

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	13
Remerciements	17
Introduction	19
Qu'est-ce qu'un « différend » ?	20
Le mouvement vers la résolution des différends (« RDD »)	26
La RDD favorise-t-elle l'accès à la justice ou est-elle un outil du capitalisme?	28
De l' <i>alternative</i> à une action en justice vers la résolution appropriée des différends	29
La justice participative	31
Le manque d'accès au système de justice	34
L'identité professionnelle du conseiller juridique moderne	38
L'évolution des attentes des clientes	41
Conclusion	45
Chapitre 1 Les processus de résolution des différends	47
1.1 Qu'entendons-nous par la « résolution » des différends?	50
1.2 Les processus de résolution des différends	51
1.2.1 Négociation	53
1.2.2 Médiation	58
1.2.3 Méd-age	66
1.2.4 Résolution non contraignante	68
1.2.5 Arbitrage	71
1.2.6 Tribunaux administratifs	74
1.2.7 Processus liés aux tribunaux judiciaires	75
1.2.8 Procès	78
1.3 Comment choisir le processus approprié?	81
1.3.1 Le différend se prête-t-il aux processus plus participatifs?	83

1.3.2	Quelle est la meilleure personne pour favoriser la résolution de ce différend particulier?.....	87
	Conclusion	88
Chapitre 2 La résolution des différends en ligne		91
2.1	L'avènement des processus de résolution des différends en ligne	93
2.2	Qu'entend-on par processus de résolution des différends en ligne?	96
2.2.1	Modèle consensuel <i>versus</i> modèle juridictionnel	97
2.2.2	Prestataires publics <i>versus</i> prestataires privés.....	98
2.2.3	Différents modèles de résolution des différends en ligne.....	100
2.3	Avantages et inconvénients des processus de résolution des différends en ligne	102
2.3.1	Efficacité, coûts et souplesse.....	103
2.3.2	Accès à la justice	105
2.3.3	Retombées pour l'environnement	106
2.3.4	Disparités dans la « technologisation »	107
2.3.5	Facteur humain.....	108
2.3.6	Obstacles liés à la confidentialité et à la sécurité	110
2.4	Lignes directrices et principes en matière de résolution de différends en ligne	111
	Conclusion	113
Chapitre 3 Trois modèles de négociation		115
3.1	Les modèles instrumentalistes : la négociation distributive et la négociation intégrative	118
3.2	Paradoxe de la collaboration/compétition	119
3.2.1	Exemple : négociation d'une convention collective	122
3.3	Négociation distributive	123
3.3.1	Les ressources sont fixes	124

3.3.2	Les parties sont des concurrents	125
3.3.3	La négociation est un processus linéaire	126
3.3.4	Le processus est soumis aux rapports de pouvoir	129
3.3.5	Une négociatrice qui travaille dans un cadre distributif met en œuvre tous les moyens nécessaires – dans les limites de la loi – pour satisfaire aux intérêts de la cliente	130
3.3.6	La négociation n'est pas automatiquement entamée de façon agressive et la négociatrice n'agit pas nécessairement de façon contraire à l'éthique	132
3.3.7	Une négociatrice distributive peut être efficace ou inefficace.....	134
3.4	Négociation intégrative	134
3.4.1	Les personnes sont généralement raisonnables et collaboratrices	135
3.4.2	Une négociatrice se concentrent sur les intérêts sous-jacents.....	136
3.4.3	La communication favorise le maintien des relations et constitue le fondement d'une bonne prise de décision.....	137
3.4.4	Les interlocuteurs s'engagent dans un remue-méninges afin de générer un éventail de solutions	138
3.4.5	La justesse des propositions envisagées peut être évaluée en ayant recours à des critères neutres ou en fonction de sa MESORE	140
3.4.6	Une négociatrice élabore des ententes durables et justes.....	141
3.4.7	Une négociatrice intégrative peut être efficace ou inefficace.....	141
3.5	Le modèle relationnel.....	142
3.5.1	Réévaluation de l'instrumentalisme.....	144
3.5.2	Alternative relationnelle	147
3.5.3	Complémentarité possible?.....	150
Conclusion		153

Chapitre 4 La prénégociation	155
4.1 Évaluation du dossier	157
4.2 Élaboration du plan de négociation	159
4.2.1 Préparation en vue d'une transaction ponctuelle.....	160
4.3 Préparation en vue d'une négociation bilatérale	166
4.3.1 Quelle est la nature du mandat de la conseillère juridique?.....	167
4.3.2 Qui sont les participants et quelle est la nature de leur relation?	167
4.3.3 Quelle est la source du conflit et à quel stade se trouve-t-il?.....	170
4.3.4 Quelle est la question à négocier? Quelle est la position du client? Quels sont les besoins sous-jacents (« intérêts ») à cette position?.....	172
4.3.5 Que sont les objectifs de la contrepartie?.....	179
4.3.6 Quels critères permettent d'évaluer le bien-fondé des offres et des options?.....	184
4.3.7 Quel sera le modèle dominant de négociation à déployer dans les circonstances?	193
Conclusion	195
Chapitre 5 Les étapes de la négociation	197
5.1 Étape 1 : Préliminaires	202
5.1.1 Ouverture	202
5.1.2 Élaboration de l'ordre du jour	204
5.1.3 Déclarations préliminaires.....	206
5.2 Étape 2 : Échange d'informations	209
5.2.1 Pièges à éviter lors de l'échange d'informations.....	210
5.3 Étape 3 : Marchandage	212
5.3.1 Outils d'influence	213
5.3.2 Prise de décision.....	225
5.4 Étape 4 : Résolution, conclusion et mise en œuvre de l'accord	234

5.4.1	Les parties aboutissent à une impasse	235
5.4.2	Les parties règlent certains détails.....	239
5.4.3	Les parties parviennent à un règlement à l’amiable	239
Conclusion	241
Chapitre 6	Le style et les obligations de la personne médiatrice.....	243
6.1	Les différents styles de médiation	245
6.1.1	Médiation résolutive	246
6.1.2	Médiation facilitatrice.....	247
6.1.3	Médiation évaluative.....	249
6.1.4	Médiation transformative.....	254
6.1.5	Médiation narrative	256
6.1.6	Médiation axée sur la justice	258
6.2	Compétences en médiation	259
6.3	Les responsabilités de la personne médiatrice	262
6.3.1	Autonomisation des parties	263
6.3.2	Neutralité et impartialité de la personne médiatrice.....	264
6.3.3	Confidentialité du processus	267
6.3.4	Approche basée sur les traumatismes	270
6.3.5	Autoréflexivité et la pratique réflexive.....	271
6.3.6	Favoriser l’équité procédurale	272
6.3.7	Compétences et formation continue	274
6.3.8	Processus consensuel	275
Chapitre 7	La médiation : les grandes étapes.....	279
7.1	Prémédiation	281
7.1.1	Évaluation du dossier par les parties et/ou leur conseiller juridique.....	281
7.1.2	Sélection de la personne médiatrice.....	284
7.1.3	Rédaction du mémoire à l’intention de la personne médiatrice	286
7.1.4	Caucus de médiation.....	288

7.2 Questions préliminaires	289
7.2.1 Exposé de la personne médiatrice	290
7.2.2 Explication des règles communes de conduite	293
7.2.3 Déclarations préliminaires.....	296
7.2.4 Ordre du jour.....	297
7.3 Recherche d'information et identification des enjeux	297
7.3.1 Identification et analyse des besoins	297
7.3.2 Décision quant au nombre de questions à résoudre	299
7.3.3 Proposition et analyse de solutions possibles.....	299
7.4 Négociation facilitée	302
7.4.1 Rôle de la personne médiatrice.....	302
7.4.2 Rôle des justiciables.....	307
7.4.3 Rôle de la conseillère juridique.....	307
7.5 Conclusion du processus	309
7.5.1 Accord d'entente	310
7.5.2 Entente de principe.....	312
7.5.3 Non-résolution	312
Chapitre 8 La communication	315
8.1 Qu'est-ce que la communication?	317
8.2 Obstacles à la communication	320
8.2.1 Émotions fortes.....	320
8.2.2 Différences culturelles et ethniques	322
8.2.3 Genre.....	324
8.2.4 Handicap.....	326
8.2.5 Traumatismes.....	327
8.2.6 Personnalités difficiles	328
8.2.7 Obstacles situationnels.....	330
8.3 Les styles de gestion des conflits	330
8.3.1 Modèle TKI.....	332
8.3.2 Indicateur type Myers-Briggs	339

8.4 Les aptitudes communicationnelles	342
8.4.1 Intelligence émotionnelle	342
8.4.2 Écoute active.....	345
8.4.3 Poser des questions.....	355
8.4.4 Communication non verbale.....	366
Conclusion	367
Chapitre 9 L'éthique et la négociation	369
9.1 Les principes déontologiques et juridiques	371
9.1.1 Professionnels du droit et la gouvernance	371
9.1.2 Principe de bonne foi.....	377
9.2 Les tromperies en négociation	385
9.2.1 Tromperies bénignes.....	388
9.2.2 Tactiques douteuses.....	389
9.3 Gérer les dilemmes éthiques	390
9.3.1 École du jeu	393
9.3.2 École pragmatique	395
9.3.3 École idéaliste	397
Conclusion : Comment composer avec un interlocuteur qui a une éthique ambiguë?	398
Chapitre 10 Les relations de pouvoir	405
10.1 Qu'entendons-nous par <i>pouvoir</i>?	407
10.2 Les sources, la fonction et les manifestations du pouvoir en négociation	412
10.2.1 Pouvoir économique.....	412
10.2.2 Pouvoir informationnel.....	415
10.2.3 Pouvoir personnel.....	422
10.2.4 Pouvoir hiérarchique.....	426
10.2.5 Pouvoir des leviers sociaux	432
10.2.6 Pouvoir interactionnel	434

10.2.7	Pouvoir situationnel.....	438
10.2.8	Pouvoir subjectif.....	439
Conclusion		440
Chapitre 11	Les modèles autochtones de la résolution des différends	443
11.1	Les traditions juridiques autochtones	447
11.2	Deux façons de comprendre le monde	450
11.2.1	Les processus de résolution de différends au sein d'un État colonisateur.....	453
11.2.2	Les modèles de RDD hybrides.....	466
11.2.3	Les modèles de RDD fondés sur les visions autochtones du monde	476
Conclusion		484
Chapitre 12	L'incidence des préjugés inconscients sur les processus de négociation et de médiation	487
12.1	Les préjugés conscients et les préjugés inconscients	489
12.2	Comment les préjugés inconscients se manifestent-ils au cours de la négociation et de la médiation?	492
12.2.1	Le prototype du leadership masculin et d'autres préjugés sexistes	494
12.2.2	Les préjugés envers les personnes racisées	498
12.3	D'autres préjugés inconscients qui ont une incidence sur les processus de résolution des différends	503
12.3.1	Les préjugés anti-Autochtones	503
12.3.2	Les préjugés fondés sur la situation de handicap	507
12.4	Atténuer les préjugés inconscients	508
12.4.1	Les approches individuelles proactives	509
Conclusion : une approche systémique et institutionnelle		513

Annexe I Le dilemme du prisonnier	519
1. Dilemme du prisonnier	520
2. Regard critique sur le dilemme du prisonnier	524
Annexe II La négociation efficace	527
1. Négociation distributive	528
2. Négociation intégrative	534
Annexe III Plan pour entamer une négociation	539
1. Qui sont les parties et quelle est la nature de leur relation?	541
2. Quelle est la source du conflit, quel est le stade du conflit?.....	542
3. Quelle est la question à négocier?.....	542
4. Quels sont les objectifs et les intérêts sous-jacents de la contrepartie?	542
5. Quelle est votre stratégie?.....	542
6. Y a-t-il une zone de négociation?.....	543
7. Quels critères neutres vous permettent d'évaluer si les options qu'une partie vous propose répondent convenablement aux objectifs de la cliente?.....	544
8. Quelles sont les solutions de rechange de votre cliente?	544
9. Quels sont les éléments d'une entente possible du point de vue de votre cliente?.....	544
10. Quel sera le modèle dominant de négociation?.....	545
Annexe IV Modalités d'un accord de règlement	547
Glossaire	553