

RECONSTRUIRE LA CONFIANCE OU DECONSTRUIRE LA MEFIANCE GRACE A LA MEDIATION

Ricardo Pérez Nüchel

La grandeur d'un métier est peut être avant tout d'unir les hommes, mais il n'y a qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines.¹

La reconstruction de confiance est évoquée dans des contextes et secteurs très divers, que ce soit le contexte du couple ou de la famille, au sein des équipes ou entre syndicats et direction dans les organisations, entre des organisations et aussi entre des groupes de population ou des mouvements politiques au sein des états, et bien sûr entre nations. La confiance permet en effet à un groupe de coopérer plus efficacement et donc de survivre face à des dangers dépassant l'individu.

Malgré la fréquence d'apparition et d'utilisation du mot «*confiance*», celui-ci reste complexe et mal défini, même s'il est

l'objet d'études de psychologues, philosophes, anthropologues, éthologues, économistes, gestionnaires, et même dans le domaine des neurosciences, où certains aimeraient découvrir la molécule de la confiance.

Cependant, le mot «*confiance*» n'apparaît pas dans l'index de nombreux livres de gestion des conflits, de négociation ou de médiation.

Cet article pose des pistes et réflexions pour lier la confiance aux dynamiques conflictuelles et aux interventions de médiation sur la base d'expériences dans des contextes de conflit (au sein de ou entre organisations) ou de post-conflit (ethnique, religieux, politique ou militaire comme au Burundi, au Liberia, au Timor-Leste ou en Israël et Palestine).

Qu'est-ce que la confiance? Quelles sont ses dynamiques et ses effets sur la prise de décision? Quelles sont les caractéristiques de la confiance? Finalement, qu'apporte la médiation pour reconstruire la confiance ou du moins déconstruire la méfiance?

1 SAINT-EXUPERY, Antoine. *Terre des hommes*. Ed. Folio, 1972.



Ricardo Pérez Nüchel

Atua como consultor, mediador e instrutor. Co-fundador e presidente de AN Groupe (AlterNego, ActaNego, AdhocNego), um escritório de consultoria em gestão de conflitos e negociação, realizando intervenções no setor desde 2000. Possui como formação acadêmica um mestrado em Direito pela Universidade de Panthéon-Sorbonne – Paris 1 e um MBA pela ESSEC Business School.

CONFIANCE, MÉFIANCE OU DÉFIANCE – UN SENTIMENT TEINT DE RATIONALITÉ QUALIFIANT UNE RELATION.

Dans confiance, méfiance ou défiance, «*fiance*» a pour origine le latin «*fides*» - foi. Confiance serait dans son étymologie avoir foi en quelque chose ou quelqu'un, mais peut signifier aussi être de bonne foi. On a ainsi une dynamique active – je fais confiance – et passive – je suis digne de confiance («*trustworthy*» en anglais), ce qui souligne la confiance comme un sentiment qui va lier des individus ou des organisations. La méfiance ou la défiance² va au contraire symboliser la rupture du lien. L'un des sens de se méfier sera l'idée de se tenir en garde, de ne pas se mettre en risque ou se donner à l'autre. La difficulté principale à conceptualiser et définir la confiance et la méfiance est qu'il s'agit d'un sentiment basé sur une perception de la capacité d'être digne de confiance de l'autre (avec souvent un historique). La confiance fait habituellement référence à la croyance (ou foi) que l'on peut se «*fier*» à la parole ou promesse de l'autre avec très souvent le risque de conséquences négatives pour soi-même si l'autre ne tenait pas parole. La confiance s'ancre donc dans sa propre vulnérabilité qu'on soumet à l'autre.

La propension à la confiance dépendra évidemment de l'environnement, du contexte et de l'historique (et l'expérience passée), et comme tout système, il sera aussi composé

(mais pas seulement) de la multitude de micro-relations qui le composent.

Par exemple, une enquête³ a cherché à évaluer le degré de confiance dans le monde avec une question simple «De manière générale, diriez-vous que la plupart des personnes sont dignes de confiance, ou faut-il faire très attention en interagissant avec les autres?» et la formule suivante: «index de confiance = 100 + (% plupart sont dignes de confiance) – (% faire très attention)». Mis à part les pays d'Europe du Nord (Norvège, Suède, Danemark et Finlande) et six autres pays avec un nombre égal de personnes faisant et ne faisant pas confiance, le reste est sous l'équilibre avec les Etats-Unis à 78,8, la France à 37,9, le Portugal à 21,9 et le Brésil à 17,5 (le Brésil est ainsi parmi les 10 pays les plus bas au monde).

DYNAMIQUES DE CONFIANCE ET MÉFIANCE ET EFFETS SUR LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION, SUR LES DÉCISIONS PRISES ET SUR LA COOPERATION.

Au delà d'un contexte socio-politico-économique différent, que se cache derrière le sentiment de confiance et quelles sont les caractéristiques de ce lien?

La méfiance est étroitement liée à la peur afin d'identifier des dangers potentiels et assurer ainsi la survie de l'individu ou du groupe. La peur est la réaction naturelle face au danger mais aussi face à l'inconnu. Le contraire

2 En français, le mot «*défiance*» porte aussi le sens de «*défi*» et donc la confrontation dans sa racine, qui est resté dans son équivalent anglais «*defiance*» – en portugais par contre il s'agira d'un seul même mot «*desconfiança*». Dans une démarche de simplification, nous utiliserons uniquement le mot «*méfiance*».

3 DIEZ MEDRANO, Jaime. *Interpersonal Trust Survey*. ASEP/JDS. Disponible en: <http://www.jdsurvey.net/jds/jdsurveyMaps.jsp?Idioma=%20I&SeccionTexto=0404&NOID=104>. Consulté le 14 Mars, ici 2016.

de la confiance peut donc aussi être la peur et l'angoisse. La confiance sera ainsi étroitement liée à la sécurité et la certitude. Dans sa racine, fiable provient aussi de « *fides* » et le portugais pour digne de confiance est d'ailleurs « *confiável* ».

La méfiance sera néfaste pour la prise de décisions en commun, car elle génère de l'incertitude et donc de l'instabilité voire de la peur et des réactions de défense, alors que la confiance permettra de générer davantage de certitude et donc de la prévisibilité, facilitant la décision.

Dans les interactions entre des acteurs et notamment dans le cadre de la négociation comme processus de prise de décision à plusieurs, la confiance sera utile en ce qu'elle permettra de fluidifier les échanges, notamment par sa relation avec la réciprocité et le don. Si je fais confiance à l'autre, je serai, dans l'échange, plus ouvert à l'idée de lui donner de l'information, de lui faire des concessions, d'accepter certaines de ces propositions, et donc de prendre le risque d'un engagement, qui est une promesse d'actions futures. Par contre, si je suis dans la méfiance, toute la dynamique sera plus difficile ou douloureuse, que ce soit au niveau du processus d'échange d'informations, ou que ce soit au niveau du contenu, par exemple des concessions potentielles avec la peur de ne pas avoir de retour ou réciprocité. Finalement, l'engagement sera un défi car comment avoir foi dans une promesse d'actions futures envers quelqu'un de qui on se méfie et que l'on n'estime donc pas fiable?

La confiance est ainsi étroitement reliée à ma capacité à avoir foi dans l'autre pour maintenir la réciprocité et peut ainsi faciliter la propension au don. En effet, lorsqu'on demande

dans des situations de crise au sein d'équipes ou de militaires pourquoi certaines personnes font quelque chose pour un autre membre de l'équipe, la réponse est très souvent: « parce qu'il ferait pareil pour moi dans une situation similaire ». On a donc l'idée de la confiance comme ciment des relations aux autres et nécessité pour la survie du groupe et de l'individu.

LA CONFIANCE INDISPENSABLE POUR LA NÉGOCIATION?

Est-ce pour autant que la confiance est indispensable pour arriver à négocier avec l'autre? On considère parfois qu'on ne peut pas négocier et arriver à un accord sans confiance. Pourtant, dans beaucoup de situations, la confiance préalable n'existe pas, on ne connaît pas la personne. De plus, la confiance ne se décrète pas, elle est donc construite par des actions dans le temps. Il faut donc savoir négocier en dehors de toute confiance. Cela est encore différent de la situation de méfiance, où la confiance est l'enjeu en soi, et proviendrait d'une mauvaise expérience avec l'autre partie ou en tout cas de ce qui a été perçu comme une mauvaise expérience.

La confiance équivaut ainsi à se rendre vulnérable à l'autre, je donne ou je me « confie » sans savoir si j'obtiendrai en retour, ou si l'autre tiendra ses engagements. Et donc si l'autre a dans le passé rompu cette confiance par ses actions, c'est qu'il m'a blessé ou trahi dans les accords ou dans mes attentes. Je ne me perçois plus en situation de sécurité par rapport à lui ou ses paroles et la méfiance s'installe. L'erreur consiste dans ces cas là à ne pas négocier le véritable enjeu, celui de la confiance. En

effet, l'absence de méfiance est une condition nécessaire à la coopération efficace.

CARACTERISTIQUES DE LA CONFIANCE ET PARTICULARITES DES SITUATIONS CONFLICTUELLES.

La confiance est un sentiment, et ses caractéristiques sont difficilement généralisables.

Les trois caractéristiques que l'on retrouve systématiquement pour être digne de confiance sont: compétence pour l'action spécifique (on fait confiance par rapport à une attente précise), transparence et congruence dans la manière de faire et dans la communication (dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit), et fiabilité dans les actions et engagements (tenir parole).

On pourrait donc faire confiance à ses ennemis. La confiance n'est ainsi pas toujours accompagnée de sentiments de bienveillance. Dans certaines situations, ce sera bien sûr le cas: si je dois cohabiter avec quelqu'un au travail ou dans la vie privée, sa bienveillance devient une caractéristique nécessaire pour ma sécurité et donc pour lui faire confiance.

Dans le cadre d'interventions en situations de conflit ou de post-conflit, la situation est évidemment particulière. Le conflit peut être défini comme une interaction entre des acteurs, qui est perçue par au moins l'un des acteurs comme une frustration présente ou à venir des ses propres préoccupations (objectifs, droits, motivations) et est vécue comme une opposition au niveau relationnel: cognitif (pensées) et émotionnel (ressenti), comportemental (actions) et des résultats

(contenu).⁴ Il est donc émotionnel, interférant avec le sentiment de confiance et aussi une perception d'opposition qui peut dominer la perception de la relation. Deux cas de figure peuvent se présenter, l'existence d'une relation de confiance préalable ou l'absence d'une relation préalable. La confiance comporte en effet toujours une possibilité de tension, par sa composante de vulnérabilité et de risque et il suffit que des attentes explicites ou implicites ne soient pas remplies pour que le sentiment de trahison apparaisse. Tout conflit est à la fois un danger de destruction de la relation et une opportunité de renforcement de la relation en fonction de sa gestion. Le phénomène du conflit aura cependant rendu la tâche plus difficile car il s'agit aussi d'une perception basée sur un vécu parfois, et qui comporte en soi un renforcement de cette perception de l'autre comme ennemi. La notion même que l'autre m'est opposé créé les conditions de la méfiance et rend la confiance difficile. En effet, ces préjugés ou post-jugés suite à l'impact de certaines actions de l'autre vont conditionner mes pensées et mon analyse (notamment par des biais tels que la perception sélective et le biais de confirmation, qui me feront sélectionner des éléments qui me confirment dans mon préjugé), détermineront mes actions et comportements de protection voire d'attaque face à l'autre, et finalement entraîneront

4 PEREZ NUCKEL, Ricardo. Systèmes de gestion des conflits par les entreprises: analyse stratégique et juridique de la prévention et résolution des différends, thèse en cours, Paris, Université de Paris 1, cité dans FORASACCO Corinne, PEREZ NUCKEL, Ricardo. *L'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale*, Chap. 32 Gestion des conflits et audit social, une fertilization croisée pour l'organisation.. Ed. Ems management & société, 2012.

comme résultat une spirale d'escalade négative du conflit par des mécanismes d'action et de réaction (dynamique basée sur le schéma de « l'apprentissage à double boucle » ou « *double loop learning* »⁵). Il s'agira donc avant tout de travailler sur ces préjugés lors des interventions de transformation des conflits. Le médiateur aura ainsi pour rôle de casser les bastions de croyances afin d'ouvrir les champs du possible pour remettre les parties en mouvement.

LA MÉDIATION COMME OUTIL DE DÉCONSTRUCTION DE LA MÉFIANCE POUR FACILITER UNE RÉCONCILIATION NECESSAIRE POUR ALLER VERS UN FUTUR DURABLE.

Plutôt que de parler de reconstruction de confiance, qui est effectivement un objectif à plus long terme, une première étape dans des interventions sensibles est la déconstruction de la méfiance. L'idée principale est de casser les forteresses de certitudes et de peurs de l'autre et de faire émerger des parties les conditions ou possibilités d'actions futures plus satisfaisantes que la situation actuelle ou qu'une spirale destructrice.

Le défi principal à gérer est bien sûr la conviction que les impacts des actions de l'un ne sont que le reflet d'intentions néfastes nourries à l'égard de l'autre. Sans une véritable action de réconciliation pour apaiser ce vécu négatif assimilé à une trahison ou agression, selon qu'il y ait eu confiance préalable ou non, les parties ne pourront pas prendre de décisions communes ou d'engagements

durables. La différence principale entre un accord et un accord efficace résidera en effet sur le rétablissement d'un minimum de relation entre les protagonistes pour accepter d'être interdépendants et donc d'être vulnérables à l'autre. Sinon, il s'agira simplement d'une transaction finale, ou d'un accord qui restera lettre morte (comme dans de nombreux cas d'accords de paix qui sont suivis par des années de conflits sanglants, par exemple les Accords d'Arusha de 2000 et la reconstruction de paix au Burundi). Le travail sur la relation est donc essentiel pour la transformation du conflit.

Le processus de médiation sera un catalyseur pour reconnaître l'histoire et le vécu des parties dans l'espoir de les accompagner vers une autre relation. Les différentes étapes de la médiation: invitation, accueil, représentations de la réalité et compréhension mutuelle auront pour objectif de modifier les perceptions réciproques et donc la réalité de la relation afin que celle-ci permette à nouveau d'envisager des hypothèses de solution et un engagement pour le futur.

LA DÉCONSTRUCTION DE LA MÉFIANCE POUR BATIR UNE RELATION FONCTIONNELLE.

L'invitation des parties en médiation marque déjà le début du changement des relations et du système conflictuel en place. La possibilité d'un autre type de relation de confiance apparaît dans la relation au tiers qui intervient. Cette phase est souvent inexistante ou minimisée dans les ouvrages de médiation, et c'est pourtant une phase essentielle pour le succès de la médiation. L'invitation permettra au médiateur d'acquérir une légitimité auprès des parties. Celle-ci sera justement caractérisée

5 ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Ed. Addison-Wesley, 1978.

par une relation de confiance. Le médiateur pourra ainsi d'exemplifier et structurer une relation de sécurité, au travers de sa posture et de l'explications de son rôle et ses intentions, de transparence et congruence par l'explication des enjeux et défis de la médiation, de compétence par les explications du processus, et finalement de fiabilité par la mise en place d'étapes et conditions claires pour la mise en œuvre de la médiation. Pour gagner l'adhésion au processus, il cherchera à comprendre la situation en facilitant la verbalisation des enjeux et en posant des questions ouvertes et sans jugements, et il posera clairement les limites de son intervention en tant que tiers extérieur, multi-partial et le cadre de confidentialité et de libre adhésion qui apporte sécurité aux protagonistes. Il demandera l'expression du consentement au processus et répondra aux peurs, doutes et objections et finalisera l'invitation par un plan d'action avec des étapes claires. Cet accord donné par les parties de se retrouver à nouveau avec l'autre est l'acceptation de reprendre le risque de la relation et de la vulnérabilité.

La table-ronde comportera trois premières étapes orientées sur le rétablissement d'une relation fonctionnelle: l'accueil, les représentations de la réalité (avec les histoires du conflit et de ses effets) et la compréhension mutuelle avec la clef de voûte essentielle de la reconnaissance de l'impact du conflit sur chacun.

UN CADRE SECURISANT ET BIENVEILLANT PAR LA STRUCTURATION DE L'ACCUEIL.

L'accueil est le début de la rencontre des protagonistes du conflit dans un autre

cadre, avec d'autres dynamiques proposées et contrôlées par le médiateur. On commence donc par valoriser les acteurs pour leur démarche, et on rappelle ensuite les limites et enjeux de l'interventions pour ensuite annoncer et valider les principes de fonctionnement qui permettent de au médiateur de rassurer et sécuriser les parties (le respect mutuel, la confidentialité) et d'être congruent dans ce qu'il annonce en termes de posture, de timing et d'étapes. C'est l'opportunité pour le médiateur d'être clair sur ses intentions et le motif de chacune des étapes afin de démarrer une dynamique d'explication avant d'inviter rapidement à la prise de parole. C'est aussi le premier accord commun entre les parties sur les manières de faire et être en relation. Ces micro-accords sont essentiels car ils commencent à conditionner des engagements sur des actions qui pourront être vérifiés par l'autre, et c'est les actions qui redonnent confiance lorsqu'elles sont respectées.

DES RÉPRESENTATIONS DE LA RÉALITÉ JUXTAPOSÉES ET NON OPPOSÉES.

Les représentations de la réalité constituent une phase narrative qui est essentielle à la dynamique de la médiation. D'une part, le médiateur devient témoin sans jugement de l'histoire, ce qui permet aux deux parties d'exister aux yeux de celui-ci par son écoute et de verbaliser l'impact du conflit sur elles. D'autre part, ce que les parties vont entendre est différent de ce qu'elles ont entendu jusque là de l'autre pour deux raisons principales : la manière dont on parle au médiateur pour chercher à lui montrer qu'on est celui qui est « raisonnable » et dans le « juste », pour le séduire, est différente de

la manière dont on parlait à l'autre avec qui on était en conflit ; et la manière dont le médiateur comprend et questionne l'interlocuteur est aussi différente car ce dernier cherchera à faire exprimer les intentions derrière les actions. Dans cette phase, le médiateur deviendra porteur des deux histoires et proche des deux acteurs (multi- ou omni-partialité) ce qui lui permettra de mettre côte à côte deux représentations ou perceptions sans les opposer et de mettre en lumière un éventuel accord sur le désaccord. Pour reprendre des concepts de reconstruction de paix, cette phase permet de faire acte de mémoire et de témoignage. Pour citer une phrase de Louis Joinet dans un rapport sur la question de l'impunité des auteurs des violations des droits de l'homme « pour pouvoir tourner la page, encore faut-il l'avoir lue ! » et c'est une dynamique qu'on sait nécessaire pour dépasser les traumatismes.

UNE COMPRÉHENSION MUTUELLE VITALE POUR LA RELATION.

La phase de compréhension mutuelle est celle qui sera critique sur une éventuelle reconnexion entre les acteurs. C'est dans cette phase que les émotions, seul phénomène commun aux différents êtres humains permettront de refaire une connexion par la prise de conscience de mon impact sur l'autre et d'ainsi redécouvrir l'humanité qui nous lie et rapproche. Comprendre ne signifie pas être d'accord, et l'objectif unique doit être de générer une compréhension mutuelle. C'est celle où les protagonistes prennent conscience et reconnaissent l'impact du conflit sur chacun. Cela peut se produire à n'importe quel moment et déclenche souvent une phase

de réconciliation. La réconciliation et les besoins pour aller de l'avant sont différents pour chacun d'entre nous et nous parlons, et donc entendons, des langages différents. Gary Chapman et Jennifer Thomas ont ainsi identifié cinq langages de la réconciliation ou d'excuses distincts: exprimer des regrets, reconnaître sa responsabilité, réparer, se repentir et demander pardon⁶. Desmond Tutu disait:

[...] pardonner n'est pas oublier ; c'est plutôt se souvenir – se souvenir et ne pas utiliser le droit de riposte. C'est une deuxième chance pour un nouveau commencement. Et se souvenir est particulièrement important, surtout si on ne veut pas reproduire ce qui s'est passé.⁷

Le succès de cette phase se ressent inmanquablement par une baisse de la tension entre les parties et souvent une communication différente qui se rétablit entre elles.

LE DÉFI D'ENVISAGER DES SOLUTIONS OU L'ON EST À NOUVEAU DÉPENDANT DE L'AUTRE.

Dans le conflit, et la méfiance, l'objectif est souvent de ne plus être vulnérable et donc dépendant de l'autre. Toute la difficulté et le paradoxe du conflit vient du fait qu'on ne veut plus avoir à faire à l'autre et que par définition le conflit est un lien, duquel on ne peut être libéré que au travers de l'autre. Si un conflit entre deux personnes apparaît et celles-ci ne se voient plus

6 CHAPMAN, Gary, THOMAS, Jennifer. *The five languages of apology: how to experience healing in all your relationships*. Ed. Northfield Publishing, 2006.

7 TUTU, Desmond. *No future without forgiveness*. Ed. Doubleday, 2000.

jamais, ce conflit sera toujours partiintégrante et porté par ces personnes. C'est ce qui rend les conflits familiaux tragiques lorsque l'une des parties décède.

Une fois que la méfiance n'est plus là, la possibilité d'une autre relation et d'autres solutions réapparaît, mais la sécurité aura besoin de garanties, de solutions concrètes qui permettent, même si on est à nouveau vulnérable de minimiser les risques. Cela implique de poser le vrai problème sur la table: le problème de la confiance suffisante pour prendre des décisions et agir ensemble. Plusieurs outils et techniques existent, mais le principe est simple: comment garantir concrètement une minimisation du risque d'être vulnérable à l'autre? Le tiers aura une autonomie et une distance qui lui permettra de guider les parties dans l'invention de possibilités et la recherche de garanties. On peut, par exemple, imaginer des solutions de contrôle et vérification, de répartition du pouvoir et d'autonomie, de sanctions ou compensations, d'étapes préalables, de progression dans les échanges, de ballons d'essai... Au final ce qui importe dans la phase d'engagement, c'est de s'assurer que chacun est en sécurité suffisante pour reprendre le risque de la relation à l'autre. C'est ce départ à nouveau qui permettra de se remettre à marcher, d'abord doucement et par petites étapes.

En conclusion, la médiation, comme processus d'intervention d'un tiers dans un conflit permet de déconstruire les relations de méfiance entre les acteurs par sa structuration et son essence même. Il s'agit en effet d'un processus de responsabilisation des acteurs, qui doivent répondre de leurs actes, réfléchir à leurs motivations et assumer leur impact

sur les autres. C'est ainsi en posant un cadre d'honnêteté, de congruence et de sécurité que la vulnérabilité des acteurs pourra s'exprimer à nouveau et que la méfiance pourra être déconstruite pour commencer à reconstruire une relation et éventuellement la confiance malgré les blessures passées.

Certains parlent de « justice douce », mais on se rend bien compte qu'il s'agit plutôt d'un chemin difficile portant l'espoir de ressortir du conflit grandi et véritablement libéré.

Pardoner et se réconcilier avec nos ennemis ou nos êtres aimés n'est pas de prétendre que les choses sont différentes de ce qu'elles sont. Ce n'est pas de se taper sur le dos et se détourner de ce qui est mal. La vraie réconciliation expose l'horreur, l'abus, la douleur, la vérité. Cela pourra même parfois rendre les choses pires. C'est une entreprise risquée mais qui en vaut la peine, parce qu'au final, seule une confrontation honnête avec la réalité peut apporter une véritable guérison. Une réconciliation superficielle ne peut apporter qu'une guérison superficielle..⁸

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Ed. Addison-Wesley, 1978.

CHAPMAN, Gary, THOMAS, Jennifer. *The five languages of apology: how to experience healing in all your relationships*. Ed. Northfield Publishing, 2006.

8 TUTU, Desmond. *No future without forgiveness*. Ed. Doubleday, 2000.

DIEZ MEDRANO, Jaime. *Interpersonal Trust Survey*. ASEP/JDS. Disponible en: <http://www.jdsurvey.net/jds/jdsurveyMaps.jsp?Idioma=%20I&SeccionTexto=0404&NOID=104>>. Consulté le 14 Mars, ici 2016.

PEREZ NUCKEL, Ricardo. Systèmes de gestion des conflits par les entreprises: analyse stratégique et juridique de la prévention et résolution des différends, thèse en cours, Paris, Université de Paris 1. Cité dans: FORASACCO Corinne; PEREZ NUCKEL, Ricardo. *L'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale*, Chap. 32 Gestion des conflits et audit social, une fertilization croisée pour l'organisation.. Ed. Ems management & société, 2012.

SAINT-EXUPERY, Antoine. *Terre des hommes*. Ed. Folio, 1972.

TUTU, Desmond. *No future without forgiveness*. Ed. Doubleday, 2000.