

LES INTERVENTIONS EN MÉDIATION ET LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

par Joanne Barabé
Médiatrice - conciliatrice
Direction générale des relations du travail
Ministère du Travail du Québec
Mai 2005

Plan de présentation

- **Mission du ministère**
- **Objectifs des interventions en médiation**
- **Contexte des interventions**
- **Approche privilégiée**
- **Caractéristiques des interventions**
- **Condition de réussite**
- **Rôle du médiateur**
- **Différents types d'intervention durant la vie de la convention collective**
 - **Séminaire en relations du travail**
 - **Diagnostic des relations du travail**
 - **Formation et accompagnement de comité de relations du travail**
 - **Médiation pré-arbitrale de griefs**
 - **Médiation en matière de harcèlement psychologique**

1. Mission du ministère

La *Loi sur le ministère du Travail*, à l'art. 11, définit ainsi la mission du ministère :
« (...) Favoriser l'établissement ou le maintien de relations harmonieuses entre employeurs et salariés ou les associations qui les représentent (...) »

La *Loi sur les normes du travail* précise, quant à elle, à l'art. 81.20, qu'en milieu syndiqué « (...) En tout temps avant le délibéré, une demande conjointe des parties à une telle convention peut être présentée au ministre en vue de nommer une personne pour entreprendre une médiation (...). »

Par ailleurs, en milieu non syndiqué, la *Loi sur les normes du travail* prévoit à l'article 123.10, que « La Commission peut en tout temps, au cours de l'enquête et avec l'accord des parties, demander au ministre de nommer une personne pour entreprendre avec elles une médiation (...). »

2. Objectifs des interventions en médiation

- ◆ Aider à améliorer les relations et le climat de travail dans l'entreprise
 - ◆ En sensibilisant les parties à leur responsabilité en matière de relations du travail
 - ◆ En identifiant des façons de travailler ensemble
 - ◆ En amenant les parties à développer une zone de coopération

Plus spécifiquement en matière de harcèlement psychologique :
aider les parties à surmonter leurs difficultés et à identifier, elles-mêmes les solutions appropriées, réalistes et réalisables, qui permettront à la fois de résoudre le litige et d'éviter la récurrence de la situation.

3. Contexte des interventions

Dans les milieux syndiqués (accréditation provinciale, c'est-à-dire excluant les entreprises de juridiction fédérale), lorsque les parties s'entendent pour qu'il y ait une intervention visant l'amélioration des relations du travail.

La médiation en matière de harcèlement psychologique vise tous les salariés, syndiqués ou non, incluant les cadres.

4. Approche privilégiée

L'approche est basée sur :

- L'adhésion des parties et leur coopération
- La prise en compte de leurs intérêts, perceptions, attitudes et façons de faire
- La conviction que les parties sont les mieux placées pour trouver des solutions aux problèmes qui les confrontent
- La recherche de solutions et non de coupables
- La recherche d'un terrain d'entente commun

La méthode utilisée repose essentiellement sur l'appropriation du processus par les parties elles-mêmes.

Quelques idées fausses à corriger...

- Le boss va se servir de l'intervention pour tasser le syndicat
- Le syndicat va perdre son pouvoir de mobilisation
- Les syndiqués vont penser que le syndicat couche avec la direction
- Ça ressemble à du « mariage encounter » et ça ne donnera rien
- La direction (ou le syndicat) va se servir de l'intervention pour gagner des choses qu'elle (il) n'a pas obtenues en négociation
- Le syndicat va nous dire comment gérer notre entreprise
- Le syndicat ne représente pas l'opinion des salariés
- C'est juste une séance de défoulement collectif
- Il y a juste une petite gang de « chiâleux » qui va s'exprimer

5. Caractéristiques des interventions de médiation

Les interventions :

- ◆ se font en dehors des périodes de négociation
- ◆ sont volontaires
- ◆ sont adaptées aux besoins de la clientèle
- ◆ sont réalisées par les parties elles-mêmes
- ◆ se font sans blâme ni personnalisation
- ◆ s'attaquent au fond des problèmes
- ◆ recherchent des solutions et non des coupables
- ◆ visent des solutions durables

- ♦ sont fondées sur le consensus
- ♦ misent sur l'engagement des parties pour réaliser les changements convenus.

La médiation en matière de harcèlement psychologique, une intervention :

Volontaire

Chaque partie est libre d'adhérer à la démarche de médiation et peut en tout temps y mettre un terme. Le médiateur peut également décider, à n'importe quelle étape du processus, d'interrompre temporairement ou définitivement l'intervention, s'il considère que les conditions de réussite ne sont plus présentes. Le caractère volontaire de l'intervention signifie aussi que les parties sont disposées à faire un véritable effort pour trouver des solutions mutuellement acceptables.

Sans blâme, ni personnalisation

Le médiateur ne cherche pas de coupable, il n'a pas à juger, ni à blâmer les personnes. Son rôle est d'amener les parties dans une dynamique constructive où elles identifieront des moyens permettant d'établir un climat de travail serein, exempt de tout harcèlement.

Orientée vers la recherche de solutions mutuellement satisfaisantes

Les solutions retenues doivent respecter les intérêts et préoccupations des deux parties. Les parties doivent donc accepter d'envisager des compromis, même si elles ont la conviction, chacune de leur côté, d'avoir la meilleure solution. Pour y arriver, elles doivent faire preuve de créativité et de rigueur.

Centrée sur l'essentiel

Le processus de discussion servira à cerner les causes des problèmes afin d'identifier des solutions qui en préviendront véritablement la récurrence. En ce sens, la ou les solutions retenues doivent non seulement régler la plainte faisant l'objet de la médiation, mais elles doivent permettre d'éviter que la situation ne se reproduise, autant que faire se peut. En fait, elles doivent avoir un caractère durable.

Souple et encadrée

Le cadre de discussion est à la fois formel et souple : formel parce qu'il est supervisé par un tiers qui aide à organiser et orienter les discussions, souple parce qu'il permet de mettre à contribution les ressources externes ou internes qui pourraient être utiles à une bonne compréhension des questions essentielles. Souple aussi parce qu'il se déroule sans les contraintes de prépondérance de

preuve inhérentes à une audition devant une instance judiciaire. De plus, les parties acceptent de se conformer aux règles de fonctionnement proposées par le médiateur et convenues entre elles.

Respectueuse du droit des parties

Tout au long de la démarche, les parties peuvent décider de déférer le litige à une instance judiciaire, si elles estiment qu'il n'est pas possible de trouver un règlement qui les satisfasse. Il est important que les parties s'assurent de respecter les délais prévus à leur convention collective. Tout ce qui pourra être dit ou écrit au cours du processus de médiation sera formulé sous toutes réserves et ne sera pas recevable en preuve devant une instance judiciaire.

6. Conditions de réussite

- ✓ L'engagement soutenu et la coopération des parties : un engagement authentique et éclairé de chacune des parties, non pour faire plaisir à l'autre, pour bien paraître, ou parce qu'on n'a pas le choix, mais parce qu'on a la conviction qu'il y va de notre intérêt
- ✓ L'implication active de tous les participants à la démarche : une volonté réelle de déployer tous les efforts nécessaires pour trouver des solutions appropriées aux problèmes soulevés
- ✓ L'engagement à échanger, en cours de processus, toutes les informations utiles à la résolution du litige
- ✓ Le respect des personnes, de leurs idées, de leurs rôles et responsabilités : l'adoption d'attitudes favorisant les échanges : le respect, l'ouverture d'esprit, l'écoute active, un langage non blâmant, etc. Bref, des attitudes qui permettent d'établir un climat de confiance
- ✓ L'adhésion et l'implication de l'ensemble des mandants qui doivent être informés avant et à différentes étapes du processus de l'évolution du dossier
- ✓ La réalisation d'un plan d'action assorti de mécanismes de suivi

En matière de harcèlement psychologique, la confidentialité est particulièrement importante pour le succès de l'intervention : toutes les personnes impliquées doivent donc s'engager à traiter confidentiellement tous les échanges intervenus dans le cadre de la médiation.

7. Rôle du médiateur

- Agir à titre de personne neutre, au service de deux parties distinctes, sans porter de jugement sur les positions de l'une ou de l'autre
- Proposer une démarche et s'assurer de son bon déroulement
- Promouvoir le respect des personnes, l'ouverture d'esprit, l'écoute, la transparence, la créativité, la rigueur
- Favoriser un climat propice à la communication
- Animer et faciliter les échanges
- Aider à cerner la problématique et ses causes
- Aider les parties à dégager un terrain commun mutuellement satisfaisant
- Aider à dépersonnaliser les débats
- Identifier et traiter les résistances
- Favoriser l'émergence de consensus
- Préserver la confidentialité

En matière de harcèlement psychologique, il faut préciser que :

- Le médiateur n'est pas un enquêteur. L'évaluation de la plainte ou du grief doit être suffisamment avancée avant la désignation du médiateur; en fait, la plainte ou le grief doit être en état d'être soumis au commissaire du travail ou à l'arbitre.
- Le médiateur n'a pas à déterminer s'il est en présence, ou non, de harcèlement psychologique au sens de la loi.
- Le médiateur n'a aucun pouvoir de décision, il ne joue pas le rôle d'un juge, d'un arbitre ou d'un commissaire du travail.
- Le médiateur ne peut être contraint par l'une ou l'autre des parties à témoigner devant une instance judiciaire.

8. Différents types d'intervention durant la vie de la convention collective

8.1 Séminaire en relations du travail

Le séminaire vise à améliorer les relations entre les directions patronale et syndicale en amenant celles-ci à développer de nouvelles façons d'aborder les problèmes et d'y trouver des solutions mutuellement acceptables. Le séminaire, d'une durée de trois jours, propose une démarche encadrée favorisant l'interaction entre la direction de l'entreprise et l'exécutif syndical et les amenant à dégager des consensus sur les caractéristiques d'une situation idéale

de relations du travail, sur leur situation actuelle et sur les actions à prendre pour passer de la situation actuelle à la situation souhaitable.

Le séminaire peut aussi être utilisé pour aborder des thématiques particulières : santé et sécurité du travail ; rôles et responsabilités des parties ; retour au travail après un conflit difficile...

8.2 Diagnostic des relations du travail

La démarche de diagnostic (autrefois appelée médiation préventive) vise à améliorer le climat et les relations du travail dans l'ensemble de l'organisation en impliquant les différents paliers de l'entreprise (syndiqués, contremaîtres et direction). Le diagnostic fait ressortir les principales difficultés rencontrées dans l'organisation, par le biais d'entrevues individuelles ou de groupes. Les personnes directement concernées par les problèmes sont ainsi invitées, non seulement à décrire les problèmes, mais aussi à proposer des solutions appropriées, réalistes et réalisables, et à réfléchir à la contribution qu'elles peuvent apporter concrètement à l'amélioration du climat de travail. Comme le séminaire, le diagnostic se conclut sur un plan d'action élaboré par les parties.

8.3 Formation et accompagnement du Comité de relations du travail

La session de sensibilisation, d'une durée de deux jours, vise à favoriser la mise en place d'un comité patronal - syndical de relations du travail efficace, ou à améliorer le fonctionnement du comité existant. La formation porte sur:

- ◆ Les rôles et mandats des membres du comité
- ◆ La méthode de résolution de problèmes
- ◆ La communication efficace
- ◆ La prise de décisions par consensus
- ◆ L'animation de réunion

L'accompagnement du comité est également offert pour en soutenir le démarrage ou faciliter le traitement des divergences.

8.4 Médiation pré-arbitrale de griefs

La médiation pré-arbitrale aide les parties à régler elles-mêmes leurs griefs avant que ceux-ci ne soient référés à l'arbitrage. En fait, elle les amène à identifier les causes de leurs désaccords de manière à éviter la répétition des litiges et les oriente vers la conclusion d'un règlement mutuellement satisfaisant de leurs griefs.

8.5 Médiation en matière de harcèlement psychologique

La médiation en matière de harcèlement psychologique se situe quelque part entre le diagnostic des relations du travail et la médiation pré-arbitrale de griefs.

♦ Rencontres préliminaires

Lors de rencontres préliminaires, qui se tiennent avec chacune des parties, séparément, le médiateur vérifie l'intérêt de celles-ci pour une intervention visant à améliorer les relations et le climat de travail. En milieu non syndiqué, le médiateur rencontre normalement les représentants de l'employeur et de la personne ayant déposé la plainte; en milieu syndiqué, il s'adresse aux parties négociantes. S'il estime que cela peut être utile à l'établissement du pré-diagnostic ou au succès de la démarche, le médiateur peut aussi rencontrer d'autres personnes. L'objectif des rencontres est d'évaluer l'état global de la situation; d'identifier les personnes qui devraient être impliquées dans la démarche, les principaux problèmes vécus et les résistances; et de déterminer l'outil le plus approprié dans les circonstances. Ces rencontres servent aussi à présenter aux parties - et parfois à les rassurer - le rôle du médiateur et l'approche privilégiée par le ministère dans le traitement des plaintes de harcèlement psychologique.

Une fois le pré-diagnostic établi, le médiateur rencontre les représentants de la partie syndicale ou de la plaignante, la plaignante elle-même, ainsi que la partie patronale, afin de compléter son dossier, notamment au regard de leurs attentes. Pour la personne ayant déposé la plainte, il s'agit d'une étape importante, parfois déterminante : l'occasion d'être entendue et écoutée par un tiers neutre; le médiateur doit pouvoir reconnaître la souffrance sans pour autant donner un avis d'expert sur le bien-fondé de la plainte. Le médiateur intervient auprès des deux parties, sur la relation qui existe entre elles : il n'est le porte-parole ni de l'une, ni de l'autre. Pour être efficace, il doit être crédible auprès de chaque partie et savoir, en toutes circonstances, préserver sa neutralité.

C'est également à ce moment, que le médiateur vérifie si les personnes comprennent bien les exigences de l'intervention et ses modalités de réalisation. À la lumière des informations ainsi recueillies, le médiateur établit le plan de travail qu'il proposera aux parties lors de la rencontre conjointe.

♦ Rencontre conjointe - engagement des parties

Lors de la rencontre conjointe, le médiateur s'assure que les parties ont la volonté réelle d'adhérer et de coopérer à la démarche. Selon les circonstances, le médiateur peut également inviter à cette rencontre les personnes directement concernées par la plainte afin de s'assurer de leur participation active à la résolution du litige. Quel que soit le format de la rencontre, l'essentiel est que les personnes y participant se confirment mutuellement leur engagement et leur compréhension du processus pour éviter tout risque de dérapage éventuel.

Le seul accord des parties, communiqué individuellement au médiateur, ne suffit pas à enclencher le processus de médiation. Il s'avère essentiel au succès de l'intervention d'amener les parties à se commettre l'une en face de l'autre sur leur engagement mutuel quant au processus de médiation et sur les objectifs qu'elles désirent atteindre.

Cette rencontre permet également aux parties de s'entendre sur un plan de travail, de partager leurs attentes (incluant les attentes du plaignant ou de la plaignante) et de convenir des attitudes à favoriser ou à éviter.

Enfin, le médiateur profitera de l'occasion pour réitérer son engagement personnel dans la démarche, en terme de neutralité, de respect, de confidentialité, de disponibilité.

♦ Choix du processus et des personnes à impliquer

Selon la nature de la plainte, le nombre et le rôle des personnes impliquées, les répercussions sur l'organisation, le médiateur proposera une médiation pré-décisionnelle (médiation pré-arbitrale), un diagnostic du climat de travail (diagnostic des relations et du climat de travail), ou tout autre processus adapté à la situation.

▪ Médiation pré-décisionnelle

Lorsque la plainte est individuelle, qu'elle vise une personne en particulier, que la situation qu'elle dénonce n'a pas détérioré le climat de travail; bref, qu'elle n'a pas de dimension collective, le médiateur abordera le dossier en médiation pré-décisionnelle en privilégiant la méthode de résolution de problèmes.

Dans un premier temps, les parties sont invitées à décrire les faits, causes et conséquences de la situation, à s'entendre sur la nature et l'ampleur du problème

et à partager leurs intérêts et préoccupations. Puis, elles explorent les options diverses qui pourraient éventuellement constituer des solutions. Enfin, elles évaluent les options à partir de critères objectifs (efficacité, faisabilité, satisfaction des intérêts mutuels, etc.) et choisissent l'option ou la combinaison d'options qui règlent le problème de manière durable.

- Diagnostic du climat du travail

Lorsque la plainte comporte une dimension collective, qu'elle dénonce des pratiques généralisées : plusieurs victimes, plusieurs agresseurs, situations récurrentes, culture d'organisation, etc., le médiateur privilégiera le recours au diagnostic organisationnel.

- *Identification des situations problématiques*

Les représentants de la direction, du syndicat et les salariés sont alors invités, dans le cadre d'entrevues individuelles ou de groupes, à identifier et décrire les situations problématiques les plus généralisées et leurs conséquences sur le climat de travail. Ils sont aussi appelés à suggérer des pistes de solution et à indiquer quelle contribution personnelle ou collective ils peuvent apporter à l'assainissement du climat de travail et à la prévention ou à l'élimination de toute forme de harcèlement.

- *Production d'un rapport - synthèse*

Le médiateur rédige un rapport synthèse qui témoigne des perceptions et des informations recueillies lors des entrevues : le rapport reprend les énoncés les plus couramment entendus. Il relève les principaux constats qui se sont dégagés ainsi que les pistes de solution suggérées.

Le rapport est ensuite présenté à chacune des parties, séparément, afin de leur permettre de le comprendre, de l'analyser, d'émettre une première réaction et d'exprimer leur volonté ou non d'y donner suite. C'est l'étape de l'appropriation.

Le médiateur profitera de ces rencontres pour aider chacune des parties à élargir sa compréhension de la situation, à prendre conscience de ses propres ressources et à réfléchir à des actions concrètes.

▫ *Identification de solutions et élaboration d'un plan d'action*

Une rencontre conjointe en présence des deux parties leur permet d'échanger sur leur compréhension des problèmes soulevés dans le rapport et de dégager des orientations communes en vue d'améliorer le climat de travail. L'identification des solutions se fait en utilisant la méthode de résolution de problèmes, c'est-à-dire qu'une fois le problème partagé et compris par tous, on explore toutes les options ou solutions possibles avant de les évaluer à leur mérite à partir de critères objectifs. On choisit la solution (souvent élaborée à partir d'une combinaison d'options) en recherchant le consensus.

Par la suite, les parties conviennent d'un plan d'action qui mène à la mise en œuvre de la ou des solutions retenues, et qui identifie des personnes responsables et un échéancier réaliste. Lorsque cela est utile, le médiateur peut accompagner les parties dans l'acquisition de nouveaux comportements et dans la transformation de l'organisation.

Enfin, les parties doivent s'entendre sur les modalités entourant la diffusion du rapport et du plan d'action.

▫ *Suivi de l'intervention*

Le médiateur voit à ce que les parties se donnent un mécanisme de suivi interne pour procéder à la diffusion du plan d'action et à la mise en place des moyens pour en assurer la réalisation. Ce mécanisme devra aussi prévoir des moments pour évaluer les résultats obtenus et apporter au plan d'action les ajustements qui s'avèreraient nécessaires.

Enfin, les parties sont avisées qu'elles seront invitées à faire le bilan de l'opération, en présence du médiateur, au terme d'une période déterminée.

Quelques questions non exprimées...

- Est-ce que je peux faire confiance au médiateur ?
- Est-ce qu'il a de l'expérience dans le traitement des dossiers de harcèlement psychologique ?
- Est-ce une démarche structurée ?
- Est-ce que je peux donner au médiateur des informations confidentielles ?
- Est-ce qu'il va me forcer à admettre des choses ou à faire des concessions ?

... ou idées fausses à corriger...

- ❑ Le médiateur va déterminer s'il y a du harcèlement ou pas
- ❑ Il va nous dire quoi faire
- ❑ Le médiateur va se faire manipuler et prendre pour l'autre partie
- ❑ Il va blâmer la direction
- ❑ La médiation va nous permettre de connaître les arguments de l'autre partie afin de préparer notre preuve en vue de l'audition devant l'arbitre ou le commissaire
- ❑ Le médiateur va nous forcer à faire des choses qui ne nous conviennent pas
- ❑ Il va apporter une aide psychologique à la plaignante ou au plaignant
- ❑ Le médiateur va rappeler le harceleur à l'ordre

Conclusion

Que l'on intervienne dans un cas de harcèlement psychologique ou de relations du travail détériorées, le succès de la médiation réside essentiellement dans la volonté des parties de changer des choses, dans l'énergie qu'elles sont prêtes à y consacrer, et dans leur capacité de se remettre en question.

En matière de harcèlement psychologique, plus spécifiquement, on doit souvent composer avec des personnes fragilisées, à l'émotivité exacerbée, en perte d'estime de soi, ayant besoin de soutien professionnel. Or, le rôle du médiateur n'en est pas un de thérapeute, la personne ayant porté la plainte n'est pas notre cliente. Notre intervention vise les personnes habilitées à modifier leur environnement de travail pour en faire un climat sain, exempt de tout harcèlement, il est important que les différentes personnes impliquées dans une plainte de harcèlement en soient conscientes pour que nous puissions agir efficacement.