opérationnels des clients au milieu du conflit. Nous devons souvent mettre sur la table les sujets, les actions, les sous-entendus qui animent les clients durant les négociations.

Les professionnels qui s'impliquent dans la résolution de conflits doivent comprendre le chemin que le conflit a suivi, quels types d'intervention seraient possibles, et doivent avoir une idée générale de ce qui peut se passer pour les clients impliqués dans le conflit.

Plus loin dans notre texte nous suggérerons des façons de mieux comprendre nos différences afin que celles-ci n'entravent pas les négociations sur le fond.

Les intervenants se doivent d'avoir assez de connaissances générales pour saisir toutes les facettes du conflit, incluant la façon dont les individus perçoivent le conflit, quelles forces ou influences culturelles entrent en jeu, quelle structure hiérarchique ou familiale influencent la prise de décisions.

Les intervenants doivent développer une compétence interculturelle. La compétence interculturelle est définie par l'aptitude à pouvoir communiquer avec succès avec des gens d'autres cultures.³

Les conditions de base à la compétence interculturelle sont la sensibilité, la confiance en soi, la compréhension d'autres comportements et manières de penser. Ceci implique également d'être en mesure de communiquer son propre point de vue, être compris et respecté, se montrer flexible quand cela est possible mais être clair quand cela est nécessaire. Il s'agit d'être capable de s'adapter à la situation en utilisant ses connaissances, l'empathie (perception des sentiments et besoins d'autrui), et la confiance en soi.

DIFFÉRENCES CULTURELLES ET PERSONNELLES

Les mêmes comportements peuvent avoir des significations très différentes⁴ :

- Au Japon, le sourire/rire peut aussi être un signe d'embarras et de confusion. Dans les réunions, on aime avoir des pauses sans parler qui peuvent durer plusieurs minutes. En Europe et en Amérique, ces comportements provoquent plutôt de l'incertitude.
- Le mot « compromis » a en Angleterre une connotation positive (agrément, quelque chose de bien qui vient à la rencontre des deux parties). Au contraire, on y voit aux États-Unis une solution où les deux perdent.

Nous allons maintenant faire état de quelques grandes différences culturelles et sociales qui peuvent affecter la dynamique dans un groupe de négociation. Nous reconnaissons que dans la vraie vie, nul n'appartient entièrement ou complètement à seulement un groupe culturel, puisque chaque individu a son propre vécu et que chacun a sa façon de réagir durant les conflits et la poursuite de solutions.

Bien que les anthropologues catégorisent les individus selon plusieurs critères, deux de ces critères nous semblent avoir une application directe dans les conflits qui touchent le droit collaboratif, c'est-à-dire l'individualisme vs le collectivisme, et le contexte élevé vs bas. Nous allons maintenant traiter de ces deux sujets.

³ Wikipedia, The Free Encyclopedia

⁴ Wikipedia, The Free Encyclopedia.

*INDIVIDUALISME VS COLLECTIVISME*⁵

L'individualisme est une conception politique, sociale et morale qui tend à privilégier les droits, les intérêts et la valeur de l'individu par rapport à ceux du groupe et de la communauté. Il prône l'autonomie individuelle face aux diverses institutions sociales et politiques (la famille, le clan, la corporation, la caste...) qui exercent sur lui certaines règles. Il s'oppose ainsi à l'obligation du groupe envers lequel l'individu a des devoirs. Il ne faut cependant pas confondre individualisme et égoïsme. Bien que l'égoïste ne considère que ses intérêts personnels, l'individualiste considère l'intérêt des individus et non le sien uniquement. Par exemple, faire partie d'une organisation n'est pas incompatible avec le principe d'individualisme.

Les collectivistes ont tendance à porter plus de respect envers les personnes en position d'autorité. Ils sont largement influencés par les structures familiales, tribales ou sociales avec lesquelles ils sont associés. Le collectivisme réfère à la tendance d'être plus préoccupé par la conséquence des actions de chacun sur les intérêts de la collectivité. Les collectivistes tendent à être plus confortables que les individualistes dans des structures hiérarchiques.

Généralement, on dit que les cultures de l'Ouest tendent à être plus individualistes et que les cultures de l'Est et du Sud sont des cultures plus collectivistes.

Les collectivistes ont un intérêt plus naturel à résoudre les conflits d'une façon plus amicale que les individualistes. Ceci a des implications dans le rôle et l'acceptation de tierces parties impliquées dans la résolution de conflit.

En ce qui a trait à la résolution de conflits familiaux dans une société collectiviste, l'influence de la famille et des aînés peut avoir une importance sur les individus impliqués dans le conflit.

Les parties qui ont des traits forts de collectivisme peuvent avoir tendance à accepter facilement les recommandations de l'intervenant tel qu'ils le feraient si la recommandation provenait d'un aîné dans leur culture.

Les gens influencés par le collectivisme veulent éviter les confrontations afin de préserver l'harmonie, tandis que les individualistes regardent leurs gains personnels comme signes de force.

Autour de la table de négociation, le collectiviste peut être confortable avec les grandes et longues discussions tandis que les individualistes préféreraient des

⁵ Les données de ce chapitre sont tirées principalement des ouvrages suivants: (1) LeBaron, Michelle, "Bridging Cultural Conflicts, A New Approach For A Changing World" (Jossey-Bass, 2003), et (2) Pirie, Andrew, "Alternative Dispute Resolution: Skills, Science And The Law" (Irwin Law Inc., 2000.)

discussions précises dans une atmosphère contrôlée. Les individualistes peuvent prendre plus de temps à trouver des intérêts communs tandis que les gens de cultures collectivistes en trouvent de façon naturelle.

*Du point de vue d'un individualiste :*⁶

- Le succès se construit par les buts et les actions individuels;
- Ultiment, chaque individu est redevable à lui-même et doit prendre des décisions avec lesquelles il peut vivre;
- Bien que ces gens peuvent consulter d'autres gens avant de prendre des décisions, ultimement, ils sont autonomes; et
- Le concept de l'égalité est un facteur important, et chacun est en mesure de prendre ses propres décisions.

*Du point de vue des collectivistes :*⁷

- Les décisions des individus ne devraient pas déranger le but ultime qui est de maintenir l'harmonie du groupe et la cohésion;
- Les individus consultent avec la famille et les personnes en position d'autorité avant de faire des choix, et les opinions de ces personnes sont prises en considération et sont même souvent superposées à l'opinion de l'individu;
- Les décisions des individus ont un impact sur le groupe, et donc chaque individu est redevable au groupe; et
- Les individus respectent la hiérarchie et acceptent les directives des gens d'autorité ou qui ont un statut plus élevé que celui de l'individu.

CONTEXTE ÉLEVÉ ET BAS

Un deuxième modèle culturel est celui selon lequel les gens font appel à la communication dans un *contexte élevé* ou *bas*.

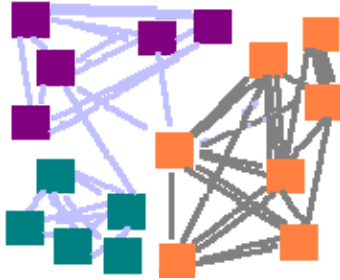
Ces termes ont été développés par l'anthropologue Edward T. Hall⁸. Ils réfèrent à la tendance qu'ont certaines cultures de se tourner vers son groupe-interne. Un

⁶ Michelle LeBaron, *supra*.

⁷ Michelle LeBaron, *supra*.

⁸ Hall, Edward T., "Beyond Cultures" (Knopf Publishing Group, 1976).

groupe interne est un groupe qui partage les mêmes expériences et espoirs, à partir desquels les inférences sont puisées.



Dans une culture de communication à *contexte élevé*, beaucoup de choses sont laissées inexprimées, laissant la culture expliquer le sens. Beaucoup d'aspects du comportement culturel n'ont pas besoin d'être définis explicitement puisque la plupart des membres savent quoi faire et ce à quoi penser selon des années d'interaction avec l'un et l'autre. Votre famille est probablement un exemple d'un environnement de contexte élevé.

Les cultures à *contexte élevé* ont un sens prononcé de la tradition et de l'histoire. L'on tend à retrouver ces cultures, par exemple, dans les sociétés tribales et natives (telle la culture de Maori en Nouvelle Zélande et les aborigènes Américains).⁹ Les cultures à contexte élevé sont plus communes dans les cultures orientales qu'occidentales, et dans les pays qui ont une basse diversité raciale.



Les gens dans des sociétés de *contexte bas* tendent à vouloir s'exprimer ouvertement sur ce qu'ils veulent et se fient moins au contexte pour faire passer leurs idées. Les gens de cultures à *bas contexte* expliquent les choses plus en détail puisqu'ils proviennent d'une plus grande variété d'antécédents et ne sont pas en mesure de se fier aux sous-entendus qui risqueraient de ne pas être compris.

Dans les sociétés à *bas contexte*, le comportement et la croyance culturels peuvent devoir être définis explicitement afin que ceux qui y transigent comprennent comment s'y comporter.

Une culture à *contexte bas* demande une certaine indépendance individuelle, avec plusieurs groupes de soutien mais peu de groupes intimes. Les gens de cultures à *contexte élevé* doivent s'adapter lorsqu'ils vivent dans des sociétés à *contexte bas*. Ils s'attendent à socialiser et œuvrer dans de petits groupes unis, et tirent leur soutien de ces groupes.

La culture statique soutient le *contexte élevé* à travers les changements de génération, tandis que dans les cultures à *bas contexte*, tel les États-Unis, les bases culturelles changent profondément d'une génération à l'autre.

Les individus ayant été exposés à des *contextes élevés* auront plus tendance à tenter de trouver des solutions en se fiant sur l'information obtenue d'autres

⁹ Wikipedia, The Free Encyclopedia.

membres de leurs groupes, tandis que les gens ayant connu une culture à *contexte bas* seront plus portés à tenter de trouver des solutions indépendamment.

Le phénomène de communication à *contexte élevé* ou *bas* ne se retrouve pas uniquement dans des contextes culturels; il se retrouve également dans notre vie quotidienne. Il nous aide à comprendre le contexte dans lequel on se trouve afin de comprendre pourquoi certaines choses sont dites ou pas dites, et si l'on se fait comprendre ou non par nos interlocuteurs. Par analogie, nous pourrions dire que les gens d'une même région, disons New York, peuvent communiquer entre eux comme le font les gens de *contexte élevé* sur certains sujets. Par exemple, le fonctionnement du métro souterrain est facilement compris par les résidents de New York sans explication, mais il doit être expliqué en détails à un nouvel immigrant issu d'un pays moins développé.

Un deuxième exemple qui touche particulièrement le droit collaboratif familial serait de constater que des époux, issus d'une même famille (une famille est considérée comme étant un *contexte élevé*), n'ont pas besoin de tout expliquer pour être compris entre eux. Il leur suffirait de dire, par exemple, que leur fils est « difficile » et ils se comprendraient. Par contre, leurs avocats, qui ne viennent pas de leur milieu à *contexte élevé* (leur famille), ne comprendront pas les sous-entendus et devront demander des explications.

Lorsque vous transigez avec des individus issus de milieux de *contexte élevé*, vous pourriez reconnaître les traits suivants :¹⁰

- Les gestes et les messages non-verbaux sont souvent aussi important que ce qui est dit;
- Le statut et l'identité peuvent être communiqués d'une façon non verbale et doivent être reconnus explicitement;
- Le besoin de sauvegarder les apparences et avoir du tact peut être important et doit être balancé contre le désir de communiquer ouvertement et d'une manière complète;
- Forger une bonne relation peut être très efficace dans le futur; et
- Les routes indirectes et la pensée créative sont des alternatives importantes au remue-méninge si l'on fait face à des impasses.

Lorsque vous transigez avec des individus issus de milieux de *bas contexte*, vous pourriez reconnaître les traits suivants :¹¹

¹⁰ Michelle LeBaron, *supra*.

¹¹ Michelle LeBaron, *supra*.

- Ce qui est dit est généralement accepté tel quel et n'est pas vu comme une des couches pour parvenir à la réalité;
- Les individus peuvent assumer des rôles et des fonctions indépendamment de leur statut ou de leur identité;
- Les gens sont animés par un désir d'efficacité et mettent l'emphase sur les tâches;
- Les questions et les interventions directes ont pour but de clarifier et de faire avancer les idées plutôt que de vouloir offenser; et
- Ils n'apprécient pas nécessairement les suggestions indirectes.

LES DIFFÉRENTS TEMPÉRAMEMENTS

En plus des influences culturelles, les individus gèrent l'information qu'ils reçoivent de façon différente. Nos communications et nos interactions avec les autres sont souvent influencées par la façon dont nous percevons le monde.

"If I do not want what you want, please try not to tell me that my want is wrong.

Or if I believe other than you, at least pause before you correct my view.

Or if my emotion is less than yours, or more, given the same circumstances, try not to ask me to feel more strongly or weakly.

Or yet if I act, or fail to act, in the manner of your design for action, let me be.

I do not, for the moment at least, ask you to understand me. That will come only when you are willing to give up changing me into a copy of you.

I may be your spouse, your parent, your offspring, your friend, or your colleague. If you will allow me any of my own wants, or emotions, or beliefs, or actions, then you open yourself, so that some day these ways of mine might not seem so wrong, and might finally appear to you as right – for me. To put up with me is the first step to understanding me. Not that you embrace my ways as right for you, but that you are no longer irritated or disappointed with me for my seeming waywardness. And in understanding me you might come to prize my differences from you, and far from seeking to change me, preserve and even nurture those differences." David K. Keirse

Nous avons tous transigé avec des gens de différents tempéraments sans trop le savoir ni sans trop y porter attention. Nous nous sommes tous retrouvés à la table de négociation avec quelqu'un qui avait besoin de voir les options par écrit

afin de mieux les comprendre, quelqu'un qui avait besoin de plus de temps de réflexion entre les rencontres, quelqu'un qui avait besoin de consulter avec d'autres avant de prendre des décisions, quelqu'un qui voulait à tout prix trouver des compromis afin de préserver une bonne relation avec l'interlocuteur, etc. Souvent ces différences, si elles sont incomprises, frustreront l'autre partie au conflit.

De plus, chaque négociateur et chaque client a sa propre personnalité et il arrive souvent que notre méthode de présenter l'information ou notre façon de se conduire durant la négociation ne soient pas compatibles avec le mode opérationnel de nos interlocuteurs. Nous ne voulons pas vous donner une leçon de psychologie, mais nous voulons identifier certains traits de personnalité, ou traits de caractère, développés par les psychologues.

Il nous semble utile de tenter de comprendre pourquoi ces différences existent, afin d'être sensible aux besoins de chacun durant les négociations et de nous assurer que les négociations remplissent leurs objectifs.

Bien qu'il existe une controverse dans le monde académique à savoir s'il est possible de catégoriser ou définir les personnalités, il y a quand même un courant important qui supporte cette théorie. Nous croyons utile de vous présenter quelques informations sur la catégorisation de personnalités développées par certains psychologues.

Le célèbre psychologue suisse, Carl G. Jung, avait identifié dans les années 1930 deux grands types d'activités et quatre processus mentaux :

- Recueillir de l'information ou Perception (P), de deux manières opposées : l'intuition (N) et la sensation (S) ; et
- Traiter cette information pour aboutir à des conclusions ou jugement (J), de deux manières opposées : la pensée (T pour thinking) et le sentiment (F pour feeling).

Il a aussi observé que les individus ont tendance à trouver leur énergie et leur dynamisme soit par l'environnement extérieur, les activités et les expériences (extraversion - E); soit par l'univers intérieur des idées, des souvenirs et des émotions (introversion - I).

Jung écrivait : « La sensation (c'est-à-dire, le sentiment de perception) vous dit que quelque chose existe; la réflexion vous dit ce que c'est ; le sentiment vous dit si c'est agréable ou pas ; et l'intuition vous dit d'où il vient et où il va. ».

Inspiré par les travaux de Jung, les psychologues américains Isabel Briggs Myers et sa mère, Katherine Cook Briggs, ont développé un type d'indicateur

appelé Myers Briggs Type Indicator ou MBTI. Le MBTI est l'un des indicateurs le plus utilisé au monde.

David K. Keirsey, un psychologue américain, et auteur de plusieurs livres¹² a quant à lui regroupé les fonctions psychologiques développées par Myers et Briggs et identifié quatre grands tempéraments dont nous allons maintenant traiter:

- Les gardiens SJ 45% (l'habileté logistique)
- Les artisans SP 23% (l'habileté tactique)
- Les idéalistes NF 17% (l'habileté diplomatique)
- Les rationnels NT 15% (l'habileté stratégique)

Les gardiens : l'habileté logistique

Keirsey a nommé comme exemple de ce type de personnalité, George Washington et Mère Teresa.

Les besoins de base du Gardien sont l'adhésion au groupe et la responsabilité. Ils ont besoin de savoir qu'ils font leur devoir. Ils veulent s'assurer que tout est en place, que tout le monde fait ce qu'il doit faire, que tout le monde obtient ce qui lui revient, que les besoins soient « remplis ». Ils veulent que les options suggérées pour atteindre les buts soient justes et appropriées.

Ils valorisent la stabilité, la sécurité et le sens de la communauté. Ils se fient à la hiérarchie et à l'autorité et peuvent être surpris quand d'autres vont à l'encontre de ces structures sociales. Ils suivent les règles, les procédures et le protocole.

Nous prédisons que ces genres de personnes se trouveront à l'aise dans la négociation collaborative puisque l'on y retrouve des règles de conduite établies à l'avance et l'on y favorise la promotion de ce qui est bien pour les deux parties.

Les artisans : l'habileté tactique

Keirsey a nommé comme exemple de ce type de personnalité, Ernest Hemingway et Barbara Streisand.

Les besoins de base des Artisans sont d'avoir la liberté d'agir sans obstacle et de voir un résultat marqué à leurs actions. Ils veulent pouvoir avoir la liberté, d'une façon spontanée, quand cela leur convient et de la façon dont cela leur convient,

¹² dont entre autre: Keirsey, David et Bates, Marylin, « Please Understand Me : Character and Temperament Types » (Prometheus Nemesis Book, 1984), et Keirsey, David, "Please Understand Me II: Temperaments, Character, Intelligence" (Prometheus Nemesis Book, 1998).

de prendre des décisions qu'ils perçoivent comme leur étant bénéfiques. Ils semblent savoir ce qu'ils veulent et ont un sens pratique pour s'organiser pour l'obtenir.

Les artisans aiment trouver des compromis, des façons de régler les problèmes. Leur créativité est révélée par la variété de solutions qu'ils trouvent. Ils sont doués à l'utilisation des instruments, que l'instrument soit la langue, les théories, un pinceau ou un ordinateur.

Durant les négociations, donnez aux artisans la liberté de générer des options, de donner des pistes de solution, et aidez-les à faire en sorte qu'ils trouvent eux-mêmes les solutions, tout en gardant la structure du processus assez flexible.

Les idéalistes : l'habileté diplomatique

Keirsey a nommé comme exemple de ce type de personnalité, Mohandas Gandhi et Eleanor Roosevelt.

Les besoins de base de l'Idéaliste sont d'avoir un but à atteindre et de travailler à améliorer les choses. Les idéalistes ont besoin d'avoir un sens unique de l'identité. Ils valorisent l'union et l'authenticité.

Les idéalistes préfèrent les interactions coopératives centrées sur l'éthique et la moralité. Ils ont tendance à être doués à unifier des personnes différentes et à aider les individus à réaliser leur potentiel. Ils construisent des ponts entre les gens par l'empathie et la clarification de questions plus profondes.

La force de ces gens en négociation serait peut-être de trouver des solutions plutôt que de développer les options. Ils se préoccupent également du bien-être des gens autour d'eux, qualité importante autour de la table de négociation.

Les rationnels : l'habileté stratégique

Keirsey a nommé comme exemple de ce type de personnalité, Albert Einstein et Margaret Thatcher.

Les besoins de base du Rationnel sont la maîtrise de concepts, de connaissances et de compétences. Ils veulent comprendre les principes de l'univers et apprendre ou même développer des théories pour tout. Ils valorisent l'expertise, la cohérence logique, les concepts et les idées, et cherchent le progrès. Ils analysent abstraitement une situation et considèrent les possibilités. La recherche, l'analyse, la quête de modèles et le développement d'hypothèses seront probablement leur façon naturelle d'opérer.

Utilisez les ressources intellectuelles de ces gens lors des négociations, et aidez-les à identifier des solutions en leur montrant des pistes concrètes et présentées avec rigueur et précision.

Conclusion

Nous devrions tous exiger que nos clients lisent les mots de Keirse y cités au début de ce chapitre avant d'entamer les pourparlers. Ceci pourrait les aider à avoir plus de respect pour les différences d'intensité d'émotions qu'ils vivent, pour le fait qu'il se peut qu'ils comprennent différemment l'information fournie, et parce qu'ils peuvent approcher la résolution de conflit différemment.

Mais également, en tant que facilitateurs, nous nous devons de comprendre la façon dont les clients perçoivent l'information et de communiquer avec eux dans un langage qui est compatible avec leur structure opérationnelle.

LES HOMMES ET LES FEMMES VOIENT LA NÉGOCIATION DIFFÉREMMENT

En plus de différences culturelles et de tempéraments, nous croyons que le sexe différent des gens impliqués dans des conflits amène une dynamique tout à fait différente lors des négociations.

Les données de ce chapitre sont tirées du livre « Women Don't Ask, The High Cost Of Avoiding Negotiation And Positive Strategies For Change »¹³

Statistiques : Les femmes n'aiment pas négocier pour elles-mêmes

- Selon les études, 2.5 fois plus de femmes que d'hommes expriment de l'anxiété vis-à-vis les négociations.
- Les hommes initient des négociations environ 4 fois plus souvent que les femmes.
- Lorsqu'on leur demande de donner une métaphore pour décrire comment ils se sentent durant des négociations, les hommes disent : "c'est comme gagner une partie de balle", et "un combat de boxe", tandis que les femmes disent "comme aller chez le dentiste".
- Les femmes paieront jusqu'à \$1,353 afin d'éviter la négociation du prix d'une voiture, ce qui peut expliquer que 63% des acheteurs de voitures

¹³ Dont les auteurs sont Linda Babcock et Sara Laschever, (Bantam Books, 2007).

Saturn (qui a une politique de ne pas négocier les prix des voitures) sont des femmes.

- Les femmes sont plus pessimistes concernant ce qui peut être atteint lorsqu'elles négocient, donc typiquement elles demandent, et reçoivent, moins que les hommes.
- 20 % des femmes adultes disent ne jamais négocier même si elles reconnaissent souvent que la négociation est appropriée et même nécessaire.

Les hommes vont plus souvent que les femmes demander ce qu'ils veulent et utiliser la négociation comme outil pour promouvoir leurs désirs et ambitions. Bien que plusieurs facteurs influencent les raisons de ces différences, l'une de ces raisons est que les femmes tendent à avoir deux buts dans la négociation. Elles veulent trouver des solutions aux problèmes, mais elles veulent également préserver les bonnes relations avec la partie adverse. En d'autres mots, les femmes ont un besoin profond de préserver les bonnes relations. Les femmes ont peur qu'une querelle se développe au sujet des questions à résoudre ou sur l'aboutissement des négociations, et elles pensent que cela représente un conflit avec l'interlocuteur.

Les hommes, pour leur part, ont moins tendance à croire qu'un désaccord sur une question portera atteinte à la relation entre les négociateurs. Aussi, généralement, ils s'en font moins au sujet des effets dommageables des conflits.

Bien entendu, comme dans les autres chapitres, nous reconnaissons que ce ne sont pas toutes les femmes qui craignent les négociations, et ce ne sont pas tous les hommes qui négocient comme s'il s'agissait d'une arène de boxe.

Nous pouvons facilement démystifier la négociation à nos clients féminins craintifs en leur faisant comprendre que la négociation n'est pas un combat de boxe mais plutôt une place où les besoins, les émotions et les intérêts sont sur la table.

Nous devons également éduquer nos clients masculins en leur enseignant les aspects de la technique de négociation plus efficace nommée la « négociation raisonnée » (basée sur les intérêts) et qu'ils risquent de ne pas aboutir à une résolution s'ils s'y prennent trop agressivement ou s'ils se préoccupent trop de gagner et pas assez des besoins de l'autre partie.

Pour les femmes qui ont peur que la négociation provoque des séquelles permanentes sur les relations, nous pouvons leur faire comprendre que l'alternative, soit aller en cour, est bien plus dommageable que la négociation. De plus, tel qu'il nous l'est enseigné en négociation raisonnée, nous pouvons aider les femmes à séparer le conflit de la personne, c'est-à-dire, de leur faire

comprendre que les différences d'opinion sur les questions à résoudre ne veulent pas dire le manque de respect ou la chicane avec l'ancien conjoint.

MÉTHODES D'INTERVENTION

La question de l'adaptation des interventions et des services pour mieux répondre aux clients ayant différentes origines, personnalités, racines ethniques, croyances et cultures préoccupe ceux travaillant dans un grand nombre de domaines, que ce soit dans le contexte de relations entre divers groupes, entre divers individus ou entre des groupes et des individus et la société en général.

La gestion des relations et conflits interculturels a fait l'objet de beaucoup d'études et recherches tant dans le monde académique qu'au sein de diverses professions. Entre autres, dans les écrits de Michelle LeBaron¹⁴ et David W. Augsburger¹⁵ on retrouve une discussion de divers modèles relatifs à la résolution de conflits dans des situations où des différences culturelles sont un facteur important. Malgré le fait que les auteurs illustrent les concepts et modèles avec des descriptions et des cas précis, les outils pratiques d'intervention adaptés au droit collaboratif devront être développés par les professionnels, en s'inspirant de la richesse des connaissances déjà acquises et des pratiques utilisées dans d'autres domaines.

L'approche collaborative jouit d'un atout important puisque parmi les éléments clés sont l'engagement des parties à trouver une solution malgré les divergences d'opinion et la volonté d'accepter certains compromis. Mais, elle comporte un défi aussi puisqu'elle écarte la référence à un tiers par le biais de la dépendance sur la décision d'une autorité externe, soit le Tribunal.

Pour les individus qui se sont engagés dans le processus collaboratif avec cet engagement de passer du conflit au compromis et au consensus, la participation au processus collaboratif comporte le risque d'avoir à revivre et à faire face à la divergence, voir même l'incompatibilité des perceptions, des valeurs et des opinions, facteurs qui ont possiblement contribué à l'échec du mariage.

Puisque les différences culturelles et personnelles peuvent amplifier les réactions et nuire à la capacité des individus de se concentrer sur les objectifs du processus collaboratif, le défi pour le professionnel est d'élaborer une façon de travailler qui permet de déterminer les différences pertinentes et de les traiter de manière à favoriser l'entente.

¹⁴ "Bridging Cultural Conflicts: A New Approach For A Changing World", *supra*.

¹⁵ Augsburger, David W., "Conflict Mediation Across Cultures: Pathways & Patterns" (Westminister Academy Mother's Club, 1984).

Notre objectif est de suggérer des actions et activités qui peuvent aider les intervenants à identifier les aspects d'une situation qui peuvent être associés aux différences culturelles et personnelles, et à assister leurs clients à surmonter les difficultés pour arriver à une entente.

Bien que les stratégies soient semblables à celles déjà utilisées dans tous les dossiers collaboratifs menés selon les règles de l'art, la particularité réside dans l'importance de l'échange systématique, structuré et régulier d'observations par les professionnels impliqués. Ces observations peuvent permettre d'identifier des différences culturelles ou de personnalité et comment y faire face.

Nous vous proposons donc l'approche suivante:

ÉTAPE 1 : L'ORGANISATION SYSTÉMATIQUE DE PRÉPARATION ET DE RÉVISION

La présence de facteurs culturels augmente l'importance du travail préparatoire accompli par les professionnels hors de la présence des clients. Plus les facteurs culturels sont importants, que ce soit entre les parties ou entre les parties d'une part et les professionnels d'autre part, plus il est prudent de suivre le conseil de consacrer une minute de préparation à chaque minute de négociation.¹⁶

En présence de l'hypothèse que les facteurs culturels seront importants dans un dossier, les professionnels identifient des étapes spécifiques (celles qui sont présentées ici ou d'autres) et s'entendent sur leur application et un suivi systématique visant à déterminer l'efficacité de leurs interventions et impliquant la volonté d'adapter le processus au besoin et de faire appel à des ressources spécialisées si nécessaire.

ÉTAPE 2: CRÉATION D'UN CLIMAT AUTHENTIQUE

La diversité des individus augmente le risque d'ambiguïté et de mauvaise compréhension ou interprétation des paroles ou gestes des autres. Afin de minimiser l'impact de cette ambiguïté, les professionnels peuvent favoriser un climat général où les parties acceptent de se décrire en termes de leurs réactions, actuelles ou anticipées, au lieu de se replier sur leurs droits, des précédents ou des commentaires et suggestions de proches.

Ce climat peut être favorisé en posant des questions telles:

“Qu'est-ce que vous ressentez quand...”

“Qu'est-ce que vous voyez quand...”

“Quelles conditions favorisent...”

¹⁶Ury, William, “Getting Past No: Negotiating In Difficult Situations” (Bantam, 1993).

“Comment sera la vie quand...”

“Comment agissez-vous quand...”

“Quand “l’autre” agit comme....., vous ressentez....”

Dans ce climat, le client s’exprime de la façon la plus personnelle possible, en mettant l’accent sur son individualité plutôt que sur son appartenance à un groupe.

Le fait d’encourager les parties à s’exprimer sur leurs expériences et leurs perceptions de soi est une façon de promouvoir la franchise et l’implication dans le processus. L’intérêt porté à cette communication valorise l’individu.

ÉTAPE 3: ÉLABORATION DES PROFILS DE DIVERSITÉ

Une fois créé un climat de confiance, une fois que les clients ont la conviction que leurs perceptions sont des éléments légitimes et importants dans le processus, il sera plus facile pour eux de partager leurs idées sur des questions plus sensibles.

Les professionnels développent le profil de chaque client afin de cerner les éléments culturels et personnels. Ils s’intéressent à comment la personne se décrit mais aussi à ses perceptions de l’autre. Les informations tant d’ordre général que d’ordre spécifique peuvent être recueillies sur les sujets susceptibles d’être source de préjugés, de mésentente, de conflit, d’impasse.

Indices d’ordre général:

- Niveau d’instruction
- Milieu socio-économique actuel et durant l’enfance (famille d’origine)
- Langue: première langue parlée, langues parlées, langues écrites
- Religion et son importance dans la vie quotidienne
- Groupe ethnique
- Race
- Pays d’origine et sens d’appartenance nationale
- Sexe

Indices affectifs:

Les professionnels visent à comprendre les attitudes et les réactions des clients aux sujets tels:

- L’autorité
- La responsabilité
- Le respect des règles
- Le conflit

- La colère et ses manifestations
- Le chagrin et ses manifestations
- Les rôles/qualités/forces/faiblesses des femmes et des hommes
- Les rôles parentaux
- Les sources d'influence
- La charité
- La loyauté
- L'argent

L'information obtenue est compilée d'une façon qui facilite la comparaison des réponses de chacun par rapport à lui-même et par rapport à l'autre. Elle permettra aux professionnels d'identifier les sources possibles de résistance ou de conflit et, fort de cette information, de travailler ensemble pour élaborer des stratégies. Les grilles en annexe 2 présentent une façon simple de faire cette compilation.

ÉTAPE 4: ADHÉSION AU PROCESSUS

Les professionnels viseront à faire expliciter par chaque partie sa compréhension et ses attentes quant au processus collaboratif et les comportements à y être associés par lui-même ainsi que par l'autre:

- Comment ce processus diffère-t-il des alternatives?
- Quels comportements de ma part indiqueront que je collabore?
- Quels comportements de l'autre partie me feront savoir qu'elle collabore?
- Comment puis-je exprimer mes préoccupations quant au processus?
- Comment l'autre pourra-t-il exprimer ses préoccupations quant au processus?
- Qu'est ce qui nuirait au processus, de ma part, de la part de l'autre? (actions, attitudes, événements)
- Comment est-ce que j'exprime mon accord?
- Comment l'autre partie exprimera-t-elle son accord?

Que les attitudes qui émergent soient plus positives, optimistes, ouvertes au compromis ou non, cette étape encourage chaque partie à s'engager envers le processus. Également, elle permet aux parties la possibilité de reconnaître chez l'autre des attitudes et comportements collaboratifs qui autrement pourraient passer inaperçus.

ÉTAPE 5: BUT ULTIME - DESTINATION

L'objectif est de mettre l'accent sur le futur en encourageant chaque partie à décrire simplement comment les choses seraient dans l'avenir si le processus était satisfaisant.

“J’habiterai...”

“Notre relation sera...”

“Nos enfants...”

“Je pourrai...”

Le geste de dessiner une image de son avenir souhaité en s’exprimant en termes immédiats et basés sur les sentiments représente non seulement une affirmation par chaque partie, mais comporte aussi une qualité d’engagement. Cette communication constitue un point de repère auquel les professionnels peuvent faire appel pour ramener le processus sur son objectif principal.

EN GUISE DE CONCLUSION – UNE ANALOGIE

Deux parties embarquent sur le même bateau au même point de départ. Ils entendent voyager sur un long fleuve pour ultimement prendre deux navires distincts vers des destinations différentes. Durant la première partie du trajet, alors qu’ils sont sur le même bateau, chaque partie a des attentes et des désirs différents basés sur leurs expériences antérieures, quant à la vitesse désirée, la proximité désirée de la rive, les réactions appropriées aux conditions météorologiques etc.

La responsabilité du déplacement sur le fleuve, la planification du trajet, le contrôle du bateau et l’arrivée éventuelle aux deux navires distincts sont assumés par deux pilotes qui ont à se coordonner pour tenir compte des attentes, du niveau de confort et de la satisfaction de chaque partie. Ces pilotes ensemble doivent trouver le meilleur trajet et identifier les obstacles ou menaces potentiels (courant, haut-fond, voies de circulation, orages) en utilisant certaines méthodes et outils tels des cartes, le radar et le sonar tout en respectant les lois et règles de navigation. Si nécessaire, ils feront appel à d’autres pilotes spécialisés afin de résoudre des problèmes difficiles à cerner et à éviter.

Dans le même sens, les professionnels qui soutiennent les parties dans un processus collaboratif agissent comme copilotes. En tenant compte de la diversité d’expériences, des capacités, des compréhensions et des attentes, ils sont chargés de planifier un trajet qui permet à chaque partie d’identifier une destination satisfaisante ainsi que certains obstacles et menaces potentiels qui se présentent parfois au long de la route. Étant souvent des généralistes en « navigation culturelle » ces copilotes devraient, au besoin, devant certaines particularités culturelles ou personnelles, faire appel à de l’expertise plus spécialisée.

Louise Woodfine et Nathalie Boutet

ANNEXE 1 SURVOL DES ÉTAPES

“It is thus inaccurate to ask which culture someone belongs to, because everyone belongs to multiples cultures.” Michelle LeBaron

ÉTAPE 5 –
(PARTIES)

OBJECTIF, BUT ULTIME,
DESTINATION
VISION DE L'ÉTAT ÉVENTUEL

LE PROCESSUS
COLLABORATIF

ÉTAPE 4 –
(PARTIES)

ADHÉSION AU PROCESSUS
• ENGAGEMENT
• ATTENTES
• COMPORTEMENTS

ÉTAPE 3 –
(AVOCATS /
PARTIES)

PROFILS DE DIVERSITÉ
• GÉNÉRAL
• AFFECTIF

PARTIE 1 • ELLE MÊME
• L'AUTRE

PARTIE 2 • ELLE MÊME
• L'AUTRE

LA GESTION
DE LA
DIVERSITÉ

ÉTAPE 2 –
(AVOCATS)

CRÉATION D'UN CLIMAT
AUTHENTIQUE

ÉTAPE 1 –
(AVOCATS)

L'ORGANISATION SYSTÉMATIQUE
DE PRÉPARATION ET DE REVISION

LE TEMPS



ANNEXE 2**ÉLABORATION DES PROFILS - GRILLE DE COMPARAISON DES INDICES**

INDICES D'ORDRE GÉNÉRAL	PARTIE 1			PARTIE 2			AVOCAT 1	AVOCAT 2	ÉCARTS
	PAR ELL E	PAR L'AUTR E	ÉCAR T	PAR ELL E	PAR L'AUTR E	ÉCAR T			
Niveau d'instruction									
Milieu socio-économique actuel / enfance									
Langue : première, actuelle parlée, écrite									
Religion : importance									
Groupe ethnique									
Race									
Pays d'origine / sens d'appartenance									

INDICES AFFECTIFS	PARTIE 1			PARTIE 2			AVOCAT 1	AVOCAT 2	ÉCARTS
	PAR ELLE	PAR L'AUTRE	ÉCART	PAR ELLE	PAR L'AUTRE	ÉCART			
L'autorité									
La responsabilité									
Le respect des règles									
Le conflit									
La colère et ses manifestations									
Le chagrin et ses manifestations									
Les rôles, qualités, forces, faiblesses des femmes et des hommes									
Les rôles parentaux									
Les sources d'influence									
La loyauté									
L'argent									