

DOSSIER

A photograph of two men in business attire (shirts and ties) looking at each other in a tense, confrontational manner. The man on the left is wearing a grey shirt and a blue tie, while the man on the right is wearing a white shirt and a blue patterned tie. They are standing in front of a white background, possibly a desk or office setting.

Vivre le conflit

Le mot conflit tire son origine du latin *conflictus*, le « choc ». Un choc qui naît d'une rencontre d'éléments, de sentiments contraires, qui s'opposent. Loin d'être un mythe, les conflits au sein des associations est une réalité à laquelle chacun a tout intérêt à prendre garde d'autant que les conséquences peuvent être très lourdes pour les individus comme pour les institutions. Comment alors, identifier les sources de conflit pour les prévenir? Et lorsqu'il semble

inévitables comment le gérer pour qu'il n'apparaisse plus que sous ses traits néfastes mais, comme en complément, en «dépassement», une épreuve dont on peut s'enrichir ? Enfin, quelle place la société et les religions peuvent jouer dans la résolution des conflits? C'est à ces questions que tentera de répondre ce dossier en cherchant à comprendre les mécanismes à l'œuvre. Au cœur de ces processus : les questions d'écoute, de violence, de résolution ...

La multiplication des conflits dans la société du « moi »

Le « vivre ensemble » n'a jamais été aussi présent dans les discours que maintenant. Mais jamais le « moi » comme seul détenteur de droits n'a été autant investi comme un progrès par la société et le politique.

Professeur
Didier Sicard
Médecin et ancien
président du
Comité Consultatif
National d'Éthique

Cet écart croissant qui met à mal l'autorité d'un bien commun se nourrit de la mise à disposition d'outils et de prothèses qui ne rendent plus indispensable la présence physique de l'autre. Les réseaux sociaux, qui comme leur nom l'indiquent devraient tisser la toile des relations humaines, enferment chacun dans son rôle d'émetteur et de récepteur comme autant de crédits pour son ego. Être connecté, c'est exister. Rencontrer, c'est se mettre en danger. Parler devient une gigantesque « voix de son maître ». Vociférer, applaudir, défilier, manifester le bras levé, sont l'illusion d'un vivre ensemble réduit aux apparences.

Du « moi » individuel au « moi » nationaliste

Car le « moi » individuel devient aussi un « moi » nationaliste où chacun cherche dans l'autre la confirmation du bien fondé de son « moi », d'où la méfiance vis-à-vis de principes jugés aussi menaçants que réactionnaires tels que la courtoisie, l'attention aux plus vulnérables, le respect principes de toute personne, le sentiment d'un bien public qui l'emporte sur le bien individuel, le sentiment d'appartenance à une entité plus grande que son village, son département ou son pays... Quand Zygmunt Bauman évoque le concept de « société liquide », il souligne cet affranchissement de toute autorité, ce marché des valeurs à géométrie variable selon les intérêts de la bourse du moment, d'où le sentiment d'effroi quand la parole devient inaudible pour des personnes enfermées dans des revendications de leur seul intérêt, insensibles à tout partage. Peu de personnes défilent au nom de la fraternité, mais beaucoup pour l'égalité et la liberté. Cette société du moi encourage le rassemblement de groupes qui défendent leur petit pré carré, les pêcheurs à la ligne qui ne veulent pas d'écluses, les professeurs qui ne veulent pas partager des heures d'enseignement, les médecins qui défendent leur statut libéral dans une société qui a nationalisé de fait le soin, les ambulanciers ou les taxis qui ne veulent pas perdre le privilège de conduire toute personne se rendant à une consultation, etc.

Obtenir gain de cause sans invective, sans grève sauvage ou qui s'éternise, apparaît comme une manifestation de faiblesse. Si on obtient satisfaction sans grève cela signifie que l'on s'est fait avoir et qu'avec une grève on aurait obtenu plus ! Le conflit est donc devenu un signe du « vivre ensemble », coûteux, témoin d'un égoïsme profond vis-à-vis de ceux qui ne sont pas concernés. Alors qu'avec un vrai conflit sur des valeurs qui nous dépassent chacun honorerait l'humanité. ■

BILLET D'HUMEUR



Les religions sources de paix ou de conflits ?

Les religions ne confisquent pas, loin de là, la spiritualité. Cette évidence est souvent oubliée. Il se peut même que la religion, toujours fondée sur une transcendance, évacue avec violence toute raison et suscite un sentiment d'appartenance excluant l'autre, toujours plus ou moins consciemment impie. C'est le paradoxe absolu d'une religion qui « relie », qui « exclut » ! L'étrange surgit quand la découverte de la religion de l'autre prône les mêmes finalités apparemment altruistes. Mais derrière l'apparence, il y a l'absolu qui ne supporte pas, par essence, une remise en question. Or notre vérité est celle de l'humain. Elle n'est pas de l'ordre du divin, inconnaissable. Une vérité inconnaissable ne peut être qu'incantatoire et ne peut être opposable à une parole qui la nie.

Peu de conflits dans l'histoire humaine ont atteint la violence suscitée par les tensions religieuses. Si on paraphrasait Malraux, « L'avenir sera religieux ou ne sera pas », on pourrait dire « L'avenir sera une guerre de religion ou la recherche d'une autre transcendance. » Seule la parole échangée, la palabre africaine, réduit les tensions. Une religion qui n'accepte pas le regard critique de l'autre ou ne partage pas avec l'autre une vision différente du monde se suicide ou devient intolérante. La responsabilité vraie n'est jamais dans le respect du magistère mais dans sa mise à distance permanente en particulier quand celui-ci appelle à la mobilisation offensive ! ■

Professeur Didier Sicard

Mécanisme des conflits en associations

Selon une étude menée en 2008 le secteur associatif-caritatif est celui où les conflits sont les plus fréquents. 48 % des salariés déclarent en effet avoir déjà été impliqués dans un conflit. Pour tenter de comprendre comment les conflits se développent au sein des associations, *Proteste* a recueilli six témoignages d'acteurs associatifs et les a confiés à Frédéric Rognon, professeur de philosophie des religions, pour un décryptage.

Le premier point commun aux six témoignages, par-delà leur diversité, est la récurrence du terme de « respect ».

Qu'il s'agisse des personnes ou des règles, l'absence de respect semble être perçue comme un vecteur de conflit et de souffrance. Le philosophe Emmanuel Kant peut nous aider à comprendre ce que signifie cette notion de « respect ». Pour ce qui concerne les personnes, Kant considère le respect comme un garde-fou contre la violence et il le définit comme l'attitude qui consiste à traiter toute personne « toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen ». La violence surgit lorsque je manipule l'autre comme un strict moyen au service de mes propres fins. Dans les cas examinés ici, c'est cette instrumentalisation de l'autre qui est mise en œuvre tant par les usagers que par l'institution. La gestion constructive d'un tel conflit devrait donc se focaliser sur l'exigence de respect, c'est-à-dire sur le rappel de la dignité inaliénable propre à toute personne, quelle qu'elle soit. Dans un langage universel, c'est le principe d'humanité qui peut être invoqué : ce qui fait qu'un être humain est un être humain, et ne doit pas être réifié, réduit à une chose. En langage chrétien, c'est le fait que toute personne humaine est créée à l'image de Dieu, et au bénéfice de l'œuvre du Christ.

Respect des règles et régulation

Quant au respect des règles, il relève plutôt d'un garde-fou contre la transgression d'un cadre régulateur. Si les dispositions et les textes qui régulent le vivre-ensemble au sein d'une association ne sont pas respectés, si les règles du jeu se trouvent ainsi bafouées, peut-être cela tient-il à un déficit d'instance de recadrage : quelles sont les personnes investies d'une autorité légitime pour recadrer les contrevenants, en rappelant

« Qu'il s'agisse des personnes ou des règles, l'absence de respect semble être perçue comme un vecteur de conflit et de souffrance. »

la règle ? La « légitimité » d'une autorité repose sur la reconnaissance dont elle bénéficie de la part de tous les protagonistes. De nombreuses associations sont ravagées par des conflits en raison d'un manque d'autorité reconnue et désignée comme telle par tous, garante du cadre, et par conséquent susceptible de rappeler la règle en cas de transgression. Cette nécessité de clarifier les statuts et les rôles des uns et des autres en milieu associatif

s'impose d'autant plus que la plupart des témoignages pointent un véritable flou à ce sujet. L'opacité peut concerner les prérogatives d'un acteur (« ce pseudo président abuse de son pouvoir, décide seul des dépenses, impose ses règles de fonctionnement »), les objectifs de l'association (« Je ne comprends pas vers quoi on va »), ou la mission de chaque protagoniste (« La gestion pour le compte d'autrui génère des incompréhensions »). Autocratie, hiatus entre des visions différentes, dialogue de sourds : en déclinant ces diverses versions de l'opacité des fonctionnements associatifs, nous saisissons l'importance des régulations et d'une certaine transparence. Paradoxalement, l'exigence d'inscrire ces deux principes dans un texte de référence semble répondre à une loi non écrite du monde associatif, puisque plusieurs témoins l'invoquent implicitement. ■

Frédéric Rognon
Professeur
de philosophie
des religions à la
Faculté de Théologie
Protestante de
Strasbourg



Le « Conflit en cascade »

Un autre marqueur du conflit en association est ce que l'on qualifie d'ordinaire de « conflit en cascade » : une tension vécue dans un espace particulier (le cadre familial, l'entreprise, l'administration) se trouve refoulée, intériorisée, et se déplace avec une virulence accrue vers un autre espace (en l'occurrence, l'association). Ce cas de figure apparaît nettement dans le témoignage d'un salarié à propos de bénéficiaires parfois agressifs : « Ils sont d'autant plus mal dans leur peau que leur statut de demandeur d'asile territorial n'aboutit pratiquement jamais », mais il affleure dans tous les autres récits. Cette dynamique du conflit articule les dimensions intrapsychique et institutionnelle : les tensions intérieures à chaque sujet, accumulées sur le mode du refoulement, finissent par s'extérioriser de même que les tensions relationnelles se répercutent sur le plan de l'équilibre psychique et l'on peine à déchiffrer la portée d'un conflit qui éclate au sein de l'association lorsque son origine lui est en réalité étrangère. Cette configuration n'est pas spécifique au monde associatif mais les logiques de l'association favorisent ce type de conflit, étant donné que celle-ci sert de réceptacle, et bien souvent de caisse de résonance, aux flux d'énergie in-

trapsychique qui prennent leur source et leur stimulation en dehors de ce cadre. On peut aisément subodorer qu'à rebours, les conflits qui émergent et sont refoulés dans le cadre associatif resurgissent dans l'espace familial ou professionnel.

« Le rôle de l'idéal véhiculé par l'organisation, en tension avec les lourdeurs de cette dernière est une difficulté spécifique aux associations. »

Le mélange des genres

Quelques traits supplémentaires doivent être soulignés dans l'un ou l'autre des témoignages. Le premier amalgame les faits (« il décide seul », « ils sont partis ») et les jugements (« pseudo président », « il abuse de son pouvoir », « ses actions malhonnêtes »). Ce mélange des genres est symptomatique des travers qu'un récit de conflit peut révéler, et qui ne peuvent qu'alimenter les tensions : le mode narratif est lui-même vecteur ou du moins amplificateur de conflit. Une sensibilisation à la communication non-violente peut aider à dépasser un tel obstacle. Le second témoignage présente deux versions des faits : celle d'un responsable associatif (« Elle n'est jamais d'accord, j'ai l'impression qu'elle boycotte volontairement tout ce que l'on fait »), et celle d'une salariée (« Je me retrouve dans un projet qui n'a rien à voir avec celui pour lequel j'ai été embauchée. Je ne comprends plus ce que je fais là »). Si l'on pouvait convertir cette juxtaposition en confrontation modérée par une tierce personne impartiale, nous aurions une

accroche pour une initiative de médiation : une issue pourrait alors se dessiner sur la base des projets alternatifs pour l'association, afin de les rendre compatibles ou mutuellement exclusifs.

Tension dialectique entre idéal et réalité

Le troisième témoignage pointe une difficulté spécifique aux associations : le rôle de l'idéal véhiculé par l'organisation, en tension avec les lourdeurs de cette dernière. L'émancipation des acteurs à l'égard du droit au nom de l'idéal, ou à l'inverse la dissolution de l'idéal dans les réalités de fonctionnement, sont deux tentations permanentes, auxquelles les associations ne résistent pas toujours. Il importe donc d'instaurer et d'endurer une tension dialectique entre idéal et réalité, au prix de déceptions et de compromis, afin d'éviter les fantasmagories et les compromissions. Le quatrième témoignage s'apparente à un procès à charge contre certains usagers de l'association, et cependant les dernières phrases laissent apparaître un refus de catégoriser, et même une nuance de compassion, de la part du témoin : ces quelques inflexions pourraient servir d'accroches pour une traversée du conflit. Le sixième témoignage indique un point crucial : la mise en cause de ses confrères par le mandataire judiciaire (« une minorité de mandataires déviants ») nous révèle qu'un acteur peut facilement pâtir des conduites de ses pairs, et qu'ainsi les plus proches ne sont pas nécessairement des alliés. Enfin, une question court tout au long des six témoignages : quels sont les bénéfices secondaires de ceux qui semblent se complaire dans le conflit, ou tout du moins y trouver leur avantage ? Un début de réponse à cette question fournirait une précieuse clef pour appréhender les conflits en associations. ■

Le conflit : une notion intrinsèque au protestantisme ?

Difficile d'interroger la notion de conflit sans se poser la question du rapport existant entre cette dernière et le protestantisme. Le protestant n'est-il pas, d'une certaine façon, celui qui « proteste » ? Et celui qui « proteste » n'est-il pas aussi celui qui « affirme » ? Éléments de réponses avec François Clavairoly, pasteur et président de la Fédération protestante de France

Le protestantisme se considère comme une force de contestation de la hiérarchie, de la doctrine, de la morale. La Réforme a, de fait, remis en question les affirmations et les pratiques établies au XVI^e. Elle a même, au travers de cette conflictualité, mis en œuvre une forme d'alternative plurielle, établissant dans le monde des organisations différentes (épiscopales, synodales, congrégationalistes). Par ce fait, elle a ouvert un immense débat : du conflit est née la diversité. Cette vision positive du conflit ouvrant sur une diversité confessionnelle n'est pas partagée par tous. Toutefois, elle a construit une identité qui aujourd'hui est largement acceptée, parfois revendiquée comme telle : le protestant n'est-il pas celui qui « conteste » le culte marial, les indulgences et le pape ? Cette contestation peut cependant se traduire positivement : le protestant est celui qui place le Christ au centre de son existence ; il est assuré d'un salut gratuit et il exerce sa liberté de conscience, notamment dans le travail d'interprétation des Écritures.

Le protestantisme, force de contestation... et puissance d'attestation

Le conflit n'est donc qu'un aspect de la réalité, qui cache ce qui est non seulement essentiel mais premier dans la démarche protestante : le protestantisme est puissance d'attestation. En effet, il ne faudrait pas laisser croire que

la Réforme est un mouvement qui se dresse « contre » l'Église de Rome, contre Babylone ou contre le monde mauvais. Hier comme aujourd'hui, la Réforme est un mouvement spirituel nourri à la lecture de la bible et à son interprétation, recherchant inlassablement le chemin pour un meilleur témoignage, afin d'être puissance d'attestation de l'évangile.

« Le conflit n'est donc qu'un aspect de la réalité, qui cache ce qui est non seulement essentiel mais premier dans la démarche protestante : le protestantisme est puissance d'attestation. »

Et cette recherche peut se faire avec bien des partenaires, y compris catholiques et au cœur même d'une société sécularisée comme la nôtre : le rôle positif joué par les protestants dans l'œcuménisme, dans la construction de la laïcité, mais aussi leur regard critique sur les évolutions de cette même laïcité, témoignent de leur exigence de voir l'évangile annoncé publiquement, et non pas reclus dans les sacristies ou restreint dans l'espace privé.

Le conflit comme expérience de construction d'une identité

Longtemps, les protestants français, plutôt issus de la tradition réformée, se sont donc construits une identité en conflictualité. Ils se sont parfois laissés enfermer dans ce « corner » où ils étaient considérés comme les contestataires légitimes mais finalement peu gênants car minoritaires. Aujourd'hui, les protestants plus divers, plus nombreux, ont encore bien des affirmations à faire valoir, au plan sociétal, social et confessionnel, quitte à ouvrir de nouveaux conflits entre eux ou avec d'autres : l'ouverture de nouveaux droits, l'attention aux nouvelles vulnérabilités, la défense des libertés, la recherche de nouvelles solidarités, le refus des injustices et des extrémismes. Contestation et attestation sont bien des sœurs jumelles, en protestantisme. ■

● ● ● ●
Pasteur François Clavairoly
Président de la Fédération protestante de France



De la résolution à la transformation des conflits

Deux sortes de conflits peuvent être distinguées: les conflits d'objets et les conflits d'identités. Une distinction qui justifie l'emploi d'approches différentes: arbitrage, conciliation ou médiation; Hervé Ott apporte ici un éclairage sur ces trois notions bien distinctes.



Hervé Ott
Formateur-consultant en Approche et transformation constructives des conflits (A.T.C.C.®), médiateur et co-auteur de « Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels », Chronique sociale, 2014, 440 p.

Les conflits d'objets (intérêts, besoins, désirs, etc.) sont la trame de la vie: toute cohabitation sociale provoque des divergences d'appréciation par rapport au temps (retard/ponctualité), à l'espace (ordre/dés-ordre), au territoire (privé/public), au son (bruit/silence) comme aux ressources (égalité/inégalité), aux valeurs, etc. Ils se transforment par la négociation et peuvent être source d'innovation. Les conflits d'identités, liés à une surcharge émotionnelle, dérapent en dévalorisations, injures et coups... violences sanctionnées par la loi! Pour les transformer, il faut revenir à l'objet du conflit. Un conflit d'identité, plus qu'un problème auquel il faut trouver une solution, est un mystère avec des souffrances à faire exprimer pour susciter de la compassion réciproque. Cette distinction justifie l'emploi d'approches différentes selon les formes de conflit à traiter.

L'arbitrage

Un arbitrage s'appuie sur un corpus de règles qui définit des limites aux comportements de chacun dans une compétition sportive ou commerciale. L'arbitre rappelle la règle et peut sanctionner des comportements

transgressifs, à partir d'un référentiel de sanctions qui lui permet de rester affectivement neutre. Le recours à un tiers neutre permet d'arbitrer un différend à partir de faits objectifs, afin d'éviter qu'il ne dérape en conflit d'identités. L'arbitrage s'impose aux parties. Il peut être modifié par une instance supérieure ou par des juges. L'exemple du « coup de boule » de Zidane lors du match France-Italie, a montré que, même exécutée, la sentence

« Le recours à un tiers neutre permet d'arbitrer un différend à partir de faits objectifs, afin d'éviter qu'il ne dérape en conflit d'identités. »

n'a pas suffi à calmer les identités blessées de chacun. Dans l'affaire Tapie, la justice a dénoncé la fausse neutralité des arbitres. C'est l'arbitrage qui est la règle dans les différends commerciaux à l'OMC et qui fait problème dans le futur traité commercial transatlantique-nord (TAFTA).

La conciliation

La différence entre conciliation et médiation est rendue confuse par le droit du travail et la définition de la « médiation judiciaire ». C'est à une autre définition, celle

de la « médiation citoyenne » que je me réfère pour distinguer les deux pratiques. Dans la conciliation, un tiers extérieur a une obligation de résultat: aboutir à un compromis acceptable par les deux parties et faire cesser le conflit entre partenaires. Le conciliateur peut être nommé par une instance hiérarchique sans avoir l'accord explicite des parties en conflit. Alors qu'on a parlé des « médiateurs du Pacifique » dans la mission confiée par le gouvernement Rocard en 1988 à des personnalités représentatives pour trouver une issue à la situation bloquée en Nouvelle-Calédonie, il est plus juste de parler de « conciliation ».

Car s'il y a eu écoute des deux camps (loyalistes et indépendantistes), il n'y a pas eu d'échanges directs entre eux. L'idée du référendum comme garantie d'un engagement de l'Etat français pour l'application des futurs accords de Matignon a été élaborée par les délégués. Il est aussi plus exact de parler de conciliation pour les gouvernements français et allemands dans le cas du conflit entre l'Ukraine et les séparatistes pro-russes du Dombass. C'est aussi le cas dans la « médiation » initiée par le ministère de tutelle à Radio-France.



La médiation

Dans la médiation, il s'agit de créer les conditions d'un dialogue entre les partenaires en conflit, à travers la restauration d'un climat de confiance pour qu'ils négocient entre eux un accord.

« Dans la conciliation, un tiers extérieur a une obligation de résultat: aboutir à un compromis acceptable par les deux parties. »

Le médiateur a une obligation de moyens, le résultat dépendant uniquement de la bonne volonté des protagonistes. Pour bénéficier de la confiance des médiés, le médiateur doit être choisi par eux pour fonder son autorité à faire respecter les règles du dialogue et de la négociation qui va

« La médiation est à l'œuvre quand il s'agit de recréer les conditions d'une écoute, d'un dialogue, pour rétablir la communication. »

suivre. À tout instant les médiés peuvent renoncer à la démarche et retourner vers la justice. Cette conception de la médiation est à l'œuvre quand il s'agit de recréer les conditions d'une écoute, d'un dialogue entre parents et enfants, entre membres d'un couple pour rétablir la communication ou pour entériner un divorce et en gérer les conséquences, pour aider les membres d'une fratrie à s'entendre lors du partage de l'héritage parental, pour apaiser un conflit de voisinage, etc. À la différence de la conciliation qui fait cesser le conflit, la médiation le transforme dans le long terme en agissant sur les modalités du dialogue et sur la relation. Lors d'une médiation entre deux frères qui habitaient en copropriété, le chien de l'un était perçu comme une

menace pour le petit enfant de l'autre. C'était en fait le symptôme d'une confusion entre territoires respectifs: qui est responsable de quoi en termes d'espaces, de travaux, de finances, etc.? Un couple non marié, qui a trois enfants et une maison en construction, se dissout. Lors de la négociation pour définir les modalités de garde des enfants, de pension alimentaire, de remboursement du prêt lié à la construction, il est remarqué que chacun des deux vérifie si l'autre est d'accord avec telle proposition, mais aucun des deux ne fait part de ses propres besoins. C'est probablement, entre autres, ce mode de communication inversé qui est à l'origine de la rupture. Un accord est finalement signé qui durera le temps de son respect par les deux parents! ■

Résolution des conflits : quelle place accorder à la communauté?

Lorsqu'un conflit naît quelque part, il ne concerne pas que les protagonistes mais tout l'espace aux alentours. C'est la communauté de vie qui le plus souvent porte le conflit, le provoque ou en est victime. Mettre face à face les parties en conflit est absolument nécessaire pour qu'une parole puisse être dite et que l'on puisse déterminer les torts faits à l'un ou à l'autre, que l'on puisse envisager des réparations si besoin. Mais il est tout aussi nécessaire d'inclure la communauté dans le processus de résolution.

● ● ● ● ●
Brice Deymié
 Pasteur, aumônier national protestant des prisons et membre du Conseil national de l'exécution de la peine (CPNE)

La communauté joue un rôle fondamental dans la structuration de l'individu et l'on ne sait d'ailleurs pas si c'est le sujet moral qui préexiste à la communauté ou s'il lui est postérieur. Sans céder à un déterminisme absolu, on peut dire que l'être est quelque peu conditionné par le milieu qui l'a vu naître. En France, le terme de communauté est généralement perçu de manière négative et rime, dans l'esprit de beaucoup, avec communautarisme ethnique ou religieux, avec intolérance ou cloisonnement. Pourquoi trouve-t-on anormal qu'un individu puisse avoir une

« La justice communautaire accordait une place principale à la préservation des liens entre les gens et à la réconciliation. »

double appartenance: d'abord à sa communauté proche, son ethnie, son Eglise, sa famille... et puis, une communauté plus large qui est la société, la République? Pour être un bon citoyen, il n'est pas forcément nécessaire de renier ses attachements particuliers. La République a tendance à ne reconnaître qu'un sujet-citoyen singulier, libre et égal devant la loi. Elle considère l'être comme absolument rationnel choisissant ses valeurs, ses fins ou ses principes en toute autonomie dans l'exercice solitaire d'une raison universelle. Alors, selon ce bon principe, lorsque naît le conflit, lorsqu'il se développe, on n'implique que rarement le niveau communautaire de base, on le soupçonne de manquer de recul, d'être partie liée dans sa résolution. Pour qu'une justice soit juste, faut-il systématiquement qu'elle s'abstrait de la dimension locale ou communautaire?

De la justice communautaire à la justice restaurative

On estime souvent, avant que la justice ne soit administrée par l'Etat, qu'il existait une justice privée axée sur la vengeance, les règlements de compte, une réponse sauvage et généralement violente aux infractions et aux conflits. L'histoire montre cependant que l'administration de la justice dans ces cas-là était surtout le domaine de la médiation et de la négociation. On appelle l'ensemble de ces pratiques du nom de « justice communautaire » où les différends qui avaient lieu au sein de la communauté étaient réglés par elle. La justice communautaire accordait une place principale à la préservation des liens entre les gens et à la réconciliation. On comparera l'œuvre de cette justice primitive à celle d'un médecin. Le droit se devait de préserver la bonne santé du corps social en rétablissant l'équilibre des rapports entre les parties adverses. A côté de cette justice communautaire, il existait une justice rétributive et un règlement judiciaire plus formel mais qui n'intervenait que secondairement. A mesure que les sociétés se complexifient, elles cherchent des fondements rationnels au principe juridique et, de ces fon-



dements, naît la nécessité de punir l'homme fautif indépendamment des liens qui l'unissent avec sa victime ou la communauté. Howard Zehr, criminologue mennonite, a repensé cette justice communautaire il y a une quarantaine d'années aux Etats-Unis en la nommant « justice restaurative⁽¹⁾ ». S'inspirant des modèles historiques de la justice privée et des formes de résolution des conflits chez certains peuples de Nouvelle-Zélande ou d'Afrique, Howard Zehr propose un modèle qui rompt avec la seule logique rétributive comme moyen de résoudre les questions liées aux crimes et à la rupture du lien social. Dans nos sociétés occidentales, la justice rétributive tâche de rétablir l'équité sociale par le biais de la rétribution contre l'auteur d'un délit ou d'un crime en l'isolant du reste de la société. La justice restaurative recherchera au contraire les pratiques les plus efficaces pour atteindre l'objectif du rétablissement de l'équité et de la paix sociale.

Donner la parole à la communauté

Le conflit fait naître des besoins et des obligations qu'il s'agit, dans un premier temps, d'identifier avant même le recours à un principe structurant et globalisant car, sinon, on court le risque de laisser sur le bord du chemin des victimes secondaires du conflit qui ne seront jamais enten-

dues comme telles. S'intéresser d'abord aux liens sociaux en jeu permet de faire évoluer les statuts des uns et des autres. Seuls les individus qui composent une communauté donnée peuvent évaluer

« Donner la parole à la communauté c'est aussi prendre en compte le rôle fondamental qu'elle jouera dans l'après-conflit. C'est elle qui accueillera et qui continuera à vivre avec les anciens protagonistes. »

les conséquences d'un conflit et, ainsi, donner la parole aux plus petits, ceux qui ne disent jamais rien mais qui souffrent en silence des répercussions d'un conflit. Donner la parole à la communauté, c'est aussi prendre en compte le rôle fondamental qu'elle jouera dans l'après-conflit. C'est elle qui accueillera et qui continuera à vivre avec les anciens protagonistes. Si elle n'a jamais été consultée, ni impliquée, ni reconnue, elle risque fort d'exclure les individus qui sont soupçonnés de rompre l'harmonie du groupe ou de se poser collectivement en victime de la société.

Penser à la communauté comme lieu premier de résolution des conflits

Le mot communauté vient du latin *cum-munus*, c'est-à-dire « avec une dette ». La communauté désigne une entité sociale au sein de laquelle chacun se perçoit comme endetté vis-à-vis

des autres. L'ensemble est ainsi affecté par le conflit ou la transgression de l'un de ses membres. Mais la communauté est aussi débitrice vis-à-vis de l'ensemble de la société sans laquelle elle ne peut pas exister. Penser à la communauté comme lieu premier de résolution des conflits, ce n'est pas céder à je ne sais quelle pulsion communautariste mais reconnaître l'échelon communautaire comme en interaction permanente avec la société. C'est grâce à la société et à ses grands principes que les communautés se recomposent et redéfinissent leurs frontières. Ignorer l'existence et la fonction des communautés, c'est les condamner au cloisonnement. ■

(1) Howard Zehr, *La justice restaurative*, Genève, Labor et Fides, 2012

