

La culture de médiation préventive : une coordination par l'affiliation

Chaque entreprise, chaque administration publique choisit son mode préférentiel de coordination.

Chaque mode de coordination s'extériorise différemment et se traduit dans un système régulateur distinct.

Très fréquemment, le système régulateur qui préside la coordination, correspond à la **coordination de contrôle**. Il s'agit d'un système régulateur strict et a priori : les ordres sont détaillés sur les tâches ; les sanctions ou les récompenses suivent immédiatement le contrôle.

La représentation de l'obéissance aux règles est comportementaliste (*visée « behavioriste »*).

La représentation du modèle gestionnaire correspond à une division administrative (*dite scientifique*) du travail.

Plus rarement, la **coordination autonome** est choisie comme système régulateur privilégié.

Il s'agit d'un système régulateur très souple : les ordres visent des objectifs, des résultats.

Le contrôle s'exerce a posteriori et les sanctions frappent seulement les comportements définis comme abusifs.

Les représentations dominantes correspondent à des modèles de délégation. On donne tout pouvoir aux initiatives, à la créativité et au dynamisme individuel ou d'équipe, qui sont récompensés.

En toute hypothèse, des tensions surgissent lorsque le système régulateur se confronte aux quatre contraintes qui viennent conditionner la coexistence organisationnelle :

- Toute coordination qui prioriserait les contraintes économiques et financières, par rapport aux contraintes sociales ou aux contraintes techniques, suscitera des réactions de contre-performance ou de désaffiliation.
- Toute coordination qui prioriserait les contraintes sociales, par rapport aux contraintes économiques et financières ou aux contraintes techniques, suscitera des effets de coût accru et d'instabilité compétitive.
- Toute coordination qui prioriserait les contraintes techniques, par rapport aux contraintes sociales ou aux contraintes économiques et financières, génèrera du sentiment de déshumanisation.

Pour résoudre ces antinomies, il faut corriger le système régulateur.

C'est la voie de la **coordination par régulation conjointe**.

L'ajustement s'opère par l'ordonnancement de « règles de compromis » entre les quatre contraintes centrifuges.

Toute la difficulté consistera à bien saisir les critères de validité, qui détermineront ces « règles de compromis ».

La médiation organisationnelle contribue à stabiliser une régulation conjointe.

À cette fin, **quatre axiomes de justice** forment une coupole de coordination, sous laquelle doivent s'inscrire et s'harmoniser, les contraintes techniques, les contraintes sociales et les contraintes économiques ou financières. Ces axiomes de justice sont les quatre charnières de la régulation conjointe.

Cette régulation conjointe paraît apte à accentuer l'intensité d'affiliation des individus au sein du collectif humain.

Autrement dit, la culture de la médiation organisationnelle pourrait offrir un cadre favorisant la réflexivité des acteurs, en dirigeant cette réflexivité vers les quatre points cardinaux de la justice perçue par les individus au sein d'une entreprise ou d'une administration publique.

Ces quatre axiomes agencent quatre points cardinaux qui déterminent la justice perçue dans le groupe, à savoir :

- 1) **L'équité** perçue (« *Théorie de la justice organisationnelle* ») ;
- 2) **L'intégrité** ressentie : contextualisation adéquate des règles, qui est perçue comme rationnelle (*ayant du sens*) et comme éthique (*ayant du bon sens*) ;
- 3) **L'autonomie** conférée (« *Théorie de l'auto-détermination* ») ;
- 4) **L'empathie** ressentie (*la bienveillance et la reconnaissance*).

Plus faible est la justice perçue dans le groupe, plus grandes seront les défaillances des individus (déstabilisations psychologiques, maladies, absentéisme, turnover, contreperformances dans les tâches, désaffiliation, ...)

Le marteau de la « culture médiation » doit donc enfoncer les quatre clous de la justice, pour consolider une cohérence relationnelle et organisationnelle, en frappant successivement par un audit systémique (opérant un diagnostic organisationnel), par des actions de formation et enfin par des interventions ajustées aux besoins.

La force d'un collectif humain : sa capacité d'affiliation

Entre un agrégat d'individus et un collectif humain : deux conséquences et deux différences.

Deux conséquences : la plus-value née d'un collectif organisé ; la meilleure satisfaction des besoins individuels. Un vrai groupe maximise le résultat de son action collective, en une somme plus importante que celle résultant de la simple addition des actions individuelles non coordonnées. C'est l'intérêt pour tous et pour chacun. Grâce à la redistribution de cette plus-value du collectif, le bénéfice de chaque individu est lui-même maximisé.

Deux différences : un agrégat est non relationnel et inorganisé, alors qu'un groupe est systémisé et organisé. Pour composer un vrai groupe, il faut réussir deux épreuves successives :

- d'abord, résoudre la question « **pourquoi ?** » a-t-on besoin d'un collectif humain (l'épreuve relationnelle),
- ensuite, résoudre la question « **comment ?** » former ce collectif humain (l'épreuve organisationnelle).

L'épreuve relationnelle est première.

Sa réussite donne au groupe sa force d'attraction, et lui conserve sa capacité d'affiliation.

Son échec entraîne un effet centrifuge, les actions individuelles ne se laissent plus coordonner, et même parfois, les individus se désaffilient et s'enfuient hors du groupe.

Ce qui donne une force centripète au groupe, c'est la finalité qui fait sens aux yeux de chacun de ses membres. La finalité, le but d'un collectif humain est le ressort d'adhésion des individus qui le composent.

En effet, si l'on suppose que tous ensemble, on atteindra un résultat meilleur qu'en gardant isolées les actions individuelles, alors, on choisit de s'affilier au groupe.

En revanche, lorsque la finalité initiale apparaît dévoyée, il n'y a plus de sens, ni raison de rester dans le groupe. La force centrifuge agit sur les représentations mentales des individus, en les décidant alors à cesser de partager les représentations sociales du groupe. À quel moment, les résistances naturelles sont-elles vaincues ?

Malgré les forces centripètes comme le conformisme social naturel aux humains, il vient un moment où la désaffiliation s'opère. Ce moment est hautement subjectif : c'est le moment de l'indignation insupportable, c'est le moment d'un sentiment intolérable d'injustice. Cette désaffiliation est facile à comprendre.

Illustrons cela par l'exemple d'un partage illégitime : une redistribution non juste de la plus-value du collectif.

Supposons que notre groupe soit une horde préhistorique, un clan de chasseurs-cueilleurs à l'âge de la pierre.

Supposons que, sur deux groupes de chasseurs, le premier groupe ait abattu une proie et ait fait bombance sans rien ramener à la tribu, tandis que le second groupe n'a rien chassé.

Vous êtes un chasseur du second groupe, ou son conjoint, son enfant ...

Pourriez-vous ne pas être indigné par ce manque de justice ? Si vous n'êtes pas mort de faim, pourriez-vous l'accepter sans vous révolter ? Encore avoir confiance et rester dans un tel groupe injuste ?

Platon et Aristote l'avaient bien saisi puisqu'à la différence de toutes les autres vertus, ils attribuaient une double face à la vertu de justice. Une face individuelle : la vertu de justice caractérisait la valeur sociale d'un être humain.

Une face collective : la vertu de justice déterminait le bon gouvernement de la cité.

C'est là le double visage de notre épreuve relationnelle : pas de vrai groupe, sans une gouvernance juste ; pas de vrai groupe sans l'élimination des individus parasitant la juste redistribution de la plus-value du collectif.

L'épreuve organisationnelle est seconde.

Sous la coupole justice, chaque groupe doit s'organiser pour maximiser sa propre plus-value.

C'est le rôle d'une coordination des actions individuelles au sein du collectif humain.

L'action collective (ensemble coordonné des actions individuelles) nécessite deux préalables : des règles et un leadership. Autrement dit, **un système régulateur** (les règles et le leadership se déployant sous diverses formes possibles : régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe, par exemple) et **un système de justice** (les règles et le leadership veillant à la justice, pour créer et conserver la capacité d'affiliation du groupe).

Les tensions sont fortes entre les contraintes influant la coordination de l'action collective.

Il y a des contraintes économiques et financières, des contraintes sociales, des contraintes techniques, ...

La complexité de ce tourbillon de contraintes et ses remous sur les règles et le leadership, s'avère d'autant plus difficile à maîtriser que les compétences des acteurs sont bornées par les savoirs disciplinaires qu'ils ont appris, et aussi par leur rationalité limitée à tout rendre sensé.

Cette disciplinarisation des savoirs et des décisions qui s'y réfèrent, attisent les tensions relationnelles.

En fait preuve, l'augmentation des conflits, en nombre et en intensité, au sein de tous les collectifs humains.

Et plus spécialement, des conflits de justification des règles, ce qui est particulièrement significatif du sens des épreuves relationnelles ou organisationnelles.

Au carrefour de ces deux épreuves, il y a un mode de gestion ou de prévention : la médiation organisationnelle.

1. La culture de la médiation fournit une aide précieuse au leadership, pour fédérer son collectif humain.

Dans un premier temps, il s'agit de repenser la coordination.

Dans le but d'améliorer la légitimité du système régulateur, et donc les conditions de succès des règles, il importe de **favoriser une coordination par l'affiliation**, en réservant la coordination de contrôle aux comportements abusifs. La formation du middle management est une démarche indispensable pour asseoir cette culture organisationnelle plus inspirante.

Un premier pas vers la réussite de l'épreuve relationnelle...

2. La culture de la médiation travaille ensuite au niveau des subjectivités individuelles (les représentations mentales) et de la subjectivité partagée collectivement (les représentations sociales) au sein d'un groupe.

Dans un second temps, il s'agit d'harmoniser les contraintes organisationnelles.

À l'expérience, on constate que les réponses données aux contraintes économiques et financières, aux contraintes sociales ou aux contraintes techniques, sont priorisées et contingentées par le seul retour réflexif sur l'apprentissage disciplinaire de chacun. Il importe de lever ce barrage mental par un travail de réflexivité pluridisciplinaire. C'est une action de formation qui peut le mieux y parvenir.

Cinq pôles de réflexivité doivent être actionnés en formation. Celle-ci questionnera successivement :

- 1) Les identités personnelles et l'identité propre du groupe
- 2) La diversité existante ou tolérée au sein du groupe
- 3) La complexité des contraintes à coordonner pour mieux affilier chaque individu à l'organisation
- 4) Les cadres représentationnels des individus et du groupe
- 5) Les cadres valoriels des individus et du groupe.

Un premier pas vers la réussite de l'épreuve organisationnelle...

L'action pédagogique ne peut cependant rester isolée d'interventions corrélatives, aussi nécessaires.

En préalable, les préconisations de formation doivent être ajustées à chaque entreprise, à chaque administration publique. Un audit systémique préalable est nécessaire, reposant sur un diagnostic organisationnel « JUSTICE ».

Le top management sera éclairé sur ses propres épreuves relationnelles et organisationnelles, à surmonter.

Il décidera en parfaite connaissance de cause : faut-il des actions préventives de formation ? Lesquelles ?

Faut-il d'autres interventions plus curatives : de médiateurs, de coachs, de thérapeutes, ... ? Lesquelles ?