

Les organisations humaines :

Comment traiter la conflictualité ?

Comment anticiper les risques conflictuels ?

Eric BATTISTONI
eric.battistoni@univ-artois.fr

Cécile BATTISTONI
c.battistoni@helmo.be

Plan :

CHAPITRE I^{er} – **UN ARGUMENTAIRE** :

LES CONFLITS RELATIONNELS DANS LES ORGANISATIONS : UN BESOIN DE MODÈLE DE JUSTICE

CHAPITRE II - **UN GUIDE THÉORIQUE** : LA MÉDIATION ORGANISATIONNELLE

1. COMMENT AGIR SUR UN SYSTÈME RÉGULATEUR ?
2. COMMENT AGIR SUR LES INDIGNATIONS ET SUR LES CONTRARIÉTÉS ?

CHAPITRE III – **UN GUIDE PRATIQUE** – LES ACTIONS MÉDIATIONNELLES CURATIVES et/ou PRÉVENTIVES

A. Agir, c'est intervenir sur le terrain :

1. AGIR SUR LES SYSTÈMES RÉGULATEURS INTER-ORGANISATIONNELS
2. AGIR SUR LES SYSTÈMES RÉGULATEURS INTRA-ORGANISATIONNELS

B. Agir, c'est aussi prévenir :

1. UN ORGANE PRÉVENTIF PERMANENT : LA MÉDIATURE
2. DES FORMATIONS COMME INSTRUMENT DE PRÉVENTION : UNE STRUCTURE RENDUE ATTENTIVE

Les organisations humaines : Comment traiter la conflictualité ? Comment anticiper les risques conflictuels ?

CHAPITRE I^{er} – ARGUMENTAIRE :

LES CONFLITS RELATIONNELS DANS/ENTRE ORGANISATIONS : UN BESOIN DE MODÈLE DE JUSTICE

- 1) Le groupe est comme une carrosserie. L'organisation humaine est son moteur.
 - Le mot « ORGANISATION » est la forêt qui abrite toutes les interactions produites dans un groupe humain. Vivre en groupe, c'est vivre un rapport aux autres qui nous entourent, et aussi aux choses auxquelles on s'attache. Autrement dit, c'est nécessairement éprouver nos rapports aux autres et aux choses : toutes nos interactions.
 - Le mot ORGANISATION n'est pas neutre. Pour être « utiles », « profitables », les interactions relationnelles doivent être organisées, c'est-à-dire coordonnées (*ordonnées*) sinon même cadrées (*limitées, prohibées*). L'organisation implique donc des phénomènes de régulation : il y a organisation parce que des prescrits fabriquent un groupe organisé, en le différenciant d'un groupe inorganisé car sans règle ni ordre.

- 2) Comme tout moteur, l'organisation humaine requiert un réglage de sa carburation.

Grâce aux règles, une entreprise ou une administration publique atteignent un résultat meilleur que la somme des actions individuelles agrégées sans coordination.

John RAWLS appelle cela : « **la plus-value du collectif** ». (RAWLS, 1971)

L'enjeu de toute organisation, c'est de trouver les règles qui maximiseront au mieux cette plus-value du collectif. Quelles règles ordonnent le groupe ? Qui fixe ces règles, et comment ? Quelle finalité garantiront les règles ?

Pour y répondre convenablement, il faut inverser l'ordre de ces trois questions : pourquoi ? comment ? quoi ?

- Pourquoi ?

La finalité des règles organisationnelles est d'apporter un juste équilibre entre les attentes des individus et les exigences du groupe.

Toute personne sait que ses besoins vitaux seront mieux remplis grâce au groupe, plutôt que solitaire. En contrepartie, tout collectif humain enjoint à chacun des membres, une contribution au bien commun.
- Comment ?

« Chaque personne possède une inviolabilité fondée sur la justice que, même au nom du bien-être de l'ensemble de la société, l'on ne peut transgresser. » (RAWLS, 1971)

À peine d'être contreproductives, les règles du groupe ne peuvent donc empiéter sur certains domaines privés que les individus se réservent : si pas de justice perçue, alors plus aucune coopération ni implication au service du groupe, et la plus-value du collectif s'anéantit.
- Quoi ?

Deux conceptions des règles organisationnelles s'opposent lorsqu'il faut déployer leurs déclinaisons.

L'approche positiviste vise exclusivement **la légalité** : la règle est posée, objectivable, imperturbable, sans influence possible des subjectivités individuelles. C'est le prix pour l'isonomie, pour que la loi soit identique pour tous. La règle est toujours « impérative » ; les dérogations ne sont pas justifiables.

L'approche constructiviste (*notre cerveau filtre, invente, construit la réalité qui nous entoure*) vise **la légitimité** : la règle est applicable si, dans sa subjectivité profonde, l'individu la juge tolérable, non indigne, non incompatible avec ses valeurs. On parle ici de « règle opposable ». La règle n'est plus toujours impérative ; elle devient négociable lorsqu'on a des raisons de s'y opposer.

3) Le carburant du moteur organisationnel, ce sont les interactions, les communications entre individus.

Le relationnel humain se vit, se tisse, au travers d'un enchaînement interactionnel, c'est-à-dire dans une succession de communications qu'on évalue comme bonnes ou comme conflictuelles.

Pour être bonnes, mes communications nécessitent que mon comportement soit rendu compréhensible aux autres, y compris le contenu de mes paroles ou de mes pensées (mes valeurs et les représentations mentales qui les justifient). Un désaccord surgit lorsque la compréhension n'a pas eu lieu, et cela dégénère vite en conflit.

Autrement dit, la coexistence avec autrui passe par des accords sur la compréhension des actes, des paroles, des attitudes ; ou sinon, cette coexistence se passe en désaccord. (BOLTANSKI THEVENOT, 1991).

Quant aux communications organisationnelles, celles qui règlent la vie du groupe, elles nécessitent pareillement des accords sur la compréhension des règles et des hiérarchies ; ou sinon, elles produisent des conflits.

Toutes les communications suivent le chemin de deux mots : disputes et ententes.

L'analyse sociologique montre que les personnes préfèrent souvent manifester leur désaccord sans recourir à la force ni à la violence. On essaie d'abord de se parler, de s'entendre. Dans ce cas, le désaccord s'exprime sous la forme d'une communication particulière : c'est la confrontation discursive entre les justifications.

Or, dans les justifications soutenues par les individus, ces derniers se réfèrent toujours à l'argument du JUSTE.

Le mot « justification » porte donc bien son nom !

On peut ainsi affirmer que les individus raisonnent leur désaccord sur le fondement d'une prétention à la justice ; mon grief, ma plainte, ma doléance s'indigne à cause de l'injustice commise par l'autre : « *ce qu'il m'a fait, n'est pas juste* » ; « *il n'a pas le droit de me faire cela* », et **en filigrane, le raisonnement renvoie à une règle.**

L'échange des justifications est un moment-clé dans la vie organisationnelle. C'est même le moment de vérité.

Alors que les individus échafaudent en général la rationalité de leurs conduites après coup, les disputes requièrent de se justifier au moment de l'indignation, dans le but de provoquer une communication confrontant les justifications en présence. Le moment du conflit est donc un moment particulier dans la vie d'un groupe.

La particularité des conflits réside dans leur vérité non travestie : l'explicitation vraie, émotionnelle ou raisonnée, du désaccord avant de faire dispute, avant de faire preuve d'hostilité ou de violence.

Quand le désaccord n'est pas apaisé par une entente, les communications cessent.

On ne fait plus groupe vu que l'individu actionne de la rétorsion sinon active une sécession.

Le moteur organisationnel est alors privé de son carburant.

Il appartient au système régulateur du groupe, de normaliser les communications entre membres, car, à défaut d'un système de régulation des disputes, les interactions ne produisent plus qu'uniquement du conflit.

Les règles organisationnelles qui régissent la régulation des disputes, peuvent être qualifiées de « **système de justice** ». Plusieurs modèles offrent des systèmes possibles de justice.

Le système judiciaire est un modèle de justice parmi d'autres.

Il est caractérisé par sa conception positiviste de la légalité : des règles et des contraintes impératives qui fonctionnent au moyen de sanctions.

La médiation offre un autre modèle de justice.

La médiation régule les disputes en renouvelant et en réorientant la communication qui a donné naissance au conflit. Le travail sur la communication se caractérise par une conception constructiviste qui œuvre sur les représentations individuelles purement subjectives, c'est-à-dire sur les justifications du sujet.

4) Le lubrifiant du moteur organisationnel, c'est la confiance imprégnant les interactions humaines.

Lorsque le moteur est grippé, il ne suffit pas de remettre du carburant. Il faut relubrifier toute la mécanique. C'est ce rôle lubrificateur de la confiance, que se donne le médiateur.

Comment un médiateur peut-il prévenir ou enrayer une dégradation de la communication et de la confiance ? Comment peut-il restaurer une entente, alors que la méfiance affecte déjà l'envie de « vivre ensemble » ?

La déontologie professionnelle du médiateur assure les gestes du métier, à savoir « **faire tiers de confiance** ». Dans ce but, il lui faut développer les actes de langage qui soumettront les protagonistes à l'épreuve de justice : confronter des justifications dans un espace de respect, dépourvu de coups de force ou de violence. Cette épreuve de justice s'opère suivant un processus spécifique, garantissant l'éthique communicationnelle, ainsi que la liberté et la responsabilisation des parties en pleine autonomie.

En d'autres mots, le tiers de confiance aura pour mission d'aider les protagonistes à s'écouter, pour rebâtir une bonne communication, et partant, pour rechercher l'entente. Le royaume du « tiers de confiance », ce sont des questions jamais des réponses, c'est son travail sur les actes de langage et sur la négociation de leurs effets.

Toutefois, plusieurs niveaux d'action lubrifiante sont possibles pour un médiateur :

- La médiation des litiges interindividuels (ou « *prévention des procès* »)
Il s'agit de la fraction des désaccords accessibles au judiciaire, à savoir les justifications se limitent à des prétentions juridiques (des réclamations monétaires, des droits à reconnaître).
Le médiateur questionne les justifications, à la lumière du droit : la médiation ne peut occulter la garantie des droits : pas de renonciation à des droits dont le renonçant ignore sa propre titularité.
- La médiation des conflits (ou « *médiation des disputes interindividuelles simples* »)
Il s'agit de traiter tous les désaccords entre deux personnes, sans se limiter aux prétentions juridiques.
Le médiateur travaille ici à l'ombre du droit : il questionne les justifications, en excluant d'initiative toutes celles qui sont incompatibles avec l'ordre public.
- La médiation organisationnelle (ou « *médiation sur les règles régissant le vivre ensemble* »)
Le médiateur traite ici des désaccords nés en réaction aux règles du groupe ou aux ordres hiérarchiques.
Le médiateur questionne les justifications qui se fondent sur des prétentions au bien commun.

Négocier, c'est produire des règles. La médiation organisationnelle distingue **deux axes de règles** à négocier :

- a. L'axe des désaccords intra-organisationnels
Les membres du groupe se disputent quant aux règles du vivre ensemble au sein de la collectivité.
Le grief interindividuel qui est une prétention personnelle à la justice (*par exemple, le reproche au chef, d'avoir eu une conduite indigne*), se double d'une prétention à la justice organisationnelle (*par exemple, le reproche au chef, de nuire au bien commun*).
- b. L'axe des désaccords inter-organisationnels
Les membres d'un groupe se disputent avec les membres d'un autre groupe, quant aux règles régissant la vie commune de ces deux collectivités. Ces désaccords naissent dans les communications au sein d'entités juridiquement réunies (partenariats d'affaires, contrats avec des intervenants concomitants, ...)

5) Dans le second chapitre, nous analyserons plus finement en quoi consiste la négociation des règles. Pour agir sur les règles dirigeant la vie commune d'une organisation humaine, le médiateur doit questionner les griefs et les plaintes qui fondent les indignations d'injustice : toutes les doléances ramènent aux deux pôles de la conflictualité : 1/ la règle perçue comme injuste ; 2/ l'origine de la règle injuste : un système régulateur injuste.

6) Dans le troisième chapitre, nous concluons en imaginant une prospective opérationnelle sur nos deux axes. Comment dépeindre concrètement le médiateur organisationnel qui fait son métier d'être « **tiers de confiance** » ? On appelle un médiateur quand le conflit écartèle le groupe, après avoir déjà mis en péril la plus-value collective. Mais on peut améliorer les usages, par une action préventive sur la conflictualité, en créant une « **médiature** ». Comment faire pour concevoir et pour mettre sur pied un organe permanent de prévention, cette « médiature » ?

CHAPITRE II - **UN GUIDE THÉORIQUE** : LA MÉDIATION ORGANISATIONNELLE

COMMENT AGIR SUR LES SYSTÈMES RÉGULATEURS ET SUR LEURS CONTRARIÉTÉS ?

1. MÉDIATION ORGANISATIONNELLE - PÔLE 1^{er} : Les sept composantes structurelles d'un système de règles

Depuis le prix Nobel d'économie décerné par la Banque de Suède en 2007 à la professeure Elinor OSTROM, on a pris conscience de l'importance d'un système régulateur : c'est lui qui fabrique le groupe. Sans système régulateur, pas de groupe ni d'organisation humaine, seulement un agrégat d'individus.

Or le système régulateur est à l'origine de la plupart des interactions conflictuelles au sein des groupes : tantôt parce que ses règles ont créé du sentiment d'injustice, tantôt parce qu'en réponse aux griefs, les régulateurs refusent d'adapter les règles en vue d'une moindre conflictualité, tantôt parce que les régulateurs dérogent eux-mêmes aux règles (puisqu'ils ont aussi le droit d'interpréter les règles en justifiant des exceptions en leur faveur).

En observant la gestion des règles et la naissance d'un groupe, Elinor OSTROM a constaté que sept problématiques distinctes étaient de nature à faire avorter l'organisation humaine. Autrement dit, tout système régulateur doit satisfaire à sept conditions particulières pour réussir la meilleure coordination du groupe, pour atteindre son but en optimisant la « plus-value collective ».

Les théories de la régulation d'Elinor OSTROM, aideront le médiateur à questionner le leadership et toute la hiérarchie intermédiaire d'une organisation humaine, notamment en se saisissant des idées-clés suivantes :

- Tout groupe informel tend à se formaliser pour devenir une organisation.
 - C'est la règle qui est l'instrument d'institutionnalisation d'un groupe, et donc la colonne vertébrale de son organisation.
 - Pour être acceptée, la règle doit remplir sept fonctions cumulatives qui sont ses conditions de succès.
 - Par exemple, pour être acceptée, la règle doit être décidée dans une « arène de choix collectif ».
 - Par exemple, pour rester acceptable, la règle doit en permanence pouvoir rester évolutive.
- C'est le « changement organisationnel adapté » : toute règle reste renégociable, discutable dans l'arène de choix collectif sitôt qu'une indignation résultant de cette règle s'exprime démocratiquement comme grief/doléance formulé par l'un des membres de l'organisation.

2. MÉDIATION ORGANISATIONNELLE - PÔLE 2^e : Questionner les sentiments d'injustice

Faire s'entendre sur un système régulateur correspondant à un modèle de justice, c'est un office, un métier : travailler sur les représentations mentales qui suscitent l'indignation à cause du sentiment d'injustice, c'est-à-dire de l'injustice telle que perçue.

La représentation mentale (individuelle ou sociale) du juste, et plus globalement, la perception de justice dans les organisations humaines, peut s'investiguer suivant deux courants théoriques distincts.

- Une première école est « gestionnaire », d'orientation plutôt psychologique et économique : c'est la théorie de la justice organisationnelle.
- Une seconde école est « pragmatique », d'orientation plutôt sociologique et philosophique : c'est la théorie de la justification et de la normation.

Dans les deux écoles, la mission du médiateur implique l'interpellation du système régulateur (à savoir règles et leadership qui les édicte), sur la satisfaction ou l'insatisfaction des attentes de justice chez les collaborateurs. À cette fin, le leadership doit être préalablement informé sur les problèmes dont il faut débattre, et donc, être en mesure de décider si et pourquoi il doit être fait appel à un médiateur.

C'est toute la question du diagnostic des sentiments de justice et d'injustice : questionner et sonder les acteurs ; nous verrons comment dans le chapitre III, en théorisant les phases opérationnelles.

Pour faire brève explication, dans la théorie de la justice organisationnelle, les principes théoriques et les preuves empiriques des perceptions de justice s'enseignent selon le schéma suivant :

- Définition et dimensionnalité de la justice organisationnelle
- Les indicateurs de justice perçue
- Les facteurs explicatifs
- Les effets induits négatifs (constats de carence), en cas d'absence/insuffisance de justice organisationnelle
- Les conséquences organisationnelles positives, en cas d'une meilleure justice perçue
- L'élaboration d'un sondage de justice/injustice perçue

Dans la théorie de la justification et de la normation, il s'agit d'investiguer les univers de sens et de justice selon un schéma d'interrogations, individuelles ou en groupe, des griefs et des répliques qui font conflit ou qui pourraient dégénérer en conflit.

Les causes d'indignation sont questionnées selon des situations classiquement perçues comme injustes. Par des interrogations très pragmatiques, il s'agit de mettre à l'épreuve, les protagonistes du conflit. Donc, la « théorie de la justification » met le conflit en situation et ouvre la voie mutative du dialogue.

Dans la foulée de la sociologie pragmatique américaine (John DEWEY), c'est « l'action située » qui intéresse le médiateur. En mettant les personnes à l'épreuve de l'injustice située par ses questions, le médiateur observe les protagonistes en action. Il comprend les compétences que ces personnes mettent en œuvre pour se disputer : Que se disent-ils ? Quelle logique sous-tend leur régime d'action dans la dispute ?

En se justifiant, les protagonistes ouvrent un chemin dialogique car, au-delà de leur compétence à se disputer, ils ont aussi une compétence à s'entendre. Sauf violence persistante, les protagonistes cherchent toujours à d'abord s'entendre sur une justification partagée quant à la règle pacificatrice, c'est-à-dire à se réconcilier.

Lorsque le conflit s'est déclaré, un médiateur tente de ramener d'abord les protagonistes sur ce chemin dialogique, et ensuite, les questionne pour trouver les règles qui seront adéquates et qui les accorderont.

CHAPITRE III – UN GUIDE PRATIQUE :

QUELLES ACTIONS CURATIVES et/ou PRÉVENTIVES EN MÉDIATION ORGANISATIONNELLE ?

Comment opérationnaliser la médiation au service des entreprises et au service des administrations publiques ?

A. Agir, c'est intervenir sur le terrain quand le problème conflictuel s'est posé :

Pour saisir la portée curative d'une intervention sur le terrain, on doit revenir sur une distinction dans notre chapitre II, à savoir :

1. Les interventions possibles en MÉDIATION INTERORGANISATIONNELLE ;
2. Les interventions possibles en MÉDIATION INTRAORGANISATIONNELLE.

1. AGIR SUR LES SYSTÈMES RÉGULATEURS INTER-ORGANISATIONNELS

En MÉDIATION INTERORGANISATIONNELLE (différends entre entreprises et/ou administrations), le médiateur questionne les griefs et les doléances exprimées à l'occasion du différend : quelle est l'origine de l'indignation ? quelle règle conviendrait-il d'adapter ou d'améliorer ?

Lorsqu'il se pose, le conflit masque une double émotion sur laquelle il importe de communiquer, à savoir de **la colère** (l'irritation, l'exaspération, l'antipathie, l'emportement, l'agressivité, l'exécration, le mépris,...) et de **l'indignation** (le dégoût, l'écœurement, l'aversion, la répugnance, la répulsion, la méfiance, ...)

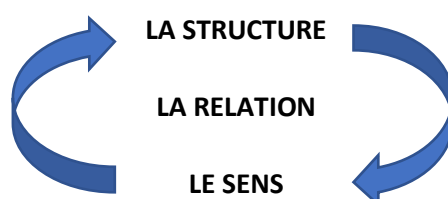
En questionnant les raisons de l'indignation, le médiateur obtient le plus souvent une rationalisation des émotions de colère. Le conflit devient rationalisable, c'est-à-dire « raisonnable » et donc négociable. La négociation porte principalement sur les règles régissant **la justesse** perçue : à savoir l'adéquation des règles, aux intérêts rationnels. Le médiateur investigue des modalités relationnelles : « la conventionnalité du vivre ensemble » inter-organisationnel et interpersonnel, qui fait problème.

2. AGIR SUR LES SYSTÈMES RÉGULATEURS INTRA-ORGANISATIONNELS

En MÉDIATION INTRAORGANISATIONNELLE (conflictualité interne aux entreprises ou aux administrations publiques, comme par exemple les Risques Psycho-Sociaux : RPS), le médiateur questionne pareillement l'indignation qu'expriment les personnes envers la structure, envers leur hiérarchie ou envers leurs collègues.

Le questionnement du médiateur à propos du conflit pose pareillement des questions relatives à la colère et à l'indignation des protagonistes. Mais ces deux émotions sont plutôt investiguées dans leurs dimensions de réciprocité et d'empathie. La négociation portera surtout sur les règles régissant **la justice** perçue : à savoir l'adéquation des règles, aux sentiments de justice et au bon sens (le sens orienté vers le bon, vers l'éthique et les valeurs, au niveau interpersonnel ; vers le bien commun et vers la plus-value collective, au niveau du groupe).

On pourrait illustrer la médiation intra-organisationnelle en un schéma simple de la conflictualité :



B. Agir, c'est aussi prévenir le problème avant qu'il se pose :

La prévention par la médiation, c'est un double niveau d'action, tant en médiation inter-organisationnelle qu'en médiation intra-organisationnelle.

Dans les deux types de médiation, il faut :

- AGIR SUR LA STRUCTURE EN CREANT UN ORGANE PRÉVENTIF PERMANENT : LA MÉDIATURE
- AGIR PAR LA FORMATION COMME INSTRUMENT DE PRÉVENTION : UNE STRUCTURE RENDUE ATTENTIVE

Comment déployer une médiature et une formation, spécifiques à la médiation inter-organisationnelle ?

Les différends inter-organisationnels les plus fréquents gisent dans les contrats complexes conclus entre entreprises, tels les partenariats d'entreprise (« joint-ventures », ...) ou les contrats à intervenants multiples (sous-traitance, « outsourcing », ...)

On retrouve l'administration publique aux prises des différends de nature similaire, dans le cadre des marchés publics ou dans le cadre des PPP (partenariats privé-public).

Comment déployer une médiature et une formation, spécifiques à la médiation intra-organisationnelle ?

Les conflits intra-organisationnels se traduisent essentiellement par des tensions relationnelles qui remettent en cause le fonctionnement des lignes hiérarchiques. Les problèmes conflictuels découlant d'une « **injustice** » perçue sont plus délicats à traiter que ceux qui résultent d'une « **injustesse** » perçue.

Un service interne de médiature ou une formation au management équitable nécessiteront donc un investissement plus important en temps, en savoirs, en toutes ressources plus généralement.

1. La médiation préventive par création d'une structure interne aux entreprises/à l'administration

Jusqu'à présent, la médiation européenne des conflits entre entreprises s'est surtout développée en tant qu'intervention curative. C'est la « médiation de droit commercial », impulsée sous la houlette essentiellement des avocats et des chambres de commerce. A la différence des pratiques anglo-saxonnes, cette médiation européenne est assez strictement curative ; il n'y a pas vraiment de prévention du risque conflictuel.

C'est pourquoi un premier service de médiation préventive pourrait être offert aux entreprises et/ou aux administrations européennes, grâce à la création d'une « **médiature** », un organe permanent de prévention et de résolution des griefs, des doléances, des plaintes, agissant en temps réel et non pas en temps décalé (comme le juge ou l'arbitre).

Un service de médiature commune conviendrait pour trois types assez usuels de **différends inter-organisationnels** :

- 1/ la prévention des différends entre sociétés associées en partenariat d'affaire,
- 2/ la prévention des différends entre contractants multiples dans un seul programme économique (par exemple, entre entrepreneurs principaux et leurs sous-traitants ou entre sous-traitants eux-mêmes,
- 3/ la prévention dans certains contrats complexes (type Bâtiment et Travaux Publics) lorsqu'ils sont actionnés dans le cadre de marchés publics : on y adjoint alors le pouvoir public comme protagoniste.

Dans ces trois cas, la prévention passe par la constitution d'un organe permanent de médiation, qui sera disponible pour s'occuper en temps réel de tout grief surgissant dès la conclusion du contrat d'affaires, ou du contrat de partenariat, ou dès l'obtention du marché public.

Un service interne de médiature conviendrait pour trois types assez usuels de **conflits intra-organisationnels** :

- 1/ la prévention des attitudes, des comportements, et plus largement des règles, qui fâchent (par exemple, le harcèlement perçu, la discrimination, la surcharge de travail, les conditions & modalités de travail inconvenantes)
- 2/ la prévention des plans antinomiques (gestion contradictoire de projet, entraves inavisées au bien commun, ...)
- 3/ la prévention des coalitions internes (au sein d'un service, d'un département, d'une administration, ...)

2. La médiation préventive par une formation-action sur les responsables de l'entreprises/de l'administration

Pour opérationnaliser une réelle prévention des risques conflictuels, il ne suffit pas de créer un service interne de médiation. Comme le soulignait la Cour de cassation française en son arrêt du 1^{er} juin 2016, « ... **la seule circonstance qu'il (l'employeur) a pris toutes les mesures immédiates propres à faire cesser le harcèlement moral et qu'il l'a fait cesser effectivement, circonstance nécessaire, n'est pas suffisante. Il importe également qu'il ait pris toutes les mesures de prévention visées aux articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du code du travail et notamment qu'il ait (préalablement) mis en œuvre des actions d'information et de formation propres à prévenir la survenance de faits de harcèlement moral.** »

Quelles actions d'information et de formation faut-il mettre sur pied ?

Comment coupler celles-ci avec d'éventuelles prestations d'intervention, qui s'avéreraient nécessaires ? Trouver l'articulation congruente entre l'information, la formation et l'intervention constitue une réelle difficulté car ces trois types d'action s'interpénètrent :

1) *En amont de tout plan de formation, il devrait y avoir des prestations de consultance*

Cette consultance liminaire prendrait la forme d'un outil diagnostic du risque conflictuel entre et/ou au sein des organisations. Il existe des acteurs déjà spécialisés en Europe, dans le diagnostic de la conflictualité et des risques psycho-sociaux, ou plus largement dans le diagnostic des dysfonctionnements organisationnels. En pointant les carences du système régulateur et les déficiences du climat organisationnel, on oriente les risques conflictuels vers des préconisations de formation ou d'intervention par des médiateurs spécialisés ou par une « médiation » interne à l'organisation ou à ses partenariats. Ce diagnostic et ces préconisations liminaires relèveraient d'un CENTRE D'EXPERTISE EN GESTION ÉQUITABLE.

D'une part, pour amorcer concrètement l'intérêt des responsables d'entreprise ou d'administration, on peut imaginer la conception et la mise en application d'un site internet avec sondage en ligne et premier système d'aide à la décision (*quel risque conflictuel existe dans votre organisation/ dans votre partenariat ? comment le traiter préventivement ? comment un « Centre d'expertise » peut-il vous aider plus avant ? quelles préconisations concrètes d'intervention ou de prévention pourrait-il vous proposer ?*) Par exemple, pour les différends interentreprises, on peut imaginer un site web avec questionnaire en ligne qui fournirait des indications de prévention ou de règlement des différends (PRD) susceptibles de rencontrer 80 % des situations de risques conflictuels dans les partenariats ou dans l'exécution des marchés publics. A l'appui du sondage, une brochure « FAVORISER LES MECANISMES DE PREVENTION ET DE RESOLUTION DES DIFFERENDS » pourrait suggérer plusieurs clauses et protocoles adéquats en vue de prescrire une médiation préalable au procès judiciaire, ou expliquerait comment constituer un organe permanent de médiation.

D'autre part, pour promouvoir l'intérêt des responsables d'entreprise ou d'administration publique, un adjuvant financier serait appréciable. Dans ce but, il conviendrait d'explorer les contrats usuels d'assurance des entreprises (protection juridique, risque commercial, responsabilité civile professionnelle, ...)

En médiation inter-organisationnelle, les assureurs auraient avantage à couvrir les coûts de médiation, par exemple en prévoyant l'octroi d'un bonus sur les primes annuelles en fonction du degré de réduction des risques de procès, grâce à l'instauration d'un organe permanent de médiation. En effet, les marchés publics de Californie et de Floride démontrent qu'en moyenne, sur 6000 griefs traités préventivement, le nombre des procédures judiciaires a décru à concurrence de 98 %, tandis que les surcoûts liés aux suppléments imprévus s'est réduit de 17 % à 11 % en regard de la valeur initiale des marchés ou des contrats.

2) En aval de tout plan de formation, il devrait aussi y avoir des prestations de consultance

Cette consultance après diagnostic servirait à bâtir le service de « médiation ».

Une équipe pluridisciplinaire est ici nécessaire, qui serait spécialisée pour traiter la médiation préventive des risques conflictuels, en couplage avec les acteurs représentatifs existant.

Pour les différends inter-organisationnels, on pense aux chambres de commerce ou patronales.

Pour les différends intra-organisationnels, on pense aux organes légaux garantissant la prévention, notamment des accidents ou des RPS (*lesquels semblent aujourd'hui insuffisamment pluridisciplinaires, tels les services médicaux du travail ou les organes internes de santé et sécurité au travail*).

3) Les niveaux de formation

Aussi bien pour les risques conflictuels intra-organisationnels que pour les risques inter-organisationnels, la formation se déploierait sur **trois niveaux pédagogiques** :

- a) La sensibilisation de l'encadrement organisationnel
(*ceux qui exercent une influence déterminante sur le climat organisationnel*)
- b) La formation au management équitable, pour des responsables d'entreprise (*les futurs prescripteurs*)
- c) La formation des médiateurs qui composeront ces organes permanents de médiation
(*médiateurs internes aux sociétés, médiateurs spécialisés en médiation des marchés publics, ou encore médiateurs formés et conventionnés en tant que profession réglementée*).

À titre indicatif, une trentaine d'heures (**quatre journées** de formation) devraient être animées pour la sensibilisation des responsables des entreprises (*juristes, commerciaux, financiers, gestionnaires*) ou des administrations publiques (*chefs de service ou de département*).

Soixante heures (**huit journées** de formation) correspondraient à une formation au management équitable dans les différends inter-entreprises (*ingénieurs, juristes, comptables, essentiellement*) ou intra-organisationnels (*DRH, préventeurs RPS, organes représentatifs légaux, ...*)

Enfin, un minimum de 90 heures (**douze journées** de formation) devraient être prévues pour les futurs médiateurs préventifs (*prestataires en médiation interne ou intervenants de terrain*).

4) En conclusion : un plan global de diagnostic, de formation et d'intervention

Focalisons notre attention sur la médiation spécifiquement intra-organisationnelle, sachant que nos propos seraient transposables aux médiations inter-organisationnelles.

Deux types de prestations émergent : des prestations non commerciales (purement pédagogiques) et des prestations typiquement commerciales (consultance de diagnostic et d'intervention).

A. Prestations pédagogiques

Chaque niveau de formation engagerait son propre contenu pédagogique.

Le premier niveau, celui d'une simple sensibilisation, reposerait sur un nano-programme de **30 heures de formation** sur le thème : « **Climat organisationnel et culture de la prévention** ».

Le second niveau, celui d'une implication, se déclinerait en un micro-programme de **60 heures de formation** sur le thème du « **management équitable** ».

Il s'agirait de former les cadres dirigeants d'administrations publiques belges à améliorer les systèmes régulateurs de leurs organisations. On est dans la « culture médiation ».

Le troisième niveau, celui d'une formation des intervenants de terrain, se déploierait en un micro-programme de **100 à 150 heures de formation**, en vue de spécialiser des « médiateurs organisationnels » qui seront les futurs membres composant les organes permanents de médiation.

Pour consolider l'image internationale de ces programmes de formation, il conviendrait de créer une plate-forme de coordination pédagogique entre ces diverses institutions universitaires et les formateurs intéressés.

En fédérant plusieurs institutions universitaires francophones (France, Belgique, Québec), cette plate-forme validerait ces micro-programmes de formation grâce à un contenu pédagogique commun qui serait « cocertifié ».

Le caractère pluri-universitaire apporterait une double plus-value à ces micro-programmes de formation :

1/ offrir un ancrage local pour les participants aux formations ;

2/ permettre l'échange des enseignants et une théorisation des savoirs de médiation organisationnelle.

B. Prestations commerciales

Un tel projet global doit être attentif à intégrer en son sein, les professionnels qui œuvrent déjà comme conseils ou consultants des entreprises et des administrations publiques.

Pour s'assurer des compétences de ces professionnels, on pourrait imaginer une inscription sur liste d'intervenants, pour ceux qui ont suivi les programmes de formation ci-dessus.

Références citées :

1. RAWLS John, « *A theory of justice* », Harvard, HUP, 1971 ; « *Une théorie de la justice* », Seuil, 1987.
2. BOLTANSKI Luc & THEVENOT Laurent, « *De la justification. Les économies de la grandeur* », Gallimard, 1991
3. DEWEY John, « *La réalité comme expérience* », revue Tracés, 2005, pp.83-92
DEWEY John, « *La théorie de la valuation* », revue Tracés, 2008, pp.217-228
DEWEY John, « *La formation des valeurs* », La découverte, Paris, 2011
ISRAEL Liora & GROSDIDIER Jean, « *John Dewey et l'expérience du droit. La philosophie juridique à l'épreuve du pragmatisme* », revue Tracés 2014, pp.163-180
4. OSTROM Elinor & BASURTO Xavier, « *Façonner des outils d'analyse pour étudier le changement institutionnel* », Revue de la Régulation, 2013, Traduction Jean-Pierre Chanteau et Agnès Labrousse, <https://regulation.revues.org/10437>