



# IMEF

Institut de la Médiation  
dans l'Espace Francophone

**Programme détaillé :**  
**Neuvièmes rencontres internationales**  
**autour de la médiation**

**MONTREAL**  
**Du 14 au 18 août 2017**

# MEDIATION DANS LES ORGANISATIONS

## Rencontres IMEF à Montréal – Août 2017

### Médiation : une prévention des risques conflictuels ?

#### **PUBLIC CONCERNÉ :**

**Une quinzaine d'européens francophones et une quinzaine de québécois**

#### 1) Des responsables d'administrations publiques et d'entreprises

Nous attendons une dizaine de responsables ou gestionnaires francophones d'organisations humaines, provenant de Belgique, de France et du Québec.

L'inscription aux activités de l'IMEF impliquera pour ces personnalités, une réelle volonté de faire évoluer leur gestion en concordance aux critères de justice et d'éthique organisationnelles.

#### 2) Des médiateurs opérant en milieu de travail (administrations et entreprises)

La médiation et l'éthique organisationnelles sont des domaines d'action très pointus.

Nous attendons des médiateurs spécialisés en médiation préventive dans les organisations, des éthiciens ou des référents éthiques, des coaches, des consultants RPS (risques psycho-sociaux).

- Les médiateurs n'ont pas une mission de conseil ; ils ont seulement un rôle de questionnement quant aux règles organisationnelles et aux injustices perçues dans la foulée de ces règles. Ils aident à négocier l'adaptation des règles et des ordres problématiques en termes de sentiment de justice.
- Les éthiciens et référents éthiques remplissent une mission-amont de diagnostic des menaces pour la stabilité organisationnelle, anticipant les risques éthiques (les scandales). Mais ils remplissent également une mission-aval de stabilisation des accords négociés, pérennisant par-là les engagements individuels au service du bien collectif.
- Les coaches interviennent lorsque les accords de médiation n'ont pas effacé la méfiance entre protagonistes ; ils garantissent un respectueux suivi des accords de médiation.

#### 3) Des professeurs et enseignants qui forment les médiateurs, et des chercheurs

Enfin, nous considérons que la médiation préventive dans les organisations doit faire l'objet d'un corpus consolidé de savoirs, ce qui fait défaut encore actuellement.

Dans ce but, il importe que soient présents ceux qui forment les médiateurs, et ceux qui conforteront les pratiques, tant dans leur méthodologie que dans leur action de fond.

## SPECIFICATION DES THEMES

### **Le double sens de la médiation dans les organisations humaines**

#### **1) ACTION 1 : Un collectif qui retrouve du sens**

#### **2) ACTION 2 : Un travail/une participation qui refait sens pour les individus**

Notre programme s'articule autour de la prévention des risques conflictuels dans les collectifs humains. Par métaphore, nous penserons les entreprises et les administrations publiques, comme des petits navires ou comme des grands navires sur lesquels s'embarquent managers et parties prenantes.

Les risques de navigation sont **inter-individuels** (échelle micro) ou sont **organisationnels** (échelle systémique mezzo/meso) ou sont **supra-organisationnels** (échelle intersystémique macro).

Notre énigme est de savoir si ces risques sont anticipables, et en ce cas, comment les traiter au plus tôt. Dans l'espoir d'esquisser ensemble quelques pistes conceptuelles et méthodologiques, nous explorerons les arcanes de cette énigme. Durant cinq journées, nous sonderons diverses façons de naviguer en médiation organisationnelle : quels sont nos outils de navigation ? Quels dessins/desseins tracent :

1. Notre environnement pédagogique (**les astres : là où brillent des étoiles du savoir**),
2. Nos exigences juridiques envers le médiateur (**des garanties : faire confiance à la navigation**),
3. Notre cap à suivre (**une boussole organisationnelle**),
4. Les règles organisationnelles (**cartes et compas**) et la gouvernance de son capitaine (**le gouvernail**),
5. Les récifs sur le parcours (**problèmes pratiques**) et l'arrivée dans un port (**des projets et synergies**).

Nos journées de rencontres se déclineront donc dans l'ordre de ces cinq éléments :

JOUR 1 – **Les astres** : un idéal pédagogique

JOUR 2 – **L'horizon** : des repères juridiques

JOUR 3 - **La boussole** : un référentiel culturel et éthique

JOUR 4 – **Les cartes et le gouvernail** : l'empreinte gestionnaire

JOUR 5 – **La navigation face aux dangers et le débarquement au port**

## DEROULEMENT DU PROGRAMME

### **LUNDI 14 AOUT 2017 – Les astres : existe-t-il une médiation francophone ?**

Faculté de Droit, Pavillon Maximilien-Caron, 3101, Chemin de la Tour, Montréal (Québec) H3T 1J7, Salle Chevette,

**17 à 19 heures**

La professeure **Hélène de KOVACHICH** nous accueillera à l'université de Montréal, sur le thème : « **Qui former à quelle médiation et comment ?** »

Le débat se poursuivra avec les répliques de **Marie-Hélène LACOMBRADÉ** (Directrice juridique du groupe français BERGER-LEVRAULT) et de Monsieur **Daniel COURBE** (Médiateur agréé CFM et formateur de médiateurs en Belgique), qui profileront le visage de médiateurs bien formés, tels qu'attendus par les responsables d'organisation.

## **MARDI 15 AOUT 2017 – L’horizon comme stabilisateur : quels repères juridiques pour donner confiance en son médiateur ?**

Lieu : la faculté de droit de l'université de Sherbrooke - Antenne de Longueuil située  
150, place Charles-Le Moyne, Longueuil, J4K 0A8 (la salle sera affichée à l'entrée)  
**9 à 17 heures**

Le professeur **Jean-François ROBERGE** animera cette journée avec l'appui du  
professeur **Axel-Luc HOUNTOHOTEGBE** et de la doctorante **Adeline AUDRERIE**  
sur le thème : « **Valoriser la médiation par des exigences universelles de qualité** »

Comment concilier les deux dimensions objectives et subjectives de la confiance ?  
En d'autres mots, quelle mue du processus de médiation serait-elle nécessaire pour  
mieux légitimer le médiateur aux yeux des protagonistes, et consécutivement :

- Garantir un meilleur résultat subjectif : *le médiateur comme moteur de justice*  
Comment et pourquoi l'action du médiateur pourrait-elle fortifier un sentiment  
d'accès à la justice chez les protagonistes ?  
Comment l'action du médiateur pourrait-elle influencer sur la solution consensuelle,  
en sorte que les protagonistes considèrent le processus et les accords comme assez  
équitables substantiellement, procéduralement ou interactionnellement ?
- Garantir un meilleur résultat objectif : *le médiateur comme acteur judiciaire*  
Des assurances procédurales pourraient-elles soutenir la durabilité des accords ?

Très largement, il s'agirait de débattre sur les moyens de crédibiliser et de  
normaliser le « cœur de métier » d'un tiers de confiance, dès lors que sa mission  
« médiation » s'étendrait à la fois au traitement des conflits et à la prévention des  
risques conflictuels.

Nous visons donc ici un « tiers de confiance » qui se situerait au mitan entre la  
médiation judiciaire et la médiation organisationnelle :

En théorie, comment devrait-il expliquer son travail aux protagonistes ?

Dans la pratique, comment opère-t-il sur le terrain ?

Des regards croisés entre la théorie et la pratique se confronteront, exprimés par les  
professeurs **Jean-François ROBERGE**, **Axel-Luc HOUNTOHOTEGBE** (université de  
Sherbrooke) et par Madame **Adeline AUDRERIE** (université de Toulouse),  
par Monsieur **Dominique MOREL** (médiateur et commissaire aux comptes à Paris) et  
par Monsieur **Eric BATTISTONI** (médiateur, chargé d'enseignement à l'Université  
d'Artois et à la HEPL Liège), notamment.

## **MECREDI 16 AOUT 2017 – La boussole pour donner du sens à l'organisation**

### **« La médiation au cœur de l'entreprise/de l'administration : questionner des croyances, des règles, des valeurs et des rituels ».**

**Lieu : 3535 Rue Saint-Denis, Montréal, H2X 3P1 (la salle sera affichée à l'entrée)  
9 à 17 heures**

- **Madame Evelyne MEISSIREL** (avocate et médiatrice à Bruxelles)
- **le professeur Yves BOISVERT** de l'ENAP MONTREAL
- **Monsieur Christian VAN NEDERVELDE** (directeur de l'audit interne pour le groupe luxembourgeois SES-SATELLITES)
- **Madame Pascale JAVAUX** (professeure à la Haute Ecole Libre Mosane – Liège)
- **Monsieur Paul FAUTEUX** (avocat, médiateur, formateur, administrateur de l'IMAQ)
- **Monsieur Thierry BERIAULT** (avocat, médiateur organisationnel à Montréal, enseignant à l'UdeS, ancien président de l'IMAQ et actuel président de l'ADRIC)

**Seront questionnés successivement :**

#### **1. Les valeurs et leurs besoins éthiques au sein des organisations humaines :**

*Comment parler d'éthique dans des organisations à finalité amoral ?*

*En quoi l'éthique organisationnelle pourrait-elle jouer un rôle-amont pour baliser le travail du médiateur, et ensuite, un rôle aval pour consolider les accords de médiation ?*

*Comment appréhender les espaces médiationnels au travers de l'éthique ?*

#### **2. La culture et le climat organisationnels :**

*Comment le conflit évolue-t-il ? Un certain regard sur les conflits : quels sont les lieux communs « médiationnels » ? Quels apports nous fournit la systémique pour ouvrir ces espaces médiationnels ? Une lecture dynamique des enjeux pour détecter les changements à opérer dans le système et pour stimuler des mutations effectives.*

#### **3. Les cas pratiques :**

*Travailler en médiation « tripartite » : l'organisation elle-même, ses chefs, ses acteurs et toutes ses parties prenantes. Les zones d'intersection entre management et médiation  
Management des administrations / Management des entreprises  
La médiation, ça coûte combien et ça rapporte combien ?*

#### **4. Les représentations sociales et les règles :**

*La représentation individuelle d'une règle ; ses représentations partagées.*

## **JEUDI 17 AOUT 2017 – Les cartes et le compas pour diriger l'organisation**

### **« La médiation au cœur des régulations : questionner des règles, du leadership et des indignations ».**

Lieu : 3535 Rue Saint-Denis, Montréal, H2X 3P1 (la salle sera affichée à l'entrée)  
**9 à 17 heures**

- Madame Françoise MARECHAL (avocate à Biarritz et médiatrice à Paris),
- Mr Francis COLLETTE (préfet coordonnateur de WBE- *Wallonie-Bruxelles Enseignement*)
- Mr Eric BATTISTONI (médiateur, chargé d'enseignement à l'Université d'Artois et à la HEPL Liège)
- le professeur Sylvain LUC (Institut des Relations de Travail de l'université LAVAL)
- Madame Andréa MORRISON (médiatrice à Montréal, formatrice, IMAQ)

#### **1. Règles et régulations organisationnelles :**

*Le ressort du conflit, c'est toujours une indignation à cause d'une règle qui est perçue comme gênante, inadéquate, irrationnelle, non conforme aux valeurs.*

#### **2. Régulation et leadership organisationnel :**

*L'opposition dans le différend, c'est au départ une confrontation fonctionnelle entre des représentations qui s'opposent, puis elle devient un conflit personnel. En médiation préventive, il faut questionner au plus tôt le grief et la réplique car ces derniers explicitent les divergences entre les représentations mentales des protagonistes qui, souvent, opposent les deux côtés d'une ligne hiérarchique.*

#### **3. Les effets pathogènes de certaines perceptions : règles impropres / leadership inadapté**

*Médecin ou psychologue du travail n'auraient-ils pas une représentation fort succincte de certains troubles de santé. Autrement dit, le savoir médical ne se focalise-t-il pas trop sur les prédispositions pathologiques, c'est-à-dire sur des fragilités individuelles, en occultant les dysfonctionnements organisationnels. La médiation vous paraît-elle adaptée au traitement de certaines situations de souffrance au travail et d'épuisement professionnel ?*

*Comment restaurer la légitimité d'un manager perçu comme défaillant ?*

*Théorie et cas pratiques.*

## **VENDREDI 18 AOUT 2017 – Les menaces durant la navigation**

### **« Le médiateur face aux risques conflictuels : questionner la maîtrise des risques par les gestionnaires »**

**Lieu : 3535 Rue Saint-Denis, Montréal, H2X 3P1 (la salle sera affichée à l'entrée)  
9 à 17 heures**

**La professeure Nancy LAUZON** (faculté de l'éducation à l'université de Sherbrooke),  
**Monsieur Claude DOGOT** (conseiller au cabinet du ministre belge FR de l'éducation),  
**Madame Sabine KERF** (chargée de mission à la Direction Générale WBE)

**Monsieur Christian VAN NEDERVELDE** (directeur de l'audit interne pour le groupe luxembourgeois SES-SATELLITES)

**Madame Gabrielle PLANES** (médiateure, admin. ANM *Association Nationale des Médiateurs*)

#### **1. Premier atelier (matinée) :**

*La gestion des établissements scolaires : régimes comparatifs Québec-CFWB.  
Les problèmes affectant leurs climats scolaires respectifs sont-ils comparables ?  
Quelles méthodes gestionnaires pour traiter pareils problèmes dans les écoles ?  
Existe-t-il des outils de diagnostic ?  
Quels sont les programmes d'enseignement en formation initiale/continue,  
pour aider les directeurs ou les pouvoirs organisateurs ?*

#### **2. Second atelier (matinée) :**

*La gestion des risques : une méthodologie particulière aux entreprises.  
Le risque conflictuel est-il pris en compte ? Quel diagnostic ? Quel traitement ?  
La responsabilité sociale des entreprises ouvrirait-elle des perspectives pour la  
médiation organisationnelle ?*

#### **3. En après-midi, ultime réunion plénière :**

*Le bilan des rencontres de Montréal*

- *Les deux apports qui vous ont paru les plus utiles ?*
- *Des projections et des projets nés des informations recueillies ?*
- *Un réseau et des synergies nés des rencontres ?*

## INSCRIPTIONS AUX RENCONTRES IMEF DE 2017

Les droits d'inscription incluent la participation aux travaux du lundi 14 août 2017 au vendredi 18 août 2017, ainsi que les pauses-santé et les repas de midi.

- Pour les membres de l'IMEF et de l'IMAQ, les droits d'inscription aux rencontres IMEF de 2017 s'élèvent à 400 EUR (590 CAD) pour les cinq journées.
- Pour les non-membres, ces droits d'inscription s'élèveront à 500 EUR (740 CAD).

En cas d'inscription **partielle** d'un membre IMEF ou IMAQ, le coût s'élèvera à 100 EUR (148 CAD) par journée sélectionnée.

Pour les non-membres, il sera de 120 EUR (177 CAD)

Aucun repas n'étant servi le 14 août de 17 à 19 heures, la participation séparée à cette séance est gratuite.

Les droits d'inscription seront acquittés :

- Pour les participants québécois, par remise préalable d'un chèque libellé à l'ordre de l'ITHQ, dès la première journée d'inscription.
- Pour les participants européens, par un virement anticipatif sur le compte bancaire de la Fondation IMEF :  
IBAN n° BE74 6511 5145 5907 — BIC : KEYTBEBB  
**avec mention des nom, prénom, coordonnées téléphoniques et courriel.**