

La médiation dans les cas de harcèlement psychologique en milieu syndiqué au Québec

Monique Richard
Direction générale des relations du travail
Ministère du Travail du Québec

Conférence européenne de la médiation
Bourg-la-Reine, Paris
27-28 mai 2010

Plan de la présentation

- A. Mise en contexte
- B. La protection légale contre le harcèlement psychologique
- C. Quelques données (bilan interne)
- D. L'offre de service de la DGRT
- E. Les impacts du harcèlement dans les milieux de travail
- F. Les niveaux d'intervention
- G. Le processus de médiation
- H. Les solutions
- I. Les conditions de réussite
- J. Conclusion

Résumé

Une législation québécoise récente qui permet de faire appel à la médiation relativement à une plainte de harcèlement psychologique dans le milieu de travail, nous a obligés à repenser à nos façons de faire. Nous intervenons généralement dans le cadre de rapports collectifs de travail entre patrons et syndicats. Dans les cas de harcèlement, la dimension individuelle doit désormais être prise en compte, ce qui pose de nouveaux défis quant aux limites de notre rôle comme tiers intervenant.

A. Mise en contexte

Le système de relations professionnelles québécois, comme ailleurs en Amérique du Nord, comporte pour les employeurs et leurs employés des règles différentes de fixation des conditions de travail, pour peu que l'on soit syndiqué ou non. Les salariés peuvent faire le choix par établissement d'être syndiqué ou non, en adhérant à majorité simple à un syndicat ouvrier qui devient alors le représentant et le mandataire privilégié sinon exclusif pour et au nom des salariés auprès de l'employeur (représentation monopolistique). Les personnes qui sont à l'emploi de cet établissement syndiqué bénéficient dès lors des conditions de travail négociées par le syndicat représentatif avec leur employeur, peu importe qu'ils en soient membres ou non. Ces conditions négociées sont consignées dans une *convention collective de travail* qui fait force de loi. Le Code du travail définit et garantit les droits et obligations des employeurs et des syndicats. La convention collective, généralement plus avantageuse et plus élaborée que la loi, s'applique en complémentarité avec les différentes lois du travail.

À contrario, les employés non syndiqués ont un contrat individuel de travail avec leur employeur, contrat le plus souvent verbal, et bénéficient bien sûr de l'ensemble des lois du travail, telle la *Loi sur les normes du travail*.

Cette loi contient des conditions minimales qui doivent s'appliquer à tout employé (durée du temps de travail, congés obligatoires, paie, etc.), incluant les dispositions relatives au harcèlement psychologique. Pour les employés syndiqués, ces dernières dispositions sont réputées faire partie intégrante de leur convention collective de travail⁽¹⁾. Bref, tout employé et tout employeur au Québec est couvert par les dispositions légales concernant le harcèlement psychologique, seules les modalités de recours sont différentes si l'on est issu d'un milieu syndiqué ou non.

B. La protection légale contre le harcèlement psychologique

Avant 2004, aucune loi ne protégeait directement contre le harcèlement psychologique en milieu de travail. Les plaintes étaient alors faites sous le chapeau d'autres lois, comme la *Loi sur la santé et sécurité au travail*, la *Loi sur les accidents du travail*, et principalement la *Charte des droits et libertés de la personne* qui interdit toute discrimination ou atteinte à l'intégrité de la personne en regard du sexe, de la langue, de la nationalité, de la race, etc.⁽²⁾. Avec l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions incluses à la *Loi sur les normes du travail* concernant le harcèlement psychologique, les choses sont beaucoup plus claires, le recours plus direct et universel, tout en visant spécifiquement les situations de travail.

La loi édicte que toute personne salariée a droit à un milieu de travail sain et exempt de harcèlement psychologique, peu importe son statut⁽³⁾, et l'employeur a

¹ Article 81.20, 81.20, 1^{er} alinéa, de la *Loi sur les normes du travail* (voir en annexe 1).

² Article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.

³ Article 81.19, 1^{er} alinéa, de la *Loi sur les normes du travail* (voir en annexe 1).

l'obligation de prendre les moyens *raisonnables* pour assurer ce droit ⁽⁴⁾. Le harcèlement psychologique se définit comme suit :

[81.18 Définition – Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.

Conduite grave – Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.] ⁽⁵⁾

En vertu de la *Loi sur les normes du travail*, il existe deux chemins, selon qu'on soit syndiqué ou non, pour conduire une plainte contre le harcèlement psychologique subi dans son milieu de travail :

Employé non syndiqué : la plainte sera déposée auprès de son employeur et à la Commission des normes du travail (commission de surveillance et d'application de la *Loi sur les normes du travail*) qui, s'il y a apparence de violation de la loi, fera enquête et offrira des services de médiation pré décisionnelle. La Commission représentera la personne plaignante devant le tribunal administratif approprié pour une décision finale, si tel est le cas.

Employé syndiqué : la plainte sera déposée sous forme d'un grief selon les modalités et procédures prévues à la convention collective en vigueur dans l'établissement, et le syndicat prendra fait et cause pour et au nom de la personne salariée. Une décision finale peut être rendue par un tribunal administratif présidé par un arbitre de grief ⁽⁶⁾. À tout moment avant une décision arbitrale, la *Loi sur les normes du travail* prévoit la possibilité de soumettre le litige à la médiation ⁽⁷⁾, et il s'agit alors, soit d'un médiateur privé choisi par l'employeur et le syndicat de consentement, ou d'un médiateur nommé par le ministre du Travail, incidemment un médiateur fonctionnaire de la Direction générale des relations du travail (DGRT).

La DGRT est partie intégrante du ministère du Travail et emploie vingt-cinq fonctionnaires, qui agissent comme médiateurs dans les milieux syndiqués. La plus grande partie de nos dossiers visent à aider les parties patronale et syndicale dans le cadre de leurs négociations des conditions de travail, que ce soit dans un contexte de négociation conflictuelle (distributive) ou de négociation basée sur les intérêts (intégrative). Il y a plus de mille six cent (1 600)⁸ conventions collectives annuellement au Québec qui se renouvellent et pour 15 à 20% de ce nombre selon les années, (343 en 2009-2010)⁹, les parties font appel à nos services de conciliation pour les aider à conclure leur négociation. La deuxième activité la plus importante de notre direction vise l'amélioration des relations et du climat de travail (dialogue social) (entre 100 à 125 dossiers)¹⁰, alors que les autres interventions concernent la médiation préarbitrale de griefs et la médiation dans les cas de harcèlement psychologique (45

⁴ Article 81.19, 2^e alinéa, de la *Loi sur les normes du travail* (voir en annexe 1).

⁵ Article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail* (voir en annexe 1).

⁶ Article 80.20, 1^{er} alinéa, de la *Loi sur les normes du travail*, voir en Annexe 1.

⁷ Article 80.20, 2^e alinéa, de la *Loi sur les normes du travail*, voir en Annexe 1.

⁸ Ministère du Travail, *Information statistique sur le travail*, op.cit., page 7.

⁹ Directions générales du travail, données internes pour l'année 2009-2010.

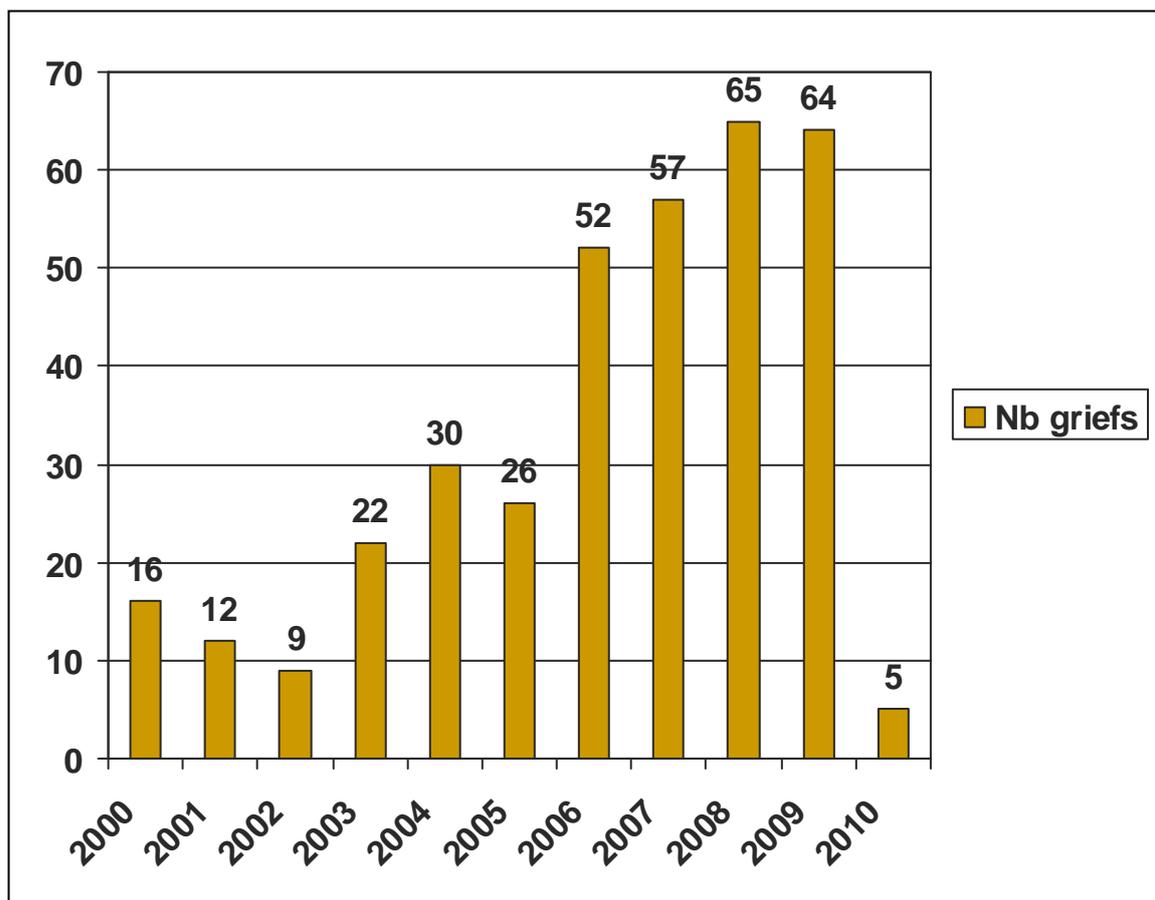
¹⁰ Idem.

dossiers en 2009-2010)¹¹. Mon propos porte justement sur les cas de médiation suite à des allégations de harcèlement psychologique dans les milieux de travail syndiqués et traités par les médiateurs de notre Direction.

La mise en application de la loi sur le harcèlement psychologique est récente (2004), les premières demandes de médiation nous ont été acheminées en 2005 et depuis, nous avons eu à traiter plus de soixante dossiers de médiation à ce titre, dont 26 pour 2009-2010..

C. Quelques données (bilan interne)

Il n'existe pas de données statistiques sur les griefs déposés en milieu syndiqué, ni sur le traitement de ces griefs par les employeurs et les syndicats. Nous ne pouvons pas non plus savoir combien de médiations ont pu être dirigées par des médiateurs privés. Nous savons par ailleurs que le nombre de décisions rendues par les arbitres de griefs pour des causes de harcèlement psychologique a quadruplé entre 2000 et 2009 (*Graphique 1*). On peut supposer que l'augmentation significative du nombre de décisions, surtout à partir de 2006, n'est pas étrangère à l'entrée en vigueur la nouvelle loi en 2004.

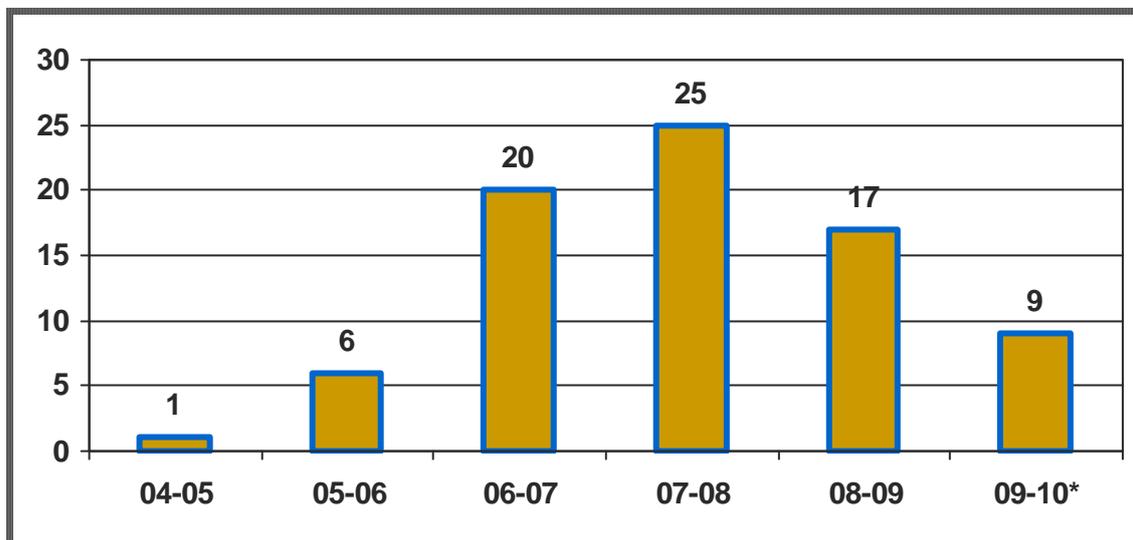


Graphique 1 : Nombre de décisions arbitrales rendues annuellement pour des griefs de harcèlement psychologique ou de discrimination (données internes du Ministère du Travail) (les données de 2010 sont partielles)

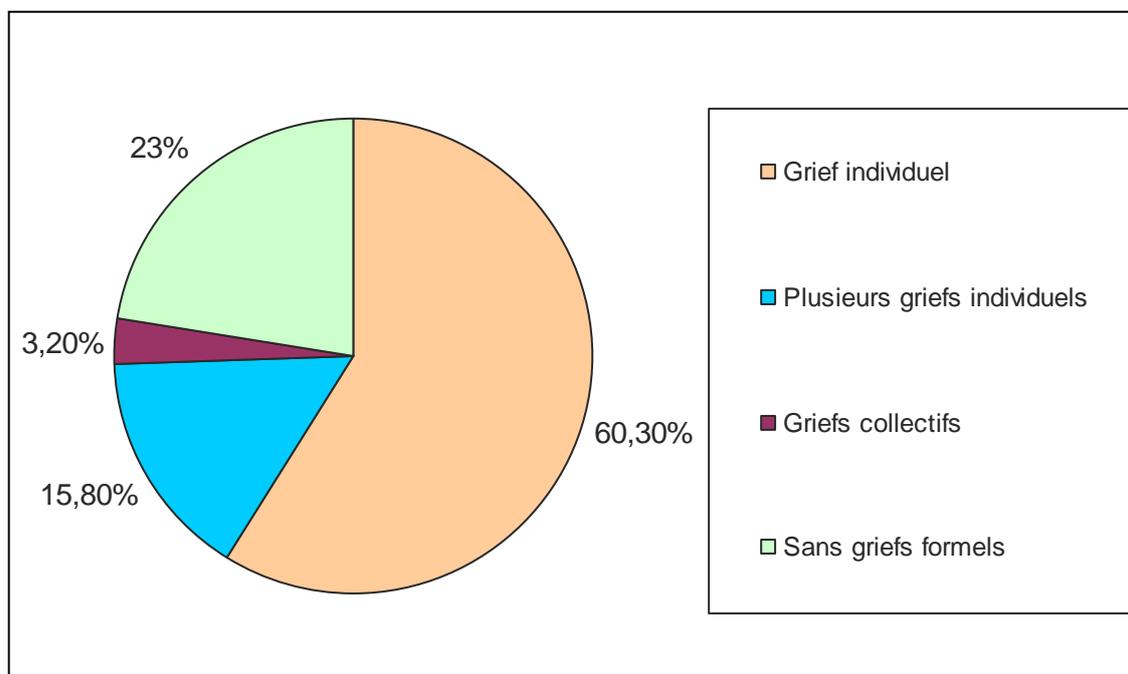
Voyons maintenant les demandes de médiation reçues par notre Direction depuis l'entrée en vigueur de la loi. Il a fallu attendre 2006-2007 pour prendre notre vitesse

¹¹ Idem.

de croisière, qui se situe autour de vingt dossiers par année (*Graphique 2*). À date, nous avons traité au total soixante dossiers en médiation. Notons que la majorité des dossiers (60%) relèvent de griefs individuels, alors que 16% joignent plusieurs griefs individuels et que seulement 3% de nos dossiers touchent un ensemble de salariés ayant fait grief collectivement (*Graphique 3*). Près du quart de nos dossiers de médiation dans les cas de harcèlement psychologique suivent une demande des parties alors qu'aucun grief formel n'avait été formulé (23%).



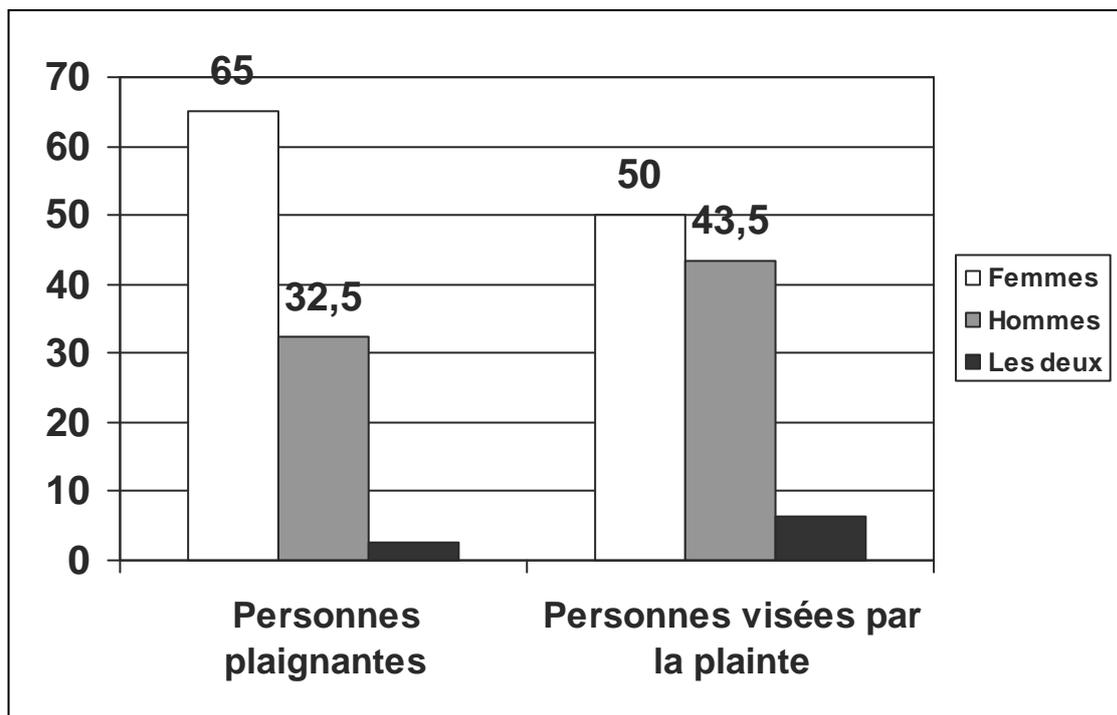
Graphique 2 : Demandes reçues annuellement (Bilan interne 2004-2009)



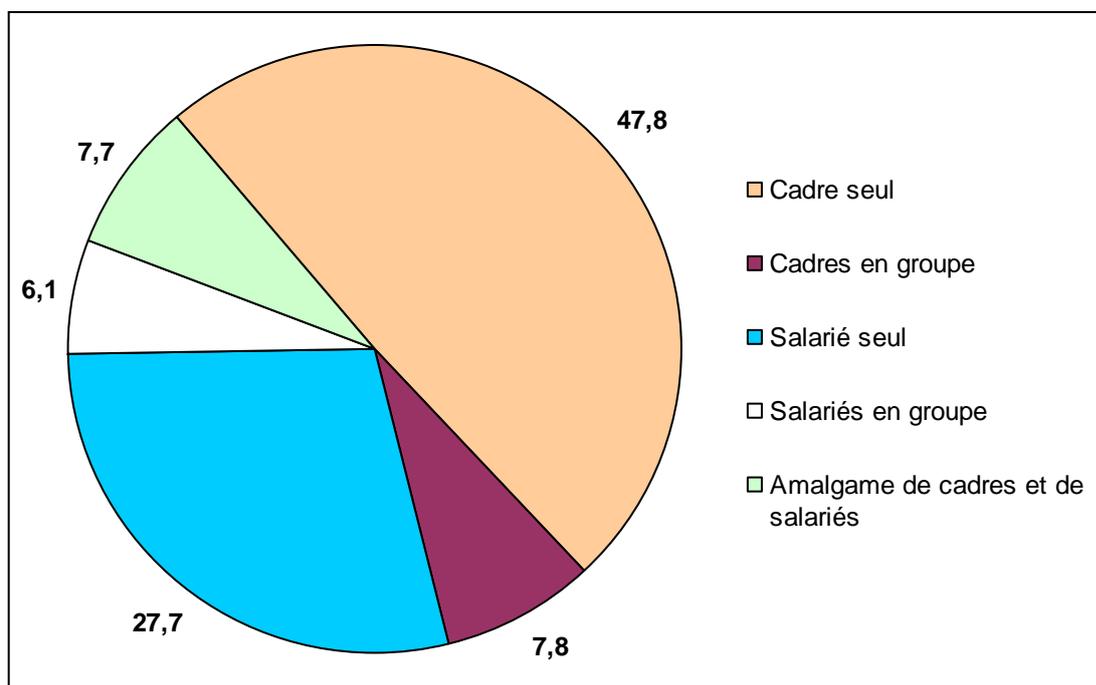
Graphique 3 : Nature des demandes (N = 60) (Bilan interne 2004-2009)

Notre étude maison sur les dossiers de médiation reçus, nous révèle aussi que les femmes représentent 65% des plaignantes et 50% des mises en cause (*Graphique 4*). Le *Graphique 5*, quant à lui, nous apprend que 56% de nos dossiers mettaient en cause des cadres individuellement (48%) ou en groupe (8%), qu'une proportion importante des plaintes visent d'autres salariés (28% visant un seul salarié et 6%

plusieurs salariés à la fois) et que 8% des plaintes sont portées envers des cadres et des salariés.

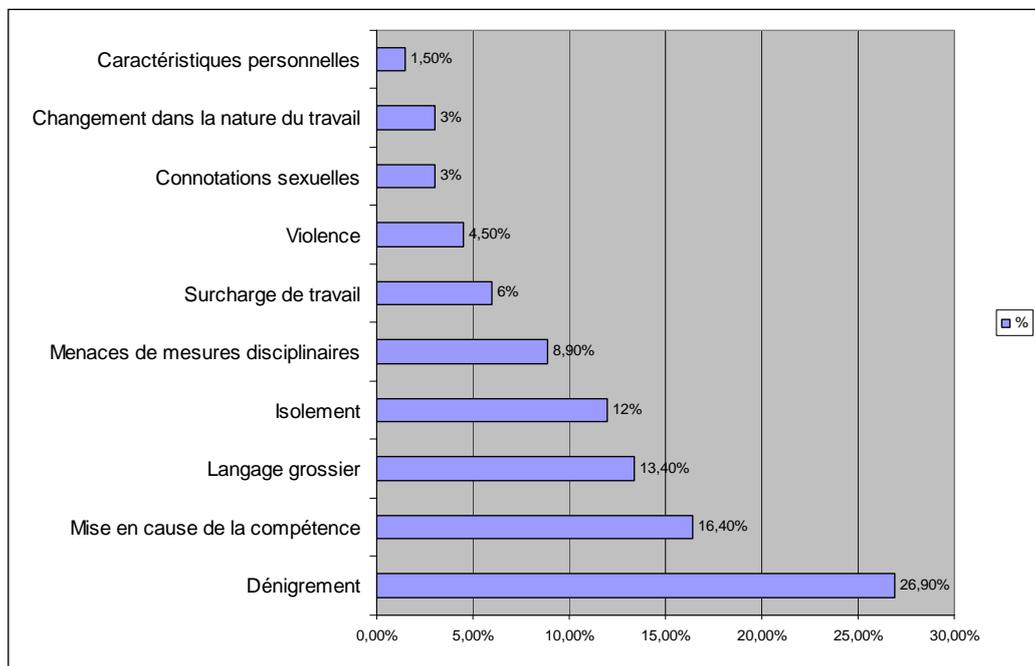


Graphique 4 : Données par sexe (N = 60) (Bilan interne 2004-2009)



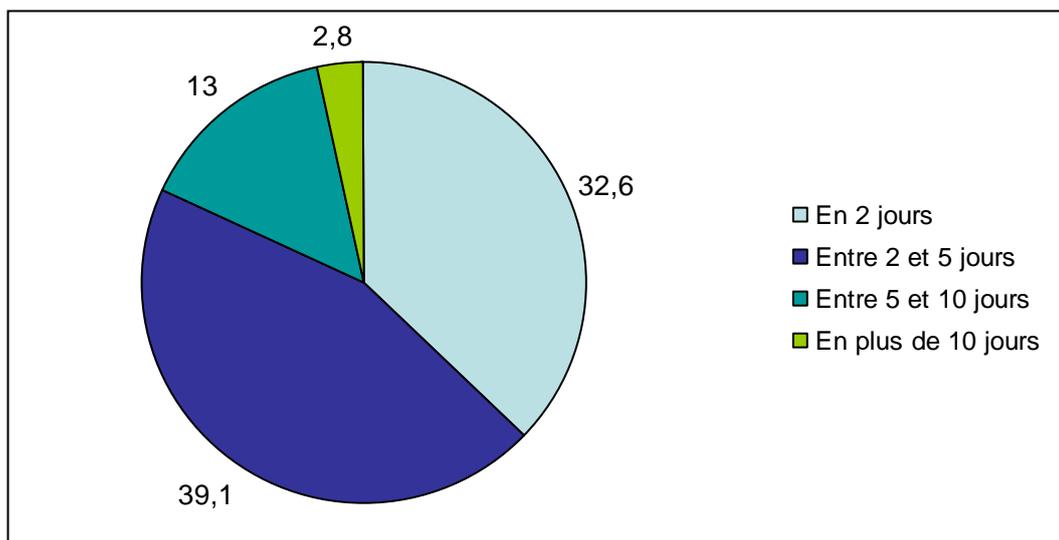
Graphique 5 : Personnes visées (N = 60) (Bilan interne 2004-2009)

Le Graphique 6 répertorie les principaux motifs invoqués pour justifier la plainte de harcèlement. On y voit que les causes principales concernent des attitudes et des comportements de non respect envers les personnes plaignantes.



Graphique 6 : Les problèmes invoqués en % (Bilan interne 2004-2009) (N = 60)

Finalement, le dernier graphique (*Graphique 7*) nous apprend que plus de 70% de nos dossiers comportent cinq jours (¹²) ou moins d'intervention, que 13% des dossiers se réalisent avec 5 et 10 jours d'intervention et que seulement 3% requièrent plus de 10 jours.



Graphique 8 : Durée des interventions en jours (N = 60) (Bilan interne 2004-2009)

¹² « Jour » signifie une journée de déplacement pour le dossier, peu importe s'il s'agit d'une journée complète ou d'une partie de journée en intervention.

D. L'offre de service de la DGRT

Nous présentons un document écrit ⁽¹³⁾ à l'ouverture de nos dossiers pour décrire rapidement les caractéristiques importantes de la médiation qui s'entreprendra bientôt dans le milieu de travail si les deux parties y donnent leur adhésion. Voici les points clés de cette offre de service type :

- a) La médiation est un processus volontaire auxquels sont conviés l'employeur, le syndicat, les plaignants et personnes mises en cause. Cette intervention n'est pas une enquête et ne vise pas à déterminer s'il y a ou n'y a pas harcèlement psychologique aux yeux de la loi, ni à chercher des coupables. Au contraire, ce que l'on cherche à faire, partant du principe que les parties impliquées reconnaissent qu'il y a un problème de comportement, de gestes ou d'attitudes suffisamment graves pour qu'on intervienne, c'est de trouver les moyens de faire cesser ces pratiques et de prévenir leur récurrence dans le futur.
- b) Le médiateur doit fournir un cadre de discussion permettant de faire s'exprimer tous les points de vue et de favoriser un climat propice à la communication. Il écoute les diverses parties impliquées et les aide à établir des consensus sur des solutions, à partir de pistes de réflexion qu'il leur soumet. Il a un devoir de confidentialité par rapport à tout ce qu'il reçoit comme information et témoignage, et il appelle toutes les parties et personnes impliquées à faire acte de réserve pour permettre au processus le meilleur déroulement.
- c) Le médiateur n'est pas un thérapeute ni un psychologue, et son rôle doit être mis au clair rapidement auprès de personnes souffrantes qui peuvent avoir tendance à s'appuyer sur lui. Il est là pour les aider à formuler leurs attentes, leurs craintes, de façon à ce qu'il puisse mieux saisir les enjeux et faire cheminer les parties vers des solutions mutuellement acceptables.
- d) Le médiateur est au service de deux clients, l'employeur et le syndicat, et ceci aussi doit être rappelé clairement au début de l'intervention, dans un contexte où parfois le climat est tellement détérioré, où maintes actions ont été entreprises avec effet d'aggraver la situation au lieu de l'améliorer, que les deux parties sont tentées de s'en remettre au médiateur et de le laisser transiger directement avec les employés impliqués. Mais là n'est pas son rôle, c'est celui des parties : le rôle du médiateur est plutôt de recadrer la situation pour voir les choses autrement et de mettre la table pour les solutions.

¹³ Voir en Annexe 2 : offre de service type pour la médiation dans les cas de harcèlement psychologique

- e) La médiation vise la déjudiciarisation du processus de règlement des litiges en vue de régler les problèmes directement avec les personnes concernées plutôt que de faire trancher par un arbitre. Les parties expriment souvent les attentes spécifiques suivantes : améliorer le climat de travail; faciliter la consolidation d'équipe; rétablir les ponts entre les personnes; clarifier les rôles et responsabilités; réparer les préjudices; etc.
- f) Concrètement, le processus va permettre aux parties de s'entendre sur des moyens (plan d'action et suivi) visant le rétablissement de la situation entre les personnes, tant au plan relationnel qu'au niveau professionnel, mais aussi, là où la situation l'exige, le rétablissement d'un climat de travail sain par des pratiques de gestion revisitées.

Cette offre de service est présentée dans tous les cas de demande de médiation pour les dossiers de harcèlement psychologique, mais le processus enclenché sera plus ou moins long et élaboré s'il s'agit d'un conflit entre deux personnes, par exemple, là où on peut intervenir rapidement, ou ailleurs où le climat de travail a dégénéré et là où tous les employés se sont divisés en fonction de leurs intérêts et valeurs propres.

E. Les impacts du harcèlement dans le milieu de travail

Le harcèlement en milieu de travail s'installe lentement et on peut suivre son évolution sur une longue période de temps, en notant que, s'il concerne souvent deux personnes au départ, si rien n'est fait, de plus en plus de personnes seront impliquées et on risque une détérioration importante du milieu de travail, qui devient « néfaste », inopérant et dysfonctionnel. C'est pourquoi l'intervention sera d'autant plus efficace qu'elle se fait rapidement et nous avons vu que plusieurs employeurs et syndicats nous ont demandé d'intervenir en prévention, avant même la formulation d'un grief.

Le tableau qui suit décrit les stades d'un conflit et le type d'intervention approprié en fonction de son développement.

Tableau 2 : Les stades du conflit

<i>Les stades</i>	<i>Interventions possibles</i>
1. L'exclusion. Absence d'une volonté claire d'inclure un individu, un leader ou un sous-groupe au sein de l'équipe. Le premier stade ne conduit pas nécessairement au conflit, mais disons que la table est dressée.	Activités d'intégration
2. L'affrontement. Expression maladroite des besoins et des différences ou non reconnaissance de la légitimité des besoins distincts. L'insatisfaction des besoins entraîne des frustrations exprimées. Ignorer cette étape normale de l'évolution d'une équipe peut mener à un affrontement stérile des besoins, des intérêts et des valeurs. En n'agissant pas à ce stade-ci, on favorise l'émergence du conflit.	Activités de consolidation d'équipe et de médiation

<p>3. La formation de clans. Collusion entre des membres d'équipe dont le rapprochement est initialement fondé sur des sources d'insatisfaction, des souffrances et certaines affinités. L'affrontement avec la partie adverse est la raison d'être des clans. Disons qu'à ce stade-ci, l'équipe est de plus en plus contaminée par le conflit, qui prend des proportions de plus en plus importantes et touche de plus en plus de personnes.</p>	<p>Diagnostic, coaching, médiation et intervention auprès de l'équipe</p>
<p>4. L'escalade et l'éclatement. Affrontements ouverts accompagnés de propos injurieux et abusifs, témoignant de l'adoption d'une approche gagnant-perdant. Comme il y a bris de communication entre les membres des deux clans, le gestionnaire assume souvent le rôle de messenger entre ceux-ci. Dans la plupart des cas, des conduites répréhensibles sont présentes. L'objectif des personnes prenant part au conflit est de gagner coûte que coûte. On pourra utiliser des stratégies visant notamment à faire perdre la face à l'adversaire ou à le blesser. En situation de guerre, tous les coups sont permis. Le climat devient insupportable.</p>	<p>Diagnostic, coaching, intervention auprès de l'équipe, médiation, mesures disciplinaires, congédiements...</p>
<p>5. La rupture. Démembrement de l'équipe au sens propre ou figuré: départ de certains de ses membres ou rupture totale des relations entre des collègues, ruptures qui entraînent des stratégies d'évitement. Pas facile la gestion dans ce contexte, me direz-vous. Il n'est toujours pas possible de faire renaître l'esprit d'équipe et la confiance à ce stade-ci. Tout comme dans une zone sinistrée après une catastrophe naturelle, les dégâts sont nombreux.</p>	<p>Diagnostic, coaching, intervention auprès de l'équipe, médiation, mesures disciplinaires, congédiements, embauche...</p>

Source : Ghislaine Labelle, pages 18, 19, 159 et 160

L'auteure, Ghislaine Labelle, situe le *point de bascule* au stade de la formation des clans. Ce point de bascule marque le moment où le conflit passe de la dimension interpersonnelle au conflit d'équipe et où les interventions internes de prévention par le biais des gestionnaires ou des professionnels des ressources humaines ne suffisent plus, et où il faut désormais passer à des décisions de gestion plus radicales et faire intervenir une tierce partie pour aider à résoudre le conflit.

À la lumière de notre expérience, les demandes de médiation reçues peuvent se situer à n'importe quel stade d'évolution du conflit et il faudra adapter notre intervention à la réalité propre du milieu où nous sommes appelés à agir.

F. Les niveaux d'intervention

Le champ de travail des médiateurs de la DGRT concerne normalement les rapports collectifs de travail. C'est le propre de nos interventions de conciliation lors des négociations collectives ou encore lors de la médiation préarbitrale. Dans ces deux types d'intervention, les acteurs du système de médiation sont les représentants de chaque partie, auxquelles on propose un processus dans le but de rencontrer les objectifs fixés. Il en est de même dans le cadre de nos activités de formation et d'accompagnement des parties patronale et syndicale, que ce soit pour les aider à mieux structurer et améliorer l'efficacité de leurs comités paritaires ou encore pour mener à bien leur négociation basée sur les intérêts. Dans tous ces cas, notre

intervention se situe donc au niveau institutionnel, c'est-à-dire auprès de comités composés de personnes mandatées comme tel par l'employeur et le syndicat.

En ce qui concerne nos interventions visant à l'amélioration du dialogue social, une deuxième dimension s'ajoute, soit la dimension organisationnelle. En effet, ces interventions visent à améliorer les relations du travail à l'interne de l'organisation, et si le médiateur agit en coopération avec les parties syndicale et patronale, il intervient aussi auprès des gestionnaires et des employés syndiqués pour faire le portrait de la situation (diagnostic des relations du travail), de façon à cerner les mécanismes internes de gestion, de communication, par exemple, dans le but de leur amélioration. Le médiateur agit donc au niveau institutionnel et organisationnel tout à la fois.

La médiation dans les cas de grief contre le harcèlement psychologique implique une troisième dimension, soit la dimension individuelle. En effet, le grief de harcèlement psychologique est bien différent dans sa nature qu'un autre grief qui conteste habituellement une décision de l'employeur en regard des différentes dispositions de la convention collective. Le grief de harcèlement psychologique implique et vise quant à lui des personnes et leurs attitudes, gestes et comportements, et il semble bien difficile de traiter de ces dossiers sans tenir compte des relations interpersonnelles entre ces différents acteurs. Ce qui amène à travailler à trois niveaux :

- institutionnel, puisque l'employeur et le syndicat sont et demeurent nos clients à qui nous sommes redevables et à qui reviennent de prendre les décisions, y compris la réparation des torts causés s'il en est;
- organisationnel, puisque notre diagnostic mettra le doigt éventuellement sur des éléments du système à renforcer pour éviter que des situations de harcèlement ne se produisent dans le futur;
- et individuel, puisque des personnes sont plaignantes et d'autres mises en cause, et qu'il faut les aider par notre médiation à améliorer leurs relations entre elles.

Lorsque le ministère du Travail nous a mandatés pour traiter les demandes de médiation pour les dossiers de harcèlement psychologique dans les milieux syndiqués, un comité de travail a été mis sur pied pour élaborer le processus de médiation à mettre en place. Nous avons d'abord pensé qu'il y aurait lieu de traiter les dossiers individuels comme les cas de médiation préarbitrale de grief (médiation au niveau *institutionnel*¹⁴) et les dossiers collectifs comme les cas de médiation pour l'amélioration du dialogue social (médiation de niveau institutionnel et *organisationnel*¹⁵). Cependant, dès les premiers dossiers, il a été clair que ni la dimension individuelle ni la dimension organisationnelle ne pouvaient être écartées et que nous devons innover à ce chapitre et adapter nos interventions à cette réalité.

G. Le processus de médiation

Le processus de médiation utilisé dans les cas de plaintes pour harcèlement psychologique est sensiblement le même que celui dans les dossiers de dialogue social, où nous retrouvons les étapes suivantes : exploration, contrat d'engagement,

¹⁴ Niveau institutionnel : le médiateur agit avec et pour les représentants officiels de l'employeur et du syndicat et n'intervient pas, ou très rarement, à d'autres niveaux de l'entreprise.

¹⁵ Niveau organisationnel : le médiateur, en plus des représentants officiels, agit et interagit avec d'autres acteurs au niveau de l'entreprise.

élaboration d'un plan de travail, qui se réalise avec un diagnostic de la situation et l'analyse que les parties en font, mise en place d'un plan d'action, suivi du plan d'action, bilan de l'opération et retrait du médiateur (¹⁶). Cependant, dans le processus utilisé pour améliorer le dialogue social, on n'apprécie que les aspects collectifs, alors qu'ici, il faut prendre en compte les causes et les impacts non seulement des pratiques de gestion, mais aussi les actes des individus sur les autres et orienter la réflexion sur les solutions aux trois niveaux, comme nous l'avons mentionné précédemment : institutionnel, organisationnel et individuel.

À l'étape exploratoire du dossier, le médiateur rencontre séparément les parties pour vérifier leur intérêt et s'assurer que leurs attentes sont réalistes en regard de la médiation. Il pourra par la suite évaluer l'état global de la situation et proposer un plan de travail incluant le déroulement du processus, ses étapes et les personnes à rencontrer.

Plus le conflit sera circonscrit dans le milieu, plus l'intervention sera courte et ciblée, avec moins de personnes à rencontrer. À l'inverse, le processus sera plus long et complexe dans le cas de plaintes individuelles ou collectives dénonçant des pratiques généralisées impliquant plusieurs victimes, plusieurs agresseurs potentiels, dénonçant des situations récurrentes et qui appellent à une remise en question des pratiques de gestion, des valeurs organisationnelles et des comportements, non seulement individuels mais aussi de groupe.

Dans son plan de travail, le médiateur proposera des entrevues individuelles et non collectives comme on peut en faire par ailleurs dans les processus pour l'amélioration du dialogue social. Voici donc le déroulement habituel d'une médiation :

- À partir d'entrevues individuelles, recueillir les éléments (faits, gestes ou comportements) qui semblent affecter négativement les personnes et le climat de travail ainsi que les impacts de cette situation sur les personnes, l'équipe et le milieu de travail ; prendre en note aussi les attentes et les suggestions.
- À partir de ces éléments, redéfinir le problème (recadrage) en y intégrant les différentes dimensions tant individuelles qu'organisationnelles. Ce rapport synthèse sera verbal ou écrit, selon qu'il implique peu de personnes ou l'ensemble d'un secteur ou l'établissement.
- Lors de rencontres avec l'employeur et le syndicat séparément, analyser le diagnostic (recadrage) et explorer les différentes attentes et suggestions exprimées par les personnes impliquées, pour en discuter la faisabilité, la pertinence, etc., et finalement faire en sorte que les parties s'entendent sur des solutions réalistes et mutuellement acceptables.

Dans les dossiers impliquant une équipe de travail ou un établissement, un plan de diffusion sera élaboré, dans le but, non seulement d'informer les employés et les gestionnaires des décisions qui ont été prises et des mesures qui seront mises en place pour assainir le climat de travail et régler les cas problèmes, mais aussi pour intéresser et impliquer le personnel dans la réalisation des solutions, ce qui est une clé indispensable au succès de l'opération. Ce plan de travail inclura un suivi par les parties dans leur milieu de travail. Le médiateur pour sa part s'engage à réaliser un

¹⁶ Processus adapté de Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, Profession consultant, op. cit.

suivi auprès des parties et un bilan et évaluation des résultats, si cela s'avère approprié.

Tout au long du processus, une des principales préoccupations du médiateur est d'amener les deux clients à se responsabiliser face à la situation. L'employeur et le syndicat, avant de demander l'aide d'un médiateur, ont souvent fait plusieurs tentatives sans succès pour régler la situation, et tel que mentionné plus haut, leurs efforts n'ont souvent fait qu'aggraver la situation à partir du moment où le conflit a franchi le point de rupture. De plus, il arrive que l'enquête interne que chaque partie a réalisée relativement au grief de harcèlement les ait amenées à se positionner en faveur ou contre le plaignant, en faveur ou contre le présumé harceleur, réaction normale et habituelle en d'autres circonstances. Il est très difficile de les faire décrocher d'une approche visant à trouver des coupables et à chercher la solution dans des mesures punitives. Le rôle du médiateur vise d'abord et avant tout à faire réfléchir sur les causes et les impacts des relations inadéquates entre les individus, ce qui est beaucoup plus porteur de solutions, au lieu de chercher des coupables, ce qui entretient souvent les acteurs dans la relation malsaine qu'on cherche à dénoncer. Quand les représentants syndicaux et patronaux comprennent le véritable rôle de la médiation, si différent du juge ou de l'arbitre, ils se révèlent des partenaires efficaces, avec l'aide du médiateur, pour la recherche de solutions judicieuses.

Il faut aussi tenir compte de l'aspect émotif et humain : les personnes plaignantes sont souffrantes, on doit prendre le temps pour qu'elles puissent comprendre et faire des choix éclairés et appropriés, et les personnes mises en cause craignent d'être pointées comme coupables de la situation et ont donc de la méfiance face au rôle du médiateur qu'elles confondent avec celui de l'arbitre qui aura à les juger. Du côté des gestionnaires et des délégués syndicaux, même s'ils ne sont pas directement impliqués dans le grief visé, ils ont souvent été pris à partie dans le déroulement du conflit, et leur crédibilité et leur leadership ont parfois été ébranlés. Le médiateur se doit d'être rassurant et de les accompagner dans la prise en charge.

Le médiateur s'efforce de bien faire comprendre les objectifs de la médiation et de rassembler tous les acteurs, employeur, syndicat, plaignants et mis en cause vers leur but commun, c'est-à-dire établir des conditions pour être capables de travailler à nouveau ensemble, dans le respect, tant sur le plan relationnel que professionnel, et pouvoir enfin tourner la page sur ce passé si douloureux.

H. Les solutions

Voyons maintenant le type de solutions qui ont été mises en place dans les dossiers que nous avons eus à traiter, si on se rapporte aux dimensions que nous avons répertoriées plus tôt, soit la dimension organisationnelle, institutionnelle et individuelle.

Solutions à dimension institutionnelle et organisationnelle

- Clarification et renforcement des valeurs organisationnelles et des comportements à privilégier en conséquence;
- Définition du style de gestion privilégié et du niveau d'implication souhaité de la part des employés (mode de gestion plus participatif);
- Clarification et renforcement des rôles et responsabilités de la gestion et des parties contractuelles (employeur et syndicat);

- Prise en compte des attentes des employés dans l'organisation du travail;
- Consolidation de l'équipe de travail;
- Amélioration de la communication interpersonnelle;
- Mise en place d'activités de consolidation d'équipe;
- Introduction d'un processus de règlement des conflits interpersonnels.

Ces éléments de solution ressemblent en tous points à ce qui se passe généralement dans les dossiers visant à l'amélioration du dialogue social. Là où les deux types de dossiers se séparent, c'est par l'importance mise sur la dimension individuelle du conflit et des solutions qui doivent suivre en conséquence.

Solutions à dimension individuelle

- Rencontre de réconciliation entre les personnes en conflit, rencontre encadrée par le médiateur, dans le but de rétablir le dialogue;
- Clarification du rôle et des responsabilités de la direction dans le cadre du travail du plaignant ;
- Précision des responsabilités réciproques entre les salariés ;
- Établissement des limites acceptables de chacun dans leur rapports quotidiens (niveau de langage, comportements, respect du domaine privé);
- Introduction de mécanismes de communication et de gestion des problèmes entre les personnes, tant sur le plan individuel que professionnel;
- Remboursement des sommes perdues, modalités de réintégration au travail.

I. Les conditions de réussite

Encore ici, les conditions de réussite sont semblables à celles qui existent dans les dossiers d'amélioration du dialogue social, mais elles se distinguent en ce que la médiation requiert l'adhésion individuelle des personnes impliquées dans le conflit, soit les plaignants et mis en cause. Dans les activités de dialogue social, on recherche l'adhésion collective et on compte sur l'effet d'entraînement pour rallier les récalcitrants. Dans un dossier de harcèlement psychologique, il est fort à parier que les plus récalcitrants seront justement au cœur du conflit et qu'il faudra les amener à considérer de leur propre intérêt à s'impliquer dans la médiation, ou à en assumer les conséquences.

Conditions de réussite pour l'employeur et le syndicat (niveau institutionnel) :

- Volonté de changer des choses et de régler la situation;
- Ouverture de la part de l'employeur à mettre en place des mesures préventives et à solliciter le syndicat à l'appuyer dans cette démarche;
- Capacité d'écoute et d'empathie, d'ouverture et de transparence;
- Capacité de se remettre en question;
- Capacité de l'employeur de revoir ses pratiques de gestion le cas échéant et de poser ses limites;
- Capacité pour le syndicat de se questionner sur son rôle et sa part de responsabilité dans le climat de travail.

Conditions de réussite pour les gestionnaires et les employés (niveau organisationnel) :

- Capacité de se remettre en question et d'accepter ses torts, et en contrepartie, de reconnaître le droit à l'erreur;

- Établissement et respect du leadership;
- Ouverture au changement;
- Implication active dans les changements qui vont s'opérer;
- Capacité comme groupe à changer leurs comportements et attitudes.

Conditions de réussite pour les plaignants et mis en cause (niveau individuel) :

- Ouverture et capacité de dire ce qui a blessé;
- Ouverture et capacité d'empathie envers l'autre qui est impliqué dans le conflit;
- Capacité de renoncer à chercher un coupable;
- Capacité d'exprimer ses attentes, ses besoins, ses limites.

Conditions de réussite pour le médiateur :

- Sa capacité d'écoute et d'empathie, tout en étant capable de garder sa distance professionnelle dans un conflit émotif;
- Sa neutralité et son impartialité;
- Sa rigueur professionnelle;
- Son imagination et sa créativité;
- Sa connaissance des processus d'intervention;
- Son respect du rôle des parties;
- Sa capacité de *faire faire* et ne pas faire à *la place de*.

J. Conclusion

Les conditions de réussite que nous évoquons ici ne sont pas nouvelles : c'est ce que nous espérons dans tous les dossiers de médiation, avec en appui les qualités et capacités professionnelles du médiateur. Les deux principaux défis que nous avons rencontrés dans les dossiers de harcèlement psychologique, sont d'une part, l'insistance un peu plus grande qu'ailleurs de la part de l'employeur et du syndicat, à nous faire porter la responsabilité de régler le conflit interpersonnel. Il faut comprendre qu'il y a eu beaucoup de tentatives du milieu pour solutionner le conflit, sans succès, et qu'il y a beaucoup de pression à l'interne pour que se règle le problème. Démunies, les parties se tournent vers le médiateur qui leur répond que la solution doit venir d'eux! En fait, il cherche à amener l'employeur et le syndicat à décrocher d'une attitude de victimisation et de culpabilisation, pour les recentrer sur la recherche des causes et des impacts de la situation et des meilleures façons de changer la dynamique du milieu de travail. Le recadrage du problème aide à leur faire voir que tout n'a pas été exploré, qu'une certaine dynamique malsaine s'est souvent érigée en système, et que des solutions qui semblaient impossibles auparavant, sont rendues possibles par l'effet de la médiation sur les acteurs : voir les choses autrement permet de donner espoir d'enfin retrouver une quiétude dans le milieu.

L'autre défi, c'est le fait justement d'avoir désormais à intervenir au niveau individuel, dans un contexte où les personnes rencontrées sont perturbées moralement, et souvent même souffrantes sur le plan psychologique. La plupart des plaignants que nous rencontrons dans ces dossiers ont dû entreprendre des thérapies psychologiques ou même psychiatriques suite aux blessures qu'ils ont subies dans leur milieu de travail, certains sont pris au piège de la victime et du bourreau, d'autres sont des experts de la manipulation. Le médiateur est naturellement porté à la compassion et la charge émotive qu'il y a dans ces dossiers est tellement lourde parfois qu'il se sent lui-même ébranlé. Jamais dans aucun autre type dossier n'a-t-on senti aussi fortement

le danger de se laisser emporter par le jugement, par le piège de prendre partie comme tous les acteurs auprès desquels nous intervenons l'ont fait. Pourtant, notre expérience nous apprend rapidement que là n'est pas notre rôle. Jamais nous n'avons pu expérimenter de façon aussi crue la frontière entre l'empathie et la sympathie, l'empathie et l'antipathie.

Si nous voulons aider, ce qui est le propre de la médiation, il faut faire vite la différence entre ces compétences, il faut réussir aussi à prendre une certaine distance dans le dossier, et bien délimiter le cadre de notre intervention.

Références

1. Bourgault, Julie, Le harcèlement psychologique au travail, Les nouvelles dispositions de la Loi sur les normes et leur intégration dans le régime existant, Wilson & Lafleur, Montréal, 2006, 190 pages.
2. Brun, Jean-Pierre et Evelyn Kedl, « *Portrait et analyse de plaintes déposées pour harcèlement psychologique au travail à la Commission des normes du travail* », Claire en gestion de la santé et sécurité du travail dans les organisations, Université Laval, 2006, ISBN 2-9807808-6-3, <http://www.cgsst.fsa.ulaval.ca/>
3. Commission des normes du travail, Rapport de gestion 2008-2009, Guides et outils à l'intention des employeurs et salariés, etc.), <http://www.cnt.gouv.qc.ca>
4. Labelle, Ghislaine, Comment désamorcer les conflits au travail, Les Éditions Transcontinental, Collection Entreprendre, Montréal, 2005, 176 pages.
5. Lescarbeau R., M. Payette et Y. St-Arnaud, Profession: consultant, 4e édition, Gaëtan Morin éditeur, 2003.
6. Ministère du Travail, Information statistique sur le travail, Direction de l'information sur le travail, <http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/expirations/expire1007.pdf>
7. Morin, Estelle, « *Donner un sens au travail: promouvoir le bien-être psychologique* », IRSST, 2009.
8. Richard, Monique, « Chapitre 6, Le règlement des conflits de négociation », in La négociation collective, Sous la direction de Jean-Guy Bergeron et Renaud Paquet, Gaëtan Morin éditeur, Chenelière Éducation, Montréal 2006.

ANNEXE 1 – Dispositions légales contre le harcèlement psychologique en milieu de travail

Section V.2 – Le harcèlement psychologique (L.R.Q., c. N-1.1) ¹⁷

« **81.18 Définition** – Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.
Conduite grave – Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.

81.19 Droit du salarié – Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

Devoir de l'employeur – L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.

81.20 Convention collective – Les dispositions des articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 sont réputés faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard.

Médiation – 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.
(...)

123.15 Décisions – Si la Commission des relations du travail juge que le salarié a été victime de harcèlement psychologique et que l'employeur a fait défaut de respecter ses obligations prévues à l'article 81.19, elle peut rendre toute décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire, notamment :

1° ordonner à l'employeur réintégrer le salarié;

¹⁷ Extrait de la *Loi sur les normes du travail*, concernant le harcèlement psychologique, suivi de l'interprétation qu'en donne la Commission des normes du travail (<http://www.cnt.gouv.qc.ca>)

- 2° ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'au maximum équivalant au salaire perdu;
- 3° ordonner à l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement;
- 4° ordonner à l'employeur de verser au salarié des dommages et intérêts punitifs et moraux;
- 5° ordonner à l'employeur de verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi;
- 6° ordonner à l'employeur de financer le soutien psychologique requis pour le salarié pour une période raisonnable qu'elle détermine;
- 7° ordonner la modification au dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique.

123.16 Lésion professionnelle – Les paragraphes 2°, 4° et 6° de l'article 123.15 ne s'appliquent pas pour une période au cours de laquelle le salarié est victime d'une lésion professionnelle au sens de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (Chapitre A-3.100), qui résulte du harcèlement psychologique. »

Règles d'interprétation de la Commission des normes du travail :

LES CRITÈRES

POUR ÉTABLIR QU'IL Y A BIEN HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE, IL FAUT DÉMONTRER LA PRÉSENCE DE TOUS LES ÉLÉMENTS DE LA DÉFINITION :

CONDUITE VEXATOIRE

CETTE CONDUITE EST HUMILIANTE, OFFENSANTE OU ABUSIVE POUR LA PERSONNE QUI LA SUBIT. ELLE BLESSE LA PERSONNE DANS SON AMOUR-PROPRE ET L'ANGOISSE. ELLE DÉPASSE CE QU'UNE [PERSONNE RAISONNABLE](#) ESTIME CORRECT DANS LE CADRE DE SON TRAVAIL.

LE CARACTÈRE RÉPÉTITIF

CONSIDÉRÉS ISOLÉMENT, UNE PAROLE, UN GESTE, UN COMPORTEMENT PEUVENT SEMBLER ANODINS. C'EST L'ACCUMULATION OU L'ENSEMBLE DE CES CONDUITES QUI PEUT DEVENIR DU HARCÈLEMENT.

PAROLES, GESTES OU COMPORTEMENTS HOSTILES OU NON DÉSIRÉS

LES PAROLES, LES GESTES OU LES COMPORTEMENTS REPROCHÉS DOIVENT ÊTRE PERÇUS COMME HOSTILES OU NON DÉSIRÉS. S'ILS SONT À CARACTÈRE SEXUEL, ILS POURRAIENT ÊTRE RECONNUS COMME DU HARCÈLEMENT MÊME SI LA VICTIME N'A PAS EXPRIMÉ CLAIREMENT SON REFUS.

ATTEINTE À LA DIGNITÉ OU À L'INTÉGRITÉ

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE A UN IMPACT NÉGATIF SUR LA PERSONNE. LA VICTIME PEUT SE SENTIR DIMINUÉE, DÉVALORISÉE, DÉNIGRÉE TANT SUR LE PLAN PERSONNEL QUE PROFESSIONNEL. LA SANTÉ PHYSIQUE DE LA PERSONNE HARCELÉE PEUT AUSSI EN SOUFFRIR.

MILIEU DE TRAVAIL RENDU NÉFASTE

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE REND LE MILIEU DE TRAVAIL NÉFASTE POUR CELUI QUI EN EST VICTIME. LE HARCELÉ PEUT, PAR EXEMPLE, ÊTRE ISOLÉ DE SES COLLÈGUES À CAUSE DE PAROLES, DE GESTES OU DE COMPORTEMENTS HOSTILES À SON ENDROIT OU À SON SUJET.

OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR

FOURNIR UN LIEU DE TRAVAIL SANS HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE.

L'EMPLOYEUR EST OBLIGÉ DE FOURNIR À SES SALARIÉS UN MILIEU DE TRAVAIL EXEMPT DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE. IL S'AGIT TOUTEFOIS D'UNE [OBLIGATION DE MOYENS](#) ET NON DE RÉSULTATS. CELA SIGNIFIE QUE L'EMPLOYEUR NE PEUT PAS GARANTIR QU'IL N'Y AURA JAMAIS DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE DANS SON ENTREPRISE, MAIS QU'IL DOIT :

- PRÉVENIR TOUTE SITUATION DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE PAR DES MOYENS RAISONNABLES
- AGIR POUR METTRE FIN À TOUT HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE DÈS QU'IL EN EST INFORMÉ EN APPLIQUANT DES MESURES APPROPRIÉES, Y COMPRIS LES SANCTIONS NÉCESSAIRES.

GÉRER DE FAÇON À PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

L'EMPLOYEUR DOIT AVOIR DES PRATIQUES DE GESTION QUI PERMETTENT DE PRÉVENIR LES SITUATIONS DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE. IL DOIT METTRE EN PLACE, DANS SON ENTREPRISE, UN MÉCANISME INTERNE CONNU ET EFFICACE POUR ÊTRE INFORMÉ LUI-MÊME DE CES SITUATIONS ET POUR EN INFORMER TOUS SES SALARIÉS. CE MÉCANISME DOIT AUSSI PERMETTRE DE TRAITER OBJECTIVEMENT ET RAPIDEMENT CES SITUATIONS QUAND ELLES SE PRODUISENT, AFIN DE LES FAIRE CESSER.

DANS SES PRATIQUES DE GESTION PRÉVENTIVE, L'EMPLOYEUR DOIT ÉGALEMENT PRENDRE EN COMPTE QUE LE HARCELEUR PEUT ÊTRE EXTÉRIEUR À SON ENTREPRISE : CLIENT, USAGER, FOURNISSEUR, VISITEUR. POUR POUVOIR BIEN REMPLIR SES OBLIGATIONS, IL A AUSSI LE DROIT DE DEMANDER À SES SALARIÉS DE NE HARCELER NI LEURS COLLÈGUES NI LEURS SUPÉRIEURS OU LEURS INTERLOCUTEURS DANS LE CADRE DE LEUR EMPLOI.

CONDUITE VEXATOIRE

C'EST UNE CONDUITE HUMILIANTE OU ABUSIVE POUR LA PERSONNE QUI LA SUBIT, QUI LA BLESSE DANS SON AMOUR-PROPRE, QUI LUI CAUSE DU TOURMENT. C'EST UN COMPORTEMENT QUI DÉPASSE CE QUE LA PERSONNE RAISONNABLE ESTIME ÊTRE CORRECT DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE SON TRAVAIL.

PERSONNE RAISONNABLE

C'EST UNE PERSONNE BIEN INFORMÉE DE TOUTES LES CIRCONSTANCES ET SE TROUVANT DANS LA MÊME SITUATION QUE CELLE VÉCUE PAR LE SALARIÉ QUI SE DIT VICTIME DE HARCÈLEMENT ET QUI CONCLURAIT ELLE AUSSI QUE LA CONDUITE EST VEXATOIRE.

ANNEXE 2 – CONTRAT D'ENGAGEMENT À LA MÉDIATION

(dans les cas de grief de harcèlement psychologique)

I. CARACTÉRISTIQUES DE LA MÉDIATION

- **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 de réalisation de l'intervention, d'interrompre temporairement celle-ci ou d'y mettre fin s'il considère que les conditions nécessaires pour en assurer le succès n'existent plus ou s'il ne retrouve plus l'engagement nécessaire à sa réalisation;
- **Orientée vers la recherche de solutions mutuellement satisfaisantes** : les solutions retenues doivent respecter les préoccupations des deux parties et des personnes impliquées. Pour y arriver, cela demande **effort et imagination**;
- **Centrée sur l'essentiel** : le processus de discussion servira à **comprendre les principales données des problèmes pour orienter vers les solutions** qui en préviendront la récurrence;
- **Souple et rigoureuse** : le cadre de discussion est à la fois formel et souple, sans pour autant avoir les contraintes de la prépondérance de preuve comme lors de l'audition devant une instance judiciaire. Les parties acceptent aussi de se conformer aux règles de fonctionnement établies de consentement;
- **Respectueuse du droit des parties** : tout au long de la démarche, les parties peuvent décider de déférer le litige à une instance judiciaire, s'il n'y a pas possibilité de trouver un règlement mutuellement acceptable. **Il est important que les parties s'assurent de respecter les délais prévus à leur convention collective.**

II. LES OBJECTIFS DE LA MÉDIATION

L'objectif de la médiation est de trouver un terrain d'entente entre l'employeur et le syndicat qui permette de rétablir la situation et faciliter que les personnes puissent travailler ensemble et interagir de façon respectueuse et constructive.

Les objectifs spécifiques :

- (objectifs définis par l'employeur et le syndicat conjointement)

III. LE RÔLE DU MÉDIATEUR

- Agir de façon neutre et impartiale;
- Établir un plan de travail;
- Fournir un cadre de discussion propice à un dialogue franc et honnête;
- Aider les parties à tenter de dénouer elles-mêmes leur litige;
- Fournir l'aide et le support nécessaires aux deux parties pour la réalisation des objectifs de médiation;
- Suggérer des pistes de solution, le cas échéant;
- Conserver la confidentialité des propos qui lui sont soumis;
- 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;
- Il ne peut être contraint par l'une ou l'autre des parties à témoigner devant une instance judiciaire (art 15, Loi sur le ministère du Travail).

IV. LES ÉTAPES DE LA MÉDIATION

Avec les personnes plaignantes ou impliquées dans le litige, lors d'entrevues individuelles et confidentielles :

Première étape

- Identifier les faits, les gestes qui ont blessé ou heurté;
- Identifier les conséquences, les impacts sur les personnes et le milieu de travail;

Deuxième étape

- Identifier les besoins, les attentes, les craintes des personnes autant que de l'organisation;
- Et en dégager les priorités;

Avec les représentants des parties patronale et syndicale :

Troisième étape

- Redéfinir le problème en y intégrant les diverses dimensions apportées par chaque personne impliquée ou concernée sur le plan individuel et organisationnel;

Quatrième étape

- Examiner les différentes options suggérées par les différentes personnes impliquées;

Cinquième étape

- Choisir les options qui sont mutuellement acceptables;

Format des rencontres: les entrevues individuelles confidentielles des personnes impliquées dans le litige sont privilégiées, de façon à éviter le plus possible les situations de confrontation et de charge émotive; quant aux séances de travail avec l'employeur et le syndicat, le médiateur peut tenir des rencontres plénières ou séparées, selon ce qu'il juge à propos.

V. CONDITIONS DE RÉUSSITE ET ENGAGEMENT

Chacune des personnes impliquées dans la présente médiation s'engage à respecter les conditions suivantes :

- **Véritable engagement** : un engagement responsable dans la démarche de médiation de chacune des parties et des personnes impliquées, en toute connaissance de cause, non pour faire plaisir à l'autre ou parce qu'on n'a pas le choix, mais parce qu'il y va de l'intérêt de chacune et chacun;
- **Implication des deux parties et de chacune des personnes impliquées**: volonté de trouver des solutions aux problèmes soulevés par la plainte, se sentir concernée, être active dans la solution;
- **Établissement d'un climat de confiance** : adopter des attitudes propres à faciliter les échanges, soit l'écoute active, le respect, l'ouverture d'esprit, être clair dans ses propos;
- **Langage non blâmant** : l'intervention n'a pas pour but de dénoncer des responsables ou de blâmer des individus mais bien d'identifier des problèmes et les changements qui s'imposent;
- **Information** : divulguer tous les renseignements pertinents et essentiels à la résolution du litige, et préserver la confidentialité des échanges et adjoindre toute personne participante à en faire autant;
- **Non divulgation**: 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. De plus, chaque personne ou partie impliquées dans la médiation s'engagent à ne pas utiliser les propos et des documents échangés au cours de la médiation dans quelque instance judiciaire que ce soit.
- **Vision à long terme** : chercher les solutions qui auront un impact durable.

VI. ENGAGEMENT DES PARTIES ET DES PERSONNES IMPLIQUÉES

L'employeur et le Syndicat, ainsi que les personnes impliquées dans la médiation comprennent et acceptent les modalités et le déroulement de la médiation et s'engagent à en respecter les conditions de réussite.

Ils acceptent aussi de participer activement et positivement dans le processus dans le but d'en arriver à des solutions constructives:

NOM

SIGNATURE

DATE

(représentants des deux parties, plaignants et personnes impliquées)

Direction générale des relations du travail
Ministère du Travail du Québec

(signature du médiateur en l'instance)
(date)