



Service correctionnel
Canada

Correctional Service
Canada



RÉUSSIR LA MÉDIATION INTERCULTURELLE

**GUIDE PRATIQUE POUR PROFESSIONNELS
ET FORMATEURS**

PAR

**MARCEL KABUNDI, DONAT-TSHIBASU BILOMBA
ET AMANDINE MENIRI**

Canada 

« *L'avenir du Canada dépend de sa capacité de rassembler des gens très différents – et ayant parfois des différends – et d'édifier une société de paix, où l'identité et le patrimoine culturel de chacun ne devraient pas être compromis.* »¹

1 Canada, Patrimoine canadien, « Diversité canadienne : respecter nos différences », *Patrimoine canadien*, 7 juin 2006, < http://www.pch.gc.ca/progs/multi/respect_f.cfm>. Consulté le 21 juillet 2007.

MARCEL KABUNDI, M.SC.CRIM. LL.M.
Directeur

DONAT-TSHIBASU BILOMBA, B.A. (HON.)
Agent de projet principal

AMANDINE MENIRI
Agent de projet stagiaire

Section des services ethnoculturels
Programmes et réinsertion sociale des délinquants
Opérations et programmes correctionnels
Service Correctionnel du Canada

340, avenue Laurier Ouest Ottawa (Ontario) Canada K1A 0P9
Sans-frais : 1(888) 273-3802 Télécopieur : (613) 996-0428
Courriel : kabundimk@csc-scc.gc.ca Site web: <http://www.csc-scc.gc.ca/ethnoculture>

Ce projet a été financé par le Ministère du Patrimoine canadien dans le cadre de l'initiative des institutions inclusives.

Renonciation
Les opinions exprimées dans cette publication ne concordent pas nécessairement avec les opinions et politiques du Service correctionnel du Canada ni avec celles des autres ministères et organismes publics et privés mentionnés dans ce document.

This publication is also available in English under the title:
Successful Intercultural Mediation

Travaux publics et services gouvernementaux Canada, 2008
Cat. No. PS84-13/2008
ISBN 978-0-662-05003-2

Décembre 2008

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	03
AVERTISSEMENT AU LECTEUR	03
AVANT - PROPOS	04
PRÉFACE	06
LEÇON 1 GÉNÉRALITÉS	08
1.1 Définition des concepts	10
A. Qu'entend-on par conflit?	10
B. Qu'entend-on par crise?	14
C. Qu'entend-on par stéréotype?	15
D. Qu'entend-on par préjugé?	15
E. Qu'entend-on par ethnocentrisme?	16
F. Qu'entend-on par prison ou pénitencier?	18
G. Qu'entend-on par Justice réparatrice?	19
H. Qu'entend-on par sous-culture carcérale?	21
1.2 Modes de gestion des conflits	27
A. Arbitrage	27
B. Conciliation	28
C. Négociation	30
D. Méd-arbitrage	31
E. Ombudsman	31
LEÇON 2 MÉDIATION INTERCULTURELLE	34
2.1 Généralités	36
A. Qu'est-ce que c'est la médiation?	36
B. Caractéristiques de la médiation	36
C. Importance du facteur culturel dans la résolution des conflits	37
D. Les éléments de la culture	38
2.2 Types de médiateur	41
A. Médiateur social	41
B. Médiateur directif	42
C. Médiateur indépendant	43

LEÇON 3	FACTEURS FAVORABLES À LA MÉDIATION INTERCULTURELLE	48
3.1	Bonne communication interculturelle	48
	A. Aspects importants	48
	B. Obstacles à la communication interculturelle	51
3.2	Connaissance des différences culturelles	55
	A. Dimensions de la différence culturelle	68
	B. Phénomène de l'iceberg	59
3.3	Compétences et qualités du médiateur interculturel	60
	A. Compétences et qualités requises pour être médiateur	61
	B. Caractéristiques d'un bon médiateur	62
LEÇON 4	DÉROULEMENT DE LA MÉDIATION INTERCULTURELLE	64
4.1	Sept étapes d'une médiation fructueuse	66
	A. Les présentations	67
	B. L'entrevue préliminaire	68
	C. L'ouverture	68
	D. L'échange	70
	E. La résolution	71
	F. La clôture	72
	G. La Réévaluation	73
4.2	Stratégies et techniques de la médiation interculturelle	73
	A. Stratégies	74
	B. Techniques	74
4.3	Attitudes à adopter lors d'une médiation	76
	A. Encourager la personne qui parle	76
	B. Questions exploratoires	77
	C. Reformulation et réexpression	77
	D. Réponse-reflet	78
	E. Validation	78
LEÇON 5	SITUATIONS NON FAVORABLES À LA MÉDIATION INTERCULTURELLE	80
5.1	Lorsque la médiation n'est pas une option	82
5.2	Quoi faire si rien ne marche?	82
	CONCLUSION	84
	BIBLIOGRAPHIE	86
	ANNEXES	88

► REMERCIEMENTS

Cette publication n'aurait pas vu le jour sans la contribution et les suggestions provenant de plusieurs personnes. Nous aimerions remercier Marie Cocking, Anthony Bansfield et Marie-Josée Boudreau du Secrétariat de l'initiative pour les institutions inclusives du Ministère du patrimoine canadien pour leur soutien et encadrement.

Nous aimerions également reconnaître l'apport sous différentes formes de nos collègues du Service correctionnel du Canada (SCC) : Suzanne Landry, Bill Staubi, Scott Harris, John Fuoco, Luciano Bentenuto, Suzanne Chatel, Michelle Chouinard, Maggie Pocock, Veronica Dunphy, Bill Rankin et bien d'autres qui ont préféré demeurer anonymes. Toute notre gratitude va à Rachel Lavallée pour sa contribution durant son stage dans notre section.

Nous remercions Heather Moore, Noëlla Morvan, Filomena Clemente, France Grenier et le personnel de la Bibliothèque et du centre d'information du Ministère de la sécurité publique du Canada. Nos remerciements s'adressent également à Susan Robins, Solange Bivegete et Nicole Paulun du Centre d'apprentissage interculturel de l'institut canadien du service extérieur du Ministère des affaires étrangères et commerce international du Canada. Nous aimerions également remercier Ariel Holman du centre de recherche et de formation de l'université Portland State sur le soutien aux familles et la santé mentale des enfants pour nous avoir accordé l'autorisation d'adapter le questionnaire sur l'auto-évaluation de la compétence culturelle pour cette recherche.

Nous aimerions également reconnaître que nous nous sommes inspirés du contenu du document intitulé *Programme d'orientation des nouveaux employés – Gestion des conflits* – et du livre *Karibu* publiés par le Service correctionnel du Canada ainsi que des notes de cours dispensés au centre d'apprentissage interculturel du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada.

Nous remercions Peter Bruer de St. Stephen's Community House de Toronto pour sa générosité en nous autorisant d'utiliser leurs documents sur le modèle dit de transformation en matière de médiation communautaire et de les adapter pour notre publication.

Notre gratitude va également à Marie-Claire T. Mwamba, conseillère en droits humains et résolution des conflits du Ministère de la sécurité communautaire et des services correctionnels pour ses commentaires et suggestions.

Finalement, nous souhaitons reconnaître les délinquants ethnoculturels et le comité consultatif ethno-culturel national pour leur soutien et contribution.

► AVERTISSEMENT AU LECTEUR

Ce guide pratique n'est pas une encyclopédie sur la gestion de conflit ou un document juridique. Cet outil est un complément aux autres documents portant sur la résolution de conflit dans les divers contextes interculturels. Il peut être utilisé comme un manuel de référence pour la formation des médiateurs ou pour le perfectionnement des professionnels et des étudiants. La forme masculine, qui a valeur de genre neutre, désigne aussi bien les femmes que les hommes.

AVANT-PROPOS

L'objectif de ce manuel est de sensibiliser les membres du personnel du Service correctionnel du Canada à l'importance de la médiation et de leur montrer comment amener deux ou plusieurs parties à résoudre un conflit à l'amiable en jouant le rôle de médiateurs.

Les recherches démontrent que les différences culturelles ont une influence sur nos réactions tant cognitives et affectives. Les stéréotypes, les préjugés, l'ethnocentrisme et l'absence de contacts entre des individus peuvent être à la base des relations interculturelles difficiles et peuvent générer des conflits. Comme l'affirment Stephan & Stephan (2001), l'anxiété, l'incertitude, les sentiments d'injustice, les préjugés et d'autres réactions affectives négatives au contact interculturel peuvent créer des difficultés dans les rapports interculturels². Les conflits peuvent provenir également d'autres sources. Il existe plusieurs formes de résolution des conflits. Mais le manuel que vous avez entre les mains traite d'une de ces formes, notamment la médiation interculturelle.

Le processus de médiation a bien des avantages. Il offre une solution de remplacement au recours au système judiciaire et autres modes de règlement des différends et ce, à tous les niveaux de la société. La médiation comme moyen de résoudre les conflits et de rétablir la paix entre les parties favorise la communication et la coopération; est moins coûteuse que les poursuites judiciaires; est confidentielle, ce qui évite de porter sur la voie publique des problèmes personnels; aide à améliorer les rapports entre les parties; est habituellement plus rapide et efficace qu'une action en justice; et permet aux parties de trouver des solutions répondant à leurs besoins et intérêts.

2 Stephan, W. G., & Stephan, C. W., « Cognition and Affect in Cross-Cultural Relations », dans *Handbook of international and intercultural Communication* (Éditeurs) William B. Gudykunst et Bella Mody, 2^e Edition. 2001. p.138.

La médiation se pratique quotidiennement à tous les niveaux de la société, entre personnes et organisations, à l'échelle familiale comme à l'échelle internationale.

Géré efficacement, le conflit contribue à l'instauration d'un milieu de travail sain et solidaire et au rendement individuel et collectif tout en favorisant l'innovation et la réflexion à long terme. Pour résumer, la médiation est une démarche plus accessible au profane, moins accusatoire, peu coûteuse, plus rapide et plus susceptible d'aboutir à une solution répondant aux intérêts des parties au conflit.³

L'intérêt pratique de la médiation réside aussi dans la souplesse de la démarche, qui varie d'un médiateur à l'autre et dépend souvent de la nature du conflit à résoudre. Le temps consacré à la discussion varie également, et la médiation peut nécessiter une séance ou plusieurs.⁴

En milieu carcéral, par exemple, les conflits interculturels surviennent généralement pour diverses raisons. Selon le contexte, la médiation peut être utilisée pour résoudre un conflit opposant deux individus d'origines culturelles différentes. Je suis convaincu que ce manuel vous sera très utile.

Larry Motiuk, Ph.D.

Directeur général

Programmes des délinquants et réinsertion sociale

3 Hensler, D. R. « A Glass Half Full, a Glass Half Empty: The Use of Alternative Dispute Resolution » dans *Mass Personal Injury Litigation*, RP-446; et dans le *Texas Law Review*, v. 73, no. 7, June 1995, pp. 1587-1626.

4 Zutter, Deborah Lynn. *Preparing for Mediation: A Dispute Resolution Guide*, Toronto, Trafford Publishing, 2005, p. 129.

PRÉFACE

La psychanalyse nous a familiarisés avec l'idée qu'un conflit, même né à l'extérieur de soi, finit par s'intérioriser pour devenir un conflit avec soi-même. Kurt Lewin⁵ a détourné le regard de la scène intérieure pour envisager le cadre social dans lequel évoluent certains conflits. Le groupe auquel un individu appartient est la base de ses perceptions, de ses sentiments et de ses actions, dit-il. Pour comprendre et régler un conflit entre protagonistes dont les référents culturels sont différents, il faut tenir compte de leur espace vital, de leur groupe de référence comme de leurs affiliations. Voilà le terrain préparé pour une analyse de la médiation interculturelle.

Dans un conflit en milieu carcéral, il faut bien comprendre les termes de la relation en les contextualisant et en posant les bonnes questions :

- > Les personnes en conflit sont-elles en proximité culturelle?
- > Y a-t-il un auditoire invisible qui les encadre?
- > Peut-on postuler des différences culturelles à l'origine du conflit?
- > S'agit-il d'un conflit entre minorité et majorité par individus interposés?
- > Un individu en conflit peut-il être sollicité par les valeurs culturelles différentes, compte tenu de son passé migratoire?

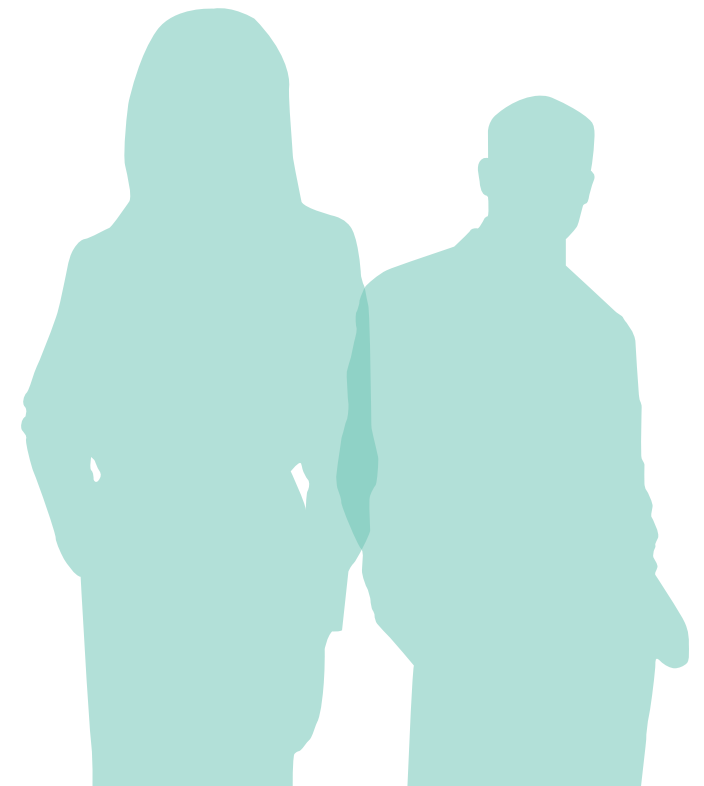
Pour régler des conflits interculturels, les auteurs du texte sont justifiés de proposer le recours à des modèles alternatifs de règlement de litige. Loin d'un schéma de représailles, dans un contexte de prévention de crise, les relations

humaines en sortent gagnantes. De même qu'il existe des mécanismes de défense individuels pour désamorcer un conflit psychique, ainsi il existe des mécanismes collectifs pour aider à résoudre un conflit interculturel. La médiation interculturelle se présente comme l'une de ces voies. Elle exige sans doute un doigté qui situe cette forme d'intervention dans un champ éloigné d'un travail d'amateur. À milieu pluriethnique, il faut une compétence plurielle.

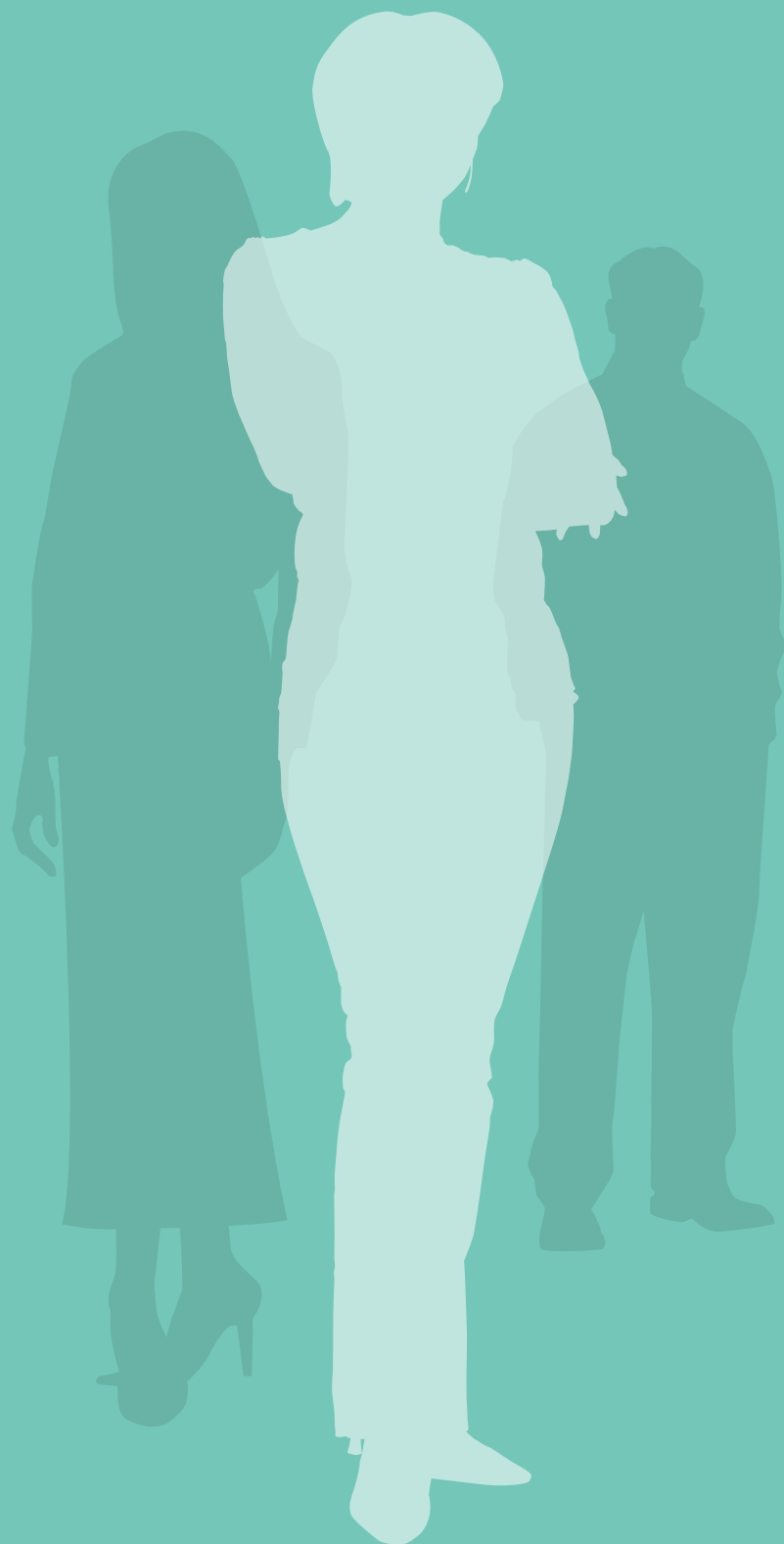
Emerson Douyon, Ph.D.

Président

Comité consultatif ethnoculturel national



5 Lewin, K., *Resolving Social Conflicts*, New York: Harper and Row Publishers, 1948.



LEÇON 1 GÉNÉRALITÉS



► 1.1 DÉFINITION DES CONCEPTS

A. QU'ENTEND-ON PAR CONFLIT?

Le conflit est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures. C'est un désaccord, une idée s'opposant à une autre. Il peut y avoir un désaccord sans qu'il y ait de conflit. (Wikipedia). Selon l'Agence de la fonction publique du Canada, un « conflit désigne de façon générale les divergences d'opinion réelles ou perçues », (<http://www.psagency-agencefp.gc.ca/gui/icms01-fra.asp>).

Un conflit survient lorsque deux ou plusieurs parties sont en désaccord ou en opposition du fait d'un manque de communication résultant de l'incompatibilité de leurs idées, intérêts, droits, buts et perceptions. Faute de communiquer efficacement, chacun commence à voir en l'autre un obstacle au but auquel il aspire. En effet, lorsque des personnes ayant un bagage culturel différent n'arrivent pas à communiquer leurs valeurs d'une manière efficace, les malentendus surviennent et entraînent un conflit. Un conflit peut surgir entre deux groupes d'individus. Cela fait dire à Ting-Toomey, S. qu'« un conflit est un intense processus de désaccord entre deux groupes interdépendants à propos d'objectifs incompatibles et du fait que chaque groupe perçoit l'autre comme une entrave à ses efforts en vue d'atteindre ses objectifs. »⁶

TYPES DE CONFLIT

Il existe différents types de conflits que l'on peut identifier en fonction de leurs nature, cause, ampleur, et conséquences engendrées.

L'Agence de la fonction publique du Canada reconnaît qu'il existe cinq types de conflits lesquels portent sur des points suivants :

i. Conflit interculturel

« Les conflits de valeurs mettent en jeu différents systèmes de croyances ou principes fondamentaux qui semblent ne pas se prêter aux compromis. Il est possible qu'ils ne puissent pas être réglés au moyen de processus de gestion des conflits convenus par les parties. Ces conflits prennent principalement leur origine dans la vision différente du monde qu'a chaque partie (attitudes, croyances, principes sur lesquels sont fondés les choix et les jugements de chacun). On considère ce conflit comme étant un conflit culturel ». ⁷

⁶ Ting-Toomey, S., *Communicating Across Cultures*, New York: The Guilford Press, 1999, pp. 194-230.

⁷ Canada, Agence de la fonction publique du Canada. *Système de gestion informelle des conflits*. < <http://www.psagency-agencefp.gc.ca/gui/conflit-fra.asp> >. Consulté le 11 juillet, 2008.

En général, chaque groupe culturel est ethnocentrique par définition. Autrement dit, chaque groupe a une vision du monde unique qu'il considère comme étant au centre de tout, et qui est fondée sur son environnement et ses expériences historiques. Cette vision du monde sert de référence pour l'évaluation ou l'échelonnement de toutes les autres perceptions⁸. Un conflit interculturel naît de la collision de valeurs ou de visions du monde différentes, chaque individu ou groupe en présence commençant à voir l'autre comme un obstacle l'empêchant d'atteindre ses objectifs.

Le conflit interculturel est un terme générique utilisé pour définir une situation conflictuelle entre des personnes dont les origines culturelles diffèrent. Le conflit de culture est une notion plus précise qui a été théorisée comme l'un des facteurs pouvant expliquer la criminalité chez les personnes immigrées et leurs descendants.

« ...les sciences sociales considèrent le comportement criminel comme la manifestation d'un conflit de cultures et comme une déviation par rapport aux normes culturelles en vigueur dans la société ». ⁹

Comme nous l'avons dit précédemment, la déviance est une notion relative façonnée et définie par un contexte social et culturel particulier. Ce qui est acceptable ou non dans une société donnée ne l'est pas nécessairement dans une autre culture.

Le conflit de culture est « *un conflit entre des codes culturels contradictoires qui prescrivent des normes de conduite différentes ou contradictoires. La criminalité des immigrants résulterait de ce conflit entre des normes de conduite différentes ou contradictoires* ». ¹⁰

Ce type de conflit est très fréquent chez les jeunes immigrants de première (nés à l'étranger de parents immigrés) ou deuxième génération (nés au Canada de parents immigrés).

Ces conflits sont de trois ordres : intergénérationnel, de culture, et identitaire. Le rejet qu'ils subissent leur renvoie leur véritable identité ethnique qu'ils n'ont pas. (M. Kabundi, 2004). Ils sont dans l'entre-deux (la culture du pays d'accueil et celle d'origine) sans vraiment appartenir à l'une ou à l'autre puisqu'ils se sentent rejetés par la société d'accueil, et en même temps ils ne connaissent pas toujours

⁸ Sumner, W. G. *Folkways*, Boston, Ginn, 1906, p. 13.

⁹ Szabo, D., « Délinquance (sociologie de la) », dans *Encyclopaedia Universalis*, 1986.

¹⁰ Kabundi, M., « Conflit de culture », dans Lopez, Gérard & Stamatios Tzitzis, (dir.), *Dictionnaire des sciences criminelles*, Paris, Dalloz, 2004, pp. 155-157.

la culture de leurs parents ou ressentent une contradiction, un décalage, entre les valeurs véhiculées par la culture de la société d'accueil et celles apprises à la maison.

*« Mais la différence comporte aussi des dérives. Le respect des différences n'autorise pas à chercher des privilèges particuliers. Il justifie le droit de l'Autre à la dignité, à l'équité. Mais le droit à la différence n'implique pas nécessairement la différence des droits ».*¹¹

Il ne faut pas non plus interpréter la criminalité des immigrants uniquement au regard de ce qui est avant tout une théorie qui ne couvre qu'une partie de l'explication et comporte des risques de dérives en encourageant le profilage racial et les préjugés en faisant des étrangers des boucs-émissaires.

Selon Stella Ting-Toomey¹², « les principales caractéristiques du conflit interculturel sont les suivantes : 1) un conflit met en cause des perceptions interculturelles – notre ethnocentrisme et nos stéréotypes sont une lentille qui filtre nos perceptions, et celles-ci à leur tour teintent notre processus d'attribution du conflit; 2) un conflit suppose une interaction – le conflit est entretenu et géré par le truchement de comportements verbaux et non verbaux, lesquels sont des concepts liés à la culture; 3) un conflit suppose l'interdépendance – pour qu'un conflit voie le jour, il faut que le comportement de l'un ou des deux groupes affecte l'autre; autrement, le conflit qui oppose les parties est facilement résolu; 4) un conflit est fondé sur des objectifs liés à des intérêts tant individuels que collectifs – un conflit est un casse-tête incomplet dont les pièces sont éparpillées, et chaque partie a besoin que l'autre fournisse une des pièces manquantes pour composer l'image complète; 5) un conflit exige de protéger l'image projetée par le groupe – dans une situation de conflit opposant deux communautés culturelles ou deux groupes, les parties en opposition doivent se soucier de protéger l'image de leur groupe et celle des individus qui le composent ».

Caractéristiques principales du conflit interculturel¹³

Perceptions interculturelles

Les perceptions passent par le filtre de l'ethnocentrisme et des stéréotypes; elles colorent le processus d'attribution des responsabilités de chacun en situation de conflit.

Interaction

Le conflit est vécu et géré par des comportements verbaux et non-verbaux, qui sont culturels.

Interdépendance

Pour qu'il y ait conflit, le comportement de l'une des parties doit avoir des conséquences pour l'autre et/ou vice versa; autrement, chacun partirait de son côté sans se préoccuper.

Objectifs d'intérêt personnel ou d'intérêt commun

Le conflit est un casse-tête auquel les deux parties doivent s'atteler pour trouver les pièces manquantes.

Protection des images interculturelles

En situation de conflit interculturel ou intergroupes, les parties se soucient de protéger à la fois l'image de soi et l'image collective.

ii. Conflit relationnel

Selon C.W. Moore, les conflits de relations sont causés par un seul ou une combinaison des éléments suivants : problèmes de communications, émotions, stéréotypes, perceptions fautives et comportements négatifs.¹⁴

iii. Conflit structurel

De nombreux facteurs sont à l'origine de ces conflits : déséquilibre des pouvoirs, autorité, ressources, contrôle, appartenance; renforcement et maintien d'attitudes, de perceptions, de comportements et de stéréotypes négatifs; et facteurs qui ont une incidence négative sur l'organisation.

iv. Conflit au sujet des faits

Les conflits au sujet des données se rapportent habituellement à des faits, des renseignements, des connaissances, etc. et peuvent être causés par un seul ou une combinaison des éléments suivants : information erronée; manque d'information; et des points de vue divergents au sujet de la pertinence, de l'interprétation et des évaluations des procédures.

¹¹ Kabundi, M. & E. Douyon, *Karibu*, Ottawa, Travaux Publics et Services gouvernementaux, mars 2007. p. 11.

¹² Ting-Toomey, S. Op. cit. pp. 194-230.

¹³ Moore, C.W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass. 1996. pp 60-61.

¹⁴ Landry, S. *Conflit d'intérêts*, présentation devant le Comité national consultatif sur les minorités ethnoculturelles, Ottawa, 17 octobre 2007.

v. Conflit d'intérêts

Ces conflits peuvent être causés par des écarts réels ou perçus concernant des intérêts de fond, de procédure ou psychologiques, ou une combinaison de ceux-ci. En termes simples, le conflit d'intérêts naît du fait que les intérêts privés, personnels ou commerciaux interfèrent, ou semblent interférer, avec l'indépendance et l'objectivité et minent l'intégrité professionnelle de son auteur. Selon Suzanne Landry¹⁵, conseillère juridique au Service correctionnel du Canada il existerait trois types de conflits d'intérêts :

1) Conflit d'intérêts réel – Une situation où le jugement d'une personne est influencé (Par exemple, le membre du Comité consultatif a donné conseil dans le but d'en tirer un avantage personnel, financier ou un avantage pour sa famille, des amis ou un partenaire d'affaires, etc).

(2) Conflit d'intérêts apparent – Une situation où une personne raisonnable pourrait croire que le jugement d'un individu pourrait être compromis (il serait raisonnable de conclure que le conseil a été donné afin que la famille, des amis ou un partenaire d'affaires puisse en profiter, etc).

(3) Conflit d'intérêt potentiel – Une situation qui pourrait mener à un conflit d'intérêts réel ou apparent (par exemple, la fille d'un membre du Comité consultatif épouse le directeur d'un groupe de défense d'intérêts, etc).

B. QU'ENTEND-ON PAR CRISE ?

Le conflit peut être source de changement, positif, mais aussi négatif et peut ainsi s'aggraver et conduire à la crise, d'où l'importance de l'identifier et de mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa résolution le plus tôt possible.

De façon générale, la crise désigne un processus, le passage d'un état à un autre. La notion de crise comporte l'idée d'une discontinuité, voire d'une rupture ; elle implique, tout comme le conflit, l'idée de changement.

Elle peut également être entendue dans le cas où la crise précède le conflit. Le conflit peut donc se révéler suite à une crise préexistante.

Le conflit peut ainsi être potentiellement une évolution de la crise comme la crise peut finalement se transformer en conflit lorsqu'elle résulte d'une incapacité à réguler le conflit, selon qu'on la considère comme un état ou un processus.

¹⁵ Canada. Service Correctionnel du Canada. *Unité 11 : Gestion des conflits et médiation. Programme de formation axée sur les femmes. Manuel du facilitateur*. Ottawa : Service Correctionnel du Canada. Mars 2001.

À l'échelle d'une société, on définit généralement la crise comme une situation d'anomie où l'individu et la collectivité ne savent plus à quelles règles de conduite se référer (Wikipedia).

C. QU'ENTEND-ON PAR STÉRÉOTYPE?

Le stéréotype désigne des croyances relatives aux caractéristiques personnelles d'un groupe humain. Les stéréotypes sont en partie influencés par l'évolution des rapports entre les groupes.

Personne n'échappe aux stéréotypes, on a tous des clichés sur les autres, sur ce qui nous est étranger, mais il faut apprendre à les gérer et aller au-delà. On a tous en effet tendance à catégoriser et généraliser, c'est une caractéristique inhérente à l'être humain, le cerveau classe les informations pour mieux pouvoir les traiter. Mais en faisant cela, on simplifie et on porte un jugement, ce qui peut être dangereux et dévalorisant. On explique ce que les gens font par ce qu'ils sont (essentialisme).

Bien que la culture soit un phénomène partagé de façon collective par les membres d'une même société, elle ne se manifeste pas toujours d'une manière homogène. Elle propose un idéal de comportement.

Il faut distinguer les caractéristiques propres à un individu de celles du groupe auquel il appartient, car le groupe n'est pas homogène et un individu seul ne peut être représentatif de son groupe. Même si les membres d'un même groupe partagent un certain nombre de référents, valeurs ou attitudes, chacun est confronté à des expériences sociales plus ou moins différentes. L'individu ne se réduit pas aux caractéristiques générales de son groupe.

*« Il n'existe pas de codes culturels partagés par tous les membres d'un groupe culturel donné. Toute tentative de fixer un ensemble de traits culturels, même si c'est dans l'intention de comprendre l'autre, comporte le risque de stéréotyper ».*¹⁶

D. QU'ENTEND-ON PAR PRÉJUGÉ?

Les stéréotypes relèvent des préjugés. Ce sont des idées préconçues qui se caractérisent par l'absence de réflexion et d'examen. Les préjugés font passer pour objectives des raisons souvent subjectives, et ont tendance à caricaturer et stigmatiser. Encore une fois, nous n'en n'avons pas forcément conscience. Mais ils peuvent être en partie à l'origine des pratiques discriminatoires tels que le profilage racial, ou encore le racisme, et sont basés sur l'ethnocentrisme.

¹⁶ Montaigne, M., « Des Cannibales », *Les Essais*, Livre I, chap. 30. Paris : Michel Sonnis, 1595. Disponible en ligne : < <http://www.bribes.org/tris-megiste/es1ch30.htm> >.

E. QU'ENTEND-ON PAR ETHNOCENTRISME?

L'ethnocentrisme, lié au contact direct ou non entre les cultures, est un phénomène qui peut se manifester sous différentes formes, à des degrés divers. De façon générale, c'est une incapacité de percevoir le monde et les gens en dehors de nos propres catégories de penser, c'est-à-dire en-dehors du prisme de notre culture. Ce concept a été construit par analogie à celui d'égoïsme, attitude qui consiste à tout ramener à soi.

On évalue les autres en fonction de nos propres critères, notre propre logique, donc on porte un jugement, le plus souvent négatif, en pensant en termes d'infériorité/supériorité, en estimant que les autres ont tort, ont des pratiques étranges, des règles absurdes.

A ce sujet, l'écrivain français Montaigne, a dit « *Chacun appelle barbarie ce qui n'est pas de son usage* ». ¹⁷

Cependant la question ne se pose pas en terme de vérité ou pas, de savoir qui a raison ou tort, c'est une différence de perspective. L'ethnocentrisme est donc « *une incapacité à se décentrer, à multiplier les perspectives sur le monde* ». ¹⁸ L'ethnocentrisme, comme les préjugés, est finalement un phénomène universel et plutôt « naturel », profondément humain dont on n'a pas conscience la plupart du temps.

Il est donc nécessaire de faire cet effort de décentrement, en prenant conscience que nous ne détenons pas la vérité absolue (universalisme), que chaque culture a sa propre logique, ses propres perspectives, qui sont toutes aussi valables les unes que les autres.

Il faut garder à l'esprit que tout ce qui a trait au comportement humain n'est pas toujours naturel ou inné mais au contraire, culturel et acquis, même si justement cette opposition nature/culture est une conception occidentale qui n'a pas lieu d'être dans beaucoup d'autres cultures où l'on ne pense pas cette discontinuité, comme dans certaines sociétés africaines à tradition animiste ou chez la plupart des peuples autochtones à travers le monde.

La société et la culture façonnent les normes (formelles ou informelles) et les valeurs qui influencent notre vision du monde, notre façon de penser, etc... Chaque culture ayant des normes et valeurs qui lui sont propres, il est donc normal qu'un individu

issu d'une culture et/ou d'une classe sociale différente(s) ait ses propres façons de percevoir la réalité, à travers ses propres catégories, avec ses propres cadres de référence et critères d'évaluation, qui déterminent en partie nos comportements et attitudes. En effet, « *Nous ne percevons jamais le monde dans sa réalité mais nous percevons le monde tel que nous l'avons appris* ». ¹⁹

L'ethnocentrisme peut se manifester au quotidien mais dans ses formes les plus extrêmes, il peut aussi parfois conduire à des dérives idéologiques graves, accompagné d'une volonté politique de domination, telle que la colonisation et toutes les conséquences que cela a engendrées et que cela engendre encore de nos jours, et qui était justifié par un objectif à visée 'humanitaire' de 'civilisation' (projet de civilisation de l'Europe). Outre des discriminations sociales, il faut citer également des ségrégations ethniques, et les phénomènes de violence qui peuvent en découler tels que les ethnocides (destruction de la culture d'un peuple), et les génocides, pour ne citer que ces exemples.

Il peut être parfois difficile de distinguer ce qui relève d'un comportement ou d'une idéologie raciste, d'une attitude ethnocentrique, car il y a divers degrés. Mais bien qu'il y ait divers degrés au sein des deux phénomènes de façon respective, la différence entre le racisme et l'ethnocentrisme ne relève pas d'une différence de degré ou d'intensité mais de nature.

C'est une différence de nature car l'ethnocentrisme se base à partir des différences culturelles en terme de supériorité et d'infériorité (hiérarchisation) alors que l'idéologie raciste et les pratiques discriminatoires s'appuient sur des prétendues différences biologiques qu'il hiérarchise également.

Les deux caractéristiques aux fondements de l'idéologie et du comportement racistes sont l'établissement d'un rapport de domination et la justification de cette domination par des différences biologiques qui détermineraient les comportements. C'est-à-dire que l'on se base sur les traits physiques de quelqu'un, tels que la couleur de la peau, pour expliquer la personnalité, le caractère et les attitudes des individus. Les préjugés ou l'ignorance seuls ne suffisent pas à créer des comportements racistes ou discriminatoires.

Il ne faut cependant pas tomber dans le piège de la négation des différences ethno-culturelles dans l'intention d'être impartial et de mettre tout le monde sur un pied

¹⁷ Kabundi, M. & E. Douyon. *Op. cit.* p.13.

¹⁸ Wolff, B. « Petite introduction à la dimension cachée » *Cultures en mouvement*. 3 septembre 2005. Consulté le 10 août 2007 < <http://wbenjamin.canalblog.com/archives/2005/09/03/781554.html> >.

¹⁹ Motiuk, L., Préface dans Kabundi, M. & E. Douyon, *Karibu*, Ottawa, Travaux Publics et Services gouvernementaux, mars 2007. p. 5.

d'égalité. « *On ne doit pas mettre les cultures des délinquants, ni celles du personnel entre parenthèses, mais, au contraire, il faut susciter un dialogue entre ces cultures.* »²⁰

Il ne faut pas non plus y accorder une importance excessive en pensant que les problèmes d'un individu relèvent de son appartenance ethnoculturelle. En effet, il faut prendre garde de ne pas interpréter tous les conflits selon une perspective culturelle car on prend le risque de passer à côté des facteurs psychologiques et sociaux qui influencent également les comportements.

Par ailleurs, il faut aussi tenir compte de la particularité du contexte dans lequel a lieu le conflit qu'est celui du milieu correctionnel, un contexte d'autorité, même s'il peut être difficile de mesurer et de distinguer l'impact de ce contexte singulier et celui de la différence culturelle. Quelle place occupent-ils respectivement dans la situation conflictuelle ?

« *Lorsque l'institution intervient auprès du délinquant, c'est d'abord en direction de sa culture que se porte le geste. On vise à modifier des comportements acquis. S'il est relativement aisé de changer l'individu, le défi est autrement plus grand de transformer l'autre dans son identité ethnique ou culturelle. D'une certaine manière, c'est lui demander de renoncer à lui-même* ».²⁰

Enfin, l'éthnocentrisme amène souvent à une mauvaise incompréhension des valeurs et entraîne des malentendus et des conflits (Stephan, W. G., & Stephan, C. W. 2001).

F. QU'ENTEND-ON PAR PRISON OU PÉNITENCIER ?

Au Canada, le terme « pénitencier » est généralement utilisé pour qualifier un établissement sous responsabilité fédérale (pour les peines de deux ans ou plus), alors que celui de « prison » s'applique au niveau provincial ou territorial (peine de moins de deux ans). Ainsi, on dira un pénitencier fédéral et une prison provinciale. Il arrive cependant qu'un détenu sous responsabilité fédérale soit incarcéré dans un établissement provincial (Ordonnance de surveillance de longue durée).

Dans le langage courant, ils sont souvent utilisés comme équivalents. Le mot « pénitencier » serait un québécoisisme utilisé comme synonyme de « prison ».

Il est également intéressant de noter qu'étymologiquement et historiquement, le mot « pénitencier » recouvrait une autre signification. En effet, dans l'Église catholique romaine, le pénitencier était un prêtre, désigné par le Pape ou un évêque qui avait

le pouvoir de confesser. D'où le terme de « pénitence », qui désigne l'un des sept sacrements ayant pour but de pardonner les péchés. Il passe par le repentir (ou contrition, c'est-à-dire le regret sincère de la faute commise) et par la confession. Par extension, il désigne également le châtiment ou la punition que le prêtre prescrit pour expier les péchés.

D'après le philosophe, M. Foucault, il y a eu quatre types de sociétés dans l'histoire que l'on peut distinguer en fonction de la façon dont elles traitent leurs « indésirables » : celles qui exilent, celles qui réparent (à l'instar de la justice réparatrice), celle qui torturent et / ou tuent, et enfin les sociétés qui enferment. L'idée de prison et d'enfermement est donc relativement récente (XIX^e siècle) : « *l'enfermement reste donc une modalité spécifique et résolument moderne* », dans le sens où, même si l'enfermement existe depuis des siècles, il n'a jamais été une institution faisant partie du système judiciaire et pénal.²¹

On a donc dans les premiers temps, « *intégré la pénibilité de l'enfermement et de l'inconfort des détentions dans un objectif quasi thérapeutique, dans le droit fil d'une logique inspirée de la pénitence et de la rédemption chrétienne : souffrir pour racheter ses fautes.* »

« Les philanthropes voulaient en faire un instrument propre à transformer les criminels en hommes nouveaux, une prison rédemptrice. »²²

Comme pour le pénitencier, le rôle de la prison et son usage ont évolué à travers l'Histoire et les sociétés. Aujourd'hui, le terme est utilisé pour désigner à la fois le lieu de détention où les délinquants sont incarcérés suite à leur condamnation par les tribunaux, et la peine elle-même qui leur a été infligée tenant lieu de sanction. En effet, auparavant, la prison était plutôt un lieu transitoire où les personnes, qui y étaient détenues, demeuraient dans l'attente d'une autre peine (bannissement, exécution ...) ou y étaient placées pour rester à l'écart du reste de la société selon une logique d'exclusion (« fous », orphelins, vagabonds, prostituées...)

G. QU'ENTEND-ON PAR JUSTICE RÉPARATRICE ?

Selon la définition du Service correctionnel du Canada, la justice réparatrice est « *une façon de voir et d'aborder les crimes et les conflits principalement comme des torts faits à des personnes et à des relations. Elle vise à soutenir les personnes touchées par le délit (victime, délinquant et collectivité) en favorisant la résolution de leurs*

20 Kabundi, M. & E. Douyon. *Op. cit.* p. 29.

21 Boullant, Fr., *Michel Foucault et les prisons*, Paris, Puf, 2003, p. 75.

22 Combessie, Ph., *Sociologie de la prison*, Paris: La Découverte, 2004.

conflits par la responsabilisation, la réparation, la sécurité et l'espoir d'atteindre la compréhension, la satisfaction, la guérison et la paix. »²³

Le principe de justice réparatrice repose sur l'idée que le crime n'est pas seulement une violation des lois mais aussi des personnes, victimes et collectivités (Howard Zehr (1990).²⁴ Elle s'inscrit dans une logique de réparation des torts commis en responsabilisant le délinquant pour ainsi aider la victime à « tourner la page. »

Cette pratique fait intervenir toutes les parties concernées par l'acte criminel en permettant aux victimes et à la collectivité de s'impliquer dans le processus pénal.

C'est aussi une façon de désengorger le système carcéral qui n'est pas efficace dans tous les cas et peut se révéler inadapté, et ainsi contribuer à une meilleure réinsertion des délinquants, en limitant les risques de récidive.

Différentes pratiques existent en matière de justice réparatrice. La médiation entre victimes et délinquants, également un mode de résolution de conflit alternatif, en est une. Cette méthode s'inspire des pratiques issues des sociétés dites traditionnelles, ou comme par exemple celles issues des usages autochtones.

La médiation entre victimes et délinquants dans le cadre de services d'aide aux victimes est d'abord apparue au Canada, en Nouvelle-Zélande et en Australie et ses pratiques tendent à se développer de plus en plus dans d'autres pays ainsi qu'au niveau international. Par exemple, en 2002, le Conseil économique et social des Nations Unies a adopté la *Déclaration sur les principes fondamentaux concernant le recours à des programmes de justice réparatrice en matière pénale*.

Pouvant intervenir à différentes phases de la procédure pénale, la justice réparatrice en milieu carcéral est d'ailleurs parfois désignée sous l'expression « détention orientée vers la réparation ». La justice réparatrice peut donc être présentée dans certains cas comme une alternative à l'emprisonnement, ou réduire la période d'incarcération, et correspond à l'un des quatre types de sociétés tels que décrites par Foucault (« celles qui réparent ») que l'on a évoqué précédemment.

Combessie²⁵ décrit le fonctionnement de la justice réparatrice en nous apprenant que les délinquants rencontrent leurs victimes, entendent leurs griefs, expliquent leurs gestes et demandent pardon.

23 Canada. Service correctionnel du Canada. *Perspectives internationales sur les services correctionnels fondés sur la justice réparatrice : analyse de la documentation*, 3 novembre 2006 < <http://www.csc-scc.gc.ca/text/rj/litrvw-fra.shtml> >. Consulté le 27 août 2007.

24 Idem.

25 Combessie, Ph., *Op. cit.* Voir note 23.

Cette forme de médiation s'est développée dans le but de réduire l'emprisonnement pour des délits mineurs et de réduire également la tension entre la victime et son agresseur. Les mesures alternatives visent à encourager et à renforcer un contrôle informel, moins drastique des méthodes de gestion des problèmes entre délinquants et victimes. Elles visent à résoudre des problèmes à travers des explications et une bonne entente.

H. QU'ENTEND-ON PAR SOUS-CULTURE CARCÉRALE?

On emploie l'expression de « sous-culture » afin de désigner une culture particulière à des sous-groupes de personnes, au sein d'une société, qui partage avec elle un certain nombre de traits culturels communs, mais aussi des traits culturels différents, propres à ce groupe particulier, que l'on ne retrouve pas dans les autres groupes sociaux qui composent la société.²⁶

Le crime est présent dans toutes les cultures, « *le crime est normal* ». ²⁷ (Durkheim, 1895). Néanmoins, crime, délinquance, et déviance sont des concepts relatifs, c'est-à-dire qu'ils prennent leur sens et sont considérés comme tels par rapport au contexte social et culturel dans lesquels ils ont lieu. Ils ont un caractère variable selon les sociétés mais aussi selon les époques. Le crime ou le comportement criminel se définit en référence aux cadres juridiques d'une société car le droit est élaboré en fonction des intérêts dominants de celle-ci et se modifie au gré des changements. C'est donc le produit d'une époque donnée, d'une population donnée.

« *La criminalité n'a donc jamais de signification qu'en fonction d'une société et d'une culture particulières.* »²⁸

« *Toute culture contient un ensemble cohérent de normes et de valeurs qui prescrivent certaines conduites et en prohibent d'autres, qui valorisent certaines conduites et en prohibent d'autres, qui valorisent certaines actions et en réprouvent d'autres. La culture d'un groupe particulier pousse au crime quand elle autorise ou, pire, prescrit tel acte de violence interdit par la loi nationale.* »²⁹

« *D'un groupe à l'autre et à l'intérieur de chaque groupe, les crimes peuvent se ressembler, mais chaque personne, en vertu de ses 'patterns culturels', a sa manière de se situer par rapport à sa délinquance.* »³⁰

26 Verdure, C. « La culture, reflet d'un monde polymorphe ». 25 mai 2003. *Futura sciences*. < http://www.futura-sciences.com/fr/doc/t/philosophie/d/la-culture-reflet-dun-monde-polymorphe_227c3/221p1/ >. Consulté le 10 août 2007.

27 Durkheim, É., *Les règles de la méthode sociologique*, Paris : Edition F. Alcan, 1895.

28 Szabo, D. *Op. cit.* Voir note 9.

29 Sellin, Th., *Conflit de culture et criminalité*, trad. française, Paris, Ed. A. Pedone, 1984.

30 Motiuk, L., Préface dans Kabundi, M. & E. Douyon. *Op. cit.* Voir note 20.

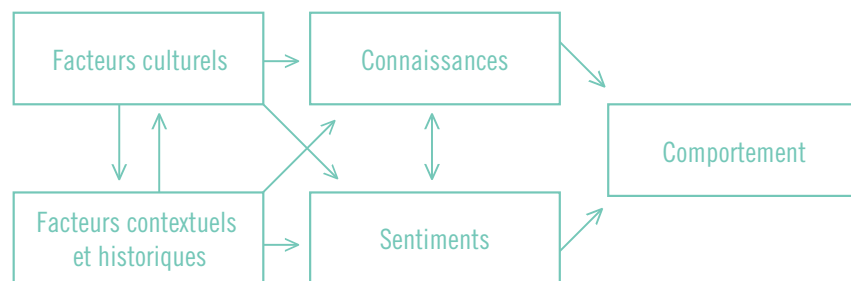
« On ne peut présumer que les délinquants noirs vont se comporter comme des délinquants blancs ou asiatiques, même si dans les trois cas, il s'agit de délinquants. La culture, non la race fait la différence. »³¹

« Chaque culture – ensemble de valeurs et de normes qui persistent à travers le temps et constituent le cadre de référence pour qualifier la conduite individuelle et sociale – s'ordonne à un noyau de valeurs qui persistent au cours des temps et qui se transmettent à titre de tradition de génération en génération. »³²

« Tout comportement social obéit à des normes, qui s'expriment dans des règles plus ou moins précises. La norme exprime, à son tour, une valeur. »³³

« Le contrôle social fait référence aux mécanismes sociaux qui régulent les comportements individuels et des groupes d'individus, en terme de « punitions » et de « récompenses. » (Wikipedia).

Stephan & Stephan (2001) soutiennent, dans l'illustration ci-après que nous avons adaptée, qu'il existe une interaction entre les facteurs culturels et le contextuels (nous y ajoutons également les facteurs historiques) d'une part et d'autre part entre ces derniers et nos réactions émotives et nos facultés cognitives d'autre part. Ces facteurs sont la façon dont les gens perçoivent le monde au sein de leur culture. Cela crée une vision qui est considérée comme allant de soi et qui n'a pas fait l'objet d'examen ou de discussion. Les différentes façons dont nous percevons le monde constituent la cause de mésentente et de malentendus interculturels.



Source: Illustration adapté de Stephan & Stephan, 2001, p. 128.

31 Kabundi, M. & E. Douyon. *Op. cit.* p. 26.

32 Szabo, D. *Op. cit.* Voir note 9.

33 Idem.

Cependant il peut y avoir un écart entre les normes et les valeurs. Par exemple un individu peut partager les mêmes valeurs que celles partagées par la majorité de la société, comme le rêve américain, mais tout le monde n'utilise pas les mêmes moyens pour y accéder. Certains utilisent, par exemple, des moyens illégaux.

D'où le rôle du contrôle social. La société exerce deux types de contrôle sur les individus. D'une part, le contrôle formel : ce sont les lois, règlements officiels (normes explicites). Il est exercé par des institutions spécialisées (justice, forces de police). D'autre part, il y a le contrôle informel qui englobe les normes implicites (conventions, règles non-écrites...) intériorisées lors de la socialisation par les individus. Elles nous permettent d'adopter l'attitude appropriée dans la vie quotidienne en collectivité car c'est cette dernière qui exerce ce type de contrôle (regard des autres par exemple). Elles ont plus d'influence sur le comportement individuel puisqu'elles sont plus ou moins conscientes car majoritairement intériorisées. On en prend conscience soi-même lorsque l'on se rend à l'étranger par exemple et que l'on se sent en décalage ou que l'on sent des regards réprobateurs.

L'une ou l'autre forme de contrôle social peut être plus ou moins accentuée selon la culture. Par exemple, dans les sociétés dites traditionnelles, on privilégiera le contrôle de type informel à l'inverse des sociétés occidentales. C'est en fonction de ce contrôle que sont déterminés les comportements déviants (c'est-à-dire non-conformes aux normes en vigueur), et plus précisément pour ce qui nous concerne, délinquants ou criminels.

« Le contrôle social est lié au concept de normalité. [...] Le contrôle social s'exerce à travers toute une série d'institutions qui influencent et règlent leurs propres mécanismes et le comportement de leurs membres. C'est ainsi que la majorité conformiste est encadrée par les groupes primaires et secondaires dont les objectifs sont conformes à ceux de la majorité. »³⁴

Le milieu carcéral affecte et influence les normes, les valeurs, les attitudes ainsi que les représentations des personnes qui y évoluent, en particulier celles des détenus.³⁵ Plusieurs notions ou expressions sont employées pour qualifier ce phénomène telles que « sous-culture carcérale », « culture pénitentiaire » ou encore plus généralement, on peut parler de la prison comme étant une « microsociété ». Si l'on peut parler en ces termes, c'est une « culture » désignée comme criminogène (*la prison est l'école du crime*) à cause de son système de valeurs régi par un « code des détenus » qui

34 Idem.

35 Canada. Service Correctionnel du Canada. *Programme d'orientation des nouveaux employés. Lecture préparatoire – Séance 13 – La sous-culture carcérale.* Ottawa : Service Correctionnel du Canada. Sans date...

englobe un certain nombre de normes informelles sur les conduites à observer telles que la manifestation d'une certaine solidarité entre les codétenus ou l'hostilité envers le personnel institutionnel, notamment les agents de correction, sans parler de l'utilisation d'un jargon spécifique, l'une des principales caractéristiques de cette sous-culture carcérale. Ce serait en quelque sorte une réponse apportée aux privations entraînées par l'enfermement.

Certains auteurs réfutent l'idée d'une sous-culture carcérale créée en prison conséquemment aux effets de l'enfermement. Ils pensent qu'elle résulte de l'importation d'une multitude de cultures issues des milieux de la délinquance, donc de l'extérieur, et dont la prison serait le lieu d'expression, voire de renforcement.

D'autres chercheurs parlent au contraire d'un processus d'atomisation pour décrire une dynamique d'isolement du détenu ou ont observé des comportements en opposition avec la sous-culture carcérale, selon lesquels le détenu adhère scrupuleusement aux règles de l'établissement, soit pour, d'une certaine façon, dénoncer l'injustice du système en ayant un comportement exemplaire sans avoir de récompenses en retour, soit pour pouvoir bénéficier d'une libération anticipée.

Pour ce qui concerne la population carcérale féminine, si l'on peut parler en terme d'une culture carcérale unique, on a observé des traits spécifiques propres aux détenues comme par exemple la reconstitution de pseudo-familles ainsi que des relations différentes avec le personnel correctionnel. Mais les formes telles qu'on les observe au sein de la population carcérale masculine seraient quasi-inexistantes chez les femmes en détention qui partageraient ainsi une sous-culture carcérale spécifique.

Bien que remis en question, certains auteurs parlent de 'prisonnérification' ou encore « détentionnalisation » (traductions du mot original anglais « prisonization ») pour définir le changement des valeurs et attitudes des détenus, l'intégration au milieu carcéral, c'est-à-dire le processus d'assimilation de la culture pénitentiaire, par analogie à l'acculturation, phénomène qui résulte du contact entre deux cultures différentes, et dont l'une des conséquences peut être l'assimilation (parfois réciproque) de certains traits culturels de l'autre groupe en présence.

Le phénomène de prisonnérification ne concernerait pas seulement les détenus mais aussi le personnel correctionnel. Certains vont jusqu'à affirmer l'existence d'une sous-culture du personnel pénitentiaire qui subit également mais dans une autre mesure, les effets liés à l'univers carcéral.

Par ailleurs, un des objectifs du SCC est de justement contrecarrer les influences négatives provenant de cette sous-culture carcérale car ses valeurs criminogènes constituent un obstacle aux objectifs de réintégration sociale puisqu'elle accentue la désocialisation dont les détenus sont « victimes » par le fait d'être isolés du reste de la société et diminue leur potentiel de réintégration.

Ainsi, les détenus membres de communautés ethnoculturelles présentent donc un double défi ou une double difficulté puisque qu'ils sont aussi souvent porteurs de normes et valeurs différentes en raison de leur culture d'origine, par rapport à celles prédominantes de la société d'accueil. Le problème se pose d'autant plus lorsqu'il est question de leur réinsertion sociale. Ils sont doublement stigmatisés, doublement marginalisés. Les différences sont accentuées à la fois socialement et culturellement.

Un nouveau détenu provenant d'une communauté ethnoculturelle doit s'adapter à la sous-culture carcérale pour finir dans l'un des plusieurs sous-groupes en prison.

Pour dénouer une crise, un médiateur interculturel commence par déterminer à quel sous-groupe carcéral les protagonistes appartiennent et quel est leur bagage culturel. Cela est important parce que l'appartenance à l'une ou l'autre des sous-cultures carcérales est plus une question de personnalité que d'origine culturelle.

Bien des cultures, sous-cultures, catégories d'âge, personnalités et croyances sont représentées dans la société, dans le milieu de travail et également en milieu carcéral.³⁶ En général, le bagage culturel d'un détenu appartenant à une minorité ethnoculturelle comporte deux « couches » : la première est fondée sur son éducation; la seconde sur la sous-culture carcérale à laquelle il appartient.

Tout comme le délinquant, le médiateur a son propre bagage culturel qui est fondé sur son éducation. S'il se fie uniquement à son bagage culturel pour résoudre un conflit interculturel, il risque probablement de mal comprendre ou de mal interpréter les questions, les réponses et le comportement des parties au conflit. Le médiateur doit être au fait des autres cultures représentées et y être réceptif, et prendre soin de ne pas se laisser influencer par son propre bagage culturel dans la médiation, au risque d'aggraver et non de résoudre le conflit.

Lorsqu'il travaille auprès d'un groupe culturellement diversifié, le médiateur doit tenir compte des modes de communication en jeu et de leurs significations respectives dans les cultures (et sous-cultures carcérales) représentées. Cela l'aidera à comprendre les mobiles et points de vue de chacun. Bien des facteurs doivent être pris en compte dans la médiation entre personnes de cultures différentes.

Dans les cultures occidentales, des réactions rapides, des contacts visuels prolongés et une forte poignée de main sont souvent interprétés comme autant de marques de confiance, de sincérité et d'assurance; mais ce style de communication ne reflète pas nécessairement la même chose dans d'autres cultures. Que la médiation se fasse entre délinquants, entre employés, entre délinquant et employé, entre employé et membre de la collectivité ou entre délinquant et membre de la collectivité, il importe de garder à l'esprit que les visions du monde ou valeurs culturelles différentes représentées, sans être nécessairement à l'origine du conflit, jouent un rôle primordial dans le dénouement du processus de médiation.³⁷

Une différence dans les valeurs culturelles correspond généralement à une différence dans les modes de communication. Une bonne communication interculturelle – tant dans les gestes simples de bienvenue que dans une démarche aussi complexe que la résolution d'un conflit – fait beaucoup pour favoriser l'harmonie entre des personnes de groupes culturels différents. Dans les pays occidentaux, par exemple, la parole est très importante et représente le mode de communication privilégiée, l'image et l'écrit figurant au second plan. Dans d'autres cultures, le silence, les signes non-verbaux, les graffitis, l'imitation, les gestes, la posture, le langage corporel, les récits, le mime, les symboles, les proverbes et les rites de passage et d'initiation sont souvent beaucoup plus importants que le discours et ont plus de valeur que les mots.³⁸

Pour être efficace dans un milieu carcéral culturellement diversifié, le médiateur culturel doit être au fait des modes de communication propres à différentes cultures et du bagage culturel double propre à chaque détenu (correspondant respectivement à l'éducation et à la sous-culture en milieu carcéral). Cela l'aidera à comprendre la situation respective des parties et facilitera la résolution du conflit. Des valeurs incompatibles peuvent être à l'origine du conflit. Par exemple, une discussion entre un instructeur et un détenu d'une autre culture peut ne mener nulle part lorsque les deux protagonistes n'ont pas la même vision du monde – le détenu peut penser que moins vous en dites plus vous en apprenez, et l'instructeur est convaincu, au contraire, que plus vous parlez plus vous apprenez. Le détenu doit alors changer sa façon d'acquérir de l'information ou l'instructeur sa façon de transmettre son savoir. Dans un cas comme dans l'autre, le médiateur doit reconnaître les barrières faisant obstacle à la communication en l'occurrence et jeter un pont entre les deux parties pour qu'elles parviennent à se comprendre.

37 Stringer, D.M. et Lusardo, L. « Bridging cultural gaps in mediation », *Dispute Resolution Journal*, American Arbitration Association, août-octobre 2001. Accessible en ligne le 7 juillet 2008 : <http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3923/is_200108/ai_n8956646>.

38 Canfield, A. *Body, identity and interaction: Interpreting nonverbal communication*. Etext.net: Custom Electronic Text Publisher. 2002. Voir aussi: Robert S. F. et Bernard R. (Eds.), *Fundamentals of nonverbal behavior*. Cambridge University Press. 1991.

► 1.2 MODES DE GESTION DES CONFLITS

Il existe plusieurs modes de règlement des conflits. Certains sont plus avantageux que d'autres. De façon générale, on peut regrouper les différents processus de résolution des conflits en deux catégories : la première est axée sur les droits tandis que l'autre est basée sur les intérêts des parties.

Selon l'Agence de la fonction publique, « les processus axés sur les intérêts tentent de déterminer et de traiter les préoccupations profondes qui peuvent être à l'origine d'un problème (la cause) plutôt que de régler ou d'améliorer uniquement ce qui est visible (l'effet). Au lieu de négocier les positions des personnes, qui consistent en règle générale en des solutions qu'une partie considère comme étant plus profitables pour elle, les intérêts sont pris en compte et ceux-ci constituent les raisons sous-jacentes de la position de la personne ou d'un besoin personnel. »³⁹

Selon l'Agence, les processus informels comprennent la résolution par les parties (p. ex. la conversation en tête à tête) et des méthodes comme la facilitation, le coaching, la médiation, l'évaluation des conflits et l'intervention de groupe. Par contre, les processus formels désignent les méthodes de règlements de conflits se caractérisant par la participation d'une tierce partie impartiale, qui évalue si les droits d'une personne ont été lésés (par exemple, la procédure de règlement des griefs, la plainte de harcèlement, la plainte relative aux droits de la personne).

La médiation, la négociation, la conciliation sont des processus axés sur les intérêts et même les droits des parties tandis que l'arbitrage, le méd-arbitrage, les griefs, les tribunaux, l'ombudsman reposent généralement sur les droits des parties.

Voici une brève description des méthodes les plus courantes, avec leurs avantages et leurs inconvénients. Veuillez noter que nous n'allons pas décrire les procédures relatives aux griefs et harcèlement.

A. ARBITRAGE

L'arbitrage, proche de la médiation, peut se réaliser dans le cadre de ce que l'on appelle un « tribunal arbitral » composé des deux parties en désaccord avec une à trois personnes tenant le rôle d'arbitre. Chaque partie choisit un arbitre qui va ensuite en choisir un troisième. En théorie, n'importe qui peut tenir ce rôle, mais ce sont souvent des professionnels spécialisés dans un domaine particulier (celui auquel se rapporte

39 Canada. Agence de la fonction publique du Canada. *Système de gestion informelle des conflits*. <<http://www.psagency-agencefp.gc.ca/gui/confli-fra.asp>>. Consulté le 11 juillet, 2007.

le conflit) et rattaché à une structure ou un institut d'arbitrage. Plusieurs instituts et organismes d'arbitrage existent, à l'échelle nationale ou provinciale, partout au Canada. Il est également pratiqué au niveau international.

L'accord final entre les parties qui est décidé à la majorité des voix, est appelé « sentence arbitrale ». Cependant l'une des parties peut refuser de la signer, ce qui entraîne sa nullité (au contraire d'un jugement « classique »).

L'arbitrage est notamment utilisé dans les litiges commerciaux.

Avantages et inconvénients de l'arbitrage⁴⁰

Avantages

- > Cette démarche vise à préserver ou à rétablir de bonnes relations personnelles et professionnelles entre les parties.
- > Moins onéreux qu'une poursuite judiciaire.
- > Les parties peuvent choisir leur arbitre, alors qu'elles ne peuvent choisir leur juge pour un procès.
- > Les parties peuvent fixer elles-mêmes certaines règles de conduite pour l'arbitrage.
- > Plus rapide qu'une poursuite judiciaire pour la résolution d'un différend.
- > Peut avoir lieu à un moment qui convient mieux aux parties.
- > Moins éprouvant qu'un procès.
- > Le détail de la discussion reste confidentiel.

Inconvénients

- > Le résultat de l'arbitrage est fonction du seul jugement de l'arbitre.
- > En recourant à l'arbitrage, les parties perdent le pouvoir de participer directement au processus.
- > L'arbitrage n'aboutit qu'à des sanctions juridiques conventionnelles, non à des solutions innovatrices ou axées sur l'avenir.
- > Les parties se partagent habituellement les honoraires et frais d'arbitrage et autres frais d'audience.
- > Un arbitre inexpérimenté n'a pas nécessairement l'expertise juridique requise.

B. CONCILIATION

Comme pour la médiation et l'arbitrage, la conciliation fait intervenir un tiers appelé « conciliateur » qui est impartial. À la différence du médiateur, c'est le conciliateur qui propose des solutions aux parties en désaccord après les avoir entendues, qu'elles peuvent accepter ou refuser.

Certaines questions ne peuvent pas être légalement traitées par la conciliation et nécessitent d'être examinées par les tribunaux.

Avantages et inconvénients de la conciliation⁴¹

Avantages

- > La conciliation est respectueuse. Les participants s'engagent à se traiter avec respect. Chacun peut exprimer ce qui lui tient à cœur sans être interrompu. Les conciliateurs aident les parties en leur rappelant les engagements pris, au besoin.
- > La conciliation est volontaire. Les principaux intéressés sont invités à se rencontrer et à discuter de leurs préoccupations pour tenter d'aboutir à une résolution mutuellement satisfaisante. Personne n'est obligé de participer.
- > La conciliation est une collaboration. La séance de conciliation fournit aux parties l'occasion de mieux se comprendre et de collaborer à la recherche de solutions répondant à leurs intérêts et à leurs besoins. La conciliation amène les parties à cesser de se voir comme des adversaires pour se concentrer plutôt sur la communication, la résolution de problème et le choix d'une solution mutuellement acceptable.
- > La conciliation responsabilise. Les parties sont les décideurs; elles examinent les questions en cause et trouvent des solutions répondant à leurs préoccupations. Les conciliateurs n'ont aucun pouvoir de décision et n'imposent pas leur jugement ni leur solution aux protagonistes.
- > La conciliation est confidentielle dans la mesure où les parties s'engagent à protéger la confidentialité de la discussion. Souvent, la capacité de limiter « l'auditoire » et l'examen du public peut aider les protagonistes à examiner en toute sécurité des questions délicates.
- > La conciliation est axée sur l'avenir. Il n'est pas nécessaire de s'entendre sur des choses du passé. Le passé sert simplement de guide et de fondement pour la conclusion d'une entente sur les interactions à venir. L'échange d'information au sujet de situations et de perceptions passées peut aider chacun à mieux comprendre le point de vue des autres et à trouver un terrain d'entente.
- > La conciliation ne vise à blâmer ni à incriminer personne. Il ne s'agit pas d'arbitrage ni d'un moyen de définir les droits de chacun. Les parties sont exemptées des règles de la preuve ou de la pertinence. La conciliation ne vise pas à décider qui a tort et qui a raison.
- > La conciliation est axée sur la communication, la compréhension et la recherche de solutions créatives. Le conciliateur est là pour aider les parties à exprimer

40 Gibson, S., « The Pros and Cons of Arbitration », *PlayBack Magazine*, 25 avril 2005. Toronto: Brunico Communications. < <http://www.playbackmag.com/articles/magazine/20050425/oped.html?print=yes> > Consulté le 17 Juillet 2007.

41 Or, E. *Team Conciliator's Manual: Conciliation Program*, Lane Education Service District, Office of Special Education and Rehabilitative Services (ED), Washington, DC. Div. of Personnel Preparation, 1996, p. 5.

et faire comprendre leurs préoccupations respectives et à collaborer à la recherche d'une solution, d'un plan d'action ou d'un accord concernant leur comportement ou leurs interactions à venir.

- > Les participants à une séance de conciliation ne se contentent pas de résoudre des problèmes. Ils peuvent également réparer les torts causés et rétablir entre eux la confiance requise pour conclure des accords durables et mutuellement satisfaisants. Ils peuvent conclure des accords à la fois viables, durables et respectueux de leurs différences, qui leur soient bénéfiques à eux et, par le fait même, à leurs collectivités.

Inconvénients

- > La résolution du problème échappe au moins en partie au contrôle des parties.
- > Le résultat est plus incertain.
- > Mal géré par l'intervention d'un tiers, le conflit peut s'aggraver.
- > La réussite de l'exercice peut dépendre de l'habileté du conciliateur.
- > Les intérêts personnels du tiers peuvent aisément influencer sur l'issue de la discussion.
- > La résolution dépend souvent des qualités d'écoute du conciliateur et de sa capacité à faire passer le message.

C. NÉGOCIATION

Le « négociateur » n'est pas neutre dans le sens où il représente les intérêts d'une des parties comme un avocat le ferait. Le but est de trouver l'accord le plus satisfaisant possible pour les deux (ou plus) parties en conflit (gagnant-gagnant) sur un mode coopératif. On parle généralement de négociation politique, syndicale, et commerciale.

Avantages et inconvénients de la négociation⁴²

Avantages

- > Peut prendre moins de temps que d'autres méthodes
- > Moins coûteuse
- > Moins éprouvante
- > Plus de chances d'obtenir les résultats souhaités
- > Démarche faite en privé
- > Favorise la créativité
- > Favorise la préservation des liens entre les parties au conflit
- > Pas nécessaire de s'en remettre à un médiateur, un arbitre ou un juge

42 Stich, R.K., *Your Winning Edge - The Lawsuit Game and its Alternatives*. < <http://www.legalcounseling.com/negotiation-mediation-2.html> >. Simi Valley, CA: Thousand Oaks Mediation Services, 2006.

Inconvénients

- > La résolution du conflit peut prendre du temps

D. MÉD-ARBITRAGE

Comme son nom l'indique, cette pratique se situe à la frontière entre la médiation et l'arbitrage. Au départ, la tierce personne qui joue les intermédiaires est un médiateur « classique » qui peut alors devenir un arbitre s'il n'a pas réussi à faire trouver un terrain d'entente aux parties impliquées. Les principes de la médiation puis de l'arbitrage s'appliquent ainsi de la même façon.

Avantages et inconvénients du méd-arb⁴³

Avantages

- > Peut prendre un temps raisonnable
- > Est souvent peu coûteuse
- > Les parties exercent davantage de contrôle sur le processus
- > Peut permettre aux parties de résoudre l'essentiel de leur différend par médiation et de soumettre à l'arbitrage les quelques questions restantes
- > Peut aussi permettre aux parties de choisir une forme d'arbitrage qui maximise leur pouvoir de décision, par exemple en limitant celui de l'arbitre au seul choix entre les meilleures offres des deux parties ou au cadre que constituent ces offres

Inconvénients

- > Les parties peuvent hésiter à se confier au médiateur en sachant que celui-ci peut devenir l'arbitre plus tard dans le processus
- > Le médiateur peut se sentir freiné dans son travail en sachant qu'il deviendra arbitre si les parties n'aboutissent pas à un accord
- > Le médiateur peut être amené à utiliser les renseignements confidentiels recueillis au stade de la médiation dans ses délibérations en qualité d'arbitre
- > Le dénouement peut dépendre de l'habileté du médiateur-arbitre

E. OMBUDSMAN

Selon la définition du Forum canadien des Ombudsmans, « *Un ombudsman est une personne indépendante et objective qui enquête sur les plaintes des gens contre les organismes gouvernementaux et autres organisations, tant du secteur public que privé. Après un examen*

43 Mills, L.R. et Brewer, T.J. « Med-arb process can help settle disagreements », *Puget Sound Business Journal*, Seattle, 6 décembre 1999.

approfondi et impartial, il détermine si la plainte est fondée et formule des recommandations à l'intention de l'organisation afin de régler le problème. » (Forum canadien des Ombudsmans (forum of canadian ombudsman) http://www.ombudsmanforum.ca/whatis_f.asp)

L'« Ombudsomanie » ou « Omdudsomania » est en général considéré comme une forme de médiation.

Pour certains, la distinction entre le terme de médiateur et celui d'Ombudsman relève de la distinction entre le secteur public et privé. Le médiateur interviendrait dans le privé, alors que l'Ombudsman, dans le secteur public. Mais il n'y aurait pas de différence fondamentale de rôle. On trouve parfois même le néologisme d'« ombudsmédiateur ».

Au Canada, on distingue généralement deux catégories d'ombudsmans : l'ombudsman législatif ou classique, et administratif. C'est un fonctionnaire chargé de contrôler l'activité de l'État pour le compte du citoyen.

Le recours à un ombudsman est gratuit. Au Canada, des postes d'ombudsmans sont présents dans la plupart des services publics (Radio-Canada, Postes Canada, Passeport Canada, etc...).

Plus précisément, il y a le Bureau fédéral de l'Ombudsman des victimes d'actes criminels, du ministère de la Justice. On peut y avoir recours lorsque tous les autres moyens légaux ont été épuisés, et notamment auprès de la Commission nationale des libérations conditionnelles et du Service correctionnel du Canada.

L'Enquêteur correctionnel Canada, qui relève du ministère de la Sécurité publique, peut également intervenir à titre d'Ombudsman pour les délinquants sous responsabilité fédérale (donc gérés par le Service correctionnel). Il contrôle le suivi des plaintes formulées par ces derniers.

Avantages et inconvénients de l'Ombudsman⁴⁴

Avantages

- > Intervention gratuite.
- > Bon taux de réussite.

Inconvénients

- > L'Ombudsman n'est pas toujours capable de proposer des solutions rapides à des problèmes complexes.
- > L'Ombudsman peut refuser d'intervenir dans une affaire.
- > La capacité de l'Ombudsman se limite à la négociation et au risque de publicité qu'il représente.
- > L'Ombudsman est généralement incapable de trouver des solutions rapides à des problèmes complexes.

⁴⁴ Netting, F. E.. « The Long-Term Care Ombudsman Program: What Does the Complaint Reporting System Tell Us? » *Gerontologist*, vol. 32, no 6, p. 843-48, Décembre 1992.



LEÇON 2 3 MÉDIATION INTERCULTURELLE



► 2.1 GÉNÉRALITÉS

A. QU'EST-CE QUE C'EST LA MÉDIATION?

La médiation est l'intervention, dans une négociation ou un conflit, d'un tiers ayant un pouvoir de décision limité ou non officiel, qui aide les parties visées à parvenir à un règlement mutuellement acceptable des questions en litige. En termes simples, il s'agit d'une forme de négociation assistée. Le processus de médiation vise à établir ou à consolider des liens de confiance entre les parties ou, s'il y a lieu, à mettre fin à leurs relations au moindre coût psychologique. Le médiateur apporte une contribution bénéfique en ce sens qu'il jette un éclairage nouveau sur les questions qui opposent les parties, tout en permettant à celles-ci de négocier pour préserver et maintenir leurs relations.⁴⁵

B. CARACTÉRISTIQUES DE LA MÉDIATION⁴⁶

La médiation tombe sous le sens

En médiation, les parties au conflit ont la situation en main : à elles de prendre des décisions au mieux de leurs intérêts. La solution finale est choisie par ceux-là mêmes qui en assumeront les conséquences. Les médiateurs n'imposent pas leurs propres vues ou solutions, sauf dans des cas exceptionnels.

La médiation est volontaire

Les parties au conflit ont recours à la médiation uniquement de leur plein gré et peuvent toujours y mettre fin.

La médiation est confidentielle

Les séances de médiation ont lieu en privé, et les médiateurs ne divulguent rien de ce qui y est dit. Il n'en reste aucune trace écrite, si ce n'est l'entente conclue par les participants.

La médiation est rapide

Une médiation se planifie une semaine ou deux à l'avance et nécessite le plus souvent quelques séances seulement. Elle aide les parties à régler le conflit à l'amiable. Elle permet aux médiateurs culturels de régler un conflit en milieu de travail dès son apparition, avant qu'il ne dégénère et devienne destructeur.

La médiation est pratique

Une séance de médiation peut avoir lieu le matin, l'après-midi, le soir, le samedi, dans un endroit qui convient aux participants.

La médiation est peu coûteuse

Les honoraires varient selon la capacité de payer. Souvent la médiation est gratuite.

La médiation est non accusatoire

En médiation, les parties travaillent ensemble au choix d'une solution acceptable pour tous. On ne cherche pas à trouver le coupable.

La médiation est respectueuse

La médiation favorise le respect des différences de croyances et d'origines. La médiation aide les gens à préserver et à maintenir leurs relations.

La médiation, ça marche!

Lorsque les parties au conflit ont tenté sans succès de s'entendre, elles devraient envisager la médiation. C'est une démarche efficace, qui se pratique à tous les niveaux de la société dans de nombreux pays. On recourt parfois à des médiateurs dans des conflits opposants deux pays ou bien deux opposant politiques.

C. IMPORTANCE DU FACTEUR CULTUREL DANS LA RÉOLUTION DES CONFLITS

La première définition conceptuelle de la culture, pour désigner la culture particulière d'un groupe ou d'un peuple, et non dans le sens plus large de connaissance, a été élaborée par l'anthropologue britannique Edward B. Taylor (*Primitive culture*, 1871) : « La culture est un tout complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes, ainsi que toutes autres dispositions et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société ».⁴⁷

De nombreuses autres définitions ont été élaborées depuis par les chercheurs en sciences sociales parmi lesquels ce concept suscite de nombreux débats et controverses. Mais de façon générale on s'accorde à définir la culture comme *un ensemble de comportements, de valeurs, de croyances, de manières d'être et d'agir que partagent et transmettent entre eux les membres d'une société donnée*. La culture regroupe l'ensemble des formes acquises du comportement humain (par opposition à ce qui est inné ou naturel).

⁴⁵ Moore, C. W. *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (2nd). San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996. p. 15.

⁴⁶ Northern Virginia Mediation Service. *In a Conflict? Try Mediation*. Brochure accessible en direct à l'adresse < <http://www.nvms.us/PDFs/try.pdf> >.

⁴⁷ Taylor, Edward B., *Primitive culture*, New York: J.P. Putnam's Sons, 1871.

On a souvent tendance à se limiter aux aspects matériels et aux caractéristiques les plus visibles de la culture (« culture explicite ») tels que les productions artistiques, la cuisine, la tenue vestimentaire, les connaissances techniques ou le langage. Or il y a bien d'autres aspects, que l'on qualifie d'immatériels (« culture implicite ») et que l'on ne perçoit pas au premier abord, qui sont pourtant beaucoup plus déterminants en situation interculturelle, notamment en cas de conflit. On utilise souvent la métaphore de l'iceberg, décrite dans la section 3.2 de ce manuel, pour illustrer le concept de culture : il y a une partie superficielle que l'on voit, mais une partie encore plus importante, sous l'eau, que l'on ne peut voir si l'on reste en surface, tels que la conception du temps, la gestion des émotions, les modes de relations, de communication... sous-tendus par un système de normes et de valeurs.

Stephan & Stephan⁴⁸ soutiennent que la culture façonne également l'affect et son expression en déterminant quels stimuli acquièrent une importance affective, en définissant les émotions qui sont socialement acceptables et en précisant les circonstances dans lesquelles elles peuvent être exprimées. La culture exerce aussi une incidence indirecte sur l'affect en établissant des routines qui, si elles sont perturbées, causent des réactions émotives.

Les membres d'une culture donnée ont une vision commune des situations auxquelles ils sont confrontés, mais les connaissances particulières qui sont activées dépendent du contexte situationnel et historique qui a de l'influence sur les sentiments en causant directement des réactions émotives comme celles du plaisir et de la douleur, en créant des associations avec des réactions émotives antérieures et en évoquant l'émotion par l'empathie et d'autres réactions face à autrui.

LES ÉLÉMENTS DE LA CULTURE⁴⁹

Identité sociale

L'identité sociale s'entend des pratiques culturelles qui confèrent à un groupe social une identité commune le distinguant d'autres groupes sociaux. L'identité est autant ou davantage un processus négatif – c'est-à-dire un processus de distinction – qu'un processus positif. En conséquence, toutes les pratiques culturelles qui confèrent une identité à un groupe social sous-entendent la présence d'un « autre », un groupe social ou des groupes sociaux qui donnent matière à une définition négative (« nous ne sommes pas comme eux »).

Mémoire sociale

La mémoire sociale, sous-composante de l'identité sociale, sert à définir un groupe culturel. Elle donne matière non seulement à une définition positive du groupe social (« nous sommes ce que nous sommes à cause de notre histoire »), mais également à des modes de comportement, rituels et autres pratiques sociales. La fonction première de la mémoire sociale est d'expliquer l'origine et la signification des pratiques culturelles. La mémoire sociale revêt bien des formes religieuses, mythologiques et historiques. Toutes les pratiques culturelles issues de la mémoire sociale, comme toutes les pratiques culturelles en général, s'inspirent sur le fond et la forme d'une vision du monde particulière.

Tout

Toutes les activités d'un groupe social – mariage, rites, religion, littérature, sciences – sont autant de pratiques culturelles. Leur raison d'être réside uniquement dans la vision du monde propre à ce groupe social. Cela signifie que tout ce que fait un groupe culturel s'explique par sa vision du monde.

Stratégies d'adaptation

La réponse au changement, qu'elle vienne de l'intérieur ou de l'extérieur, s'inscrit dans une vision du monde et des pratiques culturelles particulières; autrement dit, toutes les visions du monde et toutes les pratiques culturelles sont faites pour rester. D'un autre côté, la réponse au changement contribue à changer la vision du monde et les pratiques culturelles. Du fait de l'accélération du changement au sein d'une culture, ces stratégies d'adaptation finissent par dominer la vision du monde d'un groupe social.

En effet, transmises via le processus de socialisation (« héritage social »), au travers des milieux familial et scolaire essentiellement, mais aussi tout au long de la vie d'un individu, les cultures sont dynamiques, elles évoluent sans cesse et revêtent une importante dimension symbolique (« capital social »). C'est notre appartenance à une culture particulière qui détermine partiellement et de façon souvent inconsciente, notre identité, nos représentations, notre perception et interprétation de la réalité, et donc nos relations avec les autres.

Lorsqu'on est capable de communiquer efficacement malgré des visions culturelles du monde différentes, on peut aisément établir des relations et éviter les conflits. Le rôle d'un médiateur culturel serait de jeter un pont entre les parties qui n'ont pas la même vision culturelle du monde. Le médiateur les aide à communiquer jusqu'à ce qu'ils parviennent à comprendre leur point de vue respectif. En général, lorsqu'on communique en vue de résoudre un conflit, on finit par s'apercevoir qu'on utilise des concepts culturels différents pour dire la même chose.

48 Stephan, W.G., & Stephan, C.W. Op. cit. p. 128.

49 Sellin, R.G. et E. Winters, *Cultural Issues in Business Communication*, 2nd ed, Charleston: BookSurge Publishing, 2005. p. 53.

Chaque culture – ensemble de valeurs et de normes qui persistent à travers le temps et constituent le cadre de référence pour qualifier la conduite individuelle et sociale – s’ordonne à un noyau de valeurs qui persistent au cours des temps et qui se transmettent à titre de tradition de génération en génération.⁵⁰

A cet égard, la culture, comprise dans son sens le plus large, peut constituer une part essentielle dans le conflit quand il oppose des personnes d’origines différentes (on parle aussi de « conflit interculturel » ou de « conflit de culture ») et dans sa résolution.

Bien qu’ils soient reliés, il ne faut pas confondre le concept de culture avec celui d’ethnie, ou encore celui de race, dont les définitions sont également sujettes à débats. Communément, l’ethnie désigne un groupe humain qui partage une culture, une langue, une histoire, voire un territoire commun, et certains traits phénotypiques. Il y a surtout une conscience collective d’appartenance à ce groupe (auto-identification, ethnicité). La race est une unité de classification d’une espèce biologique (identité génétique). Mais appliquée aux êtres humains (la « race noire » par exemple), c’est un construit social qui n’a pas de fondement biologique (il n’y a qu’une seule race, la race humaine), bien que certains tentèrent de prouver le contraire notamment à des fins de hiérarchisation (pour prouver l’existence de races supérieures / inférieures) et en invoquant une idée de pureté nécessaire de préserver (comme la théorie fantaisiste de la race aryenne d’A. Hitler et les pratiques eugéniques qu’il institua). Néanmoins, et conformément à la tradition anglo-saxonne, le mot « race » reste encore largement utilisé comme équivalent du terme d’ethnie, et dénué de toute signification biologique.

« Entre le stimulus et la réponse, la culture peut intervenir comme variable intermédiaire et rendre la réaction imprévisible. »⁵¹

Partant de la perspective de la variabilité culturelle, Ting Toomey⁵² soutient que qu’il existe de différentes optiques qui sont à l’origine des frictions et conflits interculturels entre individus venant des cultures individualistes et ceux appartenant aux cultures collectivistes. Elle ajoute qu’il existe une variété de rythmes, de normes et de styles différents de conflits. Tout cela peut brouiller les perceptions et les interprétations des messages échangés lors d’un conflit.

Différentes hypothèses relatives au conflit. « Les différentes hypothèses culturelles concernant le conflit, d’après Ting-Toomey, constituent le premier ensemble de facteurs qui contribuent à la mauvaise communication et à l’antagonisme interculturels.

50 Szabo, D., « Délinquance (sociologie de la) », dans *Encyclopaedia Universalis*, 1986.

51 Kabundi, M. & E. Douyon, *Karibu*, Ottawa, Travaux Publics et Services gouvernementaux, mars 2007, p. 26.

52 Ting-Toomey, S., *Communicating Across Cultures*, New York: The Guilford Press, 1999, pp. 194-230.

Pour les individualistes, la résolution d’un conflit interpersonnel se fait selon un modèle « axé sur les résultats ». Toutefois, pour les collectivistes, la gestion d’un conflit interpersonnel suit un modèle « axé sur le processus ». Dans le cadre d’un modèle axé sur les résultats, il est important de faire valoir les intérêts individuels et d’avancer rapidement vers la phase du processus dans laquelle des résultats ou des objectifs concrets sont atteints. En revanche, dans un modèle axé sur le processus, il est important de gérer les intérêts liés à « la face commune » ou « la face du groupe » dans le processus de conflit avant de discuter de quelconques résultats ou objectifs tangibles. Tel qu’indiqué plus haut, dans le présent contexte, « face » renvoie à la tendance à défendre, dans toute situation d’interaction sociale, l’image publique positive dont on se réclame (Ting-Toomey, 1994c). Dans une perspective collectiviste, la face ne concerne pas l’idée qu’une personne se fait d’elle-même, mais bien l’idée que les autres se font de la valeur d’une personne, particulièrement au sein de son groupe qu’à l’intérieur de celui-ci ». ⁵³

► 2.2 TYPES DE MÉDIATEUR

INTRODUCTION

Le type de relation que le médiateur a avec les parties en présence détermine le degré d’influence qu’il exerce sur elles pour les aider à résoudre leur différend. À cet effet, on distingue trois catégories de médiateurs : les médiateurs sociaux, les médiateurs directifs et les médiateurs indépendants.⁵⁴

A. MÉDIATEUR SOCIAL⁵⁵

QUALITÉS

- > Souhaite aider les parties à conserver de bons rapports.
- > N’est pas nécessairement impartial, mais joue le rôle du juge équitable.
- > Conserve généralement des liens avec les parties après la résolution du conflit.
- > Intervient personnellement ou fait intervenir les pairs ou la collectivité pour faire respecter l’entente.
- > S’emploie activement à favoriser de bonnes relations durables entre les parties et leurs associés.

53 Idem.

54 Moore, C. W. *Op. cit.* p 43.

55 Idem.

PERSONNES RENTRANT DANS CETTE CATÉGORIE

- > ami personnel
- > voisin
- > associé
- > collègue
- > chef religieux ou spirituel
- > dirigeant communautaire respecté
- > aîné

VALEUR

- > Apprécie pour sa sincérité et le sentiment de sécurité qu'il inspire. Les parties savent qu'elles peuvent compter sur sa loyauté.

B. MÉDIATEUR DIRECTIF⁵⁶

3 TYPES

- > Directif bienveillant
- > Administratif-gestionnaire
- > Intéressé

QUALITÉS

Médiateur directif bienveillant

- > a ou n'a pas de rapports avec les parties;
- > recherche la meilleure solution pour toutes les parties;
- > est généralement impartial quant à l'aboutissement de la médiation;
- > est habilité à conseiller, suggérer ou décider.

Médiateur administratif-gestionnaire

- > a autorité sur les deux parties avant et près la résolution du conflit;
- > recherche avec les parties une solution conforme aux paramètres prescrits;
- > est habilité à conseiller, suggérer ou décider;
- > est habilité à faire exécuter une entente;
- > peut aller jusqu'à menacer les parties de prendre une décision unilatérale si elles ne parviennent pas à s'entendre.

Médiateur intéressé

- > a ou aura des rapports avec l'une ou l'autre des parties;
- > est très concerné par l'aboutissement de la médiation;

⁵⁶ Idem. p. 48.

- > recherche une solution conforme à ses intérêts ou à ceux de la partie favorisée;
- > peut recourir à la coercition pour aboutir à une entente ou la faire exécuter.

PERSONNES RENTRANT DANS CETTE CATÉGORIE

- > gestionnaire
- > superviseur
- > autorité religieuse
- > dirigeant communautaire
- > aîné
- > directeur d'établissement

VALEUR

Apprécie pour sa situation d'autorité ou parce qu'il inspire confiance et respect aux parties en présence.

C. MÉDIATEUR INDÉPENDANT⁵⁷

OBJECTIFS ET QUALITÉS

- > est neutre / impartial quant à l'aboutissement de la médiation;
- > recherche une solution acceptable et consensuelle dans laquelle toutes les parties sont gagnantes;
- > n'est pas habilité à faire appliquer les décisions.

PERSONNES RENTRANT DANS CETTE CATÉGORIE

- > médiateur professionnel indépendant par rapport à toutes les parties;
- > spécialiste indépendant par rapport à toutes les parties (thérapeutes, conseillers, etc.);
- > médiateur bénévole indépendant par rapport à toutes les parties (dirigeants communautaires, chefs religieux, tiers neutres, etc.).

VALEUR

Le médiateur indépendant est apprécié pour ses qualités :

- > impartialité (sans parti pris et se soucie davantage d'aboutir à une solution satisfaisante pour toutes les parties);
- > neutralité (n'a pas de rapports avec l'une ou l'autre des parties ni intérêt à obtenir des faveurs en échange de leur service de médiation).

Comme le médiateur interculturel est là pour aider les parties au conflit à s'entendre durablement malgré leurs différences culturelles, le résultat de la négociation dépend

⁵⁷ Idem. p. 53.

de sa capacité de favoriser la communication entre les parties en les aidant à mieux comprendre leurs préoccupations respectives. Un conflit mal géré laisse des cicatrices, entraîne un gaspillage d'énergie, sape le moral de toutes les parties concernées et compromet la sécurité. En revanche, lorsque le désaccord est géré de façon constructive, les résultats sont gratifiants parce que toutes les parties concernées y trouvent leur compte. À court terme et à long terme, une gestion constructive du conflit contribue à une amélioration des activités quotidiennes.⁵⁸

Il est important de retenir qu'un conflit mal géré laisse des cicatrices aux deux parties, entraîne un gaspillage d'énergie, sape le moral de toutes les personnes concernées et compromet la sécurité.

Lorsque les parties au conflit sont disposées à recourir à la médiation, celle-ci leur donne l'occasion de dire ce qu'elles ont sur le cœur et de résoudre leurs problèmes. Cette démarche leur est bénéfique à bien des égards. Grâce au processus de médiation, tous les faits sont réunis et les solutions possibles inventoriées; les parties au conflit finissent par s'entendre et se pardonner; la paix est rétablie et les relations sont améliorées; les parties apprennent à communiquer efficacement; les parties apprennent à négocier; les parties décident de l'issue du conflit; les solutions choisies répondent aux besoins de toutes les parties en présence; toutes les questions en jeu sont débattues dans le calme.

Le médiateur interculturel cumule bien des fonctions : accoucheur d'idées, légitimateur, facilitateur, instructeur, catalyseur, explorateur de problèmes, agent de qualité, bouc émissaire ou leader.⁵⁹

58 Canada. Service Correctionnel du Canada. *Unité 11 : Gestion des conflits et médiation. Programme de formation axée sur les femmes. Manuel du facilitateur.* Ottawa : Service Correctionnel du Canada, Vol. 2, Mars 2001. p 2.

59 Moore, C. W., *Op. cit.* p. 19.



LEÇON 3

FACTEURS FAVORABLES À LA MÉDIATION INTERCULTURELLE



3.1 BONNE COMMUNICATION INTERCULTURELLE

I. ASPECTS IMPORTANTS

La communication est un processus bidirectionnel qui consiste à donner et recevoir de l'information⁶⁰. Aux fins de la médiation, la communication aide les deux parties au conflit à se comprendre. Les rapports humains sont fondés sur la communication; une bonne communication est primordiale pour la prévention et la résolution des conflits. Le psychologue Rollo May le confirme en termes simples lorsqu'il explique que la communication est la voie qui mène à la collectivité.⁶⁰ Autrement dit, une bonne communication entre les gens, peu importe leurs antécédents culturels, favorise la compréhension, l'intimité, le partage des valeurs et l'unité.

Lorsqu'on travaille auprès d'un groupe de gens aux cultures diverses, on a inévitablement des défis à surmonter. Chacun a sa façon de travailler, sa vision du monde, ses valeurs, son mode de communication, ses objectifs et ses aspirations... D'où la nécessité d'être réceptif aux autres cultures, particulièrement dans la médiation interculturelle. En milieu carcéral, le médiateur culturel doit non seulement connaître les groupes culturels différents en présence mais également garder à l'esprit le fait qu'en prison, chaque détenu a deux cultures – sa culture d'origine et la sous-culture carcérale du groupe dont il fait partie. La première se rapporte à son éducation, et la seconde à sa personnalité propre.

Pour éviter que les différences d'ordre culturel et linguistique existant entre lui et les parties au conflit dans les styles de communication ne deviennent problématiques, le médiateur doit comprendre certains faits concernant les styles de communication propres aux gens de cultures différentes.

I. COMPRENDRE LES DIFFÉRENTES RÉPONSES⁶¹

Lors d'une communication, il est important d'identifier et de comprendre les différents styles de réponse et attitudes.

60 Wisdomquotes.com Quotations. "Rollo May quotes". *Wisdom Quotes Online*, 1 Oct. 2008. Consulté le 27 Nov. 2008 < <http://www.wisdomquotes.com/001611.html> >.

61 Canfield, A. *Body, identity and interaction: Interpreting nonverbal communication*. Etext.net: Custom Electronic Text Publisher. 2002. Voir aussi: Robert S. F. and Bernard R. (Eds.). *Fundamentals of nonverbal behavior*. Cambridge University Press. 1991.

a. Se faire valoir

Bien des cultures collectivistes (Asiatiques du Sud, peuples autochtones, Afro-canadiens) valorisent l'humilité. Cette valeur culturelle est communément associée au fait de s'identifier avant tout comme membre d'un groupe, et de favoriser l'harmonie et la solidarité dans le groupe. En situation de médiation, celui qui valorise l'humilité tend à minimiser ses réalisations, à refuser les compliments et à avoir du mal à parler de soi.

Le médiateur et les parties à l'écoute ont alors une mauvaise impression de la personne qui parle ou de ses compétences, à titre de Nord-américains généralement plus individualistes et disposés à parler de leurs réalisations.

b. Le silence

Dans certaines cultures, le silence est embarrassant. Dans bien des sociétés collectivistes, en revanche, il est de bon ton de prendre le temps de réfléchir avant de parler. Dans ce style de communication implicite, le non-dit en dit long et le silence est perçu comme un moyen de découvrir le sens de ce non-dit. Dans la culture nord-américaine, au contraire, la communication est beaucoup plus explicite; on réfléchit tout haut et les silences sont perçus comme autant d'obstacles à la compréhension.

Le médiateur et les parties à l'écoute risquent d'interrompre la personne qui parle, sans lui laisser le temps de répondre à une question. Celle-ci peut alors se sentir bousculée et percevoir cette interruption comme un manque de politesse et de respect.

c. Franc-parler

Dans les cultures collectivistes, les styles de communication indirects sont privilégiés. On évite les sujets qui risquent de causer tensions et controverse pour « sauver la face ». En situation de médiation, cela revient à répondre indirectement à une question dans un premier temps, pour conclure peut-être par une réponse plus directe.

Le médiateur et les parties à l'écoute risquent alors d'interpréter le début de la réponse à la question sans attendre la suite et d'interrompre la personne avant qu'elle n'ait terminé sa réponse, ou de conclure qu'elle ne sait pas quoi répondre puisqu'elle n'a pas répondu directement à la question. La personne qui parle peut juger que le médiateur lui manque de respect.

d. Réponse minime

Certaines personnes peuvent répondre précisément à la question posée, sans s'étendre davantage tant qu'on ne leur pose pas d'autres questions. Ceux qui valorisent la communication indirecte ou implicite ne demandent pas nécessairement de précisions

complémentaires, par respect pour leur interlocuteur. Ces mêmes personnes s'attendent à être comprises sans avoir à élaborer davantage.

Le médiateur et les parties à l'écoute risquent alors de penser que la personne qui parle est méfiante ou indifférente, et de mal interpréter ses propos au sujet de ses compétences et de son expérience.

ii. COMPRENDRE LES DIFFÉRENCES NON VERBALES

L'ignorance des différences non verbales peut dérailler la communication.

a. Le contact visuel

Dans les cultures où la hiérarchie et le respect d'autrui sont très valorisés, il n'est pas rare que l'on évite de soutenir le regard d'une personne en situation d'autorité (comme un directeur, un superviseur, un médiateur), ce qui pourrait être interprété comme un manque de respect.

b. Poignées de main et signes de tête

Dans bien des cultures, des signes de communication non-verbaux sont en usage, comme le langage corporel. Les Autochtones, par exemple, se saluent par une poignée de main molle et rapide. Les Chinois manifestent leur approbation et leur attention en secouant la tête d'un côté à l'autre.

iii. COMPRENDRE LES DIFFÉRENTS STYLES DE LANGAGE

Il existe une diversité des styles de langage à travers les cultures.

a. Accentuation / Intonation

Il est courant que des gens de cultures différentes utilisent différemment l'accentuation et l'intonation dans leur langue maternelle. La même phrase n'aura pas la même connotation ni le même impact selon qu'elle est dite par un anglophone ou par un Coréen.

Le médiateur et les parties à l'écoute risquent alors de mal interpréter les propos de la personne qui parle pour des questions d'accentuation ou d'intonation propres à sa langue maternelle.

b. Vocabulaire

Lorsque l'anglais ou le français est la langue seconde de l'une ou l'autre des parties, elle peut s'exprimer comme elle le ferait dans sa propre langue. Par exemple, les Autochtones n'utilisent pas nécessairement de formules de politesse comme « s'il vous plaît » et « merci » parce que leur langue maternelle n'en contient pas.

Le médiateur et les parties à l'écoute risquent alors de penser à tort que la personne qui parle est arrogante, sur la défensive ou impolie.

L'échange d'information est la dimension la plus vitale de l'interaction humaine. Un monde sans communication engendre ignorance, méfiance, stéréotypes, discrimination, préjugés et xénophobie et mène en définitive au conflit.

B. OBSTACLES À LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE

Il existe un vieux jeu de communication, appelé le télégraphe, qui se pratique en cercle. Un message circule de bouche à oreille d'une personne à l'autre. Le but du jeu est habituellement de démontrer combien le message est déformé à mesure qu'il est transmis de l'un à l'autre. Cette section traite de certains éléments courants qui mènent à la rupture de la communication.

Lorsqu'on n'est pas en phase avec les valeurs de son auditoire, on ne communique pas. Anthony Robbins, un conférencier réputé, explique que, pour bien communiquer, « il faut comprendre que nous percevons tous différemment le monde et se servir de cette information pour orienter notre communication avec autrui ».⁶² Lorsque deux personnes comprennent leur bagage respectif, elles peuvent communiquer de façon constructive; sans cette compréhension, un conflit est possible. C'est là que le médiateur joue un rôle important.

Le médiateur doit veiller à ce que la communication entre les parties soit rétablie et améliorée. En situation de conflit, chacun se met sur la défensive et tente de prouver à l'autre qu'il a raison et que l'autre a tort : la communication se résume essentiellement à cela. Le médiateur doit alors tenter de déterminer quels sont les obstacles à la communication, en tirant parti de la meilleure arme à sa disposition : la communication justement. Le médiateur doit être capable de détecter, décoder et mettre en lumière le non-dit de chacun. Ne pas oublier qu'un conflit ou un malentendu résulte simplement d'un échec de la communication.

On distingue deux catégories d'obstacles à la communication : les problèmes de codage et les problèmes de transmission.⁶³ Les problèmes de codage se rapportent au processus par lequel la personne qui parle choisit et organise des symboles et des significations pour la présentation de son message. Les problèmes de transmission

⁶² ThinkExist.com Quotations. "Anthony Robbins quotes". *ThinkExist.com Quotations Online*, 1 Oct. 2008. Consulté le 27 Nov. 2008 < http://einstein/quotes/anthony_robbins >.

⁶³ Guffey, M.E. *Essentials of Business Communication*, 7th Edition. South-Western Publishing Company, 2006. Voir aussi: Wilson, B., *Business Communication*. College of Marin < http://www.marin.cc.ca.us/buscom/index_files/page0007.htm > Consulted July 15, 2007.

sont ceux qui font obstacle à la transmission du message. La communication devient problématique lorsque le message est mal interprété ou mal transmis. Voici quelques exemples des problèmes de codage et de transmission qui peuvent faire obstacle à la communication.

i. PROBLÈMES DE CODAGE⁶⁴

Chaque message est codé. Pour mieux communiquer il faut que l'on soit à la même longueur d'ondes, c'est-à-dire être capable de décoder le message.

a. Manque d'aptitudes de base à la communication

Lorsque l'émetteur a du mal à préciser sa pensée ou à l'articuler en une phrase grammaticalement correcte, le récepteur risque de mal interpréter le message. Par exemple, lorsque la langue de communication n'est pas sa langue maternelle, la personne qui parle peut s'exprimer en traduisant directement de sa langue maternelle; elle sait de quoi elle parle, mais formule mal sa pensée dans la langue de communication.

b. Poignées de main et signes de tête

Dans bien des cultures, des signes de communication non-verbaux sont en usage, comme le langage corporel. Les Autochtones, par exemple, se saluent par une poignée de main molle et rapide. Les Chinois manifestent leur approbation et leur attention en secouant la tête d'un côté à l'autre.

c. Manque de réceptivité au receveur

La communication peut être rompue parce que le message n'est pas adapté au receveur. Pour que son message soit bien reçu, l'émetteur doit tenir compte des besoins du récepteur, de sa situation, de sa connaissance du sujet et de la langue de communication. Face à un client en colère, par exemple, mieux vaut se contenter d'écouter ce qu'il a à dire.

d. Connaissance insuffisante du sujet

Lorsque l'émetteur n'a pas toutes les données en main, le message manque de clarté pour le récepteur. Prenons l'achat d'un ordinateur, par exemple, avez-vous remarqué que certains vendeurs savent expliquer simplement des choses complexes, et d'autres non?

e. Surabondance d'information

Lorsque le message vous inonde d'une avalanche d'informations, on a tendance à les filtrer pour n'en retenir que quelques-unes. Pour vendre un article offrant vingt-cinq caractéristiques sensationnelles, mieux vaut en choisir deux ou trois parmi les plus importantes pour éviter d'accabler le récepteur d'une surabondance d'information.

f. Interférence émotionnelle

Une personne émotive ne communique pas toujours bien. Lorsqu'on se laisse envahir par la colère, le mécontentement, la joie ou la peur, on n'est pas réceptif au message envoyé. Par exemple, lorsque quelqu'un nous est antipathique, on peut avoir du mal à écouter ce qu'il a à dire.

g. Incompatibilité des valeurs

Les valeurs culturelles sont dictées (en bien ou en mal) par la société, par ce que nous apprenons de nos parents, de notre éducation religieuse et scolaire, et de nos pairs. Lorsqu'on juge que les normes et conduites en usage dans nos sociétés sont bonnes, conformes à la morale et justes, et que celles des autres sont mauvaises, immorales et répréhensibles, il y a conflit de valeurs.⁶⁵ Les comportements verbaux et non-verbaux sont des concepts culturels : ils peuvent seulement être jugés bons ou mauvais, selon la vision du monde, les valeurs ou la culture de chacun.

h. Différence dans les expressions linguistiques

Les mêmes mots peuvent être interprétés différemment d'une personne à l'autre. Le médiateur doit être à l'écoute, exposer les faits avec précision et clarté, et s'assurer qu'ils sont interprétés de la même façon par toutes les parties. Prendre soin de s'exprimer clairement, en évitant un jargon qui risque de semer la confusion.

i. Stéréotypes et généralisations

Les généralisations injustifiées ou le refus de reconnaître le changement nuisent à la crédibilité d'une personne. Prendre soin de ne pas tomber dans les stéréotypes ou les généralisations au sujet des gens, des lieux ou des choses. Les propos biaisés et les étiquettes font obstacle à la communication avec autrui, tout comme la « polarisation » ou création d'extrêmes. Mieux vaut s'efforcer de saisir toute la complexité d'une situation, plutôt que de s'en faire une vision simpliste (« Je suis dans le vrai; vous avez tort. » « Ils sont avec nous ou contre nous. »)

j. Conclusions tirées à la légère

On a souvent tendance à sauter aux conclusions en supposant que l'on a tout compris ou que tel fait a nécessairement telles implications. Il faut s'assurer d'avoir en main tous les éléments d'information avant d'exposer clairement les faits, au lieu d'en donner son interprétation personnelle.

k. Réactions intempestives

Plusieurs façons de réagir à autrui nuisent à la communication. Éviter de ne pas reconnaître les tentatives de communication (en n'y réagissant pas du tout), d'interrompre son interlocuteur, de répondre à côté.

64 Idem.

65 LeVine, R.A. & Campbell, D.T. *Ethnocentrism*, New York: John Wiley, 1972.

I. Manque d'assurance

Un manque d'assurance peut être un obstacle majeur à la communication. La timidité, le manque d'assertivité ou d'estime de soi peut nous empêcher de faire valoir nos besoins ou notre position. Une méconnaissance de nos droits et possibilités dans une situation donnée peut aussi nous empêcher d'exprimer ouvertement nos besoins.

m. Différences culturelles

Pour bien communiquer, il faut savoir déchiffrer les valeurs fondamentales, les raisons et aspirations profondes, les postulats de base de chacun. Les notions comme le temps, l'espace ou la vie privée recouvrent des réalités bien différentes d'une culture à l'autre, d'où les multiples possibilités de malentendu susceptibles de se présenter en situation de conflit interculturel.⁶⁶

ii. PROBLÈMES DE TRANSMISSION⁶⁷

a. Distractions physiques

Il suffit d'un problème de transmission sur un cellulaire ou d'un niveau de bruit excessif dans un restaurant pour rompre la communication. Un courriel ou un document mal présenté ou bourré de fautes de grammaire ou d'orthographe fait mauvaise impression sur le récepteur, qui risque de s'en tenir à la forme (bâclée et peu professionnelle) au détriment du fond (le message).

b. Messages contradictoires

Des messages contradictoires peuvent semer la confusion dans l'esprit du récepteur. Par exemple, une personne utilisant constamment des termes techniques ou des mots d'argot pour communiquer avec un étranger qui n'a jamais entendu ces expressions ne risque pas de bien se faire comprendre. De même, un superviseur exigeant d'un subordonné un rapport immédiat sans lui donner le temps de réunir tous les faits pertinents envoie un message contradictoire : met-il la priorité sur la vitesse d'exécution ou sur la qualité du rapport?

c. Voies de communication mal choisies

Une voie de communication mal choisie peut suffire à faire échouer la transmission. Le téléphone, par exemple, n'est pas le meilleur moyen de transmettre des instructions détaillées. Pour dépanner par téléphone le personnel de services techniques en informatique, il est plus facile de travailler directement à l'ordinateur que de prendre des notes puis de retourner à son ordinateur.

⁶⁶ Guffey, M. E. *Op. cit.* Voir note 64.

⁶⁷ Idem.

3.2 CONNAISSANCE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

On distingue deux catégories de visions du monde : celle des individualistes indépendants et celle des collectivistes interdépendants. Les collectivistes et les individualistes n'ont pas les mêmes valeurs ni les mêmes usages. Pour désamorcer un conflit interculturel, il faut prendre conscience de ces différences. Le tableau ci-dessous montre que, combinées à un manque de communication, les différences interculturelles relatives aux convictions, aux valeurs, aux idées, aux intérêts, aux objectifs et aux perceptions peuvent engendrer incompatibilité et incompréhension et mener à un conflit.

A. DIMENSIONS DE LA DIFFÉRENCE CULTURELLE⁶⁸

Individualisme	Collectivisme
> Valeurs prioritaires : autonomie et responsabilité. > Identité : d'abord le « je », la réalisation de soi; chacun est imputable de ses actes > Prise de décisions : le pouvoir est délégué, un représentant répond du groupe. > Motifs : prime au rendement, performance; en faire plus est bien vu et souhaité.	> Valeurs prioritaires : harmonie et solidarité du groupe. > Identité : d'abord le « nous », support et loyauté mutuels; honneur et déshonneur rejaillissent sur tous. > Prise de décisions : l'accord général est souhaité, on prend le temps de consulter. > Motifs : cohésion et stabilité au travail; en faire plus peut déranger le groupe.
Égalitarisme	Hiérarchie
> Pouvoir et autorité seront « mérités » par l'expertise, le leadership, l'ascendant, etc. > Les écarts hiérarchiques suscitent la méfiance: ils menacent l'égalité des droits et des chances : « Nés libres et égaux en dignité et en droits... »	> Pouvoir et autorité seront « reconnus » selon des clivages sociaux : âge, sexe, fonction, richesse, etc. > Les écarts hiérarchiques suscitent la confiance: ils assurent l'ordre et la sécurité : « Chacun a sa juste place... »

⁶⁸ Source: Centre d'apprentissage interculturel/Institut canadien du service extérieur: Notes de cours pré-départ en efficacité interculturelle, Gatineau, 2008. Voir aussi: Kazarian, S., Ph.D., *Diversity Issues in Law Enforcement*, 2001, p.128 (Adapté par Marcel Kabundi, Directeur, Services ethnoculturels, Service Correctionnel Canada).

- > Les échelons supérieurs réclament l'implication de la base; les échelons inférieurs exigent d'être consultés.;
- > Le dynamisme – le changement – est valorisé et provient de l'autonomie individuelle.

Rapports informels

- > Les titres et les diplômes sont occultés par modestie: la personnalité et l'expérience suscitent la confiance.
- > Les rituels de courtoisie, d'habillement, de rang créent des distances et gênent la spontanéité.
- > Les communications orales et écrites vont droit au but, traitent des faits, sans trop faire état des personnes en contact.

Communication explicite

- > Le contexte verbal a beaucoup de signification.
- > Les mots expriment le gros du message: on tend à être clair et direct.
- > La vérification du message est explicite et souhaitable : rétroaction verbale, reformulation, transparence.
- > Les signes non-verbaux complètent les mots.
- > Le silence est vu comme un manqué d'affirmation. " Qui n edit mot..."
- > Le « oui » veut dire oui; le « non » veut dire non.

Temps linéaire

- > Le temps est linéaire et segmenté.
- > « Le temps c'est de l'argent ». Il peut

- > Les échelons supérieurs réclament l'allégeance de la base; les échelons inférieurs exigent d'être protégés.
- > La stabilité est valorisée et est assurée par une stricte hiérarchie.

Rapports formels

- > Les titres et les diplômes sont mis de l'avant : ils aident à « situer » les personnes et bâtir la confiance.
- > Les rituels de courtoisie, d'habillement, de rang sont des signes de respect et de savoir-vivre.
- > Les communications orales et écrites commencent et finissent par des références protocolaires ou amicales aux personnes en contact.

Communication implicite

- > Le contexte non-verbal a beaucoup de signification
- > Les mots sont secondaires par rapport à la façon dont c'est dit, qui le dit, et dans quel ordre.
- > La vérification du message est dans le contexte : vouloir trop clarifier peut démontrer un manque de respect.
- > Les signes non-verbaux remplacent les mots.
- > Le silence est porteur de significations multiples.. à découvrir.
- > Le « oui » peut vouloir dire peut-être; le « non » peut faire perdre la face.

Temps cyclique

- > Le temps est cyclique et cloisonné.
- > Le temps ne manquera pas: il revient

être sauvé, utilisé, gaspillé. Le temps n'attend personne!

- > Le temps doit être planifié: horaires, buts, échéances. La ponctualité est une question de respect et d'efficacité.
- > Orientation temporelle: le présent s'organise en fonction du futur.

Fondement juridique

- > La collaboration entre partenaires se fonde sur l'adhésion à des codes communs, organisationnels, juridiques, procéduriers, etc.
- > La règle s'applique à tous: Personne n'est au-dessus de la loi. Universel et sécuritaire.
- > Les modalités d'un contrat sont explicites, écrites, prévoient tout, ne sont pas liées aux personnes qui les signent: l'entente est scellée!
- > La justice consiste à traiter tous les cas semblables de façon identique.

Famille nucléaire

- > La famille est limitée au noyau composé de papa, maman et enfants.

Compétition

- > On recherche une victoire individuelle.

toujours. Le temps est un cadeau.

- > Le temps est planifié en fonction d'un avenir intangible et incertain. La ponctualité est relative: per sonnes passent avant.
- > Orientation temporelle: le présent s'organise en respect du passé.

Fondement relationnel

- > La collaboration entre partenaires se fonde avant tout sur une estime mutuelle et une relation harmonieuse.
- > La règle est relative aux contextes: il y a toujours plusieurs aspects du réel (qui, quand, où).
- > Les modalités d'un contrat sont générales, souvent verbales, liées à l'identité des personnes: l'entente s'ajuste aux aléas de parcours!
- > La justice consiste à traiter chacun des cas de façon particulière.

Famille étendue

- > La famille est étendue à un clan ou plus.

Coopération

- > La victoire du groupe suffit.

Les valeurs et les priorités respectives des individualistes et des collectivistes jouent un rôle déterminant dans le conflit interculturel. Les priorités d'une personne issue d'une culture collectiviste diffèrent de celles d'une personne issue d'une culture individualiste. Toutes deux peuvent aspirer au même but, mais n'utilisent pas les mêmes moyens pour l'atteindre. Par exemple, avant d'agir, un individualiste réfléchit aux conséquences pour sa famille nucléaire, tandis qu'un collectiviste réfléchit aux conséquences pour sa

famille nucléaire et sa famille étendue.⁶⁹ Ces priorités et valeurs différentes peuvent être source de conflit.

Le médiateur interculturel doit savoir que les individualistes et les collectivistes n'ont pas toujours les mêmes priorités : pour les premiers, c'est l'issue du conflit qui importe; pour les seconds, c'est la démarche de résolution qui importe. Le médiateur culturel doit pouvoir concilier ces deux visions pour aider les parties à parvenir à un compromis. Voici des exemples de perceptions collectivistes et individualistes du conflit.

Individualistes indépendants⁷⁰

Les individualistes indépendants tendent à adhérer au modèle « axé sur les résultats » en matière de conflit, dont les postulats sont les suivants.

- > Le conflit est jugé étroitement lié aux objectifs ou résultats poursuivis respectivement par les parties au conflit.
- > La communication est jugée insatisfaisante lorsque les parties au conflit ne sont pas disposées à discuter ouvertement et honnêtement.
- > À l'inverse, la communication est jugée satisfaisante lorsque les parties au conflit sont disposées à discuter franchement des questions en jeu et à exprimer honnêtement leurs sentiments (fermement, mais sans agressivité).
- > L'issue du conflit est jugée stérile en l'absence de résultats concrets ou de plan d'action.
- > Le dénouement du conflit est jugé fructueux lorsque des solutions concrètes sont trouvées et des critères objectifs respectés.

Collectivistes interdépendants⁷¹

Les collectivistes interdépendants tendent à adhérer au modèle « axé sur le processus » en matière de conflit, dont les postulats sont les suivants.

- > Le processus de négociation requis doit permettre à chacun de sauver la face; le conflit est également interprété dans le contexte des réseaux de relations intérieures et extérieures au groupe.
- > La communication est jugée menaçante lorsque les parties au conflit insistent pour discuter des questions de fond sans s'assurer au préalable que personne ne perde la face.
- > La communication est jugée satisfaisante lorsque les parties au conflit se mettent mutuellement à leur avantage, et sont à l'écoute des signaux verbaux et non-verbaux échangés.
- > Le processus ou le dénouement du conflit est jugé stérile en l'absence d'une volonté de sauver la face à toutes les parties et de tenir compte des sentiments de tous.

- > La gestion du conflit est jugée efficace et appropriée lorsque les objectifs de chacun sont atteints, les différends résolus en toute honnêteté et transparence, compte tenu des circonstances.
- > Le processus ou le dénouement du conflit est jugé fructueux lorsque les deux parties au conflit ont sauvé la face et ont abouti à un accord sur le fond.
- > La gestion du conflit est jugée efficace et appropriée lorsque les parties au conflit ont sauvé la face, voire même valorisé leur image, et ont tiré leur épingle du jeu, peu importe les gains ou les pertes de chacun.

B. PHÉNOMÈNE DE L'ICEBERG

En milieu carcéral, par exemple, les délinquants tendent à s'associer au groupe avec lequel ils ont le plus d'affinité – leaders, conseillers et gros-bras, suiveux, non-alignés, marginaux ou exclus. Les conseillers et les gros-bras apportent leur soutien aux leaders au service desquels ils mettent leur connaissance des activités criminelles derrière les barreaux et dans la rue, et leur capacité de maintenir le lien entre les deux mondes. Ils exécutent les ordres des chefs et veillent à ce que les « suiveux » leur restent soumis. Les « suiveux » observent le code de conduite des détenus et doivent le respect à quiconque leur est supérieur dans la hiérarchie.

Pour aider des détenus de l'un ou l'autre groupe à résoudre un conflit, le médiateur doit connaître la sous-culture carcérale adoptée respectivement par les détenus (qui correspond généralement à la personnalité de chacun) et leur bagage culturel respectif (qui est le fondement de leur vision du monde – leur identité profonde). C'est là une étape importante parce que la première impression qu'un étranger a d'un détenu est associée à la sous-culture carcérale dont celui-ci se réclame. Le médiateur doit examiner l'identité du délinquant pour déterminer ses valeurs culturelles.

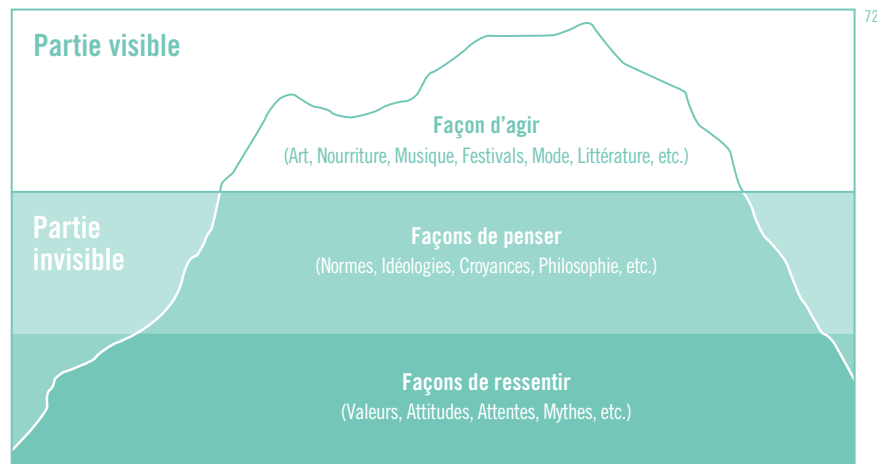
L'identité d'un détenu se compare à un iceberg : ce que l'on voit d'un iceberg donne une fausse impression de sa taille réelle; de même, la première impression que l'on a d'un individu ou d'un détenu peut donner une idée trompeuse de ses perceptions culturelles, valeurs, idées, préoccupations et aspirations réelles.

69 Triandis, H. C. *Individualism and collectivism*, San Francisco, CA, Westview Press, 1995. p 53.

70 Idem.

71 Idem.

La culture comme un iceberg



Comme l'iceberg, la petite partie visible d'un délinquant correspond à son comportement en surface (sa personnalité). En revanche, la partie cachée du délinquant, la plus importante comme dans le cas de l'iceberg, correspond à son bagage culturel. La culture d'un groupe se caractérise normalement par la tenue vestimentaire, les habitudes alimentaires, les festivals ou les célébrations, les traditions folkloriques. Toutefois, ces pratiques ne sont que la partie visible, superficielle, de « l'iceberg culturel ». La partie cachée d'une culture est beaucoup plus complexe; c'est elle qui dicte les caractéristiques culturelles visibles précitées. Les actions qualifiées de criminelles sont dues en grande partie à des forces extérieures néfastes et à une incompatibilité entre cultures relativement à la vision du monde.

3.3 COMPÉTENCES ET QUALITÉS DU MÉDIATEUR INTERCULTUREL

Il n'est pas difficile de devenir un médiateur interculturel. Comme la médiation se pratique quotidiennement et à tous les niveaux de la société, il suffit d'être au fait des différences culturelles et de s'employer à acquérir les qualités nécessaires pour devenir médiateur interculturel. On a un avantage supplémentaire si l'on parle plus d'une langue ou que l'on

72 Adapté de Weaver, G. R., "Understanding and Coping with Cross-cultural Adjustment Stress" dans Gary R. Weaver, éditeur, *Culture, Communication and Conflict: Readings in Intercultural Relations*, 2nd edition (Simon & Schuster Publishing, 1998). Voir aussi : Rocher, G., *Introduction à la sociologie générale*, Tome 1, 1969.

comprenne la vision du monde propre à différentes cultures. Chacun a ou peut acquérir les qualités requises pour devenir un bon médiateur interculturel. Une formation peut être utile pour développer les compétences et qualités requises.

Comme on l'a expliqué précédemment, la culture est ce qui dicte à chacun son comportement, soit une série de valeurs sur ce qui est bien et ce qui est mal qui nous est inculquée dès la naissance et tout au long de l'éducation.⁷³ Ces valeurs varient légèrement d'une famille à l'autre au sein d'un même groupe culturel, mais beaucoup plus d'une collectivité ou d'une culture à l'autre. La médiation interculturelle met en présence deux ou plusieurs parties ayant des visions du monde différentes, et vise à résoudre une question qui les oppose avec l'aide d'un tiers neutre ayant les compétences culturelles requises notamment les suivantes.

A. COMPÉTENCES ET QUALITÉS REQUISES POUR ÊTRE MÉDIATEUR

Compétences

- | | |
|---|-------------------------------|
| > Techniques d'organisation et de planification | > Sens de l'initiative |
| > Capacité d'abstraction | > Capacité de persuasion |
| > Technique d'acquisition d'information | > Techniques d'écoute |
| > Techniques d'encadrement | > Techniques de communication |
| > Techniques de motivation | > Capacité de synthèse |
| | > Capacité d'analyse |

Qualités

- | | |
|----------------|------------------|
| > Objectivité | > Autodiscipline |
| > Impartialité | > Détermination |
| > Flexibilité | > Empathie |
| > Humour | > Assertivité |
| > Honnêteté | > Enthousiasme |
| > Persévérance | > Sociabilité |
| > Ambition | |

Pour devenir médiateur, il faut s'employer à acquérir les qualités personnelles requises. Voici comment les mettre en pratique.

73 Sellin, R.G. et E. Winters, *Cultural Issues in Business Communication*, 2nd ed, Charleston: BookSurge Publishing, 2005.

B. CARACTÉRISTIQUES D'UN BON MÉDIATEUR⁷⁴

i. Sait écouter

Un médiateur doit se concentrer sur la communication entre les parties et prendre note des intérêts et problèmes exprimés, verbalement et non verbalement. Un médiateur qui n'arrête pas de parler ou de poser des questions n'apprendra rien sur la dynamique du conflit du point de vue des parties.

ii. Empathique

L'impartialité est un ingrédient clé de la réussite de la médiation culturelle. Le médiateur doit être réceptif aux pensées, antécédents, préoccupations et positions de chacune des parties.

iii. Souple

Le médiateur doit faire preuve de souplesse pour favoriser les négociations.

iv. Honnête

Du fait de la nature du processus de médiation, la réputation du médiateur dépend de sa capacité de garder l'information confidentielle.

v. Plein d'imagination et de ressources

Le médiateur aide les parties au conflit à voir les choses sous un autre angle, contribuant ainsi à accélérer la négociation d'une solution.

vi. Impartial et objectif

Toute marque de favoritisme ou de partialité de la part du médiateur voue la médiation à l'échec. Lorsque l'une des parties juge que l'autre est favorisée, la négociation n'a pas les résultats souhaités. Le médiateur ne doit pas se laisser influencer par des remarques. Il est là en qualité d'observateur objectif et passif, en ce sens qu'il ne doit pas exprimer d'opinion personnelle pendant la discussion.

vii. Intelligent

La capacité de garder la confiance des parties dans le processus de médiation et d'éviter que la discussion ne s'écarte du sujet est primordiale.

viii. Optimiste

Le médiateur doit faire preuve d'optimisme et se concentrer sur l'avenir pour persuader les parties qu'une solution est possible.

⁷⁴ Brett, J.M., Drieghe, R. et Shapiro, D.L. « Mediator style and mediation effectiveness », *Negotiation Journal*, no 2, (1986), p. 277-285; Katz, Erwin I. *Refresher Guide: Mediators and Mediation*, Chicago, Chicago International Dispute Resolution Association (CIDRA), 2003; et Carnevale, P. « Strategic choice in mediation », *Negotiation Journal*, no 2, (1986), pp. 41-56.

ix. Patient et persévérant

Lorsque les parties piétinent dans la recherche d'une solution, le médiateur doit en prendre conscience et les aider à ne pas dévier du sujet.

x. Respectueux

Plus le médiateur fait preuve d'estime de soi et traite les parties avec respect et dignité, plus les parties se traitent avec respect comme si elles se trouvaient devant un juge. Cela facilite le processus de médiation.

xi. Sens de l'humour

Le médiateur doit savoir faire preuve d'humour pour alléger l'atmosphère et rire avec les parties, et non rire d'elles.

xii. Capacité d'analyse du conflit⁷⁵

Le médiateur doit être en mesure d'analyser les facteurs suivants : 1) parties en conflit, 2) les enjeux, 3) la nature et l'intensité du conflit, 4) l'état des relations interpersonnelles, 5) la nature et l'étendue de pouvoir entre les parties, ainsi que 6) le comportement et l'attitudes des parties.

Selon Bloomfield (1998), l'analyse est complète lorsque nous sommes au courant de tous les éléments et facteurs tels que les acteurs, les enjeux, les relations entre acteurs. Tout cela doit être pris en considération pour un règlement paisible du conflit. À partir de l'analyse, on peut cheminer vers un accord tenant compte de tous les ingrédients favorables à un résultat favorable aux parties impliquées dans le conflit.

Le Service correctionnel du Canada a un répertoire de médiateurs culturels et d'interprètes bénévoles qui donnent de leur temps pour aider à la résolution de conflits interculturels. On peut commander cette publication ou y accéder sur le site Web de la Section des services ethnoculturels du Service correctionnel du Canada (<http://www.csc-scc.gc.ca/ethnoculture/>).

⁷⁵ Bloomfield, D., Ghai, Y. et Reilly, B., « Analysing Deep-Rooted Conflict », dans Harris, Peter et Reilly, Ben (Éditeurs), *Democracy and Deep-Rooted Conflict : Options for Negotiators*, Stockholm, International IDEA 1998, pp 31-48.

A white silhouette of a woman and a man standing side-by-side, facing right. The woman is wearing a dress and high heels, and the man is wearing a suit. They are positioned behind the text.

LEÇON 4 DÉROULEMENT DE LA MÉDIATION INTERCULTURELLE

4.1 SEPT ÉTAPES D'UNE MÉDIATION INTERCULTURELLE RÉUSSIE⁷⁶

La médiation peut se dérouler en différentes étapes. On en énumère sept mais certaines étapes peuvent être sautées selon la nature et le contexte du conflit. Ces étapes sont les suivantes :

- > Les présentations
- > L'entrevue préliminaire
- > L'ouverture
- > L'échange
- > La résolution
- > La clôture
- > La réévaluation

En situation de médiation, le rôle de chacun est important. Pour que la médiation soit réussie, chaque partie en présence doit exprimer clairement ses besoins et ses souhaits pour faciliter le travail du médiateur et aider les parties à comprendre leur situation respective. Le médiateur est là pour proposer, en toute impartialité et sans juger qui a tort et qui a raison, une marche à suivre aux parties pour inventorier les solutions qui pourraient remédier au conflit. Comme chaque séance de médiation est unique, le contenu de cette section est structuré de manière à pouvoir être adapté à différentes catégories de médiateurs (médiateurs sociaux, médiateurs directifs et médiateurs indépendants) comme celles décrites dans la leçon 2.

Voici la marche à suivre proposée pour la médiation. Les sept étapes suivantes⁷⁷ peuvent s'appliquer à toutes les situations de conflit.

1. Trouver un endroit tranquille, en terrain neutre, où discuter en privé
2. Obtenir le consentement des deux parties à la médiation

⁷⁶ Nota bene : Nous nous sommes inspirés de publications suivantes pour ce chapitre : (1) Canada. Service Correctionnel du Canada. *Unité 11 : Gestion des conflits et médiation. Programme de formation axée sur les femmes. Manuel du facilitateur*. Ottawa : Service Correctionnel du Canada, Vol. 2, mars 2001.; (2) Ontario. Ministère du Travail. *Règles de pratique*, Tribunal de l'équité salariale, Toronto, ministère du Travail, novembre 2002. Également accessible à l'adresse <http://www.labour.gov.on.ca/pec/peht/rules/peht_rule_f.html>. (3) Moore, C. W. *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (2nd). San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.; (4) Stephan, W. G., & Stephan, C. W. (2001), "Cognition and Affect in Cross-Cultural Relations" dans *Handbook of international and intercultural Communication* (Éditeurs) William B. Gudykunst et Bella Mody, 2nd Edition. 2001; et (5) Zutter, D. L. *Preparing for Mediation: A Dispute Resolution Guide*. Toronto: Trafford Publishing, 2005.

⁷⁷ Canada. Service Correctionnel du Canada. *Op. cit.* Voir note 77.

3. Rencontrer chacune des parties en tête à tête pour entendre sa version des faits au sujet du problème
4. Organiser une rencontre pour expliquer les règles de base de la médiation
5. Décrire le processus de médiation, le rôle du médiateur et ce que l'on attend des parties au conflit
6. Classer les commentaires des parties en catégories (par exemple, intérêts, faits, autres options, solutions possibles) pour en dégager l'essentiel
7. Animer la rencontre dans un climat de respect en examinant toutes les solutions possibles répondant aux intérêts respectifs des parties
8. Amener les parties en présence à convenir d'une entente à laquelle elles se tiendront de bonne foi
9. Convenir avec les parties d'un moyen de vérifier si la solution choisie est la bonne
10. Fixer la date d'une nouvelle rencontre qui visera à évaluer l'évolution de la situation

Le processus de médiation comporte les sept phases décrites dans les pages suivantes.

A. LES PRÉSENTATIONS

Avant le début de la médiation, le médiateur est présenté aux parties au conflit pour entendre leur plainte respective. Lorsque les parties parviennent à s'entendre sur une solution, elles doivent démontrer leur volonté de l'appliquer. Elles sont responsables du choix d'une solution réaliste et de son application.

Pour commencer, le médiateur

- > explique aux parties son rôle et ses limites dans la discussion
- > décrit l'objet et le processus de la médiation
- > vérifie si les deux parties sont prêtes et disposées à régler leur différences. Une *convention de médiation* est rédigée et signée par le médiateur et les parties au conflit. Elle protège le médiateur dans l'éventualité où l'une ou l'autre des parties ne démord pas de sa position⁷⁸
- > épond aux questions des deux parties
- > s'engage à faire preuve d'impartialité et à protéger la confidentialité de la médiation⁷⁹
- > il fixe la durée de la séance de médiation

⁷⁸ Une convention type est présentée en annexe.

⁷⁹ Moore, C. W. *Op. cit.* Voir note 77.

B. L'ENTREVUE PRÉLIMINAIRE

L'entrevue préliminaire permet au médiateur de recueillir l'information requise pour mieux comprendre le problème du point de vue respectif des parties en présence. Elle peut se dérouler seul à seul avec chaque participant ou à l'ouverture de la séance de médiation en présence des autres participants. Le médiateur en profite pour s'enquérir au sujet des différences culturelles fondamentales qui déplaisent à l'une ou l'autre des parties — et qui risquent d'aggraver le conflit au lieu de le désamorcer (le fait de pointer du doigt, d'interrompre son interlocuteur, de faire des remarques stéréotypées).

Une séance de médiation peut avoir lieu dans plus d'une langue à la demande de l'un des protagonistes. En pareil cas, le médiateur en est informé avant la séance, et le nécessaire est fait conformément aux règles régissant la procédure de médiation au Service correctionnel du Canada.

Par exemple, le Tribunal de l'équité salariale de l'Ontario autorise les parties à réclamer des services dans une langue autre que le français ou l'anglais. En situation de médiation, la règle en la matière est la suivante : « *La partie qui requiert des services dans une langue autre que le français ou l'anglais doit en informer le greffier dès que possible. Lorsqu'une partie compte appeler un témoin à témoigner dans une langue autre que le français ou l'anglais, elle doit retenir les services d'un interprète admissible auprès du Tribunal aux fins de l'audience.* »⁸⁰

Ces dispositions permettent aux médiateurs culturels de mieux servir les délinquants et les membres de la collectivité qui ne parlent ni français ni anglais.

C. L'OUVERTURE

Au cours de cette phase, le médiateur établit les règles de base que chaque partie devra observer au cours de la discussion. Le médiateur culturel et les parties au conflit conviennent d'une série de règles de base visant à faciliter le dialogue. En voici des exemples :

Exemples de règles de base

- > le respect mutuel est primordial pour la résolution du conflit
- > l'une ou l'autre des parties peut à tout moment demander à ce que la discussion soit interrompue lorsqu'elle a l'intime conviction que quelque chose ne va pas
- > les interruptions, les insultes et les remarques stéréotypées sont interdites
- > les participants doivent s'employer de bonne foi à résoudre le problème

- > la discussion demeure confidentielle
- > la solution finale doit être respectée

Les règles de base aident à faire en sorte que la discussion soit constructive et à éviter les insultes ou les actions susceptibles d'aggraver le conflit au lieu de le désamorcer. Dans ses observations préliminaires, le médiateur invite les parties en présence à s'exprimer avec respect. Voici des exemples de déclarations d'ouverture d'une séance de médiation.⁸¹

- > *J'aimerais vous souhaiter la bienvenue ici aujourd'hui. Nous savons qu'il peut être difficile de se présenter à une rencontre comme celle-ci. Votre présence ici témoigne de votre volonté de trouver un moyen de surmonter vos différences (validation)*
- > *Je commencerai par vous rappeler que nous ne sommes pas là pour juger, ni pour blâmer qui que ce soit, ni trancher à votre place. Nous sommes ici pour vous aider à résoudre le problème; à vous de décider du résultat de cette médiation (explication du rôle du médiateur)*
- > *Tout ce qui sera dit dans cette pièce demeurera confidentiel. Il ne restera une trace écrite que de la convention et des renseignements préliminaires requis. Les notes prises pendant cette séance nous aident simplement à résumer l'essentiel de la discussion (confidentialité)*
- > *La discussion se déroulera en trois étapes. Premièrement, vous expliquerez à tour de rôle ce qui vous avez sur le cœur; deuxièmement, vous discuterez face à face des questions en cause; troisièmement, nous étudierons ensemble les solutions possibles (processus)*
- > *Chacun aura l'occasion de se faire entendre. Les interruptions ne sont pas permises, et nous devons tous nous respecter les uns les autres (règles de base).*
- > *Si vous jugez que nous n'aurons pas assez de deux heures, veuillez me le faire savoir (fixer la durée de la séance)*
- > *Je suis prêt à répondre à toutes les questions que vous pourriez avoir sur la médiation (questions)*
- > *J'aimerais que vous preniez quelques minutes pour exprimer vos préoccupations (personne A); ce sera ensuite votre tour de parler (personne B) (invitation à s'exprimer)*

80 Ontario. Ministère du Travail. *Op. cit.* Voir note 77.

81 Stephan, W. G., & Stephan, C. W. *Op. cit.* Voir note 77.

D. L'ÉCHANGE

Cette phase vise à amener les parties au conflit à comprendre leur point de vue respectif. Tout en incitant les parties à préciser certains points, le médiateur doit s'employer à discuter des arguments qui leur tiennent respectivement à cœur. S'il n'agit pas ainsi, les protagonistes peuvent se sentir incompris et frustrés.

Lorsqu'un protagoniste se sent compris,⁸²

- > la tension transparaît moins dans son attitude corporelle et sa voix;
- > ses propos sont plus constructifs;
- > il est prêt à faire amende honorable;
- > il ne s'attarde pas sur un sujet donné, mais passe plutôt au suivant.

Lorsqu'un protagoniste se sent incompris, cela transparaît dans son attitude.

Lorsqu'un protagoniste se sent incompris,⁸³

- > la tension transparaît dans son attitude corporelle et sa voix;
- > il ressasse les mêmes arguments;
- > ses propos peuvent devenir plus cassants, voire insultants;
- > il a tendance à interrompre son interlocuteur.

La phase de l'échange vise à amener les parties au conflit à expliquer leur vision des choses et tous les efforts déployés pour éviter d'en arriver là. Lorsque tous les protagonistes sont invités à s'exprimer, ils se sentent généralement entendus et respectés. Le médiateur doit les aider à expliquer ce qui leur tient à cœur et reconnaître les expériences, préoccupations, besoins et valeurs qui leur sont propres. Voici la marche à suivre proposée pour ce faire.

Pour amener les protagonistes à s'exprimer, le médiateur⁸⁴

- > commence par demander à la première personne « *Qu'est-ce qui vous amène ici aujourd'hui? Qu'est-ce qui s'est passé?* »;
- > demande à la première personne ce qu'elle en pense;
- > demande à la seconde personne « *Qu'est-ce qui vous amène ici aujourd'hui? Qu'est-ce qui s'est passé?* »;
- > demande à la seconde personne ce qu'elle en pense;
- > demande à la première personne ce qu'elle aurait pu faire différemment;
- > demande à la seconde personne ce qu'elle aurait pu faire différemment;

⁸² Idem.

⁸³ Idem.

⁸⁴ Idem.

- > demande à la première personne ce qu'elle peut faire dans l'immédiat pour faciliter la résolution du problème;
- > demande à la seconde personne ce qu'elle peut faire dans l'immédiat pour faciliter la résolution du problème.

Tout au long de cette période de questions-réponses, le médiateur s'attache à reformuler les réponses pour les clarifier au cas où l'autre partie n'aurait pas tout compris. Pour amener les protagonistes à mieux se comprendre, on peut les inviter à un échange de rôles. Cet exercice aide le médiateur à déceler ce que l'un n'a pas compris de l'autre et à remédier à cette incompréhension par la reformulation et les explications. Tout au long de la discussion, le médiateur doit garder à l'esprit trois éléments importants : les questions clés, les faits pertinents et les sentiments de chaque participant à la discussion.

Cette phase est un bon exercice qui permet aux parties au conflit d'apprendre à négocier et les amène à prendre conscience de leurs valeurs culturelles respectives.

E. LA RÉOLUTION

Cette phase vise à aider les parties au conflit à s'en tenir au problème à résoudre jusqu'à ce qu'elles parviennent à s'entendre sur une solution.

La phase de la résolution peut se subdiviser en plusieurs étapes au cours desquelles le médiateur inventorie les intérêts et les choix des protagonistes.

> Trouver un intérêt commun

(Personne A) Vous avez dit que, selon les pratiques religieuses propres à votre culture, il est vraiment important pour vous (de passer la nuit à même le sol). (Personne B) Vous dites qu'il est important pour vous (de vous lever tôt pour prier) et que vous avez besoin de la place pour ce moment sacré. Vous avez exprimé tous les deux le souhait (de garder de bons rapports) (intérêt commun)

> Inventorier les principales questions en cause

Il semble donc que deux questions méritent notre attention : l'espace requis pour prier et la nécessité de faire preuve d'humilité en dormant à même le sol. Ai-je oublié quelque chose? Pouvons-nous commencer par discuter de la nécessité de faire preuve d'humilité en dormant à même le sol? (Les principales questions sont inventoriées et traitées une par une)

> Inventorier toutes les options possibles

Quelqu'un a-t-il des solutions à proposer pour résoudre les questions dont nous venons de parler? J'en ferai la liste, puis nous les prendrons une par une jusqu'à

ce que vous vous entendiez sur ce qui semble faisable et satisfaisant pour vous deux. Qui veut commencer? (Inventorier idées et options possibles)

> **Évaluer les options possibles et choisir les meilleures**

Merci de vos suggestions. Y a-t-il des options qui s'imposent? Y en a-t-il une qui satisferait tout le monde? (Les protagonistes pèsent pour et les contre de chaque option et éliminent celles qui ne les satisfont pas)

Lorsque (la personne A) a fini de parler, le médiateur doit clarifier ses propos en les reformulant ou demander à (la personne B) de dire dans ses propres mots ce qu'elle en a compris. Une fois que le point est bien compris, le médiateur passe à un autre et intervient lorsque des remarques malheureuses sont échangées ou que les protagonistes se répètent ou s'écartent du sujet.

C'est la phase qui permet au médiateur de déterminer si le processus de médiation a réussi ou non. En cas d'échec, les phases de l'échange et de la résolution doivent être reprises lorsque les participants sont prêts.

En revanche, lorsque la discussion aboutit, les protagonistes se comprennent mieux, se détendent et parviennent à s'entendre. À ce stade, ils sont prêts à signer un document sur l'option choisie : le protocole d'entente.⁸⁵

F. LA CLÔTURE

À ce stade, le but du médiateur culturel est de s'assurer que les deux parties sont satisfaites de la solution finale proposée. Dans l'affirmative, elles doivent conclure une entente de coexistence. Les modalités de cette entente sont consignées dans le *protocole d'entente* qui est signé par toutes les parties, y compris le médiateur.

Pour faire la paix entre elles avant la clôture de la séance de médiation, les parties en présence ont le choix entre plusieurs options :

- > s'excuser – les parties présentent respectivement leurs regrets
- > faire réparation – les parties trouvent un moyen de réparer le tort causé
- > faire des plans d'avenir – les parties s'engagent à faire ou à ne pas faire certaines choses à l'avenir
- > se pardonner – l'un pardonne l'autre de lui avoir fait du tort. Les parties décident de tirer un trait et de passer à autre chose

⁸⁵ Un protocole d'entente type est présenté en annexe.

Normalement, le processus de médiation a trois objectifs.⁸⁶

1. aider les parties au conflit à aboutir à une résolution mutuellement acceptable, dans le respect et la dignité de chacun
2. amener les parties à consentir librement à un plan d'action donné et à s'engager à s'y conformer
3. ramener les parties à de meilleurs sentiments pour avoir résolu leurs propres problèmes

Il importe de noter que les excuses n'ont aucune valeur lorsque la personne visée craint que le même comportement ou phénomène ne se reproduise. L'argent n'y changera rien non plus. Il est plus facile de pardonner lorsque l'autre personne s'engage à faire quelque chose différemment à l'avenir.

G. LA RÉÉVALUATION

À la fin de la séance de médiation, les parties au conflit et le médiateur conviennent de se rencontrer à nouveau à une date donnée pour faire le point. Cela aidera à déterminer si la médiation a réussi ou non. Cela doit être fait peu importe l'aboutissement de la médiation.

Lorsque les solutions proposées lors de la séance de médiation ne marchent pas, un simple ajustement mineur ou une autre rencontre peut suffire à régler le problème. Si le problème persiste, il faut alors envisager de faire appel à un juge, un directeur d'établissement ou autre autorité supérieure pour trouver une solution durable.

4.2 STRATÉGIES ET TECHNIQUES DE LA MÉDIATION INTERCULTUELLE⁸⁷

Tout au long du processus de médiation, le médiateur mise avant tout sur les techniques d'écoute, de clarification et de reformulation pour bien définir les préoccupations de chaque partie. Les parties au conflit, quant à elles, parviendront d'autant mieux à s'entendre qu'elles sauront exprimer clairement leurs préoccupations. Le médiateur culturel n'est pas là pour décider qui a tort et qui a raison, ni juger quiconque ni se prononcer définitivement sur la situation. À titre de médiateur culturel, vous êtes là pour aider les parties au conflit

⁸⁶ Canada. Service Correctionnel du Canada. *Op. cit.* Voir note 77.

⁸⁷ Idem.

à discuter ouvertement de leur problème et à aboutir à un accord satisfaisant pour tout le monde. Le but de l'exercice est de favoriser l'excellence dans la résolution des conflits à tous les paliers du système de justice pénale du Canada. Voici quelques conseils à retenir en matière de médiation des conflits.

A. STRATÉGIES

1. Désamorcer les tensions.

Ramener la personne à la raison pour qu'elle soit en mesure de chercher une solution.

> Utiliser les stratégies d'intervention en situation d'urgence. En voici certaines :

1. reconnaître les signes avant-coureurs;
2. adopter une attitude positive;
3. donner l'exemple de la maîtrise de soi;
4. utiliser des techniques de communication verbales et non verbales pour rétablir le calme;
5. veiller à sa sécurité personnelle;
6. éviter les instructions compliquées ou menaçantes;
7. éviter les interventions physiques superflues.

2. Choisir l'endroit qui convient.

> Opter pour un endroit isolé pour éviter que les parties ne se donnent en spectacle pour sauver la face.

3. Acquérir de l'information en écoutant la personne et en se mettant à sa place.

Éviter de porter des jugements.

- > Manifester son attention verbale et physiquement.
- > Écouter attentivement pour comprendre, non pour réfuter.
- > Reformuler et réexprimer au besoin.
- > Utiliser le silence à bon escient.

B. TECHNIQUES

4. Reconnaître les sentiments éprouvés.

> Nommer les émotions exprimées et vérifier que l'on a bien compris en posant des questions, sans « souffler » les réponses.

5. Acquérir plus d'information.

Confirmer les éléments d'information fournis.

- > Poser des questions ouvertes.
- > Déterminer les intérêts et besoins sous-jacents aux positions exprimées.
- > Poser des questions fermées pour confirmer l'information fournie.
- > Vérifier, au besoin, l'information auprès d'autres sources.

6. Résumer le problème et les sentiments exprimés.

> Résumer, dans ses propres mots, son interprétation du problème et des sentiments respectifs des parties au conflit.

7. Résolution du problème

> Inciter les parties à assumer leur part de responsabilité dans le conflit pour arriver à en discuter et à trouver une solution avec l'aide du médiateur.

8. Suivi

- > Rendre compte aux parties de la mise en œuvre de la solution sur laquelle elles se sont entendues.
- > Informer d'autres membres du personnel par des rapports écrits et verbaux, s'il y a lieu.

Une fois les présentations faites, le médiateur explique aux parties le processus de la médiation et répond à leurs questions. Les parties sont ensuite invitées à donner leur version des faits sans être interrompues. Les parties négocient ensuite pour trouver un moyen de remédier à la situation jusqu'à ce qu'elles trouvent une solution qui leur convient. Tout au long de la séance, par sa connaissance des principales caractéristiques du conflit interculturel en cause, le médiateur fait beaucoup pour favoriser la résolution rapide du problème à la satisfaction de toutes les parties.

4.3 ATTITUDES À ADOPTER LORS D'UNE MÉDIATION

Pour éviter que les négociations ne piétinent, le médiateur doit aider les parties au conflit à se concentrer sur les questions de fond, soit les principales raisons pour lesquelles elles voient l'autre comme un obstacle. Pour ce faire, il peut utiliser les techniques d'écoute active présentées ci-dessous.⁸⁸

L'écoute active permet au médiateur de décoder un message parlé pour en dégager l'état d'esprit de l'émetteur. Elle consiste à vérifier ce que l'on a entendu en reformulant, en paraphrasant les propos de la personne ou en lui demandant des éclaircissements. Cela aide le médiateur à comprendre les questions en jeu et à gagner la confiance des parties en montrant qu'il respecte leurs valeurs, préoccupations et attitudes respectives. Le médiateur est là, non pour approuver ces préoccupations, mais pour les reconnaître. Les parties se sentent alors valorisées, ce qui favorise le relâchement des tensions et le retour au calme.

A. ENCOURAGER LA PERSONNE QUI PARLE⁸⁹

Objet

Offrir à la personne une tribune où s'exprimer en toute sécurité; l'inciter à s'étendre sur ce qui lui tient à cœur. Lorsque le médiateur invite chacun à faire valoir les points qui lui importent, toutes les parties sont plus réceptives, ce qui favorise la compréhension mutuelle et accélère le processus de médiation.

Méthode

Réduire au minimum les sujets de distraction; montrer par son langage corporel que l'on est à l'écoute; éviter de commenter ce qui est dit; demander des précisions.

Exemples

- > Faire face à son interlocuteur; hocher la tête
- > L'encourager de la voix – « Uh-huh.....Mm..... » etc.
- > Poser des questions – « Pouvez-vous nous en dire plus là-dessus? Que s'est-il passé ensuite? » etc.

⁸⁸ Stephan, W. G., & Stephan, C. W. *Op. cit.* Voir note 77.

⁸⁹ Idem.

B. QUESTIONS EXPLORATOIRES

Objet

Obtenir plus de précisions, aider la personne à concrétiser et préciser sa pensée. Le médiateur l'aide à structurer et organiser ses idées, pour clarifier ses arguments.

Méthode

Poser des questions ouvertes auxquelles on doit répondre autrement que par « oui » ou par « non ».

Exemples

- > « Quand avez-vous remarqué cela pour la première fois? »
- > « Quel est votre programme quotidien habituel? »
- > « Pouvez-vous m'en dire davantage? »
- > « En quoi cela vous a-t-il affecté? »
- > « Pouvez-vous me donner un exemple? »
- > « Quelle était la situation avant l'incident? »

C. REFORMULATION ET RÉEXPRESSION⁹⁰

Objet

Permet au médiateur :

- > de montrer qu'il est à l'écoute et qu'il comprend ce qui est dit;
- > de vérifier s'il interprète correctement ce qui est dit;
- > pour s'assurer qu'il comprend bien ce qui est dit.

Méthode

Le médiateur :

- > résume dans ses propres mots ce qui a été dit;
- > invite la personne à le corriger s'il interprète mal ses propos.

Exemples

- > « Il semble que vous vous êtes senti trahi en apprenant qu'elle avait dit du mal de vous à votre insu. Est-ce exact? »
- > « Si je comprends bien, vous voulez que votre agent de libération conditionnelle comprenne votre situation familiale? »

⁹⁰ Idem.

D. RÉPONSE-REFLET

Objet

Permet au médiateur :

- > de montrer qu'il comprend ce que ressent la personne;
- > d'aider la personne à comprendre ses sentiments tels qu'ils sont reformulés par quelqu'un d'autre.

Méthode

Le médiateur :

- > décrit ce que ressent la personne;
- > invite la personne à le corriger s'il interprète mal ses propos.

Exemples

- > « *Vous étiez triste et vous êtes senti trahi en apprenant qu'elle avait dit du mal de vous à votre insu. Est-ce exact?* »
- > « *Vous étiez en colère lorsque le gardien a jeté ce qui vous appartenait. Est-ce exact?* »

E. VALIDATION

Objet

Le médiateur :

- > reconnaît les valeurs de la personne et leur incidence sur le conflit;
- > montre qu'il respecte les propos de la personne sans nécessairement être d'accord.

Méthode

Le médiateur :

- > décrit les valeurs de la personne et leur incidence sur le conflit;
- > reconnaît les valeurs, les efforts et les intentions de la personne.

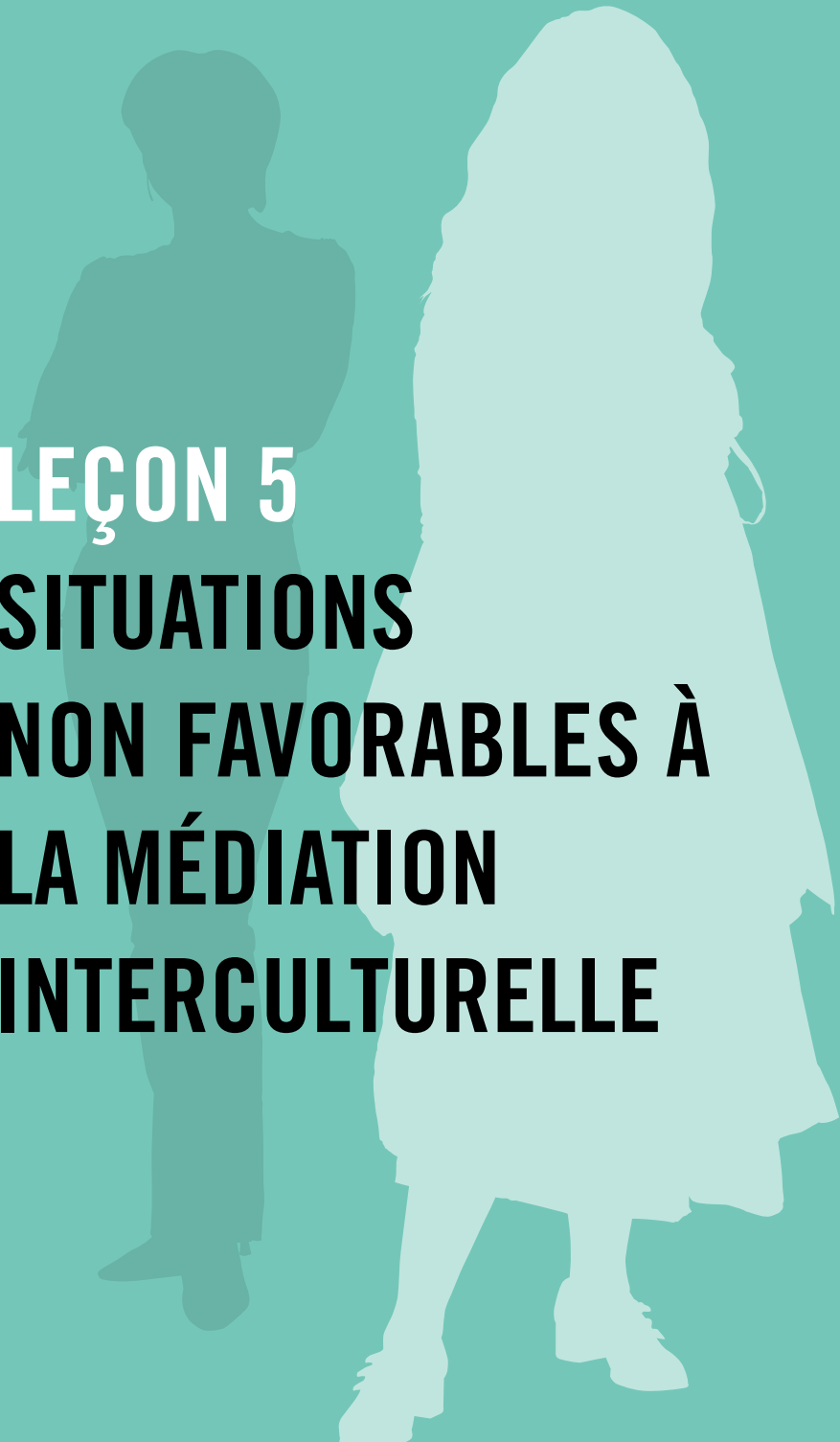
Exemples

- > « *Le respect des autres détenus vous tient beaucoup à cœur. Est-exact?* »
- > « *Il semble que le respect de la vie privée vous tienne beaucoup à cœur. Ai-je raison?* »
- > « *Cette observation était un compliment de votre part. Est-ce exact?* »

Les questions ouvertes aident chacun à préciser sa pensée, à s'étendre sur ses idées, ses suppositions et ses préoccupations. Toutes les parties se sentent alors écoutées et respectées, ce qui les incite à s'exprimer encore davantage.⁹¹

On trouvera un test de communication en annexe.

91 Idem.

Two light-colored silhouettes of women standing side-by-side, facing away from the viewer. They are positioned on the right side of the page, against a teal background.

LEÇON 5 SITUATIONS NON FAVORABLES À LA MÉDIATION INTERCULTURELLE

5.1. LORSQUE LA MÉDIATION N'EST PAS UNE OPTION

Même si les options de gestion informelle des conflits sont utiles dans la majorité des cas, elles ne conviennent pas toujours.

Situations dans lesquelles la gestion informelle des conflits peut convenir :

- > Les personnes visées par un différend veulent se pencher sur le(s) problème(s) et tenter de le(s) régler;
- > Les parties veulent utiliser un processus informel et souple;
- > Ignorer le problème n'est pas une option viable;
- > Les autres options pour régler le différend ne sont pas acceptables (c'est-à-dire procédure de règlement des griefs);
- > Les parties sont intéressées à maintenir la relation;
- > Le dossier est complexe et nécessite une solution créatrice;
- > Les parties préfèrent régler leur différend à huis clos;
- > etc.

Situations dans lesquelles la gestion informelle des conflits peut ne pas convenir :

- > Les parties au différend ne disposent pas des pouvoirs requis pour régler le problème;
- > Les parties concernées ne sont pas disposées à trouver une solution;
- > L'une des parties conteste la validité d'une loi, politique, etc.;
- > La question de droit doit faire jurisprudence;
- > La question devrait être débattue en public;
- > On craint des actes de violence entre les parties;
- > etc.

5.2. QUOI FAIRE SI RIEN NE MARCHE?

Avant tout, il convient d'analyser et d'essayer de comprendre pourquoi cela n'a pas fonctionné. La médiation peut ne pas convenir dans certains cas de figure et se révéler inadaptée, donc inefficace même si les « règles » ont été suivies.

En outre, il existe d'autres modes alternatifs de résolution de conflits (Alternative Dispute Resolutions ou A.D.R.), comme la médiation, qui ne s'inscrivent pas toujours dans le cadre d'une procédure juridique. Ils représentent donc des alternatives au système judiciaire (et permettent ainsi de « désengorger » les tribunaux) mais n'en sont pas forcément exclus puisque certaines de ces pratiques sont tout de même régulées par un cadre législatif. Nous venons de décrire dans la leçon 1 les modes alternatifs de résolution des conflits suivants : Arbitrage, Conciliation, Négociation, Méd-arbitrage et Ombudsman. Ils peuvent faire l'objet d'un certain nombre de règles nationales et internationales (cf. l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada Inc.). De façon générale, ces modes alternatifs de résolution des conflits sont appréciés pour leur caractère « privé » et moins formel; leur pratique est moins onéreuse et plus rapide que le recours à une procédure juridique dite classique.

Si néanmoins de telles méthodes ne s'avéreraient pas fonctionnelles, il existe d'autres ressources plus « conventionnelles », telles que le recours à un ombudsman, aux tribunaux, et, dans le cas du Service correctionnel du Canada, il y a la Division des recours des délinquants ainsi que la Direction de la justice réparatrice et du règlement des différends.

Il est cependant indispensable, quelle que soit la méthode pour laquelle on opte, de toujours tenir compte des paramètres culturels, même s'ils ne sont pas directement.

CONCLUSION

La formation en compétence culturelle peut contribuer à l'assainissement des relations interculturelles en milieu de travail ainsi qu'à lutter contre les préjugés, les stéréotypes et les partis pris. En effet, une personne culturellement compétente sera en mesure de se reconnaître sur le plan culturel et d'identifier les valeurs qui sous-tendent sa culture. Elle aura conscience de ses valeurs et idées préconçues personnelles et fera tout pour éviter qu'elles nuisent à ses relations avec autrui.

Grâce à la formation en compétence culturelle, on pourra être en mesure de connaître les autres cultures et les obstacles institutionnels qui empêchent certains groupes culturels d'accéder aux ressources. Les relations interculturelles solides diminuent la distance entre individus et améliorent la communication interculturelle. Tout cela peut assurer une bonne médiation de conflits interculturels.⁹²

⁹² Anand, R. *Teaching Skills and Cultural Competency: A guide for trainers*, NMCI Publications, Washington, 1999, p. 4-23.

BIBLIOGRAPHY

- Anand, Rohini. *Teaching Skills and Cultural Competency: A guide for trainers*, NMCI Publications, Washington, 1999.
- Augsburger, D.W. *Conflict mediation across cultures: Pathways and Patterns*. Louisville: Westminster John Know Press, 1992.
- Azar, E.E. "The Analysis and Management of Protracted Conflict". In V. Volkan, J. Montville and D. Julius. eds. *The Psychodynamics of International Relationships*. Volume 2: Unofficial Diplomacy at Work. Lexington, MA: Lexington, 1991.
- Bercovitch et Langley, "The Nature of the Dispute and the Effectiveness of International Mediation", *Journal of Conflict Resolution*. (1993). 37: 670-691.
- Bloomfield, D., 1996. *Peacemaking Strategies in Northern Ireland: Building Complementarily in Conflict Management*. London: Macmillan.
- Bloomfield, D., Ghai, Y. et Reilly, B., <Analysing Deep-Rooted Conflict>, dans Harris, Peter et Reilly, Ben (Éditeurs), *Democracy and Deep-Rooted Conflict: Options for Negotiators*, Stockholm, International IDEA 1998.
- Boullant, Fr., *Michel Foucault et les prisons*, Paris, Puf, 2003.
- Brett, J.M., Drieghe, R. and Shapiro, D.L. "Mediator style and mediation effectiveness". *Negotiation Journal*, (1986). 2.
- Brontfenbrenner, U., *Making Human Beings Human: Bioecological Perspectives on Human Development*. Editor, Cornell University SAGE Publications Thousand Oaks.
- Canada. Agence de la fonction publique du Canada. *Système de gestion informelle des conflits*. < <http://www.psa.gc.ca/agence/gc.ca/guil/confil-fra.asp> >. Consulté le 11 juillet, 2007.
- Canada. Commission des relations de travail dans la fonction publique. *Grievance Mediation*. Sans date... See: < http://www.pslrb-ctrfp.gc.ca/mediation/intro_f.asp >.
- Canada. *Patrimoine canadien*, « Diversité canadienne : respecter nos différences », Patrimoine canadien, 7 juin 2006, < http://www.pch.gc.ca/progs/multi/respect_f.cfm >. Consulté le 21 juillet 2007.
- Canada. Patrimoine canadien. "Le multiculturalisme canadien : une citoyenneté ouverte à tous et à toutes," *Patrimoine canadien*, 20 janvier, 2004, <http://www.pch.gc.ca/progs/multi/inclusive_f.cfm>. Consulté le 21 juillet 2007.
- Canada. Service Correctionnel du Canada. *Peer Mediation: An alternative approach to resolving conflict situations*, Région de Prairie. Sans date...
- Canada. Service correctionnel du Canada. *Perspectives internationales sur les services correctionnels fondés sur la justice réparatrice : analyse de la documentation*, 3 novembre 2006 < <http://www.csc-scc.gc.ca/text/rj/litrvw-fra.shtml> >. Consulté le 27 août 2007.
- Canada. Service Correctionnel du Canada. Programme d'orientation des nouveaux employés. *Lecture préparatoire - Séance 13 - La sous-culture carcérale*. Ottawa : Service Correctionnel du Canada. Sans date...
- Canada. Service Correctionnel du Canada. *Unité 11 : Gestion des conflits et médiation. Programme de formation axé sur les femmes. Manuel du facilitateur*. Ottawa : Service Correctionnel du Canada. Mars 2001.
- Canada. Statistics Canada. "Portrait ethnoculturel du Canada". *Census Metropolitan Areas and Census Agglomerations*, 2001 Census - 20% Sample Data - Cat. No. 97F0010XC82001004. Available online July 8, 2007: < <http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/standard/themes/DataProducts.cfm?S=1&T=44&ALEVEL=2&FREE=1> >.
- Canfield, A. *Body, identity and interaction: Interpreting nonverbal communication*. Etext.net: Custom Electronic Text Publisher. 2002.
- Cantin, L. et G. Saint-Laurent. « Session d'information pour l'intégration socio-professionnelle des immigrants francophones », *Rapport Annuel de Gestion 2001-2002*. Montréal : Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MCCI), June 1992.
- Carnevale, P. « Strategic choice in mediation », *Negotiation Journal*, n° 2, (1986), pp. 41-56.
- Centre d'apprentissage interculturel / Institut canadien du service extérieur : Notes de cours pré-départ en efficacité interculturelle, Gatineau, 2008.
- Centre d'apprentissage interculturel/Institut canadien du service extérieur. "V.E. Day." *Country Insights*. July, 2000. 25 May 2002. <http://www.intercultures.ca/cil-cai/country_insights-en.asp?vl=8>.
- Combessie, Ph., *Sociologie de la prison*, Paris, La Découverte, 2004.
- Conflict Research Consortium. *Intractable Conflict Knowledge Base Project*, Conflict Research Consortium, University of Colorado, 2003.
- Conseil des Ressources Humaines Autochtones. Élaborer un protocole d'entente < <http://www.aboriginalhr.ca/fr/ressources/articles/MOU> > Consulté le 3 novembre, 2007.
- Crawley et Graham. *Mediation for Managers: Resolving conflict and rebuilding relationships at work*. Yarmouth, Maine: Nicholas Brealey Publishing, 2002.
- Deutsch, M., 1991. "Subjective Features of Conflict Resolution: Psychological, Social and Cultural Features". In Raimo Vayrynen. ed. *New Directions in Conflict Theory - Conflict Resolution and Conflict Transformation*. London: Sage/ISSC.
- Durkheim, É., *Les règles de la méthode sociologique*, Paris : Edition F. Alcan, 1895.
- Elangovan, A. R. "Managerial Third Party Dispute Intervention: A Prescriptive Model of Strategy Selection." *Academy of Management Review* 20 (1995).
- Es-Safi, L. *La Médiation culturelle dans les hôpitaux ou Comment rétablir la communication entre les patients d'origine étrangère et le personnel soignant*. 2001. Consulté le 8 Août, 2007. <http:// Cairn.webnext.com/load_pdf.php?ID_REVUE=PP&ID_NUMPUBLIE=PP_003&ID_ARTICLE=PP_003_0027>.
- Feldman R.S. and Bernard R. (Eds.). *Fundamentals of nonverbal behavior*. Cambridge University Press, 1991.
- Fisher, S., *Working with Conflict: Skills & Strategies for Action*. et. al., Zed Books Ltd., 2000.
- Gibson, S., « The Pros and Cons of Arbitration », *PlayBack Magazine*, 25 avril 2005. Toronto: Brunico Communications. <<http://www.playbackmag.com/articles/magazine/20050425/oped.html?print=yes>> Consulté le 17, Juillet, 2007.
- Gudykunst, W.B. *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. Thousand Oaks, Sage Publication inc., 2003.
- Guffey, M.E., *Essentials of Business Communication*, 7th Edition. South-Western Publishing Company. 2006.
- Harris, G., "Overcoming resistance with difficult clients". *Tough customers: Counselling Unwilling Clients*. Ed. Beverly K. Welo. Lanham, Maryland: American Correctional Association.
- Hensler, D.R. « A Glass Half Full, a Glass Half Empty: The Use of Alternative Dispute Resolution » dans *Mass Personal Injury Litigation*, RP-446. *Texas Law Review*, vol. 73, no 7, juin 1995.
- Kabundi, M. & E. Douyon, *Karibu*, Ottawa, Travaux Publics et Services gouvernementaux, mars 2007.
- Kabundi, M., « Conflit de culture », dans Lopez, Gérard & Stamatios Tzitzis, (dir.), *Dictionnaire des sciences criminelles*. Paris, Dalloz, 2004.
- Kabundi, M., *L'Afrique sans masque*. Montreal : Éditions cinq continents, 2001.
- Kabundi, Marcel, "Should Western Law be abolished in Black Africa?" *Congo Online*. < www.congonline.com/Forum/Kabundi25.htm >. Consulté le 15 juillet 2007.
- Katz, E.I., *Refresher Guide: Mediators and Mediation*. Chicago: Chicago International Dispute Resolution Association (CIDRA). 2003.
- Kazarian, S., Ph.D., *Diversity Issues in Law Enforcement*, (2nd ed). Toronto: Emond Montgomery Publications, 2001.

- Korbin, J.E., "Cultural context of child abuse and neglect". *Child Abuse & Neglect*, (1980). 4, 3-13.
- Korbin, J.E., *Children, Childhoods and Violence*, Department of Anthropology, Case Western Reserve University, Cleveland. 2003.
- Kraybill, R., *Formation Interactive: approche interculturelle des conflits*. August, 2007. Décembre 1994. < <http://www.sfcg.org/documents/resources/interactive.doc> >.
- Landry, S. *Conflit d'intérêts*, présentation devant le Comité national consultatif sur les minorités ethnoculturelles, Ottawa, 17 octobre 2007.
- Lederach, J.P., *Beyond Prescription: New Lenses for Conflict Resolution Training across Cultures*, Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1994.
- LeVine, R.A. & Campbell, D.T. *Ethnocentrism*, New York: John Wiley, 1972.
- Lewin, K., *Resolving Social Conflicts*, New York: Harper and Row Publishers, 1948. (cf. Book summary by: Conflict Research Consortium Staff. Beyond Intractability org. A free knowledge Base on More Constructive Approaches to Destructive Conflict. University of Colorado. USA.2003-2007).
- Love, N., *Structuring the Conversation for Resolution*, Calgary: The Pulse Institute Inc., 2005.
- Mason, J.L., *Cultural Competence Self-Assessment Questionnaire: A manual for users*, Portland State University, Portland, 1995.
- Mauviel, M. « Formations relatives aux communications non verbales en contexte pluri-culturel », *Intercultures*, no 7, septembre 1989.
- Mills, L.R. et Brewer, T.J. « Med-arb process can help settle disagreements », *Puget Sound Business Journal*, Seattle, 6 décembre 1999.
- Montaigne, M., Les Essais, "Des Cannibales", Livre I, chap. 31. Paris : Michel Sonnis, 1595. Disponible en ligne : < <http://www.bribes.org/trismegiste/es1ch30.htm> >.
- Montreuil, A. « Des femmes-relais, passeurs vers l'intégration », *Hommes & Migrations*, n° 1162, Paris, Fév-Mars 1993.
- Moore, C. W. *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (2nd). San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Motiuk, L., Préface dans Kabundi, M. & E. Douyon, *Karibu*, Ottawa, Travaux Publics et Services gouvernementaux, mars 2007.
- Myers, S., Filner, B. *Conflict resolution across cultures: From talking it out to third party mediation*. Massachusetts: Amherst Educational Publishing, 1997.
- Netting, F.E., « The Long-Term Care Ombudsman Program: What Does the Complaint Reporting System Tell Us? » *Gerontologist*, vol. 32, no 6, p. 843-48, décembre 1992.
- Newman-Giger J. et R. E. Davidhisar. *Soins infirmiers interculturels*, Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 1991.
- Northern Virginia Mediation Service. *In a Conflict? Try Mediation*. Brochure accessible en direct à l'adresse < <http://www.nvms.us/PDFs/try.pdf> >.
- Okayama, C.M.; Furuto, Sharlene B.C.L.; et Edmondson, James, "Components of Cultural Competence: Attitudes, Knowledge, and Skills." *Culturally Competent Practice: Skills, Interventions and Evaluations*, R. Fong and S. Furuto, Eds. Allyn & Bacon, 2001.
- Ontario. Ministère du Travail. *Règles de pratique*, Tribunal de l'équité salariale, Toronto, ministère du Travail, novembre 2002. Également accessible à l'adresse < http://www.labour.gov.on.ca/pec/peht/rules/peht_rule_f.html >.
- Or, E., *Team Conciliator's Manual. Conciliation Program*, Lane Education Service District, Office of Special Education and Rehabilitative Services (ED), Washington, DC. Div. of Personnel Preparation, 1996.
- Poussier, C., *Le Rôle de la culture en milieu carcéral*. (n.d.). PRISON. EU.ORG, August, 2007. Nov. 2003. Available online June 30, 2007: < http://prison.rezo.net/imprimer.php3?id_article=3794 >.
- Ridley, C.R. "Racism in counselling as an aversive behavioural process". Dans : P. B. Pedersen, J. G. Draguns, L. W.J., & J. E. Trimble (Eds.), *Counselling Across Cultures* (3rd ed., pp. 55-77). Honolulu: University of Hawaii Press. (1989).
- Robert S.F. et Bernard R. (Eds.). *Fundamentals of nonverbal behavior*. Cambridge University Press. 1991.
- Rocher, G., Introduction à la sociologie générale, Tome 1, 1969.
- Sellin, R.G. et E. Winters, *Cultural Issues in Business Communication*, 2nd ed, Charleston: BookSurge Publishing, 2005.
- Sellin, Th., *Conflit de culture et criminalité*, trad. française, Paris, Ed. A. Pedone, 1984.
- Sellin, Th., "Crime and Delinquency in the United States: An Over-All View". *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 339, Crime and the American Penal System. Pennsylvania: Sage Publications, Jan., 1962.
- Stephan, W. G., & Stephan, C. W. (2001), "Cognition and Affect in Cross-Cultural Relations" dans *Handbook of international and intercultural communication* (Éditeurs) William B. Gudykunst et Bella Mody, 2nd Edition. 2001.
- Stitch, R.K., *Your Winning Edge - The Lawsuit Game and it's Alternatives*. < <http://www.legalcounseling.com/negotiation-mediation-2.html> >. Simi Valley, CA: Thousand Oaks Mediation Services, 2006.
- Stringer, D.M. et Lusardo, L. « Bridging cultural gaps in mediation », *Dispute Resolution Journal*, American Arbitration Association, août-octobre 2001. Accessible en ligne à l'adresse < http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3923/is_200108/ai_n8956646 >.
- Sumner, W. G. *Folkways*. Boston: Ginn, 1906.
- Szabo, D., « Délinquance (sociologie de la) », dans *Encyclopaedia Universalis*, 1986.
- Taylor, E.B., *Primitive culture*, New York: J.P. Putnam's Sons. 1871.
- ThinkExist.com. Quotations. "Anthony Robbins quotes". ThinkExist.com. Quotations Enligné 1 Oct. 2008. 27 Nov. 2008 < http://einstein/quotes/anthony_robbins/ >.
- Ting-Toomey, S., *Communicating Across Cultures*, New York: The Guilford Press, 1999.
- Triandis, H. C. *Individualism and collectivism*, San Francisco, CA, Westview Press, 1995.
- Verdure, C., « La culture, reflet d'un monde polymorphe ». *Futura sciences*. May 25, 2003. < http://www.futura-sciences.com/fr/print/comprendre/dossiers/doc/t/philosophie/d/la-culture-reflet-dun-monde-polymorphe_227/c3/221/p1/ >. Consulté le 10 Août, 2007.
- Weaver, G.R. "Understanding and Coping with Cross-cultural Adjustment Stress" dans Gary R. Weaver, editor, *Culture, Communication and Conflict: Readings in Intercultural Relations*, second edition (Simon & Schuster Publishing, 1998).
- Wilson, B., *Business Communication*. College of Marin <http://www.marin.cc.ca.us/buscom/index_files/page007.htm> Consulté le 15 juillet 2007.
- Wisdomquotes.com. Quotations. "Rollo May quotes". *Wisdom Quotes Online* 1 Oct. 2008. 27 Nov. 2008 < <http://www.wisdomquotes.com/001611.html> >.
- Wolff, B., "Petite introduction à la dimension cachée." Cultures en mouvement. 3 septembre 2005. Available online August 10, 2007 : <<http://wbenjamin.canalblog.com/archives/2005/09/03/781554.html>>.
- Zutter, D.L., *Preparing for Mediation: A Dispute Resolution Guide*, Toronto, Trafford Publishing, 2005.

ANNEXE 1

EXEMPLE DE CONVENTION DE MÉDIATION⁹³

Exemple

CONVENTION DE MÉDIATION

conclue [date]

ENTRE

Partie au conflit A

ET

Partie au conflit B

Les parties s'entendent pour tenter de régler, par voie de médiation, le dossier: [*numéro du dossier*].

Elles s'engagent, par la signature de la présente convention, à participer de bonne foi au processus de médiation et à faire les efforts nécessaires pour régler les questions suivantes (veuillez les énumérer) qui les opposent. Elles souhaitent régler par médiation ces questions conformément aux modalités suivantes:

1. [*Nom du médiateur*] a reçu le mandat d'agir comme médiateur;
2. les parties conviennent que le médiateur est une personne impartiale dont le rôle est d'aider les parties à conclure leur propre entente. De plus, il n'a aucun devoir d'assurer ni de protéger les droits des parties, de soulever des questions qui n'ont pas été mentionnées par celles-ci ni de déterminer qui doit participer au processus de médiation;
3. les parties et/ou leurs représentants présents lors de la médiation auront le pouvoir nécessaire pour conclure une entente ou elles seront en mesure d'obtenir ce pouvoir à brève échéance;
4. tous les renseignements échangés au cours de la médiation seront considérés comme des renseignements communiqués «sous toute réserve» pour les fins de négociation en vue d'une entente et seront considérés comme des renseignements à caractère confidentiel, sous réserve des exigences législatives et de la nécessité de protéger un ou des individus contre tout tort physique. Toutefois, une preuve qui est autrement

admissible ou qui peut être communiquée, ne saurait être rendue inadmissible ou non communicable du fait qu'elle a été utilisée pendant la médiation;

5. une communication franche et honnête est essentielle pour que la médiation soit fructueuse;
6. les parties s'entendent pour faire preuve de respect et de courtoisie l'une à l'égard de l'autre;
7. il est convenu que la médiation est facultative et que le médiateur ou les parties peuvent y mettre fin à tout moment;
8. le médiateur est libre de rencontrer les parties individuellement s'il le juge à propos afin d'améliorer les possibilités d'un règlement obtenu par médiation. Tout renseignement confidentiel communiqué au médiateur par l'une des parties lors de telles rencontres ne peut être divulgué à l'autre partie qu'avec l'autorisation expresse de la partie ayant communiqué le renseignement au médiateur. De plus, il est entendu que toute partie peut demander, à tout moment, de rencontrer le médiateur seul(e) à seul(e);
9. afin de préserver la confidentialité du processus de médiation, il est convenu que le médiateur détruira ses notes concernant la médiation à la fin de celle-ci et présentera un rapport à la Commission indiquant uniquement s'il y a eu ou non entente; l'entente ne sera pas produite auprès de la Commission et ses conditions ne seront pas révélées, à moins que les parties n'en conviennent autrement.
10. Si une entente est conclue, les parties conviennent de la consigner par écrit sans délai.

Fait à [*lieu*], le [*date*]

SIGNATURES

Partie au conflit A

Partie au conflit B

Médiateur

⁹³ Conseil des Ressources Humaines Autochtones. Élaborer un protocole d'entente < <http://www.aboriginalhr.ca/fr/ressources/articles/MOU> > Consulté le 3 novembre, 2007.

2. EXEMPLE DE PROTOCOLE D'ENTENTE⁹⁴

Protocole d'entente

- > Nous soussignés reconnaissons avoir résolu, par médiation, les questions nous opposant.
- > Les modalités de notre convention seront confidentielles et n'apparaîtront pas dans nos dossiers personnels.
- > Dans l'éventualité d'une infraction, ou de toute autre nouvelle question nous opposant, nous aurons l'option de recourir à nouveau à la médiation.
- > Il est entendu que nous ne renonçons pas aux droits qui nous sont garantis par la loi ou par contrat en signant la présente entente.
- > Les modalités de notre entente sont les suivantes :

(la personne A) s'engage à :

(la personne B) s'engage à :

Partie

Partie

Médiateur

Fait à [*lieu*], le [*date*]

3. AUTO-ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE CULTURELLE⁹⁵

Description du sondage et note au participant

Note au participant: L'objectif de ce questionnaire anonyme d'autoévaluation de la compétence culturelle est d'aider tout individu de connaître ses forces et les aspects qui méritent d'être améliorés. À la fin de cet exercice, les participants seront déterminés à devenir interculturellement compétents et motivés à acquérir des habiletés pour répondre aux défis qu'exige le travail auprès d'une clientèle de plus en plus diversifiée. Le questionnaire est divisé en trois sections principales traitant de connaissances personnelles, habiletés et attitudes. Tous ceux et celles qui travaillent dans un contexte interculturel sont encouragés à remplir ce questionnaire et à évaluer leur compétence culturelle. Ce questionnaire est strictement volontaire et n'est pas destiné à être utilisé lors d'un recrutement. Il a été adapté au contexte canadien, veuillez l'adapter, mutatis mutandis, au contexte de votre pays.

1. Veuillez mentionner votre nom, ville, région, province, profil de formation, secteur / division/département (facultatif):

2. Êtes-vous?

☐ Homme

☐ Femme

3. Enumérez toute langue autre que le français et l'anglais que vous parlez ou comprenez.

⁹⁴ Canada. Service Correctionnel du Canada. *Peer Mediation: An alternative approach to resolving conflict situations*, Prairie Region. Sans date...

⁹⁵ Source: La permission d'adapter le questionnaire a été reçue d'Ariel Holman de Portland State University's Research and Training Center on Family Support and Children's Mental Health. Mason, J.L., *Cultural Competence Self-Assessment Questionnaire: A manual for users*, Portland State University, Portland, 1995.

4. Expérience professionnelle (Veuillez cocher la réponse appropriée)
- ☐ Direction
 - ☐ Catégorie scientifique et professionnelle
 - ☐ Catégorie d'administration et de service extérieur
 - ☐ Catégorie technique
 - ☐ Catégorie de soutien administratif
 - ☐ Catégorie opérationnelle
5. Êtes-vous gestionnaire ou superviseur(e)?
- ☐ Oui
 - ☐ Non
6. Quelle est votre première langue officielle?
- ☐ Anglais
 - ☐ Français
7. Quelle catégorie décrit mieux votre âge?
- ☐ 35 et moins
 - ☐ 36-55
 - ☐ 56 et plus
8. À combien d'ateliers ou de conférences portant sur la sensibilisation / compétence culturelle avez-vous participé depuis 2000?
- ☐ Aucun
 - ☐ 1 à 3
 - ☐ 4 à 6
 - ☐ 7 à 9
 - ☐ 10 ou plus
9. Savez-vous comment fonctionne le processus d'immigration au Canada?
- ☐ Pas du tout
 - ☐ Un peu
 - ☐ Assez bien
 - ☐ Très Bien

10. Indiquez, par ordre décroissant, les groupes ethnoculturels avec lesquels vous faites affaire le plus souvent:

11. Indiquez, par ordre décroissant, les groupes ethnoculturels que vous estimez connaître le mieux:

12. Indiquez, par ordre décroissant, les groupes ethnoculturels avec lesquels vous avez le plus de rapports sociaux:

13. Parmi les énoncés suivants, lesquels s'appliquent à vous?

- ☐ Participation active à un groupe religieux
- ☐ Participation active à un groupe culturel
- ☐ Expérience de counselling

14. Avez-vous déjà vécu dans un pays étranger? (Si oui, combien de temps et où?)

Connaissances personnelles

15. Veuillez énumérer les groupes ethnoculturels résidant dans votre communauté:

16. Quel pourcentage décrit mieux la proportion de la population de ces communautés?

- ☐ 0 - 5 %
☐ 6 - 10 %
☐ 11 - 15 %
☐ Au delà de 20 %

17. Dans quelle mesure pouvez-vous décrire les communautés ethnoculturelles de votre ville ou région?

- ☐ Pas du tout
☐ Un peu
☐ Assez
☐ Très Bien

18. Dans quelle mesure pouvez-vous décrire les différences entre ces groupes ethnoculturels?

- ☐ Pas du tout
☐ Un peu
☐ Assez
☐ Bien
☐ Très Bien

19. Dans quelle mesure pouvez-vous décrire les points forts de ces groupes dans votre ville?

- ☐ Pas du tout
☐ Un peu
☐ Assez
☐ Bien
☐ Très Bien

20. Dans quelle mesure connaissez-vous les facteurs ci-dessous concernant les communautés ethnoculturelles dans votre ville ou région? (veuillez encrer votre réponse)

Pas du tout - Très bien

Taux de chômage	1	2	3	4
Emplacement géographique (quartier)	1	2	3	4
Différences de revenu	1	2	3	4
Niveau de scolarité	1	2	3	4
Taux de natalité / mortalité	1	2	3	4
Taux de criminalité	1	2	3	4
Taux d'homicides	1	2	3	4
Taux de propriétaires ou de locataires	1	2	3	4
Situation de famille	1	2	3	4
Groupes d'appartenance religieuse / spirituelle	1	2	3	4
Activités liées aux gangs criminels	1	2	3	4
Répartition par âge	1	2	3	4

21. Dans quelle mesure connaissez-vous les ressources ci-dessous concernant les communautés ethnoculturelles dans votre ville ou région? (Veuillez encrer votre réponse)

Pas du tout - Très bien

Mécanismes d'aide informels et aidants naturels	1	2	3	4
Fournisseurs officiels de services sociaux	1	2	3	4
Fournisseurs de services d'immigration	1	2	3	4
Dirigeants communautaires	1	2	3	4
Dirigeants informels	1	2	3	4
Fournisseurs de foyers de transition	1	2	3	4
Partenariats d'affaires	1	2	3	4
Groupes d'action sociale	1	2	3	4
Clergé ou pasteurs	1	2	3	4
Agents de libération conditionnelle / probation	1	2	3	4
Services d'aide juridique	1	2	3	4

22. Dans quelle mesure pouvez-vous décrire les problèmes sociaux ou communautaires rencontrés par les groupes ethnoculturels dans votre ville ou région?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très bien

23. Connaissez-vous les croyances, les coutumes, les normes et les valeurs prédominantes des groupes ethnoculturels dans votre ville ou région?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

24. Connaissez-vous les besoins en services sociaux des communautés ethnoculturelles qui ne sont pas traités par le système officiel des services sociaux?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

25. Connaissez-vous les besoins en services sociaux qui peuvent être traités par des réseaux d'aide naturels au sein des communautés ethnoculturelles?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

26. Savez-vous s'il existe des conflits au sein des groupes ethnoculturels dans votre ville?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

27. Connaissez-vous le protocole d'accueil au sein d'au moins deux groupes ethnoculturels?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

28. Connaissez-vous les méthodes de résolution des conflits qui sont utilisées au sein d'au moins deux groupes ethnoculturels?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

29. Connaissez-vous les perspectives culturelles en matière de santé/maladie mentale d'au moins deux groupes ethnoculturels dans votre ville?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

30. Connaissez-vous la différence conceptuelle entre les termes « immigrant » et « réfugié »?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

31. Connaissez-vous la différence juridique entre un « citoyen canadien » et un « immigrant reçu »?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

32. Connaissez-vous la différence conceptuelle entre les termes « discrimination systémique » et « racisme »?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

33. Connaissez-vous la différence conceptuelle entre les termes « conflit de culture » et « conflits entre générations »?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

34. Savez-vous quelles langues parlent au moins deux communautés ethnoculturelles dans votre ville?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

35. Êtes-vous en mesure de décrire les besoins communs des communautés ethnoculturelles dans votre ville?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

Engagement personnel

36. Participez-vous à des fêtes culturelles célébrées par les divers groupes ethnoculturels dans votre ville?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent

37. Avez-vous des échanges sociaux avec les membres des groupes ethnoculturels dans votre ville?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent

38. Assistez-vous à des réunions scolaires avec les membres des groupes ethnoculturels dans votre ville?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent

39. Assistez-vous à des forums communautaires ou à des réunions de quartier tenus par les communautés ethnoculturelles?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent

40. Faites-vous affaire avec des entreprises appartenant à des membres des communautés ethnoculturelles?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent

41. Vous sentez-vous en sécurité au sein des communautés ethnoculturelles?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent

42. Assistez-vous à des réunions de coordination horizontales qui ont une incidence sur la prestation de services aux communautés ethnoculturelles?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent

43. Assistez-vous à des réunions tenues par des groupes communautaires ou culturels voués à l'action sociale au sein des communautés?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent

Ressources et liens

44. Est-ce que vous êtes en relation avec des établissements d'enseignement supérieur (p. ex. des collèges, des universités ou des écoles professionnelles) qui sont en mesure de fournir de l'information exacte concernant les communautés ethnoculturelles?
- ☐ Pas du tout
 - ☐ À l'occasion
 - ☐ Assez souvent
 - ☐ Souvent
45. Êtes-vous en relation avec des groupes de droits civils, de droits humains ou de relations humaines qui fournissent de l'information exacte concernant les communautés ethnoculturelles?
- ☐ Pas du tout
 - ☐ À l'occasion
 - ☐ Assez souvent
 - ☐ Souvent
46. Êtes-vous en relation avec des organismes de service communautaire, des planificateurs locaux, des chambres de commerce ou des groupes philanthropiques qui sont en mesure de vous fournir de l'information exacte concernant les groupes ethnoculturels?
- ☐ Pas du tout
 - ☐ À l'occasion
 - ☐ Assez souvent
 - ☐ Souvent
47. Est-ce que vous publiez ou aidez à publier de l'information sur les groupes culturels?
- ☐ Pas du tout
 - ☐ À l'occasion
 - ☐ Assez souvent
 - ☐ Souvent
 - ☐ N/A

48. Votre organisme a-t-il déjà effectué une étude des besoins des clients ethnoculturels ou participé à une telle étude?
- ☐ Pas du tout
 - ☐ À l'occasion
 - ☐ Assez souvent
 - ☐ Souvent
49. Est-ce que vous entretenez des liens avec des intervenants ethnoculturels qui sont en mesure de fournir de l'information fiable concernant le point de vue des communautés sur différents enjeux importants?
- ☐ Pas du tout
 - ☐ À l'occasion
 - ☐ Assez souvent
 - ☐ Souvent
50. Avez-vous déjà organisé des événements de type « portes ouvertes » auxquels vous invitez des fournisseurs, des clients et d'autres intéressés qui fournissent des services aux communautés ethnoculturelles?
- ☐ Pas du tout
 - ☐ À l'occasion
 - ☐ Assez souvent
 - ☐ Souvent
 - ☐ N/A
51. Est-ce que vous faites appel à des conseillers en matière de culture qui peuvent vous aider à travailler plus efficacement dans un contexte interculturel?
- ☐ Pas du tout
 - ☐ À l'occasion
 - ☐ Assez souvent
 - ☐ Souvent
52. Est-ce que vous faites appel à des interprètes pour travailler avec les personnes qui ne parlent pas l'anglais ou le français?
- ☐ Pas du tout
 - ☐ À l'occasion
 - ☐ Assez souvent
 - ☐ Souvent

53. Est-ce que vous vous abonnez à des publications (locales ou nationales) afin de connaître l'information la plus récente concernant les populations ethnoculturelles?

- ☐ Pas du tout
- ☐ À l'occasion
- ☐ Assez souvent
- ☐ Souvent

54. Est-ce que vous avez accès à du matériel de nature culturelle (livres, vidéos, etc.)?

- ☐ Pas du tout
- ☐ À l'occasion
- ☐ Assez souvent
- ☐ Souvent

55. Avez-vous une bibliothèque personnelle garnie de ressources culturelles?

- ☐ Pas du tout
- ☐ À l'occasion
- ☐ Assez souvent
- ☐ Souvent

56. Assistez-vous à des ateliers ou des séminaires interculturels?

- ☐ Pas du tout
- ☐ À l'occasion
- ☐ Assez souvent
- ☐ Souvent

57. Est-ce que vous encouragez votre personnel ou vos collègues à suivre des cours sur la compétence culturelle ou sur des études ethniques?

- ☐ Pas du tout
- ☐ À l'occasion
- ☐ Assez souvent
- ☐ Souvent

58. Les espaces de travail ou votre bureau contiennent-ils des artefacts culturels?

- ☐ Aucune
- ☐ Quelques
- ☐ Certaines
- ☐ Plusieurs

Prestation de services et pratiques (si cela s'applique à vous)

59. Discutez-vous de questions raciales/culturelles avec les clients dans le cadre du processus d'intervention?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent

60. Évaluez-vous l'acculturation ou l'assimilation des clients par rapport à la culture de la société d'accueil?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ N/A

61. Dans quelle mesure êtes-vous conscient des forces et des ressources culturelles lorsque vous planifiez des services pour des clients issus de communautés ethnoculturelles?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très Bien

62. Utilisez-vous des références culturelles ou des réalisations historiques comme outil d'affirmation pour les membres des communautés ethnoculturelles?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ N/A

63. Discutez-vous régulièrement des obstacles susceptibles d'entraver les interventions auprès des diverses cultures?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ N/A

64. Est-ce que vous exprimez régulièrement vos sentiments au sujet de votre travail avec des clients, des collègues issus de communautés ethnoculturelles?

- ☐ Pas du tout
☐ Rarement
☐ Parfois
☐ Souvent

65. Est-ce que vous êtes capable de communiquer et de comprendre la totalité ou la plupart de signaux de communication non verbale dans un contexte interculturel?

- ☐ Pas du tout
☐ Rarement
☐ Parfois
☐ Souvent

66. Est-ce que vous connaissez les problèmes liés aux méthodes de diagnostic courantes?

- ☐ Pas du tout
☐ Rarement
☐ Parfois
☐ Souvent
☐ N/A

67. Est-ce que vous employez couramment des méthodes d'évaluation ou de traitement qui tiennent compte des normes culturelles?

- ☐ Pas du tout
☐ Rarement
☐ Parfois
☐ Souvent
☐ N/A

68. Est-ce que vous vous assurez, là où cela est faisable, que la documentation de l'organisme est traduite dans les langues appropriées utilisées par votre clientèle ethnoculturelle?

- ☐ Pas du tout
☐ Rarement
☐ Parfois
☐ Souvent

69. Est-ce que vous utilisez couramment des mesures de satisfaction de la clientèle qui sont adéquates sur le plan culturel pour évaluer la prestation des services?

- Pas du tout
☐ Rarement
☐ Parfois
☐ Souvent

(Applicable à tous)

70. Pour votre développement personnel, énumérez les cours pour lesquels vous seriez intéressés de suivre là où ils sont offerts :

- ☐ 1. Compétence culturelle
☐ 2. Diversité en milieu de travail
☐ 3. Médiation culturelle et résolution des conflits
☐ 4. Communication interculturelle et techniques d'entrevues
☐ 5. Immigration et déportation
☐ 6. Religions et accommodements raisonnables au Canada
☐ 7. Prévention du harcèlement en milieu de travail
☐ 8. Soins de santé dans un contexte interculturel

Autre :

9. _____
 10. _____
 11. _____
 12. _____
 13. _____
 14. _____
 15. _____

Marcel Kabundi

« Le processus de médiation a bien des avantages. Il offre une solution de remplacement au recours au système judiciaire et autres modes de règlement des différends et ce, à tous les niveaux de la société. La médiation comme moyen de résoudre les conflits et de rétablir la paix entre les parties favorise la communication et la coopération; est moins coûteuse que les poursuites judiciaires; est confidentielle, ce qui évite de porter sur la voie publique des problèmes personnels; aide à améliorer les rapports entre les parties; est habituellement plus rapide et efficace qu'une action en justice; et permet aux parties de trouver des solutions répondant à leurs besoins et intérêts. »

Larry Motiuk, Ph.D.

Directeur général

Programmes des délinquants et réinsertion sociale

Service correctionnel du Canada

« Pour régler des conflits interculturels, les auteurs du texte sont justifiés de proposer le recours à des modèles alternatifs de règlement de litige. Loin d'un schéma de représailles, dans un contexte de prévention de crise, les relations humaines en sortent gagnantes. De même qu'il existe des mécanismes de défense individuels pour désamorcer un conflit psychique, ainsi il existe des mécanismes collectifs pour aider à résoudre un conflit interculturel. La médiation interculturelle se présente comme l'une de ces voies. Elle exige sans doute un doigté qui situe cette forme d'intervention dans un champ éloigné d'un travail d'amateur. À milieu pluriethnique, il faut une compétence plurielle. »

Emerson Douyon, Ph.D.

Président

Comité consultatif ethnoculturel national