



# 24<sup>e</sup> SÉMINAIRE SUR LE DROIT DU TRAVAIL ET L'ARBITRAGE DE GRIEFS

21 et 22 mai 2014 ~ Hôtel Sheraton Laval

## À la découverte de nouvelles avenues!

### LE DROIT DU TRAVAIL ET LA MÉDIATION ET LA FACILITATION

M. René Beaupré et M<sup>e</sup> André Ladouceur  
Médiateurs



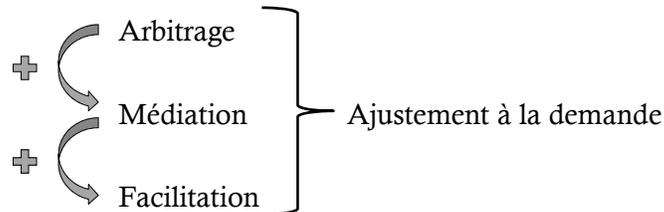
# Séminaire annuel FTQ

-----  
Le droit du travail  
et  
~~L'arbitrage de griefs~~  
La médiation et la facilitation

22 mai 2014  
René Beaupré et André Ladouceur

## LA MÉDIATION

## ÉVOLUTION NATURELLE D'UNE PRATIQUE PROFESSIONNELLE



## Médiation : définition

*Processus décisionnel axé sur le dialogue et la négociation, assisté ou facilité par un tiers neutre et impartial, sans pouvoir décisionnel, librement choisi par les parties, en vue de régler une situation problématique de façon amiable et mutuellement acceptable et, idéalement, de rétablir ou bonifier leur relation.*

## Les types de conflits

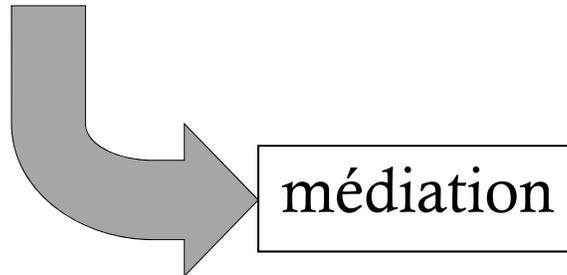
- ❖ ARBITRAGE
  - ❖ MÉDIATION ou CONCILIATION
- CONFLITS D'INTÉRÊTS  
(différends)**
- 
- ❖ ARBITRAGE
  - ❖ MÉDIATION
- CONFLITS DE DROITS  
(griefs)**

## Les types de conflits

- ❖ Conflits d'intérêts (différends)
  - ❖ Dispositions normatives
  - ❖ Dispositions monétaires
- ❖ Conflits de droits (griefs)
  - ❖ Conflits d'interprétation
  - ❖ Conflits d'application
  - ❖ Conflits de nature administrative
  - ❖ Conflits de nature disciplinaire
- ❖ Conflits interpersonnels (ex. cas de harcèlement)

# Développement

Solution de rechange à l'arbitrage  
(coûts, délais, judiciarisation...)

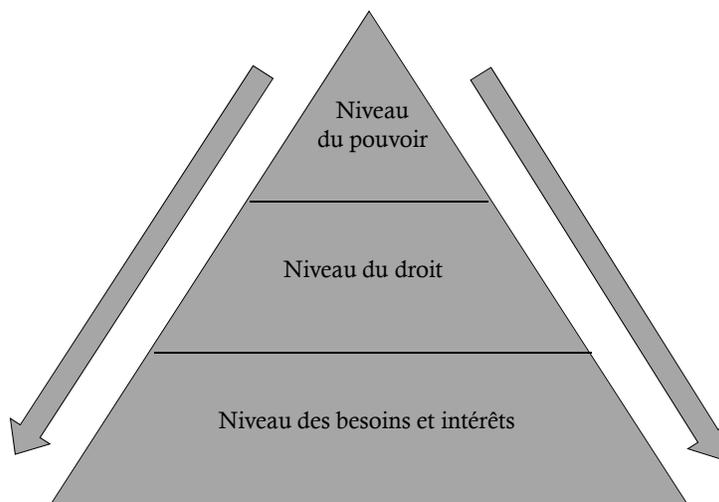


22 mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beaupré

7

# Développement



22 mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beaupré

8

# VARIANTES

## ❖ CO-MÉDIATION :

- ❖ Jumelage de deux médiateurs ou d'un médiateur avec un expert du domaine concerné.

## ❖ CONSEIL DE MÉDIATION :

- ❖ Panel de trois médiateurs :
  - ❖ dont deux ont été respectivement choisis par les parties pour ensuite procéder à la désignation du troisième.
  - ❖ Désignés chacun par une partie à l'occasion d'un conflit impliquant trois parties

# INTERVENTION DE LONGUE HALEINE

## ❖ CONTEXTE :

- ❖ Relations de travail difficiles, méfiance réciproque
- ❖ Accumulation de griefs, impasse avec l'arbitrage
- ❖ Coûts fonctionnels, administratifs, politiques, humains, financiers

## ❖ MANDAT :

- ❖ Règlement systématique des griefs (regroupés, agencés, rythme)
- ❖ Promotion des résultats auprès des instances décisionnelles
- ❖ Rétablissement du mode communicationnel syndicat/employeur

## MANDATS HYBRIDES

- ❖ Arb-Med : Suspension de l'intervention d'un arbitre à qui les parties demandent de se transformer en médiateur (assez rare)
- ❖ Medaloo : Procédure de Med-Arb où l'intervenant, devenu arbitre, doit se limiter à choisir l'offre globale finale d'une des parties (législateur)
- ❖ Med-Arb\* : mandat selon lequel le mandataire intervient d'abord en tant que médiateur mais, à défaut de règlement complet, intervient alors en tant qu'arbitre (de + en + fréquent)

## MÉDIATION-ARBITRAGE

### VOLONTÉ DES PARTIES

- ❖ Confiance des parties à un intervenant de longue date
- ❖ Effet d'entraînement des expériences vécues en matières de différends (conflits d'intérêts)
- ❖ Préoccupation en termes de « coûts/efficacité » : volonté de régler mais en éliminant risques de délais
- ❖ Impact de la règle « Qui perd paye »
- ❖ Réévaluation d'opportunité exprimée en conférence préparatoire
- ❖ Solution au risque de recours aux articles 47.2 et 47.3

# MÉDIATION RELAIS

## CONTEXTE de RELATIONS IRRÉCONCILIABLES

- ❖ Exemples :
  - ❖ Congédiement
  - ❖ Dommages affectifs irrécupérables (suite harcèlement)
  - ❖ Dépression

# MÉDIATION RELAIS

- ❖ La médiation se complète avec les seuls représentants des parties, le plaignant ou la plaignante étant absente mais consultée
- ❖ Les parties sont maintenues à l'écart l'une de l'autre dans des salles distinctes, le médiateur faisant la navette
- ❖ Ce type de médiation porte principalement sur des modalités de terminaison d'emploi ou de transfert et de compensation

# STYLES DE MÉDIATION

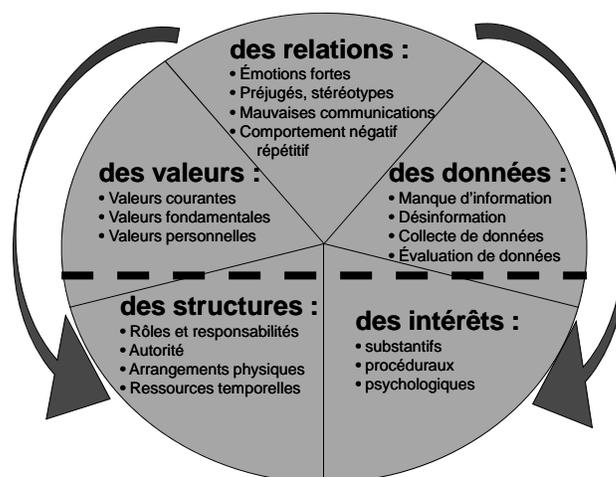
- ❖ Médiation distributive (axée sur le règlement)
- ❖ Médiation évaluative
- ❖ Médiation intégrative (facilitante)
- ❖ Médiation transformative

	MÉDIATION DISTRIBUTIVE	MÉDIATION ÉVALUATIVE	MÉDIATION INTÉGRATIVE	MÉDIATION TRANSFORMATIVE
ÉGALEMENT CONNUE COMME	<i>médiation sur résultats ou de compromis</i>	<i>médiation axée sur les droits ou consultative</i>	<i>médiation sur intérêts ou de résolution de problèmes</i>	<i>médiation relationnelle ou de réconciliation</i>
OBJECTIF PRINCIPAL	<i>encourager le marchandage vers un compromis</i>	<i>arriver à un règlement selon les droits et obligations</i>	<i>éviter les positions, négocier à partir des besoins et des intérêts</i>	<i>restaurer communication, compétence personnelle, ouverture à l'autre</i>
DÉFINITION DU DIFFÉREND	<i>en termes de positions initiales des parties</i>	<i>en termes de droits, d'obligations, de normes</i>	<i>en termes de besoins et d'intérêts sous-jacents</i>	<i>en termes de facteurs relationnels comportementaux, communicationnels</i>
TYPES DE MÉDIATEURS	<i>Statut prestigieux : juges, avocats, pdg, chefs d'état</i>	<i>expertise dans le domaine particulier ou légale</i>	<i>processus structuré de médiation, aide à communiquer</i>	<i>prise en compte de la dimension interpersonnelle du conflit</i>

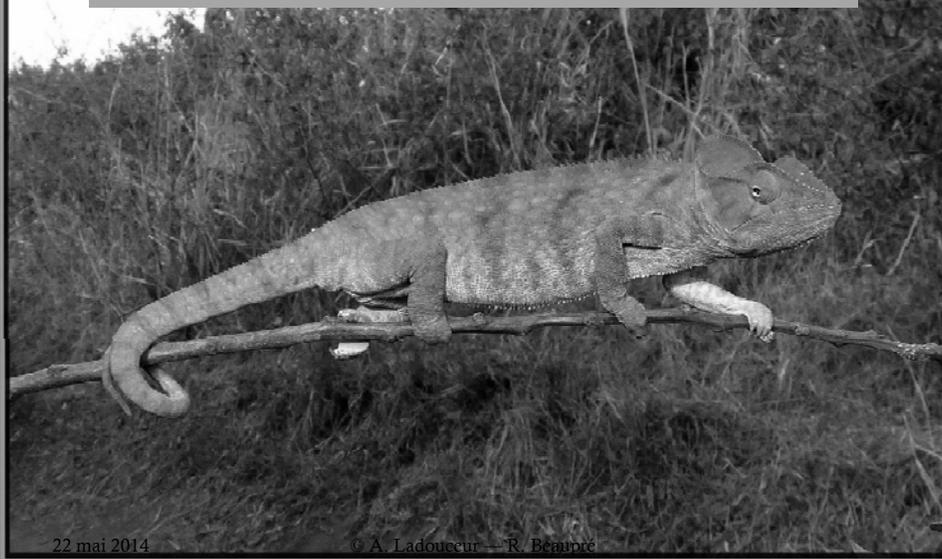
# CHOIX SELON

- ❖ Personnalité des parties
- ❖ Nature du différend
- ❖ Attentes des parties
- ❖ Circonstances – humeur du moment

## POUR POSER UN DIAGNOSTIC LE CERCLE DU CONFLIT



## LE MÉDIATEUR CAMÉLÉON



22 mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beaupré

## Les résistances

- ❖ Employeur :
  - ❖ Crainte que le syndicat monnaye ses griefs
  - ❖ Pourquoi ajouter une étape à processus déjà coûteux
- ❖ Syndicat
  - ❖ Refus de partager les frais
  - ❖ Crainte de pression indue de l'employeur (du cadre)
- ❖ Présomption excessive de la valeur de ses droits
- ❖ Mauvaise expérience préalable
- ❖ Conviction de la mauvaise foi de l'autre partie

22 mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beaupré

20

# Les avantages

- ❖ Processus informel, relaxe, flexible
- ❖ Parties ont le contrôle (langage non juridique)
- ❖ Rapide et économique
- ❖ Solutions sur mesure, originales
- ❖ Processus non contraignant (droits préservés)
- ❖ Confidentialité

# RÉSERVES

## PROCESSUS MOINS APPROPRIÉ QUAND :

- ❖ Mauvaise foi
- ❖ Personnalité difficile
- ❖ Absents (fantômes)
- ❖ Utilité d'un précédent jurisprudentiel

## À quel moment?

- ❖ En général, le plus tôt possible. Pourquoi?
  - ❖ Parties généralement plus flexibles au départ
  - ❖ Les idées et opinions se figent avec le temps
  - ❖ La méfiance s'accroît avec le temps
  - ❖ Les énergies et ressources s'épuisent

## À quel moment?

- ❖ Quelquefois, attendre un peu; pourquoi?
  - ❖ Émotions trop fortes; faut laisser retomber la poussière
  - ❖ L'écoulement du temps favorise le dénouement de l'impasse
  - ❖ L'approche de l'audition favorise l'ouverture à une entente (plus vrai en médiation évaluative)

## Contextes déclencheurs

- ❖ LOI
- ❖ RECOURS AD HOC (direct, spontané)
  - ❖ L'idéal
- ❖ CONFÉRENCE PRÉPARATOIRE
  - ❖ Contexte de pression versus recours spontané
- ❖ CLAUSES DE CONVENTION COLLECTIVE
  - ❖ Contexte d'automatisme versus recours spontané
- ❖ GRIEF OU PLAINTÉ DE HARCÈLEMENT
  - ❖ Contexte après enquête versus recours spontané

## DEUX SITUATIONS TYPES

- ❖ Relations difficiles, accumulation de conflits
  - ❖ Attente : médiation évaluative
  - ❖ Danger : absents ou fantômes
- ❖ Bonnes relations, conflit particulier et délicat
  - ❖ Attente : éviter confrontation et séquelles
  - ❖ Danger : culture personnelle vs institutionnelle

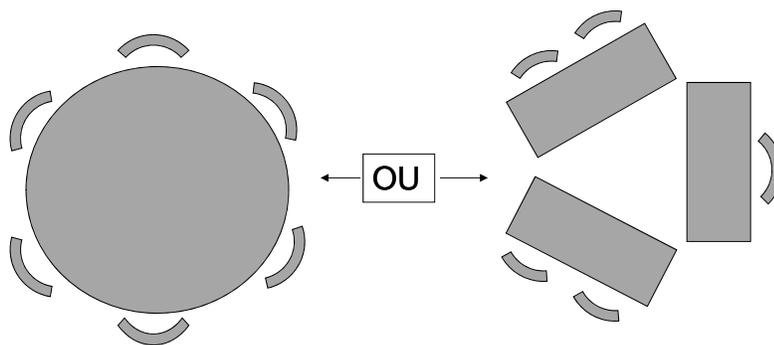
# DÉROULEMENT D'UNE MÉDIATION

22 mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beaupré

27

## INSTALLATION MATÉRIELLE



22 mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beaupré

28

## RENCONTRE INITIALE CONJOINTE

### ❖ OBJETS :

- ❖ Lecture et signature du protocole  
(employeur, syndicat +  
salarié)
- ❖ Questions, précisions
- ❖ Explication des aires  
(travail/repos)
- ❖ Vérification des limites de temps

## PROTOCOLE

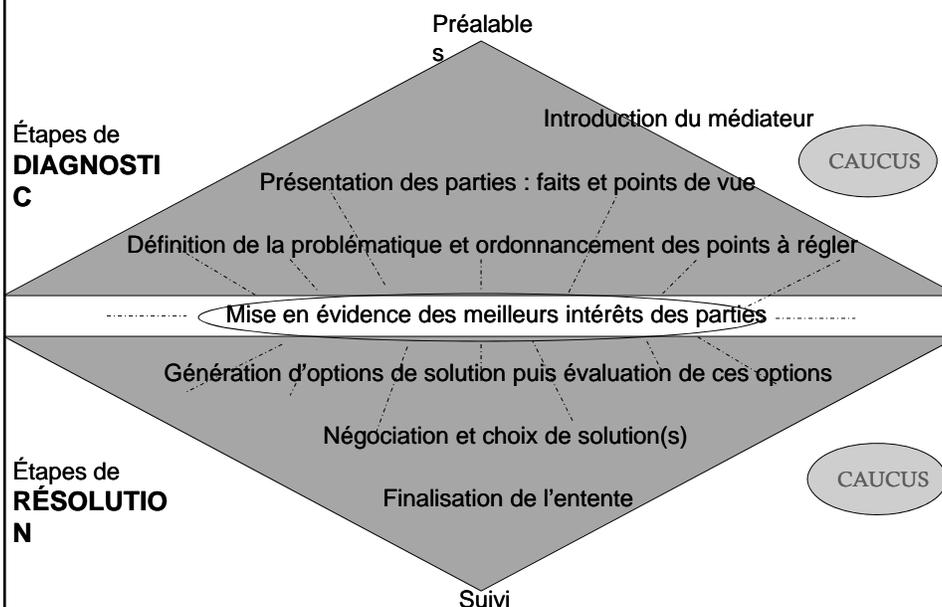
- ❖ Confirmation du mandat
- ❖ Engagement des parties (civilité, partage...)
- ❖ Statut et rôle du médiateur, des participants
- ❖ Règles du caucus (aparté)
- ❖ Processus volontaire, sécuritaire, confidentiel
- ❖ Droits préservés, « non contraignabilité »
- ❖ Médiateur : immunité, tarification

## RENCONTRES INDIVIDUELLES

### ❖ BUTS :

- ❖ Mise en confiance envers le médiateur
- ❖ Mise en confiance envers l'autre (répétition)
- ❖ Appréciation de la portée du différend
- ❖ Identification des participants requis
- ❖ (Médiateur : choix du type de médiation)

## ÉTAPES DE LA MÉDIATION



## APARTÉS (CAUCUS)

- ❖ Le moins possible (sauf en cas de congédiement)
- ❖ Partie à confronter (sans perdre la face)
- ❖ Partie à rassurer (répétition de participation)
- ❖ Informations confidentielles
- ❖ Bonifier la recevabilité d'une solution

## FORMES D'ENTENTE

- ❖ ENTENTE DE RÈGLEMENT
  - ❖ Sous forme verbale
  - ❖ Sous forme d'entente simple
  - ❖ Sous forme de transaction
  - ❖ Par voie de constat (sentence arbitrale)

## TENEUR DE L'ENTENTE

- ❖ Identité des parties
- ❖ Identité du litige
- ❖ Compensation ou engagements à faire, à ne pas faire
- ❖ Retrait des griefs  
(congédiement : règle tout litige antérieur)
- ❖ Renonciation à intenter toute autre procédure
- ❖ Absence de précédent
- ❖ Quittance mutuelle et transaction

## CONFIDENTIALITÉ

- ❖ NIVEAUX DE CONFIDENTIALITÉ
  1. De la teneur des échanges survenus en médiation
  2. Du caucus
  3. De l'entente
- ❖ EFFETS DE LA CONFIDENTIALITÉ
  1. Médiateur non contraignable
  2. Aide à gérer processus, à faire accepter solution
  3. Susceptible d'entraîner l'annulation de l'entente
- ❖ EXCEPTIONS
  - ❖ établir l'existence d'une entente et dénonciation
- ❖ CONFIDENTIALITÉ = notion relative en relations du travail

## EN L'ABSENCE DE RÈGLEMENT

- ❖ Frais encourus
- ❖ Information confidentielle divulguée
- ❖ MAIS
- ❖ Meilleure connaissance de l'autre partie
- ❖ Dossier bien préparé pour adjudication
- ❖ Entente partielle aura limité le débat
- ❖ Émotions auront été exprimées (catharsis)

## UTILITÉ MÊME EN L'ABSENCE D'ENTENTE

- ❖ Médiation pré-arbitrale aura permis :
  - ❖ De mieux circonscrire le débat
  - ❖ Peut-être d'en régler une partie
  - ❖ De compléter des admissions
  - ❖ De planifier le déroulement de l'audience

## FACTEURS D'APPRÉCIATION

- ❖ Habiletés d'empathie (établir la confiance)
- ❖ Connaissances substantives (du milieu)
- ❖ Parler le langage des parties
- ❖ Savoir contrôler l'émotivité, l'agressivité
- ❖ Savoir ramener les parties à l'essentiel
- ❖ Aider les individus des deux côtés à sauver la face
- ❖ Suggérer des options de règlement

## SUGGESTION

### PROMOTION À FAIRE :

- ❖ Pour le syndicat :
  - ❖ Vendre le résultat
  - ❖ casser l'impression de mollesse, de collusion
- ❖ Pour l'employeur :
  - ❖ Vendre la rentabilité (administrative et financière:1/25)

# CONTEXTES ÉVOLUTIFS

De situations conflictuelles simples  
entre deux ou trois parties

à

des situations conflictuelles complexes  
(hyper-conflits)

- Plus grand nombre de personnes
- Dommages affectifs importants

# CONTEXTES ÉVOLUTIFS

de

**MÉDIATION**

à

**FACILITATION**

## LA GESTION DES HYPER-CONFLITS

# LA FACILITATION

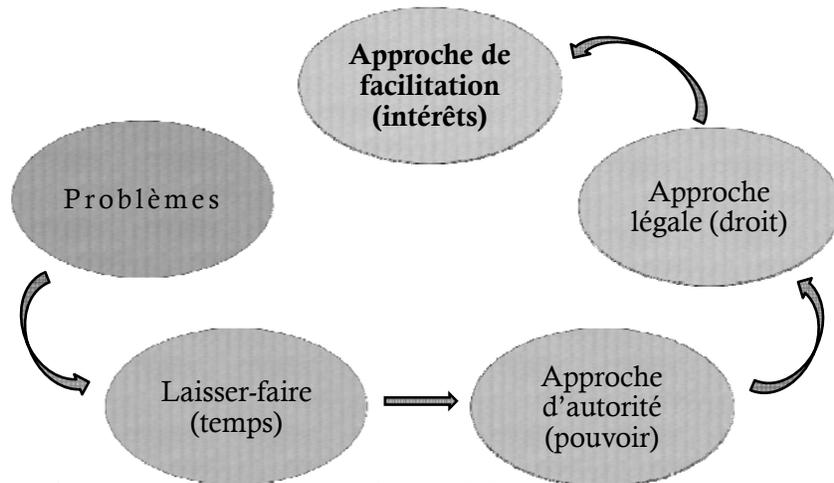
# HYPER-CONFLITS

## UN HYPER-CONFLIT IMPLIQUE :

- soit la présence d'un incident ou problématique majeure
- soit la présence d'incidents récurrents
- ayant pour effet d'avoir profondément marqué et bouleversé une partie ou l'ensemble d'un groupe ou d'un milieu de travail, d'avoir significativement dégradé le rendement et l'esprit d'équipe ou même d'avoir instauré un contexte anarchique, d'avoir entraîné une multiplication de conflits interpersonnels ou la formation de clans ou causé des blessures affectives profondes.

### 3. Pratiques complémentaires

Évolution type des réactions à une problématique affectant un groupe de travail



22 mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beaupré

45

## PRINCIPES DE BASE

- ❖ Mandat mixte (patronal et syndical)
- ❖ Les personnes qui vivent un conflit sont les mieux placées pour le régler
- ❖ Les entrevues individuelles de départ (sauf exception) : recevoir la perception subjective des membres du groupe (ma réalité)
- ❖ L'encadrement à fournir : ajustements instinctifs et variés mais au départ inspirés de

TROIS APPROCHES...

14 Mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beaupré

46

## TROIS APPROCHES TYPES

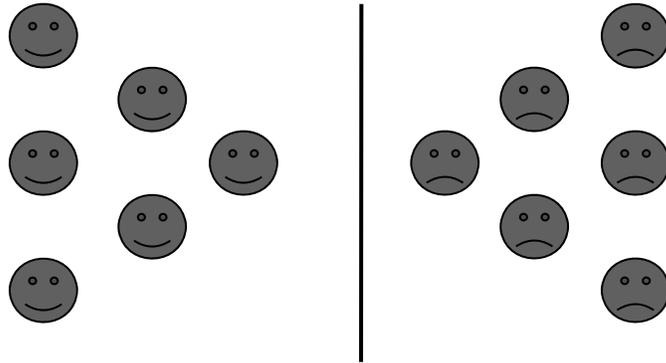
- ❖ La dynamique de réconciliation  
(Dynamique de groupe)
- ❖ Le « Partnering »  
(Restauration de partenariat)
- ❖ Les Cercles de rétablissement  
(« Workplace conferencing »)

## GROUPE SCINDÉ

# LA DYNAMIQUE DE RÉCONCILIATION

(DYNAMIQUE DE GROUPE)

# GROUPE PARTAGÉ 1

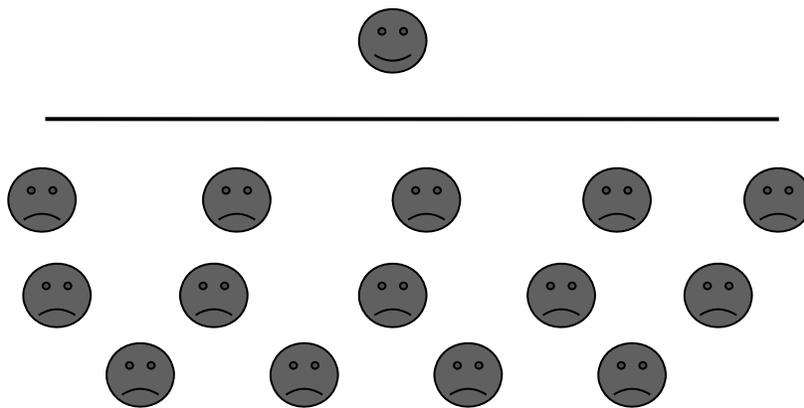


22 mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beupré

49

# GROUPE PARTAGÉ 2

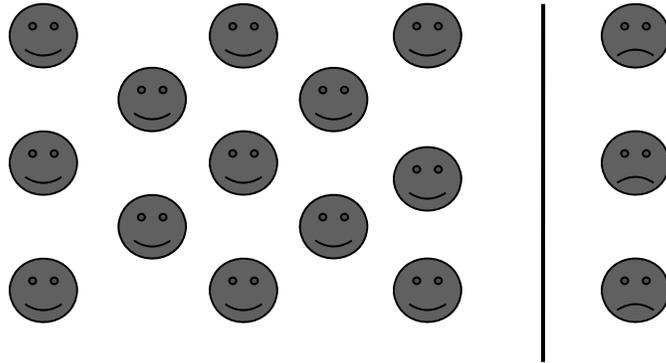


22 mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beupré

50

## GROUPE SCINDÉ # 3



14 Mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beupré

51

## OBJECTIFS

- ❖ But premier : traiter la problématique conflictuelle
- ❖ But second : revitaliser l'esprit d'équipe
- ❖ Impact :
  - ❖ Élimination des rumeurs et fausses impressions
  - ❖ Rebâtir la confiance en soi des membres
  - ❖ Renforcer la confiance des membres entre eux
  - ❖ Rétablir la positivité du climat de travail
  - ❖ Mise en évidence de leaders naturels

22 mai 2014

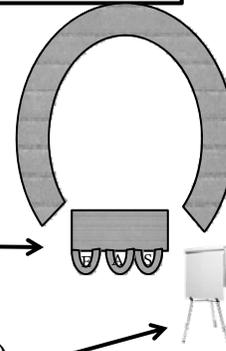
© A. Ladouceur — R. Beupré

52

# MODUS OPERANDI

## ❖ Particularités :

- ❖ Participants en formation fer à cheval →
- ❖ Panel avant :
  - ❖ Animateur (A)
  - ❖ Représentant de l'employeur (E)
  - ❖ Représentant du syndicat (S)
- ❖ Laisser les gens s'asseoir où ils veulent (indicatif)
- ❖ Tableau, feuilles mobiles et gommette →



# PARTICULARITÉS

- ❖ Bâtir agenda, de thèmes généraux à problèmes concrets
- ❖ Stimuler la participation (de tous), contrôler les excès
- ❖ Animateur = modèle d'écoute active (recadrage; « je »)
- ❖ Souligner impact des omissions (défaut réaction « stat »)
- ❖ Rappel : objectifs du groupe et responsabilités individuelles
  - ❖ Contribution de la seule présence des représentants
- ❖ Rappel du but : recherche de solutions, non de responsables
- ❖ Animation d'un groupe est très exigeant

## MODALITÉS OPÉRATIONNELLES

### MODALITÉS OPTIONNELLES

- ❖ Brève formation initiale sur la gestion de conflits\*
- ❖ Choix d'environnement sécurisant ou déstabilisant
- ❖ Modifier l'emplacement individuel des participants
- ❖ Animation sur deux jours (recul salutaire)
- ❖ Au besoin : médiations particulières
- ❖ Entente, écrite ou non, approuvée par chacun

## GROUPE ÉCLATÉ

### LE “PARTNERING”

(RESTAURATION DE PARTENARIAT)

# DÉFINITION

Le *PARTNERING* est un processus par lequel des parties qui ont à travailler ensemble choisissent une méthode formelle qu'elles s'engagent à appliquer systématiquement pour la résolution de leurs mésententes présentes ou susceptibles d'intervenir dans la réalisation de leur projet.

# ÉTAPES

- 1) Entrevues individuelles
- 2) Séance de formation (et engagement)
- 3) Séances de médiation (entraînement)
- 4) Séance de consolidation d'équipe
- 5) Suivi

## ÉTAPE 2: FORMATION

- ❖ Qualité de vie au travail
- ❖ Divergences non traitées, évolution en conflits
- ❖ Correctifs: plan des relations interpersonnelles → harmonie
  - ❖ Communication (l'écoute « active » ; le message « je »)
  - ❖ Négociation (basée sur : pouvoir, droits, intérêts)
- ❖ Correctif sur le plan collectif → synergie
  - ❖ Approche de résolution sans perdant (animation)

## ENGAGEMENT

P o u r c l o r e  
l a  
f o r m a t i o n  
u n e e n t e n t e  
d e  
c o l l a b o r a t i o  
n

Nous, soussignés, conscients des événements perturbateurs,  
des mésententes et des différends qui affectent notre département,  
décidons collectivement de faire les efforts requis, chacun pour sa part,

## ÉTAPES SUIVANTES

### 3) Tenue de séances de médiation

- Chaque séance ne regroupe que deux personnes
- Chaque séance conclue par une entente écrite
  - Confidentielle aux deux antagonistes

### 4) Tenue d'une séance de dynamique de groupe

- Idem à ce que vu suite à une consolidation d'équipe

### 5) Convention d'un mécanisme de suivi

## GROUPE BOULEVERSE

### **LES CERCLES DE RÉTABLISSEMENT**

(WORKPLACE CONFERENCING)

# DÉFINITION

Intervention  
au cours de laquelle on regroupe  
les personnes les plus affectées ou concernées  
par des incidents, comportements ou attitudes  
intervenues dans  
leur milieu ou groupe de travail  
et ayant entraîné des **PRÉJUDICES IMPORTANTS**  
afin de les amener à :

- constater la portée de l'impact affectif
- établir comment réparer les torts causés
- convenir comment en éviter la récurrence

# TROIS PHASES

1. Préparation (entrevues et planification)
2. Tenue du Cercle de rétablissement
3. Suivi de l'entente conclue

# PHASE I

- **Entrevues individuelles**
  - ✓ Recueil des perceptions (du conflit)
  - ✓ Identification des incidents marquants (1 à 3)
  - ✓ Qualification de l'impact émotif
  - ✓ Vérification des implications/responsabilisation
  - ✓ Présentation du Cercle\*, invitation, supporteurs

# PHASE I

- ❖ **Planification:**
  - Évaluation de l'opportunité d'un Cercle
  - Faut responsabilité au moins partiellement reconnue
  - Préparation de la tenue du Cercle :
    - ✓ Choix des participants à inviter
    - ✓ Choix de 1 à 3 incidents marquants
    - ✓ Choix du lieu, du temps
    - ✓ Choix de l'emplacement de chacun dans le cercle

## PHASE II

### Tenue du cercle : qui participe?

- Personne(s) perturbatrice(s) (+ supporteur-s)
- Personne(s) affectée(s) (+ supporteur-s)
- Personne(s) concernée(s) (investigateur-s)
- animateur/facilitateur

En moyenne, de 12 à 30 personnes

## PHASE II

### Tenue du cercle : 3 étapes

- Étape 1 : Partage
- Étape 2 : Rétablissement
- Étape 3 : Apprentissage

## PHASE II

### Étape 1 : Partage

- **Partage sécuritaire de :**
    - ➔ Perception des incidents
    - ➔ leur impact émotif  
(psychologique, sur leurs relations,  
leur productivité, sur leur vie personnelle)
- Question 1 : Ce qui s'est passé  
Question 2 : Comment affecté, alors et maintenant  
(Ordre des interventions)

Bref...on expose ses tripes

## PHASE II

### Étape 2 : Rétablissement

- ➔ Appréciation de l'impact émotif
- ➔ Acceptation/partage de responsabilité
- ➔ Compassion, remords, regrets, excuses...

## PHASE II

### Étape 3 : Apprentissage

1. Pour le passé: modes de réparation
2. **Avenir: conditions de rétablissement** (consensus)
3. **Entente écrite (plan d'action) :**
  - ☒ Qui fait quoi
  - ☒ Calendrier d'exécution
  - ☒ Qui est responsable du suivi

## PHASE II

### **Tenue du cercle : Durée moyenne**

De 3 à 5 heures

Mais cela peut varier entre  
deux et 12 heures

# PHASE III

## 3. Suivi de l'activité

- **Médiation de problématiques spécifiques**
- **Tenue de séance de consolidation d'équipe**  
(aspect opérationnel)
- **Vérification du respect de l'entente**
- **Rencontres de retour sur l'entente**

# PERSPECTIVE DE TRAITEMENT

## Emphase sur l'affect - 1

- Au départ, sentiments vifs re: conflit, les autres
- Partage ne révèle (en général) rien quant aux faits
  - ➔ mais beaucoup sur les sentiments, émotions (colère, peur, douleur, angoisse, traumatisme...)
  - ➔ l'impact du conflit sur la vie des gens,
  - ➔ révélés par des mots, les tonalités de voix, le langage du corps, la désorganisation...

## PERSPECTIVE DE TRAITEMENT

### Emphase sur l'affect - 2

- C'est la prise de conscience collective des sentiments de l'ensemble des participants
- qui amène le groupe à rechercher des modes de correction, réparation, guérison
- Autrement dit, comment voir au rétablissement

des relations, de la cohésion, de la confiance, de la sécurité, de l'esprit d'équipe, du respect, de la productivité, de l'harmonie, de la dignité

## PERSPECTIVE DE TRAITEMENT

### Emphase sur l'affect-3

- Effet de **catharsis** du partage (libération émotionnelle)
- Présence des **supporteurs**
  - ❖ en palliant aux sentiments d'insécurité,
  - ❖ en confortant les convictions de base
  - ❖ et en désamorçant leur besoin d'auto-défense,
  - ❖ constitue un facteur de régulation sociale
  - ❖ apte à contenir les sursauts de forte émotionnalité
  - ❖ susceptibles de faire dériver le processus

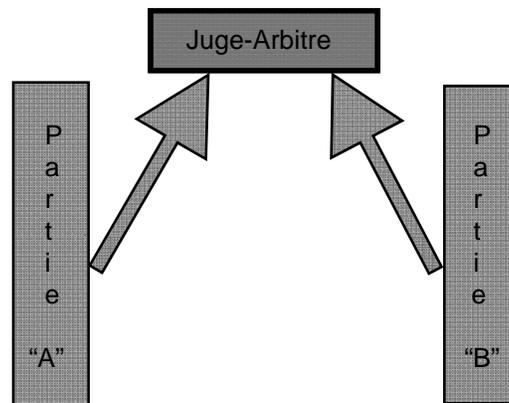
## PERSPECTIVE DE TRAITEMENT

### **Cohésion communautaire**

- **Un cercle de rétablissement est souvent :**
  - ➔ **une occasion de revoir la culture du milieu**
  - ➔ **i.e. les règles informelles qui régissent**
    - ❖ **les rapports entre individus**
    - ❖ **les modes de communication**

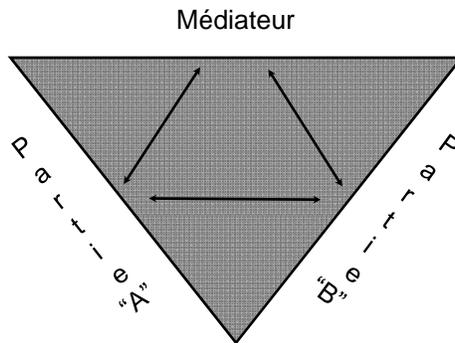
## PERSPECTIVE DE TRAITEMENT

Distinction/complémentarité entre approches :



# PERSPECTIVE DE TRAITEMENT

Distinction/complémentarité entre approches :



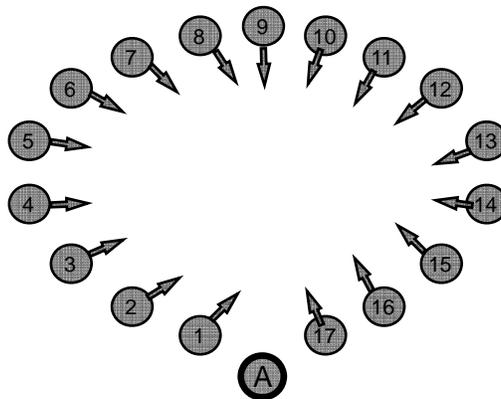
22 mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beaupré

79

# PERSPECTIVE DE TRAITEMENT

Distinction/complémentarité entre approches :



22 mai 2014

© A. Ladouceur — R. Beaupré

80

## PERSPECTIVE DE TRAITEMENT

Distinction/complémentarité entre approches :

- ❖ Un juge/arbitre **TRANCHE** un conflit (raison, droit)
- ❖ Un médiateur aide à **RÉGLER** un conflit (solution, intérêts)
- ❖ Un animateur de Cercle de rétablissement aide...  
... à **TRANSFORMER** un conflit

En présence de conflits récurrents entraînant un contexte de travail détérioré, les faits objectifs deviennent moins importants que l'expérience subjective des gens concernés sur le plan de leurs relations interpersonnelles

**Dans ces situations  
c'est le conflit qu'il faut transformer**

## SYNTHÈSE

**CINQ NIVEAUX PROBLÉMATIQUES, CINQ APPROCHES :**

- I. Médiation simple, co-médiation, med/arb  
(Deux ou trois parties aux prises avec un différend)
- II. Dynamique de groupe et consolidation d'équipe  
(Groupe aux prises avec un élément de discorde majeur)
- III. Restauration de partenariat – *Partnering*  
(Groupe aux prises avec conflits multiples; moral détérioré)
- IV. Cercle de rétablissement – *Workplace Conferencing*  
(Incident majeur ou incidents récurrents ayant bouleversé le milieu de travail et causé un tort affectif majeur à des membres)
- V. Médiation relais  
(Relations interpersonnelles irrémédiablement rompues)

# FACTEURS D'ÉCHEC

- ❖ Mauvaise foi (rare)
- ❖ Fantômes (humains ou politiques)
- ❖ Facteurs pathologiques  
(personnalités difficiles)

# LES PERSONNALITÉS DIFFICILES

## ADDENDA

## PERSONNALITÉS DIFFICILES

- ❖ La médiation dans le domaine des relations du travail doit composer de plus en plus souvent avec des situations impliquant des personnalités difficiles
- ❖ La présence d'une personnalité difficile à une médiation n'entraîne pas nécessairement un échec (sauf lorsque de telles personnalités présentent un caractère pathologique) mais il importe alors que le médiateur dispose de connaissances de base aptes à l'aider à composer avec de telles personnes

## PERSONNALITÉS DIFFICILES



- ❖ Trouble de la personnalité :

Désigne une personnalité *pathologique* qui répond à un ensemble de critères diagnostiques plutôt exigeants du DSM-IV

- ❖ Personnalité difficile :

Désigne à la fois les personnes atteintes d'un trouble de la personnalité ainsi que celles qui, sans présenter un caractère pathologique puisqu'elles ne répondent pas à tous les critères du DSM-IV, en présentent quand même quelques traits essentiels

# PERSONNALITÉS DIFFICILES

- ❖ FOURNIR UN ENCADREMENT APPROPRIÉ
- ❖ ASSOCIER À PERSONNALITÉ COMPATIBLE
- ❖ TROUVER UN POSTE ADAPTÉ

# PERSONNALITÉS DIFFICILES

- ❖ Les personnalités **BIZARRES**

Altération durable de la perception de la réalité  
Paranoïaque, schizoïde, schizotypique.

- ❖ Les personnalités **INSTABLES**

Réactions spectaculaires, imprévisibles, humeur instable, impulsivité  
Antisociale, borderline, histrionique, narcissique.

- ❖ Les personnalités **ANXIEUSES**

Anxiété comme émotion dominante, comportement d'évitement ou de contrôle  
évitant, dépendante, obsessionnelle.

## COMPORTEMENTS PARTICULIERS

### Description :

- Résistance à l'autorité
- Conduites d'opposition mais de manière détournée
- Retards, discussions exagérées des consignes, travail incomplet ou « oublié », expression maussade, en retrait
- Il s'agit d'une expression d'agressivité mais de façon passive
- Comportement qui relève souvent d'erreurs dans la gestion de personnes (ex.: équipe désillusionnée par promesses non tenues)

## CONCLUSION

-----  
CONTRAIREMENT À L'ARBITRAGE,  
LA MÉDIATION ET LA FACILITATION  
PERMETTENT DE RÉGLER  
DE FAÇON COMPLÈTE  
ET  
EN PROFONDEUR  
LES PROBLÉMATIQUES SOUS-JACENTES  
AUX GRIEFS OU AUX PLAINTES

