

La médiation



créer des liens
faciliter la communication
aider à résoudre les conflits

La médiation

est l'intervention d'une tierce personne pour établir, ou rétablir, la communication entre des parties en conflit.

Le médiateur n'a pas pour fonction de définir un gagnant et un perdant, comme peut le faire le juge ou l'arbitre, mais de renouer les fils pour que les parties en présence retrouvent la maîtrise de "leur" conflit et tentent elles-mêmes d'y apporter une solution.

La médiation s'exerce dans de nombreux domaines, des rapports interpersonnels aux relations internationales en passant par les problèmes de société.

En faisant valoir le respect mutuel, la médiation développe une justice compatible avec la solidarité et la réconciliation.

briser l'engrenage de la violence

Toute relation est faite d'inévitables confrontations de besoins, d'intérêts ou de valeurs. Le conflit surgit dans la relation quand s'exprime une rivalité entre les parties. La confrontation devient alors affrontement. Le plus souvent, la raison conduit au dialogue et à la négociation. Mais quand la concurrence et la compétition dominent la relation, il arrive que l'escalade de la violence prenne le pas sur la recherche de solutions. Les parties qui s'opposent n'ont plus le recul suffisant pour s'en sortir seules. L'aide extérieure peut alors se révéler très utile pour rompre l'engrenage destructeur.

De même, si la situation est particulièrement injuste et insupportable pour l'une des parties - ou ressentie comme telle -, l'intervention d'un médiateur peut permettre d'avancer vers une solution acceptable par tous.

L'un des champs d'action de la médiation se trouve en amont du conflit, pour le prévenir, en facilitant les relations et en développant des liens sociaux. Avoir l'esprit médiateur consiste à privilégier en toutes

circonstances le dialogue et la négociation directe. On peut définir le médiateur comme une personne qui tisse des liens entre des individus ou des groupes, pour établir ou rétablir entre eux une bonne communication. S'insérer ainsi dans la relation demande des qualités de discrétion, de respect et d'humilité. En effet, le médiateur ne se réclame d'aucun pouvoir comme peut le faire le juge ou l'arbitre. Il n'est pas non plus un conseiller ou un donneur de leçons. Pour se faire accepter, il n'a que la force de son indépendance et sa capacité d'écoute. Créer des liens, faciliter la communication, se comporter en citoyen actif et responsable, telles sont quelques-unes des attitudes et motivations du médiateur.

En situation de conflit, lorsque chaque partie concernée est bloquée sur ses positions, le médiateur pourra, là encore, avoir un rôle déterminant en devenant une passerelle, un pont, entre les antagonistes, d'abord pour les écouter l'un après l'autre puis pour les amener à trouver, ensemble, comment rétablir des liens endommagés ou rompus.

L'intervention d'une tierce personne, indépendante mais non indifférente, qui saura gagner la confiance des uns et des autres, peut créer un espace apaisé où chacun aura le recul suffisant pour se retrouver, retrouver la maîtrise du conflit et, peut-être, sa solution. La médiation permet de briser l'engrenage de la violence.

Au terme de ce processus, le médiateur sera le témoin de cette évolution, notifiée le plus souvent dans un contrat écrit. Ainsi, la relation repartira sur de nouvelles bases, clarifiée, rééquilibrée, enrichie de tout ce qui s'est découvert et de tout ce qui s'est dit au cours de la médiation. En ce sens, la médiation est un outil de construction et de réparation de la relation, utile non seulement au niveau interpersonnel mais aussi dans les rapports sociaux et internationaux. En faisant valoir le respect des deux parties, la médiation développe l'idée d'une justice compatible avec la solidarité et la réconciliation. C'est en cela une pratique qui renforce la paix.

Dans de nombreux domaines de la vie sociale, de la famille au quartier en passant par l'entreprise, l'intervention d'un médiateur marque la volonté des parties en litige d'éviter « l'arme lourde » que représente le tribunal, pour chercher un règlement humain et acceptable par tous.

La médiation, cependant, ne s'applique pas en toute situation. Les tribunaux ont leurs fonctions spécifiques. De même, quand la négociation se révèle impossible, quand toute médiation est refusée, il peut être nécessaire d'exercer un rapport de forces pour contraindre l'adversaire à modifier la situation injuste qui a été à l'origine du conflit. L'action non-violente peut permettre d'exercer cette contrainte sans mettre en cause l'intégrité des personnes.

En matière de médiation, comme pour toute technique mise en œuvre pour gérer un conflit, le choix d'une démarche non-violente traduit à la fois une volonté de dialogue, une attitude d'ouverture et de communication et la recherche d'un processus qui laisse hors-jeu la violence.

Les éléments de ce document sont extraits de « La médiation », dossier édité par Non-Violence Actualité. Pour obtenir des informations complémentaires et des adresses d'associations de médiation, s'adresser à NVA, BP 241, 45 202 Montargis CEDEX. Tél. 02 38 93 67 22.

LEXIQUE

ACTION NON-VIOLENTE

L'action non-violente permet de lutter contre l'injustice sans porter atteinte à l'intégrité physique ou morale de l'adversaire. Non-coopération, grèves, boycott, désobéissance civile..., les moyens de l'action non-violente sont nombreux. Ils visent à exercer une contrainte sur l'adversaire, en sensibilisant l'opinion publique à l'injustice. C'est la conjonction de la force de l'action non-violente et de la pression de l'opinion publique qui peut forcer l'adversaire à la négociation.

AGRESSIVITÉ

L'acceptation du conflit et la confrontation des différences demandent de l'énergie et de la détermination, de « l'agressivité », au sens d'une force organisée de façon positive et constructive (on l'appelle aussi combativité). Cette énergie ne recherche pas la négation ou la destruction de l'adversaire mais la mise à jour de l'objet du conflit. Elle est orientée vers la recherche de solutions respectueuses de la vie, des droits de l'Homme et de démocratie.

COMPROMIS

La négociation peut permettre de résoudre un conflit en arrivant à un compromis : nouvelle situation, plus juste que la précédente et qui répond, au moins temporairement, aux demandes des parties en présence. Pour qu'un compromis soit considéré comme "bon", il faut que la proposition soit objectivement juste (*principe d'équité*), qu'elle garantisse toutes les conditions de la paix (*principe de socialité*), et ne préjuge pas de l'avenir (*principe d'ouverture*). Dans certaines situations, la recherche du « consensus » permettra un travail plus approfondi sur la solution adoptée dans un plus grand respect de l'ensemble des opinions exprimées.

CONFLIT

Quand la confrontation débouche sur un sentiment de concurrence ou de non reconnaissance, la situation peut devenir conflictuelle. Chacun défend ses idées, ses droits, sa liberté, sa vie... Le conflit fait partie de la relation à l'autre. Il peut être facteur de changement en introduisant le mouvement dans les relations, dans la société. Une société sans conflit serait une société immobile, sans Histoire. Résoudre le conflit peut faire progresser la justice. Mais un conflit non géré ou mal géré peut libérer des énergies destructrices considérables et déclencher les affrontements les plus violents.

CONFRONTATION

La relation à l'autre est souvent l'expression d'une confrontation entre les besoins, les intérêts et les valeurs de chaque personne. Toute confrontation suppose non seulement l'affirmation de soi mais aussi l'écoute pour qu'il y ait véritablement réciprocité et respect dans la communication et le dialogue.

FORCE

Le dialogue et la négociation ne peuvent régler un conflit entre oppresseur et opprimé. Le plus souvent, l'opprimé devra montrer sa détermination pour faire valoir ses droits. L'action non-violente vise à exercer une force sur l'adversaire sans pour autant rompre la communication avec lui, et en évitant le dérapage dans la violence.

NON-VIOLENCE

La non-violence est une recherche de la paix par des moyens respectueux de l'intégrité de l'autre. L'expression légitime des besoins de chacun amène à des situations conflictuelles. L'attitude non-violente consiste à préserver en

permanence l'espace nécessaire au dialogue et à la négociation. L'approche non-violente des conflits, fondée sur le respect mutuel, n'exclut pas pour autant l'expression d'une grande fermeté et, si nécessaire, de rapports de forces quand il s'agit de défendre les droits de l'Homme ou de rétablir la justice. La non-violence est une approche globale du conflit non seulement dans les rapports interpersonnels, mais aussi dans les conflits sociaux et les relations internationales.

RÉCONCILIATION

La résolution non-violente d'un conflit vise à établir plus de justice entre les membres de la communauté. En effet, l'objectif fondamental d'une bonne gestion de conflit est de développer plus de justice dans les relations. Basée sur le respect de l'être humain, fondée sur la réparation du préjudice, l'approche non-violente des conflits préserve la possibilité d'une réconciliation.

RÉPARATION

L'institution judiciaire punit le coupable, propose parfois la réparation du préjudice, mais n'a pas pour objet de renouer les fils d'une relation rompue ou de réintégrer la personne sanctionnée dans la société. Pourtant, la réparation est une étape indispensable à toute réintégration, à toute reprise de la relation.

VIOLENCE

Plutôt que de résoudre le conflit, la violence constitue un dérèglement du conflit. C'est un processus qui cherche à éliminer l'autre, l'ennemi, celui qui fait obstacle à la satisfaction de ses propres besoins, de ses intérêts, de ses désirs. L'autre est nié et finit même par être considéré comme sans valeur.

Résolution en mode « binaire »

Chaque partie concernée exprime et défend sa position. En cas de différend, chacun peut déléguer à une autre personne le soin de le représenter (avocat) ou de résoudre le conflit à sa place (juge). L'intervenant n'a pas pour objectif premier de préserver ou restaurer la relation défectueuse mais de faire valoir les intérêts de la partie qui le mandate (avocat) ou de rétablir la "paix" publique (juge).

1 - DIALOGUE

Le dialogue permet la **communication**, l'échange, la confrontation des idées, des positions. Il s'agit de comprendre et d'apprécier le point de vue de l'autre, même sans le partager.

L'**affirmation de soi** a pour but une expression claire de ses besoins, de son problème et de son rôle dans le conflit.

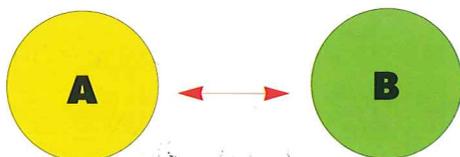
L'**écoute** permet de comprendre l'autre, ses besoins et sa fonction dans le conflit, sans le juger, dans le respect de la personne.

Le dialogue seul peut permettre de dépasser un conflit dont les enjeux, en général faibles, ont été ramenés à leur juste mesure.

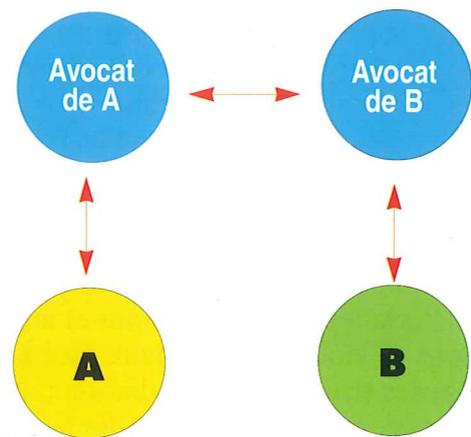
2 - NÉGOCIATION

La négociation est une confrontation directe entre les deux parties en conflit. Chaque partie peut cependant être assistée d'avocats ou d'experts pour préciser l'objet de la discussion ou préparer un protocole d'accord.

La négociation, telle que nous l'envisageons ici, s'attache à résoudre le conflit en arrivant à un **compromis** ou, en certaines circonstances, à un **consensus**.



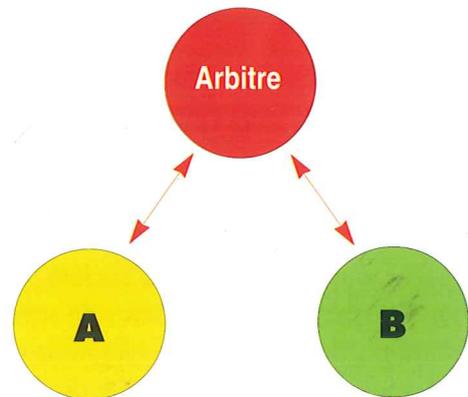
Négociation directe



Négociation par représentants

3 - ARBITRAGE

L'arbitrage est un processus volontaire dans lequel les personnes en conflit demandent à une autre personne neutre et impartiale de prendre une décision à leur place en vue de régler un différend. L'arbitrage aboutit à donner raison à l'un et tort à l'autre.



Résolution de conflit par arbitrage

4 - JUGEMENT

Décision prise par l'institution judiciaire pour "trancher" un différend, selon les lois, les règles ou les coutumes en vigueur. La justice nomme le coupable et prononce une peine à son encontre.

5 - DIPLOMATIE

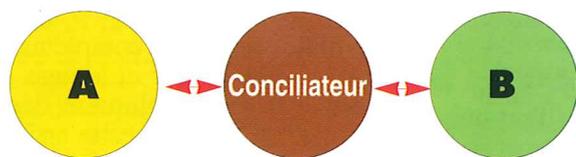
Au travers d'une communication plus ou moins discrète, la diplomatie vise à harmoniser les intérêts des parties en évitant les conflits ouverts.

Résolution en mode « ternaire »

La résolution d'un conflit peut être facilitée par l'intervention d'un "tiers", une tierce personne indépendante des parties en présence, mais respectueuse des deux, neutre et discrète. Elle évitera soigneusement de situer son intervention dans le modèle conflictuel classique du gagnant/perdant.

1 - CONCILIATION

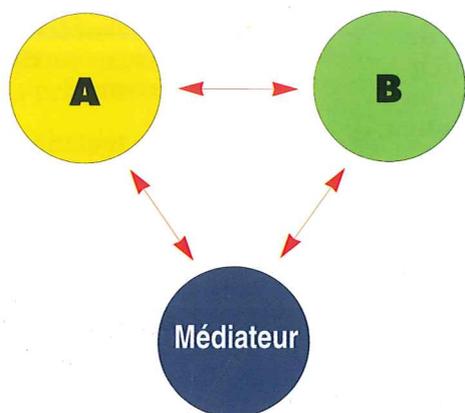
Le conciliateur n'a aucun pouvoir de contrainte, il aide à trouver une solution de compromis respectant les intérêts de chacun. Il doit normalement arriver à un résultat. Sa mission est d'obtenir et d'attester le règlement à l'amiable des conflits qui lui sont soumis.



Objectif : rapprocher les points de vue...

2 - MÉDIATION

Processus mené par une tierce personne en vue d'amener les parties en conflit, enfermées dans leurs monologues, à se rencontrer et à renouer la communication. Le médiateur invite les personnes à trouver elles-mêmes des solutions créatives conformes à leurs intérêts. Il n'a aucun pouvoir de contrainte mais offre simplement un lieu, une procédure, un savoir-faire et une attitude qui peut, comme la catalyse dans une réaction chimique, favoriser le dialogue, rétablir la communication.



Objectif : rétablir la communication défailante...

Les champs de la médiation

La médiation s'exerce dans de nombreux domaines, des rapports interpersonnels aux relations internationales en passant par les problèmes de société. Parmi les différents champs de la médiation, on peut citer notamment :

- la **médiation familiale** qui intervient souvent dans les situations résultant d'un divorce.
- la **médiation pénale**, demandée par le juge et qui évite la justice classique.
- la **médiation sociale**, installée dans certains quartiers pour résoudre les problèmes de voisinage au plus près des habitants.
- la **médiation à l'école** qui apprend aux élèves les bases de l'approche non-violente des conflits, élément essentiel d'une éducation à la citoyenneté.



- la **médiation en entreprise** qui, en situation de conflit, peut permettre de rétablir l'égalité de droit entre les parties et de sortir des jeux de pouvoir liés à la pression de la hiérarchie.
- la **médiation interculturelle** pour faciliter les relations entre les différentes communautés et leur participation à la vie sociale.
- la **médiation politique** telle la mission du dialogue qui est intervenue en Nouvelle-Calédonie en 1988.

Les étapes de la médiation

La médiation est un processus qui encourage les personnes à résoudre leur conflit à l'amiable. Le rôle du médiateur n'est pas d'imposer un accord après avoir entendu les deux versions du problème. Il n'a pas à déterminer la culpabilité ou l'innocence. Il doit simplement aider les personnes en conflit à trouver une solution qui satisfasse chacune d'elles. Voici les étapes qui, le plus souvent, constituent un processus de médiation :

1 - INTRODUCTION

Le médiateur doit commencer l'audience avec calme et détermination afin de créer une ambiance favorable à la résolution du problème. Après s'être présenté, il explique comment se déroulera la séance et l'ensemble de la démarche, de telle manière qu'aucun des participants ne soit pris au dépourvu. Les règles de base sont alors établies et le rôle du médiateur est précisé.

2 - RÉCITS

On donne à chacune des parties l'occasion de présenter les faits de son point de vue, sans aucune interruption. Un bon médiateur écoute avec empathie, attentif aux paroles mais aussi aux non-dits, aux regards, aux gestes. Il reformule les interventions pour s'assurer de la bonne compréhension par chacun. Il encourage les parties à exprimer tous les faits et sentiments cruciaux, il écoute leur souffrance. Après chaque récit, il demande aux participants ce qu'ils attendent exactement de l'audience et résume ensuite tous les aspects essentiels de la question.

3 - RÉSOLUTION DU PROBLÈME

Le médiateur reprend individuellement chacun des différents aspects du conflit et tente d'en dégager quelques points d'entente possibles. De là, il encourage le dialogue et la coopération entre les parties en conflit. Il intervient fréquemment pour résumer et préciser les faits, en cherchant toujours des bases d'accord. Le médiateur peut aussi s'entretenir individuellement avec chaque partie pour chercher des compromis, des moyens de satisfaire les besoins de toutes les personnes concernées. Si, malgré ces efforts, on arrive à une impasse où aucun participant ne veut ou ne peut "céder du terrain" à l'autre, le médiateur doit simplement rappeler les motivations que chacun avait de recourir à la médiation. Il n'y a pas de "formule magique" pour arriver à un accord, chacun doit y mettre beaucoup de sien.

4 - ACCORD

Si les deux parties concernées sont satisfaites des résultats de la séance et arrivent à un accord sur les aspects cruciaux du conflit, le médiateur procède à un résumé de l'accord en présence de tous les participants. L'accord est précisé par écrit et signé par les deux parties. Tous les signataires s'engagent à en respecter les termes. Le médiateur pourra reprendre contact avec les parties quelques semaines après, pour s'assurer que l'accord est respecté.

Qui peut être médiateur ?

Le médiateur ou la médiatrice est une personne spécialement formée pour faciliter le dialogue entre individus ou groupes d'individus...

• **Quelles sont les qualités du médiateur ?**

Savoir écouter est certainement la première qualité du médiateur. De même, il devra pouvoir faire abstraction de ses opinions ou valeurs personnelles qui ne doivent pas peser dans le processus de médiation. Le médiateur n'a pas de conseil à donner.

• **Le médiateur doit être neutre. N'est-il pas trop distancié du problème vécu par les parties ?**

Le médiateur est neutre en ce sens qu'il ne prend pas parti pour l'un ou pour l'autre ; mais il est plus exact de dire qu'il est entièrement avec chacune des parties qui s'expriment. Il est partial avec l'une puis avec l'autre. En ce sens il est humain présent au problème vécu par chacun.

• **Le médiateur est-il capable de tout entendre et de faire abstraction de ses sentiments ?**

Dans le même ordre d'idée, le médiateur n'est pas un surhomme. Il connaît ses limites et devra pouvoir s'arrêter à temps et renvoyer vers d'autres intervenants. Souvent la présence d'un co-médiateur permet d'assurer un bon équilibre et est le gage d'une médiation qui "respire". De la même manière, le médiateur aura besoin de "décharger" les émotions qu'il a accumulées lors de la médiation par un échange en équipe, voire par une supervision.

• **Le médiateur établit ou rétablit la communication. Que faire en cas d'échec ?**

Le conflit appartient aux parties en présence. Dans tous les cas, le médiateur aura à respecter les silences, les reculs, les ruptures, les échecs. Il aura l'humilité nécessaire pour considérer l'éventuel accord comme une étape dans les relations entre les parties.

• **Le médiateur doit-il être spécialement formé ?**

Cette question entraîne des réponses controversées. Pour certains, tout le monde ou à peu près possède les capacités pour être médiateur et pourra se mettre au service de la collectivité dans laquelle il vit. Pour d'autres, la médiation requiert un apprentissage assez complet qui fait du médiateur un professionnel. Il semble en tout cas que certaines qualités soient nécessaires et que certaines personnes, au regard de leur expérience de vie, en possèdent plus que d'autres.

• **Le médiateur est-il un concurrent du juge ?**

Il faut plutôt parler de complémentarité entre le médiateur et le juge. Les pays anglo-saxons appliquent depuis parfois assez longtemps cette articulation justice-médiation. La médiation n'est pas la panacée et certains conflits ne relèvent que d'une intervention traditionnelle de l'institution judiciaire.

• **De qui le médiateur doit-il tenir son mandat ?**

On peut imaginer des médiateurs mandatés et rémunérés par les pouvoirs publics, par la justice par exemple. On peut également envisager des médiateurs privés exerçant une activité indépendante. La question de leur légitimité est alors posée. Mais on peut dire que le premier mandat du médiateur procède des parties en conflit elles-mêmes.

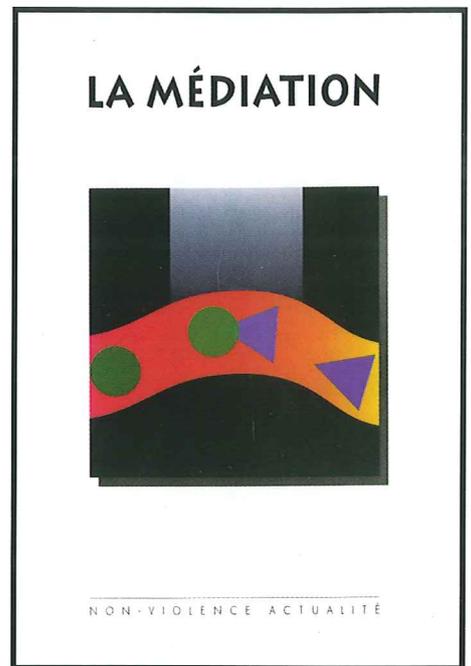
• **Finalement, le médiateur n'est-il pas le nouveau sorcier d'une société en désarroi ?**

Il est certain que la tentation de pouvoir est grande pour le médiateur dans la mesure où il est mis sur le devant d'une société qui cherche dans la privatisation des rapports sociaux une alternative à la chose publique. Le médiateur est un intervenant capable plus qu'un autre de relativiser et de se remettre en question.

A lire absolument : **LA MÉDIATION**

Fondements de la médiation, déroulement de la procédure, le dossier de *Non-Violence Actualité* donne de nombreux exemples d'application de cette méthode de résolution des conflits dans des domaines aussi divers que la famille, l'école, l'entreprise, la justice, les relations internationales... Le dossier consacre notamment un chapitre à la médiation sociale : dans les quartiers, en effet, les lieux traditionnels de régulation des conflits ont disparu, laissant place aux tensions et aux explosions de violences. Pour faire face à cette situation, des structures de médiation tentent de renouer les contacts, de "retisser des liens sociaux", en créant de nouvelles occasions d'échange et de compréhension entre les gens, entre les cultures. Des expériences menées aux Minguettes, à Mantes la Jolie, aux Ulis, y sont présentées et analysées. Du médiateur de la République aux médiateurs de quartier, *Non-Violence Actualité* fait le point sur cette démarche qui fait de plus en plus parler d'elle. Nouvelle profession ou nouveau comportement social ? Initiatives de citoyens ou structures institutionnelles ? NVA ouvre des débats sensibles qui divisent les milieux mêmes de la médiation.

De nombreux auteurs et acteurs de la médiation ont participé à la rédaction de cet ouvrage parmi lesquels Etienne Duval, Jean-Pierre Bonafé-Schmitt, Jean-François Six, Adam Curle, Tom Roderick, Jacqueline Morineau, Philippe Beck, Eirick Prairat, Madeleine Dory... ainsi que l'équipe de coordination du dossier : Yvette Bailly (MAN-Lyon et Réseau des Médiateurs de Lyon), François Bazier (Service de médiation générale de l'Université de Paix de Namur), Guy Boubault (Non-Violence Actualité) et Isabelle Filliozat (Psychothérapeute, médiation en entreprise). 92 pages - 70 F.



**A COMMANDER À NON-VIOLENCE ACTUALITÉ,
BP 241, 45 202 MONTARGIS CEDEX.
90 francs port compris (Code 0101).**

Non-Violence Actualité est une association dont l'objectif est de promouvoir l'approche non-violente des conflits. Elle contribue à faire connaître les mécanismes de la violence et les moyens possibles pour y faire face. NVA édite une revue mensuelle d'information et de réflexion sur la résolution non-violente des conflits en France et dans le monde. Développant des rubriques aussi bien sur les conflits interpersonnels que sociaux ou internationaux, la revue propose un autre regard sur la société... Un outil indispensable à toute personne désireuse de trouver des éléments de solution aux problèmes d'aujourd'hui, non seulement dans sa vie personnelle mais aussi dans la vie sociale et les relations internationales. Exemple gratuit de la revue sur simple demande. Abonnement-découverte : 120 F pour un an.

Non-Violence Actualité édite également des dossiers et des livres sur différents thèmes : **Conflit, mettre hors-jeu la violence**, *La médiation*, *Pour une éducation non-violente*, *Jeux et violences*, *L'action non-violente*, *Résistances civiles*, *Gandhi artisan de la non-violence*, *Martin Luther King*. De plus, NVA diffuse des livres sur les conflits, l'éducation, la non-violence, les droits de l'Homme ainsi que des jeux coopératifs qui apprennent la solidarité plutôt que la concurrence agressive. Fichiers de jeux de groupes. Jeux de société pour tous âges à partir de 3 ans.



Catalogue complet à :
NON-VIOLENCE ACTUALITÉ, BP 241, 45 202 Montargis CEDEX
Tél. 02 38 93 67 22 - Télécopie : 02 38 93 74 72.

E. mail : Nonviolence.Actualite@wanadoo.fr

Site Internet : <http://www.multimania.com/nva>