



## Médiation transformative Une approche qui gagne à être connue

5 Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents  
Le Barreau s'oppose à une transformation profonde

8 Rencontre avec le nouveau directeur général du Barreau  
Un leadership basé sur la confiance

11 Marée noire : juristes en eaux troubles

14 Déontologie des avocats en entreprise  
Une formation sur mesure pour les avocats en entreprise

Emmanuelle Gril

Une nouvelle forme de médiation prend racine au Québec et fait tranquillement son chemin chez les juristes. Aperçu de la médiation transformative, dont M<sup>e</sup> John Peter Weldon est à la fois l'apôtre et le précurseur.

Aux États-Unis, la médiation dite transformative est née il y a une quinzaine d'années environ. Au départ, c'est la United States Postal Service (USPS) qui a eu recours à ce modèle, pour tenter de régler d'importants problèmes internes.

L'avocat, médiateur et formateur, M<sup>e</sup> John Peter Weldon, résume : « En argot américain, l'expression *going postal* signifie réagir violemment sous le coup d'une rage incontrôlable au travail. Elle trouve son origine dans une vingtaine de fusillades meurtrières qui ont eu lieu entre 1986 et 1997 à l'USPS. Des employés en colère ont tiré sur des superviseurs, des collègues et des membres du public, tuant ainsi plus de 40 personnes. Dès 1994, un projet-pilote de médiation de conflits au travail a été instauré pour remédier à cette situation désastreuse chez le deuxième plus gros employeur aux États-Unis », relate-t-il.

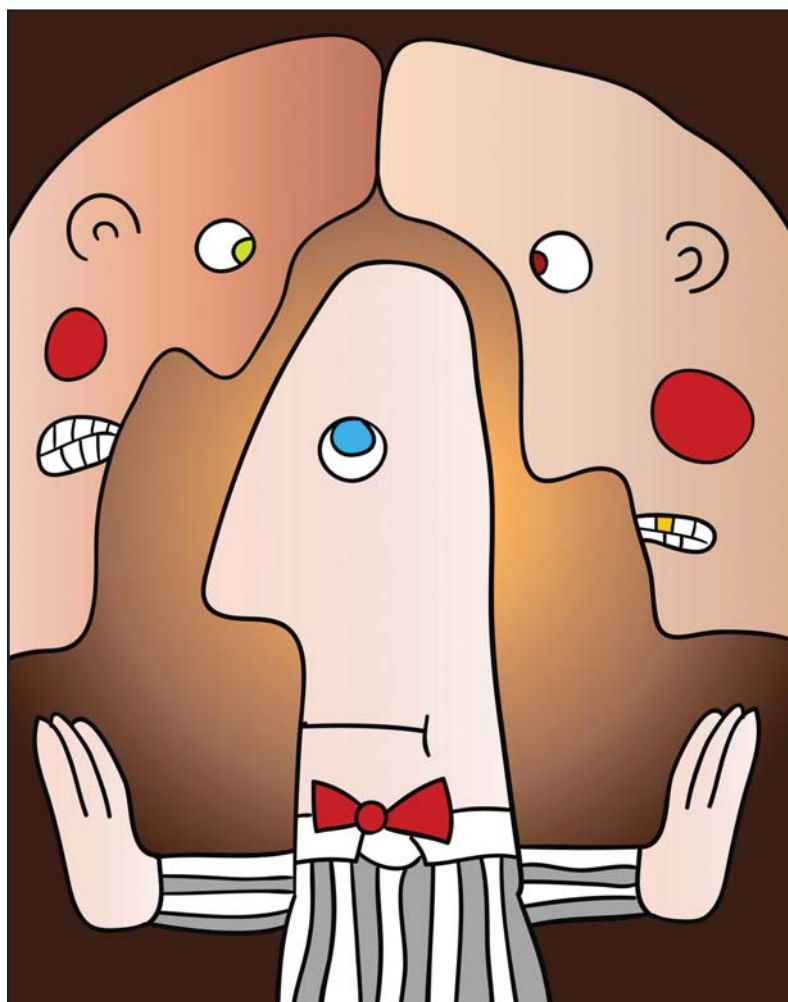


Photo: iStockphoto

Bush et Folger caractérisent cette médiation comme étant un processus par lequel un tiers impartial intervient auprès de parties en conflit afin de les aider à transformer la qualité de leur interaction, la faisant passer de négative et destructrice à positive et constructive, et ce pendant qu'elles abordent et explorent différents aspects de la situation et différentes possibilités de résolution.

« Visant à régler à l'amiable bon nombre de plaintes de discrimination et de harcèlement, mais surtout à augmenter les compétences en communication du personnel et à améliorer le climat de travail, l'USPS s'est tournée vers le modèle transformatif de médiation développé par Baruch Bush et Joseph Folger. Ces derniers ont aussi été mandatés pour initier 200 formateurs, qui ont à leur tour entraîné 3 000 médiateurs, permettant à l'USPS d'offrir le programme de médiation REDRESS<sup>MC</sup> à l'ensemble de ses 600 000 employés dès 1999 », poursuit M<sup>e</sup> Weldon.

Suivez le Barreau sur :



NOUS PRENONS LE RELAIS ÉLECTRONIQUE POUR VOUS

netco  
1.800.668.0668  
www.netco.net

SERVICES EXCLUSIFS AUX AVOCATS

## Médiation transformative Une approche qui gagne à être connue

SUITE DE LA PAGE 1

Une décennie plus tard, les résultats sont convaincants : non seulement les incidents violents au travail sont chose du passé à l'USPS, mais les tensions ont fait place à une culture de communication et de respect. De plus, les trois quarts des plaintes soumises au programme ont été résolues à l'amiable.



M<sup>e</sup> John Peter Weldon

### Un outil de choix dans les conflits de travail

M<sup>e</sup> Weldon donne le séminaire *La médiation d'une allégation de harcèlement psychologique : l'approche transformationnelle*, à la Formation continue du Barreau du Québec. Il est le seul à le faire chez nous et il se voit un peu comme une sorte de courroie de transmission. Convaincu des vertus et de l'efficacité de cette approche, il l'a importée des États-Unis après en avoir fait la découverte. « Je travaillais avec ce modèle en droit familial depuis une quinzaine d'années, mais c'est en 2004 que je l'ai élargi au droit du travail, plus précisément aux cas de harcèlement psychologique », souligne-t-il. Il estime que ce type de médiation est d'autant plus approprié que la majorité des plaintes de harcèlement psychologique sont rejetées après enquête et audition. Par conséquent, bon nombre de plaignants doivent retourner bredouilles dans leur milieu de travail, et éventuellement passer pour des fauteurs de troubles. Or, des conflits non réglés entraînent inévitablement des situations de frustration et de non-collaboration qui coûtent cher à l'entreprise.

En quoi consiste cette fameuse médiation transformative ? « Tout d'abord, un mot sur le choix terminologique. L'emploi du terme plus français de "transformatrice" donnerait l'impression que c'est le médiateur qui transforme le conflit alors qu'au contraire, ce sont les parties elles-mêmes qui le font. C'est pourquoi on préfère l'emploi du néologisme "transformative" », fait valoir M<sup>e</sup> Weldon.

Pour en savoir plus au sujet de la formation de M<sup>e</sup> John Peter Weldon, consultez la section sur la formation continue obligatoire du site Web du Barreau du Québec au

[www.barreau.qc.ca/avocats/formation-continue/obligatoire/index.html](http://www.barreau.qc.ca/avocats/formation-continue/obligatoire/index.html).

Bush et Folger caractérisent cette médiation comme étant un processus par lequel un tiers impartial intervient auprès de parties en conflit afin de les aider à transformer la qualité de leur interaction, la faisant passer de négative et destructrice à positive et constructive, et ce pendant qu'elles abordent et explorent différents aspects de la situation et différentes possibilités de résolution. À la différence d'autres modèles de médiation, cette définition n'insiste pas sur l'objectif d'en arriver à une entente, mais plutôt sur la transformation du climat de communication entre les parties.

M<sup>e</sup> Weldon précise que la médiation transformative part du principe qu'un conflit non réglé amène les parties à se sentir sans ressources et à se replier sur elles-mêmes. « Elles se sentent comme des victimes impuissantes et elles ont tendance à voir l'autre comme l'incarnation du mal », précise-t-il. Selon ce nouveau modèle, le médiateur aide les parties à changer la nature de l'interaction conflictuelle en renforçant leur sentiment de compétence personnelle. Il les invite également à tenir progressivement compte du point de vue de l'autre. Ce faisant, il applique scrupuleusement le principe de l'autodétermination selon lequel ce sont les parties qui demeurent maîtres non seulement du contenu, mais également de la marche à suivre. Elles se réapproprient ainsi leur conversation, tout en étant accompagnées dans celle-ci.

Ce modèle serait particulièrement efficace dans le cas d'un conflit ou d'une plainte pour harcèlement psychologique au travail. « Ce que recherchent avant tout les personnes aux prises avec un conflit interpersonnel au travail, c'est que ça cesse! Elles ont besoin de clarifier et de faire connaître leur point de vue sur la situation, leur vécu, leurs sentiments, leurs demandes à l'autre partie. Elles ont également besoin de comprendre ce qui se passe, de savoir ce qui motive l'autre, d'échanger sur ce point, de s'ouvrir éventuellement à une autre réalité que la leur. La médiation transformative fait une large place à l'interaction, et se révèle un outil particulièrement approprié dans ce type de problématique », poursuit M<sup>e</sup> Weldon.

### À contre-courant

M<sup>e</sup> Weldon soutient que ce type de médiation adopte une approche qui va littéralement à contre-courant des modèles plus traditionnels. « Même les médiateurs chevronnés doivent effectuer un désapprentissage pour réprimer certains réflexes acquis! Mais dans le fond, on en revient à la base de la médiation : permettre à deux personnes de s'asseoir et de se comprendre. Il ne s'agit pas de les forcer à s'entendre alors même que le climat entre eux est envenimé, mais plutôt de les aider à revenir sur des événements passés, à s'expliquer et à ouvrir leurs horizons. Quand les parties se sont mieux comprises, l'entente vient par surcroît. »

Le médiateur doit par ailleurs s'attendre à ce que les parties expriment leurs émotions, qui constituent une précieuse matière première à travailler avec des outils de communication précis. « Dans le modèle de médiation traditionnel, l'interaction imprévisible et mouvementée des parties représente le principal empêchement pour en arriver à une entente. Au mieux, un obstacle à surmonter et un piège à contourner par différentes stratégies. La médiation transformative considère au contraire l'interaction comme une véritable mine d'or.

Si le médiateur choisit de l'appuyer patiemment plutôt que d'essayer de la contrôler et de la museler, elle produira des résultats jugés justes et raisonnables aux yeux des parties, résultats qui pourront leur apporter une véritable satisfaction ainsi qu'un apaisement durable. Qui plus est, c'est au sein même du déroulement de la médiation que les parties pourront retrouver les sentiments de compétence et de connexion que le conflit est venu miner et auxquels elles accordent une valeur fondamentale », explique M<sup>e</sup> Weldon.

Pour conclure, il souligne que la médiation transformative permet de bâtir des ententes durables : « Signer en bas d'un papier ne suffit pas si on s'est senti forcé de le faire! ». ■

## Petite histoire de la médiation

Dans les années 1970, la médiation s'est fait d'abord connaître au Québec dans le milieu des relations de travail. On a eu alors principalement recours au modèle évaluatif de médiation. M<sup>e</sup> John Peter Weldon, avocat, médiateur et formateur, explique que la médiation évaluative part du principe que des médiateurs experts dans les questions faisant l'objet du litige peuvent aider les parties à évaluer les forces et les faiblesses de leurs positions en droit, et ce dans le but de s'entendre. Selon ce modèle, c'est le médiateur qui contrôle la procédure à suivre et qui propose des solutions au règlement du différend. Les réunions privées, appelées caucus, entre le médiateur et une partie à la fois, sont un élément important de la médiation évaluative.

Dans les années 1980, la médiation a commencé à s'étendre à d'autres sphères de pratique au Québec, entre autres aux affaires familiales, civiles et commerciales. On opte cette fois pour le modèle facilitatif, rendu populaire par la parution en 1981 du livre *Getting to Yes*, de Fisher et Ury, du *Harvard Project on Negotiation*. La médiation facilitative part du principe selon lequel les personnes peuvent s'entendre et régler elles-mêmes leurs différends avec l'aide d'un tiers impartial qui joue un rôle actif en contrôlant le processus. Par processus, on entend notamment le respect d'étapes prédéterminées et l'établissement de règles de base pour régir la façon dont le problème sera résolu.

Enfin, dans les années 1990, quelques praticiens de la médiation au Québec ont été interpellés par un modèle jugé plus approprié pour intervenir dans les conflits interpersonnels. Ils ont été inspirés en cela par l'approche transformative présentée dans l'ouvrage *The Promise of Mediation* de Bush et Folger, paru en 1994. Mais ce n'est qu'en 2005 qu'une deuxième édition revue et augmentée de cet ouvrage est venue véritablement concrétiser ce modèle de médiation moins directif et plus relationnel.