Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 70 (2012)

Heft: 3

Artikel: La médiation : co-construction et inclusion de la norme de non-discrimination

Autor: Meralli-Ballou Monnot, Shabname

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-390912

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 06.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LA MÉDIATION: CO-CONSTRUCTION ET INCLUSION DE LA NORME DE NON-DISCRIMINATION

SHABNAME MERALLI-BALLOU MONNOT
Avocate, Médiatrice et Enseignante en médiation dans les contextes de diversité et en gestion de conflits
l'Université Paris-Dauphine, l'Institut Catholique de Paris
shabname.monnot@wanadoo.fr

La présente communication apporte une contribution à la juste place de la médiation à partir d'une pratique réflexive. L'écart est perpétuel entre les textes et la réalité des faits et des pratiques dans les organisations. La médiation porte en elle une dimension ternaire dynamique et opérante afin de permettre de passer, en toute connaissance de cause, d'un contexte de discrimination injustifiée à l'inclusion d'une norme de non-discrimination co-construite par les parties elles-mêmes.

Mots-clés: médiation, management interculturel, gestion de la diversité, intégration, norme de non-discrimination.

La discrimination se concrétise par le constat d'une mesure défavorable, injustifiée, illicite prise sur une caractéristique qu'il est interdit de considérer pour prendre une décision –sexe, nationalité, «race»/ethnie, religion, handicap et orientation sexuelle. Les directives européennes ont construit le droit de la discrimination et la mise en place de l'égalité de traitement en définissant les discriminations directes, indirectes, par injonction, par association, par harcèlement[1]. Les discriminations sont perçues, mais bien souvent elles sont passées sous silence. Il résulte du rapport du 5ème baromètre de l'institut CSA[2] n° 11 01846 de janvier 2012 établi à la demande de la Halde (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité) et de l'OIT (Organisation internationale du travail) sur la perception des discriminations au travail dans le secteur privé et dans la fonction publique:
«*La lutte contre les discriminations dans le monde du travail continue à être massivement perçue comme un enjeu important par 98% des agents et 97% des salariés du privé. Plus d'une personne interrogée sur quatre (26% des agents de la fonction publique et 28% des salariés du privé) déclare avoir déjà été victime de discrimination dans le cadre du travail. La proportion d'individus témoins d'une discrimination demeure à un niveau élevé: 34% dans la fonction publique et 38% dans le secteur privé. Le sexe et la grossesse / maternité devien-*

1 http://eur-Lex.europa.eu, commission http://ec.europa.eu/social
2 www.csa.eu

nent les premiers critères de discrimination cités par les victimes, avec l'âge pour les salariés du privé. Les témoins de discrimination citent pour leur part le critère du sexe, l'origine ethnique, l'apparence physique, les activités syndicales et l'âge pour le privé. L'auteur le plus fréquemment cité des discriminations vécues et observées reste le supérieur hiérarchique.»

Le droit de la discrimination demeure ignoré par les victimes elles-mêmes et les entreprises bien souvent, ainsi qu'il résulte des questions posées au Défenseur des droits et données à titre d'exemple sur son site[3]:

> «Je suis d'origine maghrébine et un restaurant a refusé de me donner une table alors qu'il était à moitié vide. Est-ce une discrimination visée par la loi?».
> «Je suis employeur, puis-je licencier un salarié handicapé au motif d'insuffisance professionnelle?»
> «Je suis salarié(e) d'une entreprise et handicapé(e). Comment faire pour bénéficier d'un aménagement de poste?»
> «Le propriétaire de l'appartement que je souhaite louer me demande un dossier médical avant d'établir le contrat de location. Est-ce légal?»
> «Mon employeur peut-il me licencier alors que je suis enceinte?»

Les discriminations interdites fondées sur un critère prohibé alimentent et favorisent la perte de l'estime de soi et placent les personnes dans une société de mépris (Honneth 2006). D'après Axel Honneth: «*Ce qui doit prévaloir et former le cœur même de la normalité d'une société indépendamment de toute culture, ce sont les conditions qui garantissent aux membres de cette société une forme inaltérée de réalisation de soi*» (p. 88). Germain Duclos (2011) définit le concept de l'estime de soi à partir de l'articulation de quatre composantes: le sentiment de confiance, la connaissance de soi, le sentiment d'appartenance à un groupe et le sentiment de compétence.
Lévy Strauss (1958), à travers l'anthropologie structurale, enseigne que les humains vivent dans des univers de sens. «*L'humain est un être générique et singulier. L'être humain est un être actif et réflexif*», comme le démontre Jean-François Chanlat à travers une nouvelle conceptualisation du rapport entre individu et organisation (Chanlat 1990).
Philippe d'Iribarne dans son ouvrage «La logique de l'honneur» (1989) pose la question «*quels types de rapports suppose-t-on entre la culture, les institutions, l'histoire et la stratégie des acteurs?*» L'honneur joue un rôle persistant et intervient dans la conception française des droits et devoirs. «*L'opposition noble/commun est restée significative au sein de la culture française*».
Le fait de prendre en compte cette dimension culturelle des pratiques n'incite pas à la résignation, mais aide à trouver des moyens de sortir des situations qui peuvent paraître bloquées par des résistances irrationnelles. Michel Sauquet (2007) nous invite au «*dialogue entre les cultures, à leur fécondation mutuelle*», en s'appuyant sur une grille d'identification des variables socioculturelles susceptibles d'expliquer les manières d'être et d'agir de l'autre.

---

3 www.defenseurdesdroits.fr

Que peut apporter la médiation dans la gestion des organisations?
La médiation est un dispositif approprié et rationnel en vue de l'intégration des principes de la Charte des droits fondamentaux.
Il s'agit de repenser la question des liens interpersonnels. Qu'est-ce qui attaque ces liens? Qu'est-ce qui permet de les renforcer? Jean François Six (2002), distingue les institutions binaires. Elles sont du côté de la gestion, de la distinction entre concepteurs et exécutants. La médiation, c'est un espace ternaire: «*Même pour deux adversaires qui se confrontent, un lien s'établit entre eux, leur conflit est là, réel, comme une tension qui peut se faire constructrice*».
La médiation s'entend de tout processus structuré, quelle qu'en soit la dénomination, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, le médiateur, choisi par elles ou désigné, avec leur accord, par le juge saisi du litige (Art.21 nov.2006).
La médiation fait partie de ce processus pédagogique d'apprentissage et d'acceptation de l'Autre dans son droit fondamental à sa dignité (Morineau 1998). Elle a pour objet de tenter de rétablir la personne dans ses droits fondamentaux. Ce qui va permettre l'éveil de l'estime de soi.
Selon P. Ricœur (2010) la démocratie est un «*État qui ne se propose pas d'éliminer les conflits, mais d'inventer les procédures leur permettant de s'exprimer et de rester négociables*». Les conflits sont nécessaires car comme le dit Hannah Arendt (1997), une société sans conflits serait totalitaire.
Le tiers médiateur qualifié ouvre un espace de régulation, de gestion des conflits inévitables car le conflit constitue un entrechoc spatio-temporel des libertés et des singularités, des diversités non acceptées de part et d'autre.
C'est à travers la mission de médiation Halde, aujourd'hui appelée Défenseur des droits (loi organique mars 2011) dans le contexte du handicap[4], que nous nous proposons de mesurer la juste place de la médiation.

1. LE RAPPEL DU CADRE LÉGAL EN FRANCE

La mission de médiation se fonde sur l'article 7 al 2 de la loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004, désormais l'article 26 de la loi organique n° 2011-333 du 29 mars 2011 relative au Défenseur des droits: «*la Haute Autorité peut procéder ou faire procéder à la résolution amiable des différends portés à sa connaissance, par voie de médiation*». L'article 28 du décret n° 2005-215 du 4 mars 2005 définit la mission du médiateur: «*En vue de parvenir à une résolution amiable des différends portés à sa connaissance, la Haute Autorité peut, après avoir recueilli l'accord des personnes en cause, désigner un médiateur afin de les entendre et de confronter leurs points de vue*».
C'est sur la base de ces textes que le collège de la Halde prononce une délibération de médiation qui est transmise au médiateur.
Le cadre structuré que le médiateur va élaborer avec l'adhésion des parties est un espace confidentiel d'explication et de compréhension des définitions de la discrimination consti-

4 Cet article résume l'expérience par l'auteur d'un mandat de médiation en matière de discrimination fondée sur le handicap, qui lui a été confié par la Halde

tutive d'une inégalité de traitement, afin que les parties puissent trouver elles-mêmes les mesures appropriées en vue d'intégrer la norme de non-discrimination.
Le concept des aménagements raisonnables est vecteur d'intégration de la norme de non-discrimination dans le milieu de travail.
La notion de «mesures appropriées» suppose que les aménagements soient envisagés au cas par cas en fonction des besoins spécifiques de chaque personne. Les mesures ne se limitent pas aux seuls aménagements ergonomiques du poste de travail, mais concernent également toute la palette des aménagements nécessaires à l'organisation du travail.
Il s'agit donc de mesures individualisées, adaptées à une personne. L'objectif est une réelle obligation d'intégration des personnes handicapées. La seule limite est celle de mesures qui constitueraient une charge disproportionnée pour l'employeur. Afin de déterminer si les mesures en question donnent lieu à une charge disproportionnée, il convient de tenir compte notamment des coûts financiers, des contraintes d'organisation, de la taille et des ressources financières de l'organisation ou de l'entreprise, et de la possibilité d'obtenir des fonds publics ou autres aides notamment par l'AGEFIPH[5] et le FIPHFP[6].

2. LES ÉTAPES MÉTHODOLOGIQUES DE LA MÉDIATION

La nécessité d'entretiens individuels en vue de la séance plénière de médiation est mesurée à partir d'un cas pratique (Brenneur 2010) qui a été présenté dans l'ouvrage de Béatrice Brenneur et qui est réexaminé à nouveau.
Le conflit de discrimination se caractérise par une situation asymétrique hiérarchique et verticale des parties. Il s'agit, d'une part, d'un réclamant personne physique victime de discrimination et, d'autre part, d'un mis en cause, entreprise du secteur privé ou institution du service public, représentée par son représentant légal ou habilité à cet effet, qui n'aurait pas mis en œuvre la norme de non-discrimination.
Le médiateur va établir une dimension d'horizontalité en donnant une égalité de place de parole entre les parties en s'appuyant sur son impartialité et sa neutralité. L'indépendance, l'impartialité du médiateur sont des axes de ligne de conduite dans lesquels les protagonistes vont apprécier la réalité de l'égalité de traitement du médiateur. Se sentir accueilli sans être jugé mais néanmoins reconnu dans toutes les dimensions réelles du conflit permet dans la plateforme confidentielle de la médiation d'avoir une autre attitude d'ouverture sur le chemin des possibles.
Le processus se décline par la mise en place de séances d'entretiens individuels avec chacune des parties dans la perspective de séances plénières. Le cheminement de la matérialisation de la souffrance immatérielle va permettre aux parties d'alléger le poids de non-dits, de prendre de la juste distance et d'élaborer ensuite les solutions pertinentes.
Le récit de la personne handicapée est axé autour des faits, des ressentis, des émotions, des points sensibles, des besoins, des solutions possibles. C'est un véritable enjeu pour certaines victimes, de faire reconnaître leur situation et de la régler par la voie de la médiation, car c'est le seul moyen procédural en matière de discrimination pour assurer en temps réel le maintien dans l'emploi dans un souci d'apaisement.

---

5 AGEFIPH: Association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
6 FIPHFP: Fonds d'insertion des personnes handicapées dans les fonctions publiques

L'évolution de la vision du représentant légal de l'institution publique ou de l'entreprise passe progressivement de celle du gestionnaire dans le registre de l'efficacité d'une gestion technique éloignée du conflit à l'intégration d'une fonction qui produit un positionnement nouveau dans le conflit: celle de devoir comprendre la réclamation de la personne handicapée, d'en mesurer le bien-fondé par rapport au concept des mesures appropriées et d'avoir les outils pour évaluer de manière pertinente l'étendue des exigences face à la limite posée de ce qu'elles ne doivent pas constituer une charge disproportionnée. Ce processus permet ainsi de surmonter une réaction institutionnelle liée à la suspicion de discrimination, pour être relais d'une démarche qui fait sens autour de valeurs communes.
La victime va montrer comment la mise en place de la mesure aura un impact «égalisateur» sur l'accomplissement des tâches professionnelles. À la fin de l'entretien individuel de médiation, la victime est en mesure de rencontrer l'employeur pour démontrer:

> Qu'elle possède les aptitudes pour remplir les fonctions essentielles
> Que l'employeur était informé de ses besoins
> Que le défaut d'aménagement a affecté négativement ses possibilités d'accès, de maintien ou de progression dans l'emploi

L'entretien individuel de médiation avec le représentant légal dûment habilité a pour objet d'entendre pourquoi l'aménagement n'a pas été mis en œuvre. L'employeur peut démontrer que le réclamant ne possède pas les aptitudes pour remplir les fonctions essentielles du poste concerné; il peut être amené à dire qu'il n'était pas informé des besoins du réclamant; il peut démontrer que l'aménagement demandé n'est pas justifié par rapport au handicap et qu'il n'a pas d'effet sur le maintien ou la progression dans l'emploi; il peut invoquer la charge excessive de l'aménagement.
Afin de déterminer si la charge est disproportionnée, il convient de tenir compte, par exemple, des coûts financiers qu'elle implique, de la taille et des ressources financières et de la possibilité d'obtenir des fonds publics ou toute autre aide.
C'est au cours de la séance plénière qu'une vraie discussion va pouvoir s'engager. Elle permettra de faire prendre conscience de la situation réelle de la victime de façon à ce que le mis en cause prenne connaissance de ce qui s'est passé en interne dans son entreprise ou dans l'institution pour pouvoir discuter sur les mesures appropriées en vue d'apporter les correctifs nécessaires.

3. L'ANALYSE RÉFLEXIVE D'UN CAS PRATIQUE DE MÉDIATION APRÈS L'ACCEPTATION DE LA MISSION DE MÉDIATION

La prise de contact avec l'ensemble des parties.
Après l'acceptation de la mission de médiation de la Halde, un premier contact téléphonique est pris avec les deux parties. Cet entretien a pour objectif de clarifier de façon accessible et intelligible le rôle du médiateur dans la mission confiée par la Halde.

La réclamante

La pédagogie du processus de médiation doit tendre à ce que la personne «en situation de victime de discrimination» devienne progressivement acteur de la résolution de la discri-

mination. Se faire entendre, être écoutée et comprise par l'Autre, afin de prouver comment les faits discriminatoires ont contribué à la détérioration de sa vie et du climat sur son lieu de travail permet à la personne, ici et maintenant, d'être prête à faire des propositions constructives.

Le mis en cause

Le processus de médiation est une dynamique à visée pédagogique: la médiation doit se dérouler dans le cadre d'un dialogue confidentiel et structuré afin de s'éloigner de la mise en accusation et de la notion de faute, pour trouver un espace d'apaisement en vue d'une discussion sincère.

La rencontre des parties au cours de la séance plénière

L'espace et le temps de la médiation ont permis à travers le processus et la méthodologie de faire passer d'une gestion statique du «handicapant» à une gestion dynamique sur «les potentiels et les capacités d'adaptation des personnes dans un contexte de handicap».

L'issue de la médiation

À l'issue de la séance plénière, par précaution, un délai de latence est donné aux parties afin qu'elles puissent prendre conseil pour la rédaction des ententes mutuelles.
Si la médiation n'aboutit pas, il est mis fin à la médiation. La Halde reprend le cours du dossier, tout comme les parties qui conservent intact leur différend. En aucun cas, le médiateur ne peut communiquer à la Halde les motifs de cette rupture.

Deux principes ressortent de ce processus méthodologique: coaction et coopération par la reconnaissance mutuelle des valeurs communes partagées en vue d'une finalisation opérante de sens. Nous mesurons le cheminement du parcours de la reconnaissance de l'altérité (Enriquez 1992) et des compétences des personnes aptes à trouver les solutions dans un espace non anxiogène (Ricoeur 2004).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARENDT, Hannah, *La condition de l'homme moderne*, Éditions Pocket No 24, 1997

Art. 21 de l'Ordonnance du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale

BRENNEUR, Béatrice, *Stress et souffrance au travail: un juge témoigne*, Shabname Monnot, p.218-220, L'Harmattan, 2010

CHANLAT, Jean-François, (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et les Éditions Eska, 1990

DUCLOS, Germaine, *L'estime de soi, un passeport pour la vie*, Éditions de l'hôpital Sainte-Justine, 2011

ENRIQUEZ, Eugène, *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, 1992

D'IRIBARNE, Philippe, *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, 1989

HONNETH, Axel, *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, Paris, La Découverte, 2006, 350 p.; La réification, Paris, Gallimard, 2007, 141 p.

LÉVY-STRAUSS, *Claude, Anthropologie structurale,* Agora Pocket, 1958

Loi organique n° 2011-333 du 29 mars 2011 articles 4 & 26, J.O 30 mars 2011

MORINEAU, Jacqueline, *L'esprit de la médiation*, Erès, 1998

RICŒUR, Paul, *Écrits et conférences, 2 Herméneutique*, La Couleur des idées, 2010

RICŒUR, Paul, *Parcours de la reconnaissance*, Paris, éd. Stock, Les essais, 2004

SAUQUET, Michel et VIELAJUS, Martin, *L'Intelligence de l'autre - Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Mayer, 2007

SIX, Jean-François, *les Médiateurs*, Économie & société, le cavalier bleu, Médiation, Seuil, 2002