



# TABLE SECTORIELLE TRAVAIL

**LA MÉDIATION DANS LE MONDE DU TRAVAIL :  
ENJEUX ET PRATIQUES**

**RAPPORT SYNTHÈSE**

**MAI 2018**



## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>1</b>
<b>OBJECTIF DE L'ACTIVITÉ</b> .....	<b>2</b>
<b>LA TABLE SECTORIELLE DU TRAVAIL : DEUX VOLETS</b> .....	<b>3</b>
<b>PRATIQUES ACTUELLES DANS QUATRE ORGANISATIONS</b> .....	<b>4</b>
1. TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU TRAVAIL .....	4
2. ALLIANCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA .....	5
3. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR .....	6
4. SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL (STM) .....	8
CONCLUSIONS SUR LES PRATIQUES ACTUELLES SUIVANT CES PRÉSENTATIONS.....	10
<b>DISCUSSIONS SUR LES THÈMES</b> .....	<b>11</b>
1- LE RÔLE DE LA MÉDIATION DANS LA PRÉVENTION DES CONFLITS ET DES RECOURS .....	11
CONCLUSIONS SUR LE THÈME .....	11
2- LA MÉDIATION ET L'EXERCICE DU POUVOIR .....	13
CONCLUSIONS SUR LE THÈME .....	13
3- L'INSTITUTIONNALISATION DE LA MÉDIATION ET L'INTÉGRITÉ DU PROCESSUS.....	14
CONCLUSIONS SUR LE THÈME .....	15
4- LA MÉDIATION INTERNE OU EXTERNE – AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS.....	16
CONCLUSIONS SUR LE THÈME .....	16
<b>ALLOCUTION DE FIN DE JOURNÉE</b> .....	<b>18</b>
<b>CONCLUSIONS GÉNÉRALES</b> .....	<b>20</b>

*Note : Le genre masculin utilisé dans le texte inclut le féminin et vise essentiellement à alléger le texte et à en faciliter la lecture.*

## OBJECTIF DE L'ACTIVITÉ

Suivant l'entrée en vigueur du nouveau Code de procédure civile le 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (l' « **IMAQ** ») a développé un Plan de déploiement et d'intégration multisectoriel des modes privés de prévention et de règlement des différends (les « **modes PRD** ») en partenariat avec le ministère de la Justice du Québec. Ce projet, qui s'échelonne sur plusieurs années, vise à intégrer les modes de PRD dans tous les secteurs d'activité au Québec.

Dans le cadre de ce projet, la Table sectorielle du Travail de l'IMAQ a développé une cartographie identifiant les principaux intervenants et organisations impliqués ou intéressés par les Relations de travail et les Relations en milieu de travail. L'objectif suivant est d'identifier les besoins et les enjeux quant à l'utilisation de la médiation dans le monde du travail et de s'interroger sur la façon de répondre à ceux-ci pour favoriser le développement et l'utilisation des processus de prévention et de règlement des conflits et des litiges dans le monde du travail québécois.

C'est dans ce contexte que la Table sectorielle du Travail a organisé une journée d'échanges et de réflexions sur la pratique de la médiation dans le monde du travail, le 23 novembre 2017.

Cette journée sous forme de Table ronde, intitulée « La médiation dans le monde du travail : enjeux et pratiques » comportait deux volets :

1. Des panélistes ont d'abord expliqué les pratiques adoptées dans leur organisation respective en lien avec la médiation;
2. Des tables rondes, menées par un modérateur, ont été formées pour discuter de quatre thèmes préalablement choisis par les membres de la Table sectorielle du Travail, suivis d'une plénière permettant l'échange des idées de chaque sujet et de chaque table.

La journée s'est terminée par une conférence sur la médiation.

L'objectif de la Table ronde était de dégager des constats quant aux pratiques développées à ce jour et d'identifier les enjeux, les défis et les pistes de solutions pouvant permettre d'orienter les actions futures et de faire évoluer les pratiques en matière de prévention et de règlement des conflits et des recours, au niveau des relations de travail et des relations en milieu de travail.

## **LA TABLE SECTORIELLE DU TRAVAIL : DEUX VOLETS**

La Table sectorielle du Travail s'intéresse à la prévention et au règlement des conflits et des recours dans deux domaines connexes :

### ***Relations de travail :***

- Relations patronales-syndicales
- Recours formels et griefs
- Conditions de travail individuelles et collectives

### ***Relations en milieu de travail :***

- Situations vécues entre collègues, avec les gestionnaires, dans les équipes, entre les groupes
- Interventions intégrant l'aspect relationnel
- Tensions, conflits, harcèlement, enjeux menant à des plaintes formelles et informelles

## **PRATIQUES ACTUELLES DANS QUATRE ORGANISATIONS**

Les quatre panélistes invitées proviennent des organisations suivantes :

1. Tribunal administratif du travail
2. Alliance de la Fonction publique du Canada
3. Secrétariat du Conseil du Trésor
4. Société de transport de Montréal (STM)

Nous résumons ici les grandes lignes de leur présentation respective.

### **1. Tribunal administratif du travail**

Présentation par madame Sylvie Pigeon, adjointe spécialiste à la conciliation, Vice-présidence de la qualité et de la cohérence au Tribunal administratif du travail (TAT) :

- Le Tribunal administratif du travail, l'un des plus importants tribunaux administratifs au Québec, relève du ministère du Travail et regroupe les « Lésions professionnelles » et les « Relations du travail »;
- Sa mission est de statuer sur de nombreux recours liés au monde du travail ainsi qu'à la santé et à la sécurité du travail;
- Le Tribunal encourage le règlement des litiges à l'amiable en offrant son service de conciliation. Les parties ont également la possibilité de se faire entendre en audience devant un juge administratif;
- Une quarantaine de lois, quatre divisions, 40 000 recours par année.

### **Constats**

- Les options qui s'offrent aux parties : la voie de la conciliation et la voie juridictionnelle;
- Les parties doivent considérer le recours aux modes de PRD avant de s'adresser aux tribunaux;
- La conciliation est un processus volontaire;
- Plusieurs approches en conciliation sont offertes :
  - o Participative ou intégrative
  - o Évaluative
  - o Transformatrice
  - o Négociation classique

- Les conciliateurs ne sont pas des juges. Ce sont des professionnels dédiés et formés à faire de la conciliation;
- La conciliation s'offre :
  - o Avant l'audience
  - o Tant qu'une décision finale ou TAT n'est pas rendue
  - o Dans les dossiers de compensations monétaires (quantum)

### Enjeux

- Renseigner les gens sur la différence entre « négociation » et « conciliation »;
- Adapter sur-le-champ les approches aux parties pour les faire cheminer vers une entente.

### Conclusion

- Le pire des règlements vaut-il le meilleur des procès?
- En toute chose, il faut considérer la fin.

## **2. Alliance de la Fonction publique du Canada**

Présentation par M<sup>e</sup> Goretti Fukamusenge, agente aux griefs et à l'arbitrage, Direction de la négociation collective - Représentation à l'Alliance de la Fonction publique du Canada :

- 140 000 griefs par année, dont 90 % sont envoyés en médiation. Un pourcentage assez élevé des parties refuse la médiation;
- 90 % des cas déferés en médiation se règlent;
- Offre de service à ses membres, conseil sur le règlement de problèmes au plan local;
- La médiation est recommandée pour régler les conflits au plus bas niveau, à la racine.

### Constats

- La médiation apporte des résultats impossibles à obtenir en arbitrage;
- Les arbitres encouragent la médiation;
- La médiation gère les situations qui vont au-delà du libellé du grief, comme les éléments relationnels;

- La médiation est utilisée pour réduire les griefs :
  - o Délai requis pour la médiation : 6 à 12 mois
  - o Délai requis pour le traitement des griefs : 3 à 5 ans
- Grâce à sa rapidité et ce qui y est traité et réglé, la médiation donne un résultat très intéressant pour la continuation des relations au travail : retrouver la paix au cœur.

### Enjeux

- Un résultat est considéré seulement en présence d'une entente;
- La confidentialité peut parfois être un enjeu;
- La croyance que l'arbitrage donnera un meilleur résultat;
- Amener les gens à réclamer la médiation;
- Certains employés veulent une décision publique / d'autres sentent qu'ils ont un bon dossier pour gagner / d'autres attendent une compensation monétaire;
- La difficulté de trouver une date qui convienne à tous les participants à la médiation peut faire perdre l'intérêt dans le processus de médiation.

### Pistes de solution

- Continuer à éduquer pour bien faire comprendre le processus de médiation;
- Valoriser la médiation : à l'Alliance, une équipe ne s'occupe que de médiation à travers le pays.

## **3. Secrétariat du Conseil du trésor**

Présentation par madame Anik Drouin, coordonnatrice des dossiers PAE et harcèlement au Secrétariat du Conseil du trésor.

- Le Conseil du trésor, comme organisme de gouverne, émet les orientations gouvernementales en matière de santé des personnes au travail, dont celles concernant la prévention et la gestion des conflits et du harcèlement psychologique en milieu de travail;
- Intervention en rôle-conseil auprès des conseillers dans les directions des ressources humaines des ministères et organismes qui ont pour fonction d'être répondant de leur organisation dans les situations de conflits et de harcèlement psychologique.

## Constats

- En 2004, à la suite de l'ajout des dispositions en matière de harcèlement psychologique dans la *Loi sur les normes du travail*, le Secrétariat du Conseil du trésor adopte une politique relative à la santé des personnes, comme tous les ministères qui en ont l'obligation;
- La politique est offerte comme alternative aux griefs, sans les renier;
- Les politiques gouvernementales sont plutôt descriptives et procédurales, campées sur la définition légale du harcèlement psychologique et plutôt réactives que préventionnistes;
- La majorité des plaintes viennent des personnes évoluant dans des climats de travail tendus (conduites vexatoires, conflits, incivilités); très peu sont réellement des cas de harcèlement psychologique;
- En intégrant ces dispositions légales sur le harcèlement psychologique dans la *Loi sur les des normes du travail*, l'intention du législateur était d'assainir les milieux de travail. L'accent mis sur l'aspect juridique du harcèlement psychologique semble s'éloigner de cette intention;
- En 2013, nouvelle orientation au Secrétariat du Conseil du trésor : axer les politiques sur le climat de travail en réaffirmant la volonté de prévenir et faire cesser, non seulement le harcèlement psychologique, mais tout type de conduite ou propos pouvant porter atteinte à la santé des personnes et susceptibles de créer un environnement de travail inadéquat;
- L'élargissement de la portée des politiques a mis plus d'emphasis sur la prévention, la responsabilisation, la coopération, les signalements informels et la diminution des griefs pour harcèlement psychologique;
- Ce qui amène à réduire le recours à l'enquête, qui cristallise les rôles « victime-coupable » et « gagnant-perdant », crée un climat de confrontation et ne solutionne pas le problème;
- Logique d'accommodement des préoccupations : les ententes prennent en compte les besoins des personnes;
- Le dialogue assisté (interne) ou la médiation (externe), comme modes de facilitation, apportent un changement rapide sur le climat de travail;
- Tous les ministères et organismes offrent la possibilité de recourir à la médiation externe;
- 88 % offrent un service interne de dialogue assisté.



## Enjeux

- Il reste encore beaucoup à faire pour que les avantages de recourir aux modes de facilitation soient bien compris de tous;
- La culture change graduellement;
- Faire voir les situations difficiles comme un problème vécu par les personnes et non comme un litige.

## Pistes de solution

- Amener les gens à faire davantage de prévention, à réclamer les modes de facilitation le plus rapidement possible, dès les premiers signes d'un différend, pour maximiser les chances de succès et prévenir une détérioration du climat de travail;
- Soutenir les personnes pour qu'elles puissent aborder leur situation difficile dans toute son ampleur, sans se limiter aux faits.

## **4. Société de transport de Montréal (STM)**

Présentation par M<sup>e</sup> Kristine Doederlein, protectrice de la personne à la STM :

- 10 000 employés, quinzième employeur au Québec, six syndicats;
- Le rôle de la Protectrice de la personne qui existe depuis 20 ans est bien connu et fait partie de l'entreprise comme « électron libre » pour offrir neutralité, impartialité, autonomie, confidentialité (en réalité et en apparence);
- Offre de service : écoute; échange sur les situations difficiles; médiation de divers types; rencontres de clarification.

## Constats

- Beaucoup d'employés font toute leur carrière à la STM, le règlement des conflits est d'autant plus important;
- Les employés sont invités à appeler le service de Protection de la personne le plus rapidement possible;
- La médiation est suggérée en premier;
- Les capsules d'information diffusées au personnel permettent de distinguer les concepts de résolutions de problèmes et de conflits, en utilisant un langage commun;

- Les résultats sont encourageants : l'augmentation des interventions de prévention et de résolution de conflits coïncide avec la baisse des plaintes formelles;
- Tout relâchement en matière de prévention mène à une augmentation des plaintes.

### Enjeux

- S'assurer que la prévention soit au cœur des interventions; que la résolution de conflits soit la méthode de prédilection, que la médiation devienne un premier réflexe;
- Rencontrer l'ensemble des employés de la STM : certains sont difficiles à rejoindre en raison de la nature de leur travail et il y a un manque de temps et de ressources;
- Le langage moins formel utilisé dans la politique est perçu comme étant moins sérieux;
- Intervenir au bon moment pour que la médiation soit encore une option, sinon le conflit se cristallise;
- Les mentalités changent lentement;
- Encore dans un mode « éteindre des feux »;
- Défi d'uniformité : vaincre les réticences.

### Pistes de solution

- Le travail de sensibilisation et d'intervention doit rester constant;
- Clarifier les rôles de chaque intervenant;
- Adapter la démarche selon la situation (rencontre de clarification vs médiation);
- Mettre à jour la politique et le matériel promotionnel;
- Faire des tournées pour publiciser la politique, entre autres avec des « capsules d'information » et autres moyens;
- Séances d'information, interventions et autres doivent se faire sur le temps de travail pour démontrer l'importance que l'employeur y accorde;
- Analyse de climat de travail;
- La prévention et l'utilisation des modes de PRD doivent être des priorités de la haute direction.

## Conclusions sur les pratiques actuelles suivant ces présentations

Il semble exister une réelle intention de la part des intervenants dans les milieux de travail de promouvoir davantage la prévention et le règlement des problèmes et des situations difficiles. Les moyens privilégiés sont plus souples, volontaires, et misent sur la responsabilisation et la coopération des personnes en cause.

Nous pouvons constater qu'il y a déjà des avancées quant à l'utilisation des modes moins formels comme la médiation et d'autres mécanismes de PRD. Toutefois, du travail reste à faire.

Les enjeux se situent surtout dans le changement des mentalités, tant dans la société que dans les lieux de travail. Il apparaît qu'un travail rigoureux et constant de sensibilisation et d'information est requis pour atteindre cet objectif.

Le choix des approches constitue également un défi en cours d'intervention.

Par ailleurs, le domaine du travail nécessite que l'aspect relationnel soit considéré en plus du problème qui est à la source des tensions ou du différend.

En outre, il arrive que la confidentialité soit un enjeu dans l'utilisation des modes de PRD en milieu organisationnel.

Il serait intéressant de publiciser les « histoires à succès » des stratégies de prévention et de règlement des problèmes et conflits mises de l'avant afin d'augmenter la confiance envers ces processus. Il pourrait aussi s'avérer utile de comparer les coûts, le degré de satisfaction des personnes impliquées et les incidences sur le climat de travail entre les approches informelles et formelles – comme l'arbitrage – afin de gagner de plus en plus d'adeptes.

En résumé, l'éducation, la sensibilisation, l'information et la disponibilité des ressources constituent des formules gagnantes en PRD dans la mesure où tous ces éléments sont mis en œuvre de façon soutenue.

Cependant, la clef de voûte est sans contredit l'adhésion concrète et entière de la haute direction des organisations!

## **DISCUSSIONS SUR LES THÈMES**

Les participants de la Table ronde sont invités à choisir deux thèmes parmi les quatre suggérés, et de s'installer à l'une des tables dont les discussions se feront sur les deux sujets en question.

À chaque table, un modérateur amène les participants à échanger sur les pratiques dans leur milieu de travail respectif afin d'en dégager des conclusions qui seront ensuite partagées en plénière à l'ensemble des participants.

Les quatre thèmes sont les suivants :

1. Le rôle de la médiation dans la prévention des conflits et des recours;
2. La médiation et l'exercice du pouvoir;
3. L'institutionnalisation de la médiation et l'intégrité du processus;
4. La médiation interne et externe – avantages et inconvénients.

### **1- Le rôle de la médiation dans la prévention des conflits et des recours**

- Est-ce que la médiation joue bien son rôle dans la prévention et le règlement des conflits et des recours?
- De quelle façon le moment où on installe ou propose le processus a-t-il un impact sur le comportement des personnes en médiation, sur leur état, sur les positions qu'elles feront valoir, sur l'issue de la médiation ou même sur la possibilité d'entreprendre la médiation?

### **Conclusions sur le thème**

La médiation jouerait un rôle informatif : elle ne préviendrait pas nécessairement les différends, mais faciliterait le changement, et éviterait l'aggravation et l'escalade du conflit, qui mène souvent au litige.

Dans la Fonction publique, la médiation apparaîtrait à la suite d'une plainte ou du dépôt d'un grief. Il est donc plus long de régler les problèmes, et davantage de ressources doivent y être consacrées. Le mode défensif semble prévaloir.

D'autres milieux de travail seraient plus avancés en la matière par le fait d'offrir un système en ligne, permettant aux gens de trouver des solutions à leurs difficultés, avant même de songer à la médiation.

Les participants ayant traité ce thème s'entendent pour dire que la facilitation ou la médiation devraient être prévues dès qu'il y a des doléances, le plus tôt possible, afin de favoriser le dialogue. Ces modes d'intervention permettent d'éviter la judiciarisation à outrance.

Du point de vue qualitatif, les participants sont d'accord à vouloir moins de décisions et davantage d'écoute dans les situations de plaintes, de griefs et de recours.

Le désir d'arrimer les visions patronales et syndicales implique que l'on crée une nouvelle culture, qu'il se fasse davantage d'éducation, de prévention, et que se développe une autre vision des relations de travail, basée sur les relations humaines.

Par exemple, les conventions collectives pourraient accentuer la promotion de la médiation comme moyen de régler les différends. Nous sommes encore loin de cette philosophie.

Le fait de développer la confiance envers la médiation, sa crédibilité et la transparence du processus permettrait qu'on y recoure davantage.

Tout changement de culture doit venir de la haute direction qui devrait prioriser une culture basée sur l'humain, le dialogue et l'institutionnalisation de la médiation. Pour ce faire, elle devrait :

- Fournir les ressources nécessaires ayant les compétences requises;
- Répondre rapidement aux situations pour éviter l'escalade, créer une relation de confiance et réduire les impacts négatifs;
- En faire une priorité organisationnelle en identifiant clairement qui s'occupe de la médiation et en s'assurant de son impartialité – selon son rôle dans l'organisation et son degré hiérarchique;
- Embaucher du personnel dédié à la gestion de conflits, indépendant des conseillers en relation de travail;
- Chiffrer les retombées du service de médiation pour convaincre de son efficacité.

En conclusion, l'opinion des participants qui ont discuté de ce thème converge vers l'importance de travailler à l'instauration d'une culture organisationnelle axée sur l'humanisation des rapports et le soutien aux personnes, dont le premier pas consiste à en faire une priorité. Le succès passerait par la mise en œuvre de structures et de systèmes à haut impact positif.

## 2- La médiation et l'exercice du pouvoir

- Y a-t-il des défis particuliers liés aux rapports inhérents aux relations de travail?
- Y a-t-il une culture des relations de travail?
- Jusqu'à quel point l'historique patronal-syndical des relations de travail peut-il affecter l'idée d'aller en médiation ou la façon dont ça peut se dérouler?
- Y a-t-il des gens qui ont une image ou une réputation à préserver?

### Conclusions sur le thème

Il faut un minimum de confiance des parties l'une envers l'autre pour avoir recours aux modes « non juridiques » de règlement de problèmes ou de différends comme la médiation.

À cause de leur historique, certaines cultures patronales-syndicales ont une approche plus « juridique » pour régler les difficultés. Elles mettent l'accent sur les griefs et l'arbitrage. Cette dynamique encourage le rapport de force et il devient plus difficile d'intégrer un nouveau joueur comme un médiateur en raison de deux facteurs :

- La peur de perdre du pouvoir;
- L'habitude de penser davantage en mode « réaction » que « prévention ».

La crainte de l'employeur de perdre le pouvoir que le « droit de gérance » lui octroie; le souci des représentants syndicaux du devoir de représentation et de défense des droits des travailleurs que le Code du travail leur impose par le biais des conventions collectives; et l'arbitrage mis en place pour « donner raison » à l'un ou à l'autre ne sont pas des concepts adaptés à l'établissement de relations interpersonnelles en milieu de travail. Ils redoutent que la médiation les amène à négocier à rabais et qu'en conséquence, ils perdent leur crédibilité auprès de leurs membres et le respect des dirigeants patronaux.

Par exemple, un employé peut redouter de se trouver face à son gestionnaire en médiation, car ce dernier représente le pouvoir. Le médiateur travaille à réduire l'effet « lien hiérarchique » lors des rencontres de prémédiation.

Il s'agit de redonner confiance aux parties, et progressivement, la médiation :

- Devient une façon d'obtenir un règlement répondant aux besoins des parties concernées;
- Redonne le pouvoir à chacune des parties;
- Offre des possibilités infinies de solutions adaptées aux besoins et préoccupations de chacun, avec une souplesse que l'on ne retrouve pas dans les processus plus « juridiques ».

Le rôle du médiateur est de contribuer au cheminement des participants vers la confiance envers le processus et les aide à sortir de leurs positions.

Selon le type de médiation qu'il exerce, le médiateur peut détenir un certain pouvoir, comme en médiation évaluative, qui reconnaît au médiateur une expertise qui lui permet d'orienter les parties vers des solutions.

Au quotidien, les gestionnaires peuvent manquer d'habileté à gérer les relations de travail, à voir les conflits potentiels, à intervenir efficacement en amont. Une politique conjointe – employeur, salariés, syndicats – ainsi que des ressources dédiées aideraient à régler les difficultés de façon plus rapide.

L'instauration par la haute direction de structures, politiques et autres moyens encourageant la médiation constitue l'une des conditions de succès, entre autres parce qu'elle assure une pratique cohérente, augmentant ainsi sa crédibilité au fil du temps. Il y a lieu également que les dirigeants :

- Agissent en mode « contamination » – en prêchant par l'exemple;
- Apprivoisent les milieux de travail – en éduquant les gens à s'ouvrir au dialogue;
- Identifient des indicateurs de performance en lien avec les succès de la médiation;
- Publicisent les succès – on dit que le fait d'avoir accès à l'information donne davantage de pouvoir.

Tout cela demande une réflexion sur l'organisation du travail lui-même, par exemple, reconnaître la différence entre un modèle de gestion plus « directif » par rapport à un modèle plus « participatif ». Il faut tenir compte du fait que les visions peuvent diverger selon différents paramètres, comme celui du défi générationnel.

### **3- L'institutionnalisation de la médiation et l'intégrité du processus**

- L'institutionnalisation de la médiation affecte-t-elle l'intégrité du processus?
- Cette offre systématique de la médiation affecte-t-elle la médiation elle-même?
- Quelles sont les attentes des organisations et des organismes en matière de rendement?
- Comment qualifions-nous le rendement : de façon quantitative ou qualitative?
- Comment évaluer ce que la médiation apporte?
- Quelles sont les ressources affectées à ce service?
- Est-ce que cela affecte certaines approches ou non?

## Conclusions sur le thème

Le rôle de la gestion et le service de médiation peuvent être vus sur un *continuum*.

- Le gestionnaire devrait être outillé et formé afin d'acquérir l'habileté à intervenir dans les conflits aux premiers stades. Il est responsable de créer un milieu de travail sain pour ses employés;
- Les conflits ne nécessitent pas tous d'être référés en médiation;
- Le service de médiation intervient notamment lorsque le conflit est plus avancé ou implique le gestionnaire.

L'institutionnalisation de la médiation ne porte pas atteinte à l'intégrité du processus lorsqu'il s'agit de l'institutionnalisation de l'offre. Le fait de proposer la médiation ne constitue pas un problème, mais il est possible qu'elle ne soit pas appropriée dans toutes les situations.

Comme il n'y a pas d'obligation de résultat, des indicateurs de performance et des restrictions au niveau des délais peuvent devenir un risque pour l'intégrité du processus.

Quant à la médiation en milieu institutionnel, des éléments comme la formation, le codéveloppement, le coaching, la co-médiation et l'encadrement offrent aux médiateurs l'opportunité de se développer et de se spécialiser, ce qui peut permettre d'assurer l'intégrité du processus.

Dans certains milieux, l'institutionnalisation impose des limites aux « conciliateurs » qui travaillent sur des solutions monétaires et non sur le plan relationnel.

Ce qui se dégage notamment des discussions provenant des participants, c'est qu'il est clair que si les parties conviennent ensemble d'utiliser le processus, les chances de succès sont plus élevées, puisque cela garantit davantage d'adhésion à la démarche comme aux solutions trouvées.

Par ailleurs, il est préférable que le processus soit dissocié et indépendant de l'employeur.

D'aucuns sont d'avis qu'il est difficile pour une organisation d'accepter l'idée d'investir en prévention puisque les résultats futurs ne se chiffrent pas.

On fait également un constat intéressant en regard de la société d'aujourd'hui : en contexte de pénurie de main-d'œuvre, il appert que les interventions de médiation permettent de travailler sur le lien d'appartenance et le climat de travail qui constituent des éléments de rétention du personnel.



#### 4- La médiation interne ou externe – avantages et inconvénients

- Quels sont les avantages et les inconvénients de la médiation effectuée par les ressources internes?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de la médiation effectuée par des ressources externes, appelées lorsque des situations nécessitent leur intervention?

#### Conclusions sur le thème

	Interne	Externe
Avantages	<ul style="list-style-type: none"><li>- Délais plus courts</li><li>- Connaissance plus grande du milieu</li><li>- Coûts moindres</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Permet d'asseoir clairement l'indépendance</li><li>- Apparence de neutralité, surtout en contexte hiérarchique</li><li>- Contact rompu avec le médiateur après l'intervention : pourrait être plus facile pour les participants en regard de la confidentialité</li></ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"><li>- Potentiel conflit de rôle</li><li>- Perception de partialité</li><li>- Si le processus est « brûlé » par des maladresses, la mémoire collective reste longtemps</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Peut poser des problèmes de délais</li><li>- Coûts plus élevés</li><li>- Contact rompu avec le médiateur après l'intervention : pourrait affecter les possibilités de suivi</li><li>- Le fait que l'employeur paie le médiateur peut induire des doutes par rapport à l'impartialité (mais cela est aussi vrai s'il emploie le médiateur ou le facilitateur)</li></ul>

Quelques idées qui sont ressorties :

- Il peut être intéressant dans un milieu de travail donné, de nommer un conciliateur ou un médiateur d'un autre département ou ministère pour assurer aussi les avantages de la médiation externe. Il y a lieu de garder les enjeux moins sensibles à l'interne et les plus complexes pour l'externe;
- Il peut être judicieux, si les tentatives à l'interne pour régler les situations malsaines et de longue durée n'ont pas réussi, d'avoir recours à des services de médiation externes;
- Il faut s'assurer de l'indépendance de l'intervenant en PRD et porter attention à sa position hiérarchique lors d'une médiation interne. Un créneau spécifique doit être créé pour ces intervenants;
- Il est recommandé de toujours laisser la porte ouverte à la médiation externe malgré les vertus de celle qui se fait à l'interne;
- Il faut établir des politiques, des processus et des structures; et offrir un espace pour « respirer »;
- Il peut être indiqué et possible de mettre en place un système, à l'interne, qui assure la confidentialité, l'impartialité et la neutralité. Toutefois, ça semble plus difficile à réaliser dans les PME;
- Il faudrait inciter les dirigeants, avant l'adoption du budget, à créer un poste budgétaire « PRD » et à faire une ponction dans le budget des litiges (griefs, arbitrages, procureurs, recherches, etc.) pour que celui-ci soit versé dans le premier.

## ALLOCUTION DE FIN DE JOURNÉE

Par Jean Poitras, Ph. D., professeur titulaire HEC Montréal, psychologue spécialisé en gestion de conflits.

### *Est-ce que médiation, réconciliation et efficacité est une équation soluble?*

La médiation pratiquée dans un cadre institutionnel devient bureaucratisée.

- Apparition de quotas;
- Temps maximal pour faire une médiation.

Un dilemme apparaît : fait-on de la réconciliation ou se limite-t-on à trouver des solutions?

Pour être efficace, est-il nécessaire de réconcilier les parties lors d'une médiation?

L'efficacité se mesure-t-elle par le fait d'avoir une entente ou pas?

La réconciliation dans une médiation n'affecte pas le taux d'entente, mais elle a une incidence sur la résurgence ou non du conflit.

Alors que la médiation évaluative permet de résoudre un problème, celle qui est axée sur le relationnel, ou celle que l'on qualifie de transformative, permettent à la fois de régler la difficulté et de réconcilier les parties.

Une telle réconciliation prend du temps. Dans un cadre bureaucratique, la formule n'est pas gagnante. La médiation évaluative est souvent privilégiée étant donné qu'elle donne des résultats plus rapidement.

Pour une organisation, la médiation est vue comme une dépense. Elle est contrôlée pour que son coût soit minimisé.

Toutefois, dans une organisation, les gens travaillent ensemble et si la relation entre eux n'est pas considérée, les problèmes surgissent et peuvent s'amplifier.

Un conflit est un problème de processus de résolution de problème qui a mal viré, qui a pris de l'ampleur (inflation), en grande partie à cause de l'élément relationnel.

L'objectif de la médiation est de ramener les gens dans une démarche de résolution pour trouver une solution à leur difficulté – avoir une entente. Mais cela ne peut se réaliser sans aborder l'aspect relationnel. Malheureusement, celui-ci est souvent évacué dans le contexte organisationnel.

Quel est le minimum de relationnel requis pour atteindre un niveau qui facilite l'atteinte d'une solution?

Les gens en conflit ont besoin :

- De se défouler – parce qu'il y a accumulation de frustration, ce qui influe sur leur capacité à trouver des solutions;
- D'empathie – en institution, on a tendance à attendre une plainte avant de réagir. Il y aurait moins d'accumulation si les conflits étaient traités plus rapidement. La personne qui ne se sent pas respectée veut faire payer l'autre. Elle cherche alors une « prime » en plus d'une solution. L'empathie du médiateur est parfois suffisante pour enrayer cette inflation;
- De reconnaissance de leurs besoins (d'être entendus) – pour une personne, le sentiment d'être entendue prime sur la nécessité d'obtenir ce qu'elle avait préalablement demandé comme réparation.

Les étapes de la médiation :

- Prémédiation : elle offre aux personnes participantes l'opportunité de se défouler et d'obtenir de l'empathie de la part du médiateur. Cette étape les prédispose à trouver des solutions et permet également au médiateur de bâtir sa relation avec les personnes en cause et créer la confiance;
- Exploration des intérêts : elle donne aux personnes la possibilité d'avoir de la reconnaissance de la part de l'autre, en particulier si l'autre partie peut résumer ses propos. Ceci prépare également à chercher une ou des solutions;
- Recherche d'une solution : cette étape est facilitée lorsque celles qui ont précédé ont permis de combler les besoins des personnes;
- Rédaction de l'entente.

Puisqu'en milieu organisationnel il faut parler le langage des coûts, l'instauration de projets pilotes pourrait permettre de prouver le bien-fondé de la médiation en milieu de travail.

## CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Ce qui se dégage des présentations des panélistes, des discussions des participants aux tables rondes et de l’allocution du conférencier :

- La mise en place de structures, processus et politiques en matière de gestion de conflits permet de mieux soutenir les interventions de prévention et de règlement des différends dans les organisations;
- L’engagement de la haute direction est primordial pour en assurer le succès et la pérennité;
- La culture organisationnelle donne le ton aux pratiques internes;
- L’éducation en la matière doit se faire de façon continue et soutenue afin de changer les mentalités et les cultures organisationnelles;
- La médiation peut être vue comme un moyen d’améliorer les relations, en plus de trouver des solutions;
- Le processus est encore offert à des stades tardifs du conflit, alors qu’il serait plus efficace dès ses premières manifestations;
- Les interventions de résolution de problèmes et de gestion de conflits doivent être indépendantes, connues et visibles dans l’organisation;
- La publicisation des succès de la médiation dans les milieux de travail permettrait de la faire connaître davantage et de susciter l’intérêt pour cette démarche;
- Les gestionnaires devraient être mieux outillés pour intervenir dès les premiers signes de conflit;
- L’humain doit obtenir une plus grande place en milieu organisationnel.

*Ce rapport a été réalisé grâce à la participation financière du ministère de la Justice du Québec.*

