



## **Gérer les conflits - Pour que tout le monde gagne**

**18 juillet 2019**

Les gens qui me connaissent savent que j'ai toujours été un «gars d'équipe». Aussi ai-je tôt dans ma carrière d'avocat vu les choses différemment et opté pour travailler comme gestionnaire au sein de grandes entreprises. La gestion m'a permis de faire «naturellement» de la médiation et de désamorcer les conflits avec de meilleurs résultats. Aujourd'hui, tant la pratique du droit (du travail, des affaires) que le métier de médiateur sont à un carrefour : ils doivent se renouveler. Il leur faut des connaissances et des habiletés complémentaires, notamment en management.

### **Éviter l'affrontement formel sans régresser**

Mon parcours est atypique, mais pas accidentel. Il est le reflet de ce en quoi j'ai toujours cru, à savoir prendre en considération plusieurs, sinon toutes les dimensions d'une réalité conflictuelle lorsqu'il s'agit d'y trouver une issue. Cela veut dire dépasser — sans l'exclure — le cadre strictement légal et avoir en tête une solution pérenne. Le réflexe de n'envisager une problématique que sous l'angle des poursuites, du litige et de la confrontation n'est plus porteur. À l'ère d'Internet et de la mondialisation, entrepreneurs et administrateurs ont compris la valeur du pragmatisme. Ils veulent «régler» et non faire traîner les choses... en cour.

### **Une pratique tournée vers des solutions variées**

Dès lors, face à un conflit entre Direction et syndicat, à une mésentente entre actionnaires ou à des relations de travail tendues, par exemple, l'avocat doit cesser de faire commerce des procédures pour, plus utilement, devenir un «solutionneur». Il doit être vu comme un sherpa, comme un guide informé et de bon conseil, ouvert aux solutions variées. Mêmes celles qui font éviter la voie des tribunaux. C'est d'ailleurs ce que tout gestionnaire compétent tend à privilégier lorsqu'il fait face à des situations improductives au sein de son organisation. Il pense d'abord en termes d'équité, d'efficacité, de compromis, de collaboration. Gagner une bataille à l'interne ne l'intéresse pas si c'est pour ensuite perdre

la guerre de la concurrence.

### **Le management à la rescousse**

Tenir compte de plusieurs aspects n'est possible que grâce à un décloisonnement disciplinaire, à une souplesse intellectuelle et à un travail d'équipe. En disant cela, je ne renie pas le droit, je ne fais que relativiser son efficacité dans certaines circonstances et donner une définition élargie à la justice, ce qui, soit dit en passant, va dans le sens de sa plus grande accessibilité. En fait, je pense que la pratique du droit en général doit s'enrichir des acquis du management, et ce pour le bénéfice tant des clients que des avocats et des médiateurs. Mon cabinet réseau de *juristes-managers* incarne cette idée... et a plus que jamais le vent dans les voiles.

### **Une vision grand-angle, même pour les médiateurs**

Il faut cesser de voir la médiation comme un dépannage avant de passer aux choses sérieuses. Beaucoup de médiateurs sont des avocats qui appréhendent et analysent les conflits de manière traditionnelle, c'est-à-dire legaliste. Bien sûr, il y a des règles juridiques qu'il faut savoir invoquer, notamment en arbitrage, mais les pratiques du droit et de la médiation ont à se renouveler si elles veulent réussir leur *aggiornamento* et réellement contribuer à rendre la justice accessible. Ironiquement, à l'ère techno, le médiateur (a fortiori l'avocat) ne se rendra indispensable que s'il délaisse sa toge de technicien pour revêtir celle de l'humaniste. Face à la rapidité des échanges, à l'accessibilité aux données et la libre circulation de l'information, études et cabinets doivent cesser de regarder les rapports sociaux par le petit bout de la lunette; ils doivent disposer d'une palette de connaissances, de ressources et d'angles d'analyse face aux réalités complexes auxquelles sont confrontés leurs clients.

### **Gérer sans envenimer**

Je le répète, il ne s'agit pas de mettre la méthode juridique, les codes et autres outils de côté, mais de les subsumer en quelque sorte, de considérer autrement notre apport professionnel global. C'est ce que signifie essentiellement gérer les conflits : être capable de situer le problème, y apporter des pistes de solution adaptées et viser l'équité. Ainsi, à la limite, une décision en médiation ne pourrait en rien relever de la loi. Comme *juriste-manager*, j'essaie de voir derrière le conflit, en amont des perceptions, en périphérie des personnes, et de poser un maximum de questions avant de donner des réponses.

### **Pas de victoire à la Pyrrhus**

C'est qu'il y a toujours plusieurs dimensions aux problèmes, particulièrement ceux touchant les relations de travail. Une approche à large spectre fait en sorte que les clients sentent que leur situation est comprise, que leurs préoccupations et leurs frustrations sont prises en compte. Et rapidement, ils réalisent aussi que le but de la consultation est de trouver une solution dans l'intérêt de tous, ce qui peut signifier de faire des compromis. En relations de travail, la médiation à la «managériale» sous-entend l'idée non pas de remporter la cause à tout prix ni de tout obtenir, mais bien que T-L-M gagne. On n'est pas ici dans le «qui a raison, qui a tort?» ou dans «qui doit obtenir compensations?», mais dans la recherche de la meilleure solution pour l'avenir, d'autant que la plupart des gens qui se retrouvent dans ce type de litige ont à travailler ensemble ou à collaborer par la suite.

Trouver des solutions par le désamorçage et par l'imagination est le propre du gestionnaire efficace. Pour viser le bien de l'ensemble et la satisfaction de chacun, il ne doit pas miser seulement sur sa formation légale, mais sur des connaissances et des habiletés complémentaires. D'ailleurs, c'est ce qui est majoritairement recherché aujourd'hui : des professionnels de la solution et non des spécialistes de la requête. Encore moins des querulents.

### **Un moule à changer**

Je ne pense pas être radical en disant, en terminant, que l'avocat de demain (même d'aujourd'hui) sera un conseiller juridique polyvalent, à l'esprit habitué à la complexité et à la diversité. Pour cela, il lui aura fallu recevoir une formation universitaire revue et bonifiée par les acquis des sciences de l'administration. Des disciplines comme la psychologie, la sociologie ou la diplomatie pourront aussi figurer au cursus. Même la philosophie n'est pas sans donner des atouts dans le cadre des nouveaux services à offrir.

À cet égard, je pratique d'ailleurs moi-même une forme de maïeutique (Socrate) en étant toujours curieux, en incitant les gens à se poser des questions et à réfléchir sur leur situation. Stimuler cette introspection fait partie du rôle du gestionnaire efficace, car elle permet au changement de se produire. Puisse mon parcours atypique avoir contribué à faire cet effet sur le droit!

Me Jules Bernier,

Avocat Juriste-Manager

