
Médiation et conciliation au Québec : quelles possibilités d'utilisations françaises ?

Processus d'intervention et systèmes de relations de travail : tentatives d'analyse pour faciliter une adaptation

Bilan de la mission effectuée par Hervé Leblay, directeur-adjoint du Travail, dans le cadre du programme d'échange de fonctionnaires franco-québécois, au sein de la Direction générale des relations du travail (Ministère du Travail du Québec), d'avril 1999 à mars 2001.

Montréal, avril 2001

Version consolidée, mars 2003

Table des matières

Introduction	1
La structure d'accueil : la Direction générale des relations du travail	1
Déroulement de la mission	5
Le rapport : deux grilles de lecture ?	6

1^{ère} Partie : l'aide à la négociation

Chapitre 1 : La conciliation

1- Le contexte juridique : le Code du Travail du Québec	9
2- Une tentative d'expliciter le processus de conciliation : le guide du conciliateur et de la conciliatrice	13
3- Une question pendante : quel raisonnement utilise le conciliateur ?	16
L'émergence dans les théories de la complexité et du « chaos »	17
L'émergence dans la pensée classique chinoise	24
Les principes d'action du conciliateur : tentative de traduction « chinoise »	28
4- Quelques pistes pour la formation ?	38

Chapitre 2 : La négociation basée sur les intérêts

1- Principes et évaluation de la négociation basée sur les intérêts.	41
2- Les interventions proposées par la DGRT	52
3- Quelles possibilités d'utilisation dans le contexte français ?	55

2^{ème} Partie : L'aide au changement

Chapitre 1 : Les interventions de prévention

1- Les processus d'intervention	61
2- Trois défis pour l'adaptation : le système, le processus, le consensus	68
Conclusion : l'importance des phases préliminaires	76

Chapitre 2 : Les interventions sectorielles

1- une médiation collective dans les centres de la petite enfance	79
2- les « tables de concertation » sectorielles	83

Conclusion	867
Répondre aux besoins des utilisateurs	87
Quelques pistes de travail	88

Introduction

La mission

Une lettre de mission...

A la suite des actions de coopération bilatérales ayant abouti à la réalisation du « guide du conciliateur et de la conciliatrice », la Direction générale des relations du travail du Ministère du Travail du Québec a accepté de m'accueillir pour une période initiale d'un an, sur la base d'une lettre de mission signée conjointement par le Directeur des relations du travail et le Directeur de l'INTEFP¹. L'objectif assigné était double :

- A partir d'une participation directe à des interventions, poursuivre le travail de coopération engagé sur la conciliation : participer au transfert du guide du conciliateur sur cédérom, et approfondir la réflexion sur les programmes de formation relatifs à l'aide à la négociation ;
- Etudier la possibilité d'adapter en France des outils d'intervention québécois, notamment la négociation basée sur les intérêts et les interventions préventives, notamment le « séminaire en relations de travail ».

Pour permettre une étude concrète de l'ensemble des interventions du service, il a été nécessaire de prolonger la mission d'une deuxième période d'une année.

... dans le cadre du programme d'échange de fonctionnaires franco-québécois

La mission s'inscrit dans le cadre du programme d'échange de fonctionnaires franco-québécois. Ce programme, créé en 1978, permet chaque année à 5 ou 6 agents publics d'être « transplantés » pour plusieurs mois dans une institution québécoise. L'objectif est que chacun d'entre eux « puisse découvrir une nouvelle culture administrative, s'en imprégner, et à son retour, valoriser ses acquis dans son administration d'origine »². Le moyen privilégié est l'intégration à un service québécois et le plein exercice d'une fonction au sein de l'organisme d'accueil.

Pour la durée de leur séjour, les fonctionnaires français sont placés en situation de mise à disposition auprès du Ministère des affaires étrangères.

La structure d'accueil : la Direction générale des relations du travail

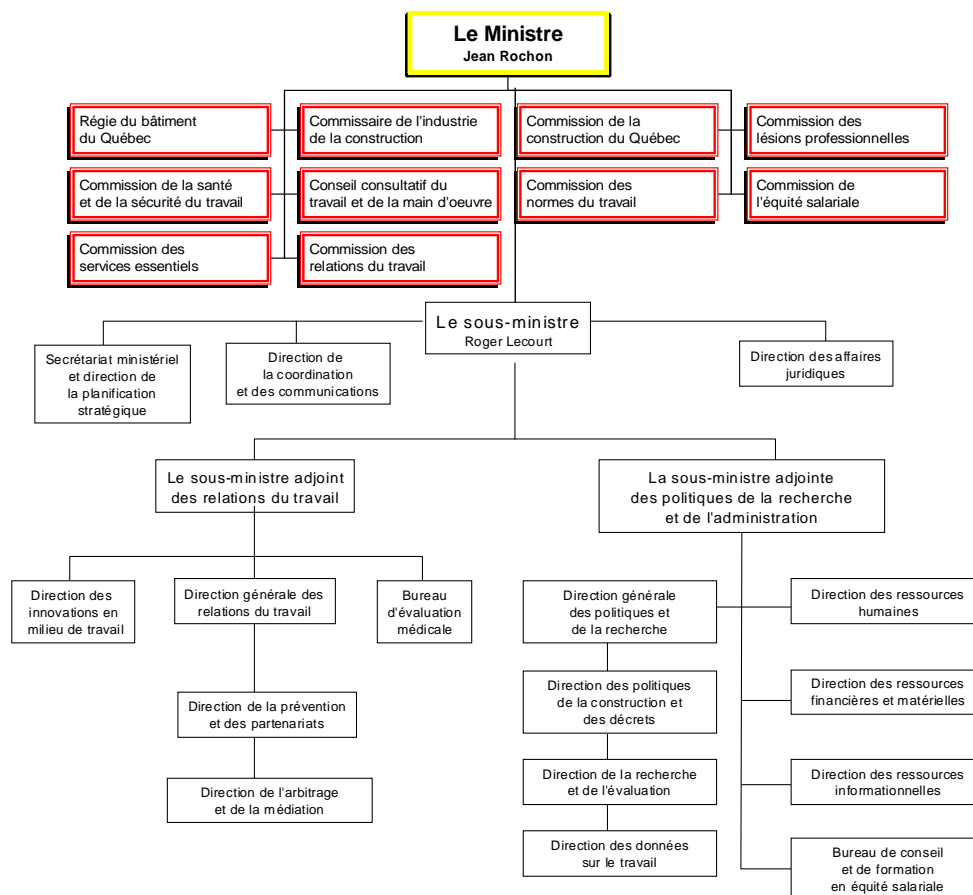
Le Ministère du Travail du Québec

Au Canada, le droit du travail est de la compétence des provinces. Ainsi chacune d'entre elles s'est dotée d'une législation particulière. Au Québec, le Ministère s'est structuré progressivement autour des différentes lois relatives au droit du travail, au fur et à mesure de leur adoption, selon l'organigramme suivant :

¹ La lettre de mission est jointe en annexe 1.

² Note de présentation du programme, sur le site Internet du Consulat général de France à Québec (www.quebec.consulfrance.org/cooperation_technique).

Le ministère du travail et ses organismes rattachés



Une partie des attributions du Ministère est assurée par l'Administration elle-même, et une autre par des organismes dotés de la personnalité juridique, financés ou non par le budget de l'Etat :

Les organismes rattachés :

- *la Régie du bâtiment, la Commission de la construction et le Commissaire de l'industrie de la construction* gèrent le système des normes de construction et les qualifications des salariés, la coordination des politiques étant assurée la *Direction des politiques de la construction et des décrets* du Ministère ;
- *la Commission de la santé et de la sécurité au travail*, organisme paritaire financé par les cotisations des employeurs, veille au respect des règles de santé et de sécurité ;
- *la Commission des lésions professionnelles* assure la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- *la Commission des relations du Travail* (créée en novembre 2002) : commission indépendante à statut juridictionnel qui veille au libre exercice du droit d'association, en prenant notamment en charge la procédure d'accréditation (reconnaissance officielle) des organisations représentatives ;
- *la Commission des normes du Travail*, qui veille à l'application des règles minimales applicables à tous les salariés, par l'information, le conseil et le contrôle ;

- *le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre*, organisme paritaire qui assure des fonctions comparables à celles du Conseil économique et social français dans ses attributions relatives au travail et à l'emploi ;
- *la Commission de l'équité salariale* veille à l'application de la législation relative à l'égalité salariale, notamment à l'obligation pour les entreprises de réaliser un diagnostic et un plan de correction des inégalités ;
- *le Conseil des services essentiels*, commission indépendante à statut juridictionnel, veille au respect du service minimum en cas de grève dans le secteur public.

Les directions du Ministère

Selon le modèle anglo-saxon, l'Administration est placée sous la direction d'un « sous-ministre », fonctionnaire chargé du bon fonctionnement des services, ainsi que de la mise en œuvre des orientations fixées par le ministre.

Les services du ministère du Travail emploient près de 250 personnes, réparties en deux secteurs, placés chacun sous la responsabilité d'un sous-ministre adjoint : un secteur des politiques, de la recherche et de l'administration (qui assure les tâches classiques d'une administration centrale), et le secteur des relations du travail, tourné principalement vers la fourniture de services directs aux usagers. Ce secteur comprend les directions suivantes :

- *la Direction des innovations en milieu de travail*, qui analyse et assure la promotion des pratiques novatrices en matière d'organisation du travail ou de relations professionnelles ;
- *le Bureau d'évaluation médicale* (20 personnes) : instance d'appel sur les décisions médicales d'aptitude ou d'inaptitude ;
- *la Direction générale des relations du travail* (35 personnes) dont il sera question ci-après.

La Direction générale des relations du travail (DGRT)

Missions de la DGRT

« La Direction générale des relations du travail a pour mandat de veiller à l'application de certaines dispositions du Code du Travail [*relatives notamment à la négociation collective*], et de favoriser ainsi le maintien et le développement de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés ou entre leurs associations respectives. Elle privilégie la concertation dans l'entreprise, la valorisation des ressources humaines, la créativité dans la recherche de solutions et le règlement des différends par une intervention souple, rapide, et adaptée aux besoins. Elle offre des services spécialisés aux parties patronale et syndicale lorsque celles-ci requièrent une aide extérieure pour résoudre des difficultés reliées à la négociation et à l'application des conventions collectives, de même que celles découlant des rapports quotidiens de travail dans l'entreprise ou l'établissement. »³

Les services offerts

Les services offerts tournent autour de trois pôles :

1- l'aide à la négociation de conventions collectives

- la conciliation lors de négociations du secteur privé ;
- la médiation pour les négociations du secteur public ;
- la formation et l'accompagnement à la négociation basée sur les intérêts.

³ Document de présentation disponible sur le site Internet du Ministère (www.travail.gouv.qc.ca)

2- les interventions de prévention destinées à améliorer les relations de travail

- la formation des membres des comités de relations de travail ;
- la médiation pré arbitrale de griefs ;
- le séminaire en relations de travail ;
- le diagnostic par consensus (ex « médiation préventive ») ;
- le « diagnostic court » ;
- la « personne ressource » (intervention ad-hoc) ;
- le soutien aux partenariats patronaux et syndicaux ;

3- la nomination d'arbitres dans les cas prévus par la loi

- l'arbitrage de différends chez les policiers et pompiers ;
- l'arbitrage de différends lors d'une première convention collective ;
- l'arbitrage de différends à la demande des parties ;
- le tribunal d'arbitrage à procédure allégée (TAPA)
- l'arbitrage de griefs.

Le tableau suivant indique les volumes d'intervention au cours des dernières années budgétaires (du 1^{er} avril au 31 mars)⁴ :

Type d'intervention	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02
Conciliation et médiation :	468	470	508	542	492	416
Dont : - conciliation	447	462	476	473	440	371
- médiations secteurs public	15	2	4	43	5	2
- médiation statut de l'artiste	6	6	6	0	43	43
Interventions préventives⁵ :	77	104	65	52	152	133
Dont : - diagnostic par consensus et séminaire	32	29	34	33	94	103
- médiation pré arbitrale de griefs	26	19	19	17	38	18
Total	545	574	573	594	644	549

⁴ Source : rapports annuels du Ministère du Travail, disponibles sur le site Internet du Ministère.

⁵ La baisse des années 1998-2000 s'explique par une situation de sous-effectif. En revanche, la création d'une direction spécialisée au sein de la DGRT a permis un développement de ces interventions à partir de 2000-2001.

L'organisation

La DGRT est organisée autour de deux points de service, et de deux directions :

- la Direction de l'arbitrage et de la médiation (Québec), qui gère les nominations d'arbitres, et assure les interventions de conciliation pour le territoire desservi par le bureau de Québec ;
- la Direction de la prévention et des partenariats (Montréal), qui développe et réalise les interventions de prévention, et de négociation basée sur les intérêts (qui fait appel à des techniques d'animation voisines).

Les services de conciliation pour le territoire desservi par Montréal sont gérés directement par le Directeur général.

Les médiateurs-conciliateurs

Les interventions de conciliation, médiation et prévention sont réalisées par des médiateurs-conciliateurs, actuellement au nombre de 28 (21 à Montréal - dont 8 pour la direction de la prévention et des partenariats, et 7 à Québec). Ce sont des fonctionnaires recrutés par concours après une expérience d'au moins douze ans en relations du travail, dont trois ans en tant que responsable de la négociation d'une ou de plusieurs conventions collectives. Le service s'efforce de conserver un équilibre entre trois types d'origines : organisations syndicales, entreprises privées, et organismes publics⁶.

Déroulement de la mission

Activités exercées

L'essentiel de la mission a consisté à assurer des interventions ou participer à des interventions assurées par des médiateurs-conciliateurs. Après une période d'observation et de parrainage de quelques semaines, mon activité s'est répartie à peu près à parts égales entre :

- la réalisation d'interventions de conciliation, environ une quinzaine, dans des secteurs d'activité variés (industrie, commerce, services, municipalités), et dans des situations de négociation diverses (première convention collective, renouvellement, conflit...);
- l'observation ou la co-animation d'interventions de prévention ou de négociation basée sur les intérêts. A ce titre j'ai pu participer à l'ensemble de la gamme des interventions offertes. Par ailleurs, j'ai participé à la construction du programme de médiation regroupée dans les centres de la petite enfance, et co-animé les deux premières interventions expérimentales⁷.

Parallèlement, les travaux de coopération bilatérale ont été poursuivis. Une correction du « guide du conciliateur et de la conciliatrice » a été entreprise avec l'équipe des concepteurs au cours de l'été 1999. Ensuite, une adaptation a été réalisée pour profiter des possibilités techniques du transfert du document sur cédérom (notamment la définition de liens hypertexte permettant la navigation entre les différentes parties du guide). Ce travail a été achevé au cours du dernier trimestre 1999, mais du fait de « bogues » mal maîtrisés par le prestataire de service, le produit final n'a pu être diffusé qu'en décembre 2000.

Dans le prolongement de la coopération sur la formation dans le domaine de la conciliation, j'ai également pu participer à la formation des nouveaux conciliateurs, au cours de l'automne 2000.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma gratitude tout d'abord envers Fernand Matteau, Directeur général des relations du travail, et Danièle Fredette, Directrice de la prévention et des partenariats, pour leur soutien tout au long de ces deux années, et pour la confiance qu'ils m'ont accordé en me confiant des interventions. Je

⁶ La description d'emploi de médiateur-conciliateur est jointe en annexe 2.

⁷ Voir le chapitre 4

remercie infiniment également tous les médiateurs-conciliateurs, médiatrices-conciliatrices, et médiatrices-conciliatrices de Montréal et de Québec pour leur accueil, leur patience, leur extraordinaire professionnalisme, ainsi que pour leurs encouragements et leurs précieuses observations sur les premières versions du présent rapport. Merci aussi aux personnels de soutien de Montréal pour leur gentillesse. Merci aussi à tous les négociateurs patronaux et syndicaux qui ont accepté aussi facilement de mettre leur négociation entre les mains d'un fonctionnaire étranger.

Mes plus vifs remerciements enfin à Myriam Olivier, attachée de coopération scientifique et technique au Consulat général de France à Québec, et à sa collaboratrice Ginette Pichette pour leur aide matérielle et pour leur travail d'animation du réseau des fonctionnaires participant au programme d'échange.

Le rapport : deux grilles de lecture ?

Une approche par type d'intervention...

L'approche privilégiée a consisté à centrer sur les différents types d'intervention, pour en dégager la logique interne et les conditions de réalisation, et ensuite tenter d'en tirer quelques conclusions sur d'éventuelles expériences d'utilisation françaises. Quelques apports conceptuels ont été introduits aux endroits où ils pouvaient fournir un éclairage utile.

Cette présentation s'efforce de répondre aux termes de la lettre de mission. Ainsi, seront étudiées dans une première partie les interventions d'aide à la négociation (la conciliation et la négociation basée sur les intérêts), et dans une seconde les interventions d'aide au changement des relations de travail (les outils de « prévention » et les interventions sectorielles).

... Ou une analyse des systèmes et des processus ?

Une autre approche aurait été possible : risquer un essai sur les conditions de transposition de méthodes construites dans un contexte nord-américain, vers une culture de relations de travail très différente. Toutes les interventions étudiées procèdent en effet d'une vision cohérente des relations du travail, font appel à des conditions de réalisation comparables, et commandent la même posture de la part de l'intervenant.

Néanmoins, une telle tentative aurait nécessité des recherches beaucoup plus approfondies, qui auraient largement dépassé le cadre d'un simple rapport de mission. Pourtant, le lecteur intéressé pourrait trouver dans le présent document, de manière éparse et incomplète, l'esquisse d'un tel projet. Sont ainsi évoqués :

- des références théoriques permettant d'éclairer la logique de fonctionnement des interventions, en commençant par l'approche systémique classique (chapitre 1, pages 17-18 et chapitre 3, pp. 71-74), pour passer aux théories de la complexité et du chaos (chapitre 1, pages 19-24), et terminer par le parallèle avec la pensée chinoise (chapitre 1, pp. 24-37) ;
- une analyse des cultures de relations de travail, avec le contexte juridique québécois (ch.1, pp. 9-12) puis l'analyse des écarts entre les deux cultures (pp. 68-70) ;
- des pistes concrètes pour faciliter l'adaptation, en matière de conciliation (chapitre 1, pp. 38-40), de négociation basée sur les intérêts (chapitre 2, pp. 54-57), d'interventions de « prévention » (chapitre 3, pp. 68-78), et d'adaptation aux besoins des usagers (conclusion) ;
- à titre d'illustration, deux exemples d'adaptation des outils (chapitre 4).

1^{ère} **Partie**

L'aide à la négociation

La conciliation

Au Québec, la conciliation est destinée à faciliter la conclusion d'une convention collective entre un employeur et une organisation syndicale de salariés. Elle a été instituée en 1964, par la première loi relative à la négociation collective, qui est également à l'origine de la création de la DGRT. Aujourd'hui encore, la conciliation « traditionnelle » représente la grande majorité des interventions de la direction (environ 70% en 2000-2002).

La conciliation étant un élément du dispositif législatif relatif aux relations collectives de travail, un bref résumé du contexte juridique dans lequel elle s'insère peut être utile, avant d'étudier le fonctionnement du processus de conciliation.

1- Le contexte juridique : le Code du Travail du Québec

Rappelons tout d'abord que le droit du travail est au Canada de la compétence des provinces, sauf pour les entreprises de compétence fédérale (télécommunications, transport maritime et aérien, transport routier inter-provincial, banques...). Précisons ensuite que l'appellation « code du travail » couvre exclusivement les règles régissant les relations collectives entre employeurs et organisations syndicales. Les autres dispositions du droit du travail relèvent de dispositifs spécifiques, tels que la loi sur les normes du travail (garanties minimales applicables à tous les salariés)⁸, la loi sur la santé et la sécurité au travail (prévention), la loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (réparation)...

Par ailleurs, le Code du Travail québécois est très marqué par le contexte nord-américain, notamment sur trois aspects :

- la primauté accordée à la liberté individuelle d'entreprendre fait que la négociation de branche est pratiquement inconnue ;
- la liberté contractuelle basée sur la bonne foi présumée des acteurs est le fondement des relations du travail, de préférence à l'intervention de l'Etat ;
- la législation se limite à encadrer les relations du travail, en cherchant à favoriser un équilibre du rapport de force. A cet égard la législation québécoise est très inspirée du compromis historique de la loi Wagner (Etats-Unis, 1934) qui accorde une protection importante aux syndicats d'entreprise, en échange d'une limitation du droit de grève.

⁸ A titre d'illustration, les principales dispositions « substantielles » de la loi sur les normes du travail sont les suivantes :

- durée hebdomadaire normale du travail : 40 heures (seuil de déclenchement des heures supplémentaires)
- 7 jours fériés par an ;
- 2 semaines de congés annuels après un an d'ancienneté, 3 semaines après 5 ans ;
- congé de maternité : 18 semaines ;
- préavis de licenciement : entre 1 et 8 semaines selon l'ancienneté (8 semaines après 10 ans) ;
- salaire minimum horaire : 7,30 \$ au 1/2/2003, (qui serait équivalent à un salaire net d'environ 4 Euros, compte-tenu des différences de structures de prélèvements fiscaux et sociaux)

L'accréditation des organisations représentatives

L'acte de naissance des relations collectives de travail dans une entreprise est l'accréditation du syndicat par la Commission des relations du travail (avant novembre 2002 : par le Bureau du Commissaire Général du travail). Cette décision habilite un syndicat à représenter un groupe de salariés auprès d'un employeur, et lui accorde les droits et protections du Code.

L'accréditation fait suite à une requête du syndicat, assortie de la définition du groupe de salariés concerné. Ce groupe, appelé « unité d'accréditation » ou « unité de négociation » peut englober l'ensemble des salariés de l'entreprise (excluant les cadres, contremaîtres, considérés comme appartenant à la direction), soit un groupe de salariés (par exemple les « cols bleus », les « cols blancs », les « ouvriers d'entretien »...).

La tâche essentielle des commissaires de la CRT est de vérifier que le syndicat est représentatif, c'est à dire qu'il a obtenu l'adhésion de la majorité absolue des salariés compris dans l'unité. Cette vérification est effectuée sur la base des cartes d'adhésion signées par les salariés.

Monopole de représentation et devoir de représentation

Une fois le syndicat accrédité, il bénéficie d'un monopole de représentation sur l'unité d'accréditation : il détient donc le pouvoir exclusif de représenter les salariés concernés, de négocier en leur nom, de déposer des griefs (plaintes individuelles ou collectives sur l'application de la convention collective), et d'exercer le droit de grève.

La pluralité syndicale n'existe donc pas à l'intérieur d'une même unité d'accréditation, mais peut exister dans l'entreprise : des groupes différents peuvent être représentés par des syndicats différents, et donc négocier des conventions collectives différentes.

Protection de l'accréditation

Cette protection comporte trois aspects essentiels :

- Afin d'assurer au syndicat les ressources nécessaires à son action, l'employeur doit précompter les cotisations syndicales sur la paie de tous les salariés de l'unité, même de ceux qui n'ont pas adhéré au syndicat (« formule Rand »).
- A l'occasion d'un arrêt de travail (grève ou lock-out), l'employeur ne peut embaucher des salariés pour remplacer ceux de l'unité (loi « anti-scabs » ou « anti-briseurs de grève »)
- Une révocation de l'accréditation ou un changement d'allégeance syndicale (après décision majoritaire des salariés) ne peut intervenir qu'à certaines périodes (typiquement, entre le 90^e et le 60^e jour précédent l'expiration d'une convention collective de trois ans).

Contrepartie : devoir de représentation

En contrepartie de son monopole de représentation, le syndicat a le devoir de représenter équitablement l'ensemble des salariés de l'unité. Des représentations de mauvaise foi, arbitraires, discriminatoires ou entachés de négligence grave peuvent faire l'objet de plaintes des salariés lésés, et donner lieu à des sanctions civiles ou pénales à l'encontre du syndicat.

La négociation collective

Le droit à la négociation collective constitue le cœur du droit syndical. Les garanties de la « loi sur les normes du travail » étant minimales, la convention collective est le corpus normatif essentiel pour les salariés. La perspective de la conclusion d'une convention est en générale la motivation première de l'adhésion des salariés à un syndicat, et la convention est pour le syndicat le texte qui encadre ses relations avec l'employeur.

- *Avis de négociation.* La négociation s'engage à la suite d'un avis envoyé par une partie à l'autre, à la suite d'une nouvelle accréditation, ou dans les 90 jours précédents l'expiration de la convention à renouveler.

- *Obligation de négocier avec diligence et bonne foi.* Après réception de l'avis, les parties sont tenues de négocier avec diligence et bonne foi dans le but de conclure un accord. Cette obligation n'empêche pas l'exercice de moyens de pression au cours des négociations, mais interdit les manœuvres dilatoires ou la modification unilatérale des conditions de travail en cours de négociation.

Le déroulement des négociations est laissé à l'entière liberté des parties (sauf dans le secteur public). Aucune règle du Code ne prévoit par exemple le nombre de réunions, la taille des délégations ou les sujets à négocier.

- *Convention collective à durée déterminée.* Le Code du Travail prévoit que les conventions doivent avoir une durée déterminée. Avant 1993, cette durée devait être au maximum de trois ans. Depuis cette date, elle doit être au minimum d'un an, sans plafond maximal. Depuis 1998, environ 60 à 65% des conventions ont une durée de trois ans ou moins, 20 % entre 3 et 5 ans, et la proportion des conventions de « longue durée » (5 ans ou plus) s'est stabilisé à 15-18 %.

Cette règle interdit par conséquent les modifications unilatérales en cours de convention (des avenants par accord sont néanmoins possibles), et signifie que l'ensemble des dispositions peut être rediscuté à l'occasion de chaque renégociation.

La grève et le lock-out

- *Ouverture du droit.* L'exercice du droit de grève est réservé aux organisations syndicales accréditées. Il s'agit strictement d'un droit collectif, et en aucun cas un droit individuel. Par ailleurs les périodes d'ouverture du droit sont également limitées. La grève est exclusivement un moyen de pression destiné à peser sur les négociations en cours. Elle ne peut être déclenchée avant le 90^e jour suivant la réception de l'avis de négociation, ou à défaut d'avis avant le 90^e jour suivant l'expiration de la convention, ou en cas de première convention, avant le 180^e jour suivant l'accréditation.

- *Vote à bulletin secret et exercice du droit.* L'exercice du droit de grève est subordonné à un vote majoritaire à bulletin secret des membres de l'unité de négociation. Une fois la grève votée, tous les salariés de l'unité sont tenus de se conformer aux modalités déterminées par le syndicat (grève totale ou partielle).

- *Loi anti-briseurs de grève.* Pendant la durée de la grève, la loi interdit à l'employeur d'embaucher des salariés pour remplir les fonctions des salariés de l'unité de négociation en grève.

- *Règles particulières au secteur public.* La grève est interdite aux policiers et pompiers. Pour les autres personnels, une phase de médiation préalable est obligatoire. Ensuite, un préavis de 7 jours doit être respecté. Les services essentiels déterminés par la loi doivent être assurés, sous la surveillance du Conseil des services essentiels (qui a des pouvoirs étendus de sanctions, notamment financières, à l'encontre des salariés ou des syndicats contrevenants).

- *Le lock-out* est la contrepartie patronale du droit de grève. Il peut-être déclenché aux mêmes périodes que la grève, et est couvert par la loi anti-briseurs de grèves. Le lock-out ne peut être déclenché par les employeurs du secteur public.

Le règlement des conflits à l'occasion d'une négociation

La loi prévoit plusieurs modalités de règlement des conflits :

la conciliation

L'article 54 du Code du Travail dispose ; « à toute phase des négociations, l'une ou autre des parties des parties peut demander au ministre de nommer un conciliateur pour les aider à trouver une entente ».

Par ailleurs, l'article 55 donne la possibilité au ministre de désigner d'office un conciliateur. Cette possibilité est en pratique peu utilisée, et seulement dans les cas où l'on s'est assuré que les parties ne s'y opposent pas.

Ce sont ces deux articles qui fondent l'intervention conciliatrice du Ministère du Travail.

L'arbitrage

Le Code prévoit trois cas d'arbitrage :

- un arbitrage volontaire sur demande des deux parties, et à leurs frais (art. 74 CT) ;
- un arbitrage obligatoire pour les policiers et pompiers après échec d'une médiation (art. 97 CT) ;
- un arbitrage sur demande d'une des parties en cas de première convention collective, après une démarche infructueuse de conciliation (art. 93.1 CT). Cette disposition a pour objet de donner dans des délais raisonnables une première convention collective aux salariés nouvellement syndiqués.

On le voit, le mode privilégié de règlements des conflits liés aux négociations de conventions collectives est la conciliation. Il s'agit en effet d'une démarche d'aide qui laisse les parties entièrement libres et responsables du contenu de l'accord à conclure, au contraire des mécanismes d'arbitrage, par ailleurs coûteux pour les parties, qui les lient à la décision (voire aux « caprices ») d'un tiers pour la solution de leurs problèmes.

C'est à présent sur ce mode d'intervention du Ministère du Travail que nous allons nous attarder. D'abord en rappelant les principes qui ont guidé l'élaboration du « guide du conciliateur et de la conciliatrice », ensuite en tentant d'approfondir la compréhension du raisonnement du conciliateur, enfin en proposant quelques pistes pour la formation.

2- Une tentative d'expliciter le processus de conciliation : le guide du conciliateur et de la conciliatrice

La littérature relative à la conciliation (ou à la « médiation ») est assez abondante, mais relativement peu éclairante. Il s'agit pour l'essentiel, dans la tradition anglo-saxonne, de témoignages présentés soit sous forme d'anecdotes édifiantes, soit sous forme de recettes « miracles » tirées de l'extrapolation de situations « exemplaires ». Néanmoins, ces textes sont en général assortis d'avertissements mentionnant que dans les faits, il n'existe pas de règles absolues, et qu'en définitive tout se résume à la « personnalité », au « savoir-faire », et à « l'expérience » de l'intervenant.

C'est à partir d'un double besoin de formation, l'intégration de nouveaux conciliateurs québécois, et la « requalification » des inspecteurs du Travail français, qu'une réflexion a été engagée sur le processus de conciliation. Une phase initiale a permis de constater qu'au-delà des différences de contextes juridiques, le conciliateur québécois et l'inspecteur du Travail français dans ses tâches d'aide au dialogue social (à l'occasion de conflits d'entreprise ou dans le cadre des commissions mixtes de négociation dans les branches), adoptaient une posture et utilisaient des méthodes d'intervention très similaires.

Il a alors été décidé d'élaborer deux outils :

- un « guide du conciliateur et de la conciliatrice » qui se voulait une synthèse de l'expérience des conciliateurs, dégagées de toute anecdote ;
- des outils de formation adaptables, qui ont permis de monter les programmes de formation français et québécois.

La première version du guide du conciliateur et de la conciliatrice a été produite au cours de deux sessions d'une semaine par un petit groupe franco-québécois en 1998.

Du côté français, la réflexion s'est poursuivie notamment en mettant à profit les formations « pratique de la conciliation » destinées aux agents du ministère du travail, notamment aux inspecteurs et contrôleurs du travail. Du côté québécois, un retour auprès de l'ensemble du groupe des conciliateurs a été effectué. Dans un deuxième temps, la formation de cinq nouveaux conciliateurs au cours de l'automne 2000 a été l'occasion de tester une nouvelle fois la pertinence du document.

Entre-temps, une version légèrement remaniée a été produite, et a été transférée sur cédérom. Ce nouveau support permet une navigation par liens hypertexte, qui permet de mieux figurer le raisonnement itératif proposé dans le document : à partir d'une situation, mobiliser des principes d'action et des outils d'intervention, en conservant à l'esprit le système de valeur qui fonde la démarche de conciliation.

Après de nombreux avatars informatiques, le produit final a été envoyé à la DRT et à l'INTEFP en décembre 2000. Aujourd'hui, on peut considérer que le contenu du guide a été validé, même si l'outil reste évolutif.

Les points forts du « Guide »

Les points forts du guide sont à la fois d'avoir défini les invariants de la démarche du conciliateur, (les valeurs et les principes d'action), et de baliser des repères plus mobiles dans les types de situations rencontrées et dans le mode d'emploi des outils les plus fréquemment utilisés. Ce double parti pris permet de donner un socle fixe, une assise solide à l'action du conciliateur, tout en lui reconnaissant liberté et créativité dans les moyens utilisés.

Des valeurs partagées : la posture du conciliateur

Les huit «valeurs du conciliateur» constituent le socle d'énoncés qui fondent la posture de l'intervenant. On peut les regrouper comme suit :

- Quand on agit comme conciliateur dans une négociation, il faut d'abord être convaincu de l'intérêt que présente la démarche de négociation pour résoudre le litige. Par suite, il convient de laisser aux parties la responsabilité du contenu et du résultat des discussions : le conciliateur n'est ni partie au litige, ni arbitre investi de pouvoirs décisionnaires. Corollairement, le conciliateur ne prend pas la vedette à la place des parties, et travaille le plus souvent dans leur ombre.
- Le conciliateur est au service des deux parties, dans l'intérêt du règlement. Il s'efforce de rester impartial dans toutes ses paroles et actions. Il reste ouvert à toutes les possibilités de solution, et favorise leur émergence, notamment en faisant converger les intérêts des parties, au-delà de leurs revendications exprimées.
- Le processus de conciliation suppose un respect des personnes, mais le conciliateur doit également faire reconnaître et respecter son rôle, qui est de conduire le processus.

Les « valeurs » du conciliateur

- V1-** La négociation est un mode efficace de règlement des problèmes de relations du travail
- V2-** Les parties sont responsables du contenu de la négociation
- V3-** Le conciliateur est au service des « deux » parties
- V4-** La convergence des intérêts est la voie privilégiée d'une entente satisfaisante pour les deux parties
- V5-** Le conciliateur n'est pas un « tiers décideur » et il sait travailler dans l'ombre
- V6-** Le respect des personnes et du rôle du conciliateur constitue la base d'une conciliation efficace
- V7-** Le conciliateur tend vers l'impartialité
- V8-** Le conciliateur est ouvert à tous les « possibles »

Des principes pour guider l'action

L'action du conciliateur consiste essentiellement à proposer un processus qui permette aux parties de sortir de l'impasse dans laquelle elles se trouvaient, et ainsi faciliter la conclusion d'un accord mutuellement satisfaisant. Les moyens qu'utilise le conciliateur pour atteindre cet objectif sont variés et font appel à sa créativité, mais un ensemble de lignes directrices peut être dégagé :

- Ce qui permet au conciliateur de travailler, c'est essentiellement la confiance que lui accordent les parties. C'est à partir de cette relation qu'il peut aider les parties à transformer l'énergie utilisée à attaquer l'autre ou à se protéger, en énergie créatrice permettant la conclusion d'un accord. Il lui appartient donc de construire et de préserver cette confiance tout au long du processus. Il doit notamment porter une grande attention à conserver le caractère confidentiel des informations qui lui sont données par les parties.
- Le conciliateur observe et écoute constamment pour comprendre la situation, cerner les enjeux et faire ressortir les intérêts des parties au-delà des revendications exprimées.

- Ensuite, et c'est sans doute là où s'exerce pleinement le savoir-faire du conciliateur, il engage les parties dans un processus qui provoque un mouvement dans les négociations. Pour ce faire, l'intervenant doit être capable de reconnaître la dynamique (ou le potentiel) de la situation et d'agir en conséquence.
- En même temps, le conciliateur doit conserver du recul au regard du conflit et des sujets discutés, ne pas prendre la place des parties dans la négociation, et au contraire favoriser la responsabilisation des parties et leur appropriation du processus.
- Enfin, le conciliateur a intérêt à stimuler la créativité des parties de façon à ce qu'elles trouvent un accord comportant le plus de gains mutuels possibles, autrement dit un accord « gagnant-gagnant ».

Les principes d'action

P1- Bâtir et préserver la confiance

P2- Observer et comprendre

P3- Cerner les enjeux et faire ressortir les intérêts

P4- Susciter et maintenir le mouvement

P5- Utiliser le « momentum » (ou utiliser la dynamique du processus au moment opportun)

P6- Gérer avec prudence l'information et protéger les informations confidentielles

P7- Favoriser la responsabilisation des parties

P8- Prendre du recul (« sortir le nez du guidon » ou « monter au balcon »)

P9- Susciter un règlement gagnant / gagnant

Une « aide à la navigation » dans les types de situation et l'utilisation des outils

A côté de ces deux séries de principes généraux, la démarche adoptée a consisté à éviter toute prescription normative pour laisser au conciliateur la possibilité d'exercer intégralement son jugement et sa créativité.

Aussi, le guide a pour ambition de fournir à l'intervenant des repères pour l'aider à naviguer dans les principaux types de situation qu'il est susceptible de rencontrer, ainsi que des indications sur l'utilisation des outils, sans jamais l'enfermer un mode opératoire contraignant.

Ainsi les fiches de **types de situation** sont construites sur le modèle suivant : une définition de la situation, un relevé des incidences les plus fréquentes sur le processus de conciliation, et enfin quelques pistes possibles pour l'action du conciliateur.

Dans la version cédérom, des liens sont en outre proposés vers d'autres types de situation, ainsi que vers des valeurs et des principes d'action qu'il peut être utile de mobiliser.

L'idée est d'alerter le conciliateur sur les difficultés, les risques, et les opportunités présentées par chaque situation, de suggérer des parallèles avec d'autres situations, et de proposer des directions possibles. Ces orientations se réfèrent à des principes d'action et non directement à des outils, afin laisser la voie ouverte à l'utilisation de moyens diversifiés.

De leur côté, les fiches **outils** comprennent une description de l'instrument, le moment où il est en général le plus utile, le résultat qu'on peut en attendre, et enfin des précautions d'utilisation. L'objectif est en premier lieu de fournir un éventail de méthodes le plus étendu possible pour permettre à l'intervenant d'élargir sa gamme et de susciter des variations, en second lieu de fournir un « mode d'emploi » indicatif.

Dans la version numérique, des liens sont proposés avec des outils connexes, ainsi qu'avec les valeurs ou les principes d'action sous-tendant l'utilisation de l'instrument étudié.

La démarche du conciliateur : l'image du « rubycube »⁹

Afin de rendre cohérentes ces différentes facettes du métier, l'image du « rubycube » a été choisie. Le conciliateur part en général d'une situation, qu'il peut raccrocher à un ou plusieurs « types de situation » du guide. Il agence par la suite principes d'actions et utilisation d'un ensemble d'outils, tout en conservant constamment à l'esprit les valeurs qui sous-tendent son action.

Cependant, aucune démarche standardisée ne peut être définie. Le chemin suivi par le conciliateur dépend de chaque situation individuelle, qui présente des caractéristiques propres irréductibles à un « type de situation », de la personnalité de ses interlocuteurs, et de sa propre personnalité qui peut l'amener à être plus à l'aise avec un outil plutôt qu'un autre pour atteindre le même objectif.

« Ainsi chaque combinaison est unique, même si les éléments qui la composent sont identifiables et limités en nombre. Le conciliateur exerce donc une grande liberté d'appréciation excluant toute vision mécaniste de la fonction [...].

L'agencement harmonieux des différentes facettes de ce cube constitue le savoir-faire du conciliateur.

Face à une problématique complexe ou en l'absence d'indications précises des parties sur le dossier (mandat, comportement, perceptions, représentativité...), il peut être difficile de privilégier la mise en œuvre de certaines parties du cube et de choisir le moment opportun pour le faire.

Cette complexité et ces inconnues font la difficulté de ce métier. La spécificité de chaque dossier, la recherche de l'innovation, la liberté de chaque conciliateur, dans l'agencement de ces facettes en font sa richesse. »¹⁰

3- Une question pendante : quel de raisonnement utilise le conciliateur ?

Avec le « Guide », la boîte à outil du conciliateur semble opérationnelle et bien fournie. Reste que la façon de combiner les faces du cube dans un enchaînement allant du premier contact jusqu'à la conclusion de l'accord, reste largement dans l'ombre. A partir des liens suggérés dans le cédérom, on peut tisser quelques séquences partielles, indicatives et multiples. Des conciliateurs québécois ont essayé de définir des « passages obligés », c'est à dire des enchaînements d'actions que l'on retrouve dans la majorité des interventions à des moments donnés. Cependant, si ces passages ont une valeur pédagogique certaine, leur caractère « obligé » est relatif, des contre-exemples pouvant toujours être trouvés. Ils fournissent des repères pour l'intervention, mais pas le mode d'emploi de la boîte à outils

On comprend sans peine que l'intervention ne puisse pas être standardisée. Cependant, au-delà, le guide laisse dans l'ombre le raisonnement qui permet au conciliateur de choisir un enchaînement d'outils d'intervention plutôt qu'un autre, pour obtenir tel effet souhaité dans le processus. Tout comme dans la littérature mentionnée en début de chapitre, cet aspect est masqué par la « liberté » ou le « savoir-faire » du conciliateur.

⁹ « Rubik's cube » est une marque commerciale déposée

¹⁰ « Guide du conciliateur et de la conciliatrice », présentation générale et présentation du « rubycube »

Peut-on davantage expliciter le mode de raisonnement sous-jacent à l'action du conciliateur ?

La difficulté sur laquelle semblent avoir butté la plupart des auteurs indiquerait que ce mode de raisonnement est peu conventionnel. Le rejet par les auteurs du guide de toute démarche mécaniste est significatif : on ne peut appliquer à la conciliation le raisonnement linéaire classique : analyse de la situation, définition d'un objectif ou d'un ensemble d'objectifs, choix des moyens appropriés, application des moyens pour parvenir au but prédéterminé, et enfin évaluation à partir de l'écart entre les objectifs de départ et le résultat.

Le raisonnement du conciliateur est beaucoup plus sinueux, voire flottant et ondoyant. En premier lieu, il ne peut se fixer des objectifs sur le contenu de l'accord, cette donnée étant de la seule responsabilité des parties. Au lieu de chercher à atteindre un but prédéfini, son travail est plutôt de dégager constamment des marges de manœuvre et laisser le maximum d'options ouvertes pour pouvoir orienter les parties vers les unes ou les autres selon l'évolution de la négociation.

Plutôt qu'un processus stratégique classique objectifs-moyens, il s'agit davantage d'un processus d'émergence dont l'aboutissement est indéterminé au départ. Le bon accord n'est pas celui que le conciliateur pourrait envisager, mais celui que les parties décident de signer après mûrissement du processus et émergence de compromis.

Pour essayer d'avancer un peu sur cette question, on peut tenter un détour vers des systèmes de pensée intégrant cette notion d'émergence. Nous regarderons d'abord du côté des « théories de la complexité et du chaos », pour ensuite nous tourner vers la pensée chinoise classique.

L'émergence dans les théories de la complexité et du « chaos »

Notion de « phénomènes émergents » dans les systèmes complexes

L'étude de « l'émergence » dans les organisations connaît depuis quelques années une certaine vogue dans les milieux universitaires américains. Une revue portant ce titre a même été créée en 1999¹¹, qui s'est donné pour mandat d'approfondir la connaissance de ces phénomènes et d'en dégager des enseignements pour les pratiques de gestion des organisations.

Au-delà de l'effet de mode, ces travaux se situent dans le prolongement de l'approche systémique, mieux connue en France à partir des écrits d'Edgar Morin¹² et de Joël de Rosnay¹³. Rappelons-en les principes.

De l'étude des systèmes...

La systémique, ou étude des systèmes, est née dans les années 1940 à partir du constat que la démarche scientifique cartésienne ne permettait pas de rendre compte des phénomènes d'interactions et de régulation dans les systèmes. Parmi les nombreuses définitions du système, on retiendra celle d'Edgar Morin : « une unité globale organisée d'interactions entre éléments, actions ou individus »¹⁴.

Quatre concepts différencient la systémique de la démarche scientifique traditionnelle :

- *L'interaction*. Contrairement à la vision classique, la relation entre deux éléments n'est pas une simple action causale de A vers B, mais une double action *simultanée* de A vers B et de B vers A. Une forme particulière d'interaction est la *rétroaction*, dont l'étude est au centre des travaux de la cybernétique ;

¹¹ « Emergence », une publication du « New England Complex Systems Institute ». Les premiers numéros de la revue sont en accès libre (en anglais), sur le site www.emergence.org

¹² Notamment : « La méthode » Seuil, 1977.

¹³ Joël de Rosnay : « Le macroscopie, vers une vision globale », Seuil, 1975.

¹⁴ On trouvera d'autres définitions des systèmes dans Daniel Durand : « La systémique » Que sais-je ? 1998, pp7-8.

- *La globalité.* Un système est un ensemble d'éléments, mais un système n'est pas réductible à la somme de ces éléments. Ses propriétés sont supérieures à l'addition des propriétés de ses composants ;
- *L'organisation.* L'organisation est à la fois un *agencement* de relations entre composants, et un *processus* par lequel de la matière, de l'énergie et de l'information sont mises en œuvre ou mis en forme ;
- *La complexité.* En première analyse, la complexité est l'ensemble des propriétés qu'on ne peut expliquer par des relations causales linéaires (relations « cause-effet » stables et reproductibles) : l'inconnu, l'aléatoire, l'incertain.

L'approche systémique ne fournit pas seulement une nouvelle méthode d'analyse, mais oblige à *penser les phénomènes* de façon nouvelle. Daniel Durand¹⁵ propose d'opposer l'approche rationaliste classique (positiviste) à l'approche systémique, au moyen du tableau suivant :

Approche rationaliste classique ¹⁶	Approche systémique
Préceptes :	Préceptes :
- d'évidence	- de pertinence (par rapport au chercheur)
- réductionniste (priorité à l'analyse)	- de globalisme (par rapport à l'environnement du système)
- causaliste (raisonnement linéaire)	- téléologique (recherche du comportement du système)
- d'exhaustivité	- d'agrégativité (en vue d'une représentation simplificatrice)

Le passage d'un mode de raisonnement à l'autre n'est pas aisé, et bien souvent un discours « systémique » est réinterprété et dénaturé par un raisonnement positiviste. Françoise Colin¹⁷ signale par exemple une tendance à réinterpréter les notions d'interaction et de rétroaction pour les réintégrer dans un schéma linéaire séquentiel : on distingue alors une action *puis* une rétroaction, alors que dans le raisonnement systémique les deux phénomènes sont *simultanés* (« circulaires » dans le vocabulaire systémique), et doivent être étudiés *globalement*.

¹⁵ Daniel Durand, « La systémique » (Que sais-je ?) précité, p.8.

¹⁶ Descartes dans son « Discours de la méthode » (1637) énonce ainsi ses quatre principes :

- « Le premier était de ne concevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment pour telle, c'est à dire d'éviter soigneusement la précipitation et la prévention...
- Le second de diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour mieux les résoudre.
- Le troisième de conduire par ordre mes pensées en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu par degrés jusques à la connaissance des plus composés...
- Et le dernier, de faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre ».

¹⁷ Françoise Colin : « La vulgarisation des apports de Paul Watzlawick », dans « Rencontres avec Paul Watzlawick », L'Harmattan, 1999.

...à celle de la complexité...¹⁸

La systémique est tournée essentiellement vers l'étude des *interactions* entre les composants, et de la *régulation* du système. Depuis une quinzaine d'année, l'étude des organisations a vu naître une « deuxième systémique »¹⁹ qui s'intéresse en priorité aux conséquences de la complexité dans les organisations, à savoir les processus *d'auto-organisation* et *d'émergence*.

Ces travaux ont une double origine, tout à fait extérieure aux sciences sociales :

- La « théorie du chaos », née au début des années soixante à partir des recherches d'Edward Lorenz sur les modèles de prévision de phénomènes météorologiques. Il est apparu en effet que d'infimes différences d'arrondis dans les données de départ bouleversaient le fonctionnement du modèle, entraînaient des modifications considérables des résultats, et finalement interdisaient toute prévision. D'où l'aphorisme désormais célèbre de la théorie du chaos selon lequel un battement d'aile de papillon au-dessus de l'Amazonie pouvait provoquer une tempête dans le Pacifique.
- Les travaux sur « l'auto-organisation » engagés au début des années 1980 par le chimiste Ilya Prigogine : des structures chimiques, soumises à des secousses internes et des modifications de leur environnement, finissent par « éclater » et se recomposent ensuite de façon imprévisible pour former des structures entièrement nouvelles, plus complexes, et plus résistantes.

Par la suite, il est apparu que d'autres systèmes abritaient ces phénomènes de « chaos » et d'auto-organisation, inexplicables par la science traditionnelle, notamment dans les domaines de la biologie, de la mécanique des fluides et de l'intelligence artificielle²⁰. Des applications ont ensuite été trouvées en sciences humaines.

Revenons tout d'abord sur les propriétés des systèmes complexes, avant d'aborder l'apparition des phénomènes d'émergence.

Un système complexe comporte de nombreux composants dont les interactions ne présentent pas de sens causal évident, et dans lequel des événements surprenants émergent constamment. Au-delà de leur diversité, tous les systèmes complexes présentent des caractéristiques communes :

- ils se trouvent dans un état *d'évolution dynamique*, loin d'un équilibre statique (qui en biologie constitue l'état de mort des cellules) ; leur étude doit donc prendre en compte la *dimension temporelle*.
- les phénomènes qui traversent le système sont souvent *non-linéaires* : d'une part les effets ne sont pas proportionnels à l'énergie introduite (des causes minuscules peuvent produire de grands effets), et d'autre part, il existe de multiples boucles de rétroaction qui influent sur le déroulement des processus. Dans la mesure où ces phénomènes n'obéissent pas à des relations simples de causes et d'effets, les prédictions sur leur déroulement sont difficiles ;
- l'état de déséquilibre du système est souvent borné par l'existence de « *points d'attractions* » : Ce sont soit des points fixes qui reviennent périodiquement dans le processus (comme les minima et maxima des courbes sinusoïdales), soit des zones vers lesquelles le système semble attiré sans jamais s'y arrêter (les « *attracteurs étranges* » ou « *strange attractors* » de la théorie du chaos) ;
- *Dans le temps*, ces systèmes semblent capables de s'orienter dans plusieurs directions (*bifurcations*), sans que la voie finale choisie puisse être déterminée a priori ;

¹⁸ Ces développements sont tirés notamment de Michael Lissack : « Complexity : the Science, its Vocabulary, and its Relation to Organization », et Jeffrey Goldstein : « Emergence as a Construct : History and Issues », revue « Emergence », vol 1-1, 1999.

¹⁹ Daniel Durand, *précité*, page 44.

²⁰ Sur l'histoire de ces découvertes : Gleick, « La théorie du chaos – vers une nouvelles science », Champs Flammarion.

- ces systèmes sont capables « d'auto-organisation », c'est à dire de comportements autonomes, créatifs, et adaptatifs, ce qui les rend très originaux par rapport aux phénomènes mécaniques qui ne peuvent que se reproduire à l'identique.

... et des « phénomènes émergents ».

Ce sont ces comportements d'auto-organisation rencontrés dans les systèmes complexes qui sont qualifiés « d'émergents ». Ils ont les propriétés suivantes :

- *la nouveauté*. Les phénomènes émergents présentent des caractéristiques non observables à l'origine dans le système complexe. En clair, leur survenance ne peut être prédite avant leur réalisation effective ;
- *la cohérence*. Les phénomènes émergents apparaissent comme des ensembles qui conservent leur identité au cours du temps. Ils intègrent différents composants du système et leur donnent une cohérence. Ils apparaissent donc toujours au niveau macroscopique ;
- *le dynamisme*. Ils ne sont pas des ensembles préexistants, mais apparaissent quand le système évolue. Dans le processus dynamique, le phénomène émergent est en général associé à une « bifurcation » du système ;
- *la visibilité*. Les phénomènes émergents sont clairement visibles quand ils apparaissent, tant ils présentent des caractéristiques propres. Du fait de la nature des systèmes complexes, chaque phénomène émergent est différent à divers degrés de ceux qui l'ont précédé, et possède une « personnalité » clairement reconnaissable.

Notons que ces théories ne nient pas l'existence de phénomènes linéaires, stables et prévisibles. Ce type de phénomène se rencontre dans les systèmes complexes, mais seulement comme un état transitoire. La stabilité peut exister jusqu'à ce qu'une secousse pousse le système dans des régions plus « chaotiques », et provoque une instabilité générale, ou encore une « bifurcation » vers une voie inattendue.

Conciliation et « complexité »

Sans trop s'attarder sur la question, on peut facilement assimiler un système de relations de travail employeur-syndicat à un système complexe : il s'agit d'un système de relations dynamique, à la fois non linéaire (par exemple, un événement en apparence insignifiant comme une information mal communiquée, peut détruire totalement la confiance entre les parties et provoquer un conflit ouvert), et borné par des points d'attraction (les « coutumes », la « culture » ou les « *patterns*²¹ » des relations de travail). Par ailleurs ces systèmes sont capables d'auto-organisation en ce sens qu'ils font émerger des règles formelles ou informelles entièrement nouvelles, la plus évidente et la plus visible étant la convention collective.

On peut également faire l'hypothèse que la convention collective présente les caractères d'un « objet émergent » : la *nouveauté* en ce sens qu'il s'agit d'une création originale des parties ; la *cohérence* puisque la convention intègre des règles touchant de multiples aspects de la relation de travail ; le *dynamisme*, puisque le texte « vit » au gré des applications, des interprétations, et des amendements éventuels ; la *visibilité* enfin, en ce sens que le phénomène est clairement identifiable et réductible à aucun autre.

Dans cette approche, la conciliation pourrait donc être assimilée à une action sur un système complexe en vue de favoriser l'émergence d'un accord. Quels enseignements fournit la théorie de la complexité à cet égard ?

²¹ Événements ou attitudes récurrents, « rituels ».

L'action sur les systèmes complexes et la conciliation

Une synthèse de différents travaux relatifs à la complexité permet de tirer les enseignements suivants, que l'on juxtaposera à quelques « règles » dégagées intuitivement par les conciliateurs :

Un système complexe est un système de relations...

Un système complexe est avant tout un système de relations et d'interactions, entre les composants individuellement, et collectivement entre des groupes de composants. Ces interactions ne sont pas mécaniques : subjectivité et « irrationalité » y ont leur place. Il ne s'agit pas un système déterministe de type « input-output » dans lequel, même si la mécanique est compliquée, toute action a un effet prévisible et mesurable en fonction de critères strictement objectifs.

En conséquence une grande attention doit être portée à la *qualité des relations* entre les parties du système. En conciliation, ceci signifie notamment travailler en priorité sur :

- la confiance (entre le conciliateur -qui s'insère dans le processus- et les parties, ainsi qu'entre les parties elles-mêmes) ;
- la qualité des informations échangées de part et d'autre ;
- le langage utilisé, sous deux aspects : en premier lieu qu'il soit compréhensible par tous, et en second lieu qu'il mette les interlocuteurs *en condition* de se mettre en mouvement, et non qu'il ait pour effet de raidir leurs positions.

Pour comprendre un système complexe, il est nécessaire d'adopter un point de vue « perspectiviste », c'est à dire d'être capable de percevoir les différentes dynamiques à l'œuvre (par exemple les points de vues divergents des parties). Il sera également nécessaire de combattre l'idée qu'il n'existe qu'une seule façon « objective » et « rationnelle » d'analyser un problème (la petite phrase « il faut qu'ils comprennent que... » ressassée par les parties, qui les empêche de considérer le point de vue de l'autre).

Une illustration en est donnée par deux chercheurs de « l'école belge » de la complexité, Eric Lefebvre et Hugo Letiche, dans « Managing Complexity from Chaos : Uncertainty, Knowledge and Skills » (« dépasser le chaos pour gérer la complexité : incertitude, connaissance et techniques »)²², à partir de la figure 1. En observant attentivement la ligne tracée, on peut apercevoir deux profils, un regardant vers la droite et l'autre regardant vers la gauche. Cependant, on peut distinguer plusieurs façons de regarder cette ligne.



Figure 1

Le raisonnement « positiviste » choisira un des deux profils en fonction de critères rationnels (par exemple on retiendra le profil regardant vers la droite car il correspond au sens de lecture habituel), et on s'arrêtera à cette interprétation. Pour la conforter, on n'hésitera pas à gommer une partie de la réalité, par exemple en effaçant le double trait figurant l'œil du deuxième profil, parce qu'il constitue une donnée « aberrante » au regard de l'interprétation retenue.

Le raisonnement « perspectiviste » admettra que différentes images peuvent être lues en fonction du point de vue qu'on adopte. Que des perspectives différentes puissent être simultanément valides. Cependant, en faisant cet effort de se placer dans les deux perspectives, de voir le plus complètement possible les deux faces de la réalité, on remarque qu'on ne peut voir qu'un seul profil à la fois, et non les deux simultanément.

²² Revue « Emergence » volume I, 3 (3ème trimestre 1999), p. 7-15.

Les auteurs mentionnent une troisième possibilité de lire la figure : tenter d'analyser la ligne elle-même sans s'arrêter à ce qu'elle représente: comment est-elle construite, comment génère-t-on un début et une fin dans le dessin (le moment où on commence et où l'on finit de dessiner un profil), comment fait-on ressortir un dedans et un dehors (comment détermine-t-on ce qui doit être de la chair, et ce qui doit être du vide), et comment s'inversent-ils dans le deuxième profil ?

Il s'agirait là de chercher à comprendre comment émerge le processus de création de l'ordre (la représentation), plutôt que se contenter d'observer et de décrire les deux ordres possibles. Mais on déborde alors du cadre des travaux actuels sur la complexité pour aborder la problématique de la section suivante.

On peut aussi proposer une autre interprétation de la figure, appliquée aux problèmes de relations de travail : chacun des deux profils serait la *perception* d'une des parties sur un problème, et la ligne définirait *le problème* lui-même. Passer de la prise en compte des perceptions au traitement du problème nécessite un complet changement de perspective.

...qui ne permet pas un contrôle absolu...

Corollairement, il convient d'abandonner l'illusion qu'on peut exercer un contrôle absolu sur le système. Kiel ²³, dans l'ouvrage où applique la théorie de la complexité à la gestion administrative, prend l'exemple du chef d'un service fiscal, qui se serait fixé un objectif simple : accroître le nombre de formulaires traités chaque semaine par agent de 5%.

Après avoir soigneusement étudié la faisabilité de la mesure, l'expliquer aux intéressés, et donné un temps d'ajustement suffisant, il entreprend de mesurer les résultats. Les deux premières semaines ne sont pas conformes à la cible. Par une note de service bien sentie, il effectue le rappel à l'ordre nécessaire. Au cours des semaines 3 et 4, la cible est atteinte et il commence à être satisfait de son action. Cependant, au cours des semaines suivantes, les résultats deviennent complètement erratiques et la moyenne de dossiers traités baisse, passant de 65 à 58.

En changeant la norme, même de façon modérée et donc *a priori* contrôlable, notre chef de service a fait basculer le système d'une zone de stabilité dans une zone chaotique, ce qui l'oblige bientôt à revenir à la norme antérieure. Ce faisant, il faudra encore plusieurs semaines avant que le système retrouve une stabilité.

Dans les systèmes complexes, les perturbations ont des effets imprévisibles, il est souvent plus efficace de *créer les conditions* pour que des solutions émergent d'elles-mêmes, plutôt que de chercher à orienter le système vers des solutions prédéfinies. Ainsi on laisse le système trouver lui-même à la fois les modalités du changement ainsi que les modalités de rééquilibrage.

On comprend que cette méthode suppose de la part des décideurs un changement d'optique radical : en intervenant davantage en amont, ils doivent accepter des ambiguïtés et un certain flou tant sur les objectifs que sur les orientations, le tout s'éclaircissant progressivement en cours de processus à mesure que les solutions émergent.

...et oblige à repenser la planification stratégique.

La planification traditionnelle consiste à développer une vision, puis définir des actions, désigner des responsables, et analyser les facteurs « forces-faiblesses » de l'organisation et « occasions-menaces » présentées par l'environnement. Cette méthode présente deux types de problèmes :

- elle suppose que seul l'environnement présente des possibilités et des menaces, et non que le système en crée lui-même ;

²³ L. Douglas Kiel « Managing Chaos and Complexity in Government » (Jossey-Bass- 1994), p.54-63. Pour les sceptiques, l'auteur propose même des équations simples permettant de simuler les résultats à partir d'un tableur.

- elle analyse la situation de façon statique, alors que les facteurs analysés continuent à évoluer. Or ce sont souvent les facteurs d'évolution qui sont déterminants dans le résultat final.

Pour les auteurs de la complexité, les facteurs à étudier sont avant tout les *conditions d'évolution* du système. Pour certains²⁴, est même préférable de commencer à agir avant de penser à faire des plans. En effet, il n'est pas possible de penser le processus comme isolé de l'environnement : en agissant, on contribue déjà à lui donner forme. La meilleure façon d'appréhender les facteurs d'évolution serait donc de commencer à les actionner.

Cette idée se rapproche d'un des premiers enseignements que tire le conciliateur de son expérience : il ne sert à rien de trop préparer un dossier avant la première séance, et d'échafauder à ce stade scénarios et hypothèses sur le règlement. Les informations contenues dans le dossier sont en effet partielles (elles ne reflètent pas l'ensemble du contexte pertinent, qui ne peut apparaître qu'au travers de la confrontation avec les parties) et dépassées (le processus a évolué depuis que ces informations ont été élaborées). Il est préférable de commencer la conciliation, et le chemin à suivre émerge lui-même progressivement en fonction des informations qui apparaissent.

Dans cette logique, des auteurs proposent un processus de planification comportant les étapes suivantes²⁵ :

- créer une vision partagée du passé,
- définir la situation présente,
- se diriger vers le changement.

Ces étapes ressemblent beaucoup au « passages obligés » de la stratégie du conciliateur : faire une « histoire du dossier » avec les parties pour forger une vision commune du passé, définir les points demeurant en litige au jour de la première réunion (définir la situation présente), puis élaborer un plan de travail et engager les discussions (entrer sans tarder dans le processus).

Conclusion : théories de la complexité et éclairage du processus de conciliation

Les théories de la complexité sont « révolutionnaires » dans le sens où elles obligent à penser les phénomènes de façon différente : non comme des mécaniques stables et prévisibles, mais comme des processus au déroulement largement imprévisibles.

Cependant, si elles sont capables de décrire les phénomènes émergents, elles ne permettent pas de les expliquer. Elles peuvent identifier un phénomène émergent, constater les bifurcations et les points d'attractions, mais sont incapables à ce jour d'expliquer comment l'émergence se produit et pourquoi des bifurcations apparaissent.

Elles offrent néanmoins l'intérêt de fournir un cadre d'analyse des systèmes de relations de travail ainsi que du processus de conciliation qui se rapproche des enseignements de l'expérience et de l'intuition des praticiens. Ce cadre permet de sortir le raisonnement du conciliateur du soupçon d'étrangeté, de « bricolage » incompréhensible, de faire enfin des conciliateurs une « espèce à part ».

Des intuitions du conciliateur comme la méfiance dans les plans préétablis, l'importance des relations et de la subjectivité dans le système, la nécessité de laisser un temps de maturation approprié dans le processus, sont difficilement justifiables dans le cadre de l'analyse mécaniste classique. Avec les théories de la complexité, ils deviennent des réponses appropriées aux propriétés des systèmes.

²⁴ Karl Weick, cité par Eric Dent dans : « Complexity Science : a Worldview Shift » (« la science de la complexité : une nouvelle vision du monde », Revue « Emergence », vd I, 4 (4^{ème} trim. 1999), I-4 (1999), p.13.

²⁵ *ibid.*

Cependant, pour aller plus loin dans l'explication du processus d'émergence, pour être capable de percevoir le « pourquoi » et le « comment » de la ligne traçant les deux profils de Lefebvre et Letiche, il est nécessaire de se tourner vers d'autres horizons.

D'ailleurs certains des travaux les plus récents relatifs à la complexité adoptent des concepts exotiques, et un vocabulaire étrange. Dans son article précité²⁶, Eric Dent parle « d'équilibre du yin et du yang », de pensée polaire, de l'importance des raisonnements paradoxaux...Lefebvre et Letiche, mentionnent quant à eux le « balancement créateur du vide et du plein », entre autres concepts ésotériques.

Ces auteurs se réfèrent en fait explicitement à des notions tirées de la philosophie chinoise. D'ailleurs, le tableau comparatif que Dent propose entre la vision traditionnelle et la vision induite par les théories de l'émergence, présente des parallèles saisissants avec celui qu'on a tiré du « Traité de l'efficacité » entre la vision occidentale et la pensée chinoise²⁷.

L'émergence dans la pensée classique chinoise

Pour compléter le déplacement de perspective par rapport au mode de raisonnement traditionnel, tournons-nous à présent vers un univers intellectuel tout à fait différent du notre, la pensée chinoise classique. Nous avons la chance (mais ce synchronisme est-il vraiment un hasard ?) que des philosophes formés à l'école grecque soient allés se pencher sur cette pensée « étrange » et en aient retiré des clefs de lecture assez convergentes avec celles des théories de la complexité. Nous avons travaillé à partir des ouvrages de deux auteurs, François Jullien²⁸ et Roger Ames²⁹.

Le mode de pensée chinois demeure, dans l'opinion commune, mystérieux. On dit « c'est du Chinois » quand une formulation est incompréhensible et impénétrable. De plus, les Chinois n'ont jamais fourni eux-mêmes les clefs de leur mode de pensée, laissant longtemps les observateurs étrangers dans la perplexité... ou les laissant se fourvoyer dans des interprétations par trop ethnocentriques. C'est l'apport de cette nouvelle lecture de la pensée chinoise proposée par Jullien et Ames que de tenter d'en donner une nouvelle perspective sans doute plus proche de ses ressorts profonds.

Par ailleurs, ces nouvelles interprétations fournissent des pistes étonnamment convergentes avec celles des théories de la complexité, et des aliments à la réflexion sur la conciliation.

La vision occidentale : une dualité entre le monde idéal et « ici-bas »³⁰

Depuis Platon et Aristote, et plus encore avec la tradition judéo-chrétienne, nous sommes habitués à considérer que le monde est constitué de deux plans séparés :

- Un monde idéal (le monde des idées, du divin, ou le monde de la Vérité), parfait, stable, harmonieux, qui constitue le modèle.
- Le monde « ici-bas », conçu à partir du monde idéal, mais de façon très imparfaite. C'est le monde dans lequel on vit, chaotique, plein d'illusions et de faux-semblants.

Même si nous ne se reconnaissons pas intégralement dans cette vision du monde, force est de reconnaître qu'elle est à la base du système de pensée judéo-chrétien, et que nous sommes modelés par les modes de raisonnements qui en sont la conséquence directe :

- l'importance de *l'objectivité*, c'est à dire la capacité de s'élever au-dessus des événements, d'adopter un point de vue extérieur à l'environnement dans lequel on se trouve et de l'analyser à partir de critères universels.

²⁶ « Complexity Science : a Worldview Shift », précité.

²⁷ voir ces deux tableaux en annexe 3.

²⁸ François Jullien : « Le détour et l'accès- stratégies du sens en Chine et en Grèce » (Grasset, 1995), notamment les chapitres I à VI, et « Traité de l'efficacité », Grasset, 1996.

²⁹ Roger Ames : « Sunzi- The Art of War », Balantine, New York, 1993.

³⁰ Les développements des deux paragraphes suivants sont largement empruntés à Roger Ames, précité, pp 45-63.

- une conception de la *connaissance* comme une découverte des structures « réelles » et permanentes qui se cachent derrière les apparences chaotiques du monde dans lequel on vit. Il s'agit de découvrir « l'essence » des choses, leur « forme » et leur « fonction » derrière le monde trompeur des apparences et de l'instabilité. A cet égard, le sommet de la connaissance est la mathématique, discipline exempte de toute subjectivité.

Dans cette vision, le monde idéal peut être considéré comme plus « réel » que le monde « ici-bas », car c'est dans le monde idéal que nous pouvons découvrir les règles fondamentales, immuables et inaltérables qui commandent notre existence.

La vision chinoise : le monde est tel qu'il est

Dans la tradition chinoise, il n'existe pas de mythe créateur. Le monde n'a pas été créé par une entité extérieure, mais le pouvoir de création réside dans le monde lui-même. L'ordre et la régulation ne sont pas imposées par un ordre indépendant, mais sont inhérents au monde lui-même. Ce monde-ci se suffit à lui-même. Le mode de pensée correspondant est par conséquent très différent de celui auquel on est accoutumé :

- l'objectivité est impossible puisqu'on ne peut s'extraire de monde-ci. Chacun doit observer le monde à la place où il se trouve, avec sa propre *perspective*, sachant qu'il n'a qu'un point de vue parmi une multitude d'autres possibles.
- Les choses ne sont pas définies par leur « essence », mais par *analogie*, par *association*, et en fonction des *relations* qui existent entre elles. Par exemple, au lieu de considérer l'ensemble « marteau, ciseau, tournevis, scie » comme la catégorie « outils » du fait qu'ils ont une fonction comparable, les Chinois prendraient l'ensemble « marteau, clous, planche, maison, chaux » pour former une catégorie « construire une maison ». De même, il n'existe pas dans la littérature chinoise de figure idéale du « bon père » ou de « bonne mère », avec des caractéristiques universelles, mais un « bon » père n'existe que par la qualité des relations qu'il entretient avec « cette » épouse, et la déférence que lui témoignent « ces » enfants.
- *Un mode de raisonnement polaire*. Pour les Chinois, les événements ne sont pas commandés par des règles immuables (les lois de la physique, de l'économie, de la psychologie...), mais par un balancement continu entre des pôles opposés et interdépendants (qu'on représente traditionnellement par le « *yin* » -littéralement, l'ombre, et le « *yang* » -la lumière). A un moment donné et dans un contexte donné, un individu, une chose, un événement, sont masqués (dans l'ombre) de leur contraire, mais cette situation est inévitablement amenée à changer. Par exemple, pour parler d'une « chose » (une catégorie pour nous), les Chinois disent « un Est-Ouest » (une tension entre deux pôles) ; de même le mot « paysage » se traduit littéralement par « montagne et eau »³¹.
- *La forme* n'est pas une structure permanente à découvrir derrière un processus fluctuant. Elle est la perception de la cohérence et de la continuité du processus lui-même. Du fait de l'absence de séparation entre la source de l'ordre dans le monde et le monde lui-même, les événements ne peuvent facilement être pensés en terme de cause et d'effet. Le « savoir » est plutôt la capacité à retracer et manipuler les conditions (lointaines ou immédiates) qui affectent la configuration d'un événement.

Le vocabulaire utilisé pour décrire ce type de savoir est « retracer, pénétrer, percer ». Il ne s'agit pas de « démonter » un mécanisme, mais de tracer les connections, de discerner les constantes, d'être pleinement conscient du changement des formes et des conditions des choses, et enfin d'anticiper ce qui peut en advenir.

De même, les Chinois estiment qu'on ne peut arriver à la connaissance en restant extérieur à son objet, mais au contraire en y participant activement. Une connaissance théorique de l'action est vaine, si elle

³¹ F. Jullien, entretien avec Richard Piorunski et Bill Gater, Tokyo 1998, sur www.twics.com

ne s'accompagne pas de l'expérience concrète. L'image serait celle de « tracer », à la fois dessiner une ligne et tracer un sillon. Agir et penser à la fois.

En résumé l'approche occidentale, qui part d'un modèle abstrait et idéal, permet ainsi de penser en terme d'intelligibilité, de reproductibilité, et de prédictibilité. A l'inverse, les Chinois pensent davantage en terme d'expérience concrète, et privilégient la perception des variations, des changements, et des écarts entre les situations.

Conceptions stratégiques et stratégies du conciliateur

La conception occidentale

En caricaturant quelque peu, la conception stratégique occidentale développée depuis les penseurs grecs, consiste à fixer des objectifs idéaux, et ensuite tenter de forcer la réalité pour qu'elle finisse par se conformer à cette vision. Elle s'articule autour de deux constantes : la définition d'objectifs en référence à une cible idéale ; la figure héroïque du stratège, personnification de la Volonté³².

L'objet de la stratégie est de forcer la réalité, et créer une situation nouvelle correspondant à un but idéal, au moyen d'une planification rigoureuse (permettant l'adéquation des moyens aux fins), et d'une action résolue.

De ce fait, le « stratège », est omniprésent, tant au stade de la préparation que dans l'action. On lui demande en premier lieu d'exprimer une vision de l'avenir, si possible ambitieuse, inspirante, exigeante, d'être capable de la faire partager par son équipe, de convaincre et de vaincre les résistances, de mobiliser les énergies et d'impulser l'action. Il sera d'autant plus loué que sa vision est ambitieuse. En second lieu, il doit être inflexible dans l'action : garder le cap fixé quelles que soient les contingences, prendre des mesures vigoureuses si l'action s'enlise, enjoindre aux intéressés de se « dépasser » pour approcher le but fixé, « forcer le destin » pour qu'il finisse par se conformer à la vision initiale.

Quand par malheur la réalité se dérobe, proposer une nouvelle vision, encore plus impressionnante et inspirante.

La conception chinoise

Les Chinois ne raisonnent pas en fonction d'idéaux à atteindre. Au contraire, le raisonnement est toujours appliqué à la situation présente, « ici et maintenant ».

La tâche du stratège est d'abord d'évaluer les facteurs favorables et défavorables à l'œuvre dans la situation, et de détecter le plus en amont possible les dynamiques les plus prometteuses. Il s'agit ensuite d'exploiter continûment les dynamiques favorables (le « potentiel de la situation ») au travers des circonstances, de faire évoluer la situation de telle sorte que l'effet attendu en résulte progressivement et qu'il soit contraignant.

Au raisonnement moyens-fins du stratège occidental, le Chinois préfère un raisonnement en terme de conditions et conséquences : Quels sont les facteurs à l'œuvre dans la situation et quelles conditions favoriser pour que telle ou telle conséquence apparaisse ?

Corollairement, la position du stratège est radicalement différente. Le processus de transformation de la situation est en effet d'autant plus efficace qu'il est discret, qu'il ne suscite pas de résistance. Le stratège reste donc en retrait, disponible pour détecter toutes les variations de la situation.

Le Chinois préférera accompagner la dynamique spontanée de la situation, pour qu'elle puisse évoluer à son gré. Ne pas intervenir contre le processus, mais le seconder.

³² Par exemple, Clausewitz, sans doute le meilleur théoricien de l'école occidentale, consacre le tiers du livre I de son traité « De la guerre » au caractère idéal du « génie guerrier » (en particulier la qualité de son « coup d'œil » et de son courage physique et moral).

A noter que par un curieux retournement, un courant américain (Beyerchen, Bassford...) fait aujourd'hui de Clausewitz un précurseur de la théorie du chaos.

Les « stratégies » du conciliateur

Le processus de conciliation est stratégique en ce sens qu'il vise à transformer une situation en intervenant sur des parties en conflit. Néanmoins, que ce soit en France ou au Québec il entre difficilement dans les cadres stratégiques traditionnels. En effet, le conciliateur n'a pas de vision d'un règlement idéal à atteindre. Il répète constamment aux parties : « je ne peux travailler qu'avec ce que vous me donnez ». Son objectif est certes d'aboutir à un accord, mais le contenu de celui-ci est indéterminé *a priori*. On peut même dire que tout *a priori* du conciliateur sur un accord « idéal » est un facteur d'échec.

De même, le conciliateur ne peut élaborer de plan stratégique d'ensemble. Ses actions se développent pas à pas, en fonction de la situation et des réactions des parties. Il réagit plus qu'il n'agit, et cherche à canaliser l'énergie des parties vers un règlement.

En outre, parmi ses qualités essentielles figurent la discrétion et l'humilité. Le règlement est celui des parties, et non le sien. Plus il laisse les parties prendre toute leur place dans le processus, mieux il pourra se garder le maximum de possibilités de les faire cheminer vers un point de convergence.

Cette position et ce mode de raisonnement ressemblent étrangement à ceux du stratège chinois. Le tableau ci-après met en parallèle les principes d'action du conciliateur définis dans le *Guide*, avec les principes stratégiques qui pourraient leur correspondre dans les traditions occidentales et chinoises :

Principes d'action du conciliateur et conceptions stratégiques

principes d'action du conciliateur	stratégie chinoise	stratégie occidentale (pour mémoire)
1- Bâtir et préserver la confiance	empathie, techniques d'induction	maintenir le « moral » en suscitant l'adhésion à la vision exprimée
2- observer et comprendre	Inciter l'interlocuteur à parler	deviner les intentions de l'autre
3- cerner les enjeux et faire ressortir les intérêts	évaluer le potentiel de la situation (facteurs favorables/défavorables)	définir des objectifs
4- susciter et maintenir le mouvement	amorcer et désamorcer au fur et à mesure du processus, pour parvenir à l'effet maximum	mobiliser sur les objectifs
5- utiliser le momentum	profiter du maximum du potentiel de la situation	forcer le destin
6- gérer avec prudence l'information	savoir se taire pour ne pas gêner le processus	importance du secret dans la conduite du plan
7- favoriser la responsabilité des parties	« non agir » : laisser du jeu au processus, ne pas laisser de prise	conduire, diriger vers l'objectif
8- prendre du recul (être ouvert à tous les possibles)	ne pas prendre de forme (de positions) ; travailler pour que le maximum d'options soit ouvertes	prendre de la hauteur par rapport aux difficultés d'exécution pour ne pas dévier de l'objectif
9- susciter un règlement gagnant – gagnant	laisser une porte de sortie, afin que les parties ne perdent pas la face	remplir ses objectifs
posture	retrait, invisibilité	omniprésence

Les principes d'action du conciliateur : tentative de traduction « chinoise »

Développons les parallèles du tableau, en passant en revue les neuf « principes d'action » du guide du conciliateur et de la conciliatrice (qu'on appellera le *Guide* dans les développements suivants) et en les mettant en relation avec des principes tirés de la philosophie classique chinoise. L'objet est de proposer un éclairage « décalé » (et partiel) des principes d'action, qui pourrait nous aider à mieux percevoir les ressorts du raisonnement des conciliateurs et des conciliatrices.

1- bâtir et préserver la confiance

La confiance que lui accordent les parties est le fondement sur lequel le conciliateur peut appuyer son travail. C'est elle qui lui permet d'exercer son influence dans le processus. Le *Guide* préconise à cet égard l'utilisation appropriée de certains outils : clarification du rôle, écoute active, langage non-blâmant, empathie.

Néanmoins, au-delà, on considère généralement que l'établissement de la confiance passe par la « personnalité » du conciliateur, et son « savoir-faire » dans l'établissement du contact avec les parties.

Sur ce sujet, les Chinois ont développé des techniques éprouvées qui peuvent éclairer le travail de conciliation. On en trouve une synthèse dans un curieux traité, dit du « Maître de la vallée des fantômes », écrit au Vème siècle avant notre ère, et rédigé à l'usage des diplomates et des conseillers du prince³³. Notons que cette dernière position était particulièrement délicate. Elle permettait d'exercer une très grande influence tant qu'on demeurait dans les faveurs du souverain, mais le moindre écart (insolence, présence trop visible qui faisait de l'ombre au prince...) pouvait coûter sa tête à l'intéressé.

La problématique est la suivante : « comment réussir à se faire bien voir du prince pour le diriger malgré lui ? » Pour le conciliateur, le problème est plutôt le suivant : « comment me comporter pour que les parties se laissent emporter dans un processus de règlement alors qu'elles sont en conflit ? »

Pour le « Maître de la Vallée des Fantômes », rien ne sert d'user de rhétorique pour essayer de persuader l'autre de la justesse de ses avis. Tous les arguments qu'on pourra apporter pourront être contrés, et au lieu que l'autre s'abandonne, il se raidira et résistera. Pour lui au contraire, « Il convient d'aménager les conditions pour que la moindre parole qu'on prononce soit si bien venue de l'autre que celui-ci aussitôt l'admette ; qu'il s'y fie d'emblée et n'ait même plus l'idée de s'interroger à son sujet »³⁴.

Pour établir ce rapport de confiance, il convient de commencer par se conformer à l'autre, lui donner raison, s'adapter à ses dispositions, se couler dans son moule. « C'est seulement en m'adaptant à sa disposition, et donc d'une certaine façon en commençant par m'y soumettre que je peux être sur de le diriger »³⁵ (ou de *l'influencer*). Autrement dit pour le conciliateur, c'est au travers du « je comprends » empathique qu'il peut ensuite exercer son influence sur ses interlocuteurs.

En quelque sorte, il s'agit de commencer par se conformer au discours de l'autre pour être en mesure de suggérer progressivement de petites variations qui feront bifurquer progressivement sa pensée. Ou encore, exprimé de la façon paradoxale qu'affectionnent les Chinois, « Je le suis pour être en mesure de le conduire »³⁶.

Ces techniques ne sont pas l'apanage des Chinois. On en trouve un savoureux exemple dans le dialogue entre Catherine de Médicis et son émissaire auprès de l'amiral de Coligny, dans « Saint-Germain ou la négociation » de Francis Walder³⁷. Cependant, le « Maître de la Vallée des Fantômes » a poussé à l'extrême l'utilisation de l'empathie comme technique d'influence.

³³ François Jullien, « Traité de l'efficacité », p.182-94

³⁴ ibid. p. 183

³⁵ ibid p.190

³⁶ ibid. p. 190

³⁷ Francis Walder : « Saint-Germain ou la négociation », Gallimard, coll. Folio, p. 24-31. D'une lecture très agréable, ce court roman offre un condensé des techniques de négociation les plus élaborées... ainsi qu'un aperçu de leurs limites.

2- observer et comprendre

Le conciliateur s'insère dans un processus de négociation déjà engagé, et plus encore, dans un système de relations de travail bien établi, avec son histoire, ses coutumes, ses accidents. Il est nouveau dans le dispositif, mais pourtant les parties attendent de lui qu'il prenne rapidement sa place pour pouvoir jouer au plus vite son rôle de déblocage. Par ailleurs, pour pouvoir orienter les parties vers un règlement, il doit rapidement prendre la mesure de l'étendue du litige, des perceptions des parties et des interactions entre elles. Pour y parvenir, le guide recommande de garder le plus de hauteur possible par rapport au litige, de conserver une vue d'ensemble, de diversifier ses sources d'information (documents, observation des parties, reconstruction d'un historique), et de pratiquer l'écoute active (questions et reformulation).

L'observation permet de recueillir des renseignements précieux sur le contexte, mais ne suffit pas toujours à déceler l'état d'esprit des interlocuteurs ni les ressorts qui les animent. Ces données ne peuvent être recueillies que par un dialogue direct. Sur ces points également, les textes chinois fournissent des illustrations intéressantes.

Dans un premier temps, l'interlocuteur peut avoir des réticences à révéler le fond de sa pensée. Il peut être tenté de manipuler le conciliateur, ou simplement être réticent à lui parler. Il est quelquefois difficile de l'amener à se dévoiler. Pour réduire cette difficulté retrouvons, le « Maître de la Vallée des Fantômes ». Celui-ci préconise l'utilisation d'une alternance (yin/yang) de questions ouvertes et fermées. « *Ouvrir*, est-il dit, c'est inciter l'autre à exposer librement ce qu'il pense de façon à percevoir si son sentiment est pareil au notre ; *fermer*, c'est aller en sens inverse pour forcer l'autre à réagir et vérifier s'il dit bien la vérité »³⁸. La première manœuvre est exploratoire, l'autre de contrôle. La première fait apparaître ce que l'autre veut, la seconde, suscitant la réaction, laisse apparaître ce qu'il prétendait cacher.

Quand on sent que l'interlocuteur est encore réticent, quatre méthodes sont possibles³⁹ :

- « *revenir dessus* » : on se tait tandis que l'autre parle, et dès que quelque chose paraît ne pas concorder, on « revient dessus » pour en chercher la vérité. On peut alors, sans se découvrir soit même, « attraper l'autre dans un filet ». Si peu qu'il dise, même s'il ne parle pas de ce qui est en question, on pourra toujours en retirer des indices et déduire le reste par rapprochement.
- « *les figurations* » : si l'autre ne parle pas et ne laisse rien paraître, on peut changer de tactique et lui proposer soi-même des « figurations », c'est à dire de petites indications en apparence insignifiantes qui le forceront à réagir et à se dévoiler un peu.
- *le paroxysme* : porter les sentiments de l'autre à leur extrême pour l'inciter à les dévoiler en entier. Par exemple, aller dans le sens de l'interlocuteur au moment où il est le plus satisfait, pour qu'au comble du contentement, il livre ses sentiments les plus profonds ; ou au contraire, dramatiser à l'extrême la situation pour l'inciter à livrer ses craintes.
- *Le biais* : si l'autre réussit encore à nous échapper en dépit de cette provocation émotionnelle, le « planter là » et ne plus lui parler, pour réengager ensuite la conversation sous une forme plus indirecte, par exemple en s'enquérant de son entourage. « A force de se frotter à lui et de le polir comme un jade, l'autre finira par laisser transparaître ses dispositions »⁴⁰.

Très diverses sont les façons de se « frotter » à l'autre pour découvrir ses positions, et elles doivent être appropriées à chaque situation. Il est nécessaire de s'adapter à l'interlocuteur de façon à créer les conditions favorables pour qu'il ait envie de se livrer. Dans tous les cas, « Il s'agit de faire jouer la logique de polarité : allant en un sens, le faire venir en sens inverse ; ou de creuser un manque qui appelle sa compensation ; on si l'on veut qu'il parle, se réduire au silence ; pour qu'il se déploie, se replier, etc. [...] Je parle, non pour dire à l'autre, mais pour lui faire dire ; et de même j'écoute, non pour suivre l'autre, mais pour m'imposer à lui »⁴¹.

³⁸ « Traité de l'efficacité », p.186

³⁹ *ibid*, p. 188-89

⁴⁰ *ibid.*, p. 189

⁴¹ *Ibid*, p.190

On le voit, le « Maître de la Vallée des Fantômes » utilise des outils que l'on connaît bien, comme l'empathie et la succession de questions ouvertes et fermées. Cependant leur utilisation est plus systématique, plus poussée, plus contrôlée.

Il ne s'agit sans doute pas d'utiliser ces méthodes telles quelles, tant elles ont un but de manipulation manifeste. Par ailleurs, la tâche du conciliateur est souvent plus simple, dans la mesure où les parties ont fait appel à lui. Un rappel à point nommé de son rôle (aider sans juger, ni décider à la place des parties) suffit souvent à faciliter l'ouverture de ses interlocuteurs.

Cependant, ces techniques peuvent être utiles, notamment par la systématisation de la logique « polaire » : comment créer le vide, le manque, pour que l'autre ait envie de le combler ? Ou comment écouter de telle façon que l'autre ait envie de parler ?

3- cerner les enjeux et faire ressortir les intérêts

Une fois qu'on a une idée suffisamment claire des dispositions des parties, il s'agit de repérer les directions dans lesquelles on peut les faire travailler. A cet égard, le *Guide* conseille de prendre le temps de faire un état de l'historique et de la situation présente, et de chercher le fondement des positions des parties pour entrevoir les possibilités de mise en mouvement.

Pour les Chinois, ces actions consisteraient à « évaluer le potentiel de la situation ». Cette notion est fondamentale dans leur pensée. Il forme un couple entre :

- la *situation*, non pas entendue dans le sens statique ou idéal des « types de situations », mais comme le *moment du processus* tel qu'il prend forme sous nos yeux à un moment donné ;
- le *potentiel* impliqué par cette situation, autrement dit la dynamique que l'on peut faire jouer en sa faveur.

Ce potentiel est comparable à un sol en pente sur lequel on peut faire couler de l'eau. Au repos, il n'y a rien de plus faible et de plus souple que l'eau. Placée dans la configuration voulue, elle se transforme en torrent capable de charrier des pierres et de renverser n'importe quel obstacle. Il s'agit de savoir reconnaître ce potentiel et d'être capable d'influencer la situation de telle sorte que la masse d'eau se place dans le sens de la pente maximale.

Le potentiel de la situation ne peut être calculé d'avance, mais seulement détecté. En effet, il ne cesse de se transformer par les interactions continûment à l'œuvre au sein du processus. La meilleure image à cet égard est celle d'une fissure dans un mur. La moindre fissure présente des signes avant-coureurs qui permettent à un œil attentif de la détecter. Ensuite, à moins qu'on ne la colmate immédiatement, elle est portée à s'ouvrir, à se creuser, à se déployer.

Pour les Chinois, le potentiel de la situation est une variable. Il ne peut être déterminé d'avance puisqu'il procède d'une adaptation continue. Certaines fissures s'élargiront vite et entraîneront la ruine du mur, d'autres stagneront et ne donneront rien, d'autres enfin seront détectées et colmatées avant d'avoir un effet. La seule certitude, c'est que la fissure a le potentiel de produire un effet important. Il importe donc d'être capable de la détecter au plus tôt, et ensuite d'utiliser son potentiel de développement dans un sens qui nous est utile.

Ni le *Guide*, ni les traités chinois ne donnent de recettes infaillibles pour détecter ces failles. Ces derniers fournissent néanmoins quelques indications : elles ne sont pas en général repérables « à froid » par une analyse de la situation à un moment donné, mais seulement *en cours de processus*, par l'observation des incohérences, des petites variations du discours ou des attitudes. Un exemple peut être l'observation par le conciliateur qu'un préalable présenté en début de négociation comme « essentiel et intangible » par une partie, disparaît progressivement de son discours.

C'est là sans doute que s'exprime une bonne part du savoir-faire de l'intervenant, à savoir dans son aptitude, cultivée par l'expérience, à détecter les variations les plus subtiles et de reconnaître celles qui sont significatives pour le processus.

4- susciter et maintenir le mouvement

Comme on l'a vu, la mise en œuvre de ce principe constitue la raison d'être de la fonction du conciliateur. C'est en mettant les parties en mouvement qu'il les rapproche d'un règlement. A ce moment, le *Guide* propose d'utiliser toute la gamme des outils ; faciliter les échanges, proposer une méthode de travail, varier les formats, le rythme et la durée des réunions, éventuellement formuler des suggestions, des hypothèses ou une recommandation.

Utiliser le potentiel de la situation

Pour les Chinois, cette étape est strictement subordonnée à la précédente. Les stratégies chinoises consistent à utiliser au maximum le potentiel de la situation pour suivre les voies les plus prometteuses : « C'est en suivant les failles de l'autre qu'il faut se mettre en mouvement »⁴². Pour reprendre l'image précédente, il s'agira de s'employer à suivre les fissures (les ouvertures) qu'on aura détecté, et créer les conditions pour qu'elles s'élargissent.

A ce stade, le stratège chinois évitera trois écueils :

- *Céder à la tentation d'agir.* Agir contre le cours des choses, c'est une ingérence qui reste en porte-à-faux vis à vis du processus. Une ingérence arbitraire et importune. Arbitraire, en se sens qu'elle tente d'imposer une logique étrangère au processus ; importune car en apportant cette logique extérieure, elle perturbe la cohérence du déroulement. Elle crée des résistances, ou au moins des réticences, jusqu'à ce que la secousse s'amortisse, que le remous s'estompe, et que son effet soit résorbé. L'action est souvent inutile et inefficace. On est là très loin de la conception occidentale, qui au contraire privilégie l'action, l'effort, même si leur effet est vain.
- *Privilégier une option ou une voie,* qui devenant trop visible, entraînera de la résistance. L'idéal serait plutôt de se ménager plusieurs pistes (plusieurs failles) et de les suivre en parallèle pour garder plusieurs possibilités de rechange si l'une d'entre elles se révèle être une impasse. Cette attitude a un autre avantage : en ne faisant pas de choix vers une voie plutôt qu'une autre, le stratège chinois évite de créer de la résistance en un point donné. Le processus paraît se dérouler « naturellement », sans laisser aucune prise.
- *Céder à l'impatience.* Dans un processus, le temps de maturation est essentiel. Dans la conception occidentale, le temps se répartit en deux catégories : le temps de l'action, productif, et le « temps mort » de l'inaction. Pour les Chinois, il n'y a qu'un « temps régulé, qui maintient l'équilibre à travers la transformation, et reste cohérent tout en ne cessant d'innover »⁴³. Si le moment n'est pas venu, on sait que le processus va évoluer. Si les conditions sont défavorables aujourd'hui, on sait que de nouveaux facteurs vont émerger et que « cette mauvaise passe va passer ».

Ces trois règles de la stratégie chinoise évoquent pour le conciliateur de nombreuses « règles de bon sens » tirées de l'expérience :

- éviter d'agir alors les parties ne sont pas prêtes, ne pas croire que tel le Chevalier Blanc (ou Don Quichotte), il va pouvoir résoudre un conflit par son seul pouvoir de conviction ;
- conserver le plus d'options possibles pour être en mesure de réorienter le processus en cas d'impasse ;
- respecter le temps des parties, le temps de mûrissement du processus, même si cela est source d'incompréhension vis à vis de personnes plongées dans l'action (politiques ou entrepreneurs) qui ne comprennent pas qu'on puisse accepter qu'un conflit « s'éternise », alors qu'on sent que les parties ne sont pas mûres, et que « le temps du règlement n'est pas arrivé ».

⁴² « Traité de l'efficacité », p. 88

⁴³ Ibid., p.90

Amorcer et désamorcer

En définitive, dans le raisonnement chinois, l'intervention la plus efficace sur un processus consiste à se contenter d'*amorcer* les tendances favorables et *désamorcer* les tendances défavorables. Là aussi, c'est souvent ce que font les conciliateurs : désamorcer les conflits personnels ou symboliques qui bloquent le processus, et amorcer les discussions sur des voies qui semblent fructueuses.

Notons la différence entre opérer une *action* sur le processus et *amorcer une tendance*. Quand par exemple au cours d'une discussion une partie évoque en vrac différentes idées qu'elle a écartées, et que le conciliateur suggère : « pensez-vous qu'il pourrait néanmoins être intéressant de creuser cette piste...pour voir? », on ne peut dire qu'il *agit* sur le processus, puisqu'il n'apporte aucune information nouvelle. Il se contente d'orienter la réflexion à partir d'éléments qui sont déjà présents dans le système. Cependant cette simple question peut susciter une réévaluation de la situation et conduire à une solution.

Au contraire, en formulant une proposition directe, il inciterait les parties à se positionner, pour ou contre, et risquerait de bloquer les réflexions ultérieures.

5- utiliser le momentum (utiliser la dynamique de la situation au bon moment)

Dans le *Guide*, on a placé la notion de « momentum » à l'exact centre de la liste des principes d'action du conciliateur. A ma connaissance cette position est fortuite, mais elle est néanmoins révélatrice. Le momentum, ou « dynamique du règlement » est en effet le point culminant du processus de conciliation.

Savoir repérer ce point est crucial, pour ne pas manquer le moment où les ouvertures des deux parties se rejoignent, où fatiguées de la guerre de positions, elles commencent à chercher d'autres options. Trop tôt, si la porte d'une des parties n'est pas encore assez ouverte, on se heurte à un mur. Trop tard, et l'interlocuteur voyant que ses ouvertures n'ont pas d'effet, se referme comme une huître en accusant le conciliateur de l'avoir fourvoyé, et nourrissant une animosité accrue vis à vis de l'autre partie.

Pourtant, le *Guide* n'apporte pas d'élément très précis sur la façon de repérer ce moment, ni sur l'action du conciliateur. Il évoque la phase de tension et l'accélération du processus (« travailler la durée et le rythme des séances », risque de « brûler » des pistes de solution, nécessité de resserrer le processus en associant davantage les porte-parole...), mais fournit une seule indication susceptible d'aider le conciliateur à repérer ce moment crucial : « vérifier les marges de manœuvre et les seuils de règlement des négociateurs ».

Les textes chinois peuvent-ils nous aider à aller un peu plus loin dans le raisonnement ?

Soulignons en premier lieu que cette notion a une grande importance dans la stratégie chinoise. Les textes insistent sur le « moment opportun » à ne pas manquer, ce « moment du déclenchement » qui ne doit pas être retardé. A la suite du potentiel de situation illustré par le torrent qui, dans son élan, est à même de charrier des pierres, ce moment du déclenchement est évoqué par l'image de l'oiseau qui, fondant sur sa proie, d'un seul coup lui rompt les os. Si un être aussi faible parvient à un résultat aussi brutal, c'est parce qu'il a su profiter du moment où le potentiel de la situation était à son maximum.

Il s'agit donc d'attendre le moment où le potentiel de la situation a accumulé le maximum d'énergie, et à ce moment, agir sans tarder. « Au début il faut être discret et réservé (...), jusqu'à ce que l'adversaire ouvre sa porte ; puis celle-ci ouverte, s'y précipiter avec la célérité d'un lièvre »⁴⁴.

Cette attitude ressemble beaucoup à celle d'un ancien conciliateur du service, qui avait la réputation d'être plutôt apathique pendant le processus. En réalité, il attendait son heure, et au moment où il sentait que les parties étaient mûres pour régler, tel un roquet, il ne les lâchait plus jusqu'à la conclusion.

Là où le raisonnement chinois est le plus original, c'est qu'il considère que ce moment est certes crucial, mais qu'en fait, l'essentiel se joue bien en amont, *au démarrage* du processus. Ce « moment du règlement » n'est que la conséquence de la fissuration qui a été détectée, amorcée, entretenue et à qui on a permis de se déployer. En fait, le moment décisif n'est pas celui du dénouement spectaculaire, mais celui, plus discret, de la détection et du début d'exploitation de la première amorce.

⁴⁴ « Traité de l'efficacité », p.89

6- gérer avec prudence l'information et protéger les informations confidentielles

Ce principe a été jugé suffisamment important pour être retenu, car il reflète une des grandes difficultés pratiques de ce métier. Grâce à la relation de confiance qu'il a su créer, le conciliateur reçoit des confidences des parties, soit sur leur situation, soit sur leurs intentions. Cependant, pour conserver la confiance, il ne peut les utiliser ouvertement. Ceci va à l'encontre d'une tendance « naturelle » dans notre culture, qui veut que lorsqu'on dispose d'informations, on les utilise pour formuler des arguments et tenter de convaincre son interlocuteur. Le conciliateur ne peut agir de la sorte : si celui qui a fait la confidence s'aperçoit que le conciliateur en a parlé à l'autre partie, il ne dira plus rien.

La difficulté pour le conciliateur sera d'utiliser ces informations (car si elles lui ont été communiquées, c'est bien pour qu'il s'en serve) sans les dévoiler. Dans ce domaine, le *Guide* donne l'exemple, car il est nécessaire de lire entre les lignes :

- « en élaborant une stratégie d'intervention » : utiliser l'information pour orienter le processus, sans en dévoiler la substance ;
- « en aménageant les formats de rencontre en fonction de la nature de l'information » : favoriser des échanges discrets d'information entre des interlocuteurs choisis (notamment les porte-parole) ;
- « ...en suggérant davantage de transparence au moment opportun » : inciter les parties à s'échanger directement une partie de cette information quand cela peut servir au processus ;
- « en formulant des suggestions, une hypothèse de travail ou de règlement, une recommandation » : en dernier recours, reprendre ces informations à son compte en vue de finaliser le règlement.

Dans ce domaine, les Chinois iraient un peu plus loin, en se demandant non seulement comment gérer les informations dont nous disposons, mais comment gérer notre discours ? Autrement dit, faut-il dire les choses (ou savoir se taire), et comment les dire ?

De même que l'action présente le danger de perturber le processus, la parole est aussi risquée. Une fois qu'on a tout dit, on n'a plus de ressources. De plus, si l'interlocuteur n'est pas convaincu par nos arguments, il connaît désormais notre position et n'est plus inquiet. Il sait à quoi s'en tenir et se conforte dans son opinion.

Pour parer cet inconvénient, les Chinois préconisent d'utiliser systématiquement le détour et le biais : « en refusant le coup d'éclat de la parole, spectaculaire mais aussitôt consumé, on s'est ménagé la possibilité de transformer le rapport antagoniste (où les deux partenaires sont face à face, sur un pied d'égalité) en un processus dont le déroulement, en nous permettant de manœuvrer nous ouvre les infinies ressources de l'obliquité »⁴⁵.

« En utilisant le biais, en évitant de nommer directement les choses, on laisse sa parole dans un état virtuel, flottant, qui permet à la fois de laisser ouvertes toutes les possibilités, et de mettre en condition l'interlocuteur sans le heurter⁴⁶ ».

Le biais permet de *laisser toutes les options ouvertes*, pour soi comme pour l'interlocuteur. Il permet de lancer des pistes de façon virtuelle sans prendre parti ; en contrepartie, il laisse la possibilité à l'interlocuteur de changer de voie sans perdre la face. Notons que le conciliateur agit souvent de la sorte, par exemple lorsqu'il présente à une partie des concessions consenties en privé par l'autre, comme une « hypothèse » sortie de son imagination, à laquelle il propose de réfléchir, sans paraître y accorder trop d'importance. Ainsi, si elles sont rejetées, personne ne perd la face.

De même, le biais permet de *mettre en condition* les interlocuteurs pour les placer dans les dispositions adéquates. Au lieu d'inventorier des arguments, il mobilise des énergies. Il ne cherche pas à persuader, mais fait vaciller les volontés. Les Chinois utilisent l'image du vent : on ne peut l'appréhender

⁴⁵ François Jullien : « Le détour et l'accès », p. 51

⁴⁶ Ibid. p.45

directement, mais il exerce une influence sensible partout où il passe. Parce qu'il est impalpable, il peut pénétrer partout.

Il s'agit également d'une technique fréquemment utilisée en conciliation. Dans une situation conflictuelle très tendue, commencer la séance par une présentation dédramatisée de la situation, faire discrètement allusion à certains intérêts communs partagés par les adversaires, aide souvent à orienter les débats et transformer imperceptiblement l'énergie conflictuelle en énergie constructive. A l'inverse essayer de convaincre les parties, par des arguments bien sentis, qu'elles ont tort de persister dans la voie du conflit, les incitera à trouver encore davantage de bonnes raisons de conforter leur attitude, et risquera de raidir les positions.

Plus précisément, François Jullien dégage quelques « figures du discours » chinoises,⁴⁷ qui peuvent être utiles aux intervenants :

- « *montrer du doigt la poule pour injurier le chien* ». Je montre l'un, mais c'est l'autre qui est visé. En conciliation, il arrive parfois, pour faire passer un message particulièrement délicat qu'on fasse une observation qui paraisse s'adresser à une partie, en espérant que l'autre sera incitée à y réfléchir et en tirer des conséquences pour elle-même.
- « *conquérir en se retirant* », ou provoquer une réaction dans le sens voulu en se dirigeant dans une direction paradoxale. Dans certaines situations de blocage, c'est la menace de mettre fin au processus de conciliation qui peut provoquer la secousse amenant les parties à consentir des ouvertures.
- exprimer ses sentiments à *partir de l'autre* pour provoquer l'empathie. Par exemple au lieu de parler directement de son désarroi face à une situation, décrire le désarroi que ressentirait l'interlocuteur dans une situation comparable.

7- favoriser la responsabilisation des parties

Dans le *Guide*, ce principe obéit à un souci d'efficacité à long terme : si les parties s'approprient le processus, le résultat aura de meilleures chances de correspondre à leurs besoins. Par ailleurs, une fois la conciliation terminée, l'accord devrait être mieux appliqué dans le temps. L'idée fondamentale est que ce sont les parties, et pas l'intervenant, qui sont propriétaires du processus de négociation. Il s'agira donc de bien rappeler que le conciliateur aide les parties mais ne tranche pas à leur place, de favoriser les échanges directs entre les négociateurs, et de renvoyer les parties à elles-mêmes.

Traduit en termes chinois, il s'agirait pour le conciliateur d'être le plus invisible possible dans le processus, selon le principe du « non agir » mentionné plus haut, et de laisser aux parties le maximum d'initiatives.

Pour ce faire, il conviendrait d'abord de laisser s'ouvrir le maximum d'options, comme il a été mentionné dans le paragraphe « susciter et maintenir le mouvement ».

En outre, le conciliateur devrait aider les parties à avancer elles-mêmes, non pas en les poussant plus ou moins brutalement dans le dos, mais en créant les conditions pour qu'elles soient « aspirées » vers l'avant. En somme, laisser du jeu, et ménager du vide pour que les parties aspirent à le remplir elles-mêmes.

Ce balancement entre le « plein » et le « vide » est un des meilleurs exemples de la pensée polaire chinoise. S'il existe du vide, il ne demande qu'à être comblé, version orientale de notre « la nature a horreur du vide ». Sauf que les Chinois diraient qu'au contraire, la nature a besoin du vide pour que l'énergie, l'effet, puisse se déployer. Et ce pour deux raisons :

- d'abord, pour que le mouvement s'amorce, il faut que les parties en aient envie, qu'un manque les amène à dépasser leur position statique. C'est le *manque* qui produit le passage d'une étape à la suivante du processus ;

⁴⁷ « Le détour et l'accès », p.47-48

- ensuite, c'est l'espace libre (vide), qui permet au cheminement de s'opérer. Le Laozi⁴⁸ utilise l'image du vallon : c'est cet espace vide qui permet au vent de passer et de produire son effet.

Au contraire de notre tendance spontanée à vouloir remplir le vide (le silence, combler l'absence de propositions des parties par des recommandations...), les Chinois estiment que c'est en favorisant l'apparition d'espaces ouverts (vides), et en les canalisant ensuite (image du vallon) qu'on peut aider à dépasser les blocages du processus de la façon la plus efficace :

« ...le retour au vide prôné par le Laozi est un appel à dissoudre les blocages auxquels est en proie tout réel, dès lors qu'il ne connaît plus d'interstices et qu'il est saturé. Car si tout est rempli, il ne reste aucune marge pour opérer ; si tout vide est éliminé, est aussi détruit le jeu qui permettait le libre exercice de l'effet. Devenu opaque et rigide, sans plus aucun vide pour l'habiter, le réel se trouve inhibé »⁴⁹.

En revanche, il ne faut pas en déduire que le conciliateur, presque muet, inactif, invisible, n'a aucune utilité. Au contraire, pour reprendre une autre image du Laozi, celle du moyeu, c'est au centre de la roue, au point de convergence des rayons, « là où il n'y a rien », dans la partie évidée, que se trouve le fonctionnement de la roue. De même, c'est grâce au conciliateur, pourtant transparent mais au centre du dispositif, que le processus avance plus efficacement. Mais paradoxalement, c'est souvent par les actions qu'il se retient de faire, par les paroles qu'il évite de prononcer, qu'il peut créer l'envie d'avancer, qu'il entretient le vide permettant aux failles de s'élargir.

Ceci dit, il convient de nuancer. Un rôle plus actif n'est pas condamné, même du point de vue chinois. La stratégie indirecte est à double sens : face à un adversaire pressé et direct, la patience et le biais sont de mise ; face à un adversaire qui biaise, le biais commande une action frontale. François Julien formule ce principe en expliquant que la stratégie chinoise préconise un « surplus de biais » par rapport à l'adversaire. En conséquence ; face à des négociateurs particulièrement indécis, une bonne stratégie « de biais » serait de d'avancer des propositions précises pour les forcer à réagir et à prendre position.

8- prendre du recul

Dans le *Guide*, ce principe correspond à la nécessité pour le conciliateur de ne pas se laisser happer par le processus, qu'il garde de la distance par rapport au litige, et qu'il conserve une hauteur de vue suffisante pour être en mesure de réorienter la négociation. Essentiellement pour éviter de devenir partie à la négociation, de trop s'impliquer émotionnellement, et enfin de sortir de la relation d'aide aux deux parties.

Pour les Chinois, ce recul pourrait se manifester de deux façons : soit prendre de la hauteur pour rester « ouvert à tous les possibles », soit au contraire descendre de son piédestal, pour rester dans une position basse d'humilité.

Cette position basse est privilégiée par le « sage » chinois pour deux raisons. La première est que c'est au bas de la pente que l'on recueille l'effet : « les eaux tendent et convergent vers elle en fonction de leur seule inclinaison, elle n'a qu'à les accueillir ».⁵⁰

La deuxième est que cette position basse est celle où on peut le moins être contesté (« pour être en bas on ne se bat pas »⁵¹). En se mettant volontairement dans une position de retrait, on supprime toute prétention des autres à nous contester. Au contraire, qui exerce ouvertement sa force et son intelligence pousse les autres à faire de même à son égard, et s'expose lui-même aux coups.

Le conciliateur qui voudrait conserver au maximum les mains libres aurait donc intérêt à demeurer le plus humble possible vis à vis de sa fonction, ne pas se faire apparaître comme trop intelligent vis à vis des parties : on s'en méfiera d'autant moins.

D'ailleurs, combien de conciliateurs n'utilisent pas de temps à autre un semblant de naïveté, voire une certaine lenteur à comprendre, pour amener les parties à préciser et reformuler leurs positions, et les amener ainsi, à force de répétition et de variations, à les faire s'interroger sur leur viabilité ?

⁴⁸ ou « Lao Tseu » dans l'ancienne transcription française du Chinois.

⁴⁹ « Le détour et l'accès », p.135

⁵⁰ « Traité de l'efficacité », p.202

⁵¹ ibid. p.202

9- susciter un règlement gagnant-gagnant

C'est la « cerise sur le gâteau », le plaisir que peut se consentir le conciliateur quand la situation s'y prête, en même temps qu'il rend l'accord plus satisfaisant pour les parties. En étirant quelque peu le sens, on pourrait prétendre que cela correspondrait pour les Chinois à la recherche de « l'harmonie ».

Cependant, pour le conciliateur, ce principe se réfère à son éthique, son système de valeur, (spécifiquement, d'être « au service des deux parties ») ce qui est parfaitement étranger aux Chinois. Pour eux, l'harmonie est ni plus ni moins que « l'ordre naturel des choses » auquel on ne peut que se conformer. L'éthique, un système de valeur extérieur à cet ordre des choses, n'a pas de raison d'être. Par ailleurs, ce type de considération morale ne peut que limiter les champs du possible, et serait donc nuisible.

C'est ce qui fera la grande différence entre le stratège chinois et le conciliateur. Le premier utilisera toutes les possibilités de manipulation, qui seront ensuite justifiées par le succès, forcément conforme au « cours des choses ».

Les conciliateurs et les conciliatrices se situent dans un cadre spécifique (une relation d'aide), qui induit un système de valeur rigoureux. L'objet de leur intervention n'est pas d'obtenir à tout prix la signature d'un accord, mais de le faire d'une façon acceptable pour les deux parties, de sorte qu'elles soient à leur aise dans le processus, sortent satisfaites de l'accord conclu, et puissent renouer des relations de travail acceptables à l'issue de la conciliation.

En fait, quand une partie demande une intervention de conciliation, elle accepte dans une certaine mesure de se laisser manipuler au cours du processus en vue de sortir d'une impasse. Elle le fait sciemment, par exemple en livrant des informations confidentielles et laissant le conciliateur en user à sa guise. Mais cet acquiescement est assorti de nombreuses réserves et conditions, qui constituent une sorte de « contrat implicite » de la conciliation :

- les deux parties sont traitées de la même manière ;
- la manipulation est discrète ;
- l'autonomie de décision des négociateurs est préservée à tout moment.

A ce stade, on en revient au fondement de la relation de conciliation : la confiance accordée à l'intervenant. Cette confiance peut être adressée personnellement à un intervenant en particulier, ou plus globalement à l'institution dont il est membre, mais dans tous les cas elle est fondée sur la certitude que le conciliateur respectera scrupuleusement les termes du « contrat ».

Conclusion

Ce bref survol de la pensée chinoise peut-il nous aider à mieux comprendre le raisonnement qui permet au conciliateur d'agencer harmonieusement les faces de son « rubycube » ?

La dynamique du processus

Il me semble que ce détour permet à la fois de mieux comprendre la dynamique du processus d'émergence, et de donner des indications utiles sur les façons de l'influencer.

Les théories de la complexité constatent le processus d'émergence, sans pouvoir en expliquer ni l'origine, ni les développements. L'image de la fissure permet de mieux appréhender ce phénomène. Le premier enseignement est que l'émergence commence par de petits événements apparemment insignifiants. Certains n'auront pas de suite, et d'autres auront des développements importants.

Le deuxième enseignement est que ces développements (le changement), se produisent autant sinon davantage par « aspiration » que par sollicitation. La mise en mouvement est souvent plus aisée

quand il s'agit de compenser un manque, plutôt qu'en réponse à un « trop plein » (d'arguments, de sollicitations...).

Ces enseignements ont des conséquences importantes sur la manière d'influencer le processus :

- Il est essentiel de *repérer le plus tôt possible les failles* (les ouvertures, les points faibles...). Par ailleurs, les développements étant souvent imprévisibles, il est préférable de travailler sur plusieurs pistes à la fois. Ces considérations renforcent l'intérêt de réaliser soigneusement l'étape de « l'histoire du dossier » avec les parties. C'est cette phase du processus qui permet, par la confrontation des représentations, de repérer les points de blocage et les ouvertures possibles. En outre, elle permet dans le meilleurs des cas de forger une vision partagée du passé, et, en questionnant leurs positions, de commencer à mettre les parties en condition d'avancer.
- Il est souvent plus fructueux de *créer les conditions* pour que les parties avancent (par exemple en ébranlant leurs certitudes), plutôt que de les *convaincre* d'avancer. L'attitude du conciliateur est à cet égard déterminante : sa position « en retrait » (humilité et hauteur de vue) lui permet d'être attentif, et de ne pas susciter de résistance ; son mode de communication (privilégiant les questions ouvertes pour ouvrir des options, et un langage « non blâmant » pour ne pas susciter de blocages) favorise la prise en charge du processus par les parties.

Le risque de manipulation et l'intérêt de clarifier le « contrat de conciliation »

Par ailleurs, l'étude des préceptes chinois rappelle que les outils utilisés en conciliation peuvent être de formidables instruments de manipulation. Écoutons encore une fois François Jullien : « la démocratie repose sur une chose : la persuasion. Alors qu'en Chine, ce n'est pas le problème : on manipule. C'est à dire qu'on aménage les conditions telles que vous passiez par où l'on veut que vous passiez⁵² ». N'étant pas partie à la négociation, le conciliateur doit souvent utiliser d'autres voies que celles de la persuasion. Il « manipule » donc. Mais pas pour faire passer les parties par où *il* veut, mais vers où *elles* veulent, du fait qu'elles demandent la conciliation.

Le système de valeurs, l'éthique de l'intervenant, sont alors essentiels pour préserver le sens de l'intervention : développer une relation d'aide en direction des deux parties, facilitant la conclusion d'ententes mutuellement satisfaisantes. C'est l'exercice rigoureux de cette éthique, au niveau de chaque intervenant comme à celui du service dans son ensemble, qui fonde la crédibilité de l'intervention auprès des acteurs sociaux.

Ces règles ne sont en fait rien d'autre que le respect du « contrat tacite » de la conciliation, qu'on a évoqué plus haut. À cet égard, au-delà de des trois éléments de base mentionnés plus haut (égalité de traitement, manipulation discrète, et respect de l'autonomie de décision), il conviendrait sans doute de préciser davantage les termes du « contrat ».

Pour y voir plus clair sur ce point, une enquête sur les attentes des parties vis à vis du conciliateur, ainsi que sur leur vision des comportements souhaitables ou indésirables de l'intervenant, pourrait être particulièrement utile.

Une insistance particulière sur ce point me paraît d'autant plus importante dans le cas où le conciliateur, à l'instar de l'inspecteur ou du contrôleur du Travail, est habituellement investi d'un rôle différent. Des risques de confusion existent alors dans l'esprit des parties (ou même dans celui de l'intervenant !).

⁵² F Jullien, entretien avec Richard Piorunski et Bill Gater, Tokyo 1998, sur www.twics.com, p. 18

4- Quelques pistes pour la formation ?

Les valeurs, les principes d'action et les outils utilisés par les conciliateurs sont similaires quel que soit le contexte juridique et culturel, mais les interventions sont néanmoins différentes en ce sens que certains outils sont davantage utilisés que d'autres, et que l'accent est mis davantage sur des principes d'action différents.

A partir des expériences d'intervention que j'ai pu vivre en France et au Québec, il me semble que certains modes d'intervention davantage utilisés au Québec pourraient faire l'objet de développements en France, dans le but d'accroître l'efficacité des interventions des membres des services du Travail appelés à intervenir en situation de conciliation.

La présentation du rôle du conciliateur

On a insisté dans la section précédente sur l'intérêt d'explicitier les termes du « contrat de conciliation ». Le conciliateur peut prendre l'initiative de la faire en précisant aux parties quel sera son rôle au cours du processus. Les intervenants québécois insistent particulièrement sur les points suivants :

- le conciliateur s'insère dans le processus de négociation pour *aider* les parties à conclure un accord mutuellement satisfaisant ;
- il est au service des *deux* parties, et centré sur la conclusion d'un accord ;
- il n'a ni pouvoir de contrainte, ni pouvoir d'arbitrage, ni celui de juger le bien fondé des positions des parties ;
- il s'engage à garder confidentielles toutes les informations présentées comme telles par les parties au cours des rencontres séparées ;
- l'essentiel du pouvoir est entre les mains des parties : ce sont elles qui décideront librement de conclure ; le conciliateur n'a pas de baguette magique, il ne peut travailler qu'à partir de ce que les parties mettent sur la table ;
- si le fond appartient aux parties, le conciliateur conduira le processus ; il évoque quelques outils qu'il sera amené à employer.

A la fin de présentation il demande l'accord des parties sur ces éléments.

L'intérêt de ce type de présentation est multiple⁵³, mais il a deux effets essentiels :

- *renforcer la confiance* des parties dans le processus de conciliation, et les rassurer sur le fait qu'elles ne sont en rien dépossédées de leur pouvoir sur le contenu des négociations ;
- les *responsabiliser*, les *mettre en condition*, en leur rappelant que le conciliateur ne tranchera pas à leur place, et que c'est elles qui doivent consentir les efforts sur le contenu.

Par ailleurs, si une présentation détaillée est effectuée en début d'intervention, des rappels sont opérés chaque fois qu'il est utile. En cours de processus, ils permettent, par exemple, de :

- de demander des efforts supplémentaires aux parties en leur rappelant que c'est elles qui disposent des clefs du contenu ;
- retirer de la pression des épaules du conciliateur, en rappelant qu'il n'a pas à juger des positions respectives, ni d'arbitrer entre ces positions ;

⁵³ Voir notamment sur ce point la fiche correspondante dans le « guide du conciliateur et de la conciliatrice » (outil A2).

- conserver la maîtrise du processus, en rappelant que les parties ont accepté librement de s'en remettre à la conciliation, et qu'elles en ont accepté les règles.

Au total, il s'agit d'un outil simple, mais d'une grande efficacité. Une présentation-type des rôles de président de commission mixte et de conciliateur (ou médiateur) dans un conflit d'entreprise pourrait facilement être élaborée et proposée aux intervenants, et leur permettrait à mon avis de renforcer leur position dans le processus.

L'attention au langage utilisé (notamment la notion de « langage non blâmant »)

Le « Guide » définit le langage non blâmant comme : « l'utilisation d'un langage qui exclut toute connotation négative ou péjorative au sujet des opinions, des positions, et des personnes qui participent au processus de conciliation »⁵⁴.

L'attention portée sur cette question par les conciliateurs québécois n'est pas fondée sur une posture morale, mais sur un souci d'efficacité. La conciliation est certes centrée sur le fond, mais le conciliateur est en relation avec des personnes, et pour être efficace il se doit de prendre en considérations leurs besoins, leurs résistances et leurs réactions au cours du processus. Une attitude de respect sans faille vis à vis des parties est recommandable. Les Québécois disent souvent qu'il convient d'être « doux avec les personnes et dur avec les problèmes ».

Sans chercher une maîtrise du mode de communication insidieux comparable à celle des conseillers du Prince chinois, une réflexion pourrait être proposée sur ce sujet, notamment pour dégager la différence entre *se faire plaisir* au cours de l'intervention, par exemple en « disant son fait » à un individu ou un groupe, et *être utile* à l'avancement du processus. Dans tous les cas, l'intervenant doit être capable de réfléchir à l'effet qu'il attend de ses actes et de ses paroles.

A cet égard, la question à poser n'est pas celle de la clarté du message du point de vue de celui qui l'émet, mais des *réactions au message* par celui qui le reçoit. Si un message « blâmant » a un effet d'aiguillon qui pousse le récepteur à prendre l'initiative de mesures correctrices, c'est un mode de communication adapté. Si au contraire il provoque une fermeture, un souci de se défendre, de se justifier ou de contre-attaquer pour ne pas perdre la face, il convient de s'interroger sur sa pertinence pour l'intervention.

Il me semble qu'une réflexion sur ces aspects de la communication en formation serait également de nature à renforcer la capacité d'intervention des intéressés.

Laisser aux parties la responsabilité du fond...

Une des principales difficultés pour un inspecteur ou contrôleur du travail intervenant comme conciliateur est de se retenir d'utiliser son expertise sur le fond. Fort de sa connaissance des acteurs, de l'entreprise, et du droit, sa tendance « naturelle » serait de proposer très rapidement des solutions précises. Il risquerait ainsi de ne pas répondre aux besoins réels des parties, ou de les déposséder de la recherche des solutions. Un travail pédagogique serait donc à construire pour faire prendre conscience aux intervenant :

- des risques de dévoiler trop vite ses préférences pour une piste ou une autre (provoquant résistances ou soupçon de partialité) ;
- de l'importance d'utiliser tous les moyens pour permettre aux parties de générer des idées nouvelles et de présenter par elles-mêmes à l'autre partie ;
- de l'importance pour l'intervenant de mettre son ego de côté quand ses suggestions sur le fond sont rejetées. Certains conciliateurs avancent même parfois des idées dans le but qu'elles soient repoussées, et qu'ainsi de nouvelles pistes soient proposées par les parties elles-mêmes.

⁵⁴ Fiche outil C7.

... mais assumer la maîtrise du processus

La position de retrait sur le fond ne signifie pas inertie du conciliateur. S'il laisse aux parties la responsabilité du contenu, il est responsable de l'orientation du processus, et de son déroulement.

En premier lieu, il convient de faire prendre conscience que l'intervenant a une influence déterminante sur le *climat* des négociations. Il peut choisir, par le choix des formats de rencontre, par son attitude ou ses déclarations, de provoquer tension ou apaisement à certaines étapes de la négociation, et il peut introduire une pression sur les parties au moment où l'accord se dessine.

Par exemple, un cadrage de début de séance, par l'expression d'une appréciation sur les progrès accomplis sur tel ou tel point, ou sur le chemin restant à parcourir, a souvent une grande influence sur le déroulement des négociations. En ne prenant aucunement position sur le fond, le conciliateur oriente ainsi les échanges et leur donne une atmosphère, une coloration particulière.

En second lieu, il est entièrement responsable de l'utilisation des outils (localisation, format et rythme des rencontres, outils de communication...). A ce titre il doit être capable de résister aux tentatives de certains acteurs de dicter leurs conditions sur le déroulement des débats. Il doit également protéger la négociation contre les tentatives d'ingérences extérieures.

Enfin, il doit être attentif aux attitudes des parties, et être capable d'utiliser les outils appropriés pour les ramener dans le processus dans les cas où elles ont tendance à « s'échapper » (tentation de fuite, inertie, déclarations fracassantes risquant de provoquer une rupture...).

L'attention portée au déroulement du processus et au « momentum »

Du fait de l'expérience développée par le grand nombre d'interventions réalisées chaque année, les conciliateurs québécois sont particulièrement sensibles à la notion de « momentum », cette dynamique particulière qui, à un moment du processus, conduit au règlement. On a vu au cours des développements de la section précédente qu'il s'agissait d'une notion cruciale. Les parties pardonneront rarement à un conciliateur de ne pas avoir su reconnaître et utiliser ce moment.

Plus largement, il me semble, qu'un travail pédagogique pourrait être entrepris afin de sensibiliser, les intervenants, à partir de cas concrets, aux notions de processus, de déroulement, de mûrissement. Des outils pédagogiques pourraient également être élaborés pour travailler à repérer les « fissures » (variations des discours ou événements) qui apparaissent en cours de processus, et enfin apprendre à reconnaître la tension qui apparaît quand les parties s'apprêtent à consentir des concessions décisives.

La gradation des outils : conserver une porte de sortie

Les Québécois distinguent plusieurs outils d'intervention sur le fond (suggestion, hypothèse de travail, hypothèse de règlement, recommandation...) ⁵⁵, mais la question de la gradation de ces outils pour faciliter la conclusion d'un accord n'a pas été abordée directement dans le « Guide ». Elle aurait avantage à être posée en formation, sous deux aspects :

- Celui du principe « chinois » *d'intervention minimale* : l'outil à envisager en premier serait celui au travers duquel le conciliateur se commet le moins (par exemple l'hypothèse de travail plutôt que la recommandation). En effet, il limite le risque de provoquer des réactions d'opposition, et laisse les parties davantage de responsabilité sur le contenu de l'accord ;
- Celui d'un *principe de prudence*, qui devrait inciter le conciliateur à conserver des options au cas où un accord de principe entre les négociateurs serait finalement rejeté par les mandants. Si l'intervenant a mis tout son poids dans la construction d'un accord qui est finalement rejeté, il n'aura guère d'autre option que de se retirer du dossier. En revanche, s'il n'a émis que des hypothèses ou des suggestions verbales, il pourra plus facilement reprendre la négociation sur la base de nouvelles hypothèses.

⁵⁵ Voir les fiches outils E5 et suivantes.

La négociation basée sur les intérêts

La négociation basée sur les intérêts (NBI), ou « négociation raisonnée », est une méthode de négociation développée à partir des travaux de Fisher et Ury⁵⁶, un universitaire et un avocat américains. Les services de médiation et de conciliation au niveau fédéral canadien et américain, ainsi qu'au Québec, offrent un service de formation conjointe des négociateurs patronaux et syndicaux à la NBI, puis un service d'accompagnement des négociations. Le volume de ces interventions est limité (10 à 15 interventions par an au Québec), mais la diffusion de la méthode est sans doute beaucoup plus large.

On commencera par discuter des principes de la méthode, pour ensuite présenter les formes de l'intervention proposée par la DGRT, et enfin proposer des pistes d'utilisation en France.

1- Principes et évaluation de la négociation basée sur les intérêts.

La NBI est née d'une analyse des résultats de différents types de négociation, distributives et intégratives, conflictuelles ou coopératives. Fisher et Ury ont ensuite construit une méthode qui est censée éviter les écueils de la démarche traditionnelle et aboutir à des résultats objectivement plus satisfaisants pour les deux parties.

Une analyse critique de la négociation traditionnelle

Quand on parle de *négociation traditionnelle*, ou *négociation de positions*, on se réfère à une approche de négociation caractérisée par la prééminence de l'affrontement. Les parties considèrent que la négociation est un jeu à somme nulle, c'est-à-dire que ce qu'une partie gagne représente une perte pour l'autre. Cette approche, qui domine encore les relations de travail, postule le caractère conflictuel irréductible de la relation patronale-syndicale.

Ses caractéristiques sont bien connues de tous ceux qui ont été impliqués dans ce type de négociation :

⁵⁶ Fisher, R. et W. Ury : « Comment réussir une négociation », trad. française, Seuil, 1982.

- 1- Les deux parties commencent par présenter leurs positions, c'est à dire les dispositions qu'elles souhaitent voir conclues en bout de course, et la négociation se déroule selon un échange de propositions et contre-propositions. Le point d'aboutissement est une formule de compromis où chacune d'elles aura probablement à céder une partie de ses revendications pour l'atteinte d'un règlement, mais en tentant de limiter le plus possible les pertes et de viser le plus possible des gains;
- 2- Le but étant de soutirer le plus de gains à l'autre (et donc de lui occasionner le plus de pertes), les enjeux réels seront cachés. L'information sera retenue, de façon à brouiller les cartes de l'adversaire. La position de départ doit être éloignée du point de résistance, de façon à amener l'autre à céder plus de terrain pour se rapprocher le plus possible de son propre point de départ).
- 3- La négociation est le théâtre de nombreuses démonstrations de force : chaque partie cherche ainsi à convaincre l'autre de « céder ». Souvent, ces démonstrations s'intensifient à mesure qu'on approche du dénouement (accord ou rupture).
- 4- Enfin arrive la phase de compromis aboutissant à une entente. Parfois les parties adopteront durant la phase de règlement une attitude plus intégrative, mais souvent le compromis se dessine par *échange* d'une position contre une autre, ou *partage* (« couper la poire en deux ») à partir des positions.

Les tactiques utilisées par les négociateurs consistent en une succession de moyens d'explication, de persuasion, de coercition et de coopération, pour « forcer » le compromis. Les tactiques privilégiées seront celles reliées à la *force*, les tactiques de repli auront trait, bien souvent, au *droit*, et alors qu'en dernier recours, les parties se replieront sur leurs *intérêts* réels, souvent bien tard dans le processus, ayant espéré gagner davantage par les autres moyens.

Les principes de la NBI

Origine et principes

Ury et Fisher, à partir de l'observation du résultat de multiples négociations réelles ou simulées, ont tiré les conclusions suivantes :

- les situations dans lesquelles les deux parties adoptent une démarche d'ouverture et de coopération produisent pour l'ensemble des partenaires des accords plus profitables que dans les situations d'affrontement de la négociation traditionnelle ;
- à l'inverse, ils estiment que les résultats de la méthode traditionnelle sont frustrants pour les parties et moins efficaces que l'approche coopérative : au jeu des concessions réciproques, les parties sont souvent amenées à céder sur des points essentiels, au détriment de leurs intérêts profonds ; par ailleurs les parties en sortent souvent frustrées après avoir dû céder sur des revendications importantes. Elles peuvent alors être animées de ressentiments et d'une volonté de revanche.
- par ailleurs, l'observation montre que si une des parties tente une approche « coopérative » face à une partie « dure », elle a toutes les chances de se faire écraser et devoir accepter un accord très défavorable pour elle.

Une solution de rechange serait la négociation raisonnée, qui propose un cadre, convenu à l'avance, pour optimiser le déroulement d'une négociation coopérative. Les principes en sont les suivants :

1- *Traiter séparément les questions de personnes (relations interpersonnelles) et le différend (les problèmes à régler) :*

Il ne s'agit pas de nier l'importance des différends personnels dans une situation de négociation (les négociateurs sont avant tout des humains), mais de demander aux participants d'accepter de les traiter dans un autre cadre pour être en mesure de se concentrer sur le fond du litige. Les auteurs estiment en effet que les conflits personnels sont un des facteurs qui induisent les stratégies de défense, et bloquent l'émergence de solutions nouvelles. Ainsi il convient de se mettre dans un état d'esprit permettant l'ouverture :

- ne pas attaquer les personnes mais l'objet du différend ;
- fournir à l'adversaire la possibilité de se défouler, mais éviter de répondre aux accès de colère ;
- faire preuve d'empathie, en se mettant à la place de l'autre pour comprendre ses intérêts ;
- porter une grande attention à la communication : parler de façon à être compris, écouter attentivement, et manifester clairement que l'on a compris.

2- *Se concentrer sur les intérêts en jeu sans s'enfermer dans des positions*

- comprendre que chaque partie a plus d'un intérêt en jeu ;
- reconnaître que les intérêts de l'adversaire sont légitimes et doivent être pris en considération ;
- poser la question en terme de préoccupation avant de donner une solution, se garder en somme une liberté par rapport aux solutions qui seront élaborées dans une étape ultérieure ;
- ne pas rester crispé sur le passé et se tourner vers l'avenir ;
- être ferme sur la question débattue et conciliant avec les participants.

3- *Imaginer des solutions à bénéfices mutuels, dans le sens où le règlement doit être satisfaisant pour les deux parties si on veut qu'il soit respecté :*

- ne pas chercher une seule et unique réponse (élargir le champ des possibles) ;
- refuser l'idée que les difficultés de l'adversaire ne regardent que lui ;
- envisager une séance de remue-méninges pour générer le plus d'options possibles ;
- inventer des solutions de portées différentes et ne pas hésiter à modifier le champ d'application d'une proposition, le but étant de dégager des pistes qui n'avaient pas été envisagées jusqu'alors ;
- faciliter la tâche de l'adversaire quand il aura à se prononcer.

4- Enfin, *appuyer le choix des solutions sur des critères mutuellement convenus*, qui permettront aux parties de s'assurer de la faisabilité et du caractère réaliste de la solution retenue :

- raisonner et rester constamment ouvert au raisonnement ;
- ne jamais céder aux pressions.

5- Pour pallier le risque d'échec de la démarche, les parties ont intérêt à se réserver une « *MESORE* » (meilleure solution de repli) c'est à dire une solution de rechange à la négociation lorsque celle-ci ne peut donner de résultat qui satisfasse leurs intérêts. Bien sûr, dans les relations de travail, demeure toujours la porte de sortie ultime qu'est le conflit ouvert (grève ou lock-out), mais il peut en exister bien d'autres.

La NBI: 4 temps et 5 étapes

A - Le partage de l'information

☆ Cerner le problème et identifier les intérêts

① Formuler l'énoncé du problème et reconnaître les intérêts communs et distincts

B - La recherche d'options

② Générer le plus d'options possibles
(créativité, imagination sans s'engager face aux idées lancées)

C - La négociation de la solution

③ Évaluer les options retenues en fonction de critères communs

④ Rechercher le consensus sur une solution et rédiger l'entente de principe

D - La ratification par les mandants

Accord

Intérêt et limites de l'approche

Les résultats constatés

- l'expérience semble confirmer que les deux parties obtiennent des résultats objectivement meilleurs que dans l'approche traditionnelle : des problèmes récurrents comme la flexibilité de l'organisation du travail peuvent être réglés à l'avantage des deux parties. Par ailleurs, les gains monétaires des salariés peuvent être sensiblement supérieurs aux règlements antérieurs ou à ceux de la concurrence ;
- le climat de négociation est plus agréable, plus détendu et plus satisfaisant pour les parties ;
- l'application des clauses est plus facile dans la mesure où les clauses répondent à des intérêts explicites, et non au résultat d'un marchandage opaque ;
- la démarche développe des habitudes de coopération et des méthodes qui permettront de résoudre plus facilement les difficultés quotidiennes. Dans le meilleur des cas, la NBI peut servir de support à un changement de la culture des relations de travail.

⁵⁷ Tiré du diaporama de formation de la DGRT.

Limites et conditions de réussite

Contrairement à ce qu'avancent Ury et Fisher, la méthode de négociation raisonnée n'est sans doute pas universelle. D'ailleurs, malgré ses avantages reconnus, la méthode n'est utilisée que dans une proportion faible des négociations de conventions collectives. Sa réussite suppose en effet la réunion d'une série de conditions contraignantes.

Une vision de la négociation

Plus fondamentalement, la démarche suppose que les deux parties partagent une vision de la négociation en relations de travail essentiellement fondée sur la raison :

- la négociation est vue comme un moyen librement choisi au détriment d'autres voies (la décision unilatérale, la force...) pour atteindre un résultat, en étant convaincu que le résultat sera meilleur que s'il était obtenu par d'autres moyens ; par ailleurs, la démarche de recherche de solutions fait appel essentiellement à la *raison*. La méthode ne censure pas les émotions ou les réactions affectives (« les négociateurs sont avant tout humains » répètent Fisher et Ury), elle encourage l'expression spontanée des problèmes, des préoccupations, et des idées de solution, mais ensuite, les éléments émotifs sont en quelque sorte « mis en veilleuse »⁵⁸ et traités au moyen d'une analyse « objective » et la recherche de solutions « raisonnables ».
- en relations de travail, il existe des intérêts divergents, mais aussi de nombreux intérêts convergents. Les parties sont « condamnées » à vivre ensemble, et chacune a besoin de quelque chose que seule l'autre peut lui donner (à la base une prestation de travail contre un salaire). La négociation doit donc prendre en considération les intérêts légitimes des deux parties. La coopération est donc indispensable pour créer de la richesse, même si le conflit est possible pour le partage des résultats.
- On considère qu'une négociation est réussie, non pas lorsqu'on a fait plier l'autre sur un aspect jugé essentiel, mais quand l'accord répond aux intérêts des deux parties, et qu'il a permis d'obtenir des résultats meilleurs que ce qui pouvait être escompté par l'utilisation d'autres moyens, moyennant un coût et une durée de négociation acceptables.
- Dans une négociation, les aspects relationnels sont importants : si les échanges ont été intenses et fructueux, et que la confiance entre les parties en sort renforcée, le résultat est d'autant plus intéressant.

Confiance et transparence de l'information

La réussite de la démarche repose en grande partie sur la qualité des informations qui sont échangées, et par conséquent sur le crédit que s'accordent les parties quant à l'utilisation de ces informations. Cela suppose un minimum de respect mutuel entre les parties, ainsi qu'une bonne dose de confiance envers le processus.

Si les parties ont le souci constant de protéger leurs données pour éviter qu'elles soient utilisées par l'autre, la NBI ne peut fonctionner. Il est au contraire nécessaire de transmettre à l'autre partie l'ensemble des informations disponibles, afin d'explicitier les problèmes à résoudre et les intérêts en jeu. Un des écueils à cet égard est la tendance de la partie syndicale de penser que la charge de la transparence repose sur le seul employeur. Le syndicat a également des informations à fournir, concernant les intérêts exprimés par ses membres, la connaissance qu'il a des pratiques informelles de gestion du travail et de la production, ou sur le comportement des salariés face à telle ou telle situation.

La même transparence est nécessaire au stade de génération des options. Le processus sera d'autant plus fructueux que la créativité des participants sera débridée, et qu'il ne s'exercera pas d'autocensure, pour protéger des solutions privilégiées a priori, ou par peur de passer pour fantaisiste.

⁵⁸ Selon l'expression de Pierre Deschênes, dans « Négociations en relations du travail – nouvelles approches », Presses de l'Université du Québec, 1998, p. 139.

Plus généralement, on le perçoit, une telle exigence de transparence, pour être crédible, doit s'exercer parallèlement (et au préalable) dans les rapports quotidiens entre les parties, et plus largement dans les méthodes de gestion de l'entreprise.

Rapport de force équilibré et leadership fort des deux cotés

L'expérience montre que la NBI a d'autant plus de chance de réussir que le rapport de force est équilibré entre les parties. Les parties s'engageront en effet avec d'autant moins de retenue et d'autant plus de persévérance qu'elles sont persuadées que l'alternative est un conflit dur à l'issue duquel les deux risqueront d'être perdants.

Par ailleurs, la démarche suppose un leadership fort autant du côté syndical que du côté patronal. Les rapports avec les mandants sont en effet très différents à l'occasion d'une négociation traditionnelle. Dans une négociation de positions, il est plus facile aux parties de préserver et d'afficher leur différence vis à vis de l'autre. Un mandant plus flou en terme d'intérêts à satisfaire et un processus dont l'aboutissement peut être surprenant d'un côté comme de l'autre, peuvent engendrer de l'insécurité de la part des mandants tant patronaux que syndicaux, voire un soupçon de collusion à l'encontre des négociateurs. Le « décrochage » entre les négociateurs et leurs mandants est une des causes principales d'abandon de la méthode en cours de route.

Ce risque est particulièrement grand pour la partie syndicale. la négociation raisonnée l'oblige en fait à trouver des moyens supplémentaires et originaux de consulter sa base à tous les moments du processus :

- avant l'engagement dans la démarche, pour vérifier que le changement d'approche est compris et accepté ;
- au moment de l'expression des problèmes à traiter et des préoccupations à soulever, par exemple au moyens d'enquêtes, pour s'assurer que ce qui sera porté à la table de négociation correspond bien aux problèmes vécus au quotidien ;
- au moment du premier tri des options générées, il sera souvent nécessaire de se donner un temps de réflexion avec la base pour les évaluer et éventuellement en apporter de nouvelles, avant la négociation finale.

Ainsi, pour certains la NBI est une occasion privilégiée d'approfondir la démocratie syndicale.

A titre d'illustration sur cette question, le programme de formation de la DGRT comporte les recommandations suivantes :

La partie patronale a avantage à...

- Présenter le contexte dans lequel elle opère son entreprise
- Obtenir des marges de manœuvre claires de la haute direction
- Impliquer les salariés dans la résolution des problèmes quotidiens
- Prendre le temps d'informer régulièrement le syndicat et les employés de la performance de son organisation

La partie syndicale a avantage à...

- Chercher l'accord (mandat) de son assemblée générale pour négocier sur la base des intérêts
- Dresser la liste des problèmes à résoudre suite à la consultation de son assemblée
- Établir avec les mandants les orientations et les balises pour des solutions acceptables
- Tenir les mandants constamment informés

Les deux parties ont avantage à...

- S'assurer mutuellement que les mandataires acceptent le processus
- Reconnaître la légitimité de l'autre
- Accepter d'entendre les préoccupations de l'autre partie
- Se donner une formation adéquate
- Impliquer les personnes-ressource nécessaires
- Reconnaître le droit de retrait du processus
- Se donner des règles de fonctionnement claires
- Tenir des procès-verbaux des rencontres

NBI, techniques de résolution de problèmes et « donnant-donnant »

A ce stade, il convient de dissiper deux malentendus fréquents, et de régler la question des rapports entre la NBI et les techniques de résolution de problèmes d'une part, avec la méthode du « donnant-donnant » d'autre part.

La NBI n'est pas réductible à une technique de résolution de problèmes

La NBI dans ses étapes finales utilise des méthodes utilisées en résolution de problèmes, notamment le remue-méninges et l'évaluation des options en fonctions de critères convenus.

Cependant la démarche n'est pas réductible à ces techniques, ce qui la disqualifierait comme réductrice et superficielle. Le cœur de la méthode se situe en effet bien en amont, dès la formulation des problèmes à traiter puis dans l'expression des « intérêts » (ou des préoccupations) qui y sont liés.

C'est cette phase qui permet la rupture par rapport à la « guerre de positions » du mode traditionnel, en incitant les parties à s'interroger sur les ressorts profonds de leur différend, en échangeant leurs préoccupations, et en constatant souvent qu'en fait, ils ont de nombreux intérêts communs sur la question en cause. C'est par l'émergence d'une lecture commune de la situation que la NBI prend tout son sens.

Ce n'est qu'une fois cette étape franchie que les techniques de résolution de problèmes est utilisée, pour engendrer le maximum d'options et ensuite aider les parties à faire le tri parmi les solutions possibles.

D'ailleurs, une fois ce tri effectué, il reste à *négoier* les solutions qui seront finalement retenues. Les techniques de résolution de problème ne sont qu'un outil d'aide à la décision, et en aucun cas un substitut à la négociation.

Au total, les techniques de résolution de problèmes sont des outils utiles en NBI, mais non essentiels. On rencontre des situations dans lesquelles les parties, après avoir réalisé correctement les premières étapes, bloquent au moment de l'évaluation, en ne parvenant pas à s'entendre sur les critères ou sur leur pondération. La négociation se termine alors sur un mode traditionnel, mais sur des bases nouvelles, le travail sur les intérêts respectifs ayant été réalisé et intégré au processus.

« gagnant-gagnant » et « donnant-donnant »

Un autre malentendu serait de considérer que le « gagnant-gagnant » de la NBI équivaut au « donnant-donnant » de la négociation traditionnelle : « donnes-moi raison sur ce point, et je te donnerai raison sur l'autre », ou comme le prétendait une responsable de F.O. aujourd'hui à la retraite, « donnes-moi ta montre, je te donnerai l'heure ».

Au contraire, dans la NBI, il ne s'agit pas d'équilibrer des concessions et des contreparties. On postule que la négociation est un jeu à somme positive : en élargissant le point de vue, il est possible *d'accroître l'espace de négociation*, et de trouver des solutions favorables pour les deux parties simultanément.

Cas particulier : les salaires peuvent-ils être négociés en mode raisonné ?⁵⁹

Les négociations salariales présentent un défi particulier pour la NBI dans la mesure où a priori il s'agit d'un sujet pour lequel les aspects distributifs l'emportent sur les aspects intégratifs. Il arrive le plus souvent que les parties règlent les aspects normatifs par la méthode raisonnée, mais choisissent de revenir en négociation traditionnelle pour les salaires.

Néanmoins, des expériences réussies ont été menées, même si les conditions de succès sont rigoureuses.

Difficulté du sujet pour la NBI

Les questions monétaires possèdent une charge émotive qui rendent délicate leur traitement en négociation raisonnée : les préjugés et perceptions conflictuelles tendent à remonter à la surface. Par ailleurs, il s'agit de sujet pour lesquels on perçoit facilement qu'il y a souvent un gagnant et un perdant, et que les intérêts communs sont difficiles à dégager.

Ainsi la confiance entre les parties est fragilisée du fait que chacun soupçonne l'autre de cacher des informations pour gagner davantage. Inversement, on a peur de donner des informations en pensant qu'elles pourraient être utilisées par l'autre pour soutirer des concessions supplémentaires. Les parties ont donc tendance à se positionner pour se protéger.

Un exemple de déroulement dans une entreprise agro-alimentaire

1- Préalables:

- la direction supérieure vient présenter le contexte concurrentiel et les objectifs stratégiques à satisfaire et le directeur de la production présente les défis communs à réaliser ;
- le directeur des ressources humaines présente les paramètres qui sous-tendent le mandat monétaire de la direction, puis présente l'enveloppe disponible pour la négociation ;
- le Syndicat rappelle ses grands objectifs pour la présente négociation et indique ses priorités ;
- **les parties conviennent de travailler à l'intérieur de l'enveloppe, en y ajoutant les économies réalisées sur d'autres clauses.**

2- Les sujets à négocier

la première étape a permis de circonscrire le débat à 4 éléments :

- Durée de la convention (4 ou 6 ans) ;
- Suppression de l'échelle spéciale pour les nouveaux embauchés ;
- Existence des primes de samedi et dimanche ;
- Utilisation des sommes restantes de l'enveloppe.

⁵⁹ Ce paragraphe est basé sur une présentation effectuée par Monique Richard, médiatrice-conciliatrice, à partir d'une intervention qu'elle a réalisée dans une entreprise d'alimentation.

3- La démarche proposée

Sur chacun des 4 éléments, chaque partie a travaillé pour dégager :

- les avantages ;
- les inconvénients ;
- les pistes à explorer pour diminuer les inconvénients.

Cette démarche a permis de régler la durée, les augmentations de salaire et leur étalement, l'intégration au taux de la tâche.

4- Un sujet controversé: les primes de nuit du samedi et du dimanche

- Intérêts syndicaux : compenser l'inconvénient de travailler la nuit la fin de semaine ; éviter toute perte salariale ; équité pour les employés qui travaillent avec l'inconvénient ;
- Intérêts patronaux : s'ajuster au marché (où la tendance est au paiement au taux normal) ; éviter toute augmentation de coût ;
- La problématique retenue : « COMMENT s'ajuster au marché TOUT EN reconnaissant que l'inconvénient existe ET SANS entraîner de perte salariale pour les employés ? » ;
- Génération d'options et choix d'options privilégiées : remue-méninges sur les options ; choix d'options privilégiées.

5- L'intervention de facilitation :

- Recentrer sur le processus, quand les parties ont tendance à se positionner sur leurs options privilégiées, et à confondre intérêts et options ;
- Rappeler quelques points importants : les intérêts ne sont pas contradictoires, mais quand les parties cherchent à imposer leur solution comme la seule possible, montrer que des questions nouvelles peuvent permettre de sortir de l'impasse. En l'occurrence : quelle est exactement la nature de « l'inconvénient » ? Que signifie au juste « s'ajuster au marché » ? La « compensation » ne peut-elle être que monétaire? Pourrait-il être acceptable que certains employés subissent un certaine « perte » ?

Condition préalable

L'exemple précédent est éclairant sur les conditions dans lesquelles est possible la négociation des salaires selon la méthode raisonnée. L'essentiel est que la partie patronale accepte de livrer d'emblée son mandat, et que le syndicat consente à travailler à l'intérieur de cette enveloppe.

Naturellement, il doit y avoir justification et explication du montant mis en jeu (au cours de la « phase préalable »). Il est également nécessaire que les parties « testent » la transparence de l'autre, pour enfin se poser la question de confiance : la direction en a-t-elle « gardé sous le pied », ou le syndicat ne va-t-il pas essayer de faire monter les enchères ?

Nécessité d'une facilitation serrée

Le rôle du médiateur est essentiel à tous les stades. Il l'est à l'étape préalable pour s'assurer que les parties se posent la question de confiance et y répondent clairement. Il l'est également en cours de processus, quand la négociation porte sur la répartition de l'enveloppe, au mieux des intérêts respectifs. A cette étape, du fait de la charge émotionnelle attachée au sujet, les parties ont tendance à se positionner. L'intervention du facilitateur est donc essentielle pour éviter les blocages : il doit démêler constamment les intérêts des positions, et ramener les parties sur le processus, et ramener les parties sur la question de la confiance aussi souvent qu'il est nécessaire.

L'évaluation de la NBI : le cas Culinar

A partir de l'exemple décrit plus haut, Monique Richard a rédigé un mémoire de maîtrise sur l'évaluation de la démarche de NBI⁶⁰. L'entreprise mentionnée fait en effet partie du groupe Culinar, dans lequel pendant la même période (1993-98), deux entreprises ont négocié sur la base des intérêts, et deux autres ont préféré la méthode traditionnelle. Il s'agit à ma connaissance, à ce jour, de la seule étude analysant les effets des deux méthodes dans des organisations comparables.

Le contexte

Culinar produit des biscuits, gâteaux et soupes destinées à la grande distribution. Le groupe agit sur un marché extrêmement concurrentiel, sur lequel la marge de profit est très mince, la clientèle volatile, et les produits très évolutifs. Les besoins prioritaires de l'employeur en matière de flexibilité de l'organisation du travail étaient par conséquent clairement affichés au début des négociations. Par ailleurs, les marges d'augmentations salariales étaient limitées.

Dans deux des usines, les parties, s'appuyant sur un rapport de force bien établi, ont décidé de s'engager dans la NBI, estimant que la méthode traditionnelle ne leur permettrait pas de traiter sans dégâts de part et d'autres la question de la flexibilité. Dans une troisième, le syndicat se sentait faible, et préférait se protéger au moyen de méthodes éprouvées de mobilisation de ses membres. Dans la dernière, située sur un créneau particulier, le besoin de changer de méthode de négociation n'a pas paru s'imposer.

Depuis quelques années, le groupe avait introduit des démarches participatives dans toutes ses usines pour la résolution des problèmes quotidiens de relations de travail. Dans les usines qui se sont orientées vers la NBI, cette méthode apparaissait aux partenaires comme un prolongement naturel de cette évolution. Dans les deux autres usines, la période de négociation a constitué une parenthèse un peu artificielle dans les relations du travail.

Le contenu des accords

Dans les unités ayant eu recours à la NBI, les deux parties se déclarent satisfaites du contenu de la convention collective conclue. L'employeur a pu faire prendre en compte ses impératifs de flexibilité, et le syndicat estime avoir obtenu des aménagements répondant aux préoccupations des salariés. Sur la question monétaire, le syndicat est persuadé qu'il n'aurait pas pu obtenir davantage que l'augmentation de 2% de la masse salariale par an offerte par l'employeur, mais que la NBI lui a permis de trouver une répartition de l'enveloppe originale et conforme aux intérêts exprimés par la base.

Dans les usines ayant utilisé la méthode traditionnelle, on sort soit amer, en regrettant les lourdes concessions en terme de flexibilité consenties pour obtenir de petits avantages sur sa priorité (le régime de retraite), soit on se console en se disant que « c'est quand même mieux que rien ». Dans les faits, l'employeur a imposé la flexibilité, sans que le syndicat puisse peser sur les aménagements. Sur le plan monétaire, le syndicat de l'usine la « traditionnelle », est persuadé d'avoir obtenu, en exerçant son rapport de force, des avantages supérieurs à ceux des autres unités. L'employeur de son côté assure qu'il a consenti une augmentation de la masse salariale strictement équivalente dans les quatre centres.

Globalement, l'auteur de l'étude estime que les parties sont sorties clairement « gagnant-gagnant » de l'utilisation de la NBI et « gagnant-perdant » après la négociation traditionnelle (l'employeur a imposé ses solutions, mais le climat de travail risque d'être plus tendu par la suite).

⁶⁰ Monique Richard, « l'efficacité de la négociation basée sur les intérêts- le cas Culinar » (Université de Montréal, Ecole des relations industrielles, mars 2001)

Le processus de négociation

Contrairement à l'opinion commune, la durée de la négociation en NBI n'a pas été sensiblement plus longue qu'en négociation traditionnelle. Cependant la répartition du temps a été différente : en NBI, 80% du temps est passé en séance conjointe, alors qu'en traditionnel les réunions séparées sont beaucoup plus fréquentes et plus longues.

Par ailleurs, les négociateurs ayant pratiqué la NBI estiment avoir reçu de part et d'autre des informations plus complètes et plus pertinentes qu'au cours des négociations précédentes (sur le mode traditionnel). En outre, le climat de négociation était beaucoup plus serein, « dédramatisé » selon l'expression d'un participant, et la qualité des relations entretenues pendant les négociations facilitera la résolution des problèmes d'application de la convention.

Le rapport avec les mandants et la question de l'encadrement intermédiaire

C'est à ce niveau que semble se situer le principal défi de la NBI : la méthode est en effet insécurisante pour les mandants, de part et d'autre.

Du côté de l'employeur, il est nécessaire de dégager des orientations (des préoccupations) claires, mais laisser un mandat souple. Sur le sujet monétaire, il faut en outre accepter de livrer d'emblée son mandat final, sans position de repli si l'affaire tourne mal. Par ailleurs, l'encadrement intermédiaire peut voir d'un mauvais œil des relations privilégiées se nouer entre le syndicat et la direction, et se sentir exclu du processus.

Pour le syndicat, au lieu d'une mobilisation sur un cahier de revendications, il s'agit dans une phase préalable moins spectaculaire de recueillir les préoccupations de la base, et ensuite de trouver des façons de l'informer de façon pertinente du déroulement des négociations. Comme on l'a vu plus haut, le risque est grand d'un décrochage, voire d'une révolte de la base en cours de négociation.

Conclusion

L'étude a un champ limité, puisqu'elle ne concerne que quatre unités d'un seul groupe, et n'autorise pas à formuler des conclusions définitives sur les résultats de la négociation basée sur les intérêts. Néanmoins, elle fournit des indications intéressantes.

Elle permet tout d'abord de montrer l'intérêt de la démarche dans une situation où l'employeur, du fait des conditions du marché, est de toutes façons en mesure d'imposer ses solutions. La NBI permet dans ce cas de trouver des aménagements beaucoup satisfaisants pour les salariés.

Elle souligne également le défi représenté par la méthode sur le système de relations du travail. En bouleversant la relation entre les négociateurs et les mandants, elle oblige les premiers, du côté patronal comme du côté syndical, à inventer de nouvelles formes de consultation, d'information et d'implication des mandants, et se s'assurer qu'il ne se creuse pas un fossé entre une « bulle » de négociation, sereine et détendue, et la réalité des relations de travail dans l'entreprise.

Signalons enfin qu'à la suite des négociations, les utilisateurs de la NBI ont manifesté leur intention de poursuivre dans cette voie. Dans les deux autres unités, l'orientation n'est pas encore arrêtée.

2- Les interventions proposées par la DGRT

Contrairement à la conciliation qui est une démarche encadrée par la loi, et pour laquelle la demande d'une des parties oblige le ministère à intervenir, la NBI est une démarche entièrement volontaire qui nécessite une demande conjointe des deux parties. Les interventions proposées par la DGRT en matière de NBI sont de deux ordres : la formation conjointe des négociateurs, préalablement au début des négociations, et l'accompagnement des négociations elles-mêmes⁶¹.

Quand l'entreprise utilise pour la première fois la NBI, les deux interventions sont en général proposées. Dans d'autres cas, une seule peut suffire. Par exemple, il peut être nécessaire de former les négociateurs n'ayant pas participé à la négociation précédente, sans qu'un accompagnement s'impose, la majorité des négociateurs se sentant suffisamment à l'aise avec la démarche. À l'inverse, une nouvelle formation peut ne pas être utile si le groupe des négociateurs est stable, mais qu'ils souhaitent un accompagnement au moins au cours des premières séances pour être capables de démarrer correctement et disposer d'une personne-ressource qui les réoriente dans la démarche.

Cependant, dans tous les cas, une étape préalable est indispensable : vérifier l'engagement des parties par une démarche de « contrat ».

La démarche préalable de « contrat » : vérifier l'engagement des parties et convenir d'une méthode

Après des contacts séparés avec les deux parties destinés à leur présenter le processus et les interroger sur leur volonté de s'y engager, une réunion conjointe des deux équipes de négociateurs est organisée. Au cours de cette réunion, les deux parties :

- explicitent les raisons pour lesquelles elles ont décidé de s'engager à négocier sur la base des intérêts. Cette phase est déterminante pour établir le minimum de relation de confiance qui autorise une transparence de l'information ;
- présentent leur vision du contexte des négociations (premier échange d'information sur les perceptions respectives) : la situation économique, l'organisation du travail, l'évolution technologique, la qualité, des produits ou des services, la qualité de vie au travail, la qualité des relations collectives de travail...
- s'entendent sur les règles de fonctionnement et la méthode à suivre ;
- commencent à établir la liste des sujets en litige et le calendrier des négociations.

La formation conjointe

La formation est dispensée habituellement quelques semaines avant le début des négociations. Elle se déroule sur deux jours consécutifs, à l'extérieur de l'entreprise (pour provoquer une rupture par rapport à l'environnement habituel de travail).

Elle réunit l'ensemble des négociateurs syndicaux et patronaux. Le caractère conjoint de la formation est important. Au cours de ces deux journées, les parties se côtoient en effet dans un contexte nouveau, hors du quotidien. Ils sont amenés à réaliser des exercices et des jeux de rôle qui les habituent à travailler ensemble, et à se percevoir autrement qu'au travers de la relation conflictuelle habituelle.

⁶¹ Une évaluation par enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux ayant utilisé la NBI a été effectuée par la Direction des innovations en milieu de travail du ministère du travail (téléchargeable sur le site Internet du ministère : www.travail.gouv.qc.ca). Elle confirme notamment un taux de satisfaction très élevé des négociateurs tant sur le résultat que sur le climat des négociations, ainsi que l'importance d'un accompagnement pour les premières négociations.

Cette formation aborde, par une succession de présentations didactiques et d'exercices, l'ensemble des savoir-faire et des savoir-être utiles pour le succès du processus⁶² :

« **la NBI, qu'est-ce que c'est ?** », ou la vision sous-jacente du processus de négociation et des relations de travail, les caractéristiques de la négociation à partir de positions et de la négociation basée sur les intérêts ;

« **la relation de confiance et la communication** ». A partir de plusieurs exercices, présentation :

- des facteurs d'influence de la relation confiance ;
- des sources de difficultés relationnelles ;
- des sources des écarts de perception et des moyens de les réduire,
- d'éléments sur la communication efficace
- de l'apport des émotions dans le processus

« **les intérêts et l'énoncé du problème** ». Présentation des étapes de la méthode :

- positions et intérêts ; pourquoi et comment partager les intérêts ?
- comment cerner le problème ?
- pourquoi et comment générer plusieurs options ?
- l'évaluation des options ; les critères d'évaluation ;
- comment convenir de la solution : pourquoi une approche par consensus ?

simulation de la négociation d'un sujet, étape par étape

« **les conditions de réussite de la NBI** ». Même quand les deux parties ont décidé de s'engager dans le processus, celui reste semé d'embûches. Pour en éviter quelque unes, il est conseillé de :

- faire soigneusement l'analyse du contexte dans lequel se situe la négociation ;
- impliquer activement les mandants ;
- se donner une formation conjointe ;
- avoir recours à la facilitation au besoin.

« les gestes à poser pour faciliter la NBI »

- « préparer » : convenir du processus ;
- « réaliser » : procéder étape par étape en respectant la méthode ;
- « conclure » : s'engager sur les solutions retenues en séance de négociation et les recommander à ses mandants ; convenir de la mise en œuvre et du suivi ;
- les actions facilitantes (de la responsabilité de chacune des parties ou des deux conjointement).

⁶² Tiré du fascicule de formation « Négociation basée sur les intérêts- session de sensibilisation à l'intention des comités de négociation patronaux et syndicaux » (DGRT, Ministère du Travail du Québec- automne 2000)

L'accompagnement (la facilitation en cours de processus)

L'expérience montre qu'à la suite de la formation conjointe, un accompagnement des négociateurs est presque indispensable. La NBI remet en cause tellement de mécanismes de protection que les négociateurs ont intégrés dans leur pratique, que sans accompagnement, ils ont tendance à revenir au positionnement, et donc à bloquer l'émergence de solutions nouvelles.

Les parties peuvent décider de ne pas recourir aux services de la DGRT pour cette phase, mais dans ce cas, elles ont intérêt à désigner en leur sein un animateur et un garant du processus.

Dans la phase d'accompagnement, le médiateur-conciliateur intervient à deux niveaux : il anime les débats, et joue le rôle de gardien du processus.

Dans son rôle d'animation, il crée les conditions pour que l'expression des participants soit la plus libre et la plus constructive possible : en s'assurant que chacun pourra apporter sa contribution, en effectuant une prise de notes au tableau, en posant des questions, et en intervenant quand les règles de fonctionnement convenues au départ ne sont pas respectées (notamment en cas d'attaques personnelles), mais aussi en étant capable d'adapter le processus quand il sent qu'il ne répond plus aux besoins ou aux capacités des parties. Ce dernier point demande une grande expérience, ainsi que la maîtrise de plusieurs formules d'animation alternatives.

Dans son rôle de gardien du processus, il s'assure que les participants passent par toutes les étapes du processus, et ne retombent pas dans la tendance au positionnement. Ce rôle est essentiel, surtout au début des négociations, quand les parties ne sont pas encore familières avec le nouveau mode de raisonnement. L'expérience tend à montrer qu'il convient de commencer par un sujet simple, et d'être particulièrement rigoureux sur le respect des étapes, même si cela paraît inutilement long et artificiel. Le processus est en effet construit de façon à faire oublier les mécanismes de défense de la négociation traditionnelle, et toute étape mal réalisée peut amener les participants à se raccrocher à leurs vieux réflexes.

En outre, le gardien du processus doit constamment conserver un recul suffisant par rapport au sujet discuté pour être capable de débusquer les positions cachées derrière des propositions présentées comme des « préoccupations ». Cette capacité à remonter des positions emboîtées (qui induisent des solutions prédéterminées) aux intérêts profonds (qui ouvrent plusieurs possibilités de solutions) est ce qui fait au bout du compte la différence entre un compromis boiteux et une solution gagnante pour les deux parties.

Enfin, en cas de difficulté, le médiateur doit être capable de remettre les parties face à leur choix librement consenti au départ, de privilégier la transparence et la confiance.

3- Quelles possibilités d'utilisation dans le contexte français ?

La NBI comporte plusieurs aspects séduisants : elle permet une analyse approfondie des problèmes en litige, dans un cadre beaucoup plus détendu qu'en négociation traditionnelle. Par ailleurs, des expériences font état de résultats « gagnant-gagnant » très intéressants pour les deux parties.

Cependant, la « morale de négociation » à laquelle la méthode fait appel est très éloignée des pratiques dominantes en France.

Quelles pourraient néanmoins être les pistes d'expérimentation ?

Expérimenter la méthode sur des sujets non conflictuels

Il pourrait être possible d'expérimenter la méthode complète de négociation dans les cas où des parties chercheraient à négocier de façon non conflictuelle des sujets pour lesquelles elles reconnaissent spontanément que les intérêts communs l'emportent sur les intérêts divergents. On peut penser par exemple à l'organisation et la gestion de la formation professionnelle en négociation de branche, ou à des sujets de santé et sécurité dans l'entreprise, voire à l'aménagement du temps de travail dans le cas où les orientations générales feraient à peu près consensus.

Il conviendrait alors de constituer et former une équipe de formateurs-facilitateurs potentiels pour adapter la méthode au contexte particulier des relations de travail françaises. Il serait notamment nécessaire de travailler sur la formulation de la vision sous-jacente de la négociation, ainsi que sur les « savoir-être » facilitant le déroulement de la méthode, afin de gommer les éléments de morale anglo-saxonne difficilement « importables ». Des choix relatifs au déroulement et aux étapes de la méthode devraient également être effectués.

Dans tous les cas, il serait nécessaire de faire suivre ce travail préalable d'une phase d'expérimentation, probablement sur des sujets d'ampleur modeste dans un premier temps, dans des situations donnant les meilleures chances de réussite. L'objectif de cette phase serait double : d'une part pouvoir disposer assez rapidement d'expériences réussies qui pourraient susciter de nouvelles demandes, et d'autre part, s'interroger en détail sur le fonctionnement des différents aspects de la méthode, pour être en mesure de proposer un « produit » offrant les meilleures chances de réussite.

Disposer d'expériences réussies

Réunir les conditions favorables

Ce type de démarche, qui remet en question des pratiques établies de longue date, se diffuse essentiellement par l'exemple. C'est l'expérience réussie dans une situation qui peut convaincre les utilisateurs de continuer à recourir à la méthode, et peut donner l'idée à d'autres de l'utiliser. Inversement, une expérience non concluante peut mettre à bas pour longtemps la crédibilité de la démarche.

Aussi, autant il serait important de trouver des terrains d'expérimentation suffisamment nombreux pour permettre l'apprentissage, autant il conviendrait d'être rigoureux sur le choix des premiers dossiers afin de se laisser les meilleures chances de succès.

A la lumière de l'expérience québécoise, il semble que des conditions favorables pourraient être les suivantes :

- un sujet relativement simple, permettant de trouver des solutions assez rapidement ;

- une situation de négociation dans laquelle le rapport de force est bien établi, et dans laquelle les parties sont suffisamment sûres d'elles même pour ne pas éprouver le besoin de se protéger continuellement ;
- les parties estiment qu'il serait nécessaire de remettre à plat l'ensemble de la question pour trouver un accord viable ; le sentiment d'urgence à trouver une solution globale pourrait constituer un aiguillon intéressant ;
- les deux parties sont critiques face aux résultats des négociations antérieures et sont persuadées qu'un changement de méthode serait nécessaire pour aboutir à une solution satisfaisante ;
- la base et les décideurs ultimes sont suffisamment impliqués dans la méthode pour que le risque qu'ils la remettent en cause en cours de route soit limité.

Tenter l'expérience sur une négociation de branche ?

Serait-il intéressant de commencer par une négociation de branche ? Certains facteurs favorables semblent présents à ce niveau : l'atmosphère est en général assez sereine et dépassionnée, les négociateurs sont expérimentés, et la distance par rapport aux mandants peut permettre de se laisser le temps d'expérimenter une nouvelle forme de négociation.

A l'inverse, la distance aux mandants peut rendre moins pertinente l'expression des intérêts de part et d'autre, notamment sur des sujets touchant à l'organisation du travail. Une façon de lever cette difficulté pourrait être de choisir un sujet sur lequel les négociateurs de branche ont des intérêts propres, du fait qu'ils sont directement impliqués dans la gestion du dispositif. On peut penser par exemple aux discussions sur la gestion de la formation professionnelle, ou l'organisation de commissions paritaires.

Par ailleurs, dans la mesure où l'aiguillon de l'urgence ne pourrait être utilisé, il conviendrait de s'assurer soigneusement auprès de l'ensemble des négociateurs de la fermeté de leur engagement dans la démarche, pour le sujet choisi.

Constituer une équipe stable disposant d'un lieu d'échange permanent

Les différences de pratiques de négociation, et plus généralement de fonctionnement des relations de travail entre le Québec et la France interdisent une transposition directe de la NBI. De plus, il me semble illusoire de penser que la construction d'une démarche d'intervention pertinente pourrait être réalisée dans l'abstrait, même par une équipe de médiateurs expérimentés. Une telle construction devrait être pensée elle-même comme un processus ouvert, comportant des aller et retour entre l'expérimentation et la réflexion.

C'est à partir des besoins et des difficultés soulevées par les usagers de la méthode qu'un module de formation adapté et une démarche d'intervention pertinente pourront être réalisées : les thèmes à développer dans la formation et les exercices proposés ; l'objet et la définition des étapes de l'intervention, et la définition du rôle de l'intervenant.

Pour y parvenir, dans un contexte où le nombre d'intervention sera limité, le nombre d'expérimentateurs devrait lui-même être réduit. Ce n'est en effet qu'après avoir réalisé plusieurs expérimentations que chacun des membres de l'équipe sera en mesure d'avoir une vision adéquate des besoins des usagers, et par-là même être en mesure de proposer des ajustements à la démarche.

Par ailleurs, les échanges entre les membres de l'équipe devraient être fréquents et approfondis, de façon à pouvoir débattre « à chaud » des réussites et difficultés constatées, et remettre en question l'ensemble des aspects de l'intervention, afin d'être en mesure de parvenir à un résultat satisfaisant.

Ce mode de construction représente une contrainte importante dans un système d'intervenants généralistes et éclatés géographiquement, mais il me semble que si une expérimentation de la NBI était envisagée, la réussite serait à ce prix.

Signalons d'ailleurs qu'au Québec, même après plusieurs années d'intervention, la méthode continue à être remise en question et adaptée. L'impératif de préserver un noyau stable d'intervenants au sein de la DGRT a été rappelé encore récemment, à l'occasion de réflexions sur la façon d'assurer la relève en prévision du départ à la retraite de plusieurs médiateurs. Citons un extrait de la note préparée par la directrice de la prévention et des partenariats (DPP)⁶³ sur les orientations de sa direction :

« [...] **Procéder au transfert d'expérience et bâtir une relève solide en DPP :**

- fournir aux membres de l'équipe l'opportunité de réaliser plusieurs types d'interventions, plus d'une fois, et cela à l'intérieur d'un délai acceptable permettant la consolidation de l'apprentissage ; bref, acquérir de l'expérience ;
- fournir l'occasion de travailler en collaboration étroite avec un « coach » expérimenté ;
- investir dans les rencontres d'équipe ; prendre le temps de questionner nos processus de travail pour mieux les comprendre et au besoin les ajuster ;
- participer à l'analyse des processus dans le but de les maîtriser (**éviter de devenir des opérateurs de processus**) ; la maîtrise est acquise lorsque l'on connaît autant le **pourquoi** que le **comment** ;
- prendre le temps d'apprendre et en faire une priorité (l'équipe volante [*l'intervention ponctuelle par un intervenant travaillant prioritairement en conciliation*] est nuisible au développement des compétences : l'activité majeure de l'intervenant reste toujours prioritaire dans son esprit). »

Utiliser la notion d'intérêt en conciliation traditionnelle

L'adaptation de la démarche de négociation basée sur les intérêts représenterait un défi important. Un intérêt devrait être manifesté au préalable par les partenaires sociaux, et des moyens importants devraient être dégagés.

Plus modestement, une première sensibilisation à la méthode pourrait passer par les agents placés en situation de conciliation. En effet, sans utiliser l'ensemble de la démarche, avec tout son appareil formel, la notion d'intérêt peut aisément être utilisée par le conciliateur pour contourner des impasses.

Dans un sens le principe est familier à tous les médiateurs : une des façons d'analyser un litige est d'essayer de comprendre quelles orientations profondes se cachent derrière la liste des revendications exprimées. Néanmoins, la connaissance des principes de la NBI permet d'aller au-delà. En effet, quand on cherche les revendications « cachées », on en reste à des revendications, c'est à dire des solutions souhaitées, souvent exprimées par une clause écrite. La notion d'intérêt de la NBI permet de remonter encore en amont, pour faire apparaître les *orientations* (les objectifs) des parties, et leurs *préoccupations* (ou leurs intérêts), avant que ceux-ci soient traduits en *revendications* souvent réductrices.

Par une succession de questions du type « *au fond*, qu'est ce que vous cherchez au travers de cette revendication ? » Le conciliateur peut remonter la chaîne de raisonnement et arriver à dégager des préoccupations. En réalisant le même exercice avec l'autre partie, il arrive fréquemment qu'il s'aperçoive que les préoccupations des deux parties sont parfaitement compatibles mêmes si les solutions qu'elles préconisent ne le sont pas. En travaillant à partir des préoccupations, on peut dans certains cas arriver à faire émerger des solutions plus satisfaisantes pour les deux parties qu'un compromis imparfait sur les revendications affichées.

Ce mode de raisonnement paraît simple, mais le mener jusqu'au bout demande une certaine pratique. On a souvent tendance à s'arrêter au deuxième ou troisième niveau de revendication sous-jacente, et ne pas aller jusqu'aux préoccupations. Ce faisant, on limite le champ des solutions possibles et on risque d'aboutir à un accord moins pertinent pour les parties.

⁶³ Note présentée par Danielle Fredette, directrice de la prévention et des partenariats, en réunion de service de la DGRT le 25 janvier 2001.

Un exemple simple est celui d'une entreprise dans laquelle la convention collective autorisait les salariés à changer de poste à tout moment, avec une période de latence d'un an. A l'occasion de la précédente négociation (traditionnelle), l'employeur avait comme position (finalement rejetée) de faire passer la période de latence à trois ans. Au cours de la négociation, l'employeur a essayé de transformer cette position en « intérêt » : « réduire les mouvements de main d'œuvre dans l'usine », ce qui était encore une position. Finalement, les intérêts patronaux retenus ont été : « réduire les coûts de formation occasionnés par les mouvements » et « réduire les pertes de production », face à l'intérêt syndical de « permettre un roulement des tâches ». Sur ces bases, les options de solutions étaient beaucoup plus ouvertes qu'à partir de la position de départ.

Un module sur ce sujet pourrait être ajouté à la formation « conciliation » pour aider les agents à acquérir ce « mécanisme mental ». Une diffusion de la notion d'intérêts ou de « préoccupations » par cette voie pourrait également faire émerger une envie d'aller plus loin, et s'engager dans la méthode complète.

Utiliser la méthode pour la résolution de problèmes quotidiens de travail

En parallèle à la formation à la négociation basée sur les intérêts, la DGRT propose une formation des membres patronaux et syndicaux des « comités de relations de travail » (ou CRT). Ces comités, institués par les conventions collectives et donc « à géométrie variable », peuvent avoir des missions plus ou moins comparables à celles des institutions représentatives du personnel en France. Dans tous les cas, une de leurs fonctions est de discuter des problèmes individuels ou collectifs nés de l'application de la convention collective, et plus généralement des problèmes de relations de travail dans l'entreprise.

La formation des membres des CRT est calquée sur la formation à la négociation basée sur les intérêts. Il ne s'agit pas de négocier les clauses d'un accord, mais de résoudre des problèmes de relations de travail, en utilisant les mêmes principes et le même cheminement qu'en NBI. Le module de formation est allégé des références à la négociation, mais peut être renforcé sur la communication efficace et l'animation de réunion. Elle se déroule en principe sur deux jours, et réunit l'ensemble des membres patronaux et syndicaux du comité. La formation peut être prolongée par un accompagnement du médiateur à l'occasion de la discussion des premiers sujets traités par la suite.

En France, la formation des membres des IRP est un sujet sensible, notamment pour les organisations syndicales. Celles-ci tiennent en effet à conserver un contrôle « politique » sur le contenu de la formation de leurs représentants, et par ailleurs, elles reçoivent des subventions du Ministère pour cet objet.

Néanmoins, une formation du type de celle proposée par la DGRT pourrait viser des objectifs complémentaires à ceux des formations syndicales. Il ne s'agirait pas d'intervenir sur le rôle des institutions ou sur le contenu des discussions, mais seulement sur la façon d'améliorer l'efficacité du fonctionnement de l'institution, dans des situations où les deux parties le souhaitent. Par ailleurs, la grande originalité de ce mode d'intervention est de proposer une formation conjointe aux membres patronaux et syndicaux.

Il est à signaler qu'une expérience d'un esprit comparable avait été tentée par l'inspection du Travail du Finistère dans le milieu des années quatre-vingt. La formule dite « d'activation du social » visait à rassembler des délégués et des présidents de comités d'entreprise et de CHSCT du même secteur géographique ou de la même activité, pour les faire discuter du fonctionnement de leurs institutions et provoquer des échanges de pratiques. Cette démarche avait été acceptée par les organisations syndicales comme par les employeurs dans la mesure où elle n'empiétait pas sur leurs prérogatives, et avait été appréciée par les participants. Elle n'a cependant pas eu de développement, faute de suivi et de moyens.

Il pourrait être intéressant de tester les organisations patronales et syndicales sur la pertinence de développer une intervention visant strictement à améliorer l'efficacité des discussions dans les IRP, sans intervention sur le contenu des débats.

L'aide au changement

Les interventions de prévention

Les interventions de prévention, notamment la « médiation préventive » (aujourd'hui « diagnostic par consensus ⁶⁴ »), ont été déjà largement étudiées et discutées dans le cadre d'actions de coopération ⁶⁵, de travaux universitaires ⁶⁶, ou d'études méthodologiques ⁶⁷. Par ailleurs, une expérimentation d'une méthode adaptée au contexte de français a été engagée en 1995, à l'initiative de la Direction des relations du travail et d'Aravis, et se poursuit aujourd'hui. Un médiateur-conciliateur québécois, Claude-André Morin, a effectué une mission d'un an à Aravis en 1999-2000 pour, entre autres, accompagner le développement du réseau tripartite Anact- services du Travail- consultants.

Les propos qui vont suivre n'ont pas pour objet de reprendre la discussion sur la pertinence de la transposition, ni de porter une appréciation sur le déroulement de l'expérimentation. Cependant, à la suite de nombreuses discussions avec Claude-André Morin depuis son retour à Montréal, au cours desquelles nous avons confronté nos expériences françaises et québécoises respectives, quelques questions générales sur les difficultés d'adapter des méthodes nord-américaines au contexte des relations de travail françaises sont apparues. Une courte synthèse de ces interrogations pourrait peut-être être utile au réseau des expérimentateurs.

Pour le lecteur qui ne serait pas familier avec ces méthodes, une brève description des interventions de prévention sera proposée, avant d'engager la discussion sur quelques aspects problématiques d'une transposition.

1- Les processus d'intervention

Les interventions de « prévention » sont nées au début des années 1980, à partir du constat que certaines entreprises, même après une conciliation réussie, ne parvenaient pas à régler les problèmes quotidiens de travail. Elles avaient tendance à vivre des conflits à chaque renouvellement de la convention collective, et à recourir continuellement à la conciliation. C'est pour chercher des moyens de briser ce cercle de conflit et de dépendance par rapport à l'intervention du ministère qu'une équipe spécifique a été recrutée. Une réflexion s'est engagée sur la construction de nouvelles formes d'interventions « préventives » c'est à dire dégagées de l'urgence de la situation de conflit ouvert.

Deux précisions s'imposent, d'une part sur leur objet, et d'autre part sur leur caractère « préventif ».

L'objet n'est pas de nier, d'édulcorer ou d'éradiquer les conflits de travail. Il s'agit plutôt de travailler sur les relations entre les acteurs afin d'éviter les conflits récurrents, presque rituels, qui éclatent sans que les parties elles-mêmes sachent en expliciter clairement les motifs, ou qui engendrent des

⁶⁴ Le terme « médiation préventive » désigne désormais l'ensemble des interventions de prévention.

⁶⁵ Michel Perron et Sophie Savereux : « La médiation préventive des conflits du travail au Québec- analyse des pratiques d'intervention et transférabilité au contexte français », 1995.

⁶⁶ Michel Perron : « Analyse de la transférabilité d'un concept québécois. La médiation préventive québécoise dans les organisations en France » Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Lyon III, 1998.

⁶⁷ par exemple : « Vers la médiation préventive », Revue de l'Anact, mars 1995, pp. 11-18.

souffrances à long terme pour les acteurs. Les conflits d'intérêt font partie de la vie en entreprise, mais il s'agit d'éviter qu'ils dégèrent en conflits de personnes qui viendraient à masquer les intérêts fondamentaux des parties. Selon l'expression d'un médiateur-conciliateur, loin d'empêcher le conflit, l'intervention peut à la limite déboucher sur un affrontement ouvert, mais dans ce cas, les enjeux seront plus clairs, et des solutions durables pourront être trouvées plus facilement.

De même le caractère préventif ne signifie pas qu'on travaille toujours « à froid » dans le but de prévenir des difficultés anticipées. Au contraire, dans la majorité des cas, l'intervention se produit dans des entreprises où des situations conflictuelles existent, se sont cristallisées, et dans lesquelles les acteurs ont souvent essayé d'autres modes d'interventions (quelquefois plusieurs interventions de consultants...) pour essayer d'améliorer la situation.

L'intervention est néanmoins « préventive » dans le sens où elle se situe en dehors des périodes de négociation (et donc dans le système québécois, en dehors des périodes de grève ou de lock-out), et qu'on en attend qu'elle prévienne la survenance de conflits basés sur des perceptions non fondées.

Progressivement, deux types d'interventions ont été construits : le séminaire en relations de travail, et le diagnostic par consensus.

Des caractéristiques communes : une vision de la médiation

Caractéristiques

Les deux interventions ont des objectifs et un fonctionnement spécifiques, mais commandent la même posture d'intervention : le médiateur propose et conduit un processus, mais il laisse les parties apporter l'essentiel du contenu. Ainsi les conclusions de l'opération sont constituées des consensus établis par les parties, et non de recommandations du médiateur. Les caractéristiques affichées par le service sont les suivantes :

- La démarche est *volontaire*. Elle est réalisée à la suite d'une demande conjointe des deux parties, qui expriment la volonté de s'y engager activement.
- La démarche est *réalisée par les participants eux-mêmes*. Ce sont les parties, dans le cadre du processus animé par le médiateur, qui apportent la totalité des éléments de diagnostic et de solutions. Ce sont eux les « experts » de leur milieu de travail.
- La démarche est fondée sur la recherche de *consensus*. On recherche des solutions sur lesquelles les deux parties sont « à l'aise » et sur lesquelles elles peuvent s'engager chacune en ce qui la concerne.
- Les discussions *évitent le blâme et la personnalisation*. Le but de l'opération n'est pas de trouver des coupables, mais d'améliorer la situation.
- Il s'agit d'une démarche *sans porte-parole*, qui favorise l'expression d'une diversité de points de vue au sein de chacune des parties, et fait appel à la créativité de chaque participant dans la recherche de pistes de solutions.

Le rôle du médiateur

Dans ces interventions, le médiateur apporte donc essentiellement une *expertise de processus*, et non une *expertise de contenu*, même quand il est un « expert » en relations du travail reconnu par le milieu. Son rôle consiste à :

- aider les parties et chaque participant à établir un terrain commun mutuellement satisfaisant
- s'assurer de la bonne marche du processus et des règles de fonctionnement convenues : faciliter la recherche de consensus ; aider à dépersonnaliser les débats, identifier et traiter les résistances au déroulement du processus.

Les conditions de réussite

Au cours d'une réunion préalable à l'intervention, le médiateur présente aux participants les conditions réussite suivantes :

- 1- L'engagement de la direction dans le processus ;
- 2- La coopération du syndicat *(les deux acteurs ont la même importance dans le processus, ils ont les mêmes responsabilités dans son déroulement, même si la direction porte une plus grande responsabilité quant aux suites à donner, du fait de son pouvoir de gestion)* ;
- 3- L'implication de l'ensemble du personnel, au-delà des personnes qui auront participé à la démarche ;
- 4- La réalisation effective et suivie du plan d'action convenu entre les parties ;

Le séminaire en relations de travail : améliorer les relations entre la direction et le syndicat

Le « séminaire en relation de travail » est né d'un constat réalisé en conciliation : dans certains cas, les perceptions que chaque acteur porte sur l'autre empêchent les parties de discuter des problèmes de fond. L'objet de l'intervention est donc de tenter de résoudre ces problèmes relationnels entre la direction de l'entreprise et les dirigeants du syndicat, afin que les parties puissent se concentrer sur le fond : clarifier leurs divergences réelles et trouver des zones d'accord.

Plusieurs étapes préalables

Avant l'intervention, plusieurs étapes préalables sont nécessaires :

- des réunions d'information auprès de chacune des parties, y compris si nécessaire, une présentation à l'assemblée générale du syndicat et/ou au comité de direction de l'entreprise ;
- une vérification que les deux parties ont reçu le mandat explicite de s'engager dans la démarche ;
- une réunion rassemblant tous les participants, au cours de laquelle ceux-ci exposent les motifs de leur engagement et conviennent des règles de fonctionnement de l'intervention.

Une intervention en trois jours

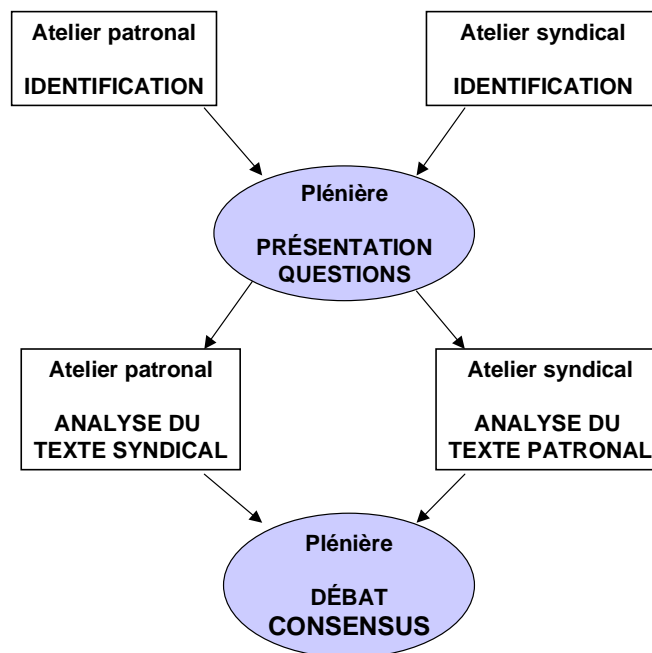
- **Jour 1 : définir des objectifs.** S'entendre sur les caractéristiques de la situation idéale en relation de travail, à partir de la question : « Quels seraient les éléments caractérisant de bonnes relations de travail dans notre organisation ? ».
- **Jour 2 : s'entendre sur le vécu.** S'entendre sur les caractéristiques de la situation présente en relations du travail, à partir de la question : « Au regard des éléments d'une bonne relation de travail dégagés au cours de la première journée, comment se caractérise la situation actuelle ? ».
- **Jour 3 : faire un plan de travail.** S'entendre sur des pistes de solutions pour passer de la situation actuelle à la situation idéale.

Des aller et retours entre réflexions de groupe et discussions plénières

Les trois journées sont construites sur le même modèle, comportant des phases de réflexion pendant lesquelles les deux parties sont séparées (mais accompagnées chacune d'un médiateur), des espaces de discussion en plénière, et une phase finale de recherche de consensus, selon le schéma

suivant :

Le séminaire : fonctionnement des ateliers et des plénières



Le diagnostic par consensus : modifier les relations entre la base, l'encadrement intermédiaire et la direction

L'objectif du diagnostic par consensus est plus large que celui du séminaire, puisqu'en cherchant à améliorer les relations quotidiennes de travail entre les membres de la direction, les contremaîtres, les salariés et les représentants du syndicat, il a vocation à couvrir l'ensemble des problèmes de relations de travail.

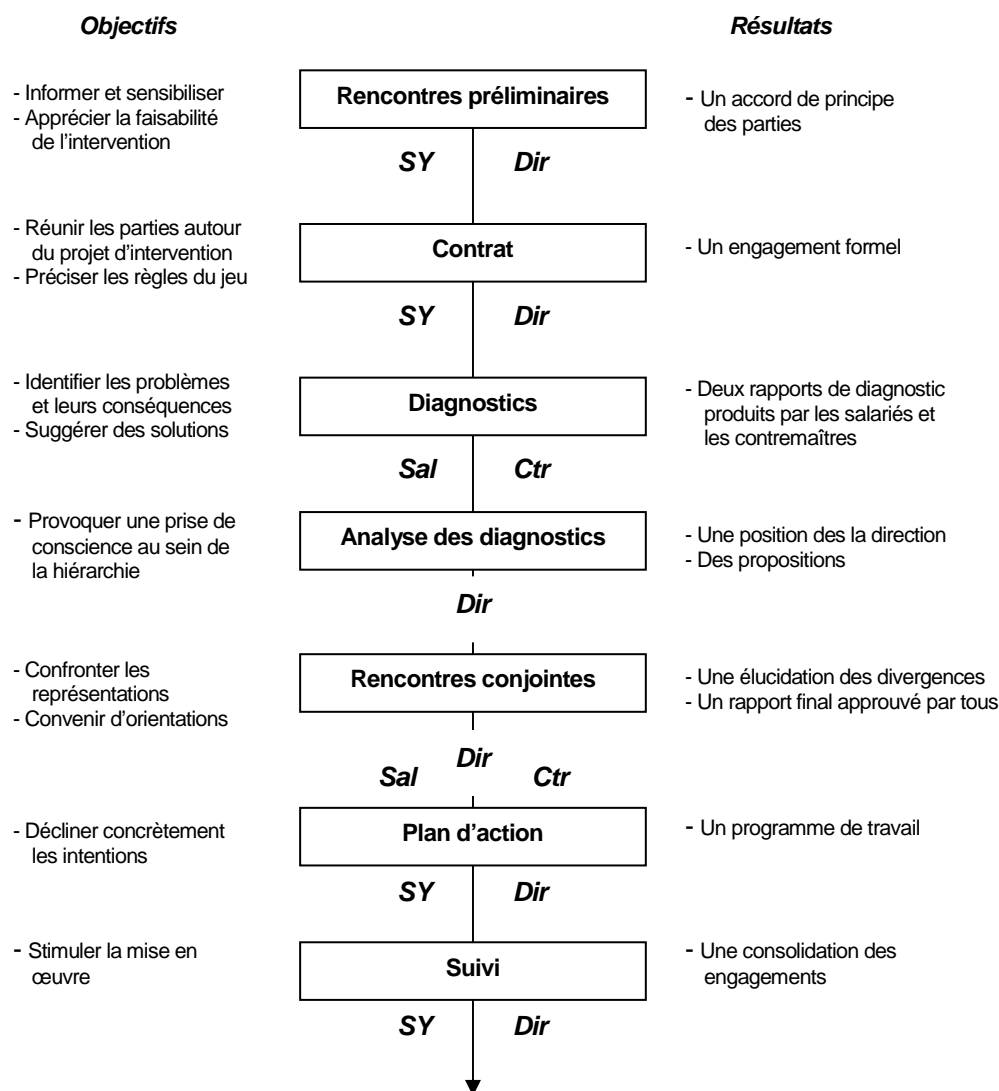
Les étapes (en présence d'un médiateur)

- **information préalable**: réunions au cours desquelles les médiateurs présentent aux parties l'intervention, son déroulement, ses objectifs, et ses conditions de réussite.
- **engagement** : rencontre entre les représentants de la direction et du syndicat, dans le but de convenir d'un plan de travail, des libérations, des coûts, mais surtout des attentes et des façons de faire susceptibles de contribuer au succès de l'intervention.
- **identification des situations problématiques** : identification par les contremaîtres et par les représentants désignés par les salariés des situations « problématiques » les plus généralisées dans l'entreprise (excluant les problèmes liés à la convention collective), de leurs conséquences sur le climat de travail et sur les opérations de l'entreprise, des solutions réalistes susceptibles de corriger les situations décrites, et des avantages de ces solutions.
- **Rédaction et validation des rapports** : préparation pour et au nom des participants, de rapports de synthèse faisant état des perceptions recueillies. Validations de ces rapports par les participants.
- **Analyse** : réflexion des représentants de la direction et du syndicat sur la pertinence des observations soulevées par les rapports, la faisabilité des orientations et des suggestions

proposées par les participants, ainsi que sur les attitudes et les comportements souhaitables afin d'assurer de meilleures relations du travail.

- **Conjointe au sein de la direction** : échanges directs entre les représentants de la direction et des contremaîtres pour dégager, à partir de leur rapport, des orientations communes en vue d'améliorer les relations du travail.
- **Conjointe avec les salariés** : échanges directs entre les représentants de la direction et des salariés pour dégager, à partir de leur rapport, des orientations communes.
- **Rapport final** : rédaction par le médiateur d'un rapport final faisant état des consensus dégagés lors des rencontres conjointes.

La démarche de diagnostic par consensus⁶⁸



Conclusion : des processus construits pour déclencher le changement

⁶⁸ Perron et Savereux : « la médiation préventive des conflits du travail au Québec », 1995, déjà cité, p.45.
légende : SY = syndicat ; Dir = direction ; Sal = salariés ; Ctr = contremaîtres.

La construction des processus d'intervention peut paraître anodine, mais en réalité, elle a introduit dans chacun d'entre eux un « ressort » qui permet de déclencher une dynamique de changement.

Le séminaire : penser la « situation idéale » pour dépasser les représentations

Quand on interroge à froid les acteurs sur leurs souhaits en matières de relation de travail dans leurs entreprises, ils pensent d'abord à « ce qui ne va pas » et devrait être corrigé. Dans cette liste, on trouve pêle-mêle des problèmes de fond, des perceptions, et une interprétation des intentions de l'autre partie. En général, beaucoup de perceptions et d'interprétations.

La réflexion proposée par la formule du séminaire vise à dépasser cette tendance spontanée pour dépasser les blocages relationnels. Le premier jour, on demande aux participants d'oublier leurs doléances, pour rêver une situation idéale. Ensuite on leur demande de réagir à la vision idéale de l'autre partie, « l'adversaire ».

Or, il apparaît que les visions idéales des deux parties se ressemblent sur beaucoup de points. La perception de l'autre comme un adversaire irréductible aux intérêts radicalement opposés, commence à être ébranlée.

On termine par un consensus sur une situation idéale commune. Le processus de changement des perceptions est déjà amorcé, et un premier terrain d'entente est défini. Les représentants de l'autre partie ne sont plus les adversaires irréductibles responsables de tous les maux, mais des personnes qui partagent un idéal commun pour l'avenir de l'entreprise.

Le deuxième jour, on semble (« enfin ! » pour ceux qui voulaient en découdre) permettre aux participants d'exprimer leurs doléances et leurs frustrations. Cependant, s'ils ont la possibilité de parler des insuffisances de la situation actuelle, ils sont déjà pris dans l'engrenage, et le médiateur les y ramène sans cesse s'ils en sortent : le diagnostic n'est pas opéré par rapport à la perception de « ce qui ne va pas », mais par rapport aux éléments de consensus sur la situation idéale.

Le processus vise à dépasser les perceptions de départ, en dirigeant les regards respectifs, non sur les frustrations, mais sur les éléments à corriger pour pouvoir se rapprocher de l'idéal. Cette phase s'achève par la définition d'un consensus sur le diagnostic.

La tâche du troisième jour est alors en principe plus simple : il s'agit de définir les moyens que les parties acceptent de se donner pour passer de la situation actuelle à la situation idéale commune.

On voit donc qu'au lieu d'un calque du raisonnement stratégique classique, la construction du séminaire n'est pas loin d'une « manipulation » à la Chinoise : déstabiliser la perception de l'autre partie comme adversaire irréductible, faire émerger des aspirations communes, et donner aux participants les moyens de commencer à travailler ensemble vers ces aspirations.

Le diagnostic par consensus : la convergence des rapports comme déclencheur

Dans le diagnostic par consensus, le ressort est différent. La construction repose sur le pari que les salariés et l'encadrement intermédiaire vivant sensiblement la même réalité, leurs rapports de diagnostic pointeront les mêmes insuffisances et les mêmes carences de gestion. Cette convergence, souvent presque parfaite, est très déstabilisante pour la direction.

Dans le système québécois, dans lequel l'encadrement intermédiaire fait juridiquement partie de la Direction, les cadres dirigeants se sentent dans un premier temps désorientés et trahis. Si des divergences de vue avec le personnel d'exécution étaient attendues, un décalage important avec l'encadrement intermédiaire l'était moins. La difficulté du travail du médiateur au cours de la phase d'analyse des rapports consiste à amener la direction à se demander si le contenu des rapports ne reflète pas, au moins en partie, la réalité de son organisation, et ensuite de commencer à s'interroger sur des pistes de changement.

Au cours de la plénière avec les salariés, une fois que la direction aura commencé à admettre des insuffisances, il sera plus facile au syndicat d'accepter les éléments du rapport des contremaîtres mettant en cause son attitude, et ensuite aux deux parties de convenir d'actions concrètes de part et d'autre pour améliorer la situation.

Des processus subtils et fragiles exigeant une éthique rigoureuse

On le voit, ces processus de prévention comportent des ressorts subtils qui peuvent en faire des leviers de changement d'une efficacité spectaculaire. Ce sont aussi des processus fragiles qui mettent l'habileté, le doigté et la fermeté du médiateur à rude épreuve : s'il ne parvient pas à canaliser la discussion du deuxième jour du séminaire sur les éléments à améliorer pour se rapprocher du consensus sur la situation idéale (tout en laissant des soupapes pour que les frustrations les plus criantes puissent s'exprimer), ou s'il n'arrive pas à « récupérer » le désarroi de la direction lors de l'analyse des rapports de médiation préventive, l'intervention peut tourner court. Une des parties (voire les deux) peut percevoir le processus comme trop menaçant au regard des gains attendus, et se retirer de la démarche.

Par ailleurs, comme pour la conciliation, le risque de manipulation par le médiateur existe, mais il est rendu improbable par l'exercice d'une éthique rigoureuse vis à vis des utilisateurs :

- Les parties sont au préalable informées de façon très transparente sur les processus d'intervention, leur déroulement et les effets qu'on en attend. Si les processus peuvent être considérés comme « manipulateurs », les parties acceptent librement de se laisser manipuler, dans les limites fixées par l'exercice.
- Une attention extrême est portée à ce que les deux parties soient traitées également dans l'intervention : on ne laisse pas une partie (ou un individu) monopoliser la parole, et les perceptions exprimées par chacune des parties et chacun des participants, ont la même valeur et la même importance pour le médiateur.
- Enfin le médiateur s'efforce de refléter aussi fidèlement que possible la substance du discours des participants à l'occasion de la rédaction de chaque synthèse ou rapport. D'ailleurs, tous ces documents sont rédigés *au nom* des participants, et ne peuvent être finalisés et diffusés sans une validation explicite de leur part.

C'est l'exercice de cette éthique d'intervention, combinée avec l'expérience du service et les qualités personnelles des médiateurs, qui rend crédibles ces démarches pour les utilisateurs.

2- Trois défis pour l'adaptation : le système, le processus, le consensus

La confrontation des expériences d'interventions dans des contextes français et québécois, amène à s'interroger sur les écarts de fonctionnement des systèmes de relations de travail qui seraient susceptibles d'avoir une incidence sur d'adaptation des processus d'intervention.

Dans un premier temps, on tentera d'explicitier ces différences, avant de se concentrer sur trois notions-cléf pour l'adaptation : le système, le processus, et le consensus.

Les relations de travail françaises et québécoises : facteurs d'écarts

Une des grandes surprises des participants aux missions qui se sont succédés sur le thème de la conciliation, a été de constater à quel point les pratiques de conciliation étaient proches malgré un encadrement juridique et un système de relations de travail différents. En fait, quel que soit le système juridique, les enjeux et les techniques de négociation sont assez semblables, et par le fait même, le travail du conciliateur.

Cependant, quand on intervient non plus sur un processus de négociation, mais sur les relations entre les acteurs, les différences de cultures de relations de travail prennent une toute autre importance, quand bien même les besoins sous-jacents seraient similaires.

Les différences « culturelles » pertinentes pour le sujet pourraient être regroupées autour de trois oppositions polaires : positivisme contre pragmatisme ; individualisme contre engagement dans un collectif ; « logique de l'honneur⁶⁹ » contre logique contractuelle.

Naturellement, cette analyse est schématique et quelque peu caricaturale. En tout cas, il ne faut pas voir les deux termes de l'opposition comme des « types » applicables à toutes les situations, mais plutôt comme des tendances, dont l'une semblerait plus dominante au Québec, et l'autre en France, même si dans chaque situation on peut retrouver des éléments participant de chacun des pôles.

Positivisme « contre » pragmatisme

D'une façon générale, les acteurs français semblent davantage marqués par une culture positiviste, qui privilégie le savoir scientifique, alors que les acteurs québécois sont largement imprégnés de pragmatisme anglo-saxon, et recherchent d'abord ce qui « a du bon sens » et qui « fonctionne ». Cet « écart » peut avoir des conséquences à plusieurs niveaux :

En premier lieu, le savoir scientifique étant souvent concentré au niveau des directions (dans lesquelles les ingénieurs sont en France particulièrement présents), se pose d'emblée la question de la légitimité de l'autre partie, les salariés de base représentés par les syndicats. Au Québec, les problèmes de reconnaissance de la partie syndicale sont fréquents, mais semblent davantage avoir leur origine dans la crainte de devoir partager le pouvoir, et moins par une disqualification de « ces gens qui ne comprennent rien à rien ».

Cette tendance pourrait également expliquer le plus grand isolement dans lequel semblent se trouver les directions françaises vis à vis de leur encadrement intermédiaire. Au Québec la chaîne hiérarchique paraît davantage solidaire. Ceci est reflété dans la législation qui considère l'encadrement intermédiaire comme partie intégrante de la direction : les contremaîtres ne sont pas « salariés » au sens du Code du Travail et ne peuvent donc se syndiquer. En France, on constate souvent, notamment dans les grandes entreprises, un abîme culturel entre les cadres et la maîtrise.

L'écart entre ces tendances positivistes ou pragmatiques peut enfin avoir une influence sur la posture des intervenants extérieurs. On constate qu'en France les interventions sont davantage fondées sur une expertise de contenu, et au Québec sur une expertise de processus. Bien entendu, dans chaque intervention, on trouve à la fois des apports de connaissance et des techniques de mise en mouvement,

⁶⁹ Philippe d'Iribarne, « La logique de l'honneur - gestion des entreprises et traditions nationales » Point Seuil n°268.

mais il semble qu'on attende essentiellement des consultants français un apport de connaissance et des propositions précises, alors qu'au Québec on a tendance à leur demander davantage de fournir un cadre permettant les échanges entre les partenaires, et de conduire un processus d'évolution, mais de laisser le contenu aux acteurs de l'organisation.

La légitimité de l'intervenant nord-américain semble davantage fondée sur son « savoir-faire » et peut-être surtout son « savoir être » lui permettant de déclencher un mouvement, plus que sur son « savoir », sa connaissance fine de l'organisation du travail ou des aspects juridiques des relations de travail.

En fait, dans chaque intervention, l'expertise de contenu et l'expertise de processus sont utilisés, mais peut-être pourrait-on dire qu'au Québec (et sans doute plus généralement en Amérique du Nord), les connaissances juridiques et techniques de l'intervenant servent de toile de fond à la mise en œuvre de l'intervention de facilitation, à l'occasion de laquelle ils sont sollicités essentiellement sur leur « savoir-faire » et leur « savoir-être » appliqués aux processus. En France, le savoir-faire lié aux processus semble davantage laissé en filigrane des interventions, et on sollicite davantage le « savoir » de l'intervenant⁷⁰.

Individualisme « contre » communauté d'intérêts

On aborde là une question délicate et non exempte de paradoxes. Une première manière de l'approcher pourrait être de reprendre les analyses de Max Weber⁷¹ sur l'importance de la notion de *communauté* dans l'éthique protestante des affaires. Cette morale induirait une vision de l'entreprise comme *communauté d'intérêts*, dans laquelle le dialogue et le partenariat seraient intégrés, alors que le capitalisme catholique serait davantage fondé sur la propriété individuelle et le pouvoir personnel. Certes, la société québécoise est majoritairement catholique, mais le monde de l'entreprise comme le système de relations de travail, sont imprégnées essentiellement d'une culture américaine d'origine protestante.

Il peut paraître paradoxal de fonder les relations de travail sur la notion de « communauté » dans une culture qui accorde le primat à la liberté individuelle et à la libre entreprise, et parler « d'individualisme » dans une société marquée par le poids de l'intervention publique. On peut faire l'hypothèse que ces paradoxes reflètent un élément de régulation du système : la notion de communauté comme contrepoids à la libre entreprise, et l'individualisme comme contrepoids à l'intervention publique (ou l'inverse ?).

En tout état de cause, ces tendances sont reflétées clairement dans les législations respectives. On a vu dans la première section du premier chapitre que la législation québécoise privilégie dans les relations du travail l'expression de la *collectivité* des salariés par rapport à la liberté individuelle de chaque salarié : le syndicat a un monopole de représentation dans une unité donnée ; la cotisation syndicale est prélevée directement sur le salaire de tous les salariés de l'unité ; la décision, par vote, de se mettre en grève s'impose à tous les salariés. En France, au contraire, la législation privilégie la liberté individuelle du salarié.

« logique de l'honneur »⁷² contre logique contractuelle

De même la notion « d'engagement contractuel des parties » paraît mieux acceptée au Québec qu'en France : au Québec la convention collective à durée déterminée (parfois d'une durée de sept ans) ne peut être remise en cause unilatéralement, et l'exercice du rapport de force est limité à la période de renégociation du contrat ; en France la pratique des accords à durée indéterminée rend possible leur remise en cause à tout moment, et le droit de grève est considéré comme une liberté individuelle fondamentale qui ne souffre que des restrictions très limitées.

⁷⁰ On trouve une excellente synthèse des différences de pratiques d'intervention dans un dialogue entre un consultant français et un consultant américain, dans un article d'Amado, Faucheux et Laurent : « changements organisationnels et changements culturels », in « l'individu dans l'organisation-les dimensions oubliées », Presses de l'Université Laval, Québec, 1990.

⁷¹ Max Weber, « l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », édition Pocket 1985. Amado, Faucheux et Laurent remontent même aux observations de Tacite opposant le sens de la communauté des Germains au modèle romain, fondé sur les rivalités de clans dirigés par des *pater familias*.

⁷² Philippe d'Iribarne, op. cit.

A la suite de Sellier⁷³, Olivier Mériaux⁷⁴ met la réticence des acteurs syndicaux français à s'engager sur le compte de leur faiblesse historique. En parallèle, la domination de la culture patrimoniale au sein du patronat et une conception personnelle du rôle du patron⁷⁵ aurait exercé une influence comparable sur la partie employeurs.

D'Iribarne estime quant à lui que cette réticence à l'engagement contractuel n'est pas limitée à la seule sphère des relations de travail. Il oppose la conception politique américaine, « un pays où le contrat honnête est regardé comme une forme idéale de relation »⁷⁶, à la conception française, dans laquelle la valeur du contrat est subordonnée au principe supérieur de l'honneur. Cette « logique de l'honneur », héritée de l'ancien régime, impose de « tenir son rang » et de « défendre ses droits », en entendant par-là « non pas les droits établis par un quelconque contrat, mais les droits bien plus sacrés que la coutume reconnaît à l'état particulier auquel on appartient »⁷⁷.

Pour cet auteur, le respect des contrats ne ferait partie de l'honneur que de la classe des marchands. « Par ce respect ils s'élèvent au-dessus d'un peuple supposé sans principe. Mais un attachement trop vif à pareille conduite sent son marchand d'une lieue et ne saurait être honorable à pour celui qui est de condition supérieure.⁷⁸ ». Ce dédain pour le contrat serait resté ancré dans l'inconscient collectif des Français.

Dans la sphère qui nous intéresse, cette logique peut avoir deux conséquences :

- l'engagement contractuel est considéré comme relatif. Il peut être remis en cause à tout moment en cas « d'abus » de l'autre partie, d'atteinte à « l'honneur », même sur une matière sans rapport avec l'accord ;
- à des engagements contractuels considérés comme quelque peu artificiels, il est préféré des arrangements informels qui permettent de ménager le respect de principes supérieurs difficilement codifiables.

Quelle influence sur les pratiques d'intervention ?

Les discussions précédentes n'ont pas pour objet de suggérer qu'un système serait supérieur à l'autre. On peut d'ailleurs facilement pointer les forces et les faiblesses de chacun d'entre eux. Par exemple, si le « positivisme » français rend plus difficile la prise en compte des interactions humaines et des « savoir-être », il protège dans une certaine mesure les acteurs contre les « gourous », les modes, et les « recettes miracles » qui surgissent dans un contexte de pragmatisme effréné. De même, si au Québec une vision implicite de la « communauté d'intérêt » permet de renforcer l'acteur syndical, les plaintes individuelles de salariés mécontents de la manière dont le syndicat les représente, sont nombreuses.

Cette analyse des écarts, aussi risquée qu'elle soit, a été introduite pour tenter de mieux comprendre quelle vision sous-jacente a commandé la construction des outils d'intervention, et quels points peuvent être critiqués pour une adaptation dans un autre contexte.

Il semble à cet égard que les outils de préventions sont fondés, implicitement, sur une *vision systémique* de l'entreprise fondée sur les *interactions* entre des acteurs partenaires. Cette vision implique l'appréhension du changement comme un *processus* dans lequel le *temps* joue un rôle essentiel. Enfin, à tous les stades du processus, les notions de *consensus* et d'*engagements mutuels* sont utilisées. Revenons sur ces trois termes.

⁷³ François Sellier : « La confrontation sociale en France, 1936-1981 », PUF, 1984.

⁷⁴ Olivier Mériaux : « Éléments d'un régime post-fordiste de la négociation collective en France », revue « relations industrielles/industrial relations », Presses de l'Université Laval, Québec, 2000, vol.55, 4.

⁷⁵ Jean Bunel et Jean Saglio : « La société des patrons » GLYSI, Lyon, 1976.

⁷⁶ D'Iribarne, op. cit. , p.95

⁷⁷ ibidem, p.44

⁷⁸ Ibidem; p.74

Le système

Les interventions de préventions sont fondées sur une vision systémique des relations de travail, dans une perspective toutefois un peu différente de celle qui a été développée dans le chapitre consacré à la conciliation. La notion de système complexe était alors utilisée surtout pour ses propriétés émergentes. L'objet consistait à influencer le processus de négociation, sans chercher à transformer le fonctionnement du système de relation de travail de l'entreprise. On se situait dans le domaine de la « deuxième systémique »⁷⁹, celle de l'émergence et de l'auto-organisation. Au contraire, les interventions de prévention visent à travailler sur la dynamique des interactions entre les composantes du système, pour en améliorer la régulation, dans la logique de la « première systémique ». Cette logique oblige à se pencher davantage sur le fonctionnement du système lui-même, et à introduire quelques notions supplémentaires.

La « dyade » des relations de travail⁸⁰

Selon le Larousse, une dyade est « un couple de partenaires définis par un lien spécifique, à l'intérieur duquel se forme un réseau privilégié d'interactions ». Une dyade est donc essentiellement un système à deux composantes. Nous considérerons pour notre propos que le système de relations de travail est une dyade composée de la direction d'une part, et de la collectivité des salariés représentée par le syndicat d'autre part.

La dyade comme centre de forces

Toute dyade opère sur des champs de force qui relient et éloignent chacune de ses parties. Chacune des parties fonctionne dans les polarités de ces champs de forces et contribue à l'équilibre du système à sa manière.

La dyade comme association ou regroupement

Une dyade est également un regroupement plus ou moins conscient et volontaire de deux parties (personnes, groupes...), qui a pour objet de satisfaire certains besoins communs ou de réaliser plus efficacement certains objectifs communs.

Deux postulats

La systémique est porteuse de deux postulats sur les propriétés d'une dyade :

- 1- Au-delà des deux parties (personnes, groupes, entreprises) existe une dynamique, une vie, une « personnalité » particulière supra individuelle qui gouverne l'interaction entre les deux parties. Dans un système de relation de travail, cette dynamique peut être par exemple « paternaliste », « procédurière », « tendue », « coopérative »...
- 2- Une dyade possède généralement des capacités supérieures à celles de chacun de ses membres, pris individuellement, pour se satisfaire, s'organiser, s'harmoniser. La dyade ne se réduit pas à l'addition de ses parties, mais leur interaction produit des résultats supérieurs. La dyade des relations de travail n'est pas la simple addition de la direction et des employés (ni l'entreprise la simple addition du capital et du travail), mais chaque partie a besoin de l'autre pour satisfaire ses objectifs. C'est l'interaction entre ces deux composantes (pour partie coopérative et pour partie conflictuelle), qui permet à la dyade de répondre à sa fonction.

⁷⁹ Selon l'expression de Daniel Durand dans « La systémique » (Que sais-je ?), ed. 1998, p.44-45 (déjà cité).

⁸⁰ Ce paragraphe est tiré du diaporama réalisé pour les sessions « tiers-intervenants » (coopération Anact- Claude-André Morin), 2000.

L'intervention auprès d'une dyade⁸¹

Ces deux postulats systémiques peuvent paraître triviaux, mais ils ont des conséquences importantes sur la manière de penser une intervention. Intervenir auprès d'une dyade consiste à :

- l'aider à prendre conscience de son « statut » de dyade ;
- l'aider à développer ses propres capacités de dyade, ses propres dynamiques ;
- l'aider à équilibrer les tensions internes entre les forces de coopération et d'opposition.

Aider la dyade à prendre conscience de son « statut » de dyade

La première étape est celle de la reconnaissance. On ne pourra aider la dyade à développer ses potentialités si les parties ne reconnaissent pas leur interdépendance, et le fait que leur action conjuguée donne des résultats supérieurs à la somme de leurs contributions respectives. Cela signifie que l'intervention ne peut être réalisée sans une reconnaissance formelle des deux parties en tant qu'acteurs indispensables et interdépendants de l'entreprise.

L'intervention visera également à aider les acteurs à reconnaître leur contribution respective, et à définir des champs de coopération explicitement et librement consentis.

Corollairement, l'intervenant devra prendre soin de *respecter lui-même le caractère de la dyade*. Cet impératif comporte trois volets : aider le système et non chacune des parties, être neutre, et demeurer extérieur au système.

1- En premier lieu, l'objet de l'intervention n'est pas de régler les problèmes individuels de l'une ou l'autre des parties, mais d'améliorer le fonctionnement du système. En termes commerciaux, on dirait que le client de la médiation est *le système*, et non chacune des parties. Il s'agit donc de s'attaquer aux problèmes communs, et aux interactions entre les deux parties. Cela n'empêche pas de fournir une aide à une partie ou l'autre à un moment de l'intervention, mais cette aide a pour objet d'aider le système, et non la partie en question.

2- La neutralité, ou *l'impartialité*, ne signifie pas être exempt d'opinions personnelles sur la situation, mais que cette perception ne devrait pas induire de comportements qui viendraient favoriser une partie au détriment de l'autre. Deux précisions peuvent être utiles à cet égard :

- la neutralité de l'intervenant n'est pas une donnée prédéterminée, mais elle est construite et confirmée par la *perception* qu'auront de lui les parties. Il aurait beau ne ressentir aucun parti pris, si un des acteurs ne le perçoit pas comme tel, il perd sa crédibilité.
- cette neutralité est attendue essentiellement sur le contenu des discussions, mais n'empêche pas d'exercer une influence sur le processus, ou même de des monter directif dans ce domaine.

Au-delà de la neutralité, l'intervenant devrait prendre soin de *demeurer extérieur au système*. Si l'intervenant se substitue à l'une des parties, il la déresponsabilise et amoindrit son potentiel de collaboration.

S'il s'ajoute comme une *troisième partie* (ce pourrait être le cas d'un inspecteur du Travail qui voudrait « faire passer » à toute force les orientations de son administration dans les discussions, ou celui d'un consultant qui chercherait à faire adopter un modèle d'organisation qu'il juge idéal), il change la nature du système : de « dyadique », il devient tripartite, avec des règles de fonctionnement et une régulation très différentes. Par ailleurs l'intervenant, au lieu d'aider à régler les problèmes de fonctionnement du système, risque de devenir une partie du problème, et se disqualifie comme médiateur impartial.

⁸¹ sources : diaporama « tiers intervenant » précité, et le texte d'André Carrière : « la médiation interpersonnelle », paru dans « changements planifiés et développement des organisations », Presses de l'Université du Québec, 1990.

Aider la dyade à développer ses propres capacités

L'objet de la médiation est donc de « prendre en charge un processus pour canaliser et soutenir les efforts des parties »⁸² vers le résultat auquel elles aspirent. L'action du médiateur consiste donc à :

- Actualiser et canaliser les ressources déjà présentes dans le système, c'est à dire faire émerger les savoir-faire, les compétences et les informations que possèdent les personnes concernées, mais qui sont actuellement paralysées ou sous-utilisées.
- Éliminer, ou au moins réduire les obstacles qui empêchent le système de fonctionner : en *semant le doute* auprès des parties sur leurs positions ou leurs perceptions ; en canalisant l'énergie et les ressources de créativité accaparées par le maintien de positions et stratégies défensives ou de tactiques pour piéger « l'ennemi », au profit de la recherche de solutions pour sortir de l'impasse.
- Compenser les lacunes de communication constatées au moment de l'intervention : par l'écoute active (faire en sorte que chacun se sente perçu comme une personne intelligente dotée de bons sens) ; par la reformulation (aider à vérifier l'expression de l'émetteur et la compréhension du récepteur) ; en servant de pont (clarifier les messages, les vérifier, les nettoyer de leur charge émotive excédentaire).

Aider la dyade à équilibrer les tensions internes entre les forces de coopération et d'opposition

Le médiateur aide le système à améliorer sa régulation en favorisant les savoir-faire pertinents pour réduire les obstacles, mais aussi en aidant les parties à renforcer leurs forces de coopération, et en animant leur volonté de concertation :

- en les aidant à consolider et à étendre le cas échéant les champs de coopération « explicitement et librement consentis » ;
- en les aidant à élaborer des cibles communes, en incitant les parties à s'entendre sur une formulation commune des problèmes rencontrés ;
- en aidant à faire émerger des pistes de solutions, des options possibles, en tentant de les orienter sur l'idée qu'il n'y a pas de solution unique prédéfinie, mais que les voies d'amélioration se construisent progressivement par la concertation.

La transposition : la reconnaissance mutuelle comme préalable

Si on admet que l'intervention est sous-tendue par une vision systémique, elle ne sera efficace que si les acteurs acceptent de se considérer comme un système. Le préalable sera donc que les parties reconnaissent leur interdépendance dans les relations de travail : au minimum, qu'elles conviennent de leur légitimité, mais au-delà, qu'elles reconnaissent leur contribution respective à la marche de l'entreprise.

La reconnaissance ne signifie pas la négation des conflits d'intérêts, mais la conviction qu'en dépit de ces conflits, un espace de coopération peut être mutuellement profitable. Ceci suppose que les deux parties se sentent suffisamment fortes pour être capable de prendre des orientations claires et les défendre vis à vis de leurs mandants, elles qu'elles soient assurées de détenir une capacité de nuisance suffisante en cas de non-respect des engagements de l'autre partie. Bien entendu, du côté syndical, cette condition est plus facile à remplir dans les situations d'absence de concurrence entre organisations (en présence d'un syndicat majoritaire ou d'une intersyndicale solide).

Des outils restent peut-être à construire pour vérifier et consolider la reconnaissance mutuelle, et une attention particulière à ces aspects aurait intérêt à être porté dans les phases préalables de l'intervention. Deux axes d'intervention semblent souhaitables à cet égard : travailler sur les perceptions des rôles et des contributions respectives, et aider les acteurs à consolider leurs orientations.

⁸² André Carrière, « Médiation interpersonnelle », précité.

Travailler sur la perception du rôle et de la contribution de l'autre partie

Cette phase de l'intervention aurait pour objet de vérifier ou d'asseoir la légitimité réciproque des parties. A ce titre, il serait peut-être possible de s'inspirer d'un aide-mémoire réalisé par le « Conference Board du Canada » relatif aux « conditions essentielles à la création de partenariats patronaux-syndicaux »⁸³, reproduit en annexe 4. Ce document serait à élaguer et à adapter à la situation française, mais il me semble recenser l'essentiel des questions auxquelles les partenaires sociaux ont à se poser avant de décider de s'engager dans une relation coopérative.

Aider les acteurs à consolider leur décision

Décider de passer d'une relation d'opposition systématique à une relation de coopération, même limitée, n'est pas une orientation qui peut être prise à la légère, tant du côté de l'employeur que du ou des syndicats. Il peut être utile de les aider à consolider cette politique, en les incitant notamment à se donner des lieux et des temps d'information avec leurs mandants, ainsi que des mécanismes de validation périodiques des orientations prises. Ces mécanismes peuvent être aussi utiles du côté d'un DRH qui voudrait modifier sa relation avec les représentants du personnel sans être certain que cette orientation est cohérente avec la philosophie de gestion de l'entreprise, que de représentants du personnel qui risquent d'être désavoués par leur base.

La réalisation de ces conditions semble indispensable pour pouvoir s'engager dans un processus de changement.

Le processus

Comme on l'a évoqué dans le chapitre 1, la systémique se distingue de la vision cartésienne par trois aspects essentiels :

- le système est regardé dans son ensemble, et non partie par partie ;
- la régulation est produite par les interactions entre les parties ;
- l'évolution du système se produit non par des mécanismes causaux mécaniques, mais par un ou des processus qui mûrissent dans le temps.

Ces notions de processus et de temps de mûrissement sont critiques dans toutes les interventions étudiées, y compris la conciliation « traditionnelle ». En fait, dans le cas de la prévention, deux processus imbriqués sont à l'œuvre :

- celui de l'intervention elle-même, celle-ci étant construite de façon à opérer un changement, dans des délais brefs dans le cas du séminaire, ou avec un temps de mûrissement plus long dans le cas de la médiation préventive ;
- le processus de changement dans l'organisation, qui est censé être déclenché ou facilité par l'intervention, mais qui se concrétise *après* celle-ci, par l'implication de l'ensemble du personnel, l'application du plan d'action, et l'enracinement progressif de nouvelles pratiques.

Ces deux processus posent des problèmes pour la transposition. Dans une société imprégnée du mode de raisonnement mécaniste, la notion de mûrissement est difficile à faire prendre en compte : l'énoncé d'objectifs, assortie d'un délai et d'une allocation de moyens tient souvent lieu de plan stratégique. Toute action commandée doit produire des résultats rapides et mesurables, et la question de savoir « comment » se déroule le processus est souvent laissé de côté, ou considéré comme une « boîte noire ».

⁸³ Conference Board du Canada : « Le changement est inévitable, mais la croissance... optionnelle ! - le rôle des partenariats patronaux-syndicaux innovateurs dans la réussite des entreprises », août 2000.

Dans ce contexte, le risque pour l'intervention est double :

Avoir la tentation de brûler les étapes

Il pourrait être tentant pour répondre à certaines difficultés de chercher par exemple à alléger un « formalisme » jugé pesant et « simplifier » le processus, ou encore considérer qu'une étape a déjà été réalisée dans un autre cadre et qu'il est inutile de la reprendre. Ce faisant, il convient d'être conscient qu'on risque de passer à côté de la dynamique qui se construit par le processus d'intervention.

Par exemple, dans une intervention de type « séminaire », on pourrait considérer que l'étape de diagnostic du deuxième jour a été réalisée antérieurement à l'occasion de débats entre la direction et les représentants des salariés, au travers des revendications exprimées à l'occasion d'un conflit, ou encore par un rapport de consultant. Cependant, dans le processus, le diagnostic du deuxième jour ne prend son sens que *par rapport* et *en référence* aux éléments de « situation idéale » dégagés la veille. C'est la vision commune de la situation idéale qui permet d'encadrer et d'orienter le diagnostic, et c'est la mise en parallèle des résultats des deux journées qui permet de convenir d'un plan d'action.

Considérer que l'intervention se suffit à elle-même.

A la différence de la conciliation, pour laquelle la signature d'un accord est l'objectif de l'intervention et marque sa fin, le diagnostic par consensus ou le séminaire ne sont que déclencheur (ou l'accélérateur) d'un processus de changement dans l'organisation. A la fin de l'opération, le médiateur insiste beaucoup sur ce point : « nous avons passé du temps ensemble, nous avons discuté de beaucoup de choses, mais n'oubliez pas que lorsque vous allez reprendre le travail demain, *rien n'aura changé* ». Tout reste à faire après l'intervention : informer les travailleurs et les dirigeants qui n'ont pas participé, du contenu des discussions et des orientations dégagées ; les impliquer dans ces orientations ; mettre en œuvre concrètement le plan d'action, faire le point périodiquement sur la pertinence et la réalisation des actions.

Ces deux défis, l'enracinement des résultats dans l'ensemble de l'organisation, et le suivi dans le temps, sont loin d'être relevés au Québec. Une réflexion sur ces deux aspects fait même partie des orientations prioritaires de la Direction de la prévention et des partenariats pour les prochaines années. En France, où l'on a quelquefois tendance à oublier de « donner du temps au temps », une attention et une rigueur particulières auraient avantage à être portée à ces questions.

Le consensus

Les interventions de prévention reposent en grande partie sur la conviction que dans le système des relations du travail, les besoins des acteurs sont largement convergents, et qu'ils peuvent convenir d'orientations communes pour améliorer la régulation du système, au-delà de leurs conflits d'intérêts légitimes.

Ces orientations sont dégagées sous forme de « consensus », à toutes les étapes des processus : consensus sur les règles de fonctionnement au stade de la réunion d'engagement préalable, consensus des groupes et consensus direction- syndicat aux différentes étapes de la médiation préventive et du séminaire, consensus enfin sur un plan d'action. Par ailleurs, ces consensus servent souvent de base à des engagements mutuels, des « contrats ».

Une vision du consensus

Une précision est indispensable quant à l'acception du terme pour les médiateurs québécois. Il ne s'agit ni d'unanimité (la recherche d'une unanimité parfaite sur des formulations répondant à tous les objectifs des parties), ni d'un « consensus mou » fondé sur l'indifférence ou l'abstention.

Pour les médiateurs québécois, on considère qu'on a consensus, quand après échange d'information, explications et débat, chaque participant peut s'engager en disant : *sur le sujet traité*, « je comprends et j'appuie cette décision », « c'est la meilleure solution, à ce moment-ci, en fonction des circonstances », « je considère que justice et équité ont été respectées », « nous pouvons recommander cette solution à nos mandants ».

Le consensus ne concerne que le sujet ou l'ensemble de sujets traité, mais peut très bien laisser des désaccords, voire des conflits sur d'autres questions. Il ne s'agit pas d'un accord global et absolu. Par ailleurs, le consensus est lié à un moment et à des circonstances précises : il s'agit d'une solution que les parties s'accordent à considérer comme la plus satisfaisante à ce moment, en attendant que les circonstances évoluent. Enfin il s'agit d'une solution avec laquelle on est « capable de vivre », qu'on est prêt à défendre auprès de ses mandants, et sur la réalisation de laquelle on est prêt à s'engager.

Faciliter les consensus

Plus soigneusement encore qu'au Québec, la notion de consensus aura intérêt à être clarifiée par les intervenants, en revenant à plusieurs reprises sur ses implications et ses limites. Pour éviter les contresens, il pourrait même être utile de trouver une autre appellation. Au cours de l'intervention, des consensus de plusieurs natures sont recherchés :

- au cours de la réunion « d'engagement », un consensus des participants sur les *règles* de fonctionnement qui font l'objet d'un engagement mutuel (le « contrat » d'intervention) ;
- pendant l'intervention (séminaire comme diagnostic par consensus), des consensus sur les *constats*, réalisés d'abord à l'intérieur de chaque partie (ce qui peut être considéré comme moins menaçant par les intéressés), puis entre la partie syndicale et la partie patronale ;
- à la fin de l'intervention, un consensus sur des *actions* à mettre en œuvre, qui fait également l'objet d'un engagement formel autour de la réalisation effective du plan d'action.

Ces différents types de consensus présentent une sorte de « progression pédagogique » qui peut être travaillée pour désamorcer au fur et à mesure les résistances.

Conclusion : l'importance des phases préliminaires

L'analyse des différences culturelles entre les relations du travail françaises et québécoises ne me semble pas récuser *a priori* toute possibilité de transposition des méthodes d'intervention. Au-delà des différences culturelles, des besoins comparables peuvent exister dans les deux contextes.

Néanmoins, il convient d'être conscient de contexte dans lequel ces outils ont été construits, et à partir de quelle vision sous-jacente des relations du travail. Pour une entreprise de transposition, il conviendrait sans doute de porter attention à ces éléments, et de les travailler très tôt dans l'intervention. L'objectif devrait être, comme en conciliation de *créer les conditions* nécessaires au bon déroulement du processus.

A cet égard, il semble que l'essentiel doive se jouer pendant les phases préalables à l'intervention. C'est à ce stade qu'il convient d'évaluer si les deux parties souhaitent réellement changer leur mode de relation, et ensuite consolider tant la fermeté de cette orientation, que la reconnaissance mutuelle.

Ainsi, la réunion « d'engagement » serait elle-même *l'aboutissement* d'un processus pouvant être assez long, avant d'être le prélude à l'intervention proprement dite. La transition serait constituée par la recherche du premier consensus, celui portant sur les règles de fonctionnement et les comportements à privilégier et ceux à éviter pour favoriser le bon déroulement de l'intervention.

Pour construire cette phase préalable, on pourrait là encore s'inspirer de l'approche québécoise, formalisée par cette note de méthode de novembre 2002 :

L'exploration des dossiers

Objectif #1: gagner la confiance

Objectif #2 : commencer à développer la volonté de changer

1- Premier étape: transmettre de l'information

But : transmettre notre désir de les aider à améliorer leur climat de travail

Se faire connaître : le Ministère du travail ; l'origine de la prévention ; les services offerts par la DGRT-DPP ; nos interventions et nos approches.

L'indépendance professionnelle ;

Historique de développement de nos outils de travail : démarche empirique ; démarche pratique ; faire des apprentissages ;

Pré-diagnostic du plancher : là où ça bloque normalement/ isolement des contremaîtres/ pas de consensus de gestion/ pas d'adhésion du plancher ;

Nous n'avons rien à vendre : la démarche est volontaire.

Nos conditions de réalisation: sans blâme ni coupable ; volontaire (pour tous) ; en dehors de la période de négociation ; décisions par consensus ; le contenu leur appartient ; responsabilisation des parties ; intervention structurée ; le médiateur est maître du processus ; valeur des ressources humaines.

Différence entre : **arbitrage** : qui est le fautif pour connaître la punition ? et **médiation** : connaître l'historique pour comprendre et améliorer le futur.

2- Deuxième étape: recueillir de l'information

But : Évaluer la situation

Faire l'historique de l'entreprise et de ses relations de travail ;

Quelle est leur perception du conflit et de ses éléments déclencheurs ?

Pourquoi ont-ils fait appel à nous? Leurs attentes ;

Comment peut-on les aider ?

Identifier leurs intérêts « comment ça peut leur servir » (résultat) ;

Comment se comporte le client avec nous (reflet de son attitude envers l'autre partie) ?

Évaluer le client « décideur », au niveau syndical et de la Direction ; Identifier les agents de changements ;

Évaluer la pertinence d'une intervention et les conditions de réalisation ;

Évaluer si c'est le bon moment pour une intervention.

3- Comportement, attitudes et valeurs du médiateur à privilégier :

But : Bâtir la confiance et développer la volonté de changer

Se mettre dans la peau des autres ; adopter leur langage ; se placer à leur niveau ;

Dédramatiser notre arrivée comme fonctionnaire.

Se rappeler que c'est leur premier dossier : ne pas sauter des étapes ; éviter de prendre des choses pour acquises ; choisir les mots simples et des images ; éviter le langage technique ; Éviter les discours, parler de façon à être compris.

Témoigner notre compréhension et faire preuve d'empathie : expression de l'émotion et reformulation ;

Leur laisser leur pouvoir, les rassurer ;

Détecter leurs résistances et traiter les plus urgentes ;

Établir une relation de complicité : chercher des points d'intérêts ; connaître l'individu ;

Témoigner de la neutralité (nous avons **2 clients**) ;

Les responsabiliser, « cheminer » (part de responsabilité dans la gradation du conflit) ;

Les rassurer par rapport aux pertes potentielles: pouvoirs ; contrôle ; rapport de force ; co-gestion.

Conclusion

Objectif de la médiation préventive : aider les parties à améliorer la qualité de la relation qu'elles entretiennent.

Comment ? En se servant des problèmes pour améliorer la relation.

Les interventions sectorielles

Au Québec, les relations du travail sont traitées essentiellement au niveau de l'entreprise ou de l'établissement. D'ailleurs, si les organisations syndicales sont organisées en fédérations sectorielles, il n'existe pratiquement pas d'organisations patronales sectorielles détenant un mandat sur les questions sociales. De même, au niveau de l'Administration, la notion d'intervention sectorielle est beaucoup moins familière qu'en France⁸⁴. Néanmoins, quelques expériences peuvent être intéressantes pour notre propos.

On présentera ainsi dans un premier temps une tentative d'adapter les outils de « prévention » à une dimension inter-entreprise et sectorielle dans le réseau des centres de la petite enfance (CPE - l'équivalent des crèches françaises). Dans un deuxième temps, on évoquera une articulation originale entre l'étude et la mise en mouvement, dans le cadre de deux structures sectorielles paritaires.

1- une médiation collective dans les centres de la petite enfance

Origine de l'intervention

Le secteur de la petite enfance est en pleine évolution au Québec. Un plan gouvernemental visant à assurer un service de qualité à un coût raisonnable pour les usagers a bouleversé les conditions économiques et sociales du secteur. Le Ministère de la famille et de l'enfance a imposé à partir de 1999 un tarif maximum de 5 \$ par jour (environ 3,30 Euros), ainsi qu'une réglementation rigoureuse en matière d'organisation des structures, de formation des intervenantes, et de règles de gestion. En contrepartie, il prend en charge l'essentiel des coûts de fonctionnement (y compris la totalité des salaires).

En matière de relations de travail, ce plan a eu trois conséquences :

- les classifications et les salaires sont désormais négociés de façon centralisée au niveau de la Province, entre les syndicats et le gouvernement (en l'absence d'organisation d'employeurs représentative), les autres matières restent du domaine des conventions collectives.
- le secteur était jusqu'alors peu syndiqué, mais pour peser sur les négociations salariales, les syndicats ont recruté massivement : de nombreux établissements sont donc nouvellement syndiqués, et doivent négocier une convention collective ;
- la réglementation uniformise les règles de gestion des établissements, percutant autant les deux modes dominants jusqu'alors : les garderies commerciales, et les structures associatives « co-gérées » entre les parents et les salariés. Les premières doivent intégrer les salariées dans le conseil d'administration ; les deuxièmes doivent s'habituer à un fonctionnement plus hiérarchique (les « coordonnatrices » devenant « directrices », avec des pouvoirs et responsabilités prévues par la loi).

⁸⁴ Cette dimension n'est cependant pas absente. On la retrouve par exemple dans les « comités sectoriels de main d'œuvre » d'Emploi-Québec ou dans des interventions sectorielles de la Commission de la santé-sécurité au travail.

Le service de conciliation a été très sollicité pour aider à la négociation des conventions collectives. Même si la matière salariale avait été traitée au plan provincial, les enjeux d'organisation du travail et la question de la place des salariées dans la gestion étaient souvent délicats. Il est apparu rapidement que les besoins d'intervention sur le climat de travail étaient importants. Cependant, le service n'aurait pas eu les moyens de réaliser une telle masse d'interventions dans des organisations par ailleurs de très petite taille.

Après quelques interventions-test de médiation préventive classiques, il a été décidé de proposer au secteur une démarche collective. Il s'agissait de regrouper les directrices et les déléguées syndicales de 7 ou 8 établissements pour les engager dans un processus court de réflexion et mise en mouvement.

Construction de la démarche et déroulement

La démarche a été conçue de façon à fournir aux acteurs de l'établissement des outils pour améliorer leurs relations de travail. Elle a été construite en deux volets : une démarche de réflexion, et un temps de sensibilisation, en tenant compte d'une contrainte quant à la durée totale de l'intervention. Après consultation avec les représentants du secteur, il est en effet apparu qu'il n'était pas raisonnable de proposer une intervention de plus de deux jours consécutifs.

Une séance de « contrat »

Comme pour toutes les interventions de prévention, la phase de « contrat » ou d'engagement, est essentielle. En rassemblant l'ensemble des participants une semaine avant l'intervention, les médiateurs expliquent la démarche et les effets qui sont attendus des différentes étapes, font s'exprimer les participants sur les raisons qui les poussent à s'engager dans le processus et les attentes qu'ils en ont, et leur demandent de définir les règles de fonctionnement pendant l'intervention. A titre d'exemple, on reproduit ci-après les attentes et les règles définies par le premier groupe de CPE au cours de la séance du 24 novembre 2000 :

Attentes des parties

- Faciliter la mise en place de la convention collective
- Faciliter les échanges d'information
- Trouver de meilleures façons de fonctionner (à partir du passé et de la nouvelle convention collective)
- Mettre en place un comité conjoint vivant et efficace
- Définir un protocole pour prévenir les problèmes
- Préciser les rôles des acteurs et recenser les outils dont ils disposent
- Améliorer les communications et se donner des projets communs
- Valider et consolider les bonnes pratiques
- Développer des habitudes d'écoute

Conditions (« contrat ») de réalisation

Comportements favorisant l'intervention	Comportements nuisibles
parler des faits	s'en prendre aux personnes
être ouvert et disponible	se braquer
se centrer sur le sujet	s'éparpiller
s'impliquer	se contenter d'être présent
utiliser le « je »	généraliser de façon abusive
laisser chacun s'exprimer	monopoliser la parole
respecter l'opinion de chacun	juger, blâmer
exprimer ses inconforts	
être authentique, parler des vrais problèmes	

Un volet de « réflexion » construit à partir du séminaire

Le volet « réflexion » a été construit à partir du séminaire en relations de travail, en l'allégeant de façon à respecter la contrainte de temps.

Pour encadrer les débats dans un laps de temps raccourci, il a été décidé de fixer a priori les thèmes à discuter :

- Les rôles des différents intervenants ;
- L'exercice du rôle des intervenants (style de gestion et style de leadership syndical) ;
- L'esprit d'équipe ;
- La communication et l'information.

Ces thèmes ont été retenus après discussion avec les organisations patronales et syndicales, ainsi qu'avec le Ministère de la famille et de l'enfance. L'impression générale était qu'ils représentaient 90 % des problèmes de relations de travail rencontrés dans les établissements.

La première demi-journée correspond au jour 1 du séminaire. Les débats s'opèrent en ateliers séparés, les directrices d'un côté et les déléguées de l'autre, chaque atelier étant animé par un médiateur. La question posée était la suivante : « quels éléments est-on susceptible de retrouver dans une organisation où il y a de bonnes relations du travail ? », au regard des quatre sujets définis. La fin de la matinée est consacrée à la présentation des rapports d'atelier, puis à l'élaboration d'un consensus sur la situation « idéale ».

La deuxième demi-journée commence par une discussion sur la synthèse des consensus du matin, préparée par les médiateurs, et se poursuit par des débats en atelier à partir de la question : « sur la base du rapport synthèse, quels constats faisons-nous sur la situation actuelle ? ». En fin de journée, les ateliers présentent leurs rapports et un consensus est recherché sur la situation actuelle.

La troisième demi-journée débute par la validation de la synthèse des consensus mis en forme par les médiateurs au cours de la soirée précédente. Ensuite, la directrice et la déléguée de chaque établissement débattent de la situation de leur organisation au regard des discussions de la veille. Elles conviennent ensuite d'un plan d'action destiné à améliorer la situation. La matinée se termine par une présentation des plans d'action de chaque établissement à l'ensemble des participants.

Un volet « sensibilisation » : comités conjoints et décision par consensus

Pour compléter l'intervention, il a été ajouté un module de sensibilisation à l'utilisation de méthodes de discussions des problèmes de relations de travail, en s'inspirant du programme de formation des membres des comités de relations de travail. Ce module d'environ deux heures s'articule autour des thèmes suivants :

- *La communication.* Après une prise de conscience de la difficulté de faire passer un message compris par l'interlocuteur, au moyen d'un exercice, les principes de la communication efficace sont présentés (« savoir écouter » et « savoir dire »).
- *La prise de décisions par consensus :* définition du consensus ; avantages de ce mode de prise de décisions.
- *Le comité patronal-syndical :* rôles possibles, intérêt pour les deux parties, fonctionnement efficace.

Le temps est évidemment trop court pour donner une véritable formation sur un éventail de sujet aussi large. L'objectif de cette partie de l'intervention est de donner quelques règles de base, et d'amener les participants à s'interroger sur leur façon de fonctionner. Il est précisé que des approfondissements pourraient être dispensés si une demande particulière apparaissait.

L'enracinement et le suivi de la démarche

La dernière phase de l'intervention (pour environ une heure), est consacrée à une discussion sur les suites que les participants comptent lui donner :

- Comment envisagent-ils de communiquer le contenu et les résultats des discussions à l'ensemble des salariés ? A cet égard il leur est suggéré d'organiser conjointement une réunion de l'ensemble de l'équipe. L'objectif de cette réunion serait de valider avec les salariés les analyses conjointes, valider la pertinence du plan d'action, et donner une « visibilité » à l'engagement de relations plus coopératives entre la directrice et le syndicat.
- Quelles méthodes de suivi de la réalisation du plan d'action comptent-il se donner ?
- Ont-ils besoin d'un appui du Ministère pour la suite (aide au suivi, formation...) ?

Un premier bilan : une formule à étendre

L'intérêt d'un séminaire « regroupé »

Le bilan réalisé par les participants des deux sessions expérimentales est très positif :

- pour les CPE dans lesquels les relations entre la directrice et le syndicat étaient très conflictuelles, l'intervention a permis aux acteurs de modifier leurs perceptions sur leurs interlocutrices, et a débloqué le dialogue d'une façon assez spectaculaire ;
- l'intervention a été l'occasion d'un « temps d'arrêt » dans le tourbillon du quotidien, permettant de faire le point sur la situation du CPE dans un environnement en évolution très rapide ;
- la formule du regroupement de plusieurs établissements a également été fortement appréciée pour deux raisons : en premier lieu, elle permettait de dépersonnaliser les débats au cours de la première journée, rendant ainsi les constats moins menaçants pour les individus ; en second lieu, les représentants des différentes organisations ont pu s'enrichir mutuellement des expériences et des idées des autres. A cet égard, la phase d'échange sur les plans d'action était particulièrement riche.

Un défi : le suivi

Si l'intervention en tant que telle est considérée comme réussie, le véritable défi consiste dans le suivi et l'implantation des orientations dans les équipes de travail. Une réunion de bilan tenue avec les participants du premier groupe trois mois après l'intervention, a montré que les résultats avaient été communiqués aux équipes, mais que dans la plupart des organisations, plongés dans les multiples priorités du quotidien, les acteurs avaient eu besoin de la convocation à la réunion de bilan pour s'obliger à réfléchir sur la mise en œuvre effective des premières actions. Des réunions de suivi devront probablement être organisées régulièrement par les médiateurs. Au-delà, il a été proposé aux acteurs de réfléchir à plusieurs questions :

- Comment le secteur pourrait-il assurer lui-même le suivi et l'appui aux CPE en cas de difficultés sur les relations de travail ? A cet égard on rencontre une double difficulté : d'une part les employeurs sont divisés, les deux organisations qui émergent se posent en rivales, d'autre part le Ministère de la Famille et de l'Enfance est considéré comme « hors jeu » par les acteurs du fait qu'il est perçu avant tout comme prescripteur de règles, contrôleur...et quasi-employeur (dans la mesure où il détermine et assure le versement des fonds correspondant aux salaires).
- Quelles structures de concertation sectorielles pourraient être construites ?
- Quels besoins d'interventions précis le secteur adresse-t-il au Ministère du Travail ?

Des réponses à ces questions semblent cruciales si l'on veut que les acteurs du secteur puissent prendre en charge eux-mêmes les relations du travail d'une façon satisfaisante.

2- les « tables de concertation » sectorielles

La dimension sectorielle au Québec

L'essentiel des relations du travail est traité au niveau de l'entreprise ou de l'établissement. L'approche sectorielle est en quelque sorte « contre culturelle », sauf dans certains secteurs comme le bâtiment et les travaux publics qui connaissent des négociations centralisées. La création de structures sectorielles en matière de relations du travail a son origine dans deux orientations d'un ministre de l'industrie et du commerce du début des années quatre-vingt dix, Gérald Tremblay (aujourd'hui maire de Montréal) : le « contrat social » et les « grappes industrielles ».

Ces deux stratégies avaient la même finalité, à savoir « le développement d'une meilleure concertation entre partenaires économiques comme outil d'amélioration de la compétitivité de l'économie du Québec »⁸⁵. Le contrat social visait à encourager la négociation d'ententes de partenariat entre syndicats et employeurs pour répondre aux défis de la concurrence internationale ; les grappes industrielles devaient constituer des lieux d'échanges et de codécisions pour les partenaires d'une même filière de production.

Ces politiques n'ont pas survécu en tant que telles au départ de leur initiateur, mais les traces dans les milieux de travail sont encore nombreuses : des ententes de partenariat (souvent intégrées à des conventions collectives de longue durée) continuent d'être signées, et des réseaux d'échanges entre les entreprises d'une même filière existent toujours.

⁸⁵Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie, Direction générale des politiques, « un modèle original d'entente de partenariat : le contrat social du MICT », août 1992.

En matière de relations du travail, deux structures ad-hoc continuent à faire l'objet d'un suivi commun entre les ministères de l'Industrie et du Commerce, celui du Travail, et Emploi-Québec⁸⁶ :

- *Le « comité d'organisation du travail des entreprises d'équipements de transport terrestre » (COT-ETT) regroupant des responsables d'entreprises liées à la fabrication de matériel roulant d'une part, et des représentants de chacune des centrales syndicales présentes dans le secteur d'autre part. Ce comité s'est donné comme mandat de « promouvoir une dynamique de coopération patronale-syndicale dans les futurs efforts de restructuration, réingénierie et réarchitecture des entreprises », essentiellement en organisant des ateliers d'échange entre salariés et employeurs des entreprises de la filière.*
- *Le « groupe de travail sur la gestion des ressources humaines des industries métallurgiques », qui s'est donné une mission comparable pour les entreprises de transformation des métaux.*

A titre d'illustration, on peut citer les thèmes étudiés ces dernières années par les deux groupes :

Transport terrestre	Métallurgie
<ul style="list-style-type: none"> - communications dans l'entreprise - polyvalence et sécurité d'emploi - formation - nouveau rôle des superviseurs - aménagement du temps de travail - négociation basée sur les intérêts - nouveaux modes de rémunération - amélioration continue 	<ul style="list-style-type: none"> - nouveau rôle des superviseurs - communications dans l'entreprise - groupes semi-autonomes - flexibilité et entraide dans l'entreprise

De l'étude à la mise en mouvement

Dans les deux groupes, les partenaires se sont orientés sur le sujet des « nouvelles pratiques d'organisation du travail », en souhaitant passer de l'étude vers des conclusions opérationnelles, voire à un début de mise en mouvement des acteurs.

Dans les deux cas, une enquête confiée à une équipe d'universitaires, financée par les deux niveaux de gouvernement, fédéral et provincial, a été lancée auprès de l'ensemble des entreprises et des syndicats du secteur. L'étude avait pour premier objet de recenser les différentes formes d'innovations en matière d'organisation du travail qui ont été implantées dans les entreprises du secteur au cours des trois dernières années, ainsi que leurs conséquences en matière de relations du travail. Elle a également permis de dégager des tendances pour la gestion du changement, et d'explicitier les défis qui se posent aux entreprises dans la mise en œuvre de ces nouveaux modes d'organisation. Dans le cas du transport terrestre, un premier rapport a été finalisé au printemps 2000 ; pour la métallurgie, il vient d'être achevé.

⁸⁶ l'agence publique qui rassemble les services de recherche d'emploi, de placement, d'orientation et de formation.

Un atelier sur les nouvelles pratiques d'organisation du travail

Le résultat de l'étude du secteur du transport terrestre a été présenté aux partenaires du secteur à l'occasion d'un atelier organisé en avril 2000. La soixantaine de responsables d'entreprises et de syndicalistes présents ont pu s'approprier les résultats de l'enquête, débattre de sa pertinence au regard de leur expérience, et au cours de travaux de groupes animés par des médiateurs-conciliateurs du ministère du Travail, identifier les conditions favorisant la mise en place réussie d'une organisation du travail innovante.

Cette journée se voulait être le point de départ d'une réflexion dans les entreprises participantes, sur la recherche d'un partenariat entre directions et syndicats à l'occasion de l'introduction de changements organisationnels. A l'issue de la journée, les participants ont exprimé le souhait d'approfondir cette réflexion en partant d'exemples concrets.

Un deuxième atelier sur la dynamique de changement

Une deuxième étude a alors été commandée à la même équipe universitaire, pour analyser en détail les dynamiques de gestion sociale du changement, à partir d'un échantillon de neuf entreprises du secteur des équipements de transport terrestre. Ces travaux, remis en mars 2001, se sont orientés sur les axes suivants :

- construction d'une typologie des dynamiques de changement, notamment autour des deux pôles : gestion unilatérale / gestion concertée ; implication / abstention du syndicat ;
- repérage des tensions dominantes dans les différentes situations ;
- esquisse des modalités de passage d'une dynamique à l'autre.

A partir de cette étude, une deuxième journée a été organisée en mai 2001, avec un objectif un peu plus opérationnel que la précédente : il s'agissait, au moyen d'une animation inspirée des « séminaires en relations de travail », d'amener les participants à repérer les tensions et les défis auxquels ils étaient confrontés dans leur entreprise à l'occasion des changements organisationnels, et dans un deuxième temps d'identifier les conditions et les moyens à réunir pour relever ces défis.

La journée a été construite autour de deux « groupes de discussions », faisant suite à une courte présentation des résultats de l'étude : l'un sur les tensions et les défis, l'autre sur les conditions et les moyens. Chaque groupe d'une dizaine de personnes, devait d'abord travailler en sous-groupes syndicaux et patronaux pour engager la réflexion, avant de tenter de dégager des consensus en séance conjointe. Chaque sous-groupe était animé par un médiateur conciliateur ou un universitaire habitué à l'intervention en entreprise.

A l'issue de la journée, il n'est pas demandé aux participants de réaliser un plan d'action pour leur entreprise : ils n'auront pas été mandatés pour s'engager par leur organisation. L'objectif était néanmoins double :

- proposer aux participants une démarche paritaire de réflexion, comportant une recherche de consensus ;
- leur donner envie d'aller plus loin, vers une démarche plus approfondie débouchant sur un plan d'action conjoint.

Un projet de séminaire inter-entreprises sur le changement organisationnel

En conclusion de la journée est proposé un séminaire inter-entreprises, sur un modèle largement inspiré de celui des centres de la petite enfance. L'objectif serait de permettre aux participants de réfléchir de façon paritaire sur les conditions à mettre en place pour faciliter les changements organisationnels dans leur entreprise, puis de se donner un plan d'action réaliste. Le déroulement suivrait le découpage en trois jours du séminaire :

La question du jour 1 serait : « une opération de changement, ça réussit quand? », abordée en regard des aspects suivants :

- le leadership exercé (leadership de la direction ; leadership syndical)
- l'adhésion du personnel cadre et syndiqué au changement
- la dynamique des relations du travail
- l'information, la communication
- l'engagement contractuel
- l'accès, pour chacune des parties, à des ressources externes
- la formation

La question du jour 2 serait : « dans votre entreprise, qu'avez-vous appris de votre expérience de mise en place de changements? », question abordée au regard des consensus de la veille.

Le jour 3 serait consacré à la réalisation des plans d'action par les partenaires des mêmes entreprises, à la définition des modalités de suivi, ainsi qu'aux suites envisagées par les participants.

Conclusion

Ces deux types d'expériences sectorielles paraissent intéressants à plusieurs titres. En premier lieu, elles montrent des exemples de variation et d'adaptation des outils de prévention, en dehors de leur champ d'origine.

A ce titre, elles montrent que ces méthodes d'intervention sont souples et adaptables, mais également qu'une grande attention doit être portée à l'adéquation entre les objectifs et les conditions de réalisation. Par exemple, dans le deuxième atelier du secteur du transport terrestre, il n'est pas envisageable de déboucher sur un plan d'action concret dans la mesure où les phases préalables de vérification de l'engagement des parties n'ont pas été réalisées. Il convient donc de distinguer soigneusement les journées d'étude et d'échanges, des opérations de mise en mouvement.

Le deuxième intérêt que ces expériences peuvent présenter pour notre propos est d'illustrer la pertinence d'interventions inter-entreprises, notamment dans les secteurs constitués de petite ou de très petites entreprises. C'est une dimension qui reste encore assez peu utilisée en France (même si on a évoqué la possibilité de négociations interentreprises pour les 35 heures), mais qui semble présenter deux avantages précieux :

- une dépersonnalisation des débats, qui permettent de dédramatiser les constats ;
- des possibilités d'effet multiplicateur, par les apprentissages et les apports mutuels entre les participants de différentes organisations.

Enfin, même si cette courte présentation n'a pas détaillé les phases de concertation avec les partenaires externes, il me semble que ces expériences témoignent d'un souci constant des services du Ministère du Travail du Québec de conserver une adéquation entre les services offerts et les besoins des usagers.

Conclusion

Répondre aux besoins des utilisateurs

Au terme de ce parcours, le lecteur sera peut-être déçu. Il aura suivi un chemin tortueux, dépayçant parfois, mais s'il attendait des propositions de plan d'action, ainsi que des présentations d'outils adaptés « clefs en main », il restera sur sa faim.

L'approche privilégiée a consisté en effet à essayer de mieux comprendre les logiques à l'œuvre dans les interventions ainsi que les effets recherchés par l'utilisation de différentes méthodes, plutôt que de décrire par le menu des mécanismes immédiatement transposables.

Ce parti pris est finalement assez proche de celui de l'équipe des rédacteurs du « guide du conciliateur et de la conciliatrice » : insister sur les *valeurs* (l'éthique) et les *principes d'action* des interventions, et laisser largement en suspens de détail des actions à réaliser dans chaque cas de figure rencontré. Il répond également aux mêmes préoccupations. S'agissant de relations d'aide, il importe d'éviter de plaquer un mode d'intervention qui ne répondrait ni à la situation des utilisateurs, ni à leurs besoins.

Des arguments de méthode peuvent également être avancés : le processus de construction de l'intervention est peut-être aussi important que les mécanismes retenus en bout de course ; par ailleurs, l'intervention répondra d'autant mieux aux besoins que les utilisateurs auront été associés à sa construction.

Créer l'offre ou susciter la demande ?

S'agissant de processus d'aide fragiles et très sensibles aux conditions initiales, il semble préférable de partir d'une demande plutôt que de vouloir créer l'offre d'un service qui se révélerait inadapté aux besoins. Cette proposition ne signifie pas qu'il faille attendre passivement qu'une demande structurée soit formulée. Il existe de multiples façons de susciter une demande, les Chinois, on l'a vu, en proposent quelques-unes.

Cependant, la différence entre les deux méthodes n'est pas seulement sémantique : faire formuler un besoin offre la possibilité d'aller au-delà d'un acquiescement poli. Cette démarche permet de mieux cerner le besoin réel, ainsi que les préoccupations des interlocuteurs, et donne une indication de leur capacité à s'engager. Par ailleurs, en formuler une demande crée déjà une envie qui est le premier pas vers la mise en mouvement. On pourrait presque dire que le processus de construction de l'intervention est aussi important que la pertinence du contenu de l'intervention.

Associer les utilisateurs pour mieux répondre à leurs besoins

Un des enseignements principaux de mon séjour au sein de la DGRT a été de constater le souci permanent, tant en conciliation qu'en médiation, de répondre au mieux aux besoins des « clients » (les deux parties). Ce souci se manifeste à tous les stades du processus :

- dès la construction de l'outil, par des consultations répétées des parties intéressées, et une demande de validation des résultats ;
- avant chaque intervention, au moment des discussions préalables avec les parties ;
- pendant les interventions, en se posant constamment la question de l'adéquation des actions et des méthodes à la situation particulière rencontrée ;

- après l'intervention, au moyen d'une évaluation attentive, et par la suite, le cas échéant par des enquêtes de satisfaction.

Il me semble que cette pratique est un des éléments importants de la crédibilité et de l'image de professionnalisme du service.

Un exemple extrême d'exploration des besoins : le Service fédéral de médiation et de conciliation des Etats-Unis (FMCS)

Confronté, comme l'ACAS britannique⁸⁷ à la même époque, à une menace de disparition pour cause de compressions budgétaires, le service fédéral des Etats-Unis a développé une réponse offensive en trois axes essentiels :

- pour chaque service offert, être au moins aussi bon que le meilleur du secteur privé ;
- développer son champ d'action au-delà de sa « clientèle » habituelle, en offrant des services de formation en direction de médiateurs appelés à intervenir par exemple dans les affaires autochtones, ainsi que des les conflits internationaux. A cet effet, « l'Institut du FMCS » a été étoffé en conséquence ;
- utiliser au maximum les nouvelles technologies. Ainsi a été développé un produit appelé « TAGS » (*Technology Assisted Group Solutions*, ou résolution de problèmes assistée par ordinateur), qui permet de maximiser l'efficacité des techniques de résolution de problèmes.

Une présentation succincte de ces services a été jointe en annexe 5.

Il s'agit là d'une réponse extrême d'un service menacé de disparition, qui s'est résolument tourné sur l'exploration des besoins, à la fois en direction de sa « clientèle » traditionnelle et de celle de demandeurs de médiation extérieurs à sa sphère d'intervention habituelle.

A cet égard, il pourrait être intéressant d'étudier de façon plus complète les services de formation offerts par l'Institut du FMCS.

Quelques pistes de travail

Renforcer la capacité d'intervention des services du Travail sur la négociation

Cette action serait la plus simple et la plus facile à mettre en œuvre. Il s'agirait d'étoffer la formation « pratique de la conciliation », par exemple en suivant les pistes évoquées en fin de chapitre 1, et en introduisant des éléments de négociation basée sur les intérêts. Cette piste permettrait de renforcer encore ou de consolider la capacité des services du Travail sur les situations conflictuelles, dans la ligne des préconisations du rapport du Conseil Economique et Social de 1998, ou sur des négociations « à froid », à la demande des partenaires sociaux.

Un renforcement de la formation permettrait en outre d'accroître la cohérence des interventions des différents agents, ce qui constituerait un élément favorisant la crédibilité des services dans leur ensemble. Dans cet ordre d'idée, il pourrait être également intéressant d'organiser des réunions d'échange de pratique entre les agents intéressés.

⁸⁷ Advisory, conciliation and arbitration service (service de conseil, de conciliation et d'arbitrage), qui a en charge outre les services de médiation et de conciliation, l'information du public sur le droit du travail et la conciliation précontentieuse (par voie de transaction) sur les conflits individuels.

Expérimenter la négociation basée sur les intérêts

Si des terrains favorables sont repérés, il pourrait être envisagé d'expérimenter la négociation basée sur les intérêts. Celle-ci semble en effet adaptée à des négociations techniques complexes, dans des situations où les parties optent pour la transparence et souhaitent privilégier une approche « coopérative ».

Une telle expérimentation nécessiterait toutefois des moyens importants : il serait nécessaire de former une équipe d'intervenants, puis de développer, à la lumière des enseignements des premières interventions, une méthodologie adaptée au contexte français.

Diversifier la gamme d'interventions « préventives »

Il convient sans doute de laisser le temps à l'expérimentation en cours de produire des résultats et de consolider ses méthodes d'intervention.

Cependant, à terme, et surtout si le réseau d'intervenants stable est élargi, une réflexion pourrait être engagée sur l'intérêt de proposer d'autres outils destinés à répondre à des besoins diversifiés, par exemple des interventions inter-entreprises adaptés aux petites structures.

Diversifier les formules d'intervention collectives ou sectorielles

Le passage de l'étude sectorielle à la mise en mouvement des acteurs est toujours difficile. Par ailleurs, afin de ne pas susciter de lassitude, les formules d'intervention doivent être renouvelées périodiquement. A ce titre, les expériences québécoises dans ce domaine pourraient susciter un intérêt pour ceux qui cherchent à trouver des formules nouvelles d'intervention dans les branches.

Il me semble également que la dimension inter-entreprise, encore peu utilisée, recèle des potentialités qu'il conviendrait d'explorer davantage.

La conciliation-médiation et les autres missions des services du Travail

Pour terminer, une dernière question se pose : les actions de conciliation et de médiation des services sont-elles compatibles avec leurs autres activités ?

La question peut être abordée sous deux angles :

- leur compatibilité avec la mission de contrôle ;
- leur place parmi les multiples priorités d'action.

Une façon de répondre à ces deux interrogations serait me semble-t-il de se rappeler que la conciliation est une mission générale et permanente des services depuis leur origine, qui sous-tend encore une grande partie des autres missions, y compris bien souvent la pratique du contrôle.

Par ailleurs, les partenaires sociaux rappellent périodiquement qu'ils sont très attachés à cette mission, et ont encore récemment demandé le maintien, voire le renforcement des capacités d'intervention de l'Inspection du Travail dans ce domaine⁸⁸.

Enfin, les actions de médiation et de conciliation permettent, à très faible coût, de renforcer l'acceptabilité et la visibilité des actions des services auprès de l'ensemble de leurs usagers.

En ce sens, loin d'être incompatible avec les missions ou de représenter une dilution des moyens, on peut avancer que la pratique active de la médiation et de la conciliation peut renforcer, tant au plan individuel que collectif, l'efficacité des autres actions des services.

⁸⁸ « Prévention et résolution des conflits du travail », rapport du Conseil économique et social, février 1998, pp. 1-28 et 29.

Bibliographie

- Amado, Fauchoux et Laurent : « Changements organisationnels et changements culturels », dans : « l'individu dans l'organisation - les dimensions oubliées », Presses de l'Université Laval, Québec, 1990
- Ames, Roger : « Sunzi - The Art of War », Balantine, 1993
- Bunel, Jean et Jean Saglio : « La société des patrons » GLYSI, Lyon, 1976
- Carrière, André : « La médiation interpersonnelle », dans « Changements planifiés et développement des organisations », Presses de l'Université du Québec, 1990
- Clausewitz, Carl von : « De la guerre », nouvelle trad. française, Perrin 1999
- Colin, Françoise : « La vulgarisation des apports de Paul Watzlawick », dans « Rencontres avec Paul Watzlawick », L'Harmattan, 1999
- Conference Board du Canada : « Le changement est inévitable, mais la croissance...optionnelle ! - le rôle des partenariats patronaux-syndicaux innovateurs dans la réussite des entreprises », août 2000
- Conseil économique et social : « Prévention et résolution des conflits du travail », rapport présenté par Guy Naulin, février 1998
- Coopération franco-québécoise : « Guide du conciliateur et de la conciliatrice », 1999
- Crozier, Michel : « L'acteur et le système » Le Seuil, 1977
- Dent, Eric : « Complexity Science : a Worldview Shift », revue « Emergence », vol I, 4 (1999), p.5-19
- Deschênes, Pierre, Jean-Guy Bergeron, Reynald Bourque, André Briand : « Négociations en relations du travail – nouvelles approches », Presses de l'Université du Québec, 1998
- Durand, Daniel : « La systémique », Que sais-je ? 1998
- Fisher, R. et W. Ury : « Comment réussir une négociation », trad. française, Seuil, 1982
- Gleick, James « La théorie du chaos – vers une nouvelles science », 1987, Champs Flammarion 1991
- Goldstein, Jeffrey : « Emergence as a Construct : History and Issues », revue « Emergence », vol 1-1, 1999
- d'Iribarne, Philippe : « La logique de l'honneur - gestion des entreprises et traditions nationales » Point Seuil
- Jullien, François : « Le détour et l'accès- stratégies du sens en Chine et en Grèce » (Grasset, 1995)
- Jullien, François : « Traité de l'efficacité » (Grasset, 1996)
- Kiel, L. Douglas : « Managing Chaos and Complexity in Government » (Jossey-Bass- 1994)
- Lefebvre, Eric et Hugo Letiche : « Managing Complexity from Chaos : Incertitude, Knowledge, and skills », revue « Emergence » volume I, 3 (1999), p. 7-15
- Lissack, Michael : « Complexity : the Science, its Vocabulary, and its Relation to Organization », revue

« Emergence », vol 1-1, 1999, pp.110-126

Mériaux, Olivier : « Éléments d'un régime post-fordiste de la négociation collective en France », revue « Relations industrielles / Industrial relations », Presses de l'Université Laval, Québec, 2000, vol.55, 4

Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie du Québec, Direction générale des politiques, « Un modèle original d'entente de partenariat : le contrat social du MICT », 1992

Ministère du travail du Québec, Direction des innovations en milieu de travail : « La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives – enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux », octobre 2002

Morin, Edgar : « La méthode » Seuil, 1977

Perron, Michel et Sophie Savereux : « La médiation préventive des conflits du travail au Québec- analyse des pratiques d'intervention et transférabilité au contexte français », 1995

Perron, Michel : « Analyse de la transférabilité d'un concept québécois. La médiation préventive québécoise dans les organisations en France » Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Lyon III, 1998

Richard, Monique : « L'efficacité de la négociation basée sur les intérêts- le cas Culinar » (Université de Montréal, Ecole des relations industrielles, mars 2001)

Rosnay (de), Joël : « Le microscope, vers une vision globale », Seuil, 1975

Sellier, François : « La confrontation sociale en France, 1936-1981 », PUF, 1984

Walder, Francis : « Saint-Germain ou la négociation », Gallimard, coll. Folio, 2357

Weber, Max : « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », édition Pocket 1985

Annexes

Annexe 1 : la lettre de mission

Annexe 2 : description d'emploi des médiateurs- conciliateurs

Annexe 3 : deux tableaux comparatifs : la théorie de l'émergence et la conception chinoise, face au mode de pensée positiviste

Annexe 4 : aide- mémoire sur les conditions du partenariat (Conference Board du Canada)

Annexe 5 : le service fédéral de médiation et de conciliation des Etats-Unis