

23 For a description of the REDRESS™ program at USPS : <http://about.usps.com/what-we-are-doing/redress/programs.htm>

24 Bingham, L.B., Hallberlin, C.J., Walker, D.A., et Chung, W-T : *Dispute System Design and Justice in Employment Dispute Resolution : Mediation at the Workplace*, Harvard Negotiation Law Review Vol. 14:1, available without charge on line at : <http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/2009/09/1-50.pdf>

25 Rubin, J. Z., et al., *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement* (2nd ed. 1994); Goleman, D., *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ* (1995); Beck, A. T., *Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility and Violence* (1999); McCorkle, S., Mills, J., *Rowboat in a Hurricane: Metaphors of Interpersonal Conflict*, 5 Comm. Rep. 57 (1992)

26 Schultz, K. (2010) *Being Wrong: Adventures in the Margin of Error*. Harper- Collins, <http://blog.ted.com/2011/04/19/on-being-wrong-kathryn-schultz-on-ted-com/>

27 Presentation of the 4 transformative intervention techniques closely follows the description provided in Backlund, W., Bush, R.A.B., Saul, J.A., *Mediation : Principles & Practice - The Transformative Framework*, Copyright © 2010 Institute for the Study of Conflict Transformation, Inc., p. 44 et ss., used by permission.

28 Ibid, p. 44

29 Ibid, p. 47

30 Ibid, p. 52

31 Schultz, K., Op cit, note 25

32 Backlund, W., Bush, R.A.B., Saul, J.A., Op. cit., note 27, p. 55

33 Gonsalves, P. and Hudson, D. T., *Supporting Difficult Conversations: Articulation and Application of the Transformative Framework at Greenwich Mediation*: <http://www.mediate.com/articles/greenwichM1.cfm>

La médiation transformative au soutien de l'autodétermination des parties

John Peter Weldon M.A., LL.L., Med.A

Médiateur, professeur adjoint de médiation à la Faculté de droit de l'Université Hofstra (Long Island, NY), formateur en médiation au Service de la formation continue du Barreau du Québec et avocat, John Peter Weldon¹ est un pionnier de la médiation transformative au Québec. Collaborateur du professeur Robert A. Baruch Bush, coauteur de *The Promise of Mediation* et cofondateur de *l'Institute for the Study of Conflict Transformation*², il est le premier francophone à avoir reçu l'accréditation de *Certified Transformative Mediator*TM. Il est un membre actif de l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ) et de l'Institut d'Arbitrage et de Médiation du Canada (IAMC).

Dans cet article l'auteur esquisse un portrait intime de la médiation transformative; il décrit la théorie du conflit sur laquelle elle s'appuie ainsi que ses objectifs et dévoile les méthodes spécifiques utilisées par les médiateurs transformatifs pour aider chaque partie à regagner un sentiment d'équilibre entre soi et l'autre.

En quoi consiste le travail de médiation?

Pendant plus de 30 ans, les praticiens du modèle facilitant de médiation³ ont considéré le conflit comme l'expression d'une compétition entre les besoins et les intérêts des parties. Par le biais d'un processus contrôlé d'examen visant à identifier rationnellement des points de convergence entre les besoins et intérêts respectifs des parties, le médiateur amenait les parties en discordance à franchir une série d'étapes prédéterminées de négociation destinées à les mener à une entente⁴.

Il existe une autre façon d'envisager le conflit. Dans cette autre vision, le conflit est considéré essentiellement comme une crise d'interaction humaine. Les personnes aux prises avec un conflit ont de la difficulté à mettre les choses en perspective, à se percevoir elles-mêmes et à percevoir leur adversaire de façon objective, ce qui les pousse par réflexe à réagir, soit en livrant bataille, soit en prenant la fuite ou en figeant (réflexes que la recherche⁵ a définis comme « *the fight, flight, or freeze response* »). Sous l'emprise du conflit, les parties se sentent privées de leurs moyens habituels et tendent à considérer leur adversaire de la pire manière possible, créant ainsi un cercle vicieux où elles se perçoivent comme victimes l'une de l'autre et alimentent une hostilité réciproque, précipitant ainsi une détérioration de la communication et l'escalade du conflit.

Selon la compréhension transformative du conflit, une personne plongée dans un conflit qui persiste a tendance à se sentir davantage vulnérable, confuse, craintive, démunie, désorganisée, incertaine, indécise, et victime – en un mot, plus déstabilisée qu'avant que le conflit éclate. Parallèlement, cette personne a tendance à nourrir des sentiments davantage défensifs, méfiants, hostiles, voire diabolisant – en un mot, plus fermés envers son adversaire qu'avant le conflit.

Un peu comme la coupure au doigt qui se guérit d'elle-même, sans qu'on ait besoin de consulter un professionnel de la santé, la plupart de nos conflits se règlent d'eux-mêmes sans qu'on ait besoin de consulter un spécialiste. Cela veut dire que, sans

aide, on est devenu plus calme, lucide, confiant, centré, articulé, décidé et agissant – en un mot, plus compétent. Et parallèlement, on est devenu dans un deuxième temps relativement plus attentif à l'autre partie, prêt à lui accorder le bénéfice du doute, apte à tenir compte de son point de vue – en un mot, plus ouvert à considérer notre adversaire comme un autre être humain.

Mais pour le rare conflit qui nous fait perdre nos moyens, nous réveille la nuit, et nous empoisonne l'existence, il peut être nécessaire de chercher de l'aide. De quelle sorte d'aide avons-nous besoin à ce moment-là? La question débouche aujourd'hui sur des réponses multiples. Car il ne s'agit plus du simple choix entre une consultation avec un avocat et une séance avec un médiateur. Nous vivons aujourd'hui à l'ère de la diversité des pratiques de médiation et du libre choix du justiciable⁶. Et puisque la médiation se conjugue dorénavant au pluriel⁷, si on opte pour la médiation, il faut maintenant déterminer la sorte de médiation dont on a besoin.

Les médiateurs qui adhèrent à l'approche transformative croient que ce dont les personnes en conflit ont le plus besoin, c'est d'être accompagnées par une personne qui les aide à mener un type particulier de conversation dans laquelle chaque partie va graduellement pouvoir retrouver ses repères en reconquérant son autonomie personnelle (*empowerment shifts*) et en devenant plus attentive à la manière dont l'autre partie vit la dispute (*recognition shifts*). Au cours des 20 dernières années, la



facilitation d'une meilleure communication entre les parties en conflit afin que puisse émerger une issue appropriée et durable a constitué la marque distinctive de la médiation transformative.

L'autodétermination des parties

Ce qui distingue l'ensemble des approches de médiation des processus d'adjudication, c'est le principe de l'autodétermination des parties, voulant que ce soit aux parties elles-mêmes et non à un tiers décideur qu'incombe la responsabilité de trouver des solutions à leur litige, aidées en cela par un tiers neutre sans pouvoir décisionnel (exception faite de l'approche « méd-arb »). Le principe de l'autodétermination occupe une place centrale dans toutes les définitions de la médiation figurant dans la doctrine⁸, dans les codes de conduite et de déontologie⁹ et dans les diverses formes de réglementation de la médiation¹⁰ partout dans le monde.

Voici comment les auteurs Boule et Kelly¹¹ présentent la centralité du principe de l'autodétermination des parties dans la définition de la médiation:

« L'absence de formalisme et la flexibilité de la médiation permettent la participation entière et directe des parties au processus. La médiation est un mode de résolution de disputes hautement accessible. Grâce à son accessibilité et à son potentiel de participation, les parties en conflit, soumises à quelques règles élémentaires de décorum, peuvent converser, négocier et échanger des options à tout moment du processus. La participation directe des parties à la médiation se justifie au regard de la promotion de la prise de responsabilité pour les choix qui seront effectués et de la dignité de l'individu. Elle soutient que les parties sont capables de prendre elles-mêmes de meilleures décisions au sujet de leurs intérêts que ne le feraient des tiers, tels que juges ou arbitres, et que si elles se sentent maîtres du processus, elles seront plus enclines à appuyer les résultats qui en émaneront. Aucune autre méthode contemporaine de résolution de disputes ne fait autant de place que la médiation à la participation directe des parties, et

même lorsqu'aucun règlement n'est intervenu, les parties ont évalué très positivement cet aspect 'd'autodétermination' du processus. »

Si la médiation transformative partage avec les autres types de médiation les valeurs éthiques d'indépendance, d'impartialité et de confidentialité, ce qui la distingue, c'est l'étendue qu'elle accorde en théorie et en pratique au principe de l'autodétermination des parties, celui-ci s'appliquant non seulement au contenu de la conversation des parties en médiation, mais également au processus de cette conversation¹².

Or, l'étendue accordée au principe de l'autodétermination des parties en médiation transformative a conduit certains à juger que l'adoption par les médiateurs transformatifs d'une position non directive à l'égard des parties encourageait les personnalités les plus fortes à dominer les séances de médiation¹³. Cette conception est erronée. En effet, les parties ont voix égale au chapitre quant à l'orientation de la conversation lors des séances de médiation, et chaque partie dispose d'un veto sur la manière dont ces séances doivent se dérouler. Si à un quelconque moment, une partie estime que l'autre partie dépasse les limites et n'agit plus de façon raisonnable, elle peut demander de faire une pause, solliciter une rencontre en privé avec le médiateur, mettre fin à la séance ou mettre fin à la médiation. Les parties ne sont jamais forcées de faire quoi que ce soit contre leur gré.

Dans mon rôle de médiateur, je n'attends pas pour autant que les choses se passent d'elles-mêmes : non-directivité n'est pas synonyme de passivité. Comme je l'explique plus loin dans cet article, j'interviens continuellement, mais de manière non directive, dans la conversation des parties¹⁴ afin de leur permettre de reconsidérer leurs propres commentaires et d'ajuster leurs attitudes, leur comportement et leurs paroles en conséquence.

Mon itinéraire personnel

En 1993, après avoir pratiqué le droit familial, puis le droit criminel pendant 15 ans au Québec, plus précisément à Montréal et à Sherbrooke, je vivais une insatisfac-

tion croissante à l'égard des décisions rigides du système adversaire. J'ai alors suivi une formation en médiation familiale « classique », convaincu que mon rôle de médiateur consisterait à guider les parties vers une entente tout en veillant à ce que les manifestations du conflit soient évitées.

En 1994, je remettais en cause le rôle du conflit en médiation, à savoir si effectivement, l'évitement du conflit était la meilleure façon de résoudre les disputes. Cette année-là, j'allais lire un livre précurseur, *The Promise of Mediation*¹⁵, dans lequel les auteurs, Robert A. Baruch Bush et Joseph P. Folger, font valoir que des parties en médiation ayant l'occasion de se parler franchement et librement avec le soutien d'un médiateur spécialement formé, tendent à résoudre leurs problèmes de façon plus satisfaisante que lorsque le médiateur impose des restrictions à leur interaction conflictuelle.

L'intégrité et la cohérence de l'approche transformative m'avaient interpellé. Depuis lors, j'ai pratiqué exclusivement ce type de médiation dans plus de 800 cas, tout d'abord en tant que médiateur familial, et depuis 2005, en tant que médiateur dans les conflits en milieu de travail. J'enseigne actuellement la médiation transformative au Canada, aux États-Unis et en France.

Au Québec, j'ai formé plus de 200 médiateurs à l'approche transformative dans le cadre du Service de la formation continue du Barreau du Québec¹⁶, et avec plus de 50 d'entre eux, nous avons récemment fondé le Réseau pour une approche transformative du conflit¹⁷. L'institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ) a organisé à Montréal deux colloques majeurs en modes appropriés de résolution des conflits mettant en relief la médiation transformative : le premier en avril 2011¹⁸ et le deuxième qui aura lieu le 15 novembre 2012¹⁹. En avril 2011, le professeur Baruch Bush et moi-même avons co-enseigné un séminaire bilingue de 3 jours en médiation transformative à 20 médiateurs émérites, formateurs en médiation et professeurs d'université.

Le portrait évolutif de la



médiation transformative

Il est important de noter que la pratique de la médiation transformative a énormément évolué entre 1994 et 2005, c'est-à-dire entre la publication de la première édition de *The Promise of Mediation* et la publication de l'édition revue et améliorée²⁰. Le message principal qui se dégageait de l'édition originale était que si les médiateurs voulaient prendre au sérieux l'autodétermination des parties, ils devaient éviter d'être directifs.

Cependant, le message de l'édition originale ne s'accompagnait pas d'une description détaillée de ce que le médiateur devait substituer à la directivité. Il en a résulté une interprétation voulant que le médiateur transformatif ne devait pas trop s'immiscer dans l'échange entre les parties, afin de ne pas influencer le cours des débats. Cette confusion entre directivité et interventionnisme a eu comme conséquence que les médiations faites selon le modèle initial avaient tendance à se prolonger indûment.

Il a fallu attendre l'édition de 2005 pour qu'une description complète de la méthode s'articule pleinement. Bien que les deux éditions portent le même nom, il s'agit essentiellement de deux livres différents : un détail qui a échappé à l'attention de plusieurs oeuvrant dans le domaine, y compris l'auteur de cet article. L'édition de 2005, enrichie de l'expérience des dizaines de milliers de médiations pratiquées, entre temps, à l'United States Postal Service (USPS) et ailleurs au cours de l'intervalle séparant les deux éditions, présente un portrait détaillé de la pratique de la médiation transformative. Le modèle revu et corrigé qui en est sorti est résolument interventionniste, proposant au médiateur une gamme puissante d'interventions non directives, qui agissent comme autant d'accélérateurs du processus de transformation, par les parties, de leur conflit²¹.

Un troisième livre, *Transformative Mediation: A Sourcebook*²², publié en 2010 sous la direction de Folger, Bush et Della Noce, explore la diversité des situations auxquelles l'approche transformative a été appliquée avec succès. Il présente une étude globale de la théorie et de la prati-

que de la médiation, certains chapitres spécifiques étant consacrés à la façon dont la médiation transformative a été utilisée dans les sphères suivantes : système judiciaire, droit de la famille, conflits en milieu de travail, consolidation d'équipes de travail, écoles, problèmes communautaires, soins des aînés, médiations entre victimes et contrevenants, questions autochtones, et conflits ethnopolitiques. L'*Institute for the Study of Conflict Transformation* m'a accordé le droit exclusif de traduction en langue française de ce nouveau livre d'importance exceptionnelle pour les médiateurs du Québec et du reste de la francophonie et ce projet d'envergure n'attend que le financement nécessaire à son accomplissement.

En quoi la médiation transformative est-elle si différente?

La médiation transformative permet d'aider des parties à résoudre un conflit interpersonnel de façon efficace. Deux éléments importants la distinguent d'autres méthodes de médiation : d'une part, les parties sont autorisées à se parler franchement et ouvertement et d'autre part, ce sont elles qui déterminent les sujets à traiter et les buts à poursuivre.

Les médiateurs qui choisissent d'autres méthodes ont coutume de dire que ce sont les parties qui sont chargées du contenu de la médiation et que ce sont eux, les médiateurs, qui en contrôlent le processus, mais les médiateurs transformatifs voient les choses autrement. Convaincus que le processus même de la médiation a un effet direct sur son résultat, ils présentent la médiation non pas comme une procédure à suivre, mais comme une conversation qui répondra le mieux au besoin des parties d'aller au bout de leur pensée et d'exprimer leurs choix (« *voice and choice* »)

Vous vous demandez sans doute comment un médiateur responsable peut laisser ainsi aux parties la détermination de modalités telles que les règles de conduite et de communication, tout en menant efficacement une médiation. Je vais décrire dans cet article plusieurs techniques qui répondront par le détail à cette question, mais la clé de ce type de médiation, c'est l'adoption

par le médiateur d'une approche qui privilégie les échanges libres et ouverts entre les parties et qui les appuie régulièrement par des interventions non directives. Cette approche découle de la conviction que les parties, accompagnées de façon adéquate, ont ce qu'il faut pour parvenir à plus de clarté, prendre des décisions judicieuses, et commencer à prendre en compte le point de vue de l'autre. Au final, si les parties ont le sentiment d'avoir été entendues, elles considéreront les résultats auxquels elles seront elles-mêmes parvenues comme justes et raisonnables, ce qui favorisera une issue durable à leur conflit.

Une approche qui a fait ses preuves

En 1994, l'US Postal Service (USPS), 2^e employeur en importance aux États-Unis, avait accumulé plus de 14 000 plaintes de discrimination et de harcèlement et avait été fortement ébranlé par plus d'une quarantaine d'homicides sur les lieux du travail, donnant lieu à l'expression malheureuse « *going postal* ». L'USPS avait alors fait appel à Bush et Folger pour trouver des moyens d'instaurer un climat de travail plus sécuritaire et plus productif. L'USPS poursuivait deux objectifs connexes : offrir à ses employés un processus rapide, informel et confidentiel de traitement de plaintes et faire en sorte que ce processus favorise chez les employés et les superviseurs le développement de compétences qui leur permettraient de faire face à des conflits à l'avenir. À la demande de l'USPS, Bush et Folger ont supervisé la formation de 3 000 médiateurs externes dont 1 500 ont été retenus pour œuvrer au sein du programme de médiation transformative REDRESS^{TM23}.

Les résultats des 10 premières années d'application de REDRESSTM à l'USPS (1998-2008) ont été documentés et compilés par une équipe de chercheurs de l'Université de l'Indiana dirigée par Me Lisa Bingham²⁴ à partir de 227 000 sondages post médiation au sujet de 65 000 médiations. Selon l'évaluation des employés et des superviseurs ayant eu recours au programme REDRESSTM, qui a connu un taux de participation volontaire de 80 %, le taux moyen de satisfaction de l'issue de la médiation s'est élevé à 67 %, le taux moyen



de satisfaction du processus de médiation à 90 %, et le taux moyen de satisfaction de la performance du médiateur à 97 %. De plus, la mise en œuvre intégrale du programme a entraîné une baisse de 25 % des plaintes formelles de discrimination et une baisse de 35 % des plaintes informelles, un indice qu'employés et superviseurs se sentaient désormais plus compétents pour régler eux-mêmes leurs différends.

Au-delà du règlement du différend

Si la médiation transformative apporte autant de satisfaction aux parties, c'est que non seulement les points litigieux y sont traités, mais aussi les émotions et les attitudes, ce qui permet aux personnes qui y ont recours d'élargir leur vision de la situation. Selon les données issues d'un large éventail de recherches universitaires²⁵, bien que les personnes en situation de conflit viennent en médiation dans l'espoir de résoudre leur conflit, ce qui est le plus déstabilisant et difficile à vivre pour elles, ce sont les sentiments pénibles que cette situation suscite en elles et la façon dont elles se sentent poussées à agir envers l'autre, surtout si elles s'entendaient bien précédemment. Les personnes n'aiment pas entretenir de la rancune et de l'hostilité, et autant elles désirent ardemment que des points litigieux spécifiques soient résolus et que justice soit faite, autant elles désirent regagner un sentiment de contrôle sur leur propre vie et que cessent les hostilités avec l'autre.

De façon plus concrète, l'objectif de la médiation pour les personnes en situation de conflit est qu'on les aide à comprendre ce dont elles ont besoin, ce qu'elles désirent et ce qu'elles peuvent faire pour le réaliser. Pour y parvenir, les parties devront pouvoir exprimer ce qui est important pour elles, commencer à s'écouter différemment l'une l'autre, et être entendues l'une par l'autre. C'est seulement lorsque les parties seront en mesure de voir la situation dans une perspective plus large qu'elles seront aptes à prendre des décisions menant à un résultat approprié.

Une conversation axée sur la franchise, l'ouverture et l'autorégulation

Certains médiateurs croient qu'il y a lieu de séparer les parties en proie à des émotions intenses ou d'insister pour qu'elles évitent de s'engager dans des discussions franches et ouvertes. En agissant ainsi, le médiateur espère maintenir le contrôle de la séance de médiation de façon à ce que la logique y prévale, et non l'émotion.

Le problème que soulève cette approche, c'est que lorsque les parties cèdent le contrôle du processus au médiateur et ne sont pas libres d'exprimer ce qu'elles ressentent vraiment vis-à-vis de la situation, elles risquent de « subir » la médiation plutôt que d'y participer pleinement. Elles pourraient ainsi avoir à considérer des éléments que le médiateur désire qu'elles considèrent ou se plier à la façon dont le médiateur désire que la discussion soit menée, plutôt que de discuter, de leur propre façon, de questions plus cruciales à leurs yeux. Il arrive souvent que les personnes en situation de conflit soient contrariées. Tant que ces personnes ne parviendront pas à exprimer leur propre vision des choses et à avoir l'assurance qu'elles ont été entendues, elles refuseront généralement de considérer le point de vue de leur adversaire ou de remettre en question leur propre point de vue. Or si cet état d'esprit domine chez les parties, celles-ci ne pourront envisager des options constructives.

Le médiateur transformatif adopte une approche différente. Il offre aux parties la possibilité de définir des limites, tant en ce qui a trait aux sujets qu'au ton des discussions, et d'établir elles-mêmes ce qu'elles jugent approprié à inclure dans la conversation. Puisque dans ce modèle, le médiateur n'assume pas une fonction de censeur du dialogue entre les parties, son rôle consiste à soutenir activement les efforts des parties à s'autoréguler.

Par exemple, si les deux parties se sont mises d'accord pour éviter d'utiliser un langage abusif, mais qu'une partie devient abusive au cours de la médiation, voici comment je m'y prendrais. Je refléteraï les propos offensants de la partie, lui donnant ainsi l'occasion de se corriger ou de se rétracter. Si le langage abusif devait se poursuivre et que la personne à qui il s'adresse paraissait s'en offenser, je pour-

rais offrir à cette dernière de me rencontrer en privé si elle le désirait. De retour à la salle de médiation, je proposerais une rencontre similaire à l'autre partie. Les deux parties réunies de nouveau, la partie offensée pourrait avoir acquis suffisamment d'assurance pour dire à l'autre :

« Je te demande de ne pas utiliser de langage abusif, sinon je mettrai fin à la séance ».

L'effet d'une telle prise de position de la part d'une partie offensée peut être transformatif pour les deux parties. Dans ce modèle de médiation, le message n'est pas livré par le médiateur, mais par la partie offensée elle-même, en accord avec les principes d'autonomie et d'autodétermination des parties. Cette façon de procéder fournit à la partie offensante un contexte lui permettant de se rendre compte qu'utiliser un langage abusif n'est pas acceptable²⁶; une part importante de la transformation passant par un dialogue intérieur chez chaque partie.

Le médiateur transformatif permet donc aux parties de s'exprimer et de pénétrer aussi profondément qu'elles le jugent nécessaire au cœur de leur conflit. Lorsque l'interaction entre les parties s'envenime, le médiateur ne perd pas pied. En raison de sa formation et de son expérience, il sait que la spirale descendante, négative et destructive de l'interaction conflictuelle des parties peut se transformer avec son aide en une spirale ascendante, positive et constructive, menant à une communication plus respectueuse. En favorisant des changements, même minimes, de perspective chez chaque partie (des « micromouvements »), le médiateur permet à chacune d'elle de regagner progressivement un sentiment de pouvoir personnel et d'ouverture au point de vue de l'autre.

Changements de position et de perspective

En séance de médiation, le médiateur transformatif observe que lors de l'interaction conflictuelle, les deux parties manifestent des changements graduels et cumulatifs de position et de perspective qui les aident à clarifier leur propre vision des choses (*empowerment shifts*) et à prendre en compte le point de vue de l'autre (*reco-*



gnition shifts).

Le repérage de ces *micromouvements* subtils, mais perceptibles, d'attitude, d'expression et de comportement chez les parties, est un élément central de la pratique de la médiation transformative. Afin que ces changements s'opèrent pour permettre à chaque partie de retrouver un sentiment de compétence personnelle et de s'ouvrir progressivement au point de vue de l'autre, le médiateur a recours à quatre accélérateurs puissants de transformation du conflit, quatre techniques d'intervention non directive pour soutenir l'échange entre les parties : le reflet, le résumé, la question de vérification et le silence volontaire²⁷. L'écoute proactive est à la base de ces quatre techniques : le médiateur observe attentivement la façon dont les parties se parlent entre elles, en concentrant son attention sur leur ton, leur regard, leurs attitudes corporelles, leur débit, leurs choix particuliers de mots et d'expressions, ainsi que leurs moments de silence.

La technique du reflet

Le « reflet »²⁸ (*reflection*) est la technique d'intervention de base dans l'approche décrite par Bush et Folger. Ce terme revêt une signification particulière dans ce modèle de médiation. Si le reflet, terme familier aux praticiens d'autres types de médiation, est souvent utilisé par eux dans le but de reformuler, recadrer ou atténuer le message d'une partie, son intention diffère en médiation transformative.

Quand une partie dit une chose à laquelle elle semble attacher de l'importance, le médiateur reflète ce qu'elle a dit d'une manière qui traduit non seulement la logique des mots, mais aussi leur signification émotionnelle, manifestée par l'énergie avec laquelle ces mots ont été prononcés.

« Anne, vous semblez vraiment irritée par le fait que Jacques revienne sur la question de votre retard au travail cette journée-là, alors que vous considérez qu'il s'agissait là d'un incident isolé dû à la maladie soudaine de votre fille. »

Le reflet confirme à la partie qui vient de parler que le médiateur a bien saisi ce qu'elle a dit, même si ce n'est pas encore le cas de l'autre partie. Le médiateur ne

reflète qu'une partie à la fois en fixant son regard sur celle-ci, prenant soin de ne pas promener son regard entre les deux parties; le médiateur ne cherche pas à véhiculer le message à l'autre partie, mais retransmet plutôt celui-ci à la partie qui l'a exprimé afin qu'elle puisse le reconsidérer si nécessaire.

En entendant un reflet fidèle de ce qu'elle a exprimé, cette partie a l'occasion de réévaluer si ce qu'elle a dit est complet ou si elle doit formuler son message autrement, le réitérer ou le corriger. Si une personne hésite à parler, le médiateur peut refléter cette hésitation. Le reflet est une marque de respect à l'égard du message. Lorsque les personnes reçoivent cette marque de respect, elles sont plus enclines à présenter leur position de manière respectueuse. Le reflet peut ainsi s'avérer transformatif pour la personne dont le message a été reflété.

Le reflet peut également s'avérer transformatif pour l'autre partie. En effet, lorsque le médiateur reflète le message d'une partie, l'autre partie qui n'avait peut-être pas écouté attentivement son adversaire jusqu'ici, voire ne l'avait pas écouté du tout, a une seconde chance de l'entendre et de prendre en considération ce qui est dit, sans être mis sur la sellette. C'est ainsi que la partie qui écoute acquiert une plus grande conscience de la position de l'autre.

La technique du résumé

En médiation transformative, le « résumé »²⁹ (*summary*) est une technique puissante pour permettre aux parties de ne pas perdre le fil conducteur de leur conversation. S'adressant cette fois aux deux parties, le médiateur pourra commencer le résumé par un commentaire général :

« Au fil de votre conversation, vous avez, tous les deux, soulevé plusieurs points. »

Le médiateur enchaînera avec une question de vérification comme la suivante :

« Peut-être trouveriez-vous utile que je résume les points sur lesquels vous êtes d'accord et ceux sur lesquels vous ne l'êtes pas, afin que vous puissiez déci-

der de ce qu'il convient de faire ensuite? ».

Pour chacun des sujets soulevés dans la discussion, le médiateur fera un bref résumé de ce qui a été dit par chacune des parties. Se tournant vers une partie, il dira :

« Marie, à propos des commentaires de Georges en sortant de la réunion d'équipe, vous dites qu'il cherchait à vous humilier devant les autres en imitant votre accent. »

et se tournant vers l'autre partie, il poursuivra :

« Tandis que selon vous, Georges, vos commentaires se voulaient une plaisanterie pour alléger l'atmosphère d'une réunion tendue, sans intention de blesser Marie. »

Le résumé récapitule les thèmes de la conversation, soulignant les divergences et les convergences des parties pour chaque thème jusqu'à ce que le résumé ait couvert de façon précise et concise les principaux points litigieux évoqués précédemment dans la conversation.

Lorsqu'il formule un résumé, le médiateur n'insiste pas sur les points positifs ni ne minimise les désaccords. Il ne commente pas et ne juge pas ce qui a été dit, ni n'en tire de conclusions. Il décrit les positions de façon précise afin que chaque partie puisse avoir une vision claire de là où elle se situe. Les résumés apportent de la clarté. Ils fournissent aux parties l'occasion d'examiner leurs positions respectives à ce moment précis. En offrant le résumé d'un désaccord, par exemple, le médiateur aide les parties à voir plus clairement là où se situent leurs divergences, tout en leur laissant pleine liberté de décider ce qu'elles veulent en faire ensuite.

La technique de la « question de vérification »

La « question de vérification »³⁰ (*check-in question*), un type spécifique de question ouverte, est la troisième technique d'intervention transformative. Cette technique peut s'avérer très utile lorsqu'on constate une accalmie dans la conversation des parties ou lorsque celle-ci s'enlise dans une impasse. Contrairement à d'autres types de



médiation axés sur une série continue de questions du médiateur, c'est l'un des rares cas où le médiateur transformatif posera des questions aux parties. Presque toutes les autres interventions du médiateur transformatif prennent la forme d'énoncés déclaratifs.

Lorsque le médiateur vient de terminer un résumé par exemple, il s'arrête de parler et se met « au neutre » pour permettre aux parties de décider de la prochaine étape. Si personne ne reprend la conversation, le médiateur pourra poser une question de vérification aux parties en leur demandant, par exemple :

« Que désirez-vous faire à partir de ce point? Voulez-vous revenir sur certains sujets, soulever un nouveau sujet, faire autre chose? Cela vous appartient entièrement à tous les deux. Comment voulez-vous mener cette conversation maintenant? »

Par cette manière ouverte d'énoncer les options, le médiateur rappelle aux parties qu'elles ont le pouvoir d'orienter la conversation comme elles l'entendent.

Le médiateur peut également faciliter le déroulement du processus par des questions portant sur des points susceptibles de nécessiter un approfondissement. Par exemple, il pourra dire :

« Vous revenez régulièrement sur le mois de novembre comme étant un moment décisif. Voulez-vous en dire plus sur ce qui s'est passé à ce moment-là? »

Le médiateur peut utiliser une question de vérification pour relancer la discussion après un échange tendu. Par exemple, après un silence qui semble vouloir se prolonger, le médiateur peut dire :

« Quelqu'un de vous voudrait-il une pause ou une rencontre en privé avec moi? » Ou encore : « Voulez-vous en rester là pour cette séance? Préférez-vous y mettre fin maintenant? »

Lorsque les parties semblent avoir perdu la notion du temps, le médiateur peut dire :

« Votre séance se termine dans un quart d'heure. Comment voulez-vous utiliser le temps qui vous reste? »

De telles questions sont spécifiques, mais elles ne suggèrent pas de réponse ou d'action particulière. Elles permettent aux personnes en conflit de peser leurs options tout en sachant qu'elles peuvent mettre fin à la séance en tout temps, faire une pause ou parler en privé avec le médiateur; ces questions leur rappellent qu'elles sont en contrôle et que leurs choix sont importants pour l'issue de la médiation.

Le médiateur pourra aussi poser une question à une partie pour vérifier si elle éprouve un problème particulier :

« Vous venez de vous détourner; êtes-vous à l'aise avec ce qui vient d'être dit? » Ou bien : « La part que vous prenez à cette conversation vous convient-elle? »

Les questions de vérification peuvent aider les parties à rester engagées de manière active dans leur conversation, à clarifier leurs positions ou à s'exprimer librement sans devoir suivre une direction suggérée par le médiateur.

La technique du silence volontaire

L'emploi du silence volontaire³¹ (*staying/backing out*) est la quatrième technique utilisée en médiation transformatrice. Lorsque la conversation marque une pause, le médiateur évite de s'y plonger immédiatement; il peut être important de respecter le silence d'un temps de réflexion. Le médiateur résiste à la tentation d'accélérer le cours des choses. Les personnes progressent plus efficacement à leur propre rythme et c'est en faisant leurs propres choix qu'elles retrouvent un sentiment de contrôle et de compétence personnelle.

Quand les parties communiquent de manière positive et constructive, le médiateur n'intervient pas dans leur conversation et surveille attentivement les micromouvements suggérant un regain de pouvoir personnel et de reconnaissance réciproque chez les parties, se préparant à résumer leurs positions ultérieurement, au besoin. Si le médiateur entrevoit que la séance a besoin d'un recentrage, il peut à la suite d'un temps de silence offrir un reflet à la dernière partie qui a parlé, faire un résumé des deux positions exprimées sur le dernier sujet de désaccord, ou poser une

question de vérification.

Le repérage de changement de ton, de comportement, de position

Plus la discussion s'échauffe entre les parties, plus le médiateur intervient dans leur conversation au moyen des techniques d'intervention non directives du reflet, du résumé et des questions de vérification. Si une partie lui coupe la parole, le médiateur se laisse interrompre afin de permettre aux parties de poursuivre leur lancée et cherche à saisir la prochaine occasion d'intervenir. Si un reflet ou un résumé n'est pas conforme à ce qui a été exprimé, le médiateur se laisse corriger. Il consulte régulièrement les parties sur la façon dont elles souhaitent poursuivre la conversation. Pendant la séance, le médiateur se montre confiant, restant dans le sillage immédiat de toute nouvelle orientation prise par les parties, sans s'inquiéter qu'elles s'éloignent de quelque ordre du jour préalablement convenu. La patience, la tolérance et le respect du médiateur permettent de ne pas faire dévier le cours naturel de la médiation.

Lorsqu'elles sont activement engagées dans leur conversation, les parties délibèrent en permanence tout en prenant des décisions sur le contenu de leur discussion : ce dont il faut débattre, ce qu'il vaut mieux retenir, comment et quand préciser un point. Les autres décisions laissées entre les mains des parties concernent le processus de la médiation : qui parle, quand, pendant combien de temps, et comment employer le temps. Les parties décident à tout moment du comportement à adopter dans la conversation : vont-elles interrompre leur adversaire, exprimer leur frustration, garder le silence? Chaque fois que les parties prennent ce type de décision, elles se sentent moins victimes, ce qui renforce leur sentiment d'autonomie. Cela peut également leur permettre de réexaminer intérioritément le bien fondé de leurs propres positions³², faisant ainsi place à une plus grande souplesse pour cheminer vers une éventuelle entente.

Tout au long de l'interaction conflictuelle, le médiateur guette les signes indiquant une autorégulation accrue chez les parties.



Par exemple, une personne qui aurait exprimé sa position de façon exagérée peut ensuite la rectifier et la formuler plus précisément après avoir entendu le médiateur la lui refléter. De la même façon, une partie qui utiliserait un langage offensant peut ensuite regretter son choix de mots et commencer à modérer ses propos après avoir entendu le médiateur les lui refléter; ou une partie écoutant l'autre partie se faire refléter ses propos peut, de façon inattendue, annoncer qu'elle vient de comprendre ce que l'autre partie essaie de dire. Toutes ces décisions traduisent des changements de position positifs au cœur de l'interaction conflictuelle. Ces changements sont à la base d'une plus grande clarté et d'une compréhension plus profonde, conditions propices à une meilleure prise de décision et à un meilleur esprit de coopération.

Faire face aux émotions fortes

Les médiateurs transformatifs reçoivent une formation qui les amène à prendre conscience de la composante émotionnelle³³ de l'expression des parties. Ils y apprennent que les émotions occupent une place légitime dans la communication et qu'elles ne doivent pas être ignorées, critiquées ou rejetées comme non pertinentes. Les personnes manifestent des émotions pour insister sur l'importance d'un point, exprimer des croyances fermement enracinées, faire ressortir les effets d'actions passées. Leurs sentiments se rattachent à des événements factuels. Le médiateur doit donc accorder de l'importance au ton émotionnel de leurs propos. Lorsqu'il reflète une émotion forte, le médiateur peut utiliser des mots comme triste, en colère, craintif, irrité, désabusé, anxieux, surpris, soulagé, réjoui, etc. L'emploi de mots descriptifs spécifiques permet d'aider une partie à clarifier sa position et d'aider l'autre partie à comprendre la profondeur de cette position.

Entretiens en aparté

Dans le modèle transformatif, si le véritable travail de transformation du conflit s'opère lorsque les parties se parlent directement l'une à l'autre, les rencontres en aparté aident surtout les parties à se préparer à cette rencontre en direct. Lorsque je prépare la médiation d'une allégation de harcèlement en milieu de travail, par exem-

ple, je rencontre séparément chaque partie potentielle au préalable. Cette rencontre préliminaire permet à chaque partie de parler de sa situation particulière, des éléments qui ont conduit au conflit, de ce qu'il y a de plus dérangeant dans la situation et du dénouement qu'elle souhaiterait. Cette rencontre permet également de présenter et d'expliquer à chaque partie le *Consentement de participation à la médiation* qu'elles pourront emporter avec elle et consulter à tête reposée. Dès les premières lignes, ce document annonce aux parties que cette conversation est la leur; qu'elles sont les seules à décider de ce dont elles veulent parler, de la façon dont elles veulent s'exprimer et pour combien de temps. Le document traite de sujets tels la confidentialité, les objectifs possibles, la possibilité d'adopter des règles de conduite, les rencontres en privé, les résultats potentiels, les ententes éventuelles à consigner par écrit et le suivi.

Pendant la conversation de médiation, les parties peuvent demander une rencontre en aparté ou le médiateur peut proposer une telle rencontre en tout temps. Les rencontres en aparté offrent aux parties un espace plus sécuritaire dans lequel elles peuvent reprendre leur souffle, refaire leurs forces, et avec le soutien du médiateur, déterminer ce qu'elles planifient de dire à la reprise de la conversation de médiation.

Qu'en est-il du règlement?

Alors que d'autres médiateurs se fixent d'emblée l'objectif d'amener les parties à un règlement en les guidant à travers une série d'étapes prédéterminées, les médiateurs transformatifs veillent, par une attention constante, à fournir aux parties des

occasions de renforcer leur sentiment d'autonomie personnelle et de s'ouvrir éventuellement au point de vue de l'autre au fil d'une conversation qui se déroule de manière fluide et autostructurante.

Moins le médiateur cherchera à obtenir des parties une entente et plus il favorisera une amélioration du climat de leur communication, plus il y aura de chances qu'une entente sincère et acceptable émerge de leur conversation. En médiation transformatrice, il y a autant de chances que les parties parviennent à une entente qu'avec d'autres types de médiation, mais en raison de la nature pleinement participative du processus proposé pour y parvenir, il est probable que le résultat qui en découle soit plus durable. Lorsque les parties contrôlent elles-mêmes les divers aspects de leur conversation, qu'elles amènent tous les sujets qu'elles considèrent comme importants et qu'elles parviennent de leur propre chef à une entente de leur choix, elles tendent davantage à en respecter les termes et à les mettre en application.

Et même lorsqu'il n'y a pas signature d'une entente formelle, il y peut y avoir des gains importants pour les parties, entre autres, une clarification de leurs propres objectifs, options et ressources, une meilleure idée de la position de l'autre partie, ainsi qu'une compréhension plus globale de la situation dans son ensemble.

Conclusion

En l'espace de 20 ans, la médiation transformatrice a pris sa place à côté d'autres modèles de médiation obéissant à d'autres théories du conflit et donnant lieu à d'autres pratiques, comme en témoi-

Que veulent les parties en médiation³⁴?

« Malgré que nos clients veuillent négocier un règlement de leur différend, ils nous ont appris que ce n'était pas leur seule préoccupation. De fait, le recours à un modèle de médiation qui prône la marche inexorable vers l'entente semble négliger le besoin des clients d'aborder et d'examiner les différentes couches complexes d'interaction qui caractérisent si souvent un conflit interpersonnel [...] Le modèle de médiation adopté à l'origine mettait l'accent sur la recherche d'objectifs tangibles à négocier et sur la résolution de problèmes. Même si nos médiateurs ont pu développer une certaine compétence à s'en servir et à aider les clients à trouver des solutions, on passait à côté de la partie la plus significative de leur difficulté si on n'abordait pas la nature de l'interaction entre eux. »

- Patricia Gonsalves, Directrice, Greenwich Mediation Centre, Grande-Bretagne



gnent non seulement sa reconnaissance par la doctrine et les associations nationales et internationales d'accréditation, mais également l'influence considérable qu'elle a exercée et qu'elle continue à exercer sur la théorie et la pratique de la médiation dans son ensemble.

Dans cet article, j'ai voulu offrir une description concrète de la médiation transformative et de son mode d'emploi. Les techniques utilisées n'ont rien de mystérieux ni d'ésotérique; elles sont le fruit d'expériences pratiques et elles se sont avérées utiles aux personnes en conflit. J'espère que ce portrait intime vous a permis de mieux comprendre l'approche transformative.

Pour en savoir plus :

1. Bush, R.A.B., and Folger, J.P., *The Promise of Mediation, New and Revised Edition*, 2005, San Francisco, Jossey-Bass.
2. Folger, J.P., Bush, R.A.B., Della Noce, éd., *Transformative Mediation: A Sourcebook; Resources for Conflict Intervention Practitioners and Programs*, 2010, New York, Association for Conflict Resolution (ACR) and Institute for the Study of Conflict Transformation (ISCT)
3. Institute for the Study of Conflict Transformation, *Annotated Bibliography of Institute Resources* (58 pages) – bibliographie annotée de 70 ouvrages publiés par divers praticiens et chercheurs de l'Institut, regroupés selon l'impact de la médiation transformative sur l'évolution de la théorie de la médiation, de la pratique, de la formation, de la recherche et des politiques d'implantation de programmes de médiation :

www.transformativemediation.org/sites/default/files/Institute%20Annotated%20Bibliography%20Update%20MAR%202012.pdf 📄

- 1 Accrédité également comme médiateur par le Barreau du Québec, ADR Institute of Canada, inc., l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ), et l'*International Mediation Institute* (IMI), John Peter Weldon est membre du comité de justice participative du Barreau du Québec et porte-parole du Réseau pour une approche transformative du conflit. Pour plus d'informations sur cette approche, John Peter vous invite à visiter son site *Vers une culture de respect* à www.johnpeterweldon.ca et il serait très heureux de recevoir vos commentaires et questions à johnpeterweldon@gmail.com.
- 2 <http://www.transformativemediation.org/>
- 3 Fisher, R. et Ury, W. *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In*, 1981, New York, Random House Business. Ce best-seller des deux professeurs de l'Université Harvard fournissait à la médiation son premier cadre théorique, celui de la négociation raisonnée, lui permettant de se tailler rapidement une place dans les modes alternatifs de résolution de conflits (ADR), présentés alors comme une alternative au système adversaire d'adjudication devant les tribunaux, caractérisé par le principe de justice distributive. La négociation raisonnée, qui incorpore le principe de justice intégrative, constitue la base de la médiation facilitante (en anglais : « *facilitative mediation* ») enseignée au *Harvard Programme on Negotiation* (PON) dès le début des années 1980, dont une variante est enseignée depuis 1998 à l'Université de Sherbrooke sous le nom de médiation intégrative.
- 4 Voir, entre autres, Christopher Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, 2nd ed., 1996, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pour une description de la médiation facilitante.
- 5 Cannon, W.B. (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear, and rage*. New York, Appleton-Century-Crofts
- 6 Voir à ce sujet le Mémoire amendé sur l'Avant-projet de loi instituant le nouveau Code de procédure du Québec déposé à la Commission des institutions de l'Assemblée nationale par le Réseau pour une approche transformative le 30 mars 2012, disponible sur le site *Vers une culture de respect* : www.johnpeterweldon.ca
- 7 Alexander, N., *The Mediation Metamodel: Understanding Practice*, Conflict Resolution Quarterly, vol. 26, no.1, Fall 2008 © Wiley Periodicals Inc., identifie six modèles distincts de médiation, les modèles évaluatif, axé sur le règlement, facilitant, de bon conseil, d'inspiration traditionnelle, et transformatif; Boule, L. et Kelly, K.J., *Mediation Principles, Process, Practice*, 1998, Toronto, Butterworths, en identifie quatre, les modèles évaluatif, axé sur le règlement, facilitant et transformatif. *L'Association for Conflict Resolution* (ACR), a homologué les *Model Standards for Mediator Certification Programs* qui reconnaissent les sept « *frameworks* » suivants : *facilitative, transformative, narrative, evaluative, inclusive, analytical or responsive*, le terme « *frameworks* » désignant : « *philosophies and methodologies that identify how the mediator carries out and identifies his practice* » : [http://www.acrnet.org/uploadedFiles/Practitioner/ModelStandardsofConductforMediatorsfinal05\(1\).pdf](http://www.acrnet.org/uploadedFiles/Practitioner/ModelStandardsofConductforMediatorsfinal05(1).pdf). L'*International Mediation Institute* (IMI) de La Haye a instauré un processus de certification de médiateurs selon des critères distincts applicables aux trois modèles de médiation qu'il reconnaît : les modèles facilitant, évaluatif et transformatif : <http://imimediation.org/>
- 8 Voir, par exemple, Boule, L. et Kelly, K.J., Op.cit. (note 6)
- 9 À titre d'exemple, voir la section 3 du Code de conduite des médiateurs de l'Institut de médiation et d'arbitrage du Canada, inc. : http://www.adrcanada.ca/resources/documents/Code_of_Conduct_for_Mediators_2011April15.pdf
- 10 À titre d'exemple, c'est le sens de l'article 21 de la Loi française n° 95-125 du 8 février 1995 relative à l'organisation des juridictions et à la procédure civile, pénale et administrative, telle qu'amendé en 2011. <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000350926>
- 11 Boule, L. et Kelly, K.J., Op.cit. (note 6) à la page 41.
- 12 Voir le US *Model Standards of Conduct for Mediators* adopté par l'*American Arbitration Association*, l'*American Bar Association* et l'*Association for Conflict Resolution* dont le *Standard 1: Self determination*, a été amendé en 2005 pour étendre l'obligation du respect de l'autodétermination des parties au processus même de la médiation: http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/dispute/documents/model_standards_conduct_april2007.authcheckdam.pdf

- 13 Voir à ce sujet Bush, R.A.B. et Folger, J.P., *Mediation and Social Justice: Risks and Opportunities* 2012, 27 Ohio St. J. on Disp. Resol. pour une analyse approfondie de la critique voulant que lorsqu'il existe un déséquilibre de pouvoir entre les parties, toute forme de médiation ne puisse générer que des solutions injustes pour les parties et pour la société. Cet article a été résumé par Simon, D., *Does Mediation Threaten Social Justice? Bush and Folger Weigh In* : <http://www.transformativemediation.org/?q=node/137>
- 14 *Note de l'auteur* : selon un décompte de mes dernières médiations filmées, j'interviens en moyenne toutes les 90 secondes dans la conversation des parties.
- 15 Bush, R.A.B., et Folger, J.P., *The Promise of Mediation*, 1994, San Francisco, Jossey-Bass.
- 16 *Formation : La médiation d'une allégation de harcèlement psychologique : l'approche transformative* : <http://www.barreau.qc.ca/formation/activite.jsp?noActiv=1433&namePage=activite.jsp&Langue=fr>
- 17 Lancement du Réseau pour une approche transformative du conflit : <http://www.johnpeterweldon.ca/?p=404#more-404>
- 18 Les présentations PowerPoint des conférenciers du colloque 2011 de l'IMAQ – *La médiation au travail, option rentable, effets durables* sont disponibles en ligne à : <http://www.imaq.org/2011/04/24/la-mediation-au-travail-option-rentable-effets-durables-presentation-des-conferenciers/>
- 19 <http://www.imaq.org/>
- 20 Bush, R.A.B., and Folger, J.P., *The Promise of Mediation, New and Revised Edition*, 2005, San Francisco, Jossey-Bass.
- 21 Note personnelle de l'auteur : depuis que j'ai mis à jour mes pratiques d'intervention transformative il y a quelques années, je remarque que les parties sont capables de cheminer plus rapidement grâce à ma participation régulière et systématique dans leurs échanges, toujours de façon non directive, avec le résultat qu'en moyenne, la durée des médiations a diminué de moitié.
- 22 Folger, J.P., Bush, R.A.B., Della Noce, D.J., éd., *Transformative Mediation: A Sourcebook; Resources for Conflict Intervention Practitioners and Programs*, 2010, New York, Association for Conflict Resolution (ACR) and Institute for the Study of Conflict Transformation (ISCT), résumé par Zeman, A.W., *An Unabashedly Values-Based Mediation Practice* : <http://www.mediate.com/articles/ZemanA1.cfm>
- 23 Pour une présentation du programme REDRESS™ à l'USPS : <http://about.usps.com/what-we-are-doing/redress/programs.htm>
- 24 Bingham, L.B., Hallberlin, C.J., Walker, D.A., et Chung, W-T : *Dispute System Design and Justice in Employment Dispute Resolution : Mediation at the Workplace*, Harvard Negotiation Law Review Vol. 14:1, disponible gratuitement en ligne à : <http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/2009/09/1-50.pdf>
- 25 Rubin, J. Z., et al., *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement* (2nd ed. 1994); Goleman, D., *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ* (1995); Beck, A. T., *Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility and Violence* (1999); McCorkle, S., Mills, J., *Rowboat in a Hurricane: Metaphors of Interpersonal Conflict*, 5 Comm. Rep. 57 (1992)
- 26 Schultz, K. (2010) Being Wrong: Adventures in the Margin of Error. Harper- Collins, <http://blog.ted.com/2011/04/19/on-being-wrong-kathryn-schulz-on-ted-com/>
- 27 La présentation des 4 techniques d'intervention transformative suit la description qui en est fournie par Backlund, W., Bush, R.A.B., Saul, J.A., dans *Mediation : Principles & Practice - The Transformative Framework*, Copyright © 2010 Institute for the Study of Conflict Transformation, Inc., p. 44 et ss., utilisée avec permission.
- 28 Ibid, p. 44
- 29 Ibid, p. 47
- 30 Ibid, p. 52
- 31 Ibid., p. 41
- 32 Schultz, K., Op. cit. note 26
- 33 Backlund, W., Bush, R.A.B., Saul, J.A., Op. cit., note 25, p. 55
- 34 Gonsalves, P. et Hudson, D. T., *Supporting Difficult Conversations: Articulation and Application of the Transformative Framework at Greenwich Mediation*: <http://www.mediate.com/articles/greenwichMI.cfm>

