

Compte-rendu des travaux des journées de la médiation francophone à Bucarest

(12-13 septembre 2013)

- Accueil :

Après un premier contact informel des participants dans le jardin du très bel Institut Français de Bucarest qui accueillait la manifestation, nous avons pris place dans la salle de cinéma, transformée pour l'occasion en salle de conférence, généreusement fleurie par nos hôtes roumains.

Après les chaleureux mots d'accueil de **M. Christophe Pomez**, directeur adjoint de l'Institut et de **M. Tudor Vasile Maftei Golopentja**, président de l'ACRFPC (Association de médiateurs roumains co-organisatrice du colloque), le président du Conseil de la Médiation, **M. Dorin Badulescu** a également fait savoir sa satisfaction de contribuer à cette manifestation, espérant aboutir à une harmonie législative dans l'espace francophone.

Mme Gabrielle Planes, présidente de l'ANM et co-présidente de l'IMEF et **M. Eric Battistoni**, co-président de l'IMEF, ont insisté sur la nécessité de la création d'une plateforme de ressources, dont la Roumanie pouvait être à la fois contributrice et bénéficiaire afin que la médiation, plus qu'une technique soit une ouverture au savoir, notamment grâce à son devoir d'impertinence.

M. Tellier, magistrat de liaison en poste en Roumanie a insisté sur la nécessaire promotion de la francophonie et l'intérêt de la médiation, face à des tribunaux surchargés.

Il convient de souligner que la totalité des interventions a fait l'objet de traduction simultanée par une équipe de traducteurs menée par **Mme Elena Maftei Golopentra**.

- Intervention de **M. Cristi Danilet**, juge et membre du Conseil Supérieur de la Magistrature :

Il expose combien la situation des tribunaux roumains est devenue difficile. Le problème majeur est la surcharge de dossiers, en dix ans leur nombre a doublé, aboutissant en 2012 à 3,5 millions, ce qui sur une population de 19 millions démontre qu'un roumain sur trois va en justice et qu'à ce rythme, en trois ans, tous les roumains auront vu un juge.

Chacun voulant un jugement rapide et pas cher, le résultat est une justice qui ne peut offrir la qualité (ce qu'on fait vite n'est pas de qualité). Plus les investissements s'accroissent, plus les conflits augmentent.

Les retards de la justice aboutissent à un déni de justice.

A ces soucis de surcharge, plusieurs possibilités de solution : transformer la moitié de la population en juge de l'autre moitié, augmenter le coût d'accès à la justice pour décourager les pauvres ou arrêter les gens avant le procès.

Pour l'instant la médiation n'existe qu'au stade du procès, mais sans doute une des solutions serait de développer la médiation avant le procès.

Actuellement en Roumanie, les médiateurs sont essentiellement issus du monde judiciaire et ils sont dépendants du ministère de la justice. Il serait bon, afin d'ouvrir la médiation conventionnelle, que le médiateur devienne une profession libérale.

La loi a changé et depuis 2008, les auxiliaires de justice et les juges doivent proposer la médiation aux justiciables mais comme il n'y a pas de sanction prévue par la loi, il ne s'est rien passé vraiment. La loi est peu ou pas appliquée.

En 2010, la loi a institué la possibilité d'une obligation pour les parties de se rendre à une information sur la médiation mais là aussi, l'absence de sanction a rendu la mesure sans portée.

M.Danilet est l'initiateur d'un projet de réforme en cours d'examen qui instituerait l'irrecevabilité de la demande en cas de refus d'aller à la séance d'information à la médiation mais les avocats y sont hostiles, estimant que ce serait un obstacle à l'accès au droit.

La nouvelle loi devrait cependant amener des sanctions pour obliger les acteurs à recourir à la médiation.

Les juges travaillent énormément mais paradoxalement n'ont que très peu recours à la médiation car ils n'ont pas confiance dans les médiateurs.

M.Danilet relate alors une conversation qu'il a eue sur Facebook avec une avocate et comment il l'a convaincue qu'un médiateur, sans connaissance juridique particulière, pouvait permettre à des parties en conflit de trouver un accord qui serait mis en œuvre par des avocats.

Il pense que si chacun convainc dix personnes de l'intérêt de la médiation, on y arrivera.

Il estime que la conflictualité du peuple roumain, dès lors qu'il n'y a pas d'ennemi extérieur, le conduit à se battre contre lui-même mais que, dans la justice roumaine, on a besoin de la médiation comme de l'air...

- **Table ronde N°1 : Echanges sur la situation de la médiation dans les différents pays représentés (Roumanie, Belgique, France) et mise en évidence des idées et propositions novatrices :**

° **M.Dorin Badulescu**, Président du Conseil de la Médiation, expose la controverse née du projet de nouvelle législation. Il estime que les roumains manquent d'information sur la médiation et que s'il y a plus de médiateurs et de médiations, il y aura plus de confiance.

Il pense que si la médiation doit demeurer une procédure volontaire, il est nécessaire d'instaurer une première phase obligatoire d'information sur la médiation, avec comme sanction l'irrecevabilité de la demande, l'option vers la médiation demeurant libre en prévoyant la possibilité de l'homologation de l'accord éventuel par le juge.

Il estime qu'il faut réfléchir à des facilités fiscales en cas d'accord sur la médiation, exposant que jusqu'à présent, faute de moyens, cela n'a pu être effectif. La restitution des dépens en cas d'accord de médiation n'a pu fonctionner car il y avait trop de frais à restituer et pas d'argent pour ça. La loi en projet prévoit l'abandon de cette mesure... De même la loi sur l'aide publique judiciaire qui prévoit le remboursement des honoraires du médiateur n'a pas pu être appliquée, faute de ressources suffisantes de l'Etat. La médiation est souvent perçue comme un danger par les autres professions.

° **M. Zeno Daniel Sustac**, Vice-président du Conseil de la Médiation, explique qu'il existe en Roumanie, 1000 médiateurs agréés, dans 50 associations professionnelles de médiateurs et que 70 % d'entre eux sont des juristes.

Il fait valoir que l'organisation du Conseil de la médiation roumain a été très apprécié par le Conseil de l'Europe et qu'il est important d'avoir des médiateurs spécialistes formés et une profession bien organisée.

Il regrette que les roumains soient des experts du conflit, peu intéressés par la résolution amiable et estime qu'il faudrait une consécration par la société civile. Il propose, dans cette voie, la création d'un avocat ADR.

° **Mme Anca Ciuca**, médiatrice, ancienne présidente et membre du Conseil de la médiation, expose qu'elle a contribué à bâtir le système depuis 1996.

La médiation n'est pas dans l'esprit roumain. Il a fallu une lutte depuis des années pour arriver à une clarification conceptuelle de ce qu'est la médiation et c'est encore en cours. La législation actuelle est très claire et précise et c'est une bonne chose mais il reste des luttes à mener pour faire comprendre la médiation. Actuellement la législation fait l'objet d'une modification par an à peu près..

Elle estime que la prochaine lutte à mener sera celle de la qualité du service de la médiation. Elle pense qu'il est utile de former des médiateurs spécialisés dans chaque domaine.

La question qui se pose est celle de trouver des règles communes de certification pour tous les instituts de formation du pays.

Elle estime que l'absence de statistiques nuit à la médiation car ça manque au public et favorise ses détracteurs. Le conseil de la médiation recherche des solutions qui n'induisent pas de coût supplémentaire.

° **Mme Maran**, représentante de l'Association Une chance pour le futur expose qu'elle est médiateur et non juriste. Elle pense que la loi n'était pas très favorable à la médiation ce qui explique les changements fréquents. Elle estime qu'il faut une certaine implication émotionnelle dans la médiation et que les décisionnaires doivent comprendre l'intérêt de la médiation pour sauver le système juridique roumain.

° **Mme Gabrielle Planès** retient les deux idées concernant les facilités fiscales et le problème statistique comme devant être des pistes de réflexion commune.

L'heure du déjeuner arrivant les interventions belges et françaises sont remises à plus tard et la pause, au soleil, devant un délicieux buffet de spécialités roumaines, permet aux participants de nouer des contacts nouveaux.

- **Table ronde N°2 La médiation en entreprise au service de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.**

° **M. Michel Astruc**, Médiateur du groupe GDF-Suez, expose que ce groupe est en contact avec des millions de consommateurs et que la priorité est donc d'avoir le meilleur service clients possible, la médiation étant prévue en cas d'anomalies.

Le médiateur ne fait pas partie de l'entreprise, il est directement rattaché au sommet, garantissant ainsi son indépendance.

Il rappelle qu'en France 50 grandes villes se sont ainsi dotées d'un médiateur ainsi que les grandes entreprises et les grandes institutions.

° **Mme Fabian Popa**, coordinateur de la Direction qualité de la Banque BRD

Elle expose que la médiation permet d'avoir des clients contents et de réduire les coûts. La responsabilité sociale des entreprises conduit à ne pas encombrer les tribunaux. Des clients contents, ça fait une économie qui fonctionne.

° **Mme Dominique Chevaillier Boisseau**, médiatrice à BNP Paribas, expose que la Société Générale a été précurseur mais que depuis 2001, la loi oblige les banques à avoir un médiateur.

Selon les banques, soit il y a un médiateur à demeure, soit est désigné un médiateur dans une réunion de médiateurs bancaires.

Il n'y a pas vraiment d'agrément mais une vérification de la compétence et de l'indépendance.

Le domaine d'intervention est très large, il concerne les particuliers, clients, à l'exclusion des aspects purement économiques (coût des prestations, taux des prêts, admissions aux prêts).

Le premier recours doit être le service client et s'il n'y a pas de solution, le recours est ouvert devant le médiateur.

Le médiateur fait également des recommandations d'ordre général dans son rapport annuel qui est public ou non, selon les établissements.

La BNP Paribas a la volonté de rechercher un développement économique avec un respect de l'éthique, dans le cadre de ses obligations sociétales.

Il faut déployer beaucoup de pédagogie vis-à-vis des clients lorsque le mécontentement provient du respect des obligations légales imposées à la banque.

Il faut aussi un travail sur le long terme, de coresponsabilité et un accompagnement des clients en voie de fragilisation.

° **M. Lorenzo Mucat**, représentant GDF –Suez Roumanie, expose que le groupe cherche à traiter le mécontentement des clients par la médiation et pas par le conflit.

Il n'y a pas de direction de la médiation à proprement parler, mais une gestion intégrée des mécontentements. Il y a 1,5 millions de clients et moins de 1500 mécontents qui remontent jusqu'aux institutions prévues pour régler ces conflits ce qui démontre leur traitement adapté en interne. Il n'y a que 2 ou 3 réclamations qui soient remontées jusqu'au médiateur français.

° **M. Luc Desbois**, consultant, coach, expose que le travail essentiel est de réduire le conflit. Les relations professionnelles deviennent de plus en plus techniques et compliquées. Plus vite on intervient dans une situation tendue, plus on a de chances d'améliorer la situation. L'analyse systémique nous démontre que chaque instant nous invite à choisir notre responsabilité.

La recherche de qui a le pouvoir et qui le subit, ce qui change souvent, est une clé de compréhension essentielle. L'approche stratégique permet de régler des situations préconflituelles.

° **Mme Raluca Mindirigiu**, Coordinatrice roumaine des réclamations chez Orange expose que la médiation, comme la négociation, ont toujours fait partie des techniques utilisées par les entreprises et qu'elles étaient pratiquées avant même le cadre législatif car il s'agit de méthodes de résolution des conflits à moindre coût. Si on évite les juridictions, on gagne du temps et de l'argent.

Elle estime que toutes les entreprises roumaines devraient utiliser la médiation qui permet de donner aux clients un niveau de satisfaction élevée.

° Un débat avec la salle permet de préciser que le nombre de médiations demeure faible (50 à 100 par an pour 4 ou 5000 réclamations pour GDF Suez, à compter sur les doigts de la main pour Orange Roumanie..) que la question de l'indépendance du médiateur interne demeure une question pour certains, même si pour Michel Astruc ou Dominique Chevallier la question se pose, non pas en terme de rémunération, mais uniquement de conflit d'intérêt éventuel et que dès lors que le principe d'une rémunération par un budget à part et des équipes à part est respecté, il n'y a plus de questions à ce sujet. Pour Lorenzo Mucat, il est indispensable de s'assurer de la neutralité du médiateur. S'il reste une interrogation, il est inutile de créer un service de médiation. Le taux de satisfaction des clients (80 % chez GDF Suez) doit suffire à convaincre de cette indépendance. Michel Astruc ajoute que, selon les pays, les pratiques (médiateur ou Ombudsman) sont différentes mais qu'en France la médiation est plutôt tournée vers les clients qu'en interne (sauf à l'éducation nationale et la SNCF où il existe les deux fonctions).

La nécessité de la formation des médiateurs institutionnels est reconnue par tous les intervenants. Il est important que les critères de la directive de 2008 sur les qualités du médiateur soient respectés et que les consommateurs puissent trouver des médiateurs agréés par les institutions.

Mme Dominique Chevallier Boisseau expose la façon de recruter le médiateur, la nécessité de sa formation à la médiation, de sa connaissance de la culture bancaire ou financière ou d'entreprise, la nécessité qu'il n'ait jamais été un salarié de la banque et le mode de sa nomination après une sélection collégiale par une commission paritaire et gouvernementale.

Il est rappelé qu'en tout cas le client ne peut pas choisir son médiateur, c'est l'entreprise qui le choisit : le client n'a que la liberté d'accepter la médiation ou de la refuser.

° Après une pause café, toujours au soleil, la météo ayant été clémente avec le colloque, la reprise des travaux permet de faire la place à la présentation des pratiques belges et françaises.

° **M. Eric Battistoni** expose qu'en Belgique, depuis une loi du 21 février 2005, la médiation est possible dans trois catégories de litiges, civil et commercial, familial et social.

Les médiateurs doivent suivre une formation de 90 heures et être agréés par une commission ad hoc. Un service du ministère de la justice (la commission fédérale de médiation) agréé les formations qui permettront aux médiateurs d'être eux-mêmes agréés.

L'agrément permet de présenter les éventuels protocoles d'accord de médiation à l'homologation d'un juge.

Cet agrément ne concerne pas d'autres types de médiateurs (médiateurs institutionnels, pénaux, en protection familiale, en surendettement, scolaire, de projet, de quartier, etc..)

° **Mme Michèle Carlier**, médiateur belge, non juriste (historienne de formation) travaille comme médiateur dans un gros ministère après avoir suivi la formation et avoir été agréée. Elle applique la médiation au sein des relations des personnels et des services du ministère. Son intervention demeure confidentielle, le compte-rendu ne faisant état que du nombre de rendez-vous et de l'existence ou non d'un accord. (ex : projet de déménagement de 2500 personnes ou médiation entre deux chefs de service qui ne se parlaient plus, ne se saluaient plus et donc n'échangeaient plus aucune information)

Elle pense que le critère de succès d'une médiation est la longueur du temps (comment ça se passe, après deux semaines, six semaines, six mois, un an..)

Dans le cadre de la protection légale des travailleurs (prévention du harcèlement moral et sexuel) des conseillers psycho sociaux extérieurs interviennent mais 3 % seulement des plaintes sont suivies d'effet. L'intervention du médiateur, en amont, permet d'éviter des plaintes inutiles.

Le débat avec la salle permet de préciser que, malgré l'attitude un peu discriminatoire du ministère de la justice belge vis-à-vis des médiateurs extérieurs à ce qui peut donner lieu à un procès, des contacts existent entre les différentes catégories de médiateurs (agréés et non agréés). Il est également précisé que la plupart du temps les associations de médiateurs belges regroupent des gens issus de même profession, essentiellement des avocats ou des notaires et qu'il y a très peu de médiateurs à titre exclusif.

Une nouvelle fois le temps nous manque pour présenter la médiation en France, ce sera partie remise et nous quittons la salle de cinéma de l'Institut Français pour aller découvrir un peu mieux Bucarest.

Un dîner de prestige dans un très beau restaurant nous permet de découvrir la gastronomie roumaine.

° La matinée débute, vendredi, par la présentation par **Mme Marianne Lassner** du film réalisé en collaboration avec **Mme Hélène Abelson Gebhardt** en vue de fournir un outil pédagogique aux éventuels prescripteurs de médiation (magistrats ou autres) qui n'ont jamais eu l'occasion d'assister à une médiation ou à un jeu de rôles. Un jeu de rôles, joué par des médiateurs sur la base d'un cas réel, et dont la comédiation a été assurée par M.Lassner et H.Abelson-Gebhardt, a été filmé dans son intégralité (près de 3 heures de tournage) et réduit au montage à 19 minutes montrant un concentré de médiation, passant par les étapes usuelles en cette matière.

Les limites de l'exercice ayant été précisées, le visionnage du film ouvre un débat avec la salle où sont abordées les questions de la rédaction du protocole, du rôle des avocats, de la difficulté pour un ancien juge de se départir de ses habitudes afin de devenir un vrai médiateur et de la technique dite du med-arb.

° **M. Eric Battistoni** nous fait part de ce qu'il estime être les failles de la journée de jeudi, reprenant à notre profit, le mot du philosophe Gaston Bachelard « l'important dans une construction, ce sont ses fissures ».

- Les critères de la médiation lui semblent demeurer flous, comme ceux permettant de savoir qui est médiateur.

Il estime, qu'au regard des recherches menées, un tronc commun peut être dégagé qui permet de dire qu'on est dans la médiation lorsque :

- ° il existe des personnes en souffrance (ayant un sentiment d'injustice ou de violence), une tension relationnelle entre deux personnes physiques ou morales,
 - ° intervient un tiers de confiance (neutre, impartial et indépendant)
 - ° que la solution répond à l'éthique et à l'équité,
 - ° et que la solution est participative.
- Les relations entre la médiation et le droit lui semblent continuer de poser question.

Il rappelle que tous deux ont la même finalité (la stabilité des relations sociales) mais que les chemins demeurent différents (dans un jugement en droit le système serait binaire : on est dans le droit ou hors du droit, alors qu'en médiation on serait dans le jugement ordinaire : c'est équitable ou pas, la recherche étant de savoir qu'est-ce qu'il était normal de faire dans cette situation).

- L'utilisation des techniques pouvant mener à l'instrumentalisation et à la manipulation, il paraît important d'y préférer l'heuristique.

Une médiation orientée vers le résultat serait comparable au judiciaire et suivrait les règles de la négociation. Une médiation orientée vers la relation permet, par une phase d'analyse (ou comportementale) puis d'objectivation d'arriver à une décision conjointe.

° **M. Bogdan Stanescu**, Conseiller de la Banque Nationale de Roumanie, qui n'avait pas eu le temps d'exposer ses idées, jeudi, précise que les parties en Roumanie ne sont pas aussi conciliantes que celles qui ont été montrées dans le film. Il expose que pendant la formation de médiateur, on apprend surtout ce qu'il faut savoir pour passer l'examen mais que ça ne suffit pas.

Il explique que certaines fonctions auraient été incompatibles avec son poste à la banque (celui d'avocat ou de liquidateur), pas celle de médiateur.

Il lui semble important de convaincre les gens de l'intérêt de la médiation. Le temps c'est de l'argent, on peut donc gagner beaucoup d'argent grâce à la médiation.

Il précise que la médiation fonctionne bien dans les affaires en Roumanie même si ce n'est pas au niveau qu'on pourrait espérer.

° Un jeu de rôles réunissant comme comédiateurs **Mmes Gabrielle Planes et Anitas Adina Maria** et comme participants **Mrs Augustin ? et Michel Rey**, permet de mettre en lumière les premières étapes du processus et d'engager avec la salle une discussion sur les méthodes et les pistes possibles.

L'heure avançant, il est temps d'aller goûter de nouvelles spécialités roumaines dans le jardin, et s'il fait plus frais que la veille, nous avons la chance de voir encore le soleil.

° Après cette pause déjeuner, **Mmes Gabrielle Planes et Martine Balayn** ont enfin l'opportunité de présenter quelques questions au sujet de la médiation en France.

La question des tarifs et barèmes, acceptés ou non par les médiateurs, est ainsi abordée. Martine Balayn fait part du très petit nombre de médiations judiciaires dans sa région. En ce qui concerne les médiations conventionnelles, le premier obstacle est souvent de savoir qui va payer ; c'est pourquoi elle offre l'entretien d'information. Le deuxième obstacle est souvent le manque de confiance et la certitude de son bon droit (j'ai raison et la justice me donnera gain de cause).

Des prix différents sont souvent pratiqués pour les individus ou les entreprises, mais elle a finalement décidé d'afficher un tarif unique horaire.

Le peu de médiations aidant, elle s'est concentrée sur les actions de formation et a monté, dans le cadre du Conservatoire National des Arts et Métiers du Var, un certificat de compétence aux pratiques de médiation en 2000.

Avec les formateurs au diplôme d'état de médiateur familial, a été créé un tronc commun de 112 heures des fondamentaux de la médiation qui regroupe de 28 à 30 participants, à raison de 4 jours par mois pendant 4 mois.

Le certificat de médiation généraliste dure 360 heures au total. Cette formation est ouverte sur entretien préalable, afin d'éviter de former des gens soit manifestement peu faits pour cela, soit qui envisageraient de vivre de la médiation (les promotions sont de 8 à 16 personnes). Le coût de cette formation est d'environ 3.000 euros pour les particuliers et 5.000 euros pour les entreprises ou les organismes de formation.

Elle estime que plus on formera de gens à la médiation, plus on aura de médiations.

- **Table ronde N°3 : Quelles perspectives pour élargir le champ des possibles en médiation ? Nouvelles technologies, médiation préventive notamment dans le domaine du travail, médiation organisationnelle, perspectives sur les projets de coopération à réaliser dans l'espace francophone qui unit nos pays.**

° **Mme Martine Van der Wielen**, avocat de formation, belge ayant vécu aux Etats-Unis où elle a découvert la médiation et s'y est formée, fait état de l'impact de la technologie sur la résolution des conflits.

2,4 milliards de gens ont accès à Internet, 3 habitants sur 4 de la planète a un téléphone mobile, la plupart de ces téléphones faisant office d'ordinateur.

Il devient nécessaire de s'adapter à cette réalité et de plus en plus, les gens sont demandeurs de médiations en ligne ou le soir et le week-end via Skype notamment.

La technologie devient une partie dans la résolution du conflit. La médiation se fait de plus en plus par écrit, de façon a-synchronisée. La technologie permet de transcender les frontières et les cultures.

Certains sites (EBay notamment) ont mis sur pied des plateformes de négociation assistée quand il y a litige. La médiation en ligne peut désormais se faire par location de salle virtuelle sur certains sites comme Juripax ou Modria (sites non francophones) qui garantissent la confidentialité.

L'expérience a été menée, en matière de médiation familiale, en Colombie Britannique et les « clients » ont été très satisfaits. Ce type de médiation a un grand intérêt notamment en cas de violences entre conjoints, en cas d'enlèvement d'enfant.

Les gens restent chez eux, ce qui est confortable, ils sont moins focalisés sur le relationnel, tout en conservant une certaine proximité physique (sur Skype).

L'inconvénient est bien entendu l'absence de face à face, le déficit d'empathie. Il est plus facile d'échapper à la médiation : une des règles de départ doit donc être que s'il l'on veut quitter la médiation on accepte le principe d'un aparté avant. Il est indispensable que le médiateur maîtrise parfaitement la technique. Le problème de la confidentialité est plus ou moins bien protégé selon les sites.

Ana Goncalves a écrit un article comparatif intéressant (en anglais) consultable sur le site <http://www.mediate.com//articles/Goncalves1.cfm>

Il existe 60 plateformes dans le monde actuellement.

La directive européenne de 2013 sur la consommation fait obligation de passer par une plateforme de résolution des conflits pour les consommateurs mécontents. Cette plateforme doit donner les informations sur les entités existantes et un délai de 30 jours est ouvert pour trouver une solution. Par la suite un délai de 90 jours est ouvert pour trouver un accord.

Un laboratoire de simulation mondial a été lancé par un médiateur Virtual Mediation Lab, mais il est en anglais...

Un projet de site de simulation ou de plateforme avec la Roumanie peut sans doute être imaginé.

Dominique Chevallier rappelle l'existence du Club des Médiateurs au Service du Public.

° **M. Eric Battistoni** rappelle que la question de la confidentialité se pose aussi dans des médiations non virtuelles en donnant comme exemple l'incident de la médiatisation de la médiation intervenue avec la femme de Dutroux à l'occasion de sa sortie de prison et des recherches pour sa réinsertion, entraînant une grave perte de crédibilité pour la médiation.

Il expose que l'IMEF doit être un centre de réflexion pour l'avenir de la médiation. Son constat est le peu de médiations, qu'elles soient judiciaires ou conventionnelles et son idée est que l'avenir de la médiation est dans la médiation organisationnelle, les entreprises étant prêtes à payer pour ça.

Il rappelle que la médiation a deux bases, l'une philosophique (1971 : John Rawls qui élabore une théorie de la justice, constatant que l'injustice débouche sur la violence). Pour que les gens soient convaincus que quelque chose est juste il faut respecter le principe du maximin : donner le maximum à ceux qui ont le minimum, la seule exception valant pour ceux qui sont meilleurs que les autres qu'il faut savoir récompenser. L'idée est aussi qu'une bonne coordination des actions individuelles permet de générer de la plus-value collective. Cette plus-value se compose de biens matériels, mais aussi et surtout peut-être de biens « premiers », c'est-à-dire tout ce qui est nécessaire à l'épanouissement personnel (liberté individuelle, autonomie, égalité d'accès aux honneurs et aux responsabilités).

Cette plus-value permet d'augmenter l'investissement des équipes. Il faut trouver de l'extra-rôle : si vous êtes juste, les gens font plus que ce qu'on attend d'eux, on évite les conflits personnels, le climat organisationnel est meilleur, il y a moins d'incivisme organisationnel (coulage, sabotage). Ça permet de diminuer l'absentéisme et les arrêts de travail.

Comment faire pour gagner cette justice organisationnelle ? Il existe trois leviers :

- La justice procédurale « voice and choice » Voice : les gens peuvent donner leur avis, Choice : les gens peuvent faire des propositions, le degré supplémentaire étant qu'ils aient voix consultative, voire délibérative dans les décisions à prendre. C'est l'éthique communicationnelle (voir les écrits de Jürgen Habermas)
- La justice substantielle (cf Paul Ricoeur) : Il faut du fond, l'équité est nécessaire. Chacun doit trouver son compte dans un partage, même si ce n'est pas un compte arithmétique.
- La justice interactionnelle : il faut communiquer d'être humain à être humain. Il est nécessaire qu'il y ait du sourire entre les personnes, du soutien par les supérieurs de leurs subordonnés. (cf Axel Honneth et la théorie de la reconnaissance : l'interaction humaine fonctionne sur la base de la reconnaissance).

En conclusion, il y a de la place à prendre dans les ressources humaines !

Le débat s'organise ensuite autour de la question de la place de la médiation dans la conduite du changement, (en cas de fusion ou d'éclatements de sociétés, de séparations d'associés), de projets (modifications de service notamment) de changement de processus, d'outils, de déménagement. Derrière toutes ces problématiques, on trouve la peur, le sentiment d'injustice.

Dans le code de déontologie des notaires, la médiation est devenue obligatoire avant la saisine de la chambre (même si pour l'instant ce n'est pas vraiment appliqué).

Une proposition est faite de mettre une clause de médiation dans les associations d'avocats. D'ailleurs en France, un médiateur s'est spécialisé dans la préparation de l'association entre avocats afin de définir les attentes de chacun.

Mme Gabrielle Planes parle également de la médiation dans le bâtiment pour préparer les projets. La méthodologie américaine est de faire une première réunion pour présenter le projet et chacun dit ce qu'il va y faire et où chacun s'engage par écrit à prévenir le chef de chantier dès qu'un souci apparaît. Tous les problèmes personnels sont réglés par le médiateur qui est attaché dès l'origine au projet.

Son mot de la fin : développons la médiation à l'école, ce sont nos enfants qui feront la différence !