

Naissance d'une profession : le médiateur familial

Laura Cardia-Vonèche

Institut de médecine sociale et préventive, Université de Genève

La médiation familiale a connu ces dernières 20 ans un développement peu commun en France et en Europe. En 1989 un recensement des centres pratiquant la médiation en France avait déjà mis en évidence l'existence d'une centaine de services¹. Depuis lors l'intérêt pour cette pratique n'a fait qu'augmenter grâce à l'effort de mobilisation des médiateurs.

Comment expliquer ce développement rapide et la reconnaissance qui s'en est suivie ? Nous voudrions nous interroger ici, en prenant la France comme exemple, sur les conditions qui ont permis à la médiation de se faire une place parmi les modalités reconnues de gestion des réorganisations familiales et qui sont à l'origine de la création de la profession de médiateur familial. Nous analyserons les facteurs qui ont permis l'émergence de l'institutionnalisation de cette nouvelle spécialité professionnelle qui a pu s'imposer comme une pratique légitime auprès des institutions malgré un succès modeste en ce qui concerne le nombre des médiations effectuées.

Transformation de la question familiale et de sa prise en charge

La question familiale s'est trouvée profondément transformée au début des années 70. Avec la montée de l'individualisme dont l'un des traits importants est que chacun doit trouver par lui-même sa place dans l'existence, le couple et la famille ne constituent plus les lieux essentiels de la réalisation de soi et ont ainsi perdu leur caractère institutionnel.² L'idée s'est imposée qu'une union ne doit être maintenue que si elle donne satisfaction et qu'il vaut mieux un bon divorce qu'un mauvais mariage. La séparation n'est plus vécue comme une catastrophe, mais au contraire comme une réorganisation des liens familiaux.

Les réformes depuis 1975 engagés dans plusieurs pays européens ont voulu répondre à ces changements familiaux et simplifier l'accès au divorce et en on profondément modifié le traitement.

¹ Benoit Bastard, Laura Cardia Vonèche *Le divorce autrement*, Syros 2000

² Singly F. de, *Le soi, le couple et la famille*, Paris, Nathan, 1996.

La pratique judiciaire est devenu plus incline à faire valoir l'intérêt d'un accord des conjoints et à travailler à son avènement³.

La transformation des attentes à l'égard des divorçants s'est accompagnée d'une recomposition des positions dans le champ des professionnels du droit et de la famille. Les juges occupent une place centrale dans cette recomposition : ils ont imposé le modèle de la négociation des différends comme la voie royale de l'accès au divorce et ils ne cessent pas de mettre en avant l'impératif du maintien des liens enfants-parents. Les autres professionnels concernés, travailleurs sociaux, avocats, psychologues, experts auprès des tribunaux, se sont dès lors trouvés conduits à repenser leur pratique en valorisant leur capacité à contribuer à la construction de tels accords et à soutenir les liens familiaux après la rupture.

C'est dans ce contexte de rénovation des pratiques juridiques et judiciaires du divorce qu'est apparue la médiation familiale, dix ans après la réforme de 1975. Elle s'est proposée comme une nouvelle approche pour contribuer à la mise en place des décisions nécessitées par la séparation.

Il faut dire que ces dix années n'avaient pas donné tous les effets escomptés quant à la pacification du contentieux familial. Même encouragés par les juges de la famille à s'engager dans la recherche d'arrangements amiables, beaucoup de ruptures restaient conflictuelles. Le niveau des pensions alimentaires demeurait faible et les impayés nombreux. Nombre d'enfants se trouvaient coupés du parent avec lequel ils ne vivaient pas à la suite de la séparation. C'est en se profilant comme un remède à cette situation qu'en peu d'années, la médiation est devenue une solution crédible que les Etats et les institutions européennes ont décidé de soutenir et d'institutionnaliser.

Un développement rapide

Sans reprendre l'histoire de l'implantation de la médiation rappelons deux moments importants dans ce développement des 20 dernières années. On peut distinguer deux périodes, une initiale brève et intense – en peu d'années entre 1988 et 1992, la médiation se met en place, développe

³ Benoit Bastard, Laura Cardia-Vonèche, Jean-François Perrin, *Pratiques judiciaires du divorce. Approche sociologique et perspectives de réforme*, Lausanne, Réalités sociales, 1987

Laura Cardia-Vonèche, Sylvie Liziard, Benoit Bastard, « Juge dominant ou juge démuni ? La redéfinition du rôle du juge en matière de divorce », *Droit et Société*, n° 33, 1996, pp. 277-298.

surtout des formations d'abord courtes et ensuite de plus en plus importantes et se structure. Puis une longue période de latence qui débouche finalement, après une nouvelle phase d'intense activité institutionnelle, sur la reconnaissance de cette pratique par l'Etat.

Dès le début les médiateurs familiaux se sont souciés de créer au niveau européen un document qui a servi de référence à l'ensemble du milieu de la médiation, Ce travail a permis, dès 1992, la rédaction de la *Charte européenne de la formation des médiateurs familiaux exerçant dans les situations de divorce et de séparation*. Ce document a servi de référence à l'ensemble du milieu de la médiation et sa mise en œuvre a débouché ensuite sur la création d'une structure européenne indépendante des organisations nationales regroupant des médiateurs⁴.

La France a créé récemment un diplôme national élaboré par le Conseil national consultatif de la médiation familiale, institué par décret en octobre 2001⁵. L'institutionnalisation de la médiation familiale en France s'est précipitée au cours des années récents aussi grâce aux travaux de réforme du droit de la famille dont l'objectif était de donner une vision différente de la question familiale et de moderniser les textes en y intégrant des dispositions capables de répondre aux transformations des situations familiales.

Le développement institutionnel récent de la médiation a sans doute bénéficié de l'influence des institutions européennes. Le Comité des Ministres avait adopté en 1998 à Strasbourg un texte qui recommande aux Etats membres « d'instituer ou de promouvoir la médiation familiale ».⁶

Comment rendre compte du succès de la médiation familiale ?

N'y a-t-il pas un paradoxe dans le succès de la médiation familiale et dans le besoin ressentis par les médiateurs de l'institutionnaliser ? La médiation se voulait une « alternative » à la justice et elle n'a eu apparemment de cesse que d'être intégrée dans le giron de la justice. La médiation n'a guère de clients, et cependant elle obtient un engagement fort de la part d'un État pourtant réticent à s'engager dans la reconnaissance de toute activité nouvelle. Le caractère surprenant de ce

⁴ Le Forum européen de formation à la médiation familiale (*European Forum on Family Mediation Training*) créé à Londres en juin 1995. Dès 1996, une soixantaine de structures de formation étaient fédérées au sein de cette association dont l'action se poursuit aujourd'hui.

⁵ L'une des recommandations issue du groupe de travail réuni en 2001 au ministère délégué à la famille sous la présidence de Monique Sassier consistait dans la mise en place d'un conseil national consultatif de la médiation familiale (Sassier, 2001). Cette instance a été créée par un arrêté conjoint du ministère de la Justice et le ministère délégué à la Famille, en octobre 2001. Ce conseil est constitué de 17 membres représentant les institutions et les professionnels de la médiation. Il a pour mission de préparer les mesures utiles pour favoriser l'organisation de cette pratique et promouvoir son développement. Sur son agenda figure la formation des médiateurs et leur déontologie ainsi que la question de la qualification des centres de médiation.

⁶ Recommandation N.R(98) du Comité des Ministres aux Etats membres sur la médiation familiale.

succès, incite à s'interroger sur les facteurs qui l'expliquent et des conditions qui l'ont rendu possible. Différents éléments sont en jeu qui tiennent tant à la pertinence actuelle de la vision des problèmes de la famille qu'elle développe qu'à la capacité stratégique des médiateurs.

Le dynamisme des médiateurs

Au début on a affaire à une poignée d'innovateurs qui étaient eux-mêmes confrontés dans leur pratique professionnelle aux difficultés des parents divorçants et de leurs enfants.. La découverte de la médiation et sa promotion ont offert à ces acteurs l'opportunité de mieux répondre aux situations qu'ils rencontraient, de développer un modèle de travail innovant et de se valoriser en accédant à des modes d'activité qui les rapprochaient des professionnels de la psychologie et des avocats.

Cependant si vive et exclusive soit-elle, la conviction des médiateurs n'aurait pas suffi à déterminer le succès de leur pratique si celle-ci ne s'était pas trouvée en phase avec les dysfonctionnements qui traversent aujourd'hui les familles.

La médiation, une vision de la famille

Pour rendre compte du succès de la médiation, il faut souligner que celle-ci développe une vision pertinente par rapport à la question de la séparation et plus généralement par rapport à la question de la famille.

Dans *Le Démariage*, Irène Théry reconnaît à la médiation la capacité de gérer de manière moderne les changements de la famille. « Cette façon de procéder est absolument indispensable à l'ouverture de ce qui se donne comme une conception entièrement nouvelle et 'différente' du conflit familial, de ses enjeux et donc des façons de le régler. »⁷

Quelle représentation du couple et de la rupture sous-tend la pratique de la médiation ? Celle-ci prétend reformuler les problèmes qui se posent lors de la rupture en proposant de rechercher des accords qui permettront que la situation soit vécue en termes de réorganisation plutôt qu'en termes de conflit. Elle veut changer les représentations qui guident les conjoints en les incitant à s'éloigner de la revendication des droits individuels pour tenter de comprendre le point de vue de l'autre et de rendre présent un intérêt supérieur, celui de la poursuite de relations négociées, notamment dans l'intérêt des enfants .Bien que se déclarant neutre elle est porteuse d'un modèle particulier des relations familiales, un modèle de fonctionnement négocié, un modèle de compagnonnage, pour reprendre une terminologie de sociologue de la famille, un modèle dans lequel le couple que

⁷ Irène Théry, *Le Démariage*, Odile Jacob, 1993, p. 308.

constitue les parents est invité à continuer à entretenir certaines relations après la rupture. Ce modèle permet d'assurer l'avenir des enfants.

indépendamment des trajectoires conjugales de leurs parents. C'est qu'il légitime l'idée qu'avoir une famille ne veut pas dire nécessairement vivre avec son père et sa mère sous le même toit. Bref, qu'il 'sauve' l'institution familiale en montrant qu'elle peut très bien perdurer autrement que sous sa forme domestique fermée ».

La médiation, expression d'un mouvement plus global

Ce modèle dont la médiation est porteuse, doit encore être resitué dans le mouvement plus global de transformation des règles d'échange dans la famille.

Le choix de la médiation s'inscrit dans la transformation plus générale des modalités de gestion des conflits familiaux. La « révolution du divorce »⁸, commencée avec l'introduction du consentement mutuel s'est poursuivie par l'introduction de l'autorité parentale conjointe et l'effacement successif des zones de conflits – qu'il s'agisse de la notion de garde, de celle d'hébergement et, plus récemment, de celle de « droit de visite ». Dans ce sens, le succès de la médiation n'est pas celui d'une pratique isolée. L'émergence de la nouvelle profession constitue comme le fer de lance de la transformation des régulations qui s'appliquent à la sphère privée. Ceci est particulièrement apparent dans le développement de la thématique de la coparentalité, dont on sait qu'elle est centrale dans les réformes du droit de la famille⁹.

La médiation soutenue par les défenseurs de la cause des pères

Un autre soutien n'a cessé de peser en faveur de la reconnaissance de la médiation, celui d'associations qui soutiennent la cause des pères¹⁰. La reconnaissance de la médiation doit sans doute quelque chose aux militantismes de leur membres et aux relais dont ils disposent. La médiation est née dans un contexte de parité en même temps que se développaient des pratiques

⁸ Lenore Weitzman, *Divorce revolution*, 1990

⁹ Voir les travaux de Jacques Commaille, *Misères de la famille. Questions d'Etat*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1996, Chapitre 6, « L'autonomisation dans l'action sociale », p. 172 et suivantes.

¹⁰ Voir par exemple « Les 20 exigences de la Condition Paternelle pour la médiation familiale », document de la fédération des mouvements de la condition paternelle. On peut y lire : « Pourquoi la médiation familiale ? Parce que les institutions actuelles n'apportent pas de solutions satisfaisantes aux questions posées par le changement des mentalités dans la société et dans la famille en particulier. Parce que la fonction parentale ne doit pas être dévalorisée (au contraire). Elle doit être prolongée par la reconnaissance de la coresponsabilité pour assurer l'équilibre de l'enfant, quelle que soit la modification de la situation matrimoniale. »

de garde alternée, , surtout favorables aux Pères séparés et elle reflète ces conceptions du partage des responsabilités parentales en même temps qu'elle en traite les apories.

Conclusion

En définitive, on se trouve aujourd'hui dans la situation curieuse où la médiation a reçu ses lettres de créances en tant que profession, alors même qu'elle reste faiblement implantée dans la population à laquelle elle s'adresse, celle des divorçants.

Les raisons pour lesquelles la médiation se trouve ainsi « en avance sur son temps » sont connues : elle suppose en effet que les couples soient capables d'accéder à un modèle de fonctionnement négocié auquel ils n'ont pas été préparés, au moment où ils se trouvent dans un conflit et dans une rupture. Les divorçants restent souvent attachés aux notions de torts et de faute. La répartition des rôles de parents reste sexuée, ce qui rend difficile la remise en question des attributions de chacun. S'engager dans des discussions, se préparer à des concessions est très éloignés des habitudes antérieures des couples. Tout ceci fait que les principes de médiation, même lorsqu'ils sont connus, relèvent davantage aujourd'hui des aspirations que des pratiques des couples.

Pour dépasser cette situation, les médiateurs et les institutions qui les soutiennent peuvent avoir pour objectif, de développer ses liens avec les juridictions et d'obtenir que les renvois vers la médiation soient plus systématiques et plus nombreux recherchant ainsi une légitimité comparable à celle des autres professions du champ légal et familial. La médiation risquerait alors de devenir une forme de gestion déléguée des conflits familiaux, très loin de son idéal d'origine axé sur la démarche volontaire des personnes concernées. Elle ne gagnerait pas nécessairement; en efficacité, tant que les conjoints eux-mêmes n'auront pas accru leur capacité de s'engager dans un tel processus.

Médiation comme un instrument qui produit un nouveau paradigme de justice

GianPiero Turchi¹¹

Valeria Gherardini¹²

Introduction

Le présente contribution concerne la médiation familiale entendue comme un instrument opérationnel de création et/ou gestion des relations parmi et avec les gens. On soutiendra que tel instrument implique d'adopter un paradigme¹³ de justice défini réparateur, antinomique¹⁴ au paradigme défini sanctionnateur.

À l'intérieur de ces éléments de cadre et de définition du champ de connaissance il est délinéé donc le fondement paradigmatique de l'instrument de la médiation. À la lumière de telle fondation il sera défini et discuté de suite le rôle du médiateur familial, dans ses objectifs et dans ses compétences spécifiques, ainsi que les rechutes de la réalisation des interventions de médiation dans le cadre aussi d'un défi culturel.

1. Les définitions de la médiation familiale

La médiation est un instrument opérationnel dans le cadre de la production e/ou gestion de relations parmi et avec des individus qu'il a une valence plus paradigmatique plutôt que « seulement » opérationnelle. En effet l'adoption de tel instrument comporte un déchet de connaissance et donc le passage d'une conception de justice "sanctionnatrice" à une "réparatrice", ainsi qu'un déchet sur l'étage culturel.

En termes de cadre socio-institutionnel la médiation peut être un support aux demandes et/ou aux nécessités de justice des citoyens vis-à-vis du système judiciaire quand, parfois, cela ne réussit

¹¹ Professeur Associé, Enseignement de Psychologie de la Santé, Faculté de Psychologie, Université des Études de Padoue

¹² Collaboratrice à l'Enseignement de Psychologie de la Santé, Faculté de Psychologie, Université des Études de Padoue

¹³ pour paradigme il s'entend une modalité de connaissance cohérente et intégrée

¹⁴ pour antinomiques on entend ce qui se posent pas en opposition en termes sémantiques mais épistémologiques, c'est-à-dire ce qui déterminent « manières de connaître » différentes.

pas à satisfaire ceux qui sont définis les droits substantiels; ou il peut devenir un support au système judiciaire lui-même, quand, celui-ci, dans certains cas, procure une sorte de dommage à celles qui sont les parties intéressées qui devraient tirer, par contre, un certain bénéfice de l'intervention du système de justice. À front de la controverse en acte à l'intérieur du noyau élevant sont, en effet, les mineurs, qu'ils peuvent plus que tous souffrir de l'étouffement de la controverse, mais aussi du commencement et de l'application des activités qui caractérisent les procédés judiciaires typiques d'un paradigme sanctionnateur. Devant telles situations, des solutions alternatives à celles que le noyau élevant a produits jusqu'à ce moment (ainsi pour les procédés judiciaires) doivent être déterminées; voilà que la médiation, un instrument spécifique simple à l'intérieur du système judiciaire, peut être considérée comme un institut ou une modalité opérationnelle structurée et consolidée en pratiques institutionnelles à disposition du procédé judiciaire.

Dans la présente contribution nous entendrons la médiation comme une modalité de connaissance apte à engendrer, en termes opérationnels, une réalité troisième à front de deux ou plus modalités de connaissance (lire « parties »), qu'ils comportent conflit ou controverse.

En conséquence, la présence d'un conflit ou d'une controverse constitue la condition nécessaire et suffisante parce qu'une intervention de médiation puisse commencer. C'est pour cette raison que cet instrument vient se rendre spécifique et différent d'autres instruments opérationnels, tel que la psychothérapie individuelle ou de couple, la consultation juridique ou l'intervention du juge, interventions qui commencent à partir d'exigences différentes du conflit ou de la controverse.

Donnés les éléments de cadre et de définition, il devient nécessaire d'aller déterminer qu'est-ce que c'est que la controverse et le conflit. On les entend comme synonymes dans le sens que la controverse et le conflit appartiennent au champ dans lequel deux ou plus parties définissent une propre réalité qui n'accorde pas la possibilité de déterminer des éléments en commun, c'est-à-dire que les modalités interactives / communicatives et les mêmes idées utilisées comportent le maintien de la propre définition de réalité en confirmant la cohérence en termes d'exclusivité. Les définitions de ces réalités exclusives n'impliquent pas intrinsèquement la possibilité de déterminer des éléments qui peuvent être considérés en commun entre eux.

Sur la base des éléments esquissés on pourra déterminer quel est l'objectif de la médiation: rendre aux parties en controverse ou en conflit, avec le support du troisième, le pouvoir de gouverner de manière autonome la gestion de la controverse ou du conflit. Celui-ci est la valeur « autre » permise par le secours au troisième: les parties en conflit ou en controverse s'approprient de nouveau - ou elle est attribuée à eux - de la possibilité autonome de gouverner le conflit.

Poursuivre cet objectif permet autres rechutes: en termes plus culturels, en effet, l'institut de la médiation favorise la prise de responsabilité par rapport à l'infraction d'une règle, plutôt que de délégation pour la solution de la controverse ou du conflit. L'objectif de la médiation permet ensuite que les parties qui ont engendré un conflit ou une controverse n'attribuent pas une délégation à quelqu'un, mais qu'ils maintiennent le gouvernement et la gestion sur ce que eux mêmes ont créé. À front de ces aspects, l'institut de la médiation se met complètement en antithèse à celui qui a été défini le paradigme sanctionnateur de la justice, étant défini comme un instrument opérationnel fondé sur une conception de justice réparatrice.

De suite nous irons déterminer et décrire les catégories qui illustrent les antinomies de telles conceptions de justice afin de décrire le fondement paradigmatique principal de la médiation.

2. Présentation d'un schéma d'analyse des paradigmes de la justice actuelle: la fondation paradigmatique principal de la médiation

Les fondements de connaissance des paradigmes de la justice actuelle seront illustrés de suite: on ira décrire la théorie de justice de chaque paradigme, ou « qu'est-ce qu'il se connaît », et, en second endroit, les modalités cognitives utilisées pour créer connaissance, ou « comme se connaît ce qu'il se connaît ».

Dans le cadre d'un paradigme sanctionnateur on se trouve en face d'une théorie de la justice qui implique de rentrer à l'intérieur d'une dimension de sanction par rapport à un ordre violé; dès qu'on rentre dans le cadre d'un paradigme réparateur, la théorie de justice qui en constitue le fondement implique l'attribution d'un statut fort au rôle de victime, car la réparation est réalisée vis-à-vis de la victime qui, dans le milieu familial, est le mineur et, en second endroit, la communauté entière, quand on suppose que la médiation agisse une action sur l'étage culturel.

Dans le cadre d'un paradigme sanctionnateur on rentre à l'intérieur des mécanismes causaux, dans lesquels à chaque événement suit un effet, la controverse ou le conflit; le système de justice se remue pour tâcher d'intervenir sur l'effet afin d'annuler celle qui est la cause. Par exemple, établir *ope legis*, « à qui les enfants » appartiennent et « pour combien jours ils vont vivre avec qui », il constitue une intervention finalisée à la résolution de la controverse ou du conflit en agissant sur le contenu de la dispute, c'est-à-dire « les enfants directement à qui et pour combien de jours ». Dans ce sens il s'établit, donc, ce qui appartient à la sanction.

Le paradigme réparateur ne se remue pas à partir des mécanismes de cause et d'effet, mais il se remue à partir des processus, c'est-à-dire des modalités de relation que les parties ont utilisé pour définir une certaine réalité; donc il ne s'agit pas d'intervenir sur l'effet, mais il s'agit de réussir à engendrer une réalité troisième que les définitions des parties en conflit ou en controverse n'était pas apte à donner, parce que en n'ayant pas d'éléments en commun elles maintiennent la propre cohérence.

La médiation ne se pose pas ensuite comme mécanisme, mais comme processus de génération d'une réalité autre. La médiation ne s'occupe pas de déterminer autres sanctions, mais d'engendrer une autre réalité qui n'a pas été anticipée par les définitions des parties en conflit ou en controverse. Ceci implique que les décisions ou les solutions ne soient jamais et en aucun cas de compétence du médiateur, mais ils soient de compétence des parties en controverse; donc, dès le moment que les parties auront engendré une réalité autre, telles solutions ils les construiront de manière autonome, sans l'exigence du troisième qui sanction ou qui établit.

Donnés ces éléments, de suite nous irons déclinées les catégories apte à décrire la manière d'opérer à l'intérieur des deux paradigmes différents de justice cités, de façon à définir la fondation paradigmatique principale de la médiation comme elle s'est entendue de ce siège, ainsi que les implications qui assume vis-à-vis du modèle opérationnel.

Catégorie A) Le succès de la résolution de l'iter

Paradigme Sanctionnateur

Le succès de la résolution de l'iter à l'intérieur d'un paradigme sanctionnateur est donné par l'application « juste » de la loi de la part du juge. Le succès de l'iter de la procédure d'un paradigme sanctionnateur appartient à la « juridiction » du juge et ensuite à l'application de la loi de sa part. Dans un paradigme sanctionnateur il n'y a pas la possibilité de construire une réalité « autre » parce que celle qui peut être établie est celle prescrite du code.

Paradigme Réparateur

Le paradigme réparateur pose au centre la victime, mais aussi le coupable, fait qui n'est pas prévu par le paradigme sanctionnateur, car la sanction s'adresse de toute façon naturellement au coupable, l'attribution de la peine est ce qui permet de rétablir l'ordre brisé. À l'intérieur du paradigme réparateur on se trouve face à un panorama complètement différent. La position centrale est assumée par la victime mais aussi par le coupable, c'est-à-dire par toutes les parties qui ont engendré la controverse ou le conflit, parce que sans la contribution de chacune de ces

parties nous ne réussissons pas à engendrer une réalité « autre ». Donc il se consacre ensuite que les parties soient autonomes en rétablissant cet ordre brisé. Le succès n'est pas donné ensuite par l'application juste de la loi de la part du juge mais le succès est donné par l'application de procédures qui sont complètement extrajudiciaires.

Implications pour le modèle opérationnel de la médiation familiale

A l'intérieur du paradigme réparateur le succès est donné par les parties, et pas par le juge, et c'est dans ce sens que le rôle du médiateur assume une grande importance.

Le médiateur est celui qui gère la génération de cette réalité autre, grâce aux parties en controverse ou en conflit; l'interprétation de ce rôle n'arrive pas pour statut ni pour aspect moral ou d'ordre ; en outre il doit être un rôle sans pouvoir ni coercitif ni de n'importe quel autre type, donc un rôle extérieur au système judiciaire.

Le profil du rôle du médiateur doit ensuite être un profil gravé sur compétences de gestion des dimensions de connaissance des parties intéressées, en spécifique ces dimensions cognitives qui engendrent et ils maintiennent la controverse ou le conflit pour pouvoir les considérer ressources de lesquelles partir (et pas des « effets » à effacer), afin de fabriquer une réalité troisième.

Catégorie B) Les sujets privilégiés dans l'iter

Paradigme Sanctionnateur

La sanction s'adresse naturellement au coupable, l'attribution de la peine est ce qui permet de rétablir l'ordre brisé. L'application de la loi sous la juridiction du juge est finalisée, dans le cadre de la résolution de la controverse en acte, à établir « à qui » et « a cause de ». Les sujets impliqués dans la réalisation de tel iter sont le juge, les avocats et, quand le juge le croit nécessaire, le conseiller technique pour recueillir des éléments de support utiles à la décision finale. Dans le cadre de tel iter les parties qui ont engendré le conflit sont entendues pour offrir les éléments d'une évaluation qu'il est d'autrui, celle du défenseur, de l'éventuel conseiller technique, enfin du juge. Donc à l'intérieur d'un système de justice qui se remue selon une théorie sanctionnatrice, les sujets privilégiés dans l'iter ce sont les professionnels du système de justice même.

Paradigme Réparateur

Dans le cadre d'un paradigme de justice qui se remue sur une théorie réparatrice la position centrale est donnée à la victime, ainsi qu'au coupable, c'est-à-dire à toutes les parties qui ont contribué à la génération de la controverse ou du conflit.

La contribution des parties intéressées est condition suffisant pour engendrer une réalité « autre » par rapport à celle construite par les parties.

Les sujets privilégiés sont les experts des modalités de génération de la controverse ou du conflit, c'est-à-dire les parties mêmes qui l'ont engendré; le médiateur devient condition nécessaire pour gérer les procès qui permettent la génération de la réalité troisième, pendant que les professionnels de la justice deviennent les experts qui offrent occasions pour les parties en controverse ou conflit d'engendrer des modalités « autres ».

Implications pour le modèle opérationnel de la médiation familiale

Sur la base des modalités d'émanation opérationnelle du paradigme de justice réparateur les sujets privilégiés de la médiation sont les mêmes parties qui ont engendré la controverse ou le conflit. Donc il devient nécessaire que le rôle du médiateur soit centré sur la détermination des compétences des parties intéressées plutôt que sur ce que « ils ne savent pas faire » ou ce que « ils ne veulent pas faire » ou ce que « ils n'entendent pas faire ». Le médiateur est contemplé comme un opérateur du changement. Telle condition comporte pour le médiateur la possibilité de toujours agir et d'utiliser chaque situation pour qu'il se forme l'occasion de construire une réalité « autre » respect à celle qui a été créée.

Catégorie C) Les rôles

Paradigme Sanctionneur

Quand on se remue dans un paradigme sanctionneur, à l'intérieur du procédé, les rôles du début sont les mêmes qu'on retrouve à la fin du procédé même: quelqu'un qui gagne et quelqu'un qui perd. En effet les rôles qui ont engendré l'itération du procédé judiciaire sont ceux qui ont permis l'étouffement et l'entretien de la controverse ou du conflit. Il s'agit d'une disposition par rapport à l'autre qui peut être exemplifiée avec la préposition « je gagne, tu perds »; le procédé qui est dirigé pour agir sur la controverse à travers la décision du juge ne déroule pas aucune action par rapport aux modalités de construction et d'entretien de la controverse, donc la décision finale ne comporte pas automatiquement aucune modification des mêmes.

Paradigme Réparateur

Dans le cadre du paradigme réparateur la médiation assume une forte valence transformative par rapport à l'action vis-à-vis des rôles, car l'intervention de médiation comporte que les rôles initiaux ils ne soient pas les mêmes de ceux qui seront à la fin de l'intervention. En effet les parties ont engendré une autre réalité donc il y n'a plus celui qui avait raison ou celui qui avait tort, mais on est en présence de parties que sur la base d'une plateforme commune gèrent les aspects critiques de la relation de manière autonome. En conséquence à l'intérieur d'un paradigme réparateur pourrait-on dire que «ou tout le monde gagne ou tout le monde perd». Si une autre réalité a été

construite, «tout le monde a gagné»; si la définition de la réalité des parties reste telle qu'elle était et il n'y a pas eu la possibilité d'engendrer une réalité absolument troisième, «tout le monde a absolument perdu».

Implications pour le modèle opérationnel de la médiation familiale

Les actions possibles dans le cadre du paradigme réparateur mettent en évidence que la médiation, instrument spécifique simple à l'intérieur du système judiciaire, peut être considérée comme un institut ou une modalité opérationnelle structurée et consolidée en pratiques institutionnelles à disposition du procédé judiciaire. Quand, en effet, le système de justice est soutenu par l'instrument de la médiation il se donne l'occasion d'interférer avec les controverses ou les conflits en acte. Tel élément stratégique sera beaucoup plus puissant si «il sera joué d'avance», c'est-à-dire que plus tôt les parties qui ont engendré la controverse ou le conflit auront l'occasion de « tomber » sur un médiateur, beaucoup plus avant il sera possible d'interférer avec tels processus et, ensuite, d'engendrer une réalité définie par une plateforme commune.

3. Conclusions

Sur la base des aspects délinés et discutés, nous allons conclure en déterminant les éléments qui font de la médiation un modèle opérationnel avec une spécificité principale.

Il surgit surtout comme la médiation n'appartienne pas à un domaine clinique, mais à un domaine de pertinence qu'il est spécifique, lesquels fondements peuvent être retrouvés dans un paradigme de justice fondé sur une théorie réparatrice. Avec l'utilisation de tel instrument il s'agit donc de fonder un déchet en termes culturels, c'est à dire d'un paradigme sanctionnateur à un paradigme réparateur.

L'instrument opérationnel de la médiation comporte qu'on se remue sur la base de processus générateurs plutôt que de mécanismes causaux; le médiateur est qui réalise la propre spécificité de rôle à l'intérieur d'un paradigme de justice réparatrice et il est un opérateur du changement qui a la compétence de déterminer les processus de connaissance qui font des parties en controverse ou conflit les experts uniques qui peuvent construire la gestion du même.

Le défi est donc sur un niveau culturel, où le médiateur ne devient pas un expert de solutions, mais de processus de génération. L'expert expose la possibilité pour le couple de se mettre dans les conditions de gérer le conflit et ensuite de construire une réalité troisième.

À l'intérieur de la perspective de la théorie réparatrice il n'y a pas de problèmes à résoudre, mais en les déplaçant sur un autre niveau ne se traitera plus de travailler dans la direction d'établir « à qui les fils » appartiennent ou « à qui les droits et les devoirs » appartiennent, mais le *focus* d'attention sera l'entretien du noyau élevant.

La médiation donc prescrit une sorte de défi culturel sur différents niveaux: par rapport aux professionnels (médiateurs familiaux) auxquels est exposée une spécificité principale d'objectifs, de rôle, de compétences et de méthode qui ne permet de confondre pas le domaine de pertinence de la médiation avec ceux de la psychothérapie de couple, de la consultation juridique, de l'arbitré ou de l'intervention du juge; par rapport aux parties en controverse et à la communauté toute, à qui sont exposés paradigmes culturels autres par rapport à ceux auxquels nous sommes habitués et qui nous donnent la possibilité de nous mettre à discuter avec qui nous a procuré le dommage, avec qui ne partage pas avec nous la définition de la réalité.

Position face au conflit et médiation - Les résistances à la médiation

Jacqueline Lurin

Médiatrice, psychologue FSP, collaboratrice scientifique
au Service de la recherche en éducation, Genève, Suisse

Ce texte rend compte d'une partie d'une recherche exploratoire¹⁵ sur les attitudes face au conflit et les résistances individuelles à la médiation, réalisée auprès d'un panel d'adultes résidant dans le canton de Genève.

Position du problème

Depuis environ 20 ans, l'intérêt s'est porté sur ce qu'on appelle la justice informelle et les modes alternatifs de résolution de conflit ou de litige, désignés respectivement sous l'acronyme MARC ou MARL ou encore ADR pour signifier Alternative Dispute Resolution. L'un de ces modes alternatifs, la médiation, s'est développé progressivement dans un ensemble de domaines tels que la famille, le voisinage, les relations commerciales, le travail, l'école, etc.

Assiste-on à un engouement passager ou à l'émergence d'un nouvel outil créatif et performant, une pratique qui pénètre et s'installe dans le champ social ?

Médiation et **médiateur**¹⁶ sont ainsi des vocables de plus en plus répandus dans les discours depuis une dizaine d'années en Suisse. On est également en droit de se demander si cet usage, voire cette prolifération, sont le reflet d'une nouvelle pratique sociale largement ancrée ou simplement un effet de mode. Il est difficile d'évaluer précisément le degré réel d'implantation de la pratique de la médiation en l'absence de données précises qui pourraient provenir par exemple de recensions des différents médiateurs¹⁷ et des médiations réalisées, d'évaluations, d'études ou de travaux de recherche. A en croire les avis des différents professionnels de la médiation rencontrés jusqu'à ce jour, il existe une différence notable entre l'offre et la demande de médiation.

¹⁵ Lurin J., (2004). *Les résistances face à la médiation. Styles de réaction face au conflit. Perception de la médiation.* Mémoire de fin de formation à la médiation générale ASI – CEFOC, Genève.

¹⁶ L'unique usage du masculin n'est utilisé que dans le but d'alléger le texte.

¹⁷ Signalons que le Conseil d'Etat du canton de Genève tient un tableau des médiateurs pénaux en vertu de la loi modifiant la loi sur l'organisation judiciaire (médiation pénale) du 16 février 2001 et que le projet de loi du 12 février 2003, modifiant la loi de procédure civile, prévoit également que le Conseil d'Etat dresse un tableau des médiateurs civils.

En résumé, alors que l'on parle de plus en plus de médiation, peu de médiations formelles seraient effectivement réalisées. D'où provient donc ce hiatus entre discours et réalité?

Des *résistances à la médiation* peuvent provenir d'un ensemble de facteurs. Certaines pourraient être liées, *au plan collectif*, à des habitudes, à des mentalités voire à des aspects historiques, variables selon les pays et les cultures. D'autres résistances pourraient provenir, *au plan individuel*, de la réaction de l'individu face au conflit.

Les attitudes face au conflit et les résistances à la médiation

Le conflit : comment le définir ?

Il existe une vaste littérature sur le conflit, sa définition, ses origines, ses caractéristiques, ses effets, ses conséquences, les attitudes adoptées pour sa gestion et sa résolution, les possibilités de prévention, etc. Le conflit fait partie de la vie. Il peut prendre racine au niveau personnel et se développer au plan interne selon l'état de la personne, ce qu'elle vit. Il naît des confrontations quotidiennes d'intérêts et de valeurs; l'origine est ici dans l'interpersonnel. Toute situation dans laquelle les aspirations de deux personnes ou de deux groupes se révèlent incompatibles peut être considérée conflictuelle.

Bazier¹⁸ (2002) insiste sur le fait que "*le groupe, qu'il soit une équipe, un service, un atelier, une classe ou une famille, génère, de par le système particulier qu'il constitue, des conflits spécifiques*". Le type d'organisation peut également générer des conflits. Verret¹⁹ (1997) estime que toute frustration est susceptible d'engendrer un conflit. Une des parties en cause qui se sent frustrée peut utiliser des tactiques de négociation reposant sur des stratégies de pouvoir ou des tactiques de collaboration. Selon elle, "*au-delà des conditionnements sociaux (compétition) et des contraintes organisationnelles (hiérarchie de type dominant/dominé), ce qui explique l'ensemble du développement d'un cycle de conflit, c'est l'évolution des perceptions (de l'enjeu, des stratégies et des résultats anticipés, etc.) au cours du conflit*".

De manière générale, on résout le conflit le plus souvent par le dialogue et la négociation mais il peut aussi dégénérer en violence, exclusion et rupture.

¹⁸ Bazier F. Gestion des conflits: les racines du conflit in *Trimestriel* n° 78. Université de Paix. Mars 2002.
http://www.universitedepaix.org/publications/Trimestriel/Racines_conflit_78.htm

¹⁹ Verret C. (1997) *Le confort psychologique au travail*. Vol. 20, n°5. ASSTSAS. Canada.
<http://www.asstsas.qc.ca/documentation/op/205021.htm>

Les types de résolution de conflit

L'un des modèles les plus utilisés pour décrire les stratégies possibles de résolution de conflit est celui de Thomas²⁰ (1992, 1995). Selon ce modèle, le comportement en situation de conflit serait sous-tendu par deux dimensions, d'une part **l'affirmation de soi** (attitude active ou passive, détermination) ou la tendance à satisfaire ses propres besoins ou attentes et d'autre part **la coopération** (souplesse) ou la tendance à satisfaire les besoins ou les attentes de l'autre. En se basant sur le modèle de Thomas, Le Flao²¹ (2003) décrit 5 stratégies de résolution de conflit :

- ***l'évitement***: les parties ou l'une d'entre elles considèrent que le conflit est peu important et elles négligent de le résoudre. La personne, en se déroband devant le conflit, ne satisfait ni ses propres exigences ni celles de l'autre. Les conséquences de la résolution du conflit tout comme sa résolution ou sa non-résolution « indiffèrent » la personne.
- ***l'accommodation***: l'une des parties se voit plus touchée que l'autre par le conflit et elle doit négocier en position de faiblesse. Cette stratégie représente la satisfaction des intérêts d'autrui aux dépens des siens, souvent dans un souci d'apaisement de la partie adverse. Selon cette approche, une partie croit (à tort ou à raison) qu'il est avantageux de laisser tomber ses prérogatives et de satisfaire celles d'autrui.
- ***le compromis***: les parties cherchent à parvenir à une solution à tout prix en étant conscientes qu'on ne peut satisfaire tous les antagonismes. Cette stratégie représente un souci d'entente où les intérêts de chacune des parties ne seront que partiellement satisfaits selon une forme d'équilibre entre les pertes et les gains respectifs.
- ***la compétition***: l'une des parties domine et impose parfois une solution. Une personne cherche à satisfaire ses propres exigences aux dépens de celles de l'autre personne. Il s'agit d'une attitude de force et d'autorité. Ce type de gestion génère facilement un affrontement puisque le conflit est défini selon la perspective gagnant/perdant.
- ***la collaboration*** ou ***la résolution de problème***: les parties cherchent une solution satisfaisante pour tous. Ni l'une, ni l'autre des parties ne veut tirer avantage de la situation. Il s'agit d'un effort concerté pour trouver une solution propre à satisfaire pleinement ses propres aspirations et celles de l'autre.

Les cinq attitudes de résolution de conflit peuvent être utiles, selon les circonstances. Par exemple, la fuite est quelquefois la seule issue pour sa survie. Les travaux de Thomas ont montré que les individus ont une attitude dominante parmi les cinq décrites ci-dessus mais ont également à disposition d'autres modes de faire.

²⁰ Thomas K. W. (1992). "Conflict and Negotiation Processes in Organizations" in Dunnette M. D. & Hought L. M. (Eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Second Edition, vol.3, California: Consulting Psychologists Press.

²¹ Le Flao C. (2003). *La gestion des conflits: étude exploratoire du comportement de directeurs d'établissements scolaires*. Psychologie Sciences de l'Education. Collection "Savoirs en partage". Institut d'Administration Scolaire, Mons (pp. 25-47).

Recherche exploratoire

L'observation des résistances individuelles à la médiation a été réalisée dans le cadre d'une recherche qualitative auprès d'un petit groupe d'adultes résidant dans le canton de Genève. Il leur a été proposé de remplir le questionnaire de Thomas-Kilmann, pour identifier leur comportement dans une situation conflictuelle, puis ils ont été interviewés quelques temps plus tard à propos de la médiation.

Notre objectif était de répondre à la question suivante : *les adultes ont-il plus de propension à se tourner vers la médiation comme mode alternatif de résolution de conflit selon qu'ils ont tendance à éviter le conflit, à s'accommoder, à trouver un compromis, à se mettre en compétition ou à collaborer avec l'autre partie ?*

Echantillon

Dans le cadre de cette enquête prospective, le petit échantillon constitué n'a évidemment pas pour visée de représenter la population du canton de Genève. Cependant, nous nous sommes efforcés de réunir un panel composé de 10 adultes d'âges différents, provenant de milieux professionnels contrastés, employés ou indépendants pour certain(e)s d'entre eux, ayant des parcours de formation relativement différents et des situations familiales variées, comme présenté ci-dessous.

Prénom	Âge	Profession	Statut professionnel	Formation professionnelle	Formation continue	Situation familiale
Capucine	41	Architecte + assistante à l'École Polytechnique Fédérale Lausanne	Indépendante + employée	Diplôme fédéral d'architecture	Non	Mariée + 1 enfant
Victor	53	Responsable de fabrication dans le domaine agro-alimentaire	Employé (cadre)	CFC et maîtrise chocolatier confiseur	Cours de management et développement personnel	Marié + 2 enfants
Valentine	35	Enseignante dans l'enseignement post-obligatoire	Employée	Licence en lettres + études pédagogiques secondaires à l'IFMES	En didactique et en assemblée de classe	Mariée + 3 enfants
Faustine	60	Sociologue + thérapeute	Employée + indépendante	Diplôme en soins infirmiers + licence en sociologie	Thérapeute	Divorcée
Cédric	50	Avocat	Indépendant	Brevet d'avocat	Non	Divorcé + 2 enfants
Eglantine	25	Employée de commerce	Employée	CFC employée de commerce dans le domaine bancaire	Cours dans le domaine fiduciaire	Célibataire
Clémentine	31	Vendeuse en prêt à porter	Employée	BEP + maîtrise en soins esthétiques	Cours de gestion	Mariée + 1 enfant
Luc	30	Infirmier	Employé	CFC employé de commerce dans l'import-export + diplôme en soins infirmiers	Non	Célibataire
Amandine	33	Psychologue chargée des ressources humaines dans un DRH	Employée	Diplôme de psychologue; spécialisation en ressources humaines	Analyse systémique	Mariée + 1 enfant
Damien	51	Expert comptable Associé dans une société fiduciaire	Indépendant	Licence HEC + brevet d'expert comptable	Cours dans le domaine fiduciaire	Marié + 3 enfants

Modalités de la recherche

Elle s'est structurée autour de deux étapes distinctes pour le recueil des données : une enquête par questionnaire et un entretien individuel.

L'**enquête par questionnaire** a été effectuée au moyen du test *Thomas-Kilmann Conflict MODE*²². Cet instrument a été adressé aux dix adultes, accompagné de la grille de correction ainsi que des éléments permettant l'interprétation des résultats. Ainsi, les répondants ont pu déterminer leurs styles personnels de résolution de conflit, après avoir rempli le questionnaire.

Cet instrument développé dans les années 70' permet d'identifier le comportement d'une personne dans une situation conflictuelle. Il se compose de 60 questions et nécessite environ 30 minutes pour être complété. Chacune des questions décrit une situation conflictuelle telle qu'elle pourrait se présenter dans la vie quotidienne et propose de choisir à chaque fois entre deux types de comportement. La grille de dépouillement permet de classer les réponses choisies dans un tableau et de dresser ainsi le profil du répondant en additionnant le nombre de points obtenus pour chacune des cinq catégories de comportement face au conflit: l'évitement, l'accommodation, le compromis, la compétition et la collaboration. Chaque catégorie compte un maximum de 12 points.

L'**entretien individuel** semi-directif s'est déroulé le plus souvent au domicile des répondants. Il a eu lieu généralement une semaine après l'envoi du questionnaire, de manière à ce que les répondants aient eu suffisamment de temps pour compléter ce dernier, le corriger et consulter les indications pour l'interprétation des résultats.

Dans le cadre de cet entretien, les adultes interrogés ont répondu à une série de questions ouvertes suivant un canevas prédéterminé que nous avons mis au point pour la circonstance. Ce guide d'entretien comporte 11 questions articulées autour de trois thématiques :

- la gestion du conflit (validation des réponses au questionnaire de Thomas-Killmann et positionnement face à la résolution de conflit),
- l'usage et les représentations individuelles de la médiation (connaissance et expérience de la médiation),
- la promotion de la médiation (représentations et opinions quant à l'utilité générale de la médiation, son impact, son adéquation, ses modalités de mise en oeuvre, etc.), thème présenté partiellement dans ce texte.

Les entretiens ont duré entre 35 et 50 minutes selon les cas. Ils ont été menés de manière aussi standardisée que possible tout en respectant une certaine souplesse indispensable à l'expression des opinions et des représentations des répondants.

Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des répondants puis entièrement retranscrits sous forme de protocoles. Une analyse thématique a été effectuée sur l'ensemble des discours produits au cours de ces interviews. Les réponses ont été catégorisées sans qu'il

²² Kilmann R. H. & Thomas K. W. (1977) "Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The mode Instrument", *Educational and Psychological Measurement*.

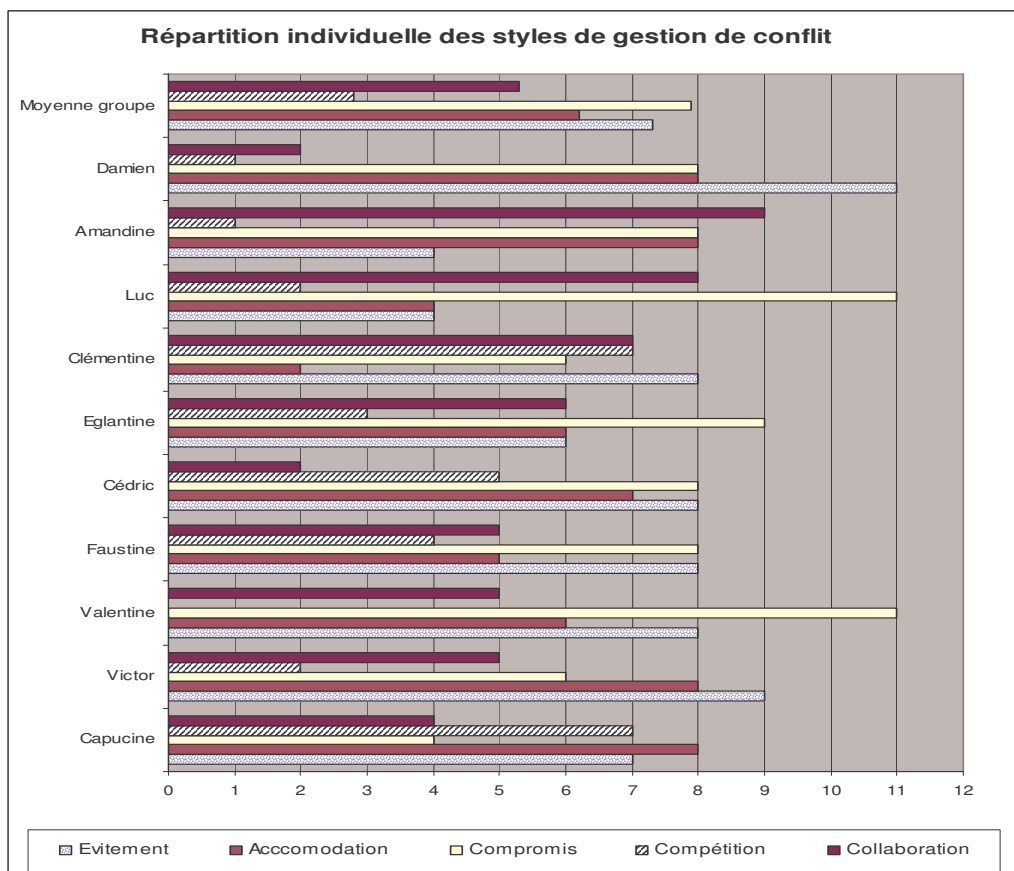
soit toujours possible de les quantifier au sens strict car certains aspects ont été différemment développés selon les répondants.

2.4. Résultats et analyses

Le graphique ci-après montre la répartition individuelle des 10 adultes de notre échantillon pour chacun des cinq types de comportement face au conflit. Les résultats sont répartis sur une échelle de 0 à 12 points. Ils permettent de repérer différents profils, des particularités et des similitudes chez les adultes interrogés.

Rappelons que ces différentes approches du conflit ont toutes leurs avantages, leurs inconvénients et leur utilité.

• Profils des répondants



Si l'on constate que les styles de gestion de conflit se répartissent de la manière suivante, du score le plus élevé au plus faible: 1. *compromis*; 2. *évitement*; 3. *accommodation*; 4. *collaboration*; 5. *compétition*.

• Comparaison des résultats aux scores normalisés

Les profils obtenus pour chacun des adultes ont été ajustés en fonction de scores normalisés²³ et étalonnés en centiles à partir des résultats du groupe "original" composé de 400 managers travaillant dans différentes sociétés et organisations aux Etats-Unis.

²³ Woosley Elsa R. (2001) "A look at the relationships between MBTI psychological types and mode conflict styles" A research paper. University of Wisconsin (pp. 46-48). www.uwstout.edu/lib/thesis/2001/2001woosleye.pdf

Il est possible ainsi d'observer les différents styles de gestion de conflit à disposition des adultes interrogés, en distinguant ceux qui sont dominants (score élevé), ceux qui sont plus rarement utilisés.

La répartition fait clairement apparaître que l'*évitement* est une attitude fréquente face au conflit chez une majorité des adultes interviewés (6 sur 10 ont un score élevé). L'*accommodation* est le style qui vient en seconde position (5 adultes sur 10 ont un score élevé pour ce style). Le *compromis* est une attitude présente chez 9 des 10 adultes interrogés soit avec un score élevé soit avec un score moyen. Le mode *collaboration* semble vraiment peu disponible pour l'ensemble du panel (6 scores faibles sur 10). Seule Amandine obtient un score élevé pour la *collaboration* et en cela elle se distingue nettement de la majorité du groupe. La *compétition* n'est définitivement pas un mode de résolution de conflit utilisé par les répondants (6 ont un score faible, les 4 autres, moyen).

Recours à la médiation et style de comportement face au conflit

Les attitudes face au conflit des adultes interviewés ont été mises en perspectives avec leurs réponses à la question " Auriez-vous recours à la médiation ? Pensez-vous que la médiation vous serait utile ?" Ces réponses ont été regroupées en 4 catégories comme indiqué dans le tableau ci-après.

	Répartition des répondants	Formalisation des réponses
Réponse positive inconditionnelle	Luc, Victor,	"Oui" ou "Oui, tout à fait"
Réponse positive conditionnelle	Amandine, Capucine, Eglantine, Faustine, Valentine,	"Oui, mais..." ou "Oui, si..."
Réponse négative conditionnelle	Clémentine	"Non, mais..."
Réponse négative inconditionnelle	Cédric, Damien.	"Non"

Ainsi, la majorité des adultes interrogés disent qu'ils iraient en médiation (7 sur 10). Il faut souligner ici que Luc et Victor sont des "inconditionnels" de la médiation et qu'ils y auraient recours sans hésitation en cas de besoin, alors que les deux autres hommes du groupe semblent tout aussi catégoriques dans leur réponse estimant, quant à eux, qu'ils n'y auraient pas recours. Clémentine reste sceptique et ne serait pas prête à demander une médiation tout en ponctuant sa réponse d'un "mais" qui laisse malgré tout entrevoir une ouverture.

Les cinq autres personnes déclarent qu'elles feraient appel à un médiateur mais sous certaines conditions. Ainsi elles expliquent par exemple:

"Oui, j'irais en médiation si vraiment j'étais dans une situation où le conflit était tel qu'on ne peut plus se parler et que néanmoins on doit se parler pour résoudre des trucs."

"J'essaierais d'abord de résoudre le problème par moi-même."

"J'utiliserais la médiation là où j'ai obligation de poursuivre une relation avec la personne; parce qu'autrement, je me dirais, voilà on n'a pas d'affinité et on peut ne pas se revoir. Cela ne dérange pas si la relation s'arrête, s'il s'agit de copains ou de voisins. Par contre, j'irai en médiation si j'ai un conflit avec un collègue que je dois continuer à côtoyer, mais l'expérience me montre que je ne le ferais pas avec un supérieur."

"J'irais en médiation dans le cadre d'un conflit professionnel avec un collègue, si les choses s'enveniment vraiment. Mais, ça demande du courage d'entrer en médiation. D'être le plus honnête possible par rapport à la situation et donc de se remettre en question rien que dans l'exposition du conflit. De reconnaître assez rapidement que dans un conflit on est deux et qu'il n'y a pas un coupable et l'autre qui est tout blanc."

En résumé, les opinions des répondants mises en perspective avec leurs profils font apparaître les éléments ci-dessous.

Le style *évitement* est très présent pour Damien, Cédric et Victor alors que ces personnes sont un peu aux antipodes par rapport à la médiation. En effet, les deux premiers restent très sceptiques alors que Victor irait en médiation sans hésitation. Cédric et Damien, les "sceptiques" ont des résultats similaires dans trois domaines: des scores élevés pour *évitement* et *accommodation*, des scores faibles pour *collaboration*. Ils ont des points communs. Ils ont un âge équivalent et sont tous les deux indépendants.

Clémentine, qui déclare qu'elle n'irait pas spontanément en médiation pour continuer à se battre pour défendre une idée qu'elle estime indiscutable, imagine cependant qu'elle aurait recours à ce mode de résolution de conflit si on le lui suggérait. Étonnement, elle obtient un score élevé dans l'*évitement*.

Ainsi, les trois adultes plus ou moins sceptiques ont en commun le recours à l'*évitement* comme attitude dominante face au conflit. Victor et Luc, les "pro-médiation", ne sont absolument pas dans la *compétition*. Ils obtiennent tous les deux des scores moyens pour l'*accommodation*. Cependant, ils diffèrent pour ce qui concerne les autres modes de résolution du conflit. Ainsi, Luc a un score faible pour l'*évitement* alors que Victor a un score élevé. De son côté, Luc a vécu une médiation formelle alors que Victor connaît la médiation sans l'avoir jamais expérimentée.

Les cinq personnes favorables à la médiation sous certaines conditions ont des profils sensiblement différents. Par contre, elles ont toutes des scores relativement élevés pour le *compromis* à l'exception de Capucine dont l'attitude dominante est l'*accommodation*.

Ainsi, Eglantine obtient un score moyen pour la *collaboration* et son attitude dominante est véritablement le *compromis*. Elle a une connaissance assez approximative de la médiation. Elle est favorable à cette démarche et déclare qu'elle y aurait peut-être recours mais essentiellement dans le cadre professionnel en cas de conflit avec un collègue.

Le mode de résolution de conflit dominant chez Amandine est la *collaboration*. Elle est la seule dans ce cas au sein du groupe et est favorable à la médiation qu'elle connaît bien. Elle y aurait recours mais émet des réserves quant à de possibles conséquences négatives en cas de conflit avec un supérieur hiérarchique dans le cadre professionnel.

Valentine dont les deux attitudes dominantes semblent être le *compromis* et l'*évitement* irait également en médiation. Elle connaît bien ce processus qu'elle a eu l'occasion d'observer à plusieurs reprises dans le cadre scolaire. Elle estime cependant qu'il faut certainement du courage pour entrer en médiation, pour prendre du recul et se remettre en question.

Pour sa part, Faustine qui considère qu'elle aurait recours à la médiation si elle se trouvait dans un conflit prenant des proportions inacceptables ou dans une situation où la communication est totalement impossible, obtient un score élevé pour l'*évitement*.

Globalement, la dispersion des résultats montre qu'il est difficile de mettre en évidence un lien précis entre un mode spécifique de résolution de conflit et une attitude particulière face à la médiation. Des différences existent indéniablement mais elles pourraient être dues également à

des caractéristiques de la personnalité des individus ou à des représentations et opinions liées à l'expérience vécue, par exemple.

Rappelons que tous les adultes interviewés déclarent être favorables à la médiation et que les réactions décrites ci-dessus sont des représentations ou des projections du recours à ce mode de résolution de conflit pour eux-mêmes. En effet, il y a souvent une marge entre un discours général et des applications concrètes. Les multiples informations réunies autour de ce panel d'adultes mériteraient d'être vérifiées dans le cadre d'une étude plus vaste comportant un assez grand nombre de sujets.

Les représentations de la médiation

La médiation : pour quel type de conflit ?

Quelques adultes du groupe estiment que la médiation devrait convenir à tous les types de conflits. Cependant, une majorité des répondants estiment que ce mode alternatif de résolution de conflit convient plus particulièrement à certaines situations dont: les conflits de voisinage, les conflits entre groupes ethniques, les conflits dans le domaine médical, les petits conflits de tous les jours, les conflits familiaux ou de couple, les conflits du travail ou les conflits interpersonnels dans le cadre de l'entreprise. La médiation victime-agresseur est également mentionnée. Il faut souligner que les réponses indiquent en particulier la médiation comme recours possible en cas de conflit avec des personnes avec qui on a encore à faire et que l'on continue à côtoyer par la suite.

Le besoin d'avoir **recours à la justice** et aux tribunaux diffère selon les interviewés et quelques personnes perçoivent la médiation et le recours aux tribunaux comme deux choses complémentaires.

"La médiation ne doit pas prendre la place de la justice. Elle peut être un appui à la justice, ... une aide pour dépasser le conflit, pour mieux comprendre pourquoi on en est arrivé à des sanctions et dans l'idéal pour reprendre le dialogue."

"...Parfois il faut peut-être passer par la justice pour que les choses puissent aller jusqu'au bout. Le jugement statue pour certaines choses mais ça n'aide pas les gens à se parler. En plus de la justice, c'est bien si un autre lien se fait. La médiation et la justice ne sont pas mutuellement exclusives."

Toutefois, quelques situations particulières sont évoquées comme ne pouvant relever de la médiation:

"Pour des choses graves, des meurtres, le recours à la justice est nécessaire. Tout ce qui concerne les abus sexuels, c'est la justice et non la médiation qu'il faut."

"Des litiges financiers ou commerciaux qui sont strictement d'ordre juridique."

"Dans certains conflits, on arrive à un stade où personne ne veut plus rien entendre. Là, malheureusement, le seul moyen de se faire reconnaître c'est d'intenter un procès, même si ce n'est pas toujours très gai d'avoir recours à ce genre de chose."

"Il y a des limites à la médiation. Il faut porter plainte quand il y a atteinte à l'intégrité de la personne. Mais, je trouve un peu dommage d'aller systématiquement en justice. Ça coûte de l'argent."

"Pour moi, la justice c'est le stade ultime... Il y a aussi un côté très passif lorsqu'on a recours à la justice. C'est quelqu'un d'autre qui décide pour vous parce qu'on n'a pas été assez adulte pour pouvoir le gérer."

"S'il n'y a aucune possibilité de régler un conflit à l'amiable, on est obligé d'avoir recours à la justice... La justice, c'est le couperet qui va donner une décision qui sera juste ou pas juste mais les gens seront contraints et forcés de s'y plier. C'est l'état d'esprit des personnes qui est important."

Quelques constats

Toute personne est généralement capable d'adopter chacun des cinq styles de comportement face aux conflits décrits précédemment et personne ne s'en tient à un seul pour le résoudre. Les individus ont tendance à privilégier certaines attitudes en raison de leur expérience ou de leur personnalité. On a vu qu'une majorité d'entre eux souhaite gérer le conflit par eux-mêmes dans un premier temps, avant d'envisager toute forme de recours à un tiers. Une partie importante des personnes interrogées semblent privilégier le *compromis*, l'*évitement* voire l'*accommodation*, attitudes qui ne conduisent pas à la résolution du conflit en termes de gagnant-gagnant. Elles en sont souvent conscientes et expliquent clairement, voire reconnaissent qu'elles ne souhaitent pas ou ne peuvent pas toujours résoudre un conflit qui les concerne. Elles relèvent cependant la nécessité de le faire et ceci avec l'aide de la médiation, lorsque les circonstances font qu'elles auront à côtoyer l'autre partie par la suite. On voit bien ici apparaître tout ce qui concerne la question de la motivation, de l'intérêt à résoudre un conflit, à trouver une solution satisfaisante et en particulier à maintenir une relation avec l'autre partie.

Finalement, la majorité des adultes interviewés dans le cadre de cette étude déclarent qu'ils auraient recours à la médiation sous certaines conditions, lesquelles mettent bien en évidence des craintes qui pourraient être atténuées, si ce n'est supprimées, au moyen d'une information substantielle sur le processus de médiation et ses champs d'application. L'information devrait concerner en priorité le cadre dans lequel la médiation se déroule, le professionnalisme du

médiateur -son impartialité et sa neutralité-, la garantie de confidentialité et les conditions de la recherche de solution.

La médiation ne saurait être l'unique solution pour résoudre les conflits. Elle doit certainement conserver ses spécificités pour donner toute la mesure de son efficacité. Le domaine des résistances à la médiation mériterait cependant d'être approfondi. Un manque d'information précise et un certain flou autour de la diversité des pratiques (formelles et informelles) peut rendre la médiation difficilement repérable et de ce fait contribuer à ce qu'elle demeure un mode de résolution de conflit idéalisé mais si peu utilisé.

Technologies de la Spirale, modélisation des différences éthiques et culturelles

Bernard Duclos²⁴

Voxis

Dans sa définition la plus large, la médiation est le processus qui consiste à rapprocher et à permettre une action commune : élever des enfants à la suite d'un divorce, mais aussi obtenir une communication téléphonique. Elle s'applique dès lors, aussi bien aux êtres humains qu'à l'interface entre humains et machines. Dans ce dernier domaine, il s'agit bien souvent de permettre à un être humain d'obtenir un service qui nécessite de se confronter à un ou plusieurs systèmes complexes bien souvent interconnectés. Ainsi, dans certains pays européens, il faut encore plusieurs mois quand on change d'opérateur mais que l'on souhaite conserver son numéro de téléphone. De même, un changement de service prend plusieurs jours chez un opérateur Internet.

La médiation peut se définir comme le système qui gère une complexité plus grande, au bénéfice commun des participants à la médiation. Ceci peut être vérifié dans chaque domaine de la médiation. Ainsi en gestion des conflits, le conflit est l'élément complexe, le facilitateur/médiateur gère la complexité. Dans un divorce, la situation du couple, son histoire, les besoins des enfants définissent la complexité. L'accord trouvé, fruit d'une médiation, traduit une simplification salutaire de la situation initiale.

La globalisation, l'amplification des phénomènes migratoires, favorisent la confrontation de cultures et d'ethnies différentes. S'ajoute donc à la complexité de la différence culturelle, la multiplication des occasions permettant de se confronter à ces différences. L'expression de ces différences se manifeste tant dans le cercle familial, le voisinage, que dans l'entreprise globale, les ONG...

Dans le cadre d'un conflit où les éléments culturels et ethniques semblent jouer un rôle majeur, peut-on modéliser ces différences culturelles afin de faciliter les médiations ? Peut-on prendre en compte les aspects culturels d'un conflit comme une clé, un point d'accès permettant de recadrer le conflit ? Ou plus simplement, de comprendre, pour le médiateur, comment sa propre culture définit son système de valeurs ?

²⁴ <http://www.voxis.net/fr/BDU.htm>

Les technologies de la Spirale de leur nom original Spiral Dynamics²⁵, développées par Don Beck²⁶ et Chris Cowan²⁷ sur la base de 30 ans de recherches menées par le Dr. Clare Graves²⁸, **apportent des avancées majeures pour identifier les différences culturelles et transformer les conflits qui pourraient naître des différences ethniques par l'acceptation de systèmes de valeurs différents.**

Don Beck a particulièrement développé ces applications dans le cadre de l'abandon de l'apartheid en Afrique du Sud. Il publiera *The Crucible: Forging South Africa's Future* en 1991 avec Graham Linscott basé sur plus de 60 interventions locales et travaux avec Frederik Willem de Klerk²⁹ et Nelson Mandela³⁰.

Quelle est donc cette carte des systèmes de valeurs et comment les cultures émergent-elles ?

Comment ce modèle permet-il de contenir les conflits potentiels et/ou avérés et facilite-t-il la création de Win:Win:Win ?

Huit niveaux de développement social

L'apartheid, installé en 1948 en Afrique du Sud, prétendait assurer le "développement séparé" de communautés dont chaque individu était catégorisé sur la base de son appartenance à un "groupe racial" ou ethnique : Blanc, Zoulou, Métis etc...L'apartheid sera aboli en 1991 par le gouvernement de Frederik de Klerk.

En 1998, en Australie, le gouvernement de John Howard³¹ est confronté à un problème de reconnaissance des droits et des terres aborigènes.

Dans ces deux cas, caractérisés par de multiples communautés extrêmement polarisées, où le discours faisait référence en permanence à des notions de supériorité raciale, le modèle de Graves, Levels of Human Existence³², a été utilisé pour *recadrer* l'aspect dit *Racial* (structure de surface) vers une perception des systèmes de valeurs (structure de profondeur) . Aujourd'hui, plusieurs synonymes sont utilisés pour traduire les systèmes de valeurs : "étapes sociales,"

²⁵ <http://www.spiraldynamics.com/book/book.htm>

²⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Don_Beck

²⁷ http://www.spiraldynamics.org/info_pages/cowan.htm

²⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Clare_W._Graves

²⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/F.W._de_Klerk

³⁰ <http://en.wikipedia.org/wiki/Mandela>

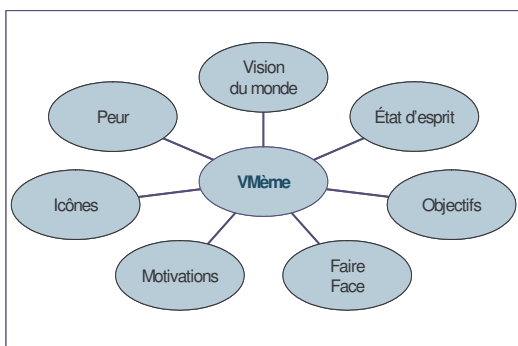
³¹ http://en.wikipedia.org/wiki/John_Howard

³² http://www.clarewgraves.com/articles_content/1964-5/1964-5_1.html

"vagues culturelles" et "VMème"³³. Ce modèle, capable de gérer des conflits d'une telle ampleur (Macro) offre un outil de médiation pour des conflits de moindre taille : mezo pour un groupe social et micro pour un individu.

Emergence

Les cultures sont formées par l'émergence de Systèmes de Valeurs qui répondent aux conditions de vies. Les principaux éléments de ces systèmes sont définis dans le schéma suivant :

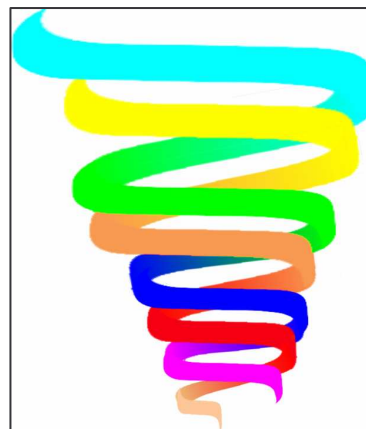


Cette forme d'intelligence adaptative permet à chacun, à chaque groupe humain, de filtrer et d'évaluer l'information culturelle (Mème³⁴) afin d'y apporter une réponse :

- Soit dans un niveau de développement social connu.
- Soit dans un nouveau niveau de développement , si

la complexité du problème posé ne peut être gérée par les systèmes existants.

L'apparition d'un nouveau système ne signifie en rien la disparition des systèmes précédents. Ainsi Internet et la Cyberculture n'ont pas fait disparaître les contes de fées. Au contraire, telles des poupées russes, les systèmes s'intègrent les uns dans les autres et chacune des vagues culturelles loin d'être rigide, permet une vision plus large de monde, la définition de nouvelles priorités, un état d'esprit particulier, de nouvelles icônes : manifestations du système de valeur/niveau de développement.



Une fois émergé, chaque système va, tel un virus, un prion, diffuser son "code génétique" à travers des expressions de surfaces, idéologies, religions, économie, organisation sociale. L'art, le sport sont influencés par ces systèmes de valeurs.

³³ Stages of Social Development Don Beck Octobre 2000 - http://www.humanemergence.org/essays/stages_of_social_development.htm

³⁴ <http://en.wikipedia.org/wiki/Meme>

Le calcul a montré que ces émergences formaient une double hélice. C'est ainsi qu'est né le modèle de la Spirale. En effet, il y a un effet de balancier entre les Mêmes orientés "JE" et les Mêmes orientés "NOUS".

Spirale

VMEME	Emergence	VISION DU MONDE
Holistique	40 ans	Un système élégamment équilibré
Systemique	60 ans	Un Système Complexe, Chaotique
Consensuel	150 ans	Une communauté où on peut et on doit partager
Stratégique	1 000 ans	Un marché plein d'opportunités
Loyaliste	5 000 ans	Une existence ordonnée par une vérité vraie
Égocentrique	10 000 ans	Une jungle où seuls les plus forts survivent
Animiste	50 000 ans	Un monde magique, entouré d'esprits
Instinctif	100 000 ans	Un milieu naturel où il faut survivre

VMEME	FOCUS	ETAT D'ESPRIT
Holistique	NOUS	Expérimenter l'intégralité de l'existence
Systemique	JE	Flexible, Fonctionnel, Responsable
Consensuel	NOUS	Rechercher la paix intérieure et les consensus
Stratégique	JE	Jouer pour gagner, cultiver l'optimisme
Loyaliste	NOUS	La vie a un sens, une direction, il faut en suivre les règles
Égocentrique	JE	Obtenir le respect et faire ce qu'on veut
Animiste	NOUS	Garder le clan sous la protection des bons esprits
Instinctif	JE	Rester en vie et en sécurité

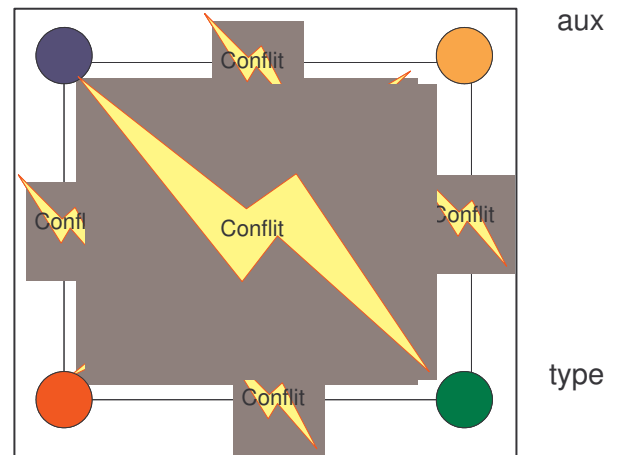
VMEME	CULTURE
Holistique	Spiritualité cosmique
Systemique	Réalités multiples
Consensuel	Authenticité, Partage
Stratégique	Matérialisme, Image, Status
Loyaliste	Tradition et Discipline
Égocentrique	Implussivité, Action, Gratification
Animiste	Rituelle faite de tabous
Instinctif	Liée à la nature, à la procréation

Différentes cultures, sous cultures, de même que les nations sont à des niveaux différents, il n'en reste pas moins que les couleurs plus anciennes persistent. Ceci définit la caractéristique d'un conflit "culturel" dont l'expression, en surface, prendra généralement un aspect ethnique.

Conflits

Si un conflit "traditionnel" oppose A à B ou les A B, le conflit culturel mettra en jeu simultanément plusieurs niveaux de la spirale. Ainsi, Bleu_Loyaliste, au nom de la tradition s'oppose à Orange_Stratège lui-même en conflit avec Vert_Consensuel qui prône le partage.

Tant en Afrique du Sud, qu'en Australie, c'est à ce de conflit auquel on a assisté. Le Rouge_Egocentrique, confiant de sa force se battait contre la déchéance. Le Bleu_Loyaliste demandait que la tradition, la place de chacun dans la société soit respectée. L'Orange_Stratège pensait aux coûts de l'apartheid, aux conséquences internationales (embargo), alors que le Vert_Consensuel était à la recherche d'un moyen de partager au sein d'une communauté nationale.



Ainsi, on a "transformé" un conflit qui apparaissait initialement comme un conflit racial et/ou ethnique en un conflit culturel basé sur des systèmes de valeurs identifiés, quantifiés, raisonnablement acceptable offrant des ouvertures pour permettre une médiation.

D'autres lieux de conflits persistent-ils aujourd'hui ? Sans nul doute. Les entreprises multinationales où chaque représentation locale est marquée par sa culture propre est un exemple que nous explorerons plus loin. Mais il est sans doute envisageable que de tels conflits existent dans les organisations internationales, les ONG, l'école devenue multiculturelle, et plus près de chacun dans certaines familles biculturelles.

Win:Win:Win

WIN:WIN la gestion des conflits traditionnelle, répond parfaitement à un conflit entre A et B. WIN:WIN est par contre l'équation impossible d'un conflit culturel. En effet, "Racistes" et "Antiracistes" ne peuvent gagner en même temps. Dans la structure de profondeur, chacune des couleurs peut gagner : considération et respect du Rouge_Egocentrique, création d'une loi satisfaisant Bleu_Loyaliste, développement économique pour Orange_Stratège, enfin apparition d'une véritable communauté nationale souhaitée par le Vert_Consensuel. Cette dernière solution entraîne, de plus, un troisième WIN, celui de la Spirale. Le WIN qui permet à chaque culture de continuer à évoluer, celui de la Dynamique.

Médiation dans une compagnie Globale

Participer, être le médiateur d'un conflit national est limité par le petit nombre de pays. Les entreprises globales sont un terrain propice à de multiples médiations multiculturelles.

Prenons le cas de cette entreprise leader dans les télécoms et Internet : 37 000 personnes dans le monde, pratiquement implantée dans tous les pays.

Afin d'augmenter les ventes en Europe (Orange_Stratège), Afrique, et Moyen-orient (EMEA) il est mis en place un vaste programme de voyages d'études destinés aux dirigeants d'entreprise, recteurs d'université, ministres, directeurs d'hôpitaux, bref, dans ce monde là, ce que l'on appelle "level C", CEO, CTO, CFO...

Plusieurs éléments caractérisent la complexité du système :

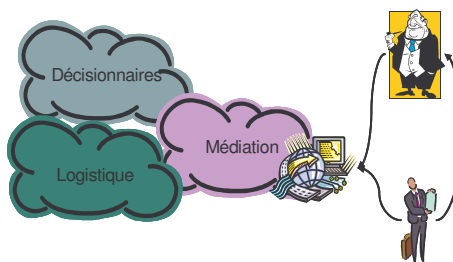
1. Le nombre de places par voyage est limité (120 à 350) aussi chaque candidature doit-elle être analysée en fonction du potentiel économique qu'elle représente. Ex. la candidature de tel ministre d'un petit pays pauvre peut apparaître moins intéressante que celle du recteur d'une université d'un pays riche.
2. Le voyage d'étude comprend généralement plusieurs déplacements à travers un continent : Ex. La première partie se fera à la Nouvelle Orléans, la seconde à San Francisco. Toute la logistique doit être organisée en conséquence : transports locaux, sécurité et visas, hébergement, repas (en tenant compte des particularités culturelles et des régimes spéciaux nécessaires à certains), protocole, gestion des agendas particuliers (visite d'un des participants à son ambassade, à une autorité du pays d'accueil), gestion des aléas (2 guerres, un tremblement de terre, 11/9, SRAS...).

3. Pour gérer ce projet, trois équipes sont mises en place :

a. Une équipe décisionnaire en Europe dont la tâche est de définir qui, parmi les candidats, sera retenu pour le voyage.

b. Une équipe logistique et d'accueil sur le continent où se passe le voyage d'étude.

c. Une équipe chargée de la médiation entre le participant potentiel et les équipes décisionnaires ou logistiques. Cette équipe est également chargée de la médiation avec les forces de ventes concernées dans chacun des pays.



4. Afin de promouvoir les nouvelles technologies commercialisées par l'organisateur, il est décidé que la seule interface commune à cette communauté naissante (Vert_Consensuel) sera une solution informatique (Jaune_Systémique) faisant appel à Internet pour tenir compte des décalages horaires et de la répartition géographique des différents intervenants dans le processus.

L'enjeu de la médiation est de faire en sorte que quelque soit la culture, l'origine du participant, du vendeur dans un pays, les informations nécessaires aux décisionnaires et à l'équipe logistique soient transmises à des dates précises (Jour/heure).

La Spirale en Action

La différence entre "faire" et "ne pas faire" est..."faire". Comment amener un vendeur russe, français, anglais, allemand, portugais, ou encore sud africain, albanais, palestinien à passer sous les fourches caudines d'un système complexe taillé sur mesure pour des équipes californiennes ou londoniennes ? Quelles pouvaient être les raisons de non faire ? Elles seront perçues comme agressions par les promoteurs du projet. Comment les recadrer pour obtenir le résultat souhaité ?

- Dans le Pourpre_Animiste : la raison de non faire tient à la position du futur participant : *C'est de notre ministre, notre recteur dont il s'agit.* Le recadrage a été : il s'agit d'assurer sa sécurité, son confort.

- Dans le Rouge_Egocentrique : les raisons de non faire pouvaient être : *je me débrouille seul". Il est inacceptable que quelqu'un d'autre fasse à ma place.* Les recadrages ont pu être : vos chefs en ont décidé autrement, d'autres se battent avec nous et non contre nous pour avoir des places, vous serez le seul à avoir les lauriers quand tout se sera bien passé.
- Dans le Bleu_Loyaliste : les raisons de non faire tournaient essentiellement autour de : *ce n'est pas comme ça qu'on fait d'habitude, nos règles locales sont différentes, il me faut des autorisations locales.* Le recadrage est passé par le rappel de l'existence d'une autorité supérieure à l'autorité locale : VP Europe, Marketing du siège, d'une tradition d'innovations rapides dans la compagnie, qu'il y a un sens à visiter la Silicon Valley quand on s'occupe de télécoms
- Dans l'Orange_Stratège : les raisons de non faire tournaient essentiellement autour de : *ça prend trop de temps, et pendant ce temps je ne m'occupe pas de mes clients.* Le recadrage était : essaye une fois, ça rapporte, voici les résultats des opérations précédentes. Une autre possibilité était : c'est nouveau et ça peut rapporter gros.
- Peu ou pas de raisons de non faire sont apparues dans le Vert_Consensuel soit parce que la population concernée n'avait pas activé beaucoup de vert soit parce que le projet était communiqué dans le sens de la création de nouvelles communautés de réflexion.

Il est arrivé rarement qu'un seul système culturel s'exprime, plus fréquente était l'expression de deux systèmes simultanément. Dans le "pire" des cas, l'expression se faisait dans deux systèmes *v nos règles locales sont différentes v ça prend trop de temps*; suivi d'une intervention de la hiérarchie locale *v C'est à moi seul de prendre ces décisions.*

L'expérience a appris de plus, que chaque pays pouvait être caractérisé par une couleur dominante qui revenait systématiquement. Ainsi les vendeurs anglais activaient de l'Orange et les vendeurs russes du Bleu.

On retient alors que chaque Système de valeurs recevait une réponse dans son ^vMême afin d'accepter de nourrir le système informatique de médiation. Ceci correspond au WIN:WIN.

Sur une durée de 4 ans, après de 30 voyages d'études et 8500+ participants venant de 60 pays, on a assisté à une disparition des conflits dans le Rouge_Egocentrique et a une large diminution du nombre des interpellations dans le Bleu_Loyaliste . C'est le troisième WIN.

De l'apartheid à la réalisation d'un projet multinational au sein d'une entreprise globale, la Spirale a montré son intérêt en tant que modèle explicatif et outil d'intervention dans les conflits multiculturels et ethniques.

Le principal apport a été de permettre une clarification des arguments conflictuels de surface par une révélation des enjeux en profondeur. C'est à ce niveau, qu'ont été satisfaits chacuns des ^VMême. C'est là le rôle de la médiation.

Au-delà, la médiation doit permettre l'évolution des vagues culturelles permettant ainsi une expansion vers les systèmes les moins agressifs.

N'est-il pas envisageable alors, de penser que l'émergence de la médiation, en tant qu'élément culturel soit la traduction de la diffusion de nouvelles valeurs ? Du passage d'une résolution des conflits basé sur un système Bleu_loyaliste où la loi est le seul moyen de régler un conflit à un système Orange_Stratège ? **Dans cette affirmative, la médiation marque une nouvelle vague culturelle.**

L'Expérience en Médiation - résultats d'une enquête menée auprès des médiés du Centre de Médiation de Luxembourg

Paul Demaret

Coordinateur du Centre de Médiation de Luxembourg

Bien que la médiation soit encore récente au Luxembourg, nous sommes partis de l'expérience du Centre de Médiation de Luxembourg.

Association qui a été créée en 1998 et qui essaye de rester fidèle au concept de la médiation : le médiateur est un tiers indépendant ; la médiation est un processus et celui-ci est accepté librement par les « parties » ; la médiation est un processus confidentiel ; les solutions émanent de la volonté de tous les « médiés » ; le médiateur doit être formé à la médiation ; le médiateur n'est soumis qu'à une obligation de moyens.

Si nous nous plaçons du point de vue des parties en conflit, nous pouvons établir l'hypothèse que la médiation pourrait avoir un triple effet :

- La réappropriation du conflit par les parties
- La responsabilisation des parties
- La transformation des relations entre les parties en conflit

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons procédé, à partir d'une enquête par questionnaire, à une analyse des représentations des parties suite au processus de médiation.

Cette analyse à partir de questionnaire devrait nous permettre de vérifier comment les parties en conflit ont vécu le processus de médiation : participation ou non aux échanges ; recherche de solutions ; évolution des représentations ; ...

L'étude a été faite par le biais d'un questionnaire envoyé aux personnes ayant participé à une médiation. Il s'agissait d'un questionnaire sur la pratique de la médiation et nous aurons donc ici une observation quantitative sur la qualité de la médiation vécue par les personnes.

Pour cette étude, nous sommes partis de l'ensemble des dossiers traités lors de l'année 2002 et des premiers dossiers de 2003.

Il y avait donc 123 dossiers concernés (93 de l'année 2002 et 30 de l'année 2003). Au niveau de leur répartition suivant le sexe, nous obtenons : 69 % d'hommes et 31 % de femmes.

Au niveau de leur répartition suivant le type de médiation, nous arrivons au résultat suivant : 6 dossiers (4,9 %) dans le cadre de relations de couples, 7 dossiers (5,7 %) pour des divorces, 20 dossiers (16,3 %) pour des relations enfants/parents, 66 dossiers (53,6 %) provenant du Parquet Mineur, 22 dossiers (17,9%) provenant du Parquet Majeur et enfin 2 dossiers (1,6 %) « autre ».

De ces 261 questionnaires envoyés, 94 questionnaires nous sont revenus complétés (36 %) suivant la répartition suivante 56,2% d'hommes et 43,8 % de femmes et par rapport au type de médiation, nous obtenons la répartition suivante : 6,2 % médiation familiale « couple » ; 24,7 % médiation familiale « parents-enfants » ; 14,7 % médiation pénale « majeur » ; 47,4 % médiation « mineur » et 7 % dans le cadre de médiation « autre ».

Les éléments récoltés nous ont permis, tout d'abord, d'avancer que les médiés ont la volonté de se réapproprier le conflit. Cette réappropriation leur semble possible par le processus de médiation. En effet, pour les médiés l'avantage le plus cité est le fait de se parler en face à face et l'autre raison est la rapidité de la procédure de médiation.

Tableau 1 : avis des médiés sur les avantages de la médiation

Avantages de la médiation	Réponses classées en 1er rang	Réponses classées en 2e rang	Réponses classées en 3e rang
Coût plus faible de la médiation	10,87%	15,28%	57,38%
Rapidité de la procédure de la médiation	19,57%	62,50%	11,48%
Le fait de se parler face à face	61,96%	19,44%	26,23%
Autre	7,61%	2,78%	4,92%
TOTAL %	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL N	92	72	61

Pour les parties en conflit, nous avons pu mettre en évidence que dans une majorité de cas le médié se sent libre de venir en médiation et que donc il se responsabilise par rapport au conflit qu'il vit.

Tableau 2 : médié libre de venir en médiation selon les médiés et par type de médiation

Libre en médiation Type de médiation	oui		non		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
familiale (parents/enfants)	17	89,47%	2	10,53%	19	100,00%
familiale (couple)	10	100,00%	0	0,00%	10	100,00%
pénale mineur	29	70,73%	12	29,27%	41	100,00%
pénale majeur	4	100,00%	0	0,00%	4	100,00%
autre	16	88,89%	2	11,11%	18	100,00%
TOTAL	76	82,61%	16	17,39%	92	100,00%

Cette responsabilisation est également teintée d'une amorce d'un changement de position. Si un peu moins de la moitié des médiés avaient fait des tentatives de négociation avant la médiation, il y a une grosse majorité qui avant la rencontre en médiation avait pris la décision d'accepter une solution amiable ou du moins d'écouter le point de vue de l'autre partie avant de prendre une quelconque décision.

Tableau 3 : tentative de négociation préalable à la médiation selon le sexe

sexe négociation avant	femme		homme		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
oui	18	51,43%	18	37,50%	36	43,37%
non	17	48,57%	30	62,50%	47	56,63%
TOTAL	35	100%	48	100%	83	100%

Tableau 4 : intentions avant la rencontre en médiation

avant décision type de médiation	vous aviez pris la décision d'accepter un arrangement amiable	vous vouliez connaître le point de vue de l'autre partie avant de prendre votre décision	vous ne vouliez aucun arrangement	autre	TOTAL	
					%	N
familiale (parents/enfants)	75,00%	20,00%	0,00%	5,00%	100,00%	20
familiale (couple)	63,64%	27,27%	0,00%	9,09%	100,00%	11
pénale mineur	66,67%	28,89%	2,22%	2,22%	100,00%	45
pénale majeur	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	4
autre	62,50%	25,00%	6,25%	6,25%	100,00%	16
TOTAL %	68,75%	25,00%	2,08%	4,17%	100,00%	
TOTAL N	66	24	2	4		96

En ce qui concerne le processus de la résolution de conflit, nous avons pu observer que 46 % des médiés ont déclaré que leur position a modifié au cours de la médiation.

Tableau 5 : position des médiés au cours de la médiation selon le type de médiation

type de médiation position au cours de la médiation	familiale (par/enf)	Familiale (couple)	pénale mineur	pénale majeur	autre	TOTAL	
						N	%
changé de position	11.76%	0.00%	20.00%	0.00%	21.05%	14	15.91%
modifié en partie votre position	41.18%	66.67%	27.50%	33.33%	10.53%	27	30.68%
pas modifié votre position	41.18%	33.33%	37.50%	66.67%	42.11%	35	39.77%
ne sais pas	5.88%	0.00%	15.00%	0.00%	26.32%	12	13.64%
TOTAL %	100%	100%	100%	100%	100%		100%
TOTAL N	17	9	40	3	19	88	

Il se pourrait que les relations entre les parties et les différences statutaires des parties jouent également un rôle dans cette modification de position mais cette hypothèse ne put être vérifiée faute d'instruments adéquats.

L'apport de la médiation peut concerner différents aspects. Il peut amener à comprendre l'autre partie, à calmer le ressentiment vis-à-vis de l'autre, à des aspects plus pragmatiques (une solution), à réfléchir sur ses actes et sur soi, à se faire écouter.

Tableau 6 : apport de la médiation selon le type de médiation

type de médiation apport de la médiation	familiale (parents /enfants)	Familiale (couple)	pénale mineur	pénale majeur	autre	TOTAL	
						%	N
de comprendre les raisons de l'attitude de l'autre	40.00%	13.33%	66.67%	16.67%	26.09%	42.98%	49
de calmer votre ressentiment à l'égard de l'autre partie	32.00%	26.67%	20.00%	16.67%	26.09%	24.56%	28
Autre	28.00%	60.00%	13.33%	66.67%	47.83%	32.46%	37
TOTAL %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
TOTAL N	25	15	45	6	23		114

Dans quatre observations c'est-à-dire 4,26 % des 94 questionnaires reçus en retour, les sondés font état que la médiation n'a rien changé pour eux. La possibilité de comprendre l'autre partie fut quant à elle citée à raison de 43 %.

La résolution de conflit passe par la recherche de solution et un des arguments prioritaires est la perspective d'une meilleure relation future.

La médiation pourrait permettre donc une responsabilisation de ses usagers.

Au niveau de la recherche de la solution cela semble effectivement se vérifier, étant donné que seulement 12 % des médiés ont déclaré avoir subi que l'autre partie ou même le médiateur ait imposé son point de vue.

Tableau 7 : la recherche de solution par type de médiation

impressions médiation	d'avoir été associé à la recherche d'une solution	Que vous avez imposé votre point de vue	que l'autre partie a imposé son point de vue	que le médiateur a imposé son point de vue	ne sais pas	TOTAL	
						%	N
type de médiation							
familiale (parents/enfants)	81,25%	12,50%	6,25%	0,00%	0,00%	100%	16
familiale (couple)	60,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	100%	10
pénale mineur	70,73%	9,76%	9,76%	4,88%	4,88%	100%	41
pénale majeur	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	100%	4
autre	60,00%	10,00%	10,00%	0,00%	20,00%	100%	20
TOTAL N	62	9	8	3	9		91
TOTAL %	68,13%	9,89%	8,79%	3,30%	9,89%	100%	

Et dans 62 % des cas, la solution trouvée a respecté les intérêts des deux parties.

Cette responsabilisation pourrait également se concrétiser vis-à-vis du médiateur où 72 % des médiés déclarent ne pas subir d'influence du médiateur et seulement 7,5 % des usagers auraient souhaité que le médiateur tranche le litige.

Tableau 8 : apport de la médiation selon le type de médiation

type de médiation	familiale (parents/enfants)	Familiale (couple)	pénale mineur	pénale majeur	autre	TOTAL	
						%	N
apport de la médiation							
de comprendre les raisons de l'attitude de l'autre	40.00%	13.33%	66.67%	16.67%	26.09%	42.98%	49
de calmer votre ressentiment à l'égard de l'autre partie	32.00%	26.67%	20.00%	16.67%	26.09%	24.56%	28
Autre	28.00%	60.00%	13.33%	66.67%	47.83%	32.46%	37
TOTAL %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
TOTAL N	25	15	45	6	23		114

Cette responsabilisation des médiés fait en sorte qu'au niveau de la satisfaction des accords seulement 1,3 % des médiés ne s'estiment pas du tout satisfait de l'accord conclu en médiation.

Tableau 9 : satisfaction de l'accord par type de médiation

Satisfaction de l'accord	totalément	partielle- ment	pas du tout	autre	TOTAL	
					%	N
type de médiation						
familiale (parents/enfants)	61,54%	38,46%	0,00%	0,00%	100%	13
familiale (couple)	60,00%	40,00%	0,00%	0,00%	100%	5
pénale mineur	61,54%	33,33%	2,56%	2,56%	100%	39
pénale majeur	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100%	4
Autre	56,25%	43,75%	0,00%	0,00%	100%	16
TOTAL N	46	29	1	1		77
TOTAL %	59,74%	37,66%	1,30%	1,30%	100%	

Par contre en cas d'absence d'accord : il y a 20 % des usagers qui estiment que l'absence d'accord est imputable aux torts partagés, 6,7 % estiment que le tort revient au médiateur, 73,3 % estiment que le tort revient à l'autre partie et aucun n'estime que cela est uniquement de sa faute.

Tableau 10 : absence d'accord à qui la faute selon le type de médiation

Absence accord à qui	à vous même	à l'autre partie	au(x) médiateur(s)	aux torts partagés	TOTAL	
					%	N
type de médiation						
familiale (parents/enfants)	0,00%	75,00%	0,00%	25,00%	100%	4
familiale (couple)	0,00%	80,00%	0,00%	20,00%	100%	5
pénale mineur	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	100%	2
pénale majeur	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0
Autre	0,00%	75,00%	25,00%	0,00%	100%	4
TOTAL N	0	11	1	3		15
TOTAL %	0,00%	73,33%	6,67%	20,00%		100%

Mais l'absence d'accord n'a pas empêché 60 % de ces médiés de tirer quelque chose de positif de leur expérience en médiation.

Tableau 11 : point positif malgré l'absence d'accord

Point positif malgré tout	de faire connaître votre point de vue à l'autre partie	de comprendre le point de vue de l'autre partie	d'améliorer vos relations avec l'autre partie	Rien	autre	TOTAL	
						%	N
type de médiation							
familiale (parents/enfants)	50,00%	25,00%	0,00%	25,00%	0,00%	100%	4
familiale (couple)	40,00%	0,00%	0,00%	20,00%	40,00%	100%	5
pénale mineur	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%	1
Autre	20,00%	0,00%	40,00%	20,00%	20,00%	100%	5
TOTAL N	6	1	2	3	3		15
TOTAL %	40,00%	6,67%	13,33%	20,00%	20,00%	100%	

Conclusions

Du point de vue de la satisfaction des médiés, nous sommes arrivés à la conclusion que l'obtention d'un accord en médiation pouvait avoir un lien avec la satisfaction du médié. Mais le non accord quant à lui n'engendrait pas l'insatisfaction du médié.

Cette étude a laissé une grande place aux médiés et à leur expérience en médiation. Nous tenons à rappeler que les résultats n'indiquent que des tendances des représentations des parties suite au processus de médiation. Les résultats récoltés tendraient donc à vérifier la triple effet de la médiation de notre hypothèse.

Nous pensons qu'une telle évaluation permet une collaboration entre chercheurs et praticiens. Et ces outils développés peuvent être utilisés en tant qu'auto évaluation ou dans le cadre d'études européennes à condition que nous travaillions sur des questionnaires comparables, d'où l'importance d'une concertation pour l'élaboration d'un questionnaire qui servirait de modèle.

Les résultats d'évaluation et leur publication pourront permettre de faire connaître la médiation à un plus grand public, car n'oublions pas que la médiation est toujours fort méconnue et que le libre choix n'est possible qu'avec la connaissance des différentes possibilités existantes dans la résolution de conflits.

La médiation au Mali : un mécanisme traditionnel séculaire de résolution des conflits

Harouna Coulibaly

Président, Association des Jeunes pour le Maintien et la Consolidation de la Paix au Mali-AJMCPM/ONG

1. Structure de la société malienne et les dynamiques sociale

1.1. De la diversité à l'unité sociale

Le Mali compte une population totale de 10 685 948 habitants (est. Jull. 2000) inégalement répartie sur l'ensemble du territoire national. Les régions du Nord du pays (Tombouctou, Gao et Kidal) qui couvrent 60% du territoire ne compte environ que 10% de la population totale. Constituée de 95% de noirs et de 5% d'arabes, la population malienne est composée de plus de 75 groupes ethniques parmi lesquels les Bambaras, les Malinkés, les Peulhs, les Dogons, les Bozos, les Touaregs, les Maures, les Sarakollés, des Kassonkés.... Cette population malienne est partagée entre trois croyances religieuses dont 90% de musulmans, 9% d'indigènes et 1% de chrétiens.

Bien qu'assez diversifiées, les communautés maliennes ont tiré profit des valeurs socioculturelles des grandes civilisations ouest africaines des XVIII^{ème} et XIX^{ème} siècles. Ces valeurs qui s'attachent à la tolérance et à la non violence sont partout sous-jacentes dans de nombreuses traditions culturelles et s'expriment à travers la sagesse populaire. Et, malgré la grande diversité dans laquelle les sociétés ont appris à s'épanouir, il existe une certaine unité du peuple malien. Cette unité qui a pour caractéristiques essentielles le respect de soi et de l'autre, la concorde, la modération, la tolérance et la non-violence, est fondée sur certaines pratiques sociales traditionnelles.

1.2. Les fondements de base de l'unité sociale au Mali

Dans la plupart des sociétés ouest-africaines dites segmentaires, c'est à dire à base de clans liés entre eux par un système de solidarité, les alliances jouent un rôle essentiel dans la cohésion sociale. Dans le but de prévenir et de gérer les conflits qui étaient omniprésents à l'époque, nombre de traditions et de pratiques sociales communes aux peuples de cette région ont contribué efficacement et participent encore aujourd'hui au maintien de la paix. Et, parmi ses pratiques et mécanismes nous notons entre autres.

- **Le mariage inter clanique :**

La pratique de l'exogamie et de la polygamie assurent des relations d'échanges matrimoniaux entre clans à l'exception des hommes de castes réduits à l'endogamie. Ces alliances inter-claniques par le biais du mariage créent des liens de sang qui réduisent considérablement les risques de conflits ouverts.

- **Le «sanankouya» ou «alliance à plaisanterie»**

Le «sanankouya» appelé aussi cousinage à plaisanterie est un système de solidarité inter-clanique et inter-ethnique très répandu en Afrique de l'Ouest. Il ne repose pas sur une parenté réelle entre alliés à la différence de la «parenté à plaisanterie» qui concerne des personnes ayant des liens de parenté avérés. La manifestation la plus remarquable du sanankouya réside dans les échanges de plaisanteries entre alliés. Les propos souvent injurieux qu'échangent à toute occasion les partenaires ne peuvent donner lieu à aucune conséquence. Mais au delà de cet aspect ludique, l'alliance requiert une assistance mutuelle entre alliés (sanankoun) en toutes circonstances, un devoir voire une obligation de médiation lorsque l'un des partenaires est en conflit avec un tiers. De nombreuses études consacrées à ce phénomène typique des sociétés ouest africaines ont donné lieu à des interprétations différentes quant à ses origines et à sa signification.

L'alliance engage donc les contractants et leurs descendants. Elle unit des groupes portant des patronymes différents et qui se répartissent entre différentes ethnies vivant dans différents pays de l'Afrique de l'Ouest. On peut citer ainsi les alliances Diarra-Traoré; Keïta-Coulibaly, Touré-Cissé-Diaby, Bathily-Soumaré.

Le sanankouya peut avoir un caractère inter-ethnique (Mandingue-Peul, Bamanan-Peul, Sonrhail-Dogon, Dogon-Bozo, Minianka-Sénoufo, etc.). L'alliance peut unir aussi des groupes ethniques à des castes (Peuls-Forgerons) ou des castes entre elles (forgerons-autres castes.) ou encore des contrées entre elles dans la mesure où celles-ci ont un peuplement relativement homogène. Quant aux fonctions du sanankouya, il permet de canaliser les tensions éprouvées dans les rapports de parenté clanique et avec les alliés matrimoniaux. En effet le sanankouya établit une relation pacificatrice qui joue le rôle d'exutoire de tensions qui autrement dégénéraient en violences.

Ainsi, il permet aux africains de l'ouest de différentes contrées de fraterniser au premier contact, de dédramatiser des situations qui ailleurs conduiraient à des conflits ouverts. Au Mali, le sanankouya agit comme une thérapeutique qui participe quotidiennement à la régulation

sociale. Les plaisanteries qu'échangent les alliés contribuent à détendre l'atmosphère, à rétablir la confiance, toutes choses indispensables au dialogue.

- **Les alliances matrimoniales étendues**

Les empereurs prenaient des épouses dans les différentes provinces de leur vaste état. Les liens de sang qui résultaient de ces alliances constituaient un lien entre la famille impériale et les suzerains locaux. Les enfants issus de ces mariages devenaient des relais efficaces du pouvoir central et constituaient d'excellents médiateurs en cas de conflits. On retrouve dans cette pratique des alliances étendues et le rôle de médiateur du neveu dans les Empires et dans de nombreux royaumes des XVIIIème et XIXème siècles.

- **La coopération économique**

L'établissement et le développement de relations économiques entre différentes communautés ou États constituent aussi un moyen important de sauvegarde de la paix. L'activité diplomatique soutenue entre les souverains maliens et ceux du Maroc avaient entre autres, des mobiles économiques qui concourraient au maintien de la paix. Les empereurs avaient si bien compris le rôle des échanges économiques dans l'intégration des peuples des empires qu'ils fondaient. Dans le contexte soudano sahélien caractérisé par l'ouverture des espaces et la facilité de circulation des hommes et des biens, les marchés, les foires jouent un rôle essentiel dans le rapprochement des communautés. Le marché n'est pas seulement un espace d'échanges économiques, mais il est aussi un espace de convivialité où se nouent des relations interpersonnelles et intercommunautaires.

2. Perspectives de la médiation sociale

2.1. Un mécanisme traditionnel de résolution des conflits

La médiation comprise comme l'entremise d'un tiers neutre entre deux ou plusieurs parties en vue de les concilier ou de les réconcilier, est une pratique ancienne et essentielle dans les relations sociales au Mali.

Dans les conceptions religieuses traditionnelles, l'harmonie de l'Univers nécessite une médiation constante entre les forces de l'univers et les hommes, entre les ancêtres et les descendants et entre les vivants eux mêmes. La conciliation ou la réconciliation est souvent scellée par des sacrifices d'animaux (victimes expiatoires) effectués par le descendant le plus âgé de la famille fondatrice du village. Les chefs de lignage, les prêtres, les forgerons assument cette fonction dans des situations précises. En Islam la médiation entre les membres de la même communauté doit

être un comportement, mieux un devoir pour tout croyant. En s'inspirant sur ces sources religieuses, les sociétés maliennes ont eu la particularité d'avoir spécialisé des catégories sociales dans les missions de médiation et de conseil. Ce sont les «Niamakala» (forgerons, griots, cordonniers, «finah»).

- **Artisans de Paix et agents diplomatiques**

Les mécanismes de prévention et de règlement des conflits dans les sociétés maliennes fonctionnent en grande partie grâce à des hommes et des femmes qualifiés appartenant aux groupes "castés" de la grande famille des «niamakala». D'autres acteurs tels les Ulémas, les mentors (dans les cours impériales), les notables locaux (chefs de village, imam etc.) participent également au maintien de la paix par leurs intercessions diverses.

- **Les Niamakala : Numu (forgeron) Jeli (griots) Garanké (cordonniers) Finah**

Parmi ces groupes "castés", les griots jouent un rôle particulier. Ils étaient et sont toujours omniprésents dans nombre de sociétés ouest africaines en tant que conseillers auprès des souverains agents diplomatiques entre princes, médiateurs - pacificateurs à l'intérieur de la société globale. Leur statut particulier en faisaient des «arbitres non engagés», des agents désignés de la médiation sociale. Le forgeron, de par ses fonctions qui sont généralement de l'ordre du sacré (sacrificateur) parce que se rapportant aux cosmogonies et aux mythes fondateurs, est un acteur essentiel de la régulation sociale. Le Finah chez les bamanan, les Mabo Peul exercent également leurs talents dans la médiation et le conseil. Des réseaux relationnels plus ou moins denses s'établissaient entre certains de ces acteurs au delà des frontières étatiques ou communautaires facilitant le jeu diplomatique.

- **Notables et autres personnes d'influence**

Les «Rois femmes» de la région de Ségou, «Mansa Moussow» lointains descendants des princes locaux déchus à la suite de la formation des royaumes bamanan de Ségou. Considérés par les populations comme maîtres du «sol» en tant que descendants des fondateurs, craints et respectés pour cela, ils arbitraient les conflits fonciers en amenant les parties en conflit à la négociation. Les chefs coutumiers, les imams, les prêtres (de cultes traditionnels ou chrétiens) ont aussi un rôle important dans la médiation sociale et l'arbitrage des conflits.

3.2. La médiation dans le contexte actuel des conflits en Afrique

Dans l'analyse des problèmes actuels de l'Afrique, il nous paraît utile de se départir de «réfèrent précolonial», cette construction intellectuelle que l'on bâtit autour du passé précolonial de l'Afrique et que l'on cherche à opposer systématiquement à la «modernité». Il n'existe pas d'antinomie, ni

de rupture entre tradition et modernité dans la vie quotidienne des sociétés maliennes. Il est cependant évident que les conflits actuels ne revêtent pas les mêmes formes et n'ont pas les mêmes causes que ceux que connaissaient les sociétés dites «pré-coloniales».

3.2.1. Le contexte nouveau des conflits actuels

Les conflits actuels se produisent dans le cadre des «Etats-nations» africains qui ont beaucoup de mal à émerger ou à se consolider. S'il est vrai que l'Etat et la nation ne sont pas des phénomènes étrangers à l'Afrique, force est aussi de reconnaître que l'«état-nation» dans sa forme présente est le résultat d'un «greffage» opéré par la colonisation et dont la réussite varie selon les contextes. Sous le couvert de l'ethnicité, de nombreux conflits en Afrique traduisent cette crise de «l'Etat-nation» qui ne parvient pas à la définition claire d'une citoyenneté pour tous et dont l'absence notoire de démocratie constitue un frein au développement. L'inadéquation des systèmes politiques aux évolutions, l'aggravation des problèmes économiques (qui exacerbe la question de la répartition équitable des ressources nationales), la gestion autoritaire des questions identitaires (non reconnaissance de la diversité culturelle, exclusion des minorités) constituent quelques unes des causes des conflits qui ravagent le continent. Leurs effets sont d'autant plus désastreux que les protagonistes recourent à des moyens sophistiqués et à des techniques d'extermination à grande échelle (le concept de «purification ethnique» se rattache à cet contexte nouveau). Les conflits sociaux occasionnés par les revendications corporatistes ou catégorielles typiques des sociétés modernes sont aussi en expansion.

3.2.2. L'efficacité et la limite de la médiation traditionnelle dans la résolution des conflits sociaux actuels

Dans le cas précis du Mali l'expérience récente a prouvé que le recours aux mécanismes traditionnels pouvait être d'une certaine efficacité dans la prévention et le règlement de certains conflits. Il en a été ainsi pour le dénouement des crises scolaires successives qui ont marqué la vie du pays depuis la réforme politique de 1991. Plus spectaculaire et exemplaire a été le rôle de ce que l'on appelle la «société civile» dans le règlement de la douloureuse et difficile question du Nord du Mali, la révolte touarègue qui mettait en péril l'unité même du pays. Ceci étant, notre approche des différentes expériences maliennes en la matière nous incite à penser que le recours aux mécanismes traditionnels de médiation, pour être efficace, doit se faire avec discernement, et selon la nature du conflit. Cette observation s'inscrit dans la droite ligne du passionnant débat en cours sur le rôle de la société civile, aux contours souvent imprécis, dans les mutations politiques en cours dans nos pays.

3.2.2.1 La nécessité de circonscrire le champ d'utilisation des mécanismes

La médiation sociale, qu'elle soit assurée à travers le sanankouya (alliance à plaisanterie) ou par les acteurs qualifiés tels les griots et autres ne peut se substituer au dialogue direct et à la négociation entre acteurs de la scène politique. Les limites de la médiation menée par les notables, les religieux et autres associations sont apparues très vite dans la recherche de solutions à la crise politique née de la contestation par l'opposition des résultats des consultations électorales d'avril 1997. C'est que le contentieux est éminemment politique et requiert une négociation entre les acteurs politiques. Le rôle d'un médiateur est de contribuer à ramener un climat de confiance entre les parties en conflit et d'essayer au tant que possible de rapprocher les positions en obtenant des uns et des autres des concessions mutuelles. C'est en cela que la médiation se distingue d'une simple intercession qui ressort d'un rapport hiérarchique entre les parties avec la possibilité pour l'une d'entre elle de tirer avantage de sa position. Il y a donc un malentendu qui fait que là où les uns voient une médiation, les autres ne perçoivent que ruse et divertissement. S'y ajoute la difficile question de la neutralité absolue qui doit caractériser les médiateurs. Tout cela explique que la médiation utilisant des pratiques traditionnelles n'est pas une panacée.

3.2.2.2 Adapter les mécanismes traditionnels au nouveau contexte politique

Certaines réflexions sur le sujet ont posé de façon très pertinente la question du rapport à établir entre les pratiques traditionnelles de régulation sociale et les exigences de l'état de droit. La formalisation (par la législation ou la codification) de certaines de ces pratiques ne risquerait-elle pas d'en compromettre l'efficacité? Le débat reste ouvert. Sur le plan politique et institutionnel, la reconnaissance par les autorités politiques du rôle de la médiation dans la régulation sociale a conduit à l'adoption en 1997 d'un décret portant création d'un poste de médiateur de la République.

3.2.2.3 Promouvoir des formes de dialogue et de concertation inspirées des traditions africaines

Les mécanismes et les techniques qu'utilisent la communication dans les Sociétés africaines ont été très peu étudiés jusqu'ici. D'une façon générale on sait que celle-ci privilégiait la recherche constante du consensus et cela à travers des procédures appropriées de prises de décisions. La démarche visait à limiter les risques de polarisation des opinions contraires source de confrontations.

L'exemplarité du processus qui a conduit au rétablissement de la paix dans les régions du Nord du Mali ressort aussi et surtout de l'efficacité du choix des formes de dialogue et de concertation par les médiateurs et les pouvoirs publics. Outre les grandes conférences qui ont jalonné le processus (Ségou, Mopti) qui regroupaient les différentes parties, les médiateurs et la société civile, de larges

débats ont été initiés à la base (à l'intérieur des communautés et entre leurs représentants) favorisant une prise de conscience collective face au drame que constituait ce conflit. Ces concertations se faisaient naturellement suivant des procédures et un protocole de gestion de la parole conformes aux normes sociales et culturelles des populations concernées.

Les cultures africaines recèlent dans leur profondeur des ressources pouvant contribuer à la promotion d'une culture de paix et d'un nouvel humanisme fondés sur la reconnaissance et le respect de l'autre. Ces valeurs de tolérance trouvent au Mali leur expression dans des attitudes largement partagées tels le devoir d'accueil et le respect dû à l'étranger.

Nous pensons qu'une meilleure connaissance des mécanismes et des modes de fonctionnement des sociétés africaines éclairerait davantage notre appréciation des mutations en cours contribuant ainsi à l'effort collectif de recherche et de maintien de la paix.

4. Conclusion

Les cultures africaines recèlent dans leur profondeur des ressources pouvant contribuer à la promotion d'une culture de paix et d'un nouvel humanisme fondés sur la reconnaissance et le respect de l'autre.

La médiation est un outil d'usage très répandu dans la résolution non-violente des conflits sociaux au Mali. Elle se pratique avec la considération des valeurs socioculturelles et s'inspire sur les mécanismes et pratiques traditionnelles des peuples contemporains de l'Afrique de l'Ouest, dont la connaissance peut aboutir à la conception d'un outil universel de résolution des conflits et participée à la restauration de la paix dans le monde.

L'avènement de la justice réparatrice : une révolution paradigmatique ou un changement de statut du paradigme ?

Fernando Carvajal Sánchez

Université de Genève, Faculté de Psychologie
et des Sciences de l'Éducation

Je ne suis pas née pour partager la haine sinon l'amour. -Antigone-

Une définition de paradigme pour la justice

Un paradigme est une construction intellectuelle, théorique, utilisée pour analyser, pour légitimer et pour avoir une influence déterminée et déterminante sur une réalité sociale spécifique. L'existence d'un paradigme est centrale dans toute structure théorique.

« Un grand paradigme (episteme, mindscape) contrôle non seulement les théories et les raisonnements, mais aussi le champ cognitif, intellectuel et culturel où naissent théories et raisonnements. Il contrôle de plus, l'épistémologie qui contrôle la théorie, et il contrôle la pratique qui découle de la théorie (...) Comme Foucault l'a fait pour l'episteme, j'utiliserai ce terme de paradigme non seulement pour le savoir scientifique, mais aussi pour toute connaissance, toute pensée... » (Morin, 1991, pp. 212-213).

Suivant Johnstone (2002) et Walgrave (2002a, 2003), le recentrage de la justice sur la réparation des préjudices doit être compris comme un changement paradigmatique. Younes pense que l'apparition des formes réparatrices de la justice, comme la médiation pénale, ne suppose pas nécessairement un « changement radical de paradigme » de la justice. (2002, p. 54).

Johnstone s'appuie sur le célèbre travail de Kuhn, dont l'originalité a été « de détecter, sous les présupposés ou postulats, un fonds collectif d'évidences cachées et impératives qu'il a nommé paradigmes et de soutenir que les grandes transformations dans l'histoire des sciences étaient constituées par des révolutions paradigmatiques. » (MORIN, 1991, p. 212).

Kuhn conteste la notion conventionnelle qui pense la science comme une accumulation continue des connaissances. Johnstone, citant Kuhn, suggère par contre que l'évolution scientifique

consiste " of a series of peaceful interludes interrupted by revolutions in which one way of constructing reality was replaced by another. " (2002, p. 112).

Kuhn distingue deux régimes de sciences. Les « sciences normales » et les « sciences en crise ». Le progrès de la science se ferait donc par ruptures, par sursauts et non pas linéairement. Une crise dans une science surviendrait quand son édifice théorique n'arrive pas à répondre convenablement aux questions qu'elle se pose. C'est justement dans la science en crise, ou grâce à celle-ci, que le changement de paradigme se produit. Les problèmes traités *correctement* par la « science en crise » deviennent les paradigmes qui vont assurer par la suite la stabilité de la nouvelle « science normale ».

Lacki (2004) pense introduire un développement novateur dans la théorie de Kuhn. Pour Lacki, pendant une période de « science normale », il peut y avoir aussi de « l'anormal ». Autrement dit, une approche « marginale » possédant son propre paradigme qui va coexister pendant un certain temps avec la science dominante, qui est souvent la plus ancienne. Il peut donc être utile de garder opérationnelles les *deux* sciences car elles sont complémentaires et permettent, à toutes les deux, de fournir une explication complète aux problèmes qui les occupent. Selon Lacki, avec l'apparition d'un nouveau paradigme s'installe alors un « rapport de réduction » entre les deux sciences, mais la tension entre elles continuera d'exister.

Renaissance de la justice réparatrice

Selon WALGRAVE . (2002a, 2002b) la justice réparatrice est orientée principalement vers la réparation des dommages causés par un délit. La différence entre la justice réparatrice et la justice que nous appellerons *ordinaire*, rétributive : il faut payer ; et réhabilitative : il faut réinsérer, serait donc le changement paradigmatique proposé par la première. En effet, tandis que cette justice *ordinaire* s'occupe surtout du délinquant, la préoccupation centrale de la justice réparatrice est d'essayer de réparer tous les dommages (personnels et sociaux) causés par l'acte et en cela de restaurer un lien social détérioré ou rompu.

La justice *ordinaire*, dite également rétributive³⁵, (la composante réhabilitative étant comprise aussi dans la justice réparatrice) prétend rétablir l'équilibre moral rompu par le délit, « rétribuant » le

³⁵ Nous utiliserons en général le terme « justice ordinaire » et parfois l'expression « justice rétributive » dans le souci d'alléger notre texte.

délinquant, en lui occasionnant un mal équivalent à celui qu'il a produit, autrement dit, avec une juste peine.³⁶

D'après Johnstone (2002), la justice réparatrice était le moyen privilégié de régulation de conflits en Europe avant la consolidation de l'église comme pouvoir temporaire pendant le XIII^e siècle. Avec l'avènement de la justice rétributive et son ultérieure atténuation (ré)légitimante par la justice réhabilitative, la composante réparatrice de la justice a été complètement instrumentalisée et elle est devenue très marginale.

Selon WALGRAVE (2002c) la justice réparatrice a été réintroduite dans la culture juridique occidentale vers les années 80 à partir de pays comme la Nouvelle-Zélande et l'Australie.

L'imbrication des modèles de la justice

Avec un but purement discursif, réduisons à deux les modèles actuels de justice : rétributif et réparateur. De cette façon, il nous est alors possible de parler d'une discipline « normale » (rétributive) et d'une discipline « marginale » (réparatrice).

Suivons Kaminski dans son raisonnement sur le prétendu caractère alternatif de la justice réparatrice. Il affirme :

« Le sens le plus contemporain est celui qui semble convenir le mieux (pour définir le substantif féminin alternative) : solution de remplacement. Or les alternatives pénales ne sont pas des solutions de remplacement. Elles ne sont jamais seules : elles restent suspendues à l'institution qui leur donne leur caractère alternatif. Elles constituent toujours des modalités expérimentales, précaires, des dérivations constamment capitonnées aux modalités canoniques de la gestion pénale » (2001, p. 141).

Alors selon Kaminski, la justice réparatrice ne serait pas une justice alternative car elle ne constitue pas, du moins actuellement, une solution de rechange aux pratiques de la justice ordinaire. Dans ce sens, la justice réparatrice resterait pour l'instant une approche marginale.

Il semble alors pertinent postuler la **coexistence** de la justice réparatrice et de la justice *ordinaire*. La justice serait ainsi une discipline en crise qui peut être approchée avec un regard *ordinaire* ou avec un regard réparateur que certains appellent « alternatif », mais qu'il serait plus précis de nommer **marginal**.

Ces regards, ordinaire ou réparateur, seront, malgré leurs différences évidentes, « fonctionnellement complémentaires » et « paradoxalement opposés ».

³⁶ Cette définition est élaborée à partir du tableau de FAGET (1997, p 197)

Les justices ordinaire et réparatrice seront « fonctionnellement complémentaires » car elles peuvent coexister tout en utilisant chacune d'entre-elles *des éléments constitutants de l'autre*. Ainsi, certains auteurs comme Walgrave revendiquent la possibilité d'utiliser la coercition et même la punition, principes indissociables de la justice rétributive, dans le cadre de la justice réparatrice. "Restoration is the key objective. In many cases, agrément cannot be reached or may be insufficient (...) Coertion may then be considered, but so far as possible it must still primarily serve restoration". (2002a, p 194).

Cependant, il est certain que la coercition occupe une position très différente s'agissant de la justice réparatrice ou de la justice rétributive. Si pour certains défenseurs de la première, la punition peut être un moyen utilisé pour parvenir aux fins de la restauration des dommages causés par un délit, pour la deuxième, par contre, la punition est devenue dans la pratique une fin en soi.

En ce qui concerne la justice rétributive, elle a utilisé à maintes reprises des éléments de la justice réparatrice lors de la mise en place de certains projets. Tel fut le cas par exemple du « Reparative Probation Program », créé par l'État de Vermont (USA) en 1995. Grâce à ce programme et comme condition de probation pour éviter la prison ferme, des offenseurs non-violents, déjà condamnés, rencontraient un comité de citoyens bénévoles avec lequel ils discutaient de l'impact de leur délit et établissaient un contrat de réparation et un plan pour éviter la récidive. (COHEN, 2001, pp 212-213).

Les justices rétributive et réparatrice sont « paradoxalement opposées » car elles véhiculent des **valeurs** différentes tout en restant profondément imbriquées. La justice en général est très sensible à l'idéologie qui lui sert de support. Par exemple, le traitement réservé, dans certains cas, par ces deux types de justice aux personnes de l'entourage de l'offenseur sera révélateur de certaines valeurs qu'elles défendent.

D'un côté, le "family group conference", une des pratiques emblématiques de la justice réparatrice, sollicite les proches de la victime et de l'offenseur pour essayer, tous ensemble et avec l'aide d'un tiers neutre, de trouver une solution réparatrice au conflit qui les oppose. Ainsi, tant l'offenseur que ses proches ont un rôle actif et positif.

De l'autre côté, et à l'opposé, la justice rétributive révèle une tendance « intégriste » de plus en plus marquée à criminaliser les proches de l'offenseur, surtout dans le cas de la délinquance politique en général et plus particulièrement du « terrorisme ». Antigone, le mythe de Sophocle, montrait à quel point les conséquences juridiques de la transgression d'une norme, qui d'ailleurs

s'avère parfois immorale ou injuste malgré le fait d'être tout à fait légale, ne peuvent pas abolir la loyauté envers les êtres aimés (frères, aimants ou amis). Les travaux de Kohlberg (1963) ont dévoilé l'existence d'une transgression de certaines normes juridiques qui peut être *moralelement acceptable*, voir *moralelement souhaitable*.

Les dispositions intégristes de la justice rétributive ont ouvertement recours à la punition collective, aux exécutions extrajudiciaires, à l'inversion de la charge de la preuve, à la diminution de l'âge d'imputabilité, à l'abolition de la présomption d'innocence, et fréquemment même à la torture. La justice rétributive intégriste s'éloigne des valeurs du siècle des lumières et des idées de Cesare Beccaria qui humanisèrent la justice et les peines. Il n'y a plus de place pour l'estimation des circonstances endogènes comme la folie ou exogènes comme la misère. La consigne est : « tolérance zéro ». Comme en baseball : " Three strikes and you are out ".³⁷

Ainsi l'armée des États-Unis a conçu une zone de non droit dans le territoire illégalement occupé de Guantanamo pour y construire son camp de concentration. Le gouvernement étasunien, s'abrogeant le droit d'impartir injustice en claire violation des principes de la séparation des pouvoirs de l'État de Droit, s'accorde la faculté d'emprisonner à Guantanamo des citoyens de 40 États. En même temps, ce même gouvernement soustrait ses propres citoyens à la juridiction internationale et à celles des pays étrangers. Aucune garantie juridique n'est accordée aux prisonniers. Il n'existe pas un procès préétabli, il n'y a pas des charges et la protection de *l'habeas corpus* n'est pas respectée.

La justice rétributive intégriste est en train de devenir une technique du maintien de l'ordre établi, aggravant de cette façon une tendance peu démocratique et très technique du procès pénal traditionnel qui, à la différence de la procédure réparatrice, ne laisse guère de place aux interventions de la victime ou de l'offenseur, concentrant la parole et le pouvoir sur les avocats et le juge. DINNEN (1997) citant Braithwaite (1996) illustre les écarts entre la justice rétributive et la justice réparatrice sur ce point :

Restorative justice is deliberative justice ; it is about people deliberating over the consequences of a crime how to deal with them and prevent their recurrence. This contrasts with the professional justice of lawyers deciding which rules apply to a case and constraining their deliberation within a technical discourse about that rule application. (p. 255).

Une époque des changements

³⁷ "The three-strikes law stipulates that anyone convicted of three felonies is subject to a mandatory prison sentence of 25 years to life. " (Sidanius & Pratto, 1999, p. 332).

Le versant économique de la mondialisation et les résistances qu'il génère ainsi que des phénomènes comme la fin de l'ère du pétrole bon marché, la révolution technologique dans des domaines aussi divers que les communications, l'information et les manipulations génétiques, représentent un moment-charnière dans l'histoire de l'humanité. Il est impossible pour le moment de prévoir quel sera le résultat.

Il y a désormais crise ouverte des fondements de la pensée en philosophie, épistémologie, science, mais on est encore incapable de se fonder sur l'absence de ces fondements. La crise de société et de civilisation est annoncée, diagnostiquée, dénoncée, mais la fin de la "civilisation industrielle" n'annonce encore aucune aurore (...) nous sommes en une ère agonique de gestation ou de mort. (MORIN, 1991, p. 235).

Morin pense que nous sommes actuellement au début de la construction d'un nouveau « paradigme de complexité (...) et il s'agit non de la tâche individuelle d'un penseur, mais de l'œuvre historique d'une convergence de pensées. » (1991, p. 238).

Reprenons, avant de conclure, les deux interprétations du significat que pourrait avoir l'avènement du paradigme réparateur de la justice que nous évoquons dans le sous-titre. Nous pouvons désormais tenter une réponse qui ne se veut pas définitive mais qui espère contribuer au travail nécessairement collectif de « convergence de pensées » qui pourraient, à terme, permettre la nouvelle construction paradigmatologique dans le domaine de la justice.

L'avènement de la justice réparatrice : une révolution paradigmatique ?

Nous sommes souvent victimes du sophisme « prendre nos envies pour des réalités ». La crise de la justice *ordinaire* est certes évidente dans la mesure où elle serait en manque de légitimité et n'arriverait pas à répondre efficacement à un certain nombre de problèmes, (l'impunité, l'engorgement des prisons et de tribunaux, l'impossibilité de réinsertion de détenus, la faute d'une réponse adéquate à des délits de corruption et de « col blanc » ainsi qu'aux incivilités, etc.). Néanmoins, nous ne pouvons pas en déduire que nous vivons la mort du paradigme rétributif. Selon Châtelet (2005),

Historiquement, la révolution s'entend comme rupture. C'est à présent l'acception courante du terme (...) On veut dire qu'une rupture décisive est marquée ; qu'avant l'événement révolutionnaire, il y avait une certaine configuration, et qu'après un tout autre ordre s'instaure, totalement différent de ce qui précédait.

La justice ordinaire et la justice réparatrice se trouvent **profondément imbriquées**. « Un grand paradigme détermine, via théories et idéologies, une mentalité, un mindscape, une vision du

monde... Une révolution paradigmatique change notre monde. » (MORIN, 1991, p. 218). L'essor actuel d'une certaine justice rétributive ne permet pas d'affirmer que la vision globale que nos sociétés pluralistes ont sur la question de la justice, serait en train de vivre une mutation radicale. Le faible taux de participation spontanée dans la médiation pénale, serait un indice de l'absence d'une culture réparatrice. "Disputants are reluctant to participate in mediation and there are very low levels of self-referral." (SHARYN & ROACH, 2000, p. 134).

Pour Morin, « un (vrai) changement de paradigme est révolutionnant. » (1991, p. 234). Or, l'absence d'un saut qualitatif abrupt, d'une rupture entre les deux modèles de la justice, permet d'écarter l'idée d'une révolution paradigmatologique de la justice. Comme le dit Morin, « les grands paradigmes ont une vie multiséculaire et leur agonie peut prendre un siècle. » (1991, p. 234). À défaut de pouvoir prédire l'abolition du paradigme rétributif de la justice, il est possible de signaler, et de souhaiter parfois, sa coexistence avec le paradigme réparateur.

La justice réparatrice : un changement de statut du paradigme

On peut postuler que vu les liens entre la justice, la politique et l'idéologie, l'instauration éventuelle d'un nouveau paradigme dominant n'obéirait pas uniquement à des raisons scientifiques, bien que celles-ci aient beaucoup d'importance.

Pendant une réaction chimique, il existe un moment critique avant qu'une transformation qualitative ne se produise. Cette évolution nécessite l'apport d'une nouvelle force qui est connue comme « l'énergie de Gibbs. » (GIBBS J-W, 1839-1903). Le déplacement de la discipline en crise (justice rétributive) comme approche centrale pour résoudre les problèmes, par la discipline marginale (justice réparatrice) pourrait obéir donc à un travail théorique et peut être aussi à un travail politique de la part de ses partisans. Cette tâche considérable peut devenir « l'énergie de Gibbs » nécessaire pour que la justice réparatrice occupe une place centrale dans la réponse aux délits tout en gardant une justice rétributive instrumentalisée comme outil de soutien. Réduire la justice rétributive à sa plus minime expression suppose que nous pensons l'approche répressive incontournable pour protéger la société de certains prédateurs irréductibles.

Nous n'assistons pas actuellement à l'apparition d'un nouveau paradigme de la justice car l'approche réparatrice a toujours existé. Pour Morin, « plusieurs paradigmes peuvent coexister (belliqueusement ou pacifiquement) au sein d'une même culture. » (1991, p. 219). Nous postulons pour la justice la coexistence de deux paradigmes entre lesquels peuvent se produire des glissements. La prédominance du paradigme de la justice rétributive (intégriste ?) ou celui de la justice réparatrice dépendra donc des multiples facteurs institutionnels, politiques, culturels, idéologiques sociaux et économiques.

La médiation pénale est certainement l'expression la plus aboutie, la plus globale et la plus médiatisée de la justice réparatrice. Participer à une médiation implique une décentration pour les deux parties d'un conflit. Certaines normes utilisées pendant une médiation « émanent des parties elles-mêmes, et il apparaît qu'elles ne peuvent être ramenées à un cadre normatif unique, les parties doivent créer un autre espace dans lequel elles pourront se rencontrer. C'est « l'espace de la reconnaissance. » Cette approche réparatrice de la justice, pluraliste par définition, « nous force à dépasser le cadre de la pensée dualiste, (...) elle installe la complexité au cœur du droit... » (YUONES, 2002, p. 59).

La médiation comme mécanisme de régulation des conflits, peut présenter un équilibre entre une philosophie politique à caractère téléologique et une philosophie de type déontologique. La première favorise la fin poursuivie, autrement dit, la réparation des dommages. La deuxième, elle, met en avant, dans le cas de la médiation, la recherche de la communication et l'explicitation des causes qui ont produit le conflit et, en dernière instance, la résolution du différend entre les parties.

La justice *ordinaire* et la justice alternative sont, rappelons-le, « fonctionnellement complémentaires » et en même temps « paradoxalement opposées ». Ces deux modèles de justice se trouvent fortement associés. Nous pouvons maintenant postuler que leurs paradigmes sont bien opposés mais leur antagonisme n'empêche pas leur complémentarité. Le rapport de réduction ne concerne donc **que** le statut des paradigmes, (dominant ou marginal). Dans le même sens et vu l'utilité que peut avoir un modèle de justice pour l'autre, nous devons écarter la possibilité d'un rapport de disjonction (l'un **ou** l'autre) qui nous obligerait à choisir entre les deux.

Certains partisans de la justice réparatrice pensent que dans une médiation correctement menée, il n'y a pas de perdants car, dans le pire des cas, elle sème au moins un germe de communication entre les parties, ce qui favorise indéniablement le lien social. Les visions binaires peuvent parfois s'avérer partielles, limitées et limitantes. C'est pourquoi il peut être utile de sortir l'analyse de la justice de la logique binaire et disjonctive qui l'appauvrit. « C'est dans la logique trinitaire et non binaire que la médiation existe et s'accomplit. 3 est son chiffre » (SIX & MUSSAUD, 2002, p. 9).

Une discipline comme la médiation, emblème de la justice réparatrice, définie ontologiquement par sa complexité, appelle sans doute une approche épistémologique du même type (complexité). L'idée de Morin (2001) d'un paradigme « complexe dialogique d'implication/ distinction/ conjonction » (p.284) **conçu en termes de prédominance du statut d'un de deux paradigmes** peut nous permettre de concilier épistémologiquement la coexistence de deux approches de la justice. Comme pour la physique, **une théorie et une pratique (T*) déterministe, unitaire, de la justice, pouvant fournir une explication et une solution totale à tous les problèmes qu'elle est censée résoudre, ne saurait exister aujourd'hui.**

En guise de conclusion : La « déviance » de la justice réparatrice

Selon KNOEPFLER (2002, pp. 340-341), pour certains auteurs la médiation pénale comme composant de la justice de proximité, serait une extension du contrôle social de la part d'États ayant délaissé le champ social au profit du domaine sécuritaire. On est fréquemment exposé au paralogisme consistant à prendre des conséquences pour des objectifs. On peut admettre qu'un des résultats de la mise en place de la médiation pénale soit une augmentation du contrôle social, par la voie de son application à des infractions qui étaient auparavant classées. Mais on peut difficilement associer l'institutionnalisation de la médiation pénale, avec une volonté explicite du pouvoir politique de favoriser son essor afin d'augmenter la surveillance sociale insidieusement, étant donné la structure très cloisonnée de démocraties occidentales. Cependant, il ne faut pas oublier que par définition la loi, et encore plus la loi pénale, est un mécanisme de contrôle social.³⁸

En outre, un chercheur qui négligerait le composante idéologique dans les choix des décideurs stratégiquement placés pécherait par angélisme. Nous savons que dans les démocraties représentatives occidentales, en construction permanente, car « le projet démocratique apparaît comme un *projet* essentiellement *incomplet* » (VECA, 1999, p.105), beaucoup de décisions importantes sont prises à « portes fermées » et non pas suite à une controverse publique élargie. Qui plus est, le public est loin d'être suffisamment éclairé pour pouvoir participer à des débats de société de plus en plus complexes.

Il existe donc un danger réel de voir la justice réparatrice « récupérée », instrumentalisée par l'idéologie sécuritaire véhiculée par la tendance intégriste de la justice rétributive dans le dessein d'étendre le contrôle de la justice pénale sur les petits délits, sur les incivilités (JOHNSTONE, 2002) et, nous rajouterons, sur la contestation politique. Cependant, ce danger ne doit pas empêcher une application plus importante de la justice réparatrice comme un outil pour combattre à la fois la criminalité et l'exclusion. La peur de la « mauvaise » utilisation qui pourrait être faite d'une nouvelle technique n'a jamais arrêté les chercheurs ni l'humanité, de continuer à développer des techniques innovatrices. La justice réparatrice, même utilisée à des fins opposées à celles qui ont inspiré ses premiers partisans, n'aurait de toute façon pas les conséquences néfastes ou les dangers potentiels tels que ceux issus du développement de la fusion nucléaire ou des manipulations génétiques. Un des objectifs de la science a été de maîtriser notre environnement. Elle devrait aussi fournir des outils de « savoir vivre ».

³⁸ 'For Parsons, law should be treated as a generalized mechanism of social control that operates diffusely in virtually all sectors of the society' (Parsons, 1962 :57). Cité par SHARYN & ROACH (2000).

Nous avons eu Treblinka et Hiroshima et, toutes proportions gardées, nous avons actuellement Abu Ghraib et Guantanamo. Nous produirons certainement des monstrueuses chimères génétiques, cependant nous continuerons à innover et à chercher malgré nos échecs et nos perversions. La justice réparatrice en tant que technique offre un potentiel énorme qu'aucun péril ne saurait occulter. Toutefois il est prioritaire de prévenir la *déviante* des pratiques qu'elle inspire car "it involves the exercise of power by some people over others, and that there is an urgent need for critical investigation of the nature, limits, problems and dangers of such exercise of power". (JOHNSTONE, 2002, p. 171)

BIBLIOGRAPHIE

- BECCARIA, C. (1643, 1979). Des Délits et Des Peines. Paris : Flammarion.
- CHÂTELET, F. (2005, 9 juin). Idée de révolution. Encyclopædia Universalis. {Page Web}. Accès :<http://www.universalis>
- COHEN, R.-L. (2001). Provocations of Restorative Justice, in : Social Justice Research, Vol. 14, N°2 June 2001. (pp. 209-232). New York : Plenum Publishing Corporation.
- DINNEN, S. (1997). Restorative Justice in Papua New Guinea. In International Journal of the Sociologie of Law 1997, N° 25. (pp. 245-262). Academic Press Limited
- FAGET, J. (1997). La médiation. Essai de la politique pénale. Ramonville Saint-Agne : Éditions Érès.
- JOHNSTONE, G. (2002). Restorative Justice. Ideas, values, Debates. Devon (UK): Willan Publishing.
- KAMINSKI, D. (2001). De l'amour de son prochain et de son châtement. In A. Wyvekens & J. Faget. (Ed.), La justice de proximité en Europe. Ramonville Saint-Agne : Trajets ÉRÉS.
- KNOEPFLER, J. (2002). Médiation pénale, justice réparatrice, justice de proximité. In A. Kuhn V. Dittmann, R. Maag & H. Wilparächtiger (Ed.), Entre médiation et perpétuité, (pp. 313-343). Zurich: Verlag Rüegger.
- KOHLBERG, L. (1963). The Development of Children's Orientations Toward a Moral Order, in: Vita humana 6: 11-33, Department of Psychologie, Université of Chicago, Ill.
- KUHN, Thomas S, (1970). The structure of scientific révolutions. Chicago : University of Chicago Press.
- LACKI, J, (le 30 mars 2004) La connaissance par la marge ou comment l'anomal impose la norme. Séminaire interdisciplinaire, Archives Jean Piaget.
- MORIN, E. (1991). La méthode. Les Idées. Leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation. (Vol. 4). Paris: Seuil.
- MORIN, E. (2001). La méthode. L'humanité de l'humanité. L'identité humaine. (Vol. 5). Paris. Seuil.

- SHARYN, L. & ROACH, A. (2000). Law and social change. London : Sage Publications.
- SIDANIUS, J. & PRATTO, F. (1999) Social Dominance. Cambridge : University Press.
- SIX, J.F. & MUSSAUD, V. (2002). Médiation. Paris : Seuil.
- VECA, S. (1999) Ethique et politique. Paris : PUF
- WALGRAVE, L (2002b), From community to dominion: in search of social values for restaurative justice. In E. Weitekamp and H. J. Kerner (Ed.), Restorative Justice. Theoretical foundations, (Chapter 5, pp. 71-89.). Cullompton, UK : Willan Publishing,
- WALGRAVE, L (2002c). La justice restaurative et la justice pénale : un duo ou un duel ? In R. Cario (dir.), Victimes: du traumatisme à la restauration, (Chapitre 18, pp. 275-303). Paris : l'Harmattan / École Nationale de la Magistrature.
- WALGRAVE, L (2003), Imposing Restoration instead of inflicting pain: Reflections on the Judicial Reaction To Crime. In A. von Hirsch, J. Roberts, A. Bottoms, K. Roach and M. Schiff (Eds.), Restorative Justice and Criminal Justice. Competing or reconcilable paradigms ? (pp. 61-78) Oxford : Hart Publishing.
- WALGRAVE, L. (2002a). Restorative justice and the law: socio-ethical and juridical foundations for a systemic approach. In L. Walgrave (Ed.), Restorative Justice and the Law, (Chapter 10, pp. 191-218). Cullompton, UK: Willan Publishing.
- YOUNES, C. (2002). Médiation, subjectivisation de la norme et décentrage du sujet. In C. Younes. & E. Le Roy. (Dir), Médiation et diversité culturelle. Pour quelle société ?, (pp. 51- 65). Paris: Éditions Karthala

La médiation : une rencontre avec l'internormativité

Marie-José CHIDIAC³⁹

Docteur en Droit

En général, la médiation, notamment administrative, fait appel à l'application du droit étatique en ajoutant à la réflexion juridique (tel que la conformité de la décision administrative à la loi sur la motivation des actes administratifs, la vérification de la publicité des actes administratifs – publicité active et passive –, l'adoption de la décision dans les délais légaux, le recours à la notion d'équité), une liste d'indicateurs relatifs aux principes de bonne administration, au bon accueil des citoyens, à l'utilisation d'un langage clair, compréhensible et explicite envers les citoyens, la bonne information de ceux-ci, ...

Ce faisant, la médiation administrative ne se pose pas, semble-t-il, en général, de question sur les limites de l'application du droit étatique et se croit parée contre l'auto-suffisance du droit, puisqu'elle y ajoute, lors de l'instruction des réclamations des citoyens, des paramètres comme ceux ci-dessus mentionnés.

En tout état de cause, la croyance en l'efficacité presque hégémonique du droit positif pour proposer ou susciter des solutions, paraît couler de source.

Le perfectionnement de quelques outils et techniques incitant la médiation à mieux humaniser ses relations avec les citoyens constitue un continuum naturel du travail traditionnel, d'un Médiateur, surtout lorsque ce dernier est un juriste. Mais remettre en question ou élargir le droit étatique ne semble pas être un souci permanent de la médiation administrative.

Et pourtant, l'internormativité définie comme étant la théorie qui construit des relations entre les normes, ne cesse, dans notre monde contemporain, de gagner du terrain et constitue, selon nous, l'essence même du travail de médiation.

Selon le Professeur Guy ROCHER⁴⁰, le concept d'internormativité postule « la coexistence d'ordres ou systèmes normatifs différenciés parallèles, complémentaires ou antagonistes ».

³⁹ Ce texte n'engage que son auteur.

Le Professeur Jean CARBONNIER en a élaboré la notion (dans son ouvrage « sociologie du droit ») mais c'est Santi ROMANO⁴¹ qui a longuement développé l'idée antérieurement à la création du terme lui-même.

Pour Pierre MOREAU, le concept d'internormativité constitue une idée de ce que la normativité peut connaître de sources hybrides en restituant le droit dans sa signification sociologique première.

L'internormativité a deux significations assez différentes développées par le Professeur Guy ROCHER⁴².

- « La première fait référence au transfert ou passage d'une norme ou d'une règle, d'un système normatif à un autre. L'internormativité se reconnaît alors à ce qu'une règle qui a été produite ou formulée à l'intérieur d'un système normatif donné, se retrouve telle quelle ou à peu près telle quelle dans un autre ordre normatif.

C'est le cas lorsque le droit, par l'intervention du législateur ou d'un juge, accepte de recevoir une règle technique dans le corpus des règles juridiques et de lui donner ainsi « force de loi ».

La règle technique se trouve alors incorporée à deux ordres normatifs : l'ordre normatif qui régit une technique ou une profession où elle a pris naissance, et l'ordre juridique qui l'a accueillie.

- Dans un second sens, la notion d'internormativité fait référence à la dynamique des contacts entre systèmes normatifs, aux rapports de pouvoir et aux modalités d'influence ou d'interaction qui peuvent être observées entre deux ou plusieurs systèmes normatifs.

Entendu dans cet autre sens, l'internormativité ne suppose pas nécessairement le partage d'une règle d'un ordre normatif vers un autre. Dans ce second sens, l'internormativité peut prendre la forme d'une résistance à ce passage, tout autant que celle de l'emprunt d'une norme 'étrangère' ».

⁴⁰ Guy ROCHER, Centre de Recherche en Droit public, Faculté de Droit, Université de Montréal, les phénomènes d'internormativité : faits et obstacles, In : Le Droit soluble, Contributions Québécoises à l'étude de l'internormativité sous la direction de Jean-Guy BELLEY, Paris, LGDJ, Droit et Société, n° 16, 1996, p. 26.

⁴¹ Santi ROMANO, L'ordre juridique, traduction française de la 2^{ème} édition italienne parue en 1946, par L. FRANCOIS et P. GOTHOT, Paris, Dalloz, 1975.

⁴² Guy ROCHER, loc. cit., p. 27.

C'est dans ce second sens surtout que la médiation traverse des frontières et ouvre des horizons nouveaux en faisant prendre conscience de la dynamique des interfaces des systèmes normatifs et des interactions du droit, de la sociologie, de la philosophie, ... Les « passeurs de frontières »⁴³ pourraient être juristes, sociologues, philosophes, mais d'autres normes, d'autres disciplines et de ce fait d'autres passeurs de frontières pourraient bien entendu être pris en considération comme l'économie, la morale, le domaine technologique...

La perception des réclamations ou plutôt l'instruction des réclamations paraît être plus ouverte à d'autres domaines de normativité que celle du domaine du droit.

L'internormativité incite donc à pratiquer l'interdisciplinarité.

L'internormativité serait donc un pont jeté entre les juristes et les spécialistes des sciences sociales et d'autres sciences. C'est une sorte d'harmonisation des systèmes juridiques entre eux mais surtout entre eux et d'autres systèmes normatifs.

Désormais, une autre science que celle du droit, voire de l'hégémonie du droit, est non seulement possible avec la médiation, mais souhaitable dans la régulation voire la solution des conflits entre l'administration et les citoyens qui s'estiment lésés par cette dernière.

L'affirmation du professeur Jean CARBONNIER, selon laquelle « plaider pour le non-droit ne serait pas le non-normes », prend, dans la médiation, tout son sens.

La médiation en tant que mode alternatif de résolution des conflits, serait finalement formée par une conjonction des normativités, porteuse d'une nouvelle justice vivante. En effet, les normativités sociologiques, psychologiques, morales, éthiques, de mœurs, de bienséance, philosophiques, professionnelles, scientifiques, ... modifient la norme de droit dans un sens plus réaliste et enrichi, dont l'application ne pourrait être finalement que plus sociale et humaine.

La médiation n'appelle pas à l'immersion complète et l'approfondissement total des autres systèmes, mais fait prendre conscience de l'utilité des diversités de normes, de la nécessité de rapprocher des disciplines, de les coordonner et les harmoniser.

Le besoin de nos contemporains d'une « justice élargie », accessible, souple et humaine, paraît, grâce à ce concept, rencontré.

⁴³ La formule est de Marcel JOLLIVET, Sciences de la nature. Sciences de la société. Les passeurs de frontières, CNRS Editions, Paris, 1992.

Mise en place et évaluation d'un programme de médiation à l'école comme lieu de socialisation

Wicky Christiane

Avocat honoraire/médiateur/formateur

Présidente des Boutiques de droit (Lyon)

Responsable formation à AMELY (Association Médiation Lyon)

Abstract

« La violence est souvent parole non aboutie, impossible de s'exprimer si ce n'est par les coups et les cris »

Actuellement, les structures scolaires, comme celles du quartier sont en crise, et ne sont plus à même de jouer leur rôle traditionnel de régulation et de socialisation, ce qui explique la montée du sentiment d'insécurité et de violence. La violence au sein de l'institution scolaire ne représente que l'une des facettes de la crise actuelle du système scolaire non seulement comme lieu d'acquisition des connaissances, mais aussi comme lieu de socialisation. Mais cette crise de l'institution scolaire se double d'une autre crise ; Celle des modes de régulation des conflits dans les établissements scolaires. Ceci nous amène à dire, que l'école doit renforcer son rôle de socialisation d'autant qu'il existe une forte demande de la part des élèves en matière d'écoute de leurs problèmes et de prise de parole. D'où l'émergence d'un autre modèle de régulation des conflits : **La médiation scolaire** qui a vu le jour au début des années 90, sur l'instigation de mouvements associatifs comme l'Association Médiation Lyon (AMELY)

L'objectif de cette pré conférence est de sensibiliser les participants aux techniques de médiation dans le cadre de la médiation scolaire.

Ainsi le matin nous nous attacherons à définir :

- La notion de médiation
- Les acteurs de la médiation
- Le processus de médiation

La méthode utilisée sera celle de travail en groupe et de mise en situation (jeu de rôle en médiation scolaire).

L'après midi nous nous attacherons à présenter la mise en place d'un projet de médiation scolaire :

- La crise du système scolaire
- La méthodologie d'intervention
- La méthodologie d'évaluation

Une vidéo sur la mise en place d'un programme de médiation vous sera projetée

On parle beaucoup d'école de la citoyenneté, mais il s'agit le plus souvent de discours et nous pensons que l'apprentissage des techniques de médiation représente une concrétisation de cette idée car elle devrait permettre non seulement d'améliorer la résolution des conflits dans l'école mais aussi dans le quartier. La médiation favorise ainsi d'une manière concrète cet apprentissage à la citoyenneté, mais aussi participe à cette recomposition des rapports entre l'école et le quartier.

(A ce jour AMELY a sensibilisé à la médiation 11225 élèves et formé 1576 médiateurs élèves dans 39 écoles primaires, 24 collèges et 5 lycées)

Lionel Bobot

Etudiant Doctoral ESSEC, Membre du Comité d'Orientation d'ESSEC IRENE (Institut de Recherche et d'Enseignement sur la Négociation en Europe)

1. Introduction

Aujourd'hui, on dénombre en France plus de 2 millions retraités agricoles dont 920.000 sont d'anciens chefs d'exploitation.

La SNAE (Section Nationale des Anciens Agriculteurs), membre de la FNSEA (Fédération Nationale des syndicats d'exploitants agricoles, principal syndicat d'agriculteurs français), a souhaitée inciter ses adhérents à rester des gens actifs notamment à travers la vie associative autour de sa commission de travail « rôle social des anciens exploitants dans la société », avec la mise en place de médiateurs en milieu rural dans le but d'une meilleure résolution des conflits.

Ainsi elle a participé à une réflexion sur la médiation puis a décidée dès 1998 de former et installer des médiateurs locaux.

Ces volontaires, anciens exploitants, participent à 2 stages internes de médiation puis sont basés dans leur région en coordination avec leur Fédération.

Le service de médiation est gratuit et est utilisable par tous les agriculteurs, adhérents ou non dans plus de 20 départements.

Il concerne notamment des litiges par rapport à des terrains, des successions, des conflits exploitant/propriétaire ou des problèmes de voisinage.

2. La FNSEA&SNAE

⁴⁴ Nous souhaitons remercier Mme Sabine Agofroy pour sa contribution à cet article. Nous souhaitons également remercier l'ESSEC pour son programme de support à la recherche ainsi que le Professeur Alain Lempereur et la FNSEA et plus particulièrement la SNAE pour avoir fortement contribué à l'élaboration de l'étude et en avoir autorisé la publication .

L'agriculture française est l'un des secteurs d'activité les plus organisés. La mise en place des organisations agricoles est étroitement liée à l'histoire de l'agriculture depuis un peu plus d'un siècle.

Le syndicalisme agricole français constitue véritablement le noyau dur de l'appareil professionnel agricole.

Créée à la Libération, la FNSEA, fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles, va très vite s'imposer et revendiquer la représentation du monde agricole et reste le syndicat majoritaire en France. La FNSEA entretient aussi des relations privilégiées avec les chambres d'agriculture et les organisations mutualistes (mutualité, crédit, coopérations) et ces organisations se retrouvent au sein du CAF (Conseil de l'agriculture française).

Depuis toujours en France, le syndicalisme agricole s'appuie sur des syndicats locaux qui sont constitués à l'échelon communal ou cantonal.

La SNAE, section nationale des anciens exploitants, est l'une des quatre sections sociales de la FNSEA, fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles.

La section dispose d'une structure pyramidale : les anciens exploitants sont représentés aux niveaux local, cantonal, départemental, régional et national.

La SNAE dispose actuellement de 85 sections départementales regroupant plus de 80.000 exploitants agricoles retraités et leurs conjoints, et a un conseil d'administration de 27 administrateurs venus de 27 départements différents.

Les préoccupations des anciens agriculteurs s'orientent autour de six grands thèmes, objets de six commissions de travail :

- La retraite : suivi des projets de loi, revendications pour améliorer le sort social des retraités agricoles;
- La situation des veufs, et veuves en agriculture : élaboration d'un guide sur les démarches à effectuer en cas de décès, création de lieux d'accueil dans les FDSEA ;
- Le rôle des anciens agriculteurs dans la société : médiation ;
- L'animation des sections départementales : journées de formations, structuration...
- La santé : autonomie, dépendance, santé, aide à domicile : protocole d'accord avec MSA, ADMR.
- La transmission des exploitations : contacts avec les Jeunes Agriculteurs (JA).

3. Genèse du processus de médiation

La commission de travail « anciens agriculteurs : acteurs dans la société » a lancé en 1998 un projet de formation des anciens agriculteurs à la médiation.

Les sociétés rurales traditionnelles étaient très bien pourvues en médiateurs (Billaud, 2003) : les notables ruraux, les conseillers municipaux, le curé....

Cependant la multiplication des conflits dans le monde rural et plus spécialement dans le monde agricole et la perte d'influence de certains acteurs (notamment religieux) a fait naître la volonté de créer un réseau de médiateurs.

Médiation chaude

La médiation est un terme d'actualité qui émerge dans la société contemporaine.

Beuret (2003) distingue la médiation miroir et la médiation passerelle. La médiation miroir (ou médiation froide) est, en général, le fait d'intervenants externes reconnus par les différents acteurs. La médiation passerelle (ou médiation chaude) est mis en oeuvre par des acteurs qui sont personnellement impliqués dans l'action et qui, à moment donné, prennent une position de recul pour faire le lien entre les différentes parties en présence.

Le processus de médiation étudié ici est une médiation « chaude », réalisée par des anciens agriculteurs implantés localement et reconnus auprès des acteurs agriculteurs.

4 – Evaluation du processus de médiation

Cet étude a eu pour objectif d'évaluer le processus de médiation au sein de la SNAE et ainsi:

- Quantifier le nombre de médiations : par an, par départements,..;
- Evaluer les différentes situations de médiation : litiges exploitants / propriétaires,
- Evaluer le résultat de ces médiations : nombres d'accords, d'échecs,.. ;
- Analyser le profil des médiateurs : âge, motivations,
- Evaluer le taux de satisfaction des médiateurs : relations avec leur Fédération, les retours / aux médiations effectuées, satisfaction / à leur formation...
- Evaluer le résultat de ces médiations : nombres d'accords, d'échecs,.. ;
- Evaluer les axes d'amélioration du processus de médiation : communication, formation, fédérations.. ;La commission de travail « anciens agriculteurs : acteurs dans la société » a lancé en 1998 un projet de formation des anciens agriculteurs à la médiation.

5 - Les perceptions des médiateurs par rapport au processus

Nous avons analysés les perceptions des médiateurs formés concernant l'évaluation du processus de médiation. La méthode consistait à mesurer de façon quantitative et qualitative l'opinion des médiateurs. L'analyse avait été réalisé grace au service juridique de la SNAE par l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble des personnes formées à la médiation. 48% des médiateurs on répondu à notre enquête d'opinion, soit un total de 116 médiateurs..

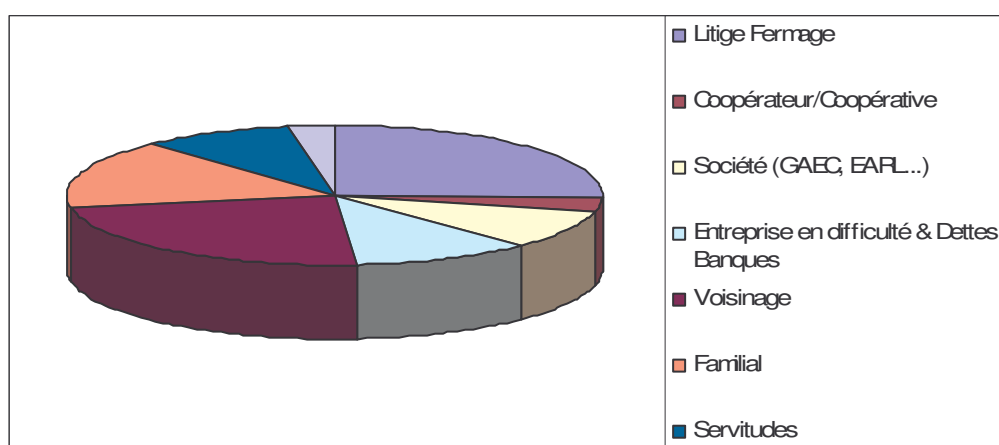
Graphique 1 – Combien de Médiations avez- vous effectuées :

Médiations / an	77
Médiations Totales	202

Le nombre moyen de médiations par an tourne entre deux et trois. Cependant il existe une grande disparité suivant les départements car certains ont une cellule active de médiation, d'autres sont quasiment inactifs (voir annexe-cartographie des médiations).

Graphique 2 – Dans quels domaines avez-vous effectués vos médiations? (%Total)

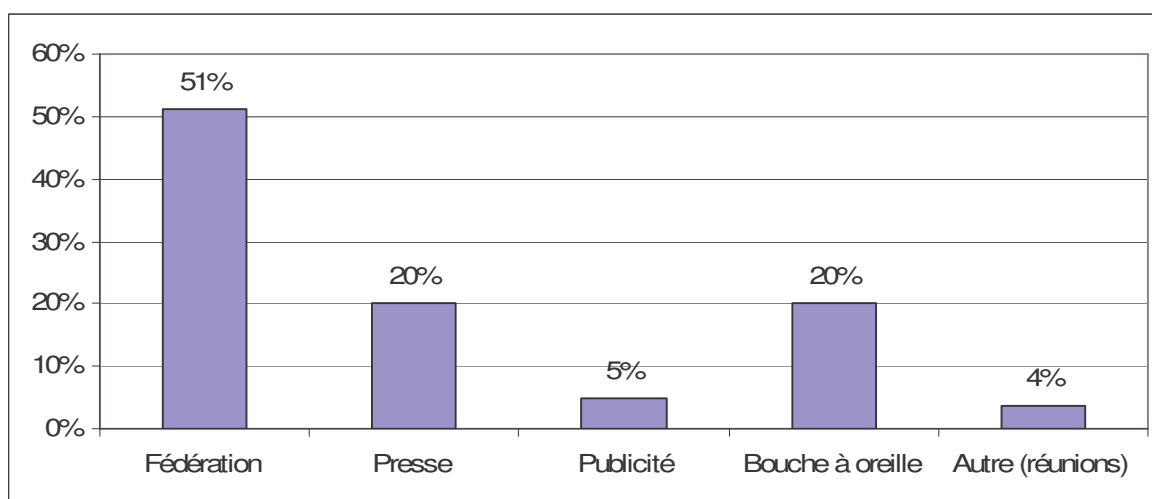
Litige Fermage	47	26%
Coopérateur/Coopérative	6	3%
Société (GAEC, EARL...)	16	9%
Entreprise en difficulté & Dettes Banques	20	11%
Voisinage	43	23%
Familial	29	16%
Servitudes	17	9%
Drainages	5	3%
Total	183	100%



Concernant les domaines de médiation, il apparaît 3 principaux domaines d'intervention : les litiges fermage (26%), les conflits de voisinage (23%) et les conflits familiaux (16%). Par ailleurs les

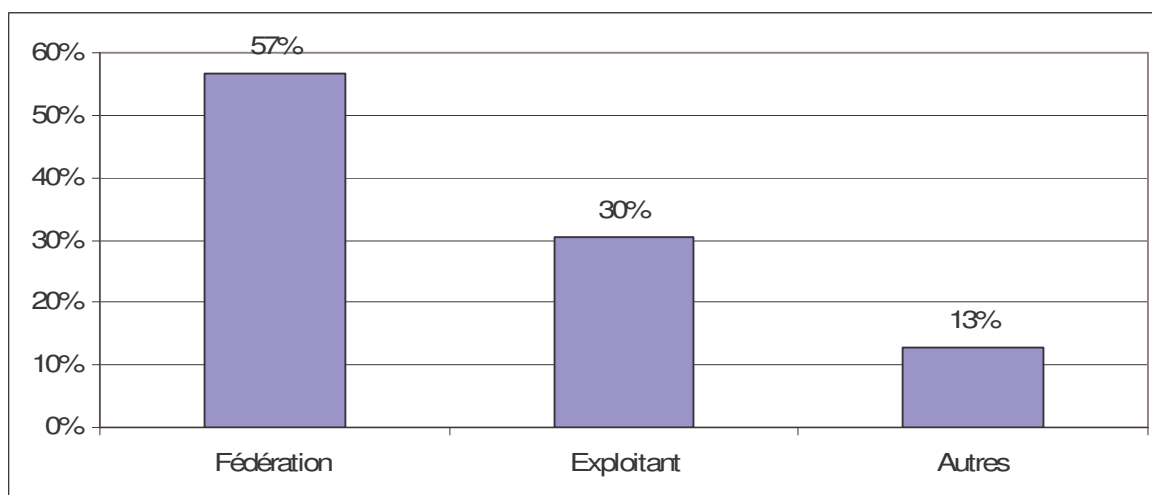
médiations dans le cas d'entreprises en difficultés avec notamment une médiation avec la banque (11%), les litiges sociétés (9%) et les conflits de servitudes apparaissent importants (9%)..

Tableau 3 – Comment avez-vous fait connaître le service « médiation » dans votre département ?



La question de la communication du service « médiation » est un point essentiel dans la mise en pratique de ce processus. Ainsi le canal de la Fédération représente plus de 50% des réponses. Il convient de signaler aussi l'importance du "bouche à oreille".

Graphique 4 – Qui a fait appel à vous pour réaliser la médiation ? (%Total)



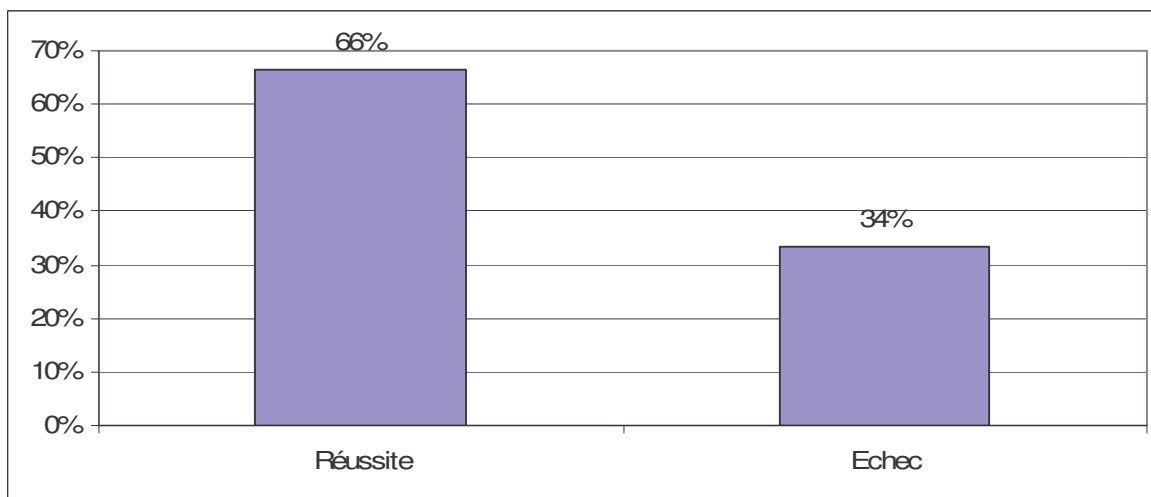
Sur la question de savoir qui a fait appel à la médiation, c'est la Fédération qui arrive en tête (57%), alors que l'exploitant ne représente que 31% .

Tableau 5 – Quelles relations entretenez-vous avec le service juridique de la FDSEA?

Entretien antérieurement au dossier	27	42%
Collaboration au cours de la médiation	28	44%
Participation à la rédaction de l'accord	6	9%
Suivi de l'application de cet accord	2	3%
Autre	1	2%
Total	64	100%

Les relations avec le service juridique sont un élément clé de la réussite du processus de médiation dans les fédérations. Il apparaît qu'un entretien antérieurement au dossier entre le médiateur et le service juridique soit effectué (42%). D'autre part une collaboration au cours de la médiation peut s'effectuer sinon dans 44% des cas.

Tableau 6 – Réussite ou Echec de la Médiation



Le pourcentage de réussite des médiations serait de 66%. Il faut rester très vigilant par rapport à ce score car la notion de réussite dans la médiation reste complexe (Salzer, 1999) car la présence d'un accord n'est ni suffisante pour qu'il y ait médiation réussie, ni nécessaire, notamment s'il y a eu des progrès dans la reconnaissance des autres, de leur légitimité et de leurs intérêts (Touzard, 2003).

Résultats Qualitatifs

- Points forts du Processus de Médiation:

Les principaux points forts relevés concernant le processus de médiation sont : la volonté de renouer le dialogue, l'appel à la participation des acteurs et la pacification des conflits.

- Difficultés rencontrées :
Les principales difficultés rencontrées sont : faire rencontrer les acteurs et leur motivation, le manque de temps et les problèmes familiaux.
- Points à renforcer :
Les principales points à renforcer sont : faire connaître la médiation, installer la confiance entre médiateurs et approfondir les techniques de médiation.

Limites

Tout d'abord l'évaluation de la médiation (Touzard, 2003) est complexe car la présence d'un accord n'est ni suffisante pour qu'il y ait médiation réussie, ni nécessaire, notamment s'il y a eu des progrès dans la reconnaissance des autres, de leur légitimité et de leurs intérêts.

Concernant les résultats de l'étude elle-même, nous avons dégagés certaines limites à ce processus de médiation :

- Le Médiateur : il est à la fois syndicaliste FNSEA et médiateur et cela peut poser un problème notamment si un agriculteur en conflit vient d'un autre syndicat.
- Les Problèmes de conflits :
 - si le litige est d'ordre technique (servage, drainage,..) alors le médiateur a la capacité de gérer ce conflit
 - si c'est une médiation familiale alors le médiateur peut se retrouver affaibli par la non connaissance de ce type de conflits
 - si c'est une médiation concernant des difficultés financières : alors le médiateur n'est pas ou peu formé, d'autre part il peut se poser un problème de neutralité vis à vis des banques plus spécialement du Crédit Agricole qui travaille étroitement avec le monde agricole et ses représentants.
- L'âge du Médiateur : l'âge moyen des médiateurs est de 70 ans ce qui peut constituer un obstacle, d'autre part il y a des changements profonds de l'agriculture et l'âge avancé du médiateur par rapport à sa période active peut créer une relative "déconnexion" des préoccupations ou nouvelles problématiques apparues ces dernières années (législatives, financières ,...).

Conclusion

En conclusion, deux points sont à souligner :

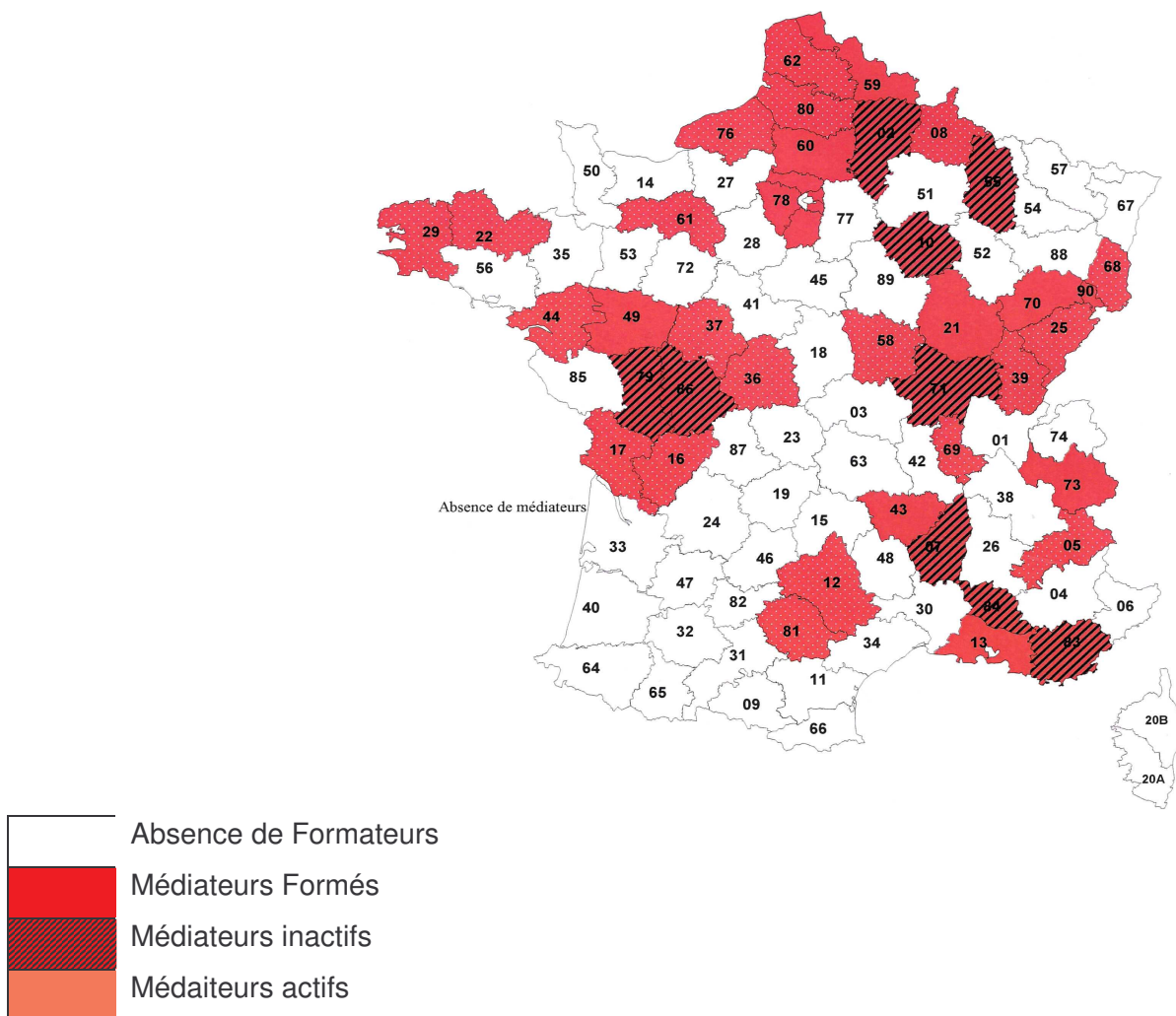
- C'est un processus qui a le mérite d'exister mais à compléter avec un relais de médiateurs experts. Ainsi l'implantation d'un processus de médiation dans un syndicat et dans un monde agricole est une réelle avancée dans la gestion alternative de conflits.
- La mise en place d'une médiation « chaude » paraît la bonne solution choisie : le monde agricole est un monde "clos" et parfois méfiant par rapport à l'extérieur avec d'autre part des problèmes spécifiques et techniques, ainsi le fait que la médiation soit réalisée par des anciens exploitants agricoles et présents localement apparaît efficace et la médiation « froide » serait mal perçue.

Références Bibliographiques

- BILLE (Raphael), MERMET (Laurent). *Concertation, décision et environnement* La Documentation Française, 2003.
- BONAFE-SCHMITT (Jean-Pierre), DAHAN (Jocelyne), SALZER (Jacques), SOUQUET (Marianne), VOUCHE (Jean-Pierre). *Les Médiations. La Médiation*. Ramonville : Erès, 1999.
- DAUCE (Pierre). *Agriculture et Monde Agricole*. La Documentation Française, 2003.
- GOLDBERG (Stephen), SANDER (Frank) & ROGERS (Nancy). *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation and Other Processes*. Boston : Little, Brown & Company, 1992.
- HERVIEU (Bertrand). *Les agriculteurs*. PUF, 1996.
- KOLB (Deborah). *The Mediators*. Cambridge, MA : M.I.T. Press, 1983.
- LEMPEREUR (Alain). « Negotiation and mediation in France. The challenge of skill-based learning and interdisciplinary research » *Harvard Negotiation Law Review*. Vol. 3, Printemps 1998, pp. 151-174.
- LEMPEREUR (Alain). « La technique de conciliation. Les six étapes du processus », *Gazette du Palais*, numéros 277 à 279, 4-6 octobre 1998, pp. 36-42.
- LEMPEREUR (Alain). « Existe-t-il des processus pour faciliter la médiation ? », *L'avocat et le chef d'entreprise dans la pratique de la médiation commerciale*. Paris : CMAP, 1999, pp. 29-36.
- LEMPEREUR (Alain) (dir.). *Modèles de médiateur et médiateur-modèle. Actes du colloque des 14 et 18 décembre 1998*. Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ, 1999.
- MOORE (Christopher). *The Mediation Process*. San Francisco : Jossey-Bass, 1996.
- SALZER (Jacques) & ROMANO (Carlo). *Enseigner, c'est aussi savoir communiquer*. Paris : Edition de l'Organisation, 1990.
- SIX (Jean-François). *Le Temps des médiateurs*. Paris : Seuil, 1990.
- SIX (Jean-François). *Dynamique de la médiation*. Paris : Desclée de Brouwer, 1995.
- SUSKIND (Lawrence), CRUIKSHANK (John). *Breaking the impasse : Consensual approaches to resolving public disputes*. Basic Books, 1987.

TOUZARD (Hubert). *La Médiation et la résolution des conflits*. Paris : Presses Universitaires de France, 1977.

Annexe – Cartographie des Médiateurs



Nouvelle pratique de la médiation dans la juridiction pénale des mineurs dans le canton de Fribourg/SUISSE

Michel Lachat

Président de la Chambre Pénale des Mineurs du canton de Fribourg/CH

Mon cher et éminent collègue Jean Zermatten, ancien collègue, devrais-je dire, vient de vous parler de la place de la médiation dans la nouvelle loi suisse sur les jeunes délinquants. Il m'échoit le plaisir et l'honneur de vous apporter un éclairage sur la pratique en la matière dans le canton de Fribourg, région qui se situe entre Berne et Lausanne, qui forme ainsi le lien entre la Suisse francophone et germanophone, et qui compte environ 250.000 habitants.

Mesdames et Messieurs,

Si le processus de la médiation pour régler les différends autrement que par la méthode traditionnelle de règlement judiciaire est utilisé depuis quelques décennies déjà dans différentes disciplines juridiques, force est de reconnaître que la médiation en matière pénale est assez récente. La Recommandation R (99) 19 du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe en vue de développer la médiation pénale ne date en effet que de la fin 1999. C'est pourquoi, la médiation pénale, comme tout ce qui est nouveau, suscite de l'engouement chez certains, du scepticisme, voire de l'opposition chez d'autres, parmi lesquels on y trouve même quelques magistrats, qui peut-être par souci de voir leur autorité diminuer, ont quelques méfiances envers ce nouveau modèle consensuel de règlement des conflits.

Personnellement, convaincu du bien-fondé de la médiation pénale, je parie sur cette pratique plus douce et porteuse d'espoir qui deviendra à brève échéance et sur tout le territoire suisse une alternative intéressante aux différentes peines, notamment à la peine privative de liberté, et ceci aussi bien dans le droit des mineurs que dans celui des adultes.

En effet, en ce début du 3^{ème} millénaire, siècle des TIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), dont le Sommet Mondial aura lieu à Tunis en novembre 2005, il m'apparaît primordial :

- d'une part, de reconnaître l'intérêt légitime des victimes à faire entendre leur voix , à communiquer avec le délinquant et à obtenir des excuses et une réparation ou tout simplement à comprendre les motifs qui ont poussé l'auteur à agir de la sorte. Je viens de vivre très récemment (au début juillet de cette année) un moment très fort avec deux victimes adultes, qui m'ont abordé pour obtenir des renseignements sur les deux jeunes enfants de 13 et 14 ans qui avaient, en janvier 1988, tué à coups de couteau leur père âgé de 80 ans. Ecartés de la procédure par le principe du huis clos chez les mineurs, ils voulaient, 17 ans plus tard, échanger leurs impressions et leurs commentaires à propos du drame qu'ils avaient vécu. Ils voulaient également exprimer leurs sentiments par rapport à leur vécu et souligné la souffrance de toute leur famille victime d'un acte horrible. Cette rencontre, qui a duré deux bonnes heures, m'a confirmé que les victimes avaient besoin de tout savoir pour pouvoir peut-être pardonner un jour.
- d'autre part, de renforcer chez les délinquants le sens de leurs responsabilités et de leur offrir l'occasion de s'amender, ce qui facilitera réinsertion et réhabilitation.

Fort de ces constats, les autorités fribourgeoises ont réagi avec à propos et célérité en introduisant, en octobre 2001 déjà, dans le code de procédure cantonal (LJPM : Loi sur la juridiction pénale de mineurs) la possibilité de recourir à la médiation.

Ainsi, Fribourg devenait le premier canton suisse à inscrire dans son code de procédure la possibilité pour le juge des mineurs de recourir à la médiation.

Bien plus, Fribourg innovait encore en adoptant, le 16 décembre 2003, l'ordonnance sur la médiation dans la juridiction pénale des mineurs, loi qui est entrée en vigueur le 1.1.2004.

Enfin, Fribourg agissait en pionnier en instituant un Bureau de la médiation avec trois médiateur/trices élu(e)s par l'Etat, qui fonctionne effectivement depuis novembre 2004.

Contenu de l'ordonnance du 16 décembre 2003

Il s'agit d'une loi très concise, qui ne comporte que 21 articles. En cela, d'une part, elle correspond au caractère spécifique de la médiation moins formel que la procédure pénale et qui ne peut pas et ne doit pas faire l'objet d'une réglementation détaillée et, d'autre part, elle satisfait au sacro-saint principe de Napoléon, qui prétendait qu'une « loi doit être courte et obscure, justement pour ouvrir des champs d'application au juge » !

Néanmoins, elle consacre tous les grands principes du droit des enfants et respecte ceux de la procédure.

1. Participation volontaire des parties

- art. 2 le médiateur/la médiatrice est chargé-e de conduire les entretiens en vue de la recherche d'une solution **librement** négociée entre personnes lésées et auteurs ;
- art. 10 le médiateur/la médiatrice donne connaissance aux parties de leurs droits en relation avec ce processus, de **la nature volontaire**...de la démarche ;
- art. 13 A tout moment, chacune des parties **est libre de mettre fin au processus**.

2. Confidentialité

- art.7 al. 1 « Le médiateur ou la médiatrice est tenu-e de **garder le secret** sur les faits dont il ou elle a acquis la connaissance dans l'exercice de ses fonctions et sur les opérations auxquelles il ou elle a procédé, participé ou assisté ».
- art 7 al. 2 « **Aucune information confidentielle ne peut être communiquée à des tiers**, à moins que l'ensemble des parties à la médiation n'y consente ou que le but de cette communication ne soit scientifique ou statistique ».
- art. 7 al. 3 « **Le dossier** constitué par le médiateur ou la médiatrice **est intransmissible et insaisissable** ».

3. Service accessible à tous

- art. 20 « la procédure de médiation est **gratuite** »

4. Utilisation de la médiation dans toutes les phases de la procédure pénale

- art. 8 « Le processus de médiation peut être déclenché par le ou la juge à tout stade de la procédure, soit au cours de l'**instruction**, dans la phase du **jugement** ou dans le cadre de l'**exécution du jugement prononcé** ».

5. Autonomie des services de médiation

- art. 5 Le médiateur ou la médiatrice exerce ses fonctions **en toute indépendance** ;
- art. 3 la médiation est exercée par le Bureau de la médiation... **Les locaux** de ce Bureau sont **distincts et séparés** du lieu d'exercice de la juridiction pénale des mineurs.

6. Impartialité

- art. 6 Le médiateur ou la médiatrice **ne favorise ni l'une ni l'autre des parties** en litige. Il ou elle n'exerce **aucune pression** sur les parties pour obtenir l'adhésion à un accord.

7. Discrétion

- art. 13 Les séances ont lieu à **huis clos**.

Ce projet-pilote répond donc entièrement aux critères que la Commission constituée par le Conseil d'Etat s'était fixée, soit :

- reconstruire des modes de règlement des différends tombés en désuétude
- renforcer la position des victimes
- imaginer d'autres solutions que la peine
- réduire le coût et la charge de travail du système de justice pénale et en améliorer son efficacité.

La pratique

A. Critères de délégation

Un rapport de dénonciation contre un auteur mineur (âgé de 7 à 18 ans) est déposé par la police cantonale sur le bureau du juge des mineurs. Celui-ci examine si les infractions retenues sont compatibles avec une procédure de médiation (par. ex. infractions à la LStup ne sont pas compatibles) et si les critères de délégation sont réalisées, à savoir :

1. le lésé est identifié
2. les faits sont pour l'essentiel établis
3. l'auteur a reconnu globalement les faits
4. l'accord du Ministère public (pour des faits très graves) est réservé.

B. Transmission du dossier

Dès que le juge estime qu'une procédure de médiation peut être engagée, il informe les parties concernées par une lettre écrite dans laquelle il les invite à saisir l'occasion qui leur est offerte de régler cette affaire de façon extrajudiciaire. En même temps, il transmet le dossier pénal au Bureau de la médiation (actuellement, c'est un médiateur qui passe au greffe du tribunal chercher les dossiers).

C. Qualifications des médiateurs

1. être au bénéfice d'un diplôme universitaire ou d'une formation jugée équivalente
2. avoir des connaissances en droit pénal
3. avoir suivi une formation en médiation
4. avoir un casier judiciaire sans infraction contre l'honneur

D. Processus de médiation

Dans un premier temps, le médiateur ou la médiatrice invite séparément les parties et leurs représentants légaux en vue d'une prise de contact individuelle. Parfois, un entretien de groupe peut avoir lieu, notamment en cas de pluralité d'auteurs. Les parties peuvent se faire assister d'un défenseur ou d'une personne de confiance.

Ensuite, la démarche de la médiation se poursuit par des entretiens mettant en présence les parties en litige.

Enfin, le médiateur ou la médiatrice communique immédiatement au juge le résultat de la médiation. Aucun délai formel n'est imparti au médiateur ou à la médiatrice, mais la loi parle d'un délai raisonnable pour conduire la médiation (trois mois).

E. Conséquences

En cas d'échec, la procédure est reprise ou bien par le juge informateur, si le dossier a été transmis au stade de l'enquête, ou bien par le Président de la Chambre, si le dossier a été transmis au stade du jugement. Une décision sera rendu à l'issue des débats.

En cas d'aboutissement, ou bien le Juge informateur prononce un non-lieu (art. 162 du code de procédure pénale) si le dossier a été transmis au stade de l'enquête, ou bien le Président de la Chambre renonce à toute sanction (art. 88 et 98 du code pénal suisse), si le dossier a été transmis au stade du jugement.

Les parties sont responsables de l'exécution de l'accord qu'elles ont passé.

Conclusion

Il ressort de ce premier tour de chauffe de sept mois que les objectifs ont été atteints, de sorte que la Chambre Pénale des Mineurs du canton de Fribourg a été soulagée de plusieurs dossiers qui ont été traités avec diligence par le Bureau de la médiation et qui ont abouti à une issue heureuse.

Statistiques au 12 juillet 2005 :

Affaires transmises au Bureau de la médiation	42	concernant 74 mineurs
Affaires terminées par un accord	10	16
Affaires terminées par un échec	4	9
Affaires en cours	28	49

Reste donc aujourd'hui à diffuser et à faire connaître ce nouveau mode de règlement des conflits. La médiation, c'est aussi un état d'esprit et le message doit passer dans la population. Il en prend le chemin, notamment grâce aux initiateurs de ce Forum.

La médiation, valeur ajoutée de l'entreprise

Patricia Malbosc

Présidente de la « Consulte des Médiateurs d'Entreprise », médiatrice d'entreprise

Philippe Lemoult

Président du groupe MEDIATION-NET, médiateur d'entreprise

Dans un monde économique confronté à la mondialisation, à une concurrence féroce et où tout va de plus en plus vite, la médiation représente une voie utile et moderne d'anticipation, de prévention et de résolution des conflits, tout en participant pleinement au mouvement de Responsabilisation Sociale des Entreprises.

Elle amène en effet les entreprises à prendre conscience qu'elles sont capables de trouver elles-mêmes une solution au conflit qui les oppose.

Au travers d'un cas concret réel et chiffré d'un litige commercial survenu entre deux entreprises françaises, nous démontrons les avantages directs de la médiation, tant en terme de durée que de coûts, ainsi que de tous les avantages indirects qu'elle génère par rapport aux autres modes de règlement des conflits que sont le procès et l'arbitrage, en évitant notamment tous les effets négatifs d'un procès sur l'activité de l'Entreprise.

I. LITIGE COMMERCIAL ENTRE DEUX ENTREPRISES

Quatre séquences structurent ce cas pratique :

- La présentation du contexte : secteur d'activité, taille des entreprises, montant du litige,
- Le rappel des modes de résolutions qui s'offraient aux deux entreprises : procès, arbitrage, médiation,
- L'analyse des procédures et processus,
- L'appréciation des résultats.

A. Présentation du contexte

Le litige concerne deux entreprises françaises, des PME, qui travaillent ensemble depuis de nombreuses années et s'apprécient.

- **Client** : Société **A** spécialisée dans le secteur de la haute technologie, chiffre d'affaires annuel de 7 Millions d'euros, effectif de 200 salariés,
- **Fournisseur** : Société **B** spécialisée dans le négoce de brides industrielles (1), chiffre d'affaires annuel de 1,5 Millions d'euros, effectif de 50 salariés.

Le litige porte sur un **million d'euros** et concerne la défectuosité d'un certain nombre de brides livrées. Elles souhaitent le régler rapidement pour conserver leur relation commerciale.

B. Rappel des modes de résolution

Trois modes de résolution s'offrent aux deux entreprises

a. Le procès

Procédure par laquelle deux ou plusieurs parties en litige confient à un tiers le Juge le soin de trancher le conflit qui les oppose. Le Juge dit le droit « juridictio » et a le pouvoir de faire exécuter sa sentence. « Imperium ».

b. L'arbitrage

Institution par laquelle un tiers dénommé « arbitre » règle le différend qui oppose deux ou plusieurs parties en exerçant la mission juridictionnelle qui lui a été confiée par celles-ci.

L'arbitre tranche le litige et dit le droit « juridictio » (symbolisé par la balance), comme le Juge, mais le fondement de son pouvoir est conventionnel. C'est ce qui le distingue du Juge, seul à posséder « l'imperium » (symbolisé par le glaive) qui représente le pouvoir de contraindre à l'exécution de la sentence en recourant à la force publique.

c. La médiation

« La médiation d'entreprise est un processus confidentiel de prévention et de résolution des tensions, différends, conflits et crises. Elle relève d'une démarche volontaire et fait appel à un tiers médiateur indépendant et impartial, pour permettre aux parties de trouver elles-mêmes une solution équitable et durable préservant les relations tant humaines que commerciales. »

Définition du groupe MEDIATION-NET

(1) Une bride est un collier de serrage qui, en l'espèce, permet la jointure des différents étages d'une cheminée. Ce type de cheminée destiné à une centrale nucléaire présente bien évidemment

des caractéristiques d'étanchéité et de solidité qui en font une des pièces essentielles quant à la fiabilité de ladite cheminée ».

C. Analyse des procédures et processus

1. Le procès

Dans le procès les parties s'en remettent à un tiers, le juge, pour trancher le litige. Celui-ci dit le droit, tranche et rend une sentence qu'il fait exécuter. Pendant toute la durée de la procédure, les relations contractuelles entre les entreprises en conflit sont gelées souvent au détriment des deux parties.

Les litiges qui opposent les parties et qu'elles soumettent aux Tribunaux risquent de ne trouver une solution judiciaire qu'au bout de plusieurs années, sans que celle-ci soit considérée satisfaisante. En effet, un procès comme celui qui oppose les entreprises A et B, dure en moyenne 43 mois, soit plus de trois ans, sans compter le pourvoi en cassation.

Dans notre cas et compte tenu de la nature du litige et du montant des sommes en jeu, il y aura une première instance avec une expertise judiciaire et forcément une procédure en appel. De plus, les coûts d'un procès qu'ils soient directs (honoraires des avocats, de l'expert, des frais d'instances, des éventuels dommages et intérêts...) ou indirects (contrats suspendus ou annulés, problèmes de trésorerie, de personnel, perte d'image, dépôt de bilan...), même s'ils sont étalés dans le temps représentent une lourde charge pour les entreprises et risquent de grever fortement leur avenir, notamment en terme d'image.

2. L'arbitrage

L'arbitrage est lui aussi souvent utilisé dans les litiges entre entreprises. Il résulte toujours de la volonté des parties, soit par l'inclusion dans le contrat d'une clause d'arbitrage appelée clause compromissoire ou lorsque le litige est né et que les parties décident d'y recourir.

La durée de l'arbitrage, si elle n'est pas fixée dans la convention d'arbitrage, ne peut excéder six mois. Dans le litige qui oppose les sociétés A et B, compte tenu de la nature et du montant de litige, il y aurait trois arbitres se réunissant en Tribunal arbitral. En effet, les arbitres sont toujours en nombre impair. Les honoraires des arbitres peuvent être très élevés. Ils varient en fonction de leur notoriété et du montant du litige. Ils sont réglés, sauf accord contraire, par les

parties à part égale. A ces honoraires, il faut rajouter les frais administratifs des Instituts d'arbitrage.

Dans le cas des sociétés A et B, l'arbitrage aurait duré six mois. Il représente un mode de résolution plus rapide que la voie judiciaire, mais là encore l'arbitre dit le droit, tranche le litige et rend une sentence de telle sorte que, l'une des entreprises élaborant sa victoire par la défaite de l'autre, la partie perdante est forcément déçue par la décision.

3. La médiation d'entreprise

Elle résulte d'une démarche volontaire des parties en conflit qui décident d'un commun accord de faire appel à un tiers indépendant et impartial pour les aider à trouver elles-mêmes et à construire une solution à leur litige. Le ou les médiateurs et les parties sont soumis au devoir de confidentialité, tant en ce qui concerne ce qui est dit au cours de la médiation, que les documents transmis encours de médiation.

A tout moment les parties peuvent renoncer au processus de médiation et recourir à l'arbitrage ou au procès. En raison de la complexité et du montant du litige, les entreprises A et B ont décidé de faire appel à deux médiateurs agissant en co-médiation.

La durée de la médiation est fixée dans le protocole de médiation à 3 mois renouvelable une fois. Les frais de dossier, de même que les frais et honoraires du médiateur ou des médiateurs sont fixés dans le protocole de médiation et, sauf accord contraire, réglés à part égale par les parties. Ces frais et honoraires sont libres et varient en fonction de la notoriété des médiateurs. Dans le cas des entreprises A et B, la médiation est le mode de résolution qui a été choisi. La médiation a duré 4 mois. A l'issue de la médiation, les parties ont trouvé une solution équitable et durable.

4. L'appréciation des résultats

Parmi les 3 scénarii qui s'offraient à elles, les entreprises A et B ont choisi la médiation, car elle présentait des avantages certains.

En ce qui concerne l'avantage par rapport au procès, il est évident. Aussi nous nous attachons à démontrer l'avantage de la médiation par rapport à l'arbitrage, autre mode de résolution amiable des conflits.

Le choix entre l'arbitrage et la médiation s'opère selon différents critères :

Rapidité

Même si dans ce cas précis, l'avantage est à la médiation, les deux modes ne dépassent pas six mois.

Economie

La médiation est moins onéreuse que l'arbitrage, même si dans le cas des sociétés A et B, il a été fait appel à deux médiateurs. Les arbitres sont toujours en nombre impair et dans des affaires complexes, il y a trois arbitres qui siègent en tribunal arbitral.

Discrétion et confidentialité

Arbitrage et médiation présentent les mêmes garanties et évitent toute médiatisation du litige.

Neutralité et impartialité

Les parties choisissent d'un commun accord les arbitres et les médiateurs qui s'engagent à respecter un code déontologique.

Maîtrise totale du processus

La médiation suit une méthode et est dotée de principes intangibles. On ne parle pas de procédure, mais de processus pour évoquer sa souplesse et son adaptabilité en fonction des parties et du litige. De plus, les parties peuvent décider à tout moment d'arrêter la médiation.

Les parties dans la médiation sont acteurs et participent à toutes les étapes du processus. En cela, contrairement à l'arbitrage, elles ne sont pas dessaisies de leur affaire.

Efficacité

Arbitrage et médiation sont deux modes particulièrement efficaces, sauf que dans l'arbitrage, l'arbitre dit le droit et tranche. Il y a un gagnant et un perdant. Alors que dans la médiation, le médiateur n'intervient que comme facilitateur, catalyseur et « gynécologue » pour aider les parties à trouver leur propre solution.

Dans la médiation, les parties trouvent elles-mêmes leur solution en se mettant autour de la table et en faisant émerger leur intérêt commun. Les relations sont préservées C'est la solution gagnant/gagnant.

Cadre Juridique

Quatre références importantes :

- Article 1134 du Code Civil. Il stipule que : « Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. Elles ne peuvent être révoquées que de leur

consentement mutuel ou pour les causes que la loi autorisent. Elles doivent être exécutées de bonne foi ».

- art 2044 du Code Civil : « La transaction est un contrat par lequel les parties terminent une contestation née ou préviennent une contestation à naître. Ce contrat doit être rédigé par écrit ».
- L'accord signé sous forme de transaction, présente une sécurité juridique indéniable, puisque aux termes de l'article 2052 du Code Civil : « Les transactions ont entre les parties l'autorité de la chose jugée en dernier ressort. Elles ne peuvent être attaquées pour cause d'erreurs de droit, ni pour cause de lésion ».
- Un arrêt de la Chambre mixte de la Cour de Cassation du 14 Février 2003 illustre son utilité en précisant :
Tout tribunal saisi d'une action en justice, alors qu'un contrat contient une clause préalable de médiation, doit déclarer l'action irrecevable tant que les parties ne sont pas allées en médiation.

La médiation d'entreprise, parce qu'elle pacifie les relations, responsabilise les parties et les rend acteurs représente aujourd'hui un atout concurrentiel majeur.

II. DES ACTIONS EN FAVEUR DE LA MEDIATION D'ENTREPRISE

La médiation d'entreprise, utilisée depuis de nombreuses années dans les pays de « common law », est aujourd'hui de plus en plus utilisée en Europe et notamment en France.

En France, de nombreuses actions contribuent à son développement, même si sa montée en puissance est encore lente.

Le groupe MEDIATION-NET possède une expertise qui lui permet d'intervenir dans plusieurs domaines innovants de l'ingénierie en médiation d'entreprise dans le cadre de projets et de chantiers, en partenariat avec des entreprises.

1. Un premier chantier, initié depuis plus de deux ans, concerne la conception et la réalisation du concept « Espace Médiation » d'entreprise, couvrant à la fois les champs de la médiation en entreprise et de la médiation commerciale ou d'affaires.

Un « Espace Médiation » répond à plusieurs besoins génériques relevant de quatre constats clairement identifiés :

- Un contexte concurrentiel particulièrement tendu,
- Une croissance des complexités et rigidités de fonctionnement, tout particulièrement dans le secteur des services à la suite de la période de certification et de l'instrumentalisation excessive qui en résulte,
- Un déficit de communication relationnelle ressenti par le salarié/citoyen,
- Une augmentation des frustrations, tensions et conflits.

Le but d'un « Espace Médiation » est de faciliter la prévention et la gestion des situations conflictuelles, par la pratique d'une culture médiation adaptée à l'entreprise concernée.

Cette dernière est intéressée par la création d'un « Espace Médiation » pour développer utilement et préventivement sa relation client, externe et interne, dès qu'un blocage survient (réclamation, contestation, recours...).

Plusieurs avantages reconnus caractérisent un « Espace Médiation » :

- ✓ Renforcement de la cohésion de l'entreprise,
- ✓ Enrichissement du management de proximité,
- ✓ Gain d'efficacité,
- ✓ Gain d'image et de notoriété,
- ✓ Attractivité et fidélisation,
- ✓ Retour aux sources et modernité.

La médiation d'entreprise, parallèlement à son efficacité ponctuelle, peut aussi, via un « Espace médiation », s'inscrire durablement comme un mode managérial caractérisé et une politique de la relation commerciale renforçant la fidélisation. Cet « Espace Médiation » devient alors un atout concurrentiel.

Un « Espace Médiation » ancre la médiation dans la culture de l'entreprise par la sensibilisation à la médiation des parties prenantes concernées (Clients, Direction, salariés, syndicats et partenaires/sous-traitants éventuels...).

Il mobilise des relais actifs appelés « correspondants médiation », préalablement formés, traitant la prévention des conflits et les situations de blocage. Les médiations incontournables sont alors externalisées, via ces « correspondants médiation », vers des médiateurs qualifiés, extérieurs à l'entreprise.

Un « Espace Médiation », initié par la Direction Générale de l'entreprise, n'est pas un palliatif aux déficiences managériales ou un remède miracle de promotion. Il engage l'entreprise tant vis-à-vis

de ses clients que de ses salariés. Il représente donc une des expressions de la qualité de son image et de celle du lien qui l'unit à son environnement.

2. Un deuxième chantier initié par le groupe MEDIATION-NET concerne le concept de « médiation d'urgence », appliqué au monde de l'entreprise.

Les conflits collectifs du travail illustrent classiquement ces situations d'urgence ; la demande de médiation émanant le plus souvent des autorités administratives ou quelquefois judiciaires.

Ces situations d'urgence se diversifient aujourd'hui, souvent, avant même une saisine officielle. Elles émanent d'entreprises confrontées à plusieurs besoins sensibles, simultanés et urgents :

- Un marché concurrentiel particulièrement tendu,
- Une situation de blocage de fonctionnement,
- Des enjeux vitaux remis en cause,
- Une problématique devenue complexe,
- Un risque d'implosion à court terme.

La durée moyenne d'un processus de médiation se satisfait difficilement de celle de l'urgence. La médiation d'urgence, dont les enjeux sont souvent importants pour l'entreprise, nécessite une réflexion spécifique pour mieux en finaliser les principes et les modes de gestion.

Récemment encore, pour un Comité de Direction de 7 membres relevant d'un groupe industriel de plus de 30.000 salariés, le groupe MEDIATION-NET, grâce à sa réactivité et à sa connaissance du secteur d'activité, a permis dans un délai très bref de surmonter une grave crise survenue, avec, en final, la signature d'un accord équitable entre les 7 protagonistes.

L'évaluation qui en a résulté confirme l'utilité d'une approche spécifique de la médiation d'urgence pour éviter toute dérive. Car en effet en pareil cas, la supervision du médiateur d'entreprise, normalement préconisée, n'est plus techniquement possible de par le facteur temps.. Dans d'autres cas la qualité du montage d'un dispositif spécifique de communication et de médiation pour la phase préalable est presque aussi déterminante, sinon plus, que la suite du processus de médiation.

La médiation d'entreprise en situation d'urgence ne dispose pas toujours des moyens assurant la confidentialité et la réactivité nécessaires. Les conditions de la signature de la convention d'entrée en médiation en sont d'ailleurs une bonne illustration. La créativité d'organisation du médiateur est

soumise à rude épreuve. D'où l'intérêt de partager ses expériences et son diagnostic avant les préconisations efficaces.

3. Un dernier chantier prolonge un Benchmarking international réalisé par le groupe MEDIATION-NET en 2004 sur la médiation d'entreprise. La médiation d'entreprise en France s'inspire largement des réussites anglo-saxonnes et de Singapour dont le système de médiation en ligne est particulièrement performant.

Ces chantiers, complétés par ceux des autres participants présents au Forum, ajoutent un dernier atout décisif au choix de la médiation en raison de sa créativité et de son non conformisme.

La médiation transforme une résolution de crise en vecteur de développement. Nos blocages institutionnels, freins et résistances au changement pourraient paradoxalement accélérer le recours à la médiation d'entreprise, alliant la tradition à la modernité.

Racisme et médiation, l'action restauratrice d'ACOR SOS-Racisme

Anne Catherine Salberg

Juriste et médiatrice, ACOR SOS-Racisme, Genève, Suisse

Résumé

L'auteure, titulaire du master européen de médiation IUKB, médiatrice et formatrice en médiation, a été engagée en 1995 par ACOR SOS-Racisme pour concevoir et mettre sur pied un service d'aide aux victimes du racisme, orienté sur la justice restauratrice et la médiation.

Dans cette communication, elle se propose de décrire très brièvement les principes de la justice restauratrice et de la médiation et de relater pourquoi, en matière de discrimination raciale, la voie pénale est rarement satisfaisante. Elle illustrera ses propos par 3 cas récents qui montrent comment, grâce à la culture de la médiation, on peut construire des réponses restauratrices dans les cas de violence raciste.

Médiation et justice restauratrice

La médiation prend depuis 20 ans une ampleur remarquable. L'intérêt que lui porte le monde économique, politique et social interroge plus d'un chercheur et philosophe⁴⁵. Nombre d'acteurs professionnels, institutionnels ou associatifs préconisent cette approche face aux profondes mutations que traverse notre société et aux conflits qui en résultent.

Les criminologues ont développé depuis les années 70, le concept de la justice restauratrice. Ce mouvement propose un changement du modèle de la justice pénale en considérant qu'un crime porterait atteinte aux relations plutôt qu'à l'Etat. Il conviendrait dès lors de ne plus seulement considérer le couple Etat-auteur mais de prendre en compte toutes les personnes touchées par le délit et en particulier la victime.

Ce nouveau « paradigme »⁴⁶ a été développé essentiellement dans les pays anglo-saxons. Il se décline en différents modèles⁴⁷ : la Médiation pénale⁴⁸ ; les Cercles de détermination de la peine,

⁴⁵ On peut comprendre l'essor récent de la médiation en Occident comme « symptôme et remède » selon les termes de Jean De Munck « De la loi à la médiation », in France : les révolutions invisibles, Calmann-Lévy, Paris 1998, 311-322.

⁴⁶ Howard ZEHR «Justice Paradigm Shift? Values and Visions in the Reform Process», in Mediation Quarterly, Volume 12/ 3, San Francisco 1995, p. 207-216.

⁴⁷ Voir le site de l'association européenne pour la justice restauratrice: European Forum for Restorative Justice <http://www.euforumrj.org/html/about.constitution.memorandum.asp>

les Conférences communautaires ou encore les Commissions vérité et réconciliation. Quel qu'en soit le modèle, l'approche restauratrice définit l'acte délictueux d'abord comme un problème d'ordre interrelationnel contrairement à l'approche pénale qui met l'accent sur le crime et sa punition.

C'est ainsi que la médiation en matière pénale permet à la victime, qui exprime clairement son accord, de se réapproprier le conflit et d'en être un acteur à part entière. Entendue et comprise, la victime pourra, grâce à la reconnaissance des faits et à la responsabilisation pour l'acte commis, voir satisfait son besoin de justice.

La participation volontaire du mis en cause le rend lui aussi acteur du processus. La médiation en matière pénale participe ainsi à la responsabilisation de l'auteur qui, tout en offrant le cas échéant une réparation pour les dommages causés, est amené à prendre concrètement conscience de la dimension affective et sociale de ses actes⁴⁹.

La justice restauratrice cherche à obtenir une satisfaction optimale de toutes les parties concernées par le préjudice causé par un délit. Or, ce dernier n'implique pas que la victime et le délinquant, mais aussi la société. Son enjeu va au-delà des pertes encourues par les victimes, il signifie une menace à la paix sociale et à la qualité de vie en commun⁵⁰. Tant la médiation que la justice restauratrice ont pour but de créer ou de retisser les liens sociaux ainsi que de rétablir le sentiment de paix et de justice entre les citoyens.

L'action sociale restauratrice de ACOR SOS-Racisme

Peu connu en Suisse, ce concept de justice restauratrice a fortement influencé l'Association contre le racisme - SOS-Racisme⁵¹ (ci-après ACOR) quand elle a conçu et mis sur pied son service d'action sociale en 1995. ACOR a été créée à la suite de l'adoption par le peuple suisse de la norme pénale réprimant la discrimination raciale. Seule disposition légale existant à ce jour en Suisse en matière de prévention et de traitement du racisme, cette disposition concrétise l'inadmissibilité de l'atteinte à la dignité humaine.

⁴⁸ Jaccoud M., (Dir.), Justice réparatrice et médiation pénale. Convergences ou divergences ? Paris, L'Harmattan, 2003.

⁴⁹ Concernant les risques de la médiation pénale pour les victimes et les mis en cause, voir Anne Catherine Salberg, « La médiation: réponse novatrice à la discrimination raciale? » in *Médiation en Europe : échanges sur les pratiques/Master européen en médiation*, IUKB, Sion 2002, p.228-230).

⁵⁰ Lode WALGRAVE, « La justice restaurative : à la recherche d'une théorie et d'un programme », in *Criminologie*, 32/1,1999, p. 7-29.

⁵¹ <http://www.sos-racisme.ch/qsLayout/Home.asp?ChapId=2>

Si les garde-fous légaux sont indispensables, ils sont néanmoins insuffisants pour accompagner au quotidien les consultants qui dénoncent un acte raciste. L'expérience d'ACOR montre que dans les quelques cas où la justice entre en matière, la victime est rarement restaurée dans sa dignité par la condamnation de son agresseur. C'est pourquoi une approche restauratrice du traitement du racisme a été développée, dans laquelle on part de la parole de la victime pour savoir quand un acte est vécu comme raciste⁵².

Le système pénal est fondamentalement conçu pour sanctionner un coupable dans le but de protéger la société. La victime n'a pas de statut⁵³, elle n'a pas une position de sujet. Dans la logique pénale, la dignité de la victime est restaurée indirectement par la punition de celui qui a fauté. Toutefois, l'auteur pourra rester dans son déni de l'humanité d'autrui, qu'il considère comme l'objet de sa haine ou de son mépris.

Une victime de racisme a besoin de dépasser son statut de victime en donnant un sens à son expérience traumatisante. Elle a besoin d'être restaurée dans sa dignité, d'être considérée comme un être humain à part entière. De même, l'auteur d'un acte raciste doit se voir offrir une possibilité non stigmatisante de s'expliquer, de comprendre la portée de ses actes, de se responsabiliser et de reconnaître à autrui son altérité.

C'est pourquoi le travail d'ACOR avec les victimes et les auteurs est de leur offrir un lieu d'écoute et de parole, sans jugement ni idée préconçue sur le conflit et sa solution. Ceci se révèle être un puissant instrument « d'empowerment », de renforcement de leur capacité à se vivre comme des acteurs du changement.

En outre, ACOR s'est activement engagée pour l'institutionnalisation de la médiation pénale⁵⁴ et le développement de centres indépendants de médiation, en collaboration avec le Groupement Pro Médiation⁵⁵.

Médiation et racisme

La médiation se base sur une approche coopérative de la gestion des conflits. Il s'agit de reconnaître l'existence d'un problème et d'accepter de nommer les difficultés. Lors de rencontres

⁵² Pour une étude approfondie du traitement du racisme et de l'action d'ACOR SOS Racisme face aux limites de la loi pénale, le lecteur intéressé peut se référer à l'ouvrage de Monique Eckmann, Anne Catherine Salberg, Claudio Bolzman, Karl Grünberg *De la parole des victimes à l'action contre le racisme..* Ed. IES, Genève, 2001.

⁵³ Même si depuis 1993, avec l'introduction de la loi fédérale sur l'aide aux victimes d'infraction (LAVI), certains droits procéduraux lui ont été accordés.

⁵⁴ Voir Anne Catherine Salberg « Médiation, de la rupture au lien » in *AJP/JPA* 12/ 2002, p.1401-1409.

⁵⁵ www.mediations.ch

en face à face, les personnes en conflit acceptent de reconnaître les points de vue différents sur une situation et sont prêtes à collaborer pour trouver des solutions satisfaisantes pour tous.

La démarche peut sembler très simple à première vue, elle demande cependant aux parties d'adopter une attitude conciliante et exige du médiateur une posture particulière. En effet, ce dernier doit rester en retrait, ne pas donner son avis, favoriser la communication et laisser aux personnes concernées – qui sont les experts de leur situation – trouver elles-mêmes l'accord qui leur conviendra le mieux ⁵⁶.

Le racisme est considéré comme un fléau à condamner et contre lequel il faut lutter. Comment dès lors concilier l'approche de la médiation avec le traitement de situations portant gravement atteinte à la dignité de l'être humain et aux fondements de son identité propre ? Comment faire pour ne pas porter de jugement sur ce qui est bien ou mal quand on est confronté au racisme ?

En médiation, on ne cherche pas à établir des fautes, on ne diabolise pas les individus mais on s'attache à régler les problèmes créés par les conflits sans désigner ni bourreau, ni victime. La médiation préconise une attitude de non-jugement, d'accueil de chaque personne dans sa différence et son altérité.

Pour illustrer notre propos, nous allons présenter trois situations traitées par ACOR en 2005 et qui concernent des victimes de racisme. Après une brève description des incidents racistes, nous allons montrer comment nous construisons une réponse basée sur la justice restauratrice.

Exemples de situations

1. Insultée par un soldat en uniforme

Une jeune femme se fait insulter dans un wagon-restaurant bondé par un militaire en uniforme qui lui dit « neggerli ». Très choquée, elle le prie en vain de s'excuser. Certes, ce n'était malheureusement pas la première fois que cette jeune femme subissait ce genre de remarques, cependant la considération qu'elle a pour les personnes en uniforme, a amplifié la portée de ces propos. Raison pour laquelle elle a saisi ACOR afin de réagir et de dénoncer l'attitude du soldat

⁵⁶ Anne Catherine Salberg « Le médiateur, un expert de la famille ? » in *Forum Mediation* 1/2002, SVM/ASM, Horw

auprès de sa hiérarchie afin qu'elle lui fasse savoir qu'un tel comportement n'est pas admissible de la part d'un militaire.

Après une première série de courriers et de contacts téléphoniques infructueux avec les services de l'Armée, ACOR décide de saisir les plus hautes instances en adressant une missive au Conseiller fédéral et au Chef des Armées. Se référant aux dispositions pénales et réglementaires existantes, ACOR conclut sa lettre par ces mots « X n'avait probablement pas l'intention de blesser Mme Z. Il nous paraît alors d'autant plus important de lui faire prendre conscience de la portée de ses mots qui relèvent du racisme ordinaire. Nous sommes persuadés que vous partagez notre point de vue et vous remercions de bien vouloir prendre en considération la demande de notre consultante ».

ACOR reçoit une réponse du Chef des armées et du Président de la Confédération déplorant l'incident et assurant ACOR de la volonté de l'Armée suisse de condamner le racisme. Le courrier relève l'importance de l'activité de prévention du racisme menée par l'association et se conclut par ces termes « interrogé sur les faits que vous citez, X nous a immédiatement contactés par téléphone. Il souhaite s'excuser auprès de Mme Z et regrette son comportement. X nous a également assurés, en exprimant un sincère repentir, que l'incident était dû à un égarement et que cela ne se reproduirait plus. »

Ce cas éclaire la philosophie restauratrice d'ACOR. Plutôt que de passer par un procès pénal – où l'on cherche à établir les faits avec objectivité et à désigner un coupable le cas échéant – ACOR a préféré faire valoir l'importance de reconnaître les problèmes créés par l'existence de comportements racistes. L'Armée a été sensible à la nécessité de favoriser, tant dans ses rangs que dans la société civile, un climat exempt de racisme. Elle a accepté de reconnaître le problème sans le banaliser, de prendre des mesures internes adéquates et a offert à la victime, dans son courrier signé par les plus hautes autorités du pays, une reconnaissance de la souffrance vécue. Elle a permis à l'agresseur de prendre conscience de la gravité de son acte et de présenter des excuses. La consultante s'est satisfaite de la réponse des autorités et a valorisé le rôle central joué par ACOR dans sa « vision d'une Suisse meilleure ».

2. Remise à la police lors d'un contrôle de billet

Une jeune femme fait l'objet d'un contrôle dans un bus. Elle assure les contrôleurs qu'elle avait pris un billet mais qu'elle l'a perdu. Elle accepte le principe de payer une amende. Toutefois, lorsqu'elle justifie de son identité en présentant une carte d'identité mexicaine⁵⁷ et de son adresse

⁵⁷ Nationalité modifiée pour préserver l'anonymat de la consultante

en produisant une carte d'assurance-maladie, les contrôleurs estiment ces documents insuffisants et la remettent à la police.

La jeune femme s'est adressée à ACOR car elle s'est sentie humiliée par le ton des contrôleurs, le tutoiement inapproprié, le manque total de respect pour sa personne du fait de sa nationalité latino-américaine et de son statut précaire (clandestine en voie de régularisation) ainsi que de ses besoins (arriver à l'heure à son travail).

ACOR a contacté la direction de l'entreprise concernée en demandant à connaître les conditions de contrôle dans un bus. Dans un premier temps, ACOR a rencontré le Responsable des ressources humaines pour faire valoir ses préoccupations quant au déroulement du contrôle de cette jeune femme. Tout en reconnaissant la difficulté extrême de la tâche des contrôleurs et la possible inadéquation des réactions de notre consultante, l'accent a été mis sur l'importance de créer des espaces de dialogue. Dans un deuxième temps, ACOR a rencontré le Chef des contrôleurs afin de voir comment concrètement régler cet incident entre les collaborateurs concernés et la personne offensée. Selon une enquête interne auprès des contrôleurs, seule notre consultante, qualifiée de menteuse, était en cause. Il convient de rappeler que pour ACOR aucune enquête n'est faite sur la véracité des dires de ses consultants, qu'elle accorde toujours du crédit à leur parole et qu'elle ne se base sur aucune définition préalable du racisme pour entrer en matière. Dans ce cas précis, ACOR ne cherche pas à obtenir des sanctions contre les contrôleurs, mais préconise de reconnaître l'existence possible d'un malentendu. Notre consultante estimait avoir légitimement donné son identité, mais pour les contrôleurs les pièces présentées ne correspondaient pas aux exigences du règlement interne de l'entreprise.

Idéalement, un espace indépendant de médiation pourrait permettre aux protagonistes de s'expliquer dans un espace neutre, sans pression de la hiérarchie ni des menaces d'éventuelles sanctions condamnant une faute professionnelle. Un dispositif formel de médiation permettrait tant à la personne offensée dans sa dignité humaine qu'aux contrôleurs soucieux de travailler correctement de trouver une solution satisfaisante dans le contexte particulier de l'incident.

Comme une telle procédure n'existe pas, une rencontre entre le contrôleur et la consultante a été organisée dans le bureau du chef des contrôleurs, avec un double rôle pour ACOR, de soutien de la consultante et de promotion de la médiation auprès des parties en conflit. En effet, bien que les parties soient « adverses », elles ont pu s'entendre sur le recours à la médiation en tant qu'outil adéquat pour trouver une solution à ce conflit. Le contrôleur a présenté des excuses pour la douleur créée par l'appel à la police et l'institution a admis ne pas avoir reconnu la bonne foi de notre consultante.

3. Brutalisé par la police

Lors d'un contrôle de police, un requérant d'asile a eu une épaule cassée. Ce jeune Africain est venu à la permanence d'ACOR quand il a été convoqué chez le juge d'instruction car les policiers avaient déposé plainte contre lui pour résistance à l'autorité. Choqué d'être ainsi accusé à tort, alors qu'il s'estimait être lui-même victime de violences policières, il a, sur les conseils d'ACOR, décidé de porter à son tour plainte contre les policiers pour discrimination raciale, abus d'autorité et lésions corporelles. Le juge d'instruction a rendu un non-lieu, tant les versions étaient divergentes. Ce résultat était paradoxalement très satisfaisant pour ACOR, car cela signifiait que la parole d'un requérant d'asile avait le même poids que celui de policiers assermentés. Cela permettait surtout d'ouvrir le champ de l'approche restauratrice, puisque aucune vérité judiciaire n'avait été établie par la justice pénale.

ACOR a saisi le Délégué à l'éthique de ce corps de police afin de voir comment notre consultant pourrait trouver réparation après un contrôle policier de routine dans lequel il estimait avoir été victime de violence physique et de propos racistes. ACOR a trouvé un interlocuteur soucieux de définir sa tâche dans l'espace d'une définition partagée – par la police et la société civile - de la notion de Bien commun. Ce policier, formé à l'éthique, a proposé d'organiser une médiation informelle, en présence d'ACOR dans son double rôle de soutien de la victime et de promoteur de la médiation, entre notre consultant et les policiers impliqués dans le contrôle. L'objectif de cette rencontre, qui obéira aux règles traditionnelles de la médiation⁵⁸ – et dont le principe doit encore être accepté par notre consultant – sera d'échanger sur les faits tels qu'ils ont été vécus par chacun des protagonistes et de déterminer une juste solution pour toutes les parties concernées.

Conclusion

Le droit pénal permet de réaffirmer l'interdit social et de faire œuvre de pédagogie pour affirmer les droits des plus faibles. Mais, la justice pénale n'est, en réalité, pas adaptée pour lutter avec efficacité contre la violence au quotidien⁵⁹.

L'action de ACOR SOS Racisme est fondée sur le respect de la dignité humaine et sur la conviction que la philosophie de la justice restauratrice et de la médiation permettent à la fois de défendre la dignité des victimes et d'offrir à chacun la possibilité de se responsabiliser pour ses actes.

La douleur d'une victime de racisme, d'être agressée pour ce qu'elle est, en raison de son appartenance ou de son apparence, n'est pas mesurable. Cette souffrance, si elle n'est pas prise

⁵⁸ En particulier la participation volontaire et la stricte confidentialité.

⁵⁹ Jacques Faget « Médiation et violences conjugales » <http://champpenal.revues.org/document50.html> (juillet 2004)

en compte par la société toute entière, risque de créer des phénomènes de violence réactionnelle notamment par le renforcement du sentiment identitaire et du communautarisme.

Le vivre-ensemble dans une société moderne et cosmopolite nécessite un véritable débat éthique sur la construction de l'idée de Bien commun⁶⁰. Pour promouvoir et concrétiser les valeurs des droits de l'homme et de la citoyenneté, un dialogue est indispensable dans la société contemporaine pour éviter la violence et la radicalisation des positions.

Cette vision novatrice du travail social promeut l'approche restauratrice et la médiation tant auprès des consultants que des institutions dans laquelle s'est produit un incident raciste. ACOR ne tient pas à l'institutionnalisation des principes de la justice restauratrice, mais cherche plutôt à diffuser la culture de la médiation au sein des institutions lorsqu'elles sont confrontées à des actes racistes. Après 10 ans d'action, et comme l'auront illustré les trois cas présentés dans la présente contribution, on peut constater qu'une certaine reconnaissance existe désormais.

La voie informelle de la médiation et de la justice restauratrice réalise l'exigence de rapports humains dignes et respectables et favorise le maintien du lien social.

⁶⁰ Denis Müller « Bien commun, conflits d'intérêts et délibération éthique » in *Ethique publique 6/1* (Montréal, 2004), p. 100-105

Contribution à l'histoire de la médiation en entreprise : comparaison franco-américaine et perspectives⁶¹

Arnaud Stimec⁶²

Summary

Mediation seems difficult to introduce in French firms. Many reasons are commonly invoked : culture, lack of needs, the existence of other regulations exist... A historical perspective show that contextual choices have lead to structural barriers and a different path than the North American one. Mediation as a long history in France and Europe and a different path does not mean impossibility if actors of the mediation field accept to adapt.

Résumé

La médiation semble difficile à introduire dans les entreprises françaises. Plusieurs raisons sont couramment invoquées : la culture, l'absence de besoins, l'existences d'autres formes de régulation... Une mise en perspective historique montre que des choix contextuels ont contribué à des barrières structurelles et à un chemin différent de celui d'Amérique du nord. La médiation a un longue histoire en France et en Europe et un chemin différent ne signifie pas impossibilité si les acteurs du champ de la médiation acceptent de s'adapter.

⁶¹ Cette communication reprend et actualise les grandes lignes d'une communication effectuée en novembre 2002 lors du colloque « Histoire et Gestion » de l'Université de Toulouse.

⁶² Maître de Conférences à l'Université de Nantes (Ecole Polytechnique). Courriel : arnaud.stimec@laposte.net

Introduction

La médiation est si peu développée dans les entreprises françaises que beaucoup de ses acteurs s'imaginent que l'histoire de la médiation se situe dans une autre sphère (le travail social ou la famille) et que sa place est d'y rester. Plusieurs constats peuvent conduire à revisiter cette assertion. Il apparaît tout d'abord qu'après un usage ancien chez les chrétiens (le Christ médiateur) puis en diplomatie, c'est dans l'entreprise et les organisations que la médiation s'est développée. Les premières expériences remontent au 19^{ème} siècle mais c'est pendant la seconde guerre mondiale que la médiation s'institue et se formalise véritablement pour les conflits collectifs du travail (aux Etats-Unis).

Il apparaît ensuite que la médiation n'est pas spécifiquement une importation américaine - l'intervention de tiers facilitateurs semble plutôt être un trait universel - même si c'est d'Amérique du Nord qu'elle est revenue en Europe dans les années 80. Or, c'est à travers les médiations familiales, judiciaires et communautaires – elles-mêmes inspirées des expériences en entreprises – que la médiation a été présentée en Europe, rompant avec la filiation de la vie des entreprises.

Si l'on parle aujourd'hui parfois de médiation en entreprise, c'est avec beaucoup de confusions sur la nature de la médiation, sa provenance ou ses objectifs. En définissant la médiation comme « *un processus de négociation facilité par un tiers* »⁶³ son existence visible dans les entreprises françaises est quasiment nulle et cela même en assimilant (temporairement) médiation et conciliation comme des processus voisins. Les médiateurs institutionnels qui ont fleuri au milieu des années 1990 (banques, assurances, SNCF, RATP...), par exemple, sont en fait des *ombudsman* (terme employé par la plupart des pays occidentaux) dont la mission est principalement de rendre un avis sur un litige et aucunement d'encadrer une négociation. Les procédures prévues par le droit du travail sont pratiquement en désuétude et comportent de nombreuses ambiguïtés sur le rôle du médiateur. De leur côté, les centres de médiation, notamment issus des Chambres de Commerce, ont de grandes difficultés à se développer. Si les avantages théoriques de la médiation dans les organisations sont potentiellement les mêmes en France et aux Etats-Unis (rapidité, confidentialité, préservation des liens, confidentialité...), qu'est-ce qui explique le développement très limité en France ? S'agit-il vraiment de résistances culturelles, hypothèse ici tautologique ? Une approche historique comparative du développement

⁶³ Le choix d'une telle définition pourrait faire l'objet d'une longue discussion. Elle correspond aussi bien à la définition nord-américaine qu'à la définition traditionnelle du mot médiation dans la langue française (appliquée à la gestion des conflits). Ce tiers peut, selon les contextes, être appelé un médiateur ou un conciliateur. La plupart des chercheurs et observateurs ont renoncé à distinguer le médiateur et le conciliateur d'une manière absolue mais se concentrent sur les pratiques effectives (voir Stimec, 1999).

de la médiation aux Etats-Unis (I), et en France (II) nous permettra de proposer un modèle explicatif et des pistes d'action (III).

I - L'émergence de la médiation dans les relations du travail en Amérique du nord

A. Les relations collectives

- Le War Labor Board
- FMCS (Federation of Mediation and Conciliation Service)
- Les limites de l'arbitrage et l'influence sur le développement de la médiation

B. Les relations individuelles

- Des *grievances procedures* aux systèmes globaux de gestion des conflits.
- Les médiateurs internes et les managers médiateurs.

C. La médiation dans les relations commerciales

- L'engorgement des tribunaux et de l'arbitrage

II - La France : un contexte défavorable pour la médiation dans les relations du travail

A. L'échec des procédures formelles dans les relations professionnelles

- Le contexte syndical français
- L'expérience de 1936 – 1939
- L'échec des autres dispositifs après la guerre

B. Les régulations informelles dans les relations professionnelles

- Les régulations informelles : le cas de l'inspecteur du travail
- Les intervenants extérieurs

C. Les relations individuelles du travail : la conciliation prud'homale

- Un cadre favorable : le recours à un arbitrage coercitif en cas d'impasse
- Les fondements et le déclin
- Les obstacles méthodologiques et institutionnels

D. La médiation dans les relations commerciales

- *La médiation conventionnelle*
- *La médiation d'origine judiciaire*

III - comparaison et Enseignements: une exception française ?

A - La pression de l'Etat ou des systèmes antérieurs de régulation

B - Les motivations des parties

La **perception d'intérêts** à mettre en place et faire fonctionner un système de médiation peut suffire mais viendra souvent compléter une incitation ou une pression extérieure. Le tableau suivant résume les principales motivations que nous avons identifiées pour la médiation dans les relations industrielles. Les signes indiquent si les motivations peuvent favoriser de manière nette (+), incertaine (+ / -) ou faible (-) la négociation de procédures de régulation telles que la médiation.

Motivations des organisations syndicales de salariés		Motivations des du patronat	
• Limiter l'arbitraire du patronat	-	• Avoir des interlocuteurs crédibles	-
• Obtenir de meilleures conditions de travail pour les salariés	+ / -	• Obtenir une limitation de l'exercice de la grève	-
• Assurer leur pérennité (de syndicat)	-	• Limiter les effets des crises (autres que la grève)	+ / -
• Obtenir une alternative à la limitation réglementaire ou contractuelle de la grève	-		

- Le morcellement syndical
- Des besoins malgré tout

C - Les possibilités juridiques

CONCLUSION

Une exploration détaillée de l'histoire de la médiation en France et aux Etats-Unis nous permis d'identifier plusieurs points majeurs :

- **La médiation et la conciliation** ont dans les deux pays été très largement confondues jusqu'à une période tardive (début des années 1980). Au delà des termes, il semble aujourd'hui plus intéressant de considérer les méthodes et l'éthique des intervenants pour lesquelles il y a de vraies différences
- **La médiation s'est développée aux Etats-Unis à partir des conflits collectifs du travail** puis a gagné les relations commerciales et le management interne. Elle s'est développée ensuite davantage dans d'autres domaines : quartiers, famille... en faisant parfois croire qu'il serait dangereux d'appliquer aux entreprises ce qui vient du secteur social
- **L'imminence d'un arbitrage ou d'une décision rapide** (judiciaire ou privé) s'imposant à toutes les parties apparaît comme une condition majeure du développement de la médiation. Face à cet arbitrage en suspend, la médiation est une chance d'éviter de subir une décision extérieure
- **Le développement de la médiation était plus avancé en France qu'aux Etats-Unis jusqu'en 1939** dans les relations du travail. Le changement de cadre législatif et constitutionnel à l'issue de la seconde guerre mondiale (en France) et l'expérience accumulée du fait de l'effort de guerre (aux Etats-Unis), avec divers mesures pour éviter les grèves (dont la médiation et l'arbitrage), a conduit à inverser la situation

Le **système Français est un frein majeur** au développement de la médiation dans les négociations collectives du travail⁶⁴. Les principales motivations à l'origine de la création des procédures de médiation aux Etats-Unis ne sont pas actives en France (par exemple, l'interdiction de négocier le droit de grève limite la construction de procédure effectives d'arbitrage et de médiation préalables à tout mouvement).

A l'issue de cette revue il nous semble que sauf impulsion étatique forte, **la médiation et la conciliation ont peu de chances de se développer dans les conflits collectifs du travail ou bien dans le cadre des litiges concernant le contrat de travail**. Il n'est d'ailleurs pas certain que cela soit utile ou même plus favorable aux uns ou aux autres, la France ayant finalement développé d'autres modes de régulation. Tout au plus pourrait-on recommander de s'interroger sur le renforcement ou l'amélioration de certains dispositifs formels existants (la conciliation aux Prud'hommes) ou informels (l'intervention des inspecteurs du travail).

L'espace des relations managériales du travail (conflits individuels indépendant du contrat de travail, problème de management d'équipes...) ainsi que la médiation interentreprises, qui ont gagné assez récemment les pays anglo-saxons sont en revanche potentiellement

⁶⁴ Il ne s'agit pas de préférer le système américain pour autant, mais de comprendre ce qui favorise ou non l'émergence d'un dialogue direct et en particulier de la médiation.

ouverts. Certes, la France ne dispose pas du précédent des relations professionnelles pour créer un environnement favorable mais rien ne peut permettre pour le moment d'exclure d'autres modes de développement. Des résultats de recherche sur l'activité informelle de médiation des cadres en France d'une part, et concernant la réceptivité à la médiation formelle dans certaines configurations (par exemple les relations commerciales) ouvrent des perspectives. En particulier, il existe d'autres régulations informelles, notamment de médiation qui peuvent offrir un terrain favorable. Les cadres semblent très réceptifs à la médiation (par une personne externe) pour les affaires externes. Il y a à ce sujet un manque important de notoriété des possibilités de médiation. L'actualité tend par ailleurs périodiquement à envisager la mise en place de procédures formelles de médiation (question du harcèlement moral, licenciements collectifs chez Moulinez et Mark & Spencer...). Enfin, l'évolution actuelle nord américaine vers des systèmes globaux de gestion des conflits dans les organisations reste tout à fait ouverte en France.

Note

Pour des indications **bibliographiques**, voir :

STIMEC A., *La médiation et l'entreprise : facteurs de développement et réceptivité*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Paris I – Panthéon Sorbonne, sous la direction de Jacques Rojot, Septembre 2001.

Pour des **approfondissements pratiques**, voir :

STIMEC A., *La médiation en entreprise*, Dunod, Paris, 2005.