

---

# Transformative Mediation: Putting Party Self-determination into Practice



John Peter Weldon<sup>1</sup>, Chartered Mediator, Adjunct Professor of Mediation at Hofstra University School of Law (Long Island, NY), mediation instructor with the Quebec Bar CLE Service in Montreal, and Attorney, is a pioneer in bringing the transformative model of mediation to a French-speaking audience. A colleague of Professor Robert A. Baruch Bush, co-author of *The Promise of Mediation*, and co-founder of the Institute for the Study of Conflict Transformation<sup>2</sup>, he is the first French-speaker to have received accreditation as a Certified Transformative Mediator™. He is an active member of the ADR Institute of Canada and l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ).

In this article the author draws an intimate portrait of Transformative Mediation. He describes its theory of conflict, its objectives, and he reveals the specific methods that transformative mediators use to assist parties in regaining their sense of balance between self and other.

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

## What is the work of mediation?

For over thirty years, many mediators have viewed conflict as an expression of competing party needs and interests<sup>3</sup>. By conducting a managed process of rational enquiry, they have aimed at uncovering overlapping areas in the parties' respective needs and interests, leading disputing parties through a series of predetermined negotiation steps designed to bring them to a settlement<sup>4</sup>.

There is another way of looking at it. In the alternate view, conflict is mainly about a crisis in human interaction: people caught up in conflict tend to lose their sense of perspective. They find it hard to see themselves and their opponent objectively as they succumb to the reflex of fight, flight or freeze<sup>5</sup>. They feel cut off from their own resources and tend to see their adversary in the worst possible light, creating a vicious circle of mutual victimhood and hostility which further escalates the conflict.

The transformative view is that people who are dealing with ongoing conflict have a tendency to feel more vulnerable, confused, fearful, disorganized, indecisive and unsure about themselves – in a more weakened state generally – than before the conflict began. They also tend to feel more self-protective, defensive, suspicious, hostile, and demonizing towards their oppo-

nent – more self-absorbed generally – than previously.

Just as a cut finger heals by itself within a week or so without having to consult a health professional, most of our conflicts resolve themselves on their own without calling in a conflict specialist. When they do resolve themselves, it is usually a result of our being able to regain a calmer, clearer, more confident, more focused, more articulate, more decisive, and therefore stronger state generally – all by ourselves. It also may mean that we have, on our own, become relatively more attentive to our opponent's plight, more apt to grant the benefit of the doubt, more open to another point of view – in a word, more ready to treat our opponent like another human being.

But for the rare conflict that pushes us past our limits, keeps us awake at night, and makes us miserable, it may be necessary to get help. But what kind of help do we need? There is no longer just one answer to that question. It's no longer just a choice between consulting a lawyer, say, or calling a mediator. With the maturing of the mediation field have come diversity and consumer choice<sup>6</sup>. Because mediation itself now comes in different shapes and sizes<sup>7</sup>, it's important to know what kind of

mediator is needed in any given situation.

Transformative mediators believe that what people in conflict need most is someone who is skilled in accompanying them in a particular kind of conversation whereby each party is helped to regain their footing, gradually shifting to an enhanced sense of personal agency (empowerment shifts) and to a more attentive view of the other party's experience of the dispute (recognition shifts). Fostering an improved climate of communication between parties in conflict, from which appropriate and lasting outcomes can emerge, has been the hallmark for the past twenty years of Transformative Mediation.

## Party self-determination

What distinguishes all types of mediation from adjudication is the foundational principle of party self-determination. According to this principle, it is the parties themselves who should be responsible for making any decisions affecting them, assisted by a neutral third-party without decision-making power (barring the arbitration component of med-arb). This principle of self-determination has a central place in definitions of mediation to be found in the mediation literature<sup>8</sup>, mediator codes of conduct<sup>9</sup> and various regulatory instruments<sup>10</sup> around the world.



Here's how authors Boule and Kelly<sup>11</sup> present the central position of self-determination in their discussion of mediation :

The informality and flexibility of mediation allows for extensive and direct participation in the process. Mediation is a highly accessible system of dispute resolution. This access and participation is available firstly to the disputants who, subject to elementary rules of decorum, can talk, negotiate and discuss options throughout the process. Direct party participation in mediation is justified in terms of the promotion of responsibility for choices and the dignity of individuals. It assumes that the parties themselves can make better decisions about their interests than outsiders, such as judges and arbitrators, and that if they perceive themselves to 'own' the process they will be more supportive of the outcome. No other contemporary method of dispute resolution accommodates as much direct participation by the parties as does mediation and this 'self-determination' aspect of the process has been highly evaluated by the parties, even when no settlement has been reached.

While sharing with other types of mediation the ethical values of independence, impartiality and confidentiality, what distinguishes Transformative Mediation is the extent to which party self-determination is applied, not only to the content, but to the very process of the parties' mediation conversation<sup>12</sup>.

This has led some people to assume that transformative mediators, by taking a non-directive stance towards the parties, risk allowing the stronger one to dominate a session<sup>13</sup>. This is a misconception. Parties have an equal say in the direction of the transformative mediation session, and each party has a veto over how it is to take place. If at any point one party believes that the other has overstepped the bounds and is

no longer acting reasonably, he or she can call a halt, request a separate meeting, end the session, or terminate the mediation. No one will be forced to do anything they don't want to do. As a mediator I don't just let things happen; non-directive does not mean passive. As I explain later in this article, I intervene regularly<sup>14</sup> in the parties' conversation in very specific ways that allow parties to reconsider their own comments and adjust their behavior accordingly.

### My own journey

I had been practicing family and then criminal litigation for fifteen years in Montreal and Sherbrooke, Quebec, when in 1993, dissatisfied with the hard-edged decisions of the adversarial system, I opted to train as a family mediator, intending to bring parties to agreement while avoiding conflict.

In 1994 I began reconsidering the role of conflict in mediation—whether avoiding conflict was the best way to resolve disputes. That year I read the groundbreaking book, *The Promise of Mediation*<sup>15</sup>, by Robert A. Baruch Bush and Joseph P. Folger, where the authors argue that parties in mediation, given the opportunity to speak frankly and freely to each other, and supported by a specially trained mediator, tend to resolve issues more satisfactorily than when mediators set restrictions on conflictual interaction.

I was intrigued by the integrity and consistency of the Transformative Mediation approach. Since that time I have gained accreditation as a Certified Transformative Mediator™ and have practiced this type of mediation in over 800 cases, first as a family mediator and more recently mediating conflicts in the workplace. I currently teach Transformative Mediation in Canada, the U.S., and France.

Here in Quebec, I have trained over 200

mediators in the transformative approach for the Continuing Legal Education Service of the Quebec Bar<sup>16</sup>, over 50 of whom have recently formed the Network for a Transformative Approach to Conflict<sup>17</sup>. L'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ) has sponsored two major ADR symposia in Montreal highlighting transformative mediation, the first in April 2011<sup>18</sup> and the second scheduled for November 15, 2012<sup>19</sup>. In April 2011, Professor Baruch Bush and I co-taught an intensive course in transformative mediation to 20 of Quebec's leading mediators, mediation trainers, and scholars.

### The evolving face of Transformative Mediation

It should be noted that Transformative Mediation practice evolved dramatically between 1994, when the first edition of *The Promise of Mediation* was published, and 2005 when the New and Revised Edition<sup>20</sup> came out. The main message of the original edition was that if mediators wanted to take party self-determination seriously, they would have to avoid mediator directivity.

Unfortunately, this message was not accompanied by a detailed description of what the mediator should put in its place, so that early transformative mediators were often loath to intervene much at all, taking a relatively hands-off approach towards party interaction in order not to influence party decision-making. A basic confusion arose between mediator directivity and mediator participation in party interaction, with the result that early transformative mediations, while successful, could be unnecessarily lengthy and prolonged.

It was not until the 2005 edition that a complete description of the method was fully articulated. Although the two editions bear the same name, they are essentially two different books—something that escaped the attention of many in the field, the un-



dersigned included. The 2005 edition, informed by the tens of thousands of mediations that had taken place at the United States Postal Service (USPS) and elsewhere in the intervening period, provides a detailed portrait of Transformative Mediation practice. The updated model that now emerged was decidedly interventionist and hands-on, equipping the transformative mediator with a powerful array of non-directive intervention strategies designed to accelerate the process of conflict transformation by the parties<sup>21</sup>.

The broad diversity of settings in which the transformative approach has been successfully applied is the subject of *Transformative Mediation: A Sourcebook*<sup>22</sup>, edited by Folger, Bush and Della Noce, published in 2010. The book provides a comprehensive survey of mediation theory and practice, with specific chapters devoted to how transformative mediation has been used successfully in the court system, family law, workplace disputes, work team development, the schools, community issues, elder care, victim-offender mediation, aboriginal issues, and ethno-political conflict. I have been granted the exclusive rights to translate this essential new book into French for the Quebec, French-Canadian and European mediation communities.

### What's so different about transformative mediation?

Transformative Mediation is a powerful means of helping parties resolve interpersonal conflict. It differs from other mediation methods in two important ways: parties are allowed to engage in frank, open conversation, and they determine their own agenda and goals.

Mediators using other methods often say that they control the process and the parties control the outcome, but transformative mediators look at it differently. Con-

vinced that process has a direct bearing on outcome, they present mediation not as a procedure to be followed, but as a conversation to be held – in the way that will best address the parties' needs for "voice" and "choice".

You might wonder how a responsible mediator could give up control of such things as ground rules and still remain effective. I will describe several techniques that will answer that question in detail, but the key is for the mediator to take a non-directive approach while allowing the parties to engage in direct conversation. This stems from the mediator's conviction that with the appropriate accompaniment, parties have what it takes to achieve clarity, to make considered decisions, and to take into account each other's viewpoint. In the end, if everyone has been heard, all parties will consider the results achieved as fair and reasonable—creating an outcome that will stand up over time.

### A proven track record

By 1994, USPS, the second largest employer in the US, had accumulated a backlog of over 14,000 discrimination and harassment complaints. The service had also been traumatized by over forty workplace homicides, originating that unfortunate expression "going postal". USPS approached Bush and Folger to find some means of creating a safer, more productive workplace. USPS had two related goals: they wanted to provide employees with a rapid, informal, and confidential complaints treatment process, and they wanted a process that would give both employees and supervisors skills to deal with conflict in the future. At their request Bush and Folger oversaw the training of 3,000 outside mediators, 1,500 of whom were retained to serve in this massive nation-wide program<sup>23</sup>.

Results from the first ten years of the REDRESS™ transformative mediation program at USPS (1998-2008) were documented and collated from 227,000 post-mediation exit surveys concerning over 65,000 mediations by the

research team of Lisa Bingham<sup>24</sup> at the University of Indiana. Rated by employees and supervisors who went through the mediation process, which had a voluntary participation rate of **80%**, satisfaction with outcomes averaged 67%, satisfaction with the process averaged 90%, and satisfaction with the mediator averaged 97%. Moreover, upon full implementation of the program, formal discrimination complaints dropped by 25% and informal complaints by 35%, an indication that employees and supervisors were better equipped to resolve their disputes on their own.

### Broadening the scope of mediation

Transformative Mediation works well because it deals not only with issues, but with emotions and attitudes, and it helps people take a broader view of their situation. Although people come to mediation hoping to resolve their conflict, literature from a wide range of academic fields<sup>25</sup> has shown that what is most disturbing and difficult for people in conflict is the way it makes them feel about themselves and the way it makes them act towards the other party—especially towards someone they previously got along with. People dislike being resentful and hostile. As strongly as they might feel about resolving specific issues, and as much as they want justice, what they desire most and first is to regain a sense of control over their own lives and to end the ongoing state of hostilities with the other side.

In practical terms, for people in conflict, the purpose of mediation is to help them understand what they need, what they want, and what they can do to bring it about. To get to that point parties will need to express what is important to them, begin to listen differently to each other, and be heard by each other. Only after they have seen the situation from a broader perspective can they make decisions about an appropriate outcome.

### A frank, open, and self-regulating conversation

Some mediators believe there are good reasons for keeping parties with volatile emotions apart, or for insisting that they do not engage in frank, open discussion. By doing so the mediator hopes to maintain con-



trol of the session so that logic, rather than emotion, will prevail.

The problem with this approach is that when parties defer control of the process to the mediator, and are not permitted to express how they really feel about the situation, they can become more like spectators than full participants at their own mediation. They may have to deal with what the mediator wants them to consider or how she wants them to talk, rather than what they want to discuss, in their own way. People in a state of conflict are often very upset. Until they have expressed their own views and had some assurance that they were heard, they will remain unwilling to consider the other side's point of view or reconsider their own position. With this state of mind prevailing, constructive options are unavailable to them.

The transformative mediator takes a different approach. Parties are offered the opportunity to set boundaries involving both topics and tone, and to establish what they regard as appropriate for inclusion in the conversation. While the transformative mediator does not provide a policing function over party dialogue, she encourages parties to become their own regulators—with the mediator's assistance.

For example, if both parties have agreed to refrain from abusive language, but one party becomes abusive during the mediation, here's how I might handle it: I will reflect back what the offending party has said, giving him or her the opportunity to correct or retract. If the abusive language continues, and the person receiving it appears offended, I could ask him or her if they would like to have a private meeting with me. Upon returning to the mediation room, I would propose a similar private meeting to the other party. Back with both parties, the offended party might then feel strengthened enough to say to the other:

“I would like to ask you not to use abusive language. If you do I will end the session.”

The effect of a statement like this coming from an offended party can be transformative for both parties. In this model of mediation, the mediator does not deliver the

message, the offended party does. This can provide a context allowing the offending party to realize that using abusive language is not acceptable<sup>26</sup>, a large part of the transformation taking place in each party's own inner dialogue.

The transformative mediator therefore allows parties to express themselves and to go as far as they need to go towards the heart of the conflict. When party interactions heat up, the mediator does not lose her footing. She knows from training and experience how the negative and destructive downward spiral of conflicting interaction can change into a positive and constructive upward spiral of respectful, civil communication. By fostering small shifts in perspective, the mediator helps each party regain a sense of personal authority and respect for the other party's point of view.

### Shifts in position and perspective

Transformative mediators find that during the conflict interaction in a mediation session, both parties experience incremental and cumulative shifts in position and perspective that allow them to clarify their own views ('empowerment shifts') and take into account the other person's point of view ('recognition shifts').

Tracking these subtle but palpable shifts in attitude, expression, and demeanor are central to transformative mediation practice. To help these shifts take place the mediator uses four main non-directive and supportive communication techniques: reflecting, summarizing, check-in questions, and backing out/staying out<sup>27</sup> that can act as potent accelerators of the parties' transformation of the conflict interaction. Proactive listening underlies all of these techniques. The mediator monitors carefully how parties are expressing themselves, paying particular attention to their tone of voice, facial expressions, physical gestures, tempo of speech, particular choice of words and expressions, as well as moments of silence.

### Reflecting

The main technique described by Bush and Folger is what they call reflecting<sup>28</sup>, a term

that has been given a particular meaning in the transformative model. Whereas other mediators may use reflection as an opportunity to reformulate or reframe the speaker's message, the intention here is different.

When a party has said something that seems important to him or her, the mediator reflects back what the person said in a way that conveys not only the logical meaning but the emotional meaning of their words, as evidenced by the energy with which they expressed them:

“Anne, you seem really annoyed that Jack keeps coming back to the question of your arriving late to work that day, when you consider that it was an isolated incident due to the sudden illness of your daughter.”

Reflecting confirms for the party who spoke that the mediator gets what she said, even if the other party still does not. The mediator reflects one party at a time, without moving back and forth between parties; the mediator does not attempt to convey the message to the other side, but rather delivers the message back to the speaker for consideration.

When parties hear an accurate reflection of what they have expressed they are given the opportunity to reconsider whether what they said is complete, or whether they should rephrase, reiterate, or correct their message. Even when a person is reluctant to speak, a mediator can reflect this reluctance back to the person – basic acknowledgment can be helpful. Reflection shows respect for the message. When speakers receive this respect they are more inclined to present their position respectfully. In this way the reflection can be transformative for the speaker.

The experience for the listener can be transformative also. When the mediator is reflecting back to one party, the other party, who might not have been listening closely to his adversary, or even listening at all, is given a second opportunity to listen in and consider what is being said, without being put on the spot. In this way, each party becomes more aware of the other's position.



## Summarizing

Another powerful technique for helping parties keep track of their conversation is what is referred to in Transformative Mediation as summarizing<sup>29</sup>, which is also given a specific meaning in this model. Addressing both parties, the mediator might begin the summary with a general comment:

“You both have put a lot on the table in your conversation.”

The mediator will start tentatively with a suggestion like:

“Maybe it would be helpful if I summarize the points where you agree and those where you disagree, so you can decide where to go from here.”

For each topic that has been discussed, the mediator will briefly summarize what has been said by each party,

“On the topic of what was said coming out of the meeting, Mary, you said that George deliberately humiliated you in front of the others by imitating your accent.”

and to the other party,

“George, on that same topic, you said that it was all meant as a joke to ease the tensions of a difficult meeting and that you meant Mary no harm.”

The summary recaps the themes of the conversation, pointing out where the parties differ and where they agree on each theme, until the summary has covered precisely and concisely the main issues raised in recent conversation.

In making a summary, the mediator does not emphasize the positive or downplay any disagreements. She does not comment or make judgments or draw conclusions;

but describes the positions accurately so that both parties can see where they stand. Summaries provide clarity. They represent opportunities for parties to consider where they are at that moment. By providing regular summaries throughout the session, the mediator helps parties keep track of areas where they agree and, more importantly, where they disagree, while always leaving them the freedom to decide what they want they want to do about them. When parties have heard a summary they will usually pick up the conversation and continue.

## Check-in Questions

A third transformative communication technique is a specific type of open-ended question, known as a check-in<sup>30</sup>. This technique can be very helpful when parties experience a lull or an impasse in their conversation. Unlike in other types of mediation that rely heavily on mediator questioning, this is one of the few instances where you will hear a transformative mediator ask questions, almost all other mediator interventions in this model taking the form of declarative statements.

When the mediator pauses after a summary, she is allowing both parties to decide what they will do next. If no one jumps in, then the mediator might want to check in with the parties by asking a question like:

“So where do you want to go from here? You might want to talk more on any of these topics, or raise a new topic, or do something completely different. That is entirely up to the both of you. Where would you like this conversation to go now?”

By phrasing the options in this open-ended way the mediator is reminding the parties that they are in charge of the conversation.

Mediators can also help the process along by asking questions about points that might need elaboration. For example, the mediator

might say,

“You keep referring to November as a turning point. Would you like to say more about what happened then?”

When parties lose track of time the mediator might say,

“You know there’s a half-hour left in your session. How would you like to use the remaining time?”

The mediator might use a question to get the discussion moving again after a tense exchange. For example, intervening after a pause, the mediator might say,

“Does anyone want a time-out, or a private meeting with me?” “Has this session gone as far as it can go? Would you prefer to end it here?”

Check-in questions like these are specific but they do not suggest a specific answer or course of action. They allow people in conflict to weigh their options. Knowing that they can end the session at any time, or take a break, or speak privately with the mediator, they are reminded that they are in control and that their choices are important to the outcome.

The mediator might also check in with a party to see if he or she is having a problem:

“You just turned away. I’m wondering if you’re uncomfortable with what’s being said?” or “Are you okay with how much you’re getting to say?”

Specific questions like these can help parties to remain engaged, clarify their position, or express themselves without being led by the mediator in any specific direction.

## Staying/backing out

Staying/backing out is the fourth technique used in transformative mediation. When the conversation seems to have stalled, the mediator does not immediately jump in; sometimes it’s important to let the silence settle. Although no one is talking, it doesn’t mean that wheels are not turning. The mediator resists the temptation to push things along—people move more efficiently at their own pace, and by making their own choices they regain a sense of



control.

When the parties are communicating in a positive and constructive manner, the mediator stays out of the conversation, closely monitoring for party self-empowerment and inter-party recognition shifts, and preparing for summarizing. If the mediator senses that the session needs refocusing, after a pause she will either reflect back what the last party has said or, if there has been a period of party-to-party talk, she will make a summary of the two positions, followed by a check-in question.

### Tracking shifts in tone, demeanor and position

The more heated the exchange between the parties, the more frequently the mediator intervenes in their conversation, with the specific transformative techniques of reflecting, summarizing and check-in questions. If a party speaks over her words, the mediator allows herself to be interrupted, so as not to obstruct the party's momentum. After waiting patiently, the mediator seizes the next opportunity to intervene. If a reflection or a summary is off the mark, she allows herself to be corrected. She regularly consults with the parties on how they wish to continue with the conversation. Throughout the session, the mediator displays a confident manner, following any new direction taken by the parties, without worrying that parties are straying from any agenda they may have agreed upon. Mediator patience, forbearance, and respect allow the mediation to take its own course.

While the parties are thus engaged in self-directed conversation, they are constantly making their own decisions about content:

what to bring up, what to withhold, and how and when to make a point. They also decide who speaks when, for how long, and how time will be used. Parties are constantly making decisions about how to behave in the conversation: whether they will interrupt, express frustration, or remain silent. Each time parties make these different kinds of decisions, they are distancing themselves from feelings of victimhood and enhancing their feeling of autonomy. They may also be reconsidering the reasonableness of their own positions<sup>31</sup>, thereby creating more flexibility and room for possible agreement.

Throughout the conflict interaction, the mediator is on the lookout for signs of increasing party self-regulation. A person might begin by overstating a position, then, after hearing it reflected back to him by the mediator, he might restate his position more accurately or less aggressively. Likewise, a party using offensive language, who hears his own words reflected back to him, may regret his choice of words and begin speaking more moderately; or the party listening to the other person being reflected might unexpectedly say that they understand what that party has been trying to say. All these statements express positive shifts in position within the conflict interaction. These shifts are the building blocks of increased clarity and understanding, laying a foundation for enhanced decision-making and cooperation.

### Dealing with strong emotion

Transformative mediators are trained to be aware of the emotional component of party expression<sup>32</sup>. They have learned that emotions are a legitimate part of communication and should not be ignored, criticized

or dismissed as irrelevant. People use emotion to signal the importance of a topic, or to express strongly held beliefs, or to emphasize the effects of some past action. Their feelings can be traced to factual events. The mediator therefore takes emotional tone seriously. When reflecting strong emotion, a mediator might use words like sad, angry, afraid, bothered, fed up, anxious, surprised, relieved or pleased. Specific descriptive words help a party to clarify his or her position, and help the other party understand the intensity of that position.

### Separate meetings

Because the real work of conflict transformation takes place where parties speak directly to each other, separate meetings in the transformative model serve mainly to help each party prepare for the direct meeting. In preparing for mediating an allegation of workplace bullying, for example, I always meet separately beforehand with each prospective party. This preparatory meeting allows each party to tell me about his or her specific situation—what led to the conflict, what was most upsetting about it, and what solution he or she may be hoping for. At that initial meeting, we also review the Mediation Participation Agreement prepared in advance for them to take home and consider. The agreement begins by stating, “This is your conversation; you’re the ones who decide what you want to talk about, how you want to express yourselves and for how long.” The agreement addresses such matters as confidentiality, objectives, any guidelines they may wish to adopt, private meetings, potential outcomes, writing up agreements, and follow-up.

During the mediation conversation parties may request, or the mediator may propose, separate meetings for various reasons. Separate meetings offer parties a safe interlude, where they can take a breather, gain strength in themselves, and sort out with the help of the mediator what they plan to say when they return to the mediation conversation.

### What about settlement?

While the majority of mediators set themselves the goal of bringing the parties to

### What do parties want from Mediation<sup>33</sup>?

We saw that while our clients were indeed interested in working out agreements to problems, this was by no means their only concern. In fact, the use of a mediation model that emphasized a continuous drive toward the goal of agreement seemed to give short shrift to our clients' needs to fully work through the complex layers of interaction that so often characterize interpersonal conflict. (...) The agreement-focused model we were using emphasized identifying tangible issues and solving problems and, though our mediators had become adept at using it and could indeed help people find solutions, the most significant aspect of their difficulty was missed if the interaction between the parties was not addressed.

- Patricia Gonsalves, Director, Greenwich Mediation Centre, UK



settlement by leading them through a series of predetermined steps or stages, transformative mediators instead focus their ongoing attention on providing opportunities for each party to feel more empowered and subsequently more connected, as their conversation unfolds in a free-flowing and self-structuring manner.

The less a mediator strives for an agreement, and the more the climate of communication improves between the parties, the more likely is a valid, heartfelt agreement to emerge. This is not to say that agreements are more likely to result from transformative mediation, but that agreements that do result are more likely to stand up over time due to the highly participatory nature of the process. When parties control all the various aspects of their conversation, cover all the topics they consider important, and come to agreements of their own choosing in their own way, they tend to reach outcomes they can accept and act upon. And even where no formal agreement is signed, the fact that parties have had an opportunity to clarify their goals,

options, and resources, better understand the other person's viewpoint, and arrive at a broader picture can represent positive and valuable gains for them in their ongoing situation.

## Conclusion

In the space of 20 years, Transformative Mediation has taken its place alongside other mediation models based on other theories of conflict with other forms of practice. Not only has it been widely recognized in the mediation literature and by national and international mediator accred-

iting bodies and associations, but it has had and continues to have considerable influence on the development of mediation theory and practice generally.

In this article I have attempted to describe what transformative mediation is and how it works. There is nothing mysterious or esoteric about the techniques used; they are based on practical experience and they help people who are in conflict. My hope is that this intimate portrait has increased your understanding of transformative mediation. 🌱

## Read more about transformative mediation

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) – 70 published books, chapters, and articles on transformative mediation theory, practice implications, training implications, research, and policy implications. [www.transformativemediation.org/sites/default/files/Institute%20Annotated%20Bibliography%20Update%20MAR%202012.pdf](http://www.transformativemediation.org/sites/default/files/Institute%20Annotated%20Bibliography%20Update%20MAR%202012.pdf)

1 Accredited as a mediator by the Quebec Bar, ADR institute of Canada, l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ), the International Mediation Institute (IMI) and the Institute for the Study of Conflict Transformation (ISCT), John Peter Weldon is a member of the Participatory Justice Committee of the Quebec Bar and spokesperson for the Network for a Transformative Approach to Conflict. For more information on transformative mediation, John Peter invites you to visit his website *Towards a Culture of Respect* at [www.johnpeterweldon.com](http://www.johnpeterweldon.com). He welcomes your comments and questions about this article at [johnpeterweldon@gmail.com](mailto: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. This best-seller by two Harvard professors gave mediation its first theoretical underpinnings, interest-based negotiation, allowing it to gain a wide following in the ADR community, ADR being understood as an alternative to the adversarial system in Court, which is based on a distributive justice model. Interest-based negotiation, which uses an integrative justice model, is at the heart of facilitative mediation, which has been taught at Harvard since the early '80s, a variation of which, known as integrative mediation, has been taught at Sherbrooke University in Quebec since 1998.

4 See Christopher Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, 2nd ed., 1996, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, amongst many others, for a description of facilitative mediation.

5 Cannon, W.B. (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear, and rage*. New York, Appleton-Century-Crofts

6 See *Mémoire amendé sur l'Avant-projet de loi instituant le nouveau Code de procédure du Québec* filed with the Institutions Commission of the Quebec National Assembly by le Réseau pour une approche transformative on March 30, 2012, available at: [www.johnpeterweldon.ca](http://www.johnpeterweldon.ca)

7 Alexander, N., *The Mediation Metamodel: Understanding Practice*, Conflict Resolution Quarterly, vol. 26, no.1, Fall 2008 © Wiley Periodicals Inc., identifies six distinct mediation models : evaluative, settlement, facilitative, wise counsel, traditional, and transformative; Boule, L. et Kelly, K.J., *Mediation Principles, Process, Practice*, 1998, Toronto, Butterworths, identify four models : evaluative, settlement, facilitative and transformative. The Association for Conflict Resolution's *Model Standards for Mediator Certification Programs* recognizes seven distinct mediation frameworks: facilitative, transformative, narrative, evaluative, inclusive, analytical and responsive - frameworks being defined as '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). The International Mediation Institute (IMI) certifies mediators according to distinct criteria based on the three different mediation models recognized by the Institute : facilitative, evaluative and transformative : <http://imimediation.org/>

8 See, for example, Boule, L. and Kelly, K.J., Op.cit. (note 6)

9 For an example, see Section 3 of the ADR Canada, Inc. Code of Conduct for Mediators: [http://www.adrcanada.ca/resources/documents/National\\_Mediation\\_Rules\\_2011April15withtaxnote\\_001.pdf](http://www.adrcanada.ca/resources/documents/National_Mediation_Rules_2011April15withtaxnote_001.pdf)

10 This is the thrust of France's treatment of mediation in Section 21 of Law n° 95-125 du 8 février 1995 relative à l'organisation des juridictions et à la procédure civile, pénale et administrative, as amended in 2011. <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000350926>

11 Boule, L. and Kelly, K.J., Op cit (note 6) page 41.

12 The US Model Standards of Conduct for Mediators, adopted by the American Arbitration Association, the American Bar Association and the Association for Conflict Resolution, of which Standard 1: Self determination was amended in 2005 to extend respect for party self-determination to the process of mediation itself: [http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/dispute/documents/model\\_standards\\_conduct\\_april2007.authcheckdam.pdf](http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/dispute/documents/model_standards_conduct_april2007.authcheckdam.pdf)

13 See Bush, R.A.B. et Folger, J.P., *Mediation and Social Justice: Risks and Opportunities* 2012, 27 Ohio St. J. on Disp. Resol. for an in-depth analysis of the criticism that when there is a power imbalance between the parties, any type of mediation can only produce an unjust outcome for parties and society as a whole. Article summarized by Simon, D., *Does Mediation Threaten Social Justice? Bush and Folger Weigh In:* <http://www.transformativemediation.org/?q=node/137>

14 *Author's note:* according to recent videos, I tend to intervene on average about every 90 seconds.

15 Bush, R.A.B., and Folger, J.P., *The Promise of Mediation*, 1994, San Francisco, Jossey-Bass.

16 Quebec Bar CLE Training : *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 Network for a Transformative Approach to Conflict is Launched:<http://www.johnpeterweldon.com/?p=272#more-272>

18 2011 IMAQ *Mediation at Work* Congress PowerPoint presentations are accessible on line (in French) at: <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 *Author's note:* since updating my own intervention strategies a few years ago, my mediations, by providing better hands-on support for party interaction, now take on average half as long as before.

22 Folger, J.P., Bush, R.A.B., Della Noce, D.J., ed., *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), summarized by Zeman, A.W., *An Unabashedly Values-Based Mediation Practice:* <http://www.mediate.com/articles/ZemanA1.cfm>



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 Weldon<sup>1</sup> 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*<sup>2</sup>, il est le premier francophone à avoir reçu l'accréditation de *Certified Transformative Mediator*<sup>TM</sup>. 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 médiation<sup>3</sup> 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 entente<sup>4</sup>.

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 recherche<sup>5</sup> 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 justiciable<sup>6</sup>. Et puisque la médiation se conjugue dorénavant au pluriel<sup>7</sup>, 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 doctrine<sup>8</sup>, dans les codes de conduite et de déontologie<sup>9</sup> et dans les diverses formes de réglementation de la médiation<sup>10</sup> partout dans le monde.

Voici comment les auteurs Boule et Kelly<sup>11</sup> 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 maîtresses 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 conversation<sup>12</sup>.

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 médiation<sup>13</sup>. 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 parties<sup>14</sup> 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*<sup>15</sup>, 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 Québec<sup>16</sup>, et avec plus de 50 d'entre eux, nous avons récemment fondé le Réseau pour une approche transformative du conflit<sup>17</sup>. 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 2011<sup>18</sup> et le deuxième qui aura lieu le 15 novembre 2012<sup>19</sup>. 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 améliorée<sup>20</sup>. 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 conflit<sup>21</sup>.

Un troisième livre, *Transformative Mediation: A Sourcebook*<sup>22</sup>, 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<sup>e</sup> 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<sup>TM23</sup>.

Les résultats des 10 premières années d'application de REDRESS<sup>TM</sup> 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 Bingham<sup>24</sup> 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 REDRESS<sup>TM</sup>, 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 universitaires<sup>25</sup>, 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 acceptable<sup>26</sup>; 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 volontaire<sup>27</sup>. 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 »<sup>28</sup> (*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 »<sup>29</sup> (*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 »<sup>30</sup> (*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 volontaire<sup>31</sup> (*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 positions<sup>32</sup>, 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 émotionnelle<sup>33</sup> 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 médiation<sup>34</sup>?

« 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](http://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](http://www.johnpeterweldon.ca) et il serait très heureux de recevoir vos commentaires et questions à [johnpeterweldon@gmail.com](mailto: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](http://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 identifient 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](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](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/greenwichM1.cfm>

