



GUIDE PRATIQUE

DU MÉDIATEUR COMMUNAUTAIRE

Définitions, Compétences, Postures

www.mcmproject.eu



L'harmonie entre ou au sein des communautés de migrants et des populations hôtes n'est pas le résultat de l'absence de conflits, mais de notre capacité à bien gérer ceux-ci.

Ce guide, à destination des professionnels socio-culturels engagés dans des activités avec des personnes exilées, veut donner les outils, méthodes et reflexes pour prendre en charge les éventuels conflits et contribuer à leur apaisement. Il propose des fiches techniques thématiques associant définitions (des explications), exemples (des illustrations) et exercices (pour mettre en pratique). Chaque fiche aborde une dimension de la posture de médiateur communautaire, qui correspond aux différents niveaux d'intensité d'un conflit.

LE CONFLIT PEUT

- Être latent (faible intensité, mais les ingrédients sont là) : le médiateur est alors à l'écoute de ce qui peut faire conflit, des intérêts et besoins des parties (fiches 6 et 8), il agit en prévention car il connaît bien son contexte (fiche 4)
- Escalader en conflit visible ou ouvert (c'est souvent à cet endroit que l'on commence à confondre le problème et les personnes) : le médiateur doit alors bien comprendre ce qui fait conflit (fiche 3 et 8), ce qui peut l'apaiser ou l'exacerber (fiche 4), trouver les espaces ou conditions de dialogue (fiche 9)
- Dés-escalader (les parties souhaitent rechercher des solutions au problème autres que le blocage ou la violence) : le médiateur met alors en place un processus de médiation (fiche 5 et 7), appuie la recherche de solutions à bénéfice réciproque, et est responsable avec les parties de la durabilité des solutions apportées, pour que le problème (et donc le conflit !) ne réapparaisse pas (fiche 10)

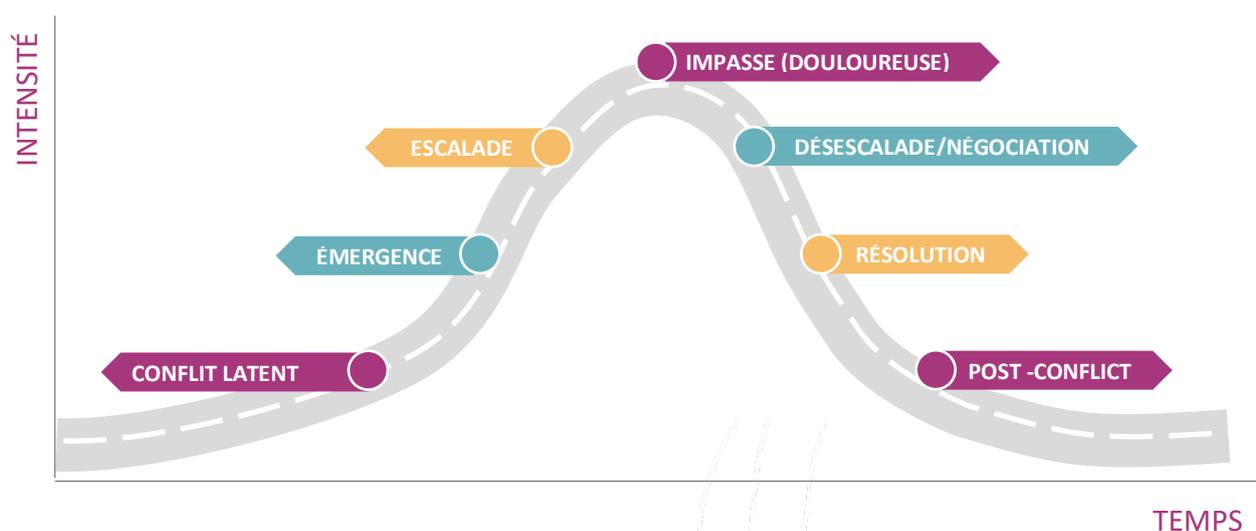


TABLE DES MATIÈRES

01	MÉDIATEUR, MÉDIATRICE ? UNE APPROCHE ET DES OUTILS	
	De quoi parle-t-on ?	5
	Exemples d'application	6
	Pour aller plus loin : exercice	6
02	LES CONFLITS, DÉFINITIONS ET POINTS D'ATTENTION	
	De quoi parle-t-on ?	8
	Pour aller plus loin : exercice	8
03	ANALYSER ET COMPRENDRE CHAQUE CONTEXTE	
	De quoi parle-t-on ?	10
	Exemples d'application	11
	Pour aller plus loin : exercice	11
04	PRÉVENIR : LES CLÉS DE LA SENSIBILITÉ AU CONFLIT	
	De quoi parle-t-on ?	13
	Exemples d'application	14
	Pour aller plus loin : exercice pour trouver et appuyer les connecteurs	15
05	MÉDIATION, NÉGOCIATION, QUELQUES BASES THÉORIQUES	
	De quoi parle-t-on ?	17
	Exemples d'application : trouver les intérêts au-delà des positions	18
	Pour aller plus loin : exercice pour trouver les options	18
06	BESOINS, INTÉRÊTS : AU CŒUR DE LA COMPRÉHENSION RÉCIPROQUE	
	De quoi parle-t-on ?	20
	Exemples d'application	21
	Pour aller plus loin : exercice	21
07	LES ÉTAPES DE LA MÉDIATION	
	De quoi parle-t-on ?	23
	Exemples d'application	25
	Pour aller plus loin : exercice	25
08	PERCEPTIONS, PRÉJUGÉS ET BIAIS : NOTRE CERVEAU VA PARFOIS TROP VITE !	
	De quoi parle-t-on ?	27
	Exemples d'application	28
	Pour aller plus loin : exercice	29
09	LES BARRIÈRES À LA MÉDIATION/NÉGOCIATION	
	De quoi parle-t-on ?	31
	Pour aller plus loin : exercice	32
10	LES RÉFLEXES DU MÉDIATEUR/MÉDIATRICE	
	De quoi parle-t-on ?	34
	Exemples d'application	35
	Pour aller plus loin : exercice	35
	BIBLIOGRAPHY TO GO FURTHER	37



01

MÉDIATEUR, MÉDIATRICE ?
UNE APPROCHE ET DES
OUTILS



DE QUOI PARLE-T-ON?

NÉGOCIATION

La négociation est un outil de résolution alternative de conflit, alternative à la violence et à l'arbitrage juridique. L'approche de négociation ou résolution de conflit présentée dans ce guide est appelée négociation basée sur les intérêts ou négociation raisonnée.

MÉDIATION

La médiation est une négociation facilitée par un tiers, lorsque les parties ne parviennent pas à un accord. Par définition, le médiateur/médiatrice est « au milieu », il est passerelle entre les parties en conflit, soit en présentiel (une réunion de médiation), soit à distance (médiation en navette entre l'une et l'autre partie).

POSTURE DE NEUTRALITÉ

" Être impartial n'est pas ne pas prendre parti. C'est, lorsque l'on prend parti, le faire sans préférence personnelle. L'impartialité, contrairement à la neutralité, implique donc une décision. L'impartial choisit, le neutre s'abstient de le faire"

(Jean Pictet)

L'objectivité	Qualité de quelqu'un, d'un esprit, d'un groupe qui porte un jugement sans faire intervenir des préférences personnelles (Larousse)
L'indépendance	État de quelqu'un, d'un groupe qui juge, décide, etc., en toute impartialité, sans se laisser influencer par ses appartenances politiques, religieuses, par des pressions extérieures ou par ses intérêts propres (Larousse)
L'interdépendance	Le facilitateur comme les parties a intérêt à ce que la décision soit prise en consensus et dans la satisfaction optimale des intérêts de chacun

On entend souvent que le médiateur se doit d'être « neutre », ce qui n'a pas beaucoup de sens : qui est réellement neutre dans une dynamique humaine ?

Il ou elle peut en revanche prendre une *posture de neutralité*, qui implique :

- Impartialité : le médiateur ne prend parti pour aucune des parties en conflit
- Écoute sans jugement : la solution, l'accord est le fruit du dialogue facilité par le médiateur, et non « sa » solution qui est imposée aux parties (c'est le cas avec le juge)
- Référence à des standards validés par les parties

MÉDIATEUR COMMUNAUTAIRE

Le médiateur communautaire peut être :

- Issu du/des groupe(s) qui vi(ven)t le conflit (médiateur interne)
- Externe au(x) groupe(s) qui vi(ven)t le conflit (médiateur externe)
- L'important est qu'il ou elle soit identifié(e) par les parties pour être ce tiers en qui on a confiance pour faciliter la négociation. La médiation ne commence que lorsque les parties ont exprimé leur accord pour son déroulement.

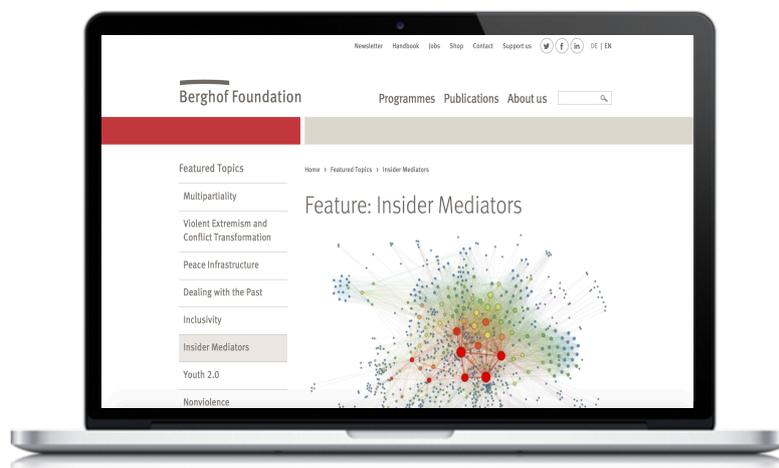


EXEMPLES D'APPLICATION

Dans le quartier des Tilleuls de la ville du Blanc-Mesnil (France), le concierge des immeubles jouait souvent un rôle de médiateur. Il connaissait tout le monde, rendait service à chacun peu importe son origine, son âge, son ancienneté dans le quartier. Les voisins savaient qu'il serait juste, et on venait le chercher pour régler les conflits. Lorsqu'il est parti à la retraite, son successeur n'a jamais joué le même rôle.

Autres exemples de médiateurs internes et liens :

<https://www.berghof-foundation.org/en/featured-topics/insider-mediators/>



POUR ALLER PLUS LOIN : EXERCICE

Avant d'aller découvrir les fiches suivantes sur l'approche et les outils du médiateur, pensez à une situation dans laquelle vous vous êtes retrouvé(e) médiateur/médiatrice (cela peut être dans le cadre personnel ou professionnel). Quelle relation aviez-vous avec les parties ? Qu'est-ce qui a fait que vous avez joué ce rôle ? Qu'est-ce qui vous a aidé à le faire ? Quelles étapes pouvez-vous identifier dans la progression de la « médiation » ? Quelles ressources (personnelles, extérieures, lieux, moments, histoires, etc.) avez-vous activées ? quels ont été les résultats obtenus et pourquoi selon vous ?



02

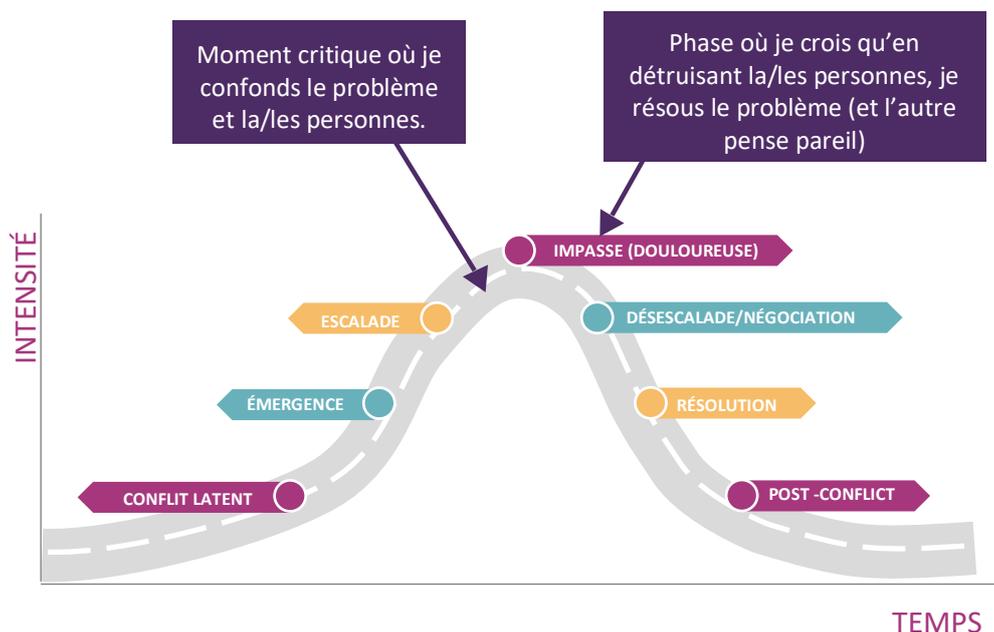
LES CONFLITS,
DÉFINITIONS ET
POINTS D'ATTENTION



DE QUOI PARLE-T-ON ?

Un conflit est une relation entre deux ou plusieurs parties qui ont, ou pensent qu'ils ont, des objectifs, des valeurs, des intérêts incompatibles. La paix n'est pas l'absence de conflit, c'est l'absence de violence ou d'agressivité dans un groupe, une société ou un système donné.

***Le conflit est donc un mode de relation normal et nécessaire, comme l'est l'entente.
Il n'est pas un problème en soi, les conflits sont même utiles
(pour stimuler le changement, faire reculer l'injustice, améliorer les organisations).
La question réside dans la façon dont ils sont traités.***



La violence : Un conflit peut devenir violent quand il y a

- Un manque de dialogue ou de dispositif de régulation du conflit
- Un sentiment de ne pas être écouté, sentiment de marginalisation, de frustration etc.
- Une injustice persistante, la peur, etc.
- Qui s'expriment dans les comportements, attitudes ou structures violentes.

États émotionnels liés à l'expérience du conflit : colère, frustration, peur, tristesse, rancune et parfois agressivité et violence.



POUR ALLER PLUS LOIN : EXERCICE

Identifier en équipe les différents conflits rencontrés dans mon contexte. Observer les différents types de conflits et les différents rôles que l'on a été amenés à jouer. Observer ceux qui ont escaladé en conflits ouverts, qu'est-ce qui a changé, qui était plus compliqué ? Identifier aussi les fois où on a vécu le début de la courbe, sans escalade. Qu'est-ce qui l'a permis (comportements, procédures, personnes ressources, etc.)?



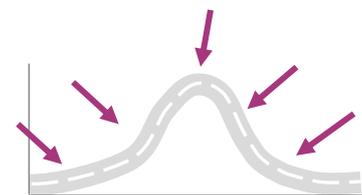
03

ANALYSER ET
COMPRENDRE
CHAQUE CONTEXTE



DE QUOI PARLE-T-ON ?

Tout conflit a des **causes profondes** (ressources, valeurs, intérêts...) et des **causes indirectes** ou secondaires (enjeux de pouvoir politique, économique ou social, dysfonctionnement organisationnels, dynamique psychoculturelles, influences extérieures) qui entretiennent les premières et parfois les supplantent. On peut aussi les classer en **causes structurelles** (égalité d'accès à tel service, conflit d'usage – on veut le même espace ou produit) ou **causes socio-psychologiques** (sentiment d'appartenance à tel ou tel groupe, volonté de devenir leader)



Il est indispensable d'analyser ces différentes causes, c'est rarement celle que l'on voit en premier qui est la réelle source de conflit, et si l'on donne réponse aux mauvaises causes, le conflit va continuer ! Le conflit est une relation humaine, donc ce n'est pas un état statique. On cherchera à évaluer les **dynamiques des tensions** (historique, courbe du conflit, différentes variables à l'œuvre).

Tout conflit implique des acteurs, qui interagissent. On voit souvent en premier les parties en conflit, mais il y a d'autres acteurs qui sont indirectement liés ou pourraient le devenir. Analyser les acteurs permet de :

- Comprendre leurs relations (qui parle avec qui, qui écoute qui, quelles coalitions existent, qui sont les « difficiles à atteindre » pour nous médiateur/médiatrice,)
- Identifier leurs intérêts, besoins, perceptions et craintes, à chacun. Les intérêts et besoins sont la base de la négociation que l'on découvrira dans les prochaines fiches.



EXEMPLES D'APPLICATION

Le Nord Est du Liban a accueilli des milliers de migrants syriens au plus fort de la crise. Lorsque l'analyse des acteurs a été faite pour identifier les risques de tensions, on a vite identifié les risques entre les populations émigrées et les populations hôtes, afin de mettre en œuvre des activités qui pourraient bénéficier aux deux pour ne pas exacerber de frustrations. Mais on a souvent oublié la diversité au sein des populations réfugiées (communautés religieuses, niveau social d'origine, région d'origine, relations au sein des familles entre enfants/parents, jeunes/anciens...)

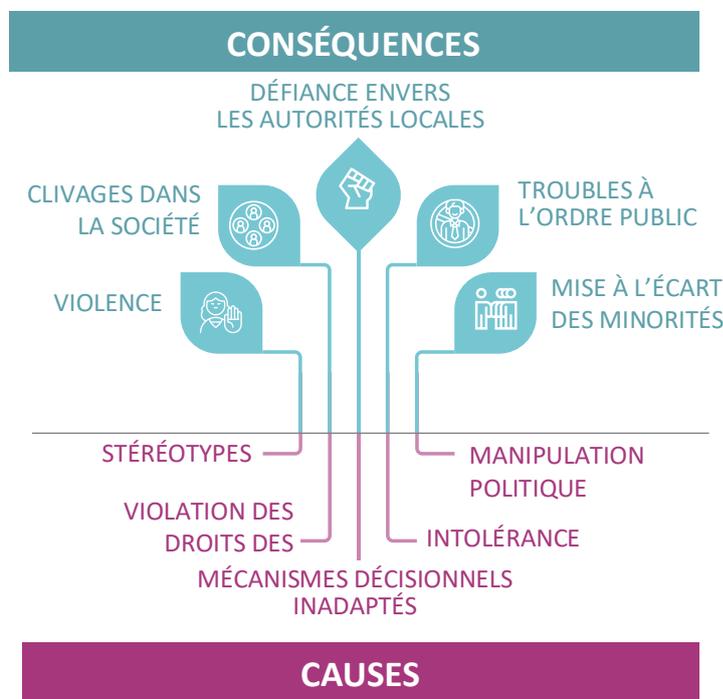
Dans le quartier sud de la ville de X, des tensions existaient depuis plusieurs années entre les habitants sédentaires, installés dans leur maison, et les habitants mobiles, des familles de gitans installés selon les moments de l'année dans des caravanes sur le terrain voisin. Pour chercher des solutions aux multiples conflits développés, les facilitateurs ont refait l'historique des relations, en dessinant la courbe du conflit au fil des mois des 3 années passées. Ils ont ensuite cherché à comprendre les schémas qui se reproduisaient et ont remarqué que les périodes hivernales étaient le moment de tensions systématiques, ainsi que la période pré-électorale. Ils ont pu de cette façon visualiser que la cohabitation était moins conflictuelle lorsqu'on arrivait à se parler librement, et lorsque le sujet de la cohabitation n'était pas « politisée » par d'autres acteurs extérieurs au quartier. La résolution du conflit a pu se concentrer alors sur les problèmes de fond, et les résoudre un à un, au-lieu de chercher à faire partir les gitans, vus comme la « cause des problèmes ».



POUR ALLER PLUS LOIN : EXERCICE

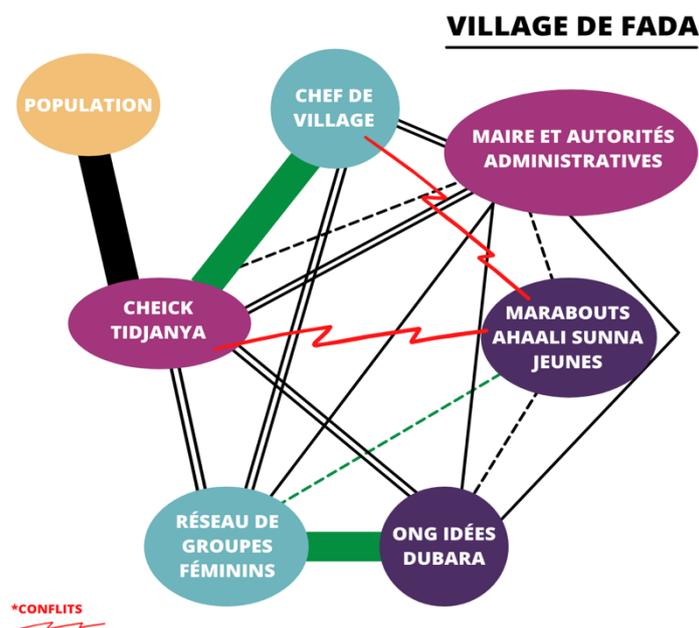
L'ARBRE DU CONFLIT :

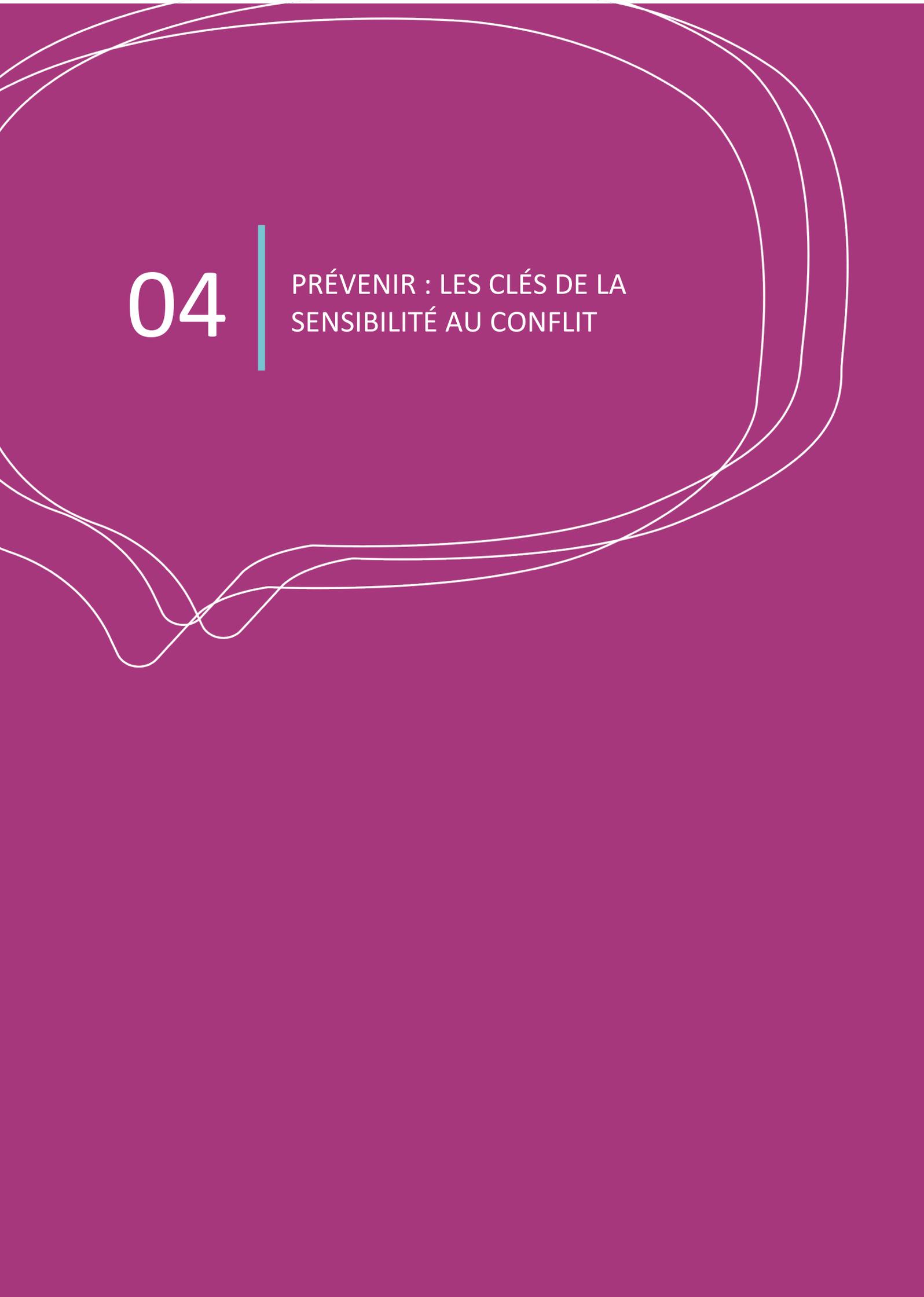
à faire ensemble avec les parties en conflit si possible, ou avec d'autres personnes mobilisées..



LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

identifier et tracer la relation entre les acteurs concernés (flèches rouges, vertes, ...) puis noter sous les flèches les motivations des acteurs. Le travail sur les intérêts et besoins permet aussi d'identifier les causes du conflit et les pistes de solutions ! Vous êtes dans la carte des acteurs aussi. Discuter en équipe des résultats obtenus et de la compréhension du système en conflit





04

PRÉVENIR : LES CLÉS DE LA
SENSIBILITÉ AU CONFLIT



PRÉVENIR : LES CLÉS DE LA SENSIBILITÉ AU CONFLIT

DÉFINITION

La « sensibilité au conflit » est un terme général décrivant différents efforts, méthodologies, outils, etc. qui tentent de :



- Réduire le risque que nos actions contribuent à l'escalade ou à l'intensification des tensions/conflit, ou à la prolongation du conflit violent (« ne pas nuire »)
- Contribuer à réduire des tensions/conflit en renforçant les éléments positifs et en limitant les éléments négatifs.

Cette approche s'appuie sur un concept clé : les connecteurs (ce qui rassemble les personnes et les groupes) et les diviseurs (ce qui les divise).

C'est simple : pensez à votre famille. Qu'est-ce qui rassemble les membres de votre famille ? - Le lien du sang, les repas, certains événements, la religion (parfois), la politique (parfois), les valeurs... Qu'est-ce qui les divise ? – la distance, l'argent, la religion (parfois), la politique (parfois), les valeurs...

C'est la même chose dans toutes les communautés, et aussi entre plusieurs communautés. Il y a toujours des éléments qui nous rassemblent et des éléments qui nous divisent.

Et mon action, en tant que « médiateur/médiatrice » va renforcer l'un ou l'autre, consciemment ou inconsciemment.

IL EST IMPORTANT D'ÊTRE SPÉCIFIQUE POUR LES IDENTIFIER :

On peut s'aider des catégories suivantes et spécifier : qu'est-ce qui dans mon contexte est connecteur/diviseur. Attention, un même élément peut être les deux, mais avec des nuances importantes : par exemple l'école est connectrice car tous les enfants y ont accès, mais les règles de communication à l'intérieur de l'école sont diviseuses car les parents ne comprennent pas le français (par exemple).

	CONNECTEURS	DIVISEURS
Systemes et Institutions		
Attitudes et Actions		
Valeurs et Intérêts		
Expériences		
Symboles et Occasions		

Attention, les individus ne sont pas connecteurs ou diviseurs, leur comportement ou leurs actions le sont (car les individus changent, et on veut pouvoir observer ce potentiel changement !)



EXEMPLES D'APPLICATION :

LES MOTS QUI DIVISENT

Émilie est représentante de parents d'élève dans l'école de ses enfants en Auvergne. Le quartier a beaucoup évolué ces dernières années et l'école a accueilli de nombreux enfants venus du monde entier. Avec son équipe, Émilie a proposé d'organiser la fête des cultures, où chaque famille apporte un plat « de chez elle ». Quelques jours avant la fête, Émilie rencontre une maman du quartier : « c'est super tout ce que vous faites pour tous ces gens, c'est dommage qu'il n'y ait rien pour nous, les auvergnats... ». Cette maman n'avait pas entendu que sa culture était aussi la bienvenue dans la fête, et plusieurs familles « venues d'ici » s'étaient ainsi senties exclues de la manifestation. La fête a vite été renommée : « fête des terroirs et des cultures », et a pu jouer son rôle de lien entre les familles.

ÉVÈNEMENTS QUI RASSEMBLENT

New Faces de Hooman Nassimi - <http://www.newfacesatfestivals.nl/en/>



Le projet "New Faces" fait appel à de nouveaux arrivants issus du milieu des réfugiés comme bénévoles lors de festivals néerlandais. Vous savez peut-être qu'en plus de leur cours d'intégration de trois demi-journées, de nombreux nouveaux arrivants ont peu de chances de participer, de rester actifs et d'élargir leur réseau. La construction d'un nouveau réseau est pour beaucoup une clé pour se faire une place dans la société et acquérir une expérience professionnelle est essentiel pour obtenir un emploi rémunéré.

New Faces a développé un kit d'outils dédié avec des directives pour les organisateurs de festivals afin d'impliquer les nouveaux arrivants : <http://www.newfacesatfestivals.nl/toolkit-en/>.

La boîte à outils est également disponible en anglais et contient 10 à 15 citations d'organismes et de nouveaux arrivants.



POUR ALLER PLUS LOIN : EXERCICE POUR TROUVER ET APPUYER LES CONNECTEURS

Analyser dans mon contexte, ce qui divise et ce qui rassemble les acteurs identifiés dans ma cartographie (fiche 3). Choisir les éléments connecteurs et diviseurs les plus forts et repenser mon action afin de mieux renforcer les premiers et de ne pas exacerber les seconds (il y a toujours des options ! : changer de lieu, ajouter des personnes, changer de nom, organiser deux événements, etc.)

Notez bien : La sensibilité au conflit (ou sensibilité culturelle) n'est pas un outil de gestion de conflit, elle sert chaque jour pour éviter d'attiser les tensions et s'adapter à chaque contexte que je rencontre ! elle implique une forte dose d'écoute tous azimuts de la part du professionnel/bénévole



05

MÉDIATION, NÉGOCIATION,
QUELQUES BASES THÉORIQUES



DE QUOI PARLE-T-ON ?

La négociation est un outil de résolution alternative de conflit, alternative à la violence et à l'arbitrage juridique. Le médiateur/la médiatrice est là pour faciliter la négociation, c'est-à-dire aboutir, avec les acteurs, à des solutions pérennes pour résoudre les problèmes.



Au début des années 80, Roger Fisher et William Ury, professeurs à l'Université d'Harvard, écrivent Getting to Yes en présentant 3 bases de la négociation basée sur les intérêts (ou négociation raisonnée) à la base de la médiation :

1. Séparer les personnes des problèmes
2. Se concentrer sur les intérêts et non sur les positions
3. Inventer des options pour des bénéfices mutuels

1

SÉPARER LES PERSONNES DES PROBLÈMES

Si je ne peux pas dormir à cause des bruits de mon voisin du dessus, le problème c'est mon voisin, non ? Or pas de solution possible (à part la suppression de mon voisin) tant que je n'identifie pas que le problème c'est l'isolation entre nos appartements, ou les horaires de vie de chacun, ou ma sensibilité au bruit, etc. problèmes qui eux, ont des solutions.

Un bon réflexe pour ne pas tomber dans ce piège profondément humain, est de devenir conscient pour soi de toutes les fois où l'on recherche le responsable au lieu de chercher le problème à résoudre. Et se dire à soi-même : qu'est-ce que je veux vraiment ? »

2

SE CONCENTRER SUR LES INTÉRÊTS ET NON SUR LES POSITIONS

Deux enfants se chamaillent pour une orange. Ils affirment chacun : je la veux ! non, moi je la veux ! Que faites-vous ?

- ✓ Vous la coupez en deux, chacun aura sa part
- ✓ Vous mangez l'orange
- ✓ Vous discutez avec les enfants pour savoir pourquoi ils veulent cette orange et ce qui est important pour eux ?

Dans cette histoire, l'un voulait la peau pour faire un gâteau, et l'autre la chair, pour son gouter. Il était donc possible, en se concentrant sur les intérêts (et non sur les positions : je veux l'orange), de satisfaire à 100% les deux enfants ! C'est cette quête qui est au cœur du rôle du médiateur

3

INVENTER DES OPTIONS POUR DES BÉNÉFICES MUTUELS

Cette étape ne peut intervenir que si on a listé d'abord tous les problèmes (ou causes de conflit, cf. l'arbre). Elle se décompose en 3 sous-étapes :

1. Imaginer les options possibles (toutes ! c'est une séance de créativité sans jugement)
2. Sélectionner les « paquets d'options » qui satisferont au maximum les besoins et intérêts des différents acteurs
3. Choisir, ensemble, le meilleur « paquet d'option » et valider les conditions de sa mise en œuvre en se basant sur des critères objectifs (la loi, le règlement intérieur, les pratiques antérieures, etc.),



EXEMPLES D'APPLICATION : TROUVER LES INTÉRÊTS AU-DELÀ DES POSITIONS

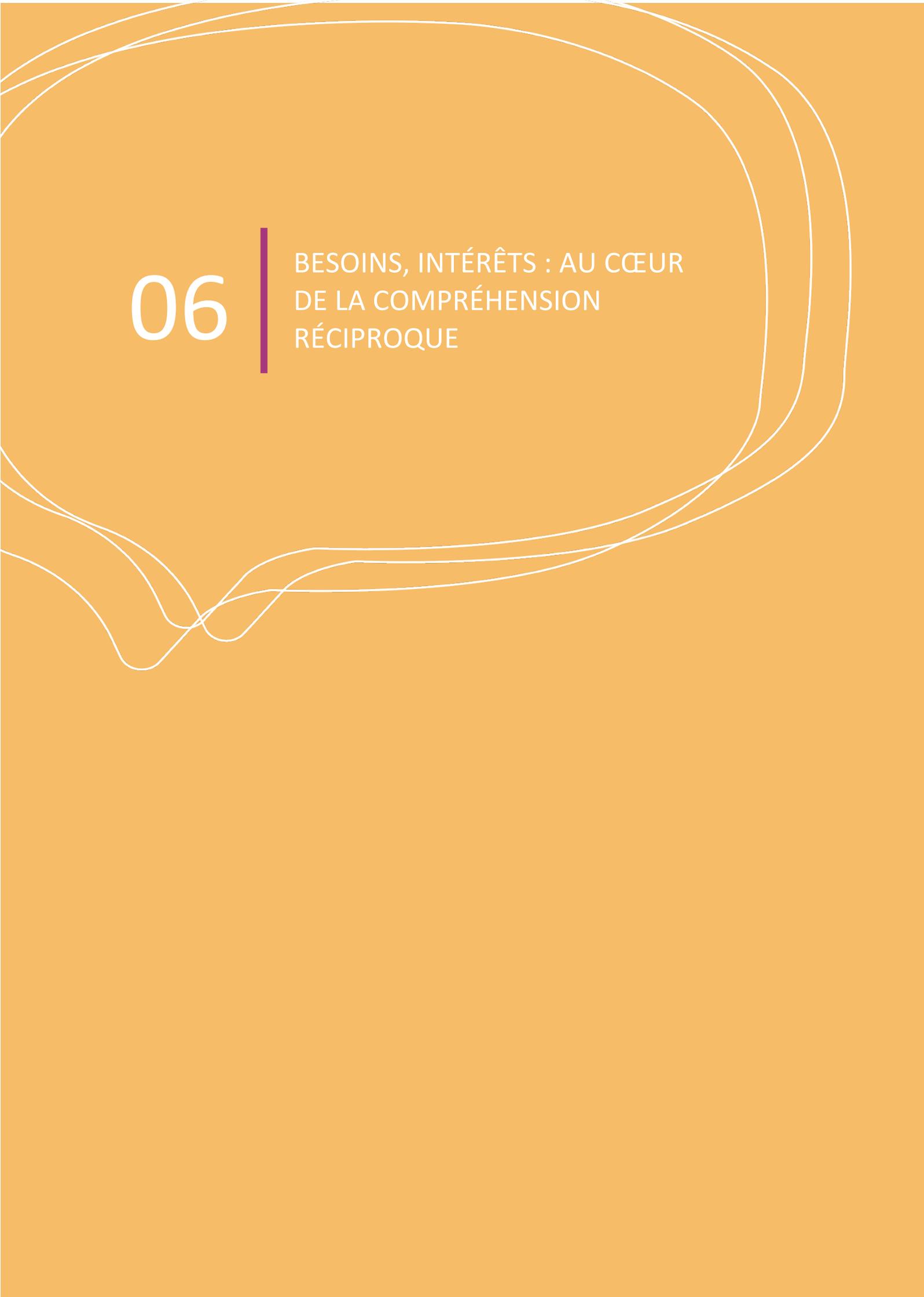
Médiation de quartier entre les anciens qui veulent du silence, et les jeunes qui font de la trottinette dans la cour de la résidence. A la question « que voulez-vous ? » posée aux anciens, ils répondent : que les enfants arrêtent de jouer dehors, ça fait trop de bruit (c'est une position !). A la question, « qu'est-ce que cela permettra pour vous ? » (Une bonne question de recherche d'intérêt/besoin !), ils répondent : pouvoir me reposer au calme après le déjeuner, pouvoir jouer aux cartes avec les voisins de temps en temps dans la cour. On voit ici pointer les options d'horaires d'utilisation de la cour, d'activités à mettre en place entre les résidents, etc.



POUR ALLER PLUS LOIN : EXERCICE POUR TROUVER LES OPTIONS

1. Une fois le dilemme au cœur du conflit identifié, donnez 2 minutes à votre équipe ou aux parties-prenantes pour trouver le maximum d'options de résolution possibles. Les plus folles sont les bienvenues, il n'y a ici pas de limite, juste de la créativité. Discutez ensuite de ce qui a permis l'émergence de multiples idées (la confiance, le fait de n'être pas jugés, pas au cœur du conflit, etc.). Et rechercher des idées utiles à l'intérieur des milles options proposées.
2. Cette approche de la négociation s'oppose au marchandage traditionnel sur de nombreux points. En situation de « médiateur/trice », identifiez lorsque vous ou les autres sont tentés par le marchandage :

NÉGOCIATION DE MARCHANDAGE	NÉGOCIATION BASÉE SUR LES INTÉRÊTS
Les parties sont des adversaires	Les parties sont des associés vers la résolution de problème
Le but est la victoire	Le but est une décision sage
Demander des concessions	Collaborer pour définir ensemble qui obtient quoi
Reste bloqué sur ses positions	Se concentrer sur les intérêts, pas les positions
Chercher son gain individuel	Chercher un gain partagé



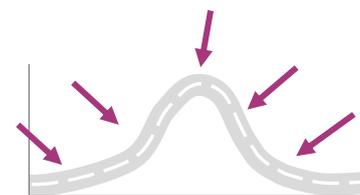
06

BESOINS, INTÉRÊTS : AU CŒUR
DE LA COMPRÉHENSION
RÉCIPROQUE



DE QUOI PARLE-T-ON ?

Il est possible de satisfaire les intérêts des parties en négociation, en tout ou partie, alors qu'il est difficile et contreproductif de contourner leur position, de les faire « changer d'avis ». Identifier les intérêts, les besoins, les désirs et les peurs est une étape indispensable du dialogue. Elle permet de comprendre l'espace disponible pour construire des solutions.



Plusieurs outils sont utiles pour ce travail d'écoute et de compréhension réciproque :

L'écoute active :

C'est l'écoute pendant laquelle je fais taire la petite voix qui me parle dans ma tête et passe son temps à juger ce que dit l'autre, trouver des solutions plus vite que lui/elle, penser à ce que j'aurais fait à sa place, ressentir mes propres émotions, etc... L'écoute active cherche à comprendre (pas nécessairement à accepter !) ce que dit l'autre, ce qui lui arrive, comment il/elle se sent, pourquoi il le fait, etc.

CLÉS DE RÉCEPTION :

Je comprends, j'entends
Tu as besoin que...
c'est ça ?
« Pour vous, c'est
insupportable »
Comprendre ≠ être
d'accord

Je pose des questions
de compréhension,
jusqu'à avoir identifié
ce qui est vraiment
important pour l'autre.
Je formule des
validations pour être
sur(e) d'avoir bien
compris

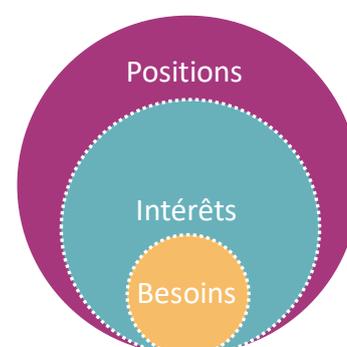
CLÉS DE QUESTIONNEMENT :

Pourquoi
demande-t-il cela ?
Qu'est-ce qui va
faire que... ?
De quoi ai-je peur,
qu'est-ce qui me
met en colère ?

La palette des besoins

La satisfaction des besoins primaires est toujours sous-jacente à une position fixe exprimée (besoins de subsistance, de sécurité, de liberté, d'appartenance, de reconnaissance, spirituels, intellectuels, ...).

L'oignon : Dans la plupart des conflits, les positions des parties sont très éloignées alors que les besoins réels des parties sont souvent plus conciliables. A l'image de l'oignon, on peut peler sa propre situation et celle des autres parties pour toucher le « cœur ».



Fisher et al (2000)



EXEMPLES D'APPLICATION :

TROUVER LES INTÉRÊTS AU-DELÀ DES POSITIONS

Médiation de quartier entre les anciens qui veulent du silence, et les jeunes qui font de la trottinette dans la cour de la résidence. A la question « que voulez-vous » posée aux anciens, ils répondent : que les enfants arrêtent de jouer dehors, ça fait trop de bruit (c'est une position !). A la question, « qu'est-ce que cela permettra pour vous ? » (Une bonne question de recherche d'intérêt/besoin !), ils répondent : pouvoir me reposer au calme après le déjeuner, pouvoir jouer aux cartes avec les voisins de temps en temps dans la cour. On voit ici poindre des options de solution : horaires d'utilisation de la cour, activités à mettre en place entre les résidents, etc.



POUR ALLER PLUS LOIN : EXERCICE

SE METTRE EN ÉCOUTE ACTIVE :

A, B et C sont trois personnes de votre équipe. A se met en écoute active de B qui lui raconte une situation. A pose des questions de compréhension, valide sa compréhension, cherche à comprendre les besoins et intérêts de B (et des autres si d'autres personnes dans son histoire) derrière le dilemme de B. C observe et prend des notes sur le comportement verbal et le non-verbal de A.

Pour débriefer, on demande d'abord à B : t'es-tu senti écouté ? Qu'as-tu ressenti ? puis à A : as-tu eu l'impression de comprendre ses besoins et intérêts ? qu'est-ce qui a été difficile ? facile ? puis C fait ses commentaires (toujours en citant les faits qu'il a observé avec précision, et en mode de propositions d'amélioration s'il a des suggestions).



07

LES ÉTAPES DE
LA MÉDIATION



DE QUOI PARLE-T-ON ?

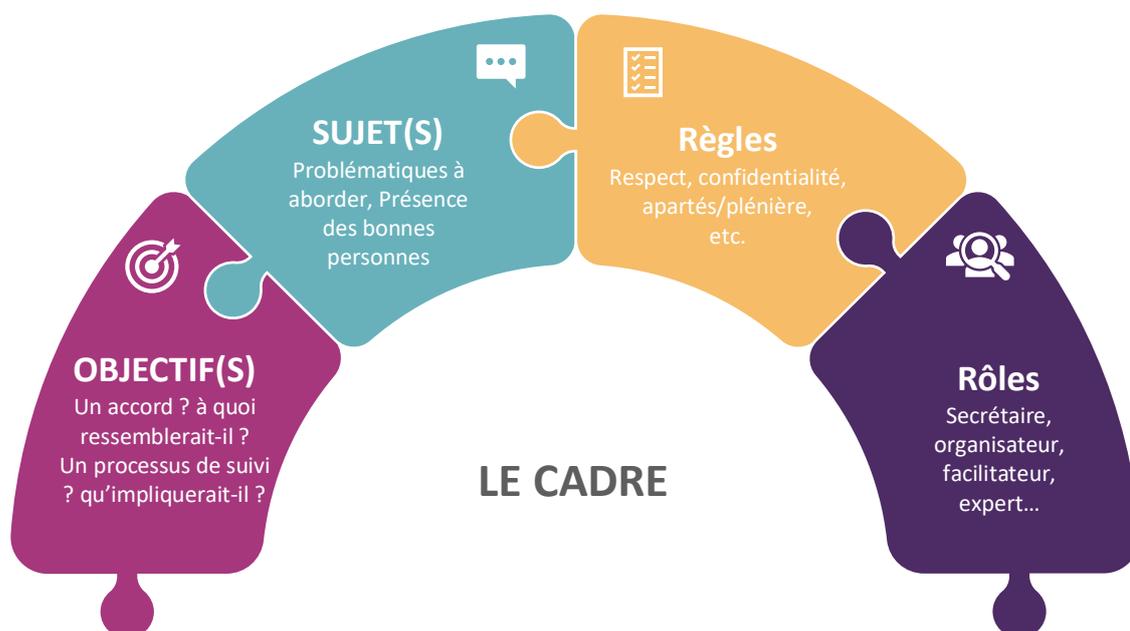
ANALYSER LE CONTEXTE ET PRÉPARER LA MÉDIATION : LES ENTRETIENS PRÉLIMINAIRES

Pas de réunion de médiation sans entretiens individuels confidentiels préliminaires. Ils permettent d'analyser le contexte (fiche 3), d'identifier les besoins et intérêts des acteurs (fiche 6), de permettre l'expression des frustrations (cela évite souvent des émotions fortes en réunion), ...



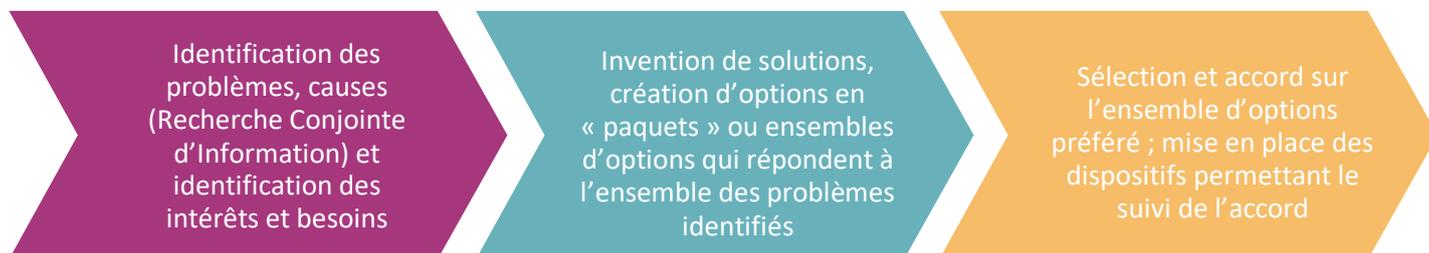
CONCEVOIR LE PROCESSUS DE MÉDIATION ADAPTÉ AU CONTEXTE

Une définition claire et en amont du cadre, du processus, des responsabilités et fonctions (et l'usage des outils de facilitation) du facilitateur ou du médiateur sont les premières étapes. On clarifie ainsi, avec les parties :



Le processus

Il est indispensable de séparer les 3 étapes de la négociation lors de la construction collective d'un consensus (voir aussi fiche 5)



Mener la médiation

Les fonctions du facilitateur (source Geyser):

FACILITATION	Faciliter l'expression de tous et la recherche d'un accord
RÉGULATION	Réguler la prise de parole
RAPPEL	Rappeler le cadre et les points d'accord
TRADUCTION	Traduire le jargon
ALERTE	Signaler les dangers qui menacent la progression du dialogue
BALISAGE	Indiquer le chemin parcouru et les points d'étape

DÉFINIR LES MOYENS DE SUIVI DES DÉCISIONS PRISES

La mise en œuvre d'un accord doit être surveillée, idéalement par les parties elles-mêmes, car elles ont en théorie toutes intérêt à ce que l'accord soit tenu. Le contexte va aussi évoluer, et doit faire l'objet d'une veille pour sentir le besoin d'évolution de l'accord (retour aux fiches 3 – contexte et fiche 4 – prévenir les conflits)



Exemples d'application

Dès qu'une tension pointe dans un centre social de la région lyonnaise, les administrateurs, qui ont été formés à la négociation, mettent en place un processus de dialogue :

1. Entretiens préalables : entretiens téléphoniques ou présentiels, mais toujours confidentiels
2. Proposition d'une personne en posture de médiation et choix des parties de l'accepter ou de préférer une autre personne
3. Clarification de l'objectif de la médiation (les problèmes que l'on veut traiter ensemble à la fin) et proposition d'un processus de trois réunions courtes :
 - A la première on partage un compte-rendu anonymisé des entretiens individuels. On complète et discute des problèmes rencontrés par chacun. On peut refaire l'historique pour écouter les différentes versions
 - A la seconde, on développe le plus d'options de solution possible, on les liste sans les juger, on imagine la même situation sans conflit « à quoi ressemblerait votre contexte/immeuble/association si les conflits étaient résolus ? », « qu'est-ce que ça doit changer pour vous si on arrive à résoudre ces problèmes ? »
 - A la troisième on définit les solutions viables, valables pour tous et répondant aux problèmes le plus possible (comme dans l'orange entre les enfants)
4. Veille sur le contexte et sur l'accord, via un suivi plus ou moins formel de l'équipe d'administration

Dans un cas de médiation avec des enfants, le processus avait été adapté en un jeu de société (une roue que l'on tournait pour identifier le type de problème (entre enfants, avec les adultes, avec d'autres personnes, ...) et l'enfant devait ensuite l'illustrer par un exemple précis (un fait !) puis en groupe ils proposaient des solutions...

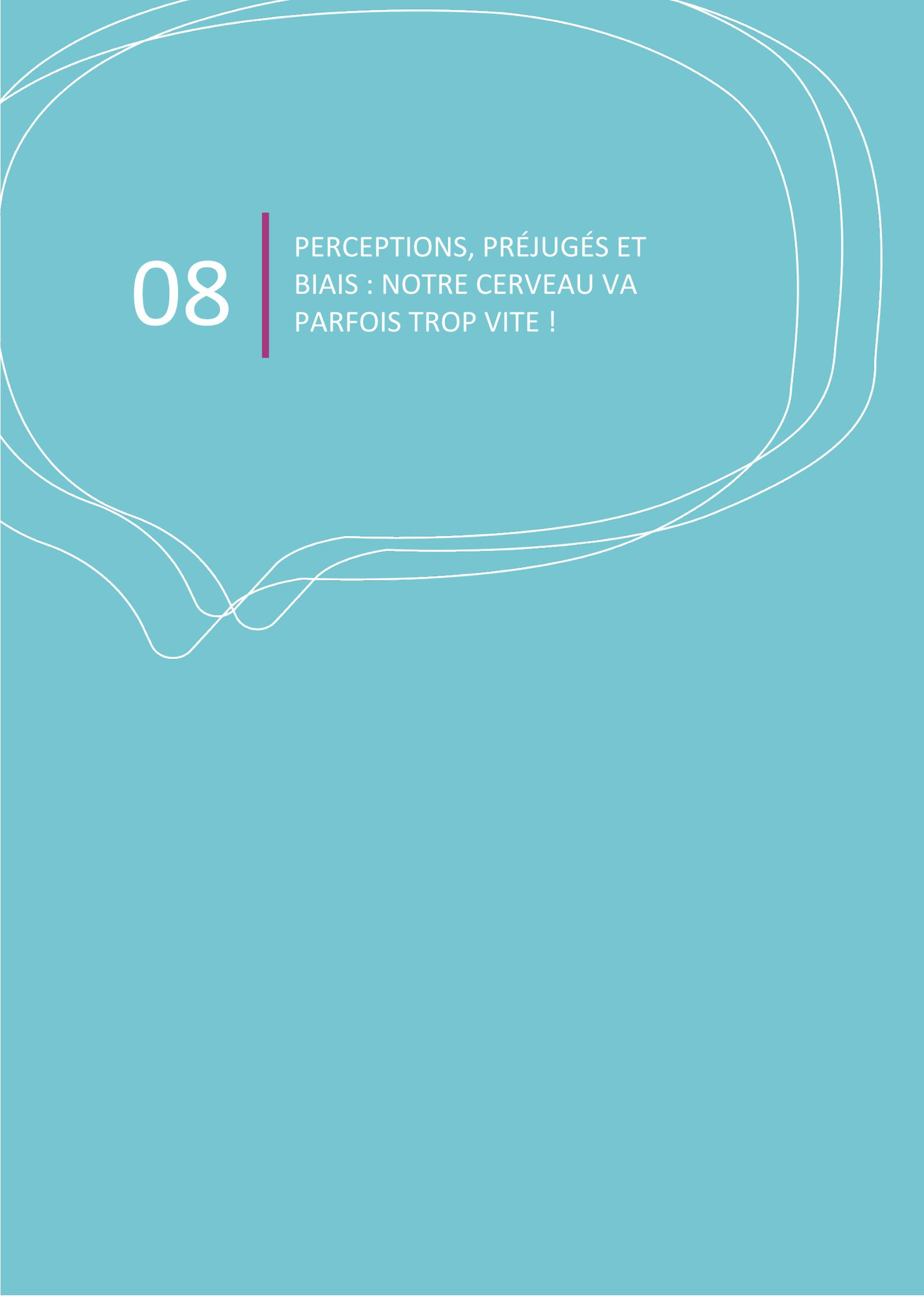


POUR ALLER PLUS LOIN : EXERCICE

Les médiateurs de conflit ont chacun leur technique avant d'aller en médiation. Les plus courantes sont :

- Relaxation et Méditation avant les entretiens, les réunions pour se rendre disponible à l'écoute, se rappeler ses propres techniques de gestion de ses propres émotions, se rappeler les principes de la posture de neutralité
- Préparation de « tout ce qui pourrait arriver et faire échouer la gestion du conflit » : imaginer les comportements des uns et des autres, faire des fiches par acteur, associer un co-médiateur en cas de blocage, imaginer le lieu qui se prêtera le mieux à la situation, etc.

A vous de trouver la bonne préparation !



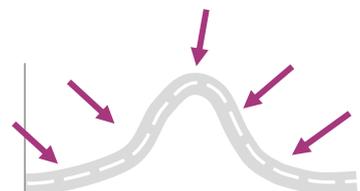
08

PERCEPTIONS, PRÉJUGÉS ET
BIAIS : NOTRE CERVEAU VA
PARFOIS TROP VITE !



De quoi parle-t-on ?

Nos cerveaux sont si intelligents qu'ils font des raccourcis... et nos jugements se laissent ainsi influencer par nos perceptions, nos peurs, nos pensées. En situation de tension, les facteurs émotionnels accentuent cet effet, pour ne pas perdre la face ou pour éviter l'inconfort de pensées incompatibles. Le médiateur/la médiatrice communautaire va devoir plus que quiconque être attentif à ses propres biais et identifier ceux des autres autour de lui/elle pour comprendre les comportements. Voici quelques biais auxquels vous êtes confrontés (adapté de <http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/biais-cognitifs>) :



LE BIAIS DE CONFIRMATION

Le *biais de confirmation* est la tendance, très commune, à ne rechercher et ne prendre en considération que les informations qui confirment les croyances et à ignorer ou discréditer celles qui les contredisent. Si je suis climato sceptique, je peux lire une analyse scientifique qui dit le contraire, et je retiendrai surtout la petite phrase qui dit « l'hypothèse que l'influence humaine... », donc c'est une hypothèse. Si je crois foncièrement à l'impact de l'homme sur le changement climatique, l'étude va me convaincre plus encore qu'avant.

L'EFFET DE HALO

L'*effet de halo* se produit quand la perception d'une personne ou d'un groupe est influencée par l'opinion que l'on a préalablement pour l'une de ses caractéristiques. Par exemple, une personne de belle apparence physique sera perçue comme intelligente et digne de confiance. Celle qui parle bien français en étant arrivé depuis peu pourrait sembler pertinente pour jouer un rôle de médiation, alors que ce n'est pas le critère le plus important !

L'ILLUSION DE CORRÉLATION

L'*illusion de corrélation* consiste à percevoir une relation entre deux événements non reliés ou encore à exagérer une relation qui est faible en réalité. Par exemple, l'association d'une caractéristique particulière chez une personne au fait qu'elle appartienne à un groupe particulier alors que la caractéristique n'a rien à voir avec le fait qu'elle appartienne à ce groupe. Ce biais est clé en gestion de conflit communautaire : on aura toujours comme premier réflexe d'associer les individus au groupe auquel ils appartiennent. Dans une médiation de quartier déjà citée dans ce guide : les anciens trouvaient que par définition les jeunes étaient irrespectueux. Ce n'est qu'en creusant ce que signifiait le respect pour chacun dans l'assemblée que l'on a pu dépasser ce biais.

L'ILLUSION DE SAVOIR

L'*illusion de savoir* consiste à se fier à des croyances erronées pour appréhender une réalité et à ne pas chercher à recueillir d'autres informations. La situation est jugée à tort comme étant similaire à d'autres situations connues et la personne réagit de la façon habituelle. Chaque contexte est différent, c'est ce que la fiche 3 – le contexte vous pousse à expérimenter ! Ainsi, accueillir de la même façon des personnes émigrées qui viennent de contextes différents est toujours source de difficultés car les besoins seront différents.

L'EFFET BOOMERANG

L'effet boomerang est le phénomène selon lequel les tentatives de persuasion ont l'effet inverse de celui attendu. Les croyances initiales sont renforcées face à des preuves pourtant contradictoires. De récentes études neuroscientifiques montrent que notre cerveau « gèle » s'il reçoit des informations trop incompatibles avec ses croyances fortes ; ce n'est pas qu'il fait semblant de ne pas entendre, il ne connecte pas ! Par exemple, une réunion réunissant plusieurs personnes de différents pays d'Afrique de l'Est bloquait sur un point, un collègue Kényan essayant de convaincre le collègue Ethiopien d'un point en particulier. Un autre collègue Ethiopien intervient et répète exactement la même chose que le Kenyan, et le premier collègue Ethiopien « entend » et valide le point.

LA DISSONANCE COGNITIVE

C'est le fait d'avoir des raisonnements incompatibles, qui empêchent tout simplement d'avancer. Par exemple : le discours majoritaire dans ma communauté est que l'école laïque française détourne les enfants de notre culture ; j'ai été à l'école laïque française et porte pourtant fortement ma culture d'origine. Ces deux éléments se contredisent, mais c'est trop inconfortable de porter une voix contradictoire à la majorité, et mon propre discours va effacer une des réalités. Nous choisissons alors de « se mentir », de fuir, ou entrons en combat (en conflit !) pour satisfaire la frustration vécue.



Exemples d'application

Dans le cas présenté plus haut d'un conflit de quartier entre enfants et personnes âgées, le travail sur « qu'est-ce qu'être respectueux pour vous ? » avait permis de quitter des positions pour toucher à des besoins, quitter des champs émotionnels pour toucher à du rationnel, dépasser les biais et croyances pour trouver des solutions simples : Une grand-mère avait répondu : « c'est me dire bonjour et me tenir la porte quand on se croise dans hall » ; une maman avait précisé : « c'est accepter que j'éduque mes enfants différemment que d'autres, mais qu'on peut me faire confiance sur le fait que je fais attention à eux » ; un enfant avait dit : « c'est que si mon ballon passe chez le voisin, on me demande de le récupérer au lieu de le crever ».

Pour dépasser le biais de corrélation en début de médiation, il est intéressant de permettre à des personnes en conflit de « se raconter leur vie, respectivement ». Dans une médiation entre deux voisins dont une famille était arrivée quelques années auparavant de Tchétchénie, les choses étaient allées très loin : insultes et menaces proférées, tensions quotidiennes. A la fin d'une courte session de « raconter sa vie » à laquelle les personnes avaient résisté au démarrage, les uns ont pu dire : « quelle histoire, je comprends mieux maintenant les difficultés qu'ils ont pu rencontrer », et les autres « si j'avais su, ils en ont fait des choses pour la communauté avant de venir ici, on pourrait s'entraider plus » ? Le travail d'écoute active était ensuite possible.

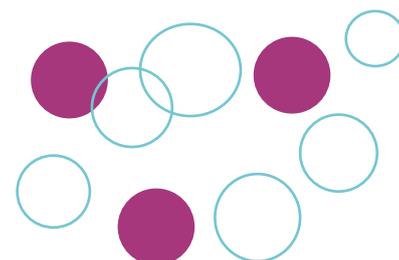
Prendre en compte les biais permet simplement de « redescendre de l'échelle » pour passer de nos perceptions (toujours faussées) à une meilleure compréhension de l'autre et des faits qui se sont déroulés.



Pour aller plus loin : exercice

Dans un groupe que vous animez, proposez une question simple à partir du schéma suivant :

« *Les ronds en plein sont-ils de la même taille ?* »



Au préalable, vous aurez demandé à 2 ou 3 personnes à la personnalité forte (selon les groupes, cela peut être une personne âgée/sage, une personne « mieux diplômée », une personne qui a du caractère...) d'affirmer, détails à l'appui que les ronds en plein de sont pas de la même taille. Insistez pour que l'ensemble du groupe réponde.

Puis observez avec eux ce qui se passe : ceux qui étaient sûrs d'eux doutent, on hésite, on ne sait plus... C'est une illustration de plusieurs des biais évoqués plus haut.



09

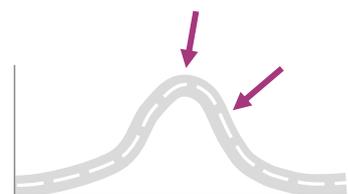
LES BARRIÈRES À LA
MÉDIATION/NÉGOCIATION



DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les barrières à la négociation sont les éléments de contexte qui empêchent qu'une négociation ou un dialogue ait lieu ou aboutisse. Les connaître en amont de la négociation permet

- De mieux préparer sa capacité et celle des autres parties à négocier (maturité)
- D'adapter sa stratégie de négociation avant et pendant la discussion
- D'anticiper les facteurs susceptibles de fragiliser l'accord une fois obtenu



C'est à partir de l'analyse des sujets, des acteurs, de leurs intérêts, et des opportunités de résolution du désaccord passé que l'on peut identifier les barrières à la négociation (cette étape fait donc partie du travail préliminaire après les entretiens individuels !). Les parties sont-elles prêtes pour un accord ? Est-ce le bon moment pour introduire une négociation ? Sur quoi dois-je travailler en tant que médiateur avant d'inviter les parties au dialogue ? Et dois-je simplement ne rien faire, car trop de barrières existent dans ce contexte ?

ELLES SONT EN GÉNÉRAL CLASSÉES SOUS TROIS CATÉGORIES

<p>Les barrières tactiques ou stratégiques : quand la négociation ne semble tactiquement ou stratégiquement pas la meilleure option du point de vue des parties</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dialoguer = abandonner : en indiquant votre volonté au dialogue, vous donnez l'image d'un négociateur « mou » - Asymétrie de pouvoir : Les plus puissants pensent qu'ils vont gagner autrement, les plus faibles qu'ils vont se faire avoir - Pas de Zone d'Accord Potentiel : Pourquoi négocier lorsque votre perception est qu'il n'y a pas d'espace d'accord possible, vous donnerez une image négative, cela risque de stimuler des attentes irréalistes. - Aucun "partenaire" n'est en mesure (capacité ou volonté) de fonder un accord ou de le mettre en application.
<p>Les barrières psychologiques sont liées aux perceptions ou aux émotions et démontrent que la négociation est un « processus social interactif ». Elles incluent</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La non-reconnaissance de l'autre ; les discussions confèrent une légitimité - Le fait que se mettre d'accord n'est pas toujours le plus important : "c'est mon droit", une question de justice, qui ne se négocie pas. - La polarisation : dans les conflits longs, les stéréotypes peuvent prendre le dessus, chaque partie voyant l'autre comme irrécupérable - Les dynamiques d'escalade réciproque : à coup donné, coup rendu, les gains relatifs deviennent primordiaux (je dois gagner plus que toi, quoique je gagne)
<p>Les barrières structurelles, ou institutionnelles, font écho au "contexte dans lequel le conflit et la négociation ont lieu" et concernent surtout les institutions en charge de mener la négociation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La base de soutien est divisée : des oppositions au sein de votre groupe risquent de s'exprimer si vous apparaissez comme conciliant - Les canaux politiques/physiques sont fermés : pas de possibilité d'entrer en négociation - Les parties considèrent l'« autre » comme un bloc uniforme (la mairie, la communauté Y), au lieu d'y voir une multitude d'acteurs (de personnes) et de partenaires potentiels.

D'autres barrières encore peuvent être identifiées à l'intersection entre les 3 catégories présentées ; comme les dynamiques intragroupes et intergroupes, ou l'enjeu de ne pas perdre la face (voir fiche 8 – les biais).



POUR ALLER PLUS LOIN : EXERCICE

1. Penser à un conflit vécu : quelles sont les barrières qui ont freiné la résolution ou le dialogue ? Comment les avez-vous dépassées ?
2. Dans un cas en cours : une fois les entretiens préliminaires réalisés, identifier les barrières potentielles à la médiation (en groupe si possible, c'est plus facile). Définir en face de chaque barrière si « on peut » faire quelque chose, « qui » peut le faire, qu'est-ce qui doit changer dans le processus de médiation ?



10

LES RÉFLEXES DU
MÉDIATEUR/MÉDIATRICE

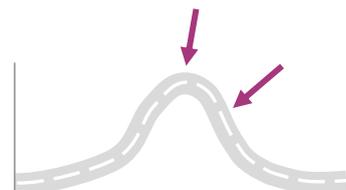


DE QUOI PARLE-T-ON ?

SAVOIR SI LES CONDITIONS SONT RÉUNIES POUR UNE MÉDIATION

Questions clés pour la mise en place d'une médiation ou la facilitation de consensus

- Maturité des parties : sont-elles prêtes au dialogue ? - état du conflit, motivations, capacités
- Maturité du médiateur/facilitateur ? - est-elle la bonne personne ? de quoi dispose-t-elle pour stimuler la négociation (bâton, carotte, niveau de confiance)
- Qui est à l'origine de la médiation ? quoi choisit le médiateur ?



CLARIFIER SA POSTURE

Voir fiche 7 : le-la médiateur-riche doit être validé-e par les parties, et clarifier ce qu'il met en œuvre pour assurer une posture de neutralité (qu'il soit interne ou externe !)

MAITRISER LES BIAIS (LES SIENS ET CEUX DES AUTRES) (VOIR FICHE - LES BIAIS)

CLARIFIER LE CADRE (VOIR FICHE - LE PROCESSUS)

ASSURER L'ÉGALITÉ ENTRE LES PARTIES À LA TABLE DE NÉGOCIATION :

<p>Connaissance : Les règles du jeu, les intérêts des parties, les stratégies à mener, le contexte</p>	<p>Le médiateur facilite le même niveau de connaissance pour chacune des parties, peut donner accès à l'expertise (légale ou technique) si les parties le souhaitent</p> <p>Le médiateur n'est pas censé apporter lui-même des solutions ou des idées</p>
<p>Compétence : le management interne du processus</p>	<p>Par impartialité, le médiateur a intérêt à accompagner ensemble les parties à développer leur capacité à inventer des options, à avoir une stratégie claire de négociation.</p> <p>Parce que le résultat sera meilleur pour tous si chaque partie sait mener la négociation, le médiateur peut accompagner individuellement une partie qui en a plus besoin</p> <p>Le médiateur n'aide pas les parties à « gagner ». Il peut leur proposer de l'aide d'un autre acteur qui sera « conseil en négociation »</p>
<p>Pouvoir (politique)</p>	<p>On différencie l'équilibre des pouvoirs autour de la table et en dehors de la table. Autour de la table, même temps de parole, etc. Si le déséquilibre reste présent autour de la table, le médiateur peut questionner les parties sur 3 critères : « est-ce équitable ? », « est-ce efficient ? », « est-ce stable ? »</p>

Source : Susskind, mediator's accountability

GÉRER LES MOMENTS DIFFICILES

- Émotions : reconnaître et rechercher les besoins non-satisfaits, le rôle de l'émotion (à quoi elle sert cette émotion ressentie : À convaincre ? À poser des limites ? À montrer sa loyauté ?), « monter sur le balcon » (au sens figuré, prendre de la hauteur par rapport à la situation pour réguler sa propre émotion)
- Monopolisation : en amont, clarifier les rôles si personnalités fortes, rappel des règles (« je souhaite maintenant entendre ceux que je n'ai pas entendu »)
- Impasse (ou sabotage) : partager le constat avec les participants (« qu'est-ce qui est en train de se passer ? », réunions en aparté)



EXEMPLES D'APPLICATION

Les questions-outils

(Au début) Qu'est-ce qui est vraiment important pour vous ?

(Pour « rechercher plus d'options de solutions »)
Qu'est-ce qui vous permettrait d'accepter cette proposition ?

Si « x » est inacceptable pour vous, qu'est-ce que vous accepteriez proche de « x » ?



POUR ALLER PLUS LOIN : EXERCICE

LA TEMPÉRATURE ÉMOTIONNELLE :

Apprenez à mesurer votre propre température émotionnelle (sur une échelle de un à dix) et celle de vos partenaires, ainsi que les techniques pour la faire descendre :

- Respiration,
- Pause de la réunion,
- « Monter sur le balcon » - visuellement, imaginez-vous sur un balcon qui surplombe la scène que vous vivez, cela s'appelle aussi une position « meta »

Vous pouvez proposer cela aux autres : « je sens une tension importante, je vous propose de faire baisser cette tension en ... prenant une pause dans le parc, ou juste un café, etc. Si cette technique est présentée en introduction, c'est plus facile d'y faire allusion lorsque l'occasion se présentera.



BIBLIOGRAPHIE POUR
ALLER PLUS LOIN

- Anderson, Mary B. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace--or War*. Boulder, Colo.: Lynne Rienner, 1999. Print.
- Arrow, K., Mnookin, R., & Ross, L. (1995). *Barriers to conflict resolution*. New York: W.W. Norton.
- Bar Tal Daniel. *Overcoming Psychological Barriers to Peace Making: The Influence of Mediating Beliefs about Losses*: <http://portal.idc.ac.il/en/symposium/herzliyasymposium/documents/dcbar-tal.pdf>
- Bar Tal, Daniel. *Intergroup Conflicts and Their Resolution: A Social Psychological Perspective*. New York: Psychology, 2011. Print.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York, N.Y.: Penguin Books.
- Lederach, John Paul. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, 1997. Print.
- Levinger, Matthew Bernard. *Conflict Analysis: Understanding Causes, Unlocking Solutions*. Washington, DC: United States Institute of Peace, 2013. Print.
- Stone, D., Heen, S., & Patton, B. (2010). *Difficult conversations: How to discuss what matters most* (10th anniversary ed., [2nd ed.]). New York: Penguin Books.
- Susskind, L., & Cruikshank, J. (1987). *Breaking the impasse: Consensual approaches to resolving public disputes*. New York: Basic Books.
- Tropp, Linda R. *The Oxford Handbook of Intergroup Conflict*. Oxford: Oxford UP, 2012. Print.
- Hedges, Chris. *War Is a Force That Gives Us Meaning*. New York: PublicAffairs, 2002. Print.

Ce guide du médiateur communautaire a été réalisé par les partenaires du projet Migrant Community Mediator : Le LABA - Folkuniversitetet Stiftelsen Vid Lunds Universitet – Roscommon LEADER Partnership – Learning Hub Friesland Foundation – Momentum Marketing Services Ltd – Canice Consulting Ltd ; en partenariat associé avec Aline Brachet (Appica-Capacity).