

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

**La gestion des plaintes de harcèlement psychologique au travail par la médiation :
Les points de vue des organisations, des employeurs et des plaignants**

par
Frédéric Moisan

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(Option gestion des ressources humaines)

Juin 2013

© Frédéric Moisan, 2013

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**La gestion des plaintes de harcèlement psychologique au travail par la médiation :
Les points de vue des organisations, des employeurs et des plaignants**

présentée par :

Frédéric Moisan

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Urwana Coiquaud
HEC Montréal
Présidente-rapporteuse

Jean Poitras
HEC Montréal
Directeur de recherche

Maurice Lemelin
HEC Montréal
Membre du jury

Marie-Claire Belleau
Université Laval
Examinatrice externe

Anne Mesny
HEC Montréal
Représentante du directeur de HEC Montréal

Résumé

Dans cette thèse par article, nous avons focalisé nos travaux de recherche sur la médiation en contexte de harcèlement psychologique que nous avons analysée sous trois angles. Alors que le premier article s'intéresse aux procédures d'intervention utilisées dans les organisations, sous un angle macro, les deux autres articles empruntent plutôt un angle micro en analysant les points de vue des parties impliquées dans une médiation pour harcèlement psychologique, en l'occurrence les salariés (article 2) ainsi que les employeurs (article 3).

Plus particulièrement dans le premier article, nous avons utilisé un devis exploratoire mixte qui combine deux phases de recherche afin d'explorer comment les organisations gèrent la violence au travail et plus spécialement le harcèlement psychologique. La première phase, qualitative, nous a permis d'identifier deux modèles d'intervention en matière de gestion de la violence, l'un privilégiant la médiation et l'autre misant plutôt sur l'enquête. Les résultats de la seconde phase, quantitative, révèlent quant à eux une prévalence générale des deux archétypes en proportion quasi équivalente, sauf dans le secteur public qui privilégie la médiation comme mode principal d'intervention. Les résultats suggèrent également que ces modèles correspondent à deux niveaux d'intervention possédant des logiques propres : la gestion de la plainte et la gestion du conflit.

Pour sa part, le second article vise à comprendre les attentes et les besoins des salariés qui ont participé à une médiation à la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique. Les données ont été collectées grâce à des entrevues téléphoniques auprès de 21 participants. Le résultat principal de l'analyse qualitative de type phénoménologique est une liste des attentes et des besoins clés liés à la satisfaction des salariés lors du processus de médiation.

Enfin, le dernier article s'intéresse au processus décisionnel des employeurs qui ont participé à une médiation à la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique. Les données ont été collectées grâce à des entrevues téléphoniques auprès de 27 participants, pour ensuite être analysées à l'aide de la stratégie de la théorie ancrée (*grounded theory*) et de la technique d'analyse qualitative des champs de force.

Le principal résultat de cette recherche est une carte des leviers décisionnels des employeurs dans le cadre d'une médiation.

Les résultats combinés de ces trois articles soutiennent la littérature (prescriptive) qui affirme que la médiation est une méthode appropriée pour résoudre des cas de harcèlement psychologique, bien qu'elle soit encore sous-utilisée par plusieurs organisations. La mise en perspective des résultats des trois articles suggère également que certaines approches de médiation sont plus appropriées que d'autres afin de répondre adéquatement aux facteurs de satisfaction des salariés et aux facteurs décisionnels des employeurs dans ce contexte particulier. Il s'agit en l'occurrence de l'approche relationnelle, qui vise essentiellement à amener chaque partie à regarder le conflit avec les lunettes de l'autre afin de réparer leur relation, plutôt que l'approche classique qui focalise sur la ratification d'une entente substantive afin de résoudre le problème à la source du conflit.

Mots-clés : analyse des champs de forces; besoins clés; étude exploratoire mixte; politiques organisationnelles d'intervention; gestion de conflits; gestion de la violence; harcèlement psychologique; médiation; phénoménologie; processus décisionnel; théorie ancrée.

Abstract

In this thesis-by-article, we focused our research on mediation in the context of psychological harassment that we analyzed from three points of view. While the first article focuses on intervention procedures used in organizations (macro angle), the other two articles rather analyze the points of view of the parties involved in mediation of psychological harassment (micro angle), namely employees (Article 2) and employers (Article 3).

Especially in the first article, we used an exploratory mixed method research strategy combining two research phases to explore how organizations manage workplace violence and especially psychological harassment. During the first phase of the research (qualitative), we identified two intervention models, one promoting the use of mediation and the other focusing more on the use of investigation. The results of the second phase (quantitative) reveal that the overall prevalence of both archetypes is almost equivalent, except in the public sector, which emphasizes more on mediation as a primary mode of intervention. The results also suggest that these models correspond to two levels of intervention, each one having its own logic: complaint management and conflict management.

The goal of the second article is to understand the needs and expectations of employees who have participated in mediation after filing a psychological harassment complaint. Data were collected through 21 telephone interviews with employees. The main result of the phenomenological analysis is a list of key needs and expectations related to the satisfaction of employees during the mediation process.

Finally, the last article focuses on the decision-making process of employers who participated in mediation following the filing of a psychological harassment complaint. Data were collected through telephone interviews with 27 participants, then analysed using the grounded theory strategy and the qualitative force field analysis technique. The main result of this research is a map of the decision-making levers for employers during mediation.

The combined results of these three articles are supporting the (prescriptive) literature which states that mediation is an appropriate method to solve psychological harassment cases, although it is still under-utilized by several organizations. Putting these results into perspective also suggests that some mediation approaches are more appropriate than others to respond adequately to the employees' satisfaction factors and employers' decision factors in this particular context. This is the case of the relational approach, which essentially aims to bring each party to watch the conflict with the other's eyes in order to repair their relationship, rather than the traditional approach that focuses on the ratification of a substantive agreement to resolve the problem at the source of the conflict.

Keywords: conflict management; decision-making process; exploratory mixed methods research; forced field analysis; grounded theory; key needs; mediation; organizational intervention policies; phenomenology; psychological harassment; violence management.

Table des matières

Résumé	v
Abstract	vii
Table des matières.....	ix
Liste des tableaux.....	xiii
Liste des figures	xv
Liste des abréviations.....	xvii
Remerciements.....	xxi
Avant propos.....	xxiii
Chapitre 1 – Introduction	1
1.1 La violence et le harcèlement psychologique au travail	1
1.1.1 La prévalence de la violence et du harcèlement au travail.....	3
1.1.2 Les impacts de la violence au travail.....	5
1.1.3 La gestion de la violence au travail	8
1.1.4 La médiation comme procédure privilégiée pour gérer le harcèlement psychologique au travail	9
1.1.5 Les lacunes de la recherche sur la gestion de la violence et du harcèlement au travail	9
Chapitre 2 – Recension des écrits	13
2.1 Le contexte d’utilisation de la médiation pour harcèlement psychologique au Québec	15
2.1.1 Historique de la médiation en relations de travail au Québec.....	15
2.1.1.1 L’institutionnalisation de la médiation.....	15
2.1.2 Historique de la gestion du harcèlement psychologique au Québec.....	17
2.1.2.1 Le Rapport interministériel et le Projet de loi n°143	18
2.1.2.2 Les dispositions en matière de harcèlement psychologique de la L.N.T.....	19
2.1.3 Mécanismes de gestion du harcèlement à la C.N.T. et à la C.R.T.....	22
2.1.3.1 L’offre de médiation	22
2.1.3.2 L’enquête	22
2.1.3.3 L’audience devant la C.R.T.....	23
2.1.3.4 Les autres recours disponibles	24
2.2 La gestion de la violence et du harcèlement dans les organisations	25
2.2.1 Les programmes de gestion de la violence et du harcèlement au travail	25
2.2.1.1 L’intervention préventive.....	26
2.2.1.2 L’intervention post-incident	31
2.3 La médiation pour harcèlement psychologique : processus et approches.....	37
2.3.1 Les processus de médiation	37
2.3.1.1 Les principes de la médiation	37
2.3.1.2 Une procédure générique de médiation	39
2.3.2 Les approches de médiation	44
2.3.2.1 L’approche classique	45
2.3.2.2 L’approche relationnelle	47
2.4 Les mécanismes décisionnels en médiation	52
2.4.1 Le modèle décisionnel d’analyse des coûts et des bénéfices	52

2.4.2	Le modèle décisionnel d'analyse des risques.....	53
2.4.3	Le modèle décisionnel du changement de perspective	54
2.5	La dynamique de médiation.....	56
2.5.1	La justice distributive	57
2.5.1.2	La restitution	58
2.5.1.3	Les excuses	60
2.5.1.4	Le pardon	62
2.5.2	La justice procédurale	63
2.5.2.2	La parole	64
2.5.3	La justice interactionnelle.....	66
2.5.3.2	Le soutien	67
2.6	Les particularités de la médiation pour harcèlement à la C.N.T.....	70
2.6.1	Le processus	70
2.6.2	Les acteurs.....	70
2.6.2.1	Le salarié plaignant.....	71
2.6.2.2	L'employeur	71
2.6.2.3	Le médiateur	72
2.6.2.4	L'inspecteur-enquêteur.....	73
2.6.2.5	Les tiers externes.....	73
2.7	Bilan sur l'utilisation de la médiation pour harcèlement psychologique à la C.N.T.; Les avantages perçus par la C.N.T.	74
2.8	L'envers de la médaille; Critiques concernant l'utilisation de la médiation pour harcèlement à la C.N.T.	77
2.8.1	Remise en question de la capacité de la C.N.T. à défendre les droits des salariés qui déposent une plainte pour harcèlement psychologique.....	78
2.8.2	Remise en question de la capacité de la médiation à la C.N.T à répondre aux besoins et aux intérêts des salariés qui déposent une plainte pour harcèlement psychologique.....	79
2.8.3	Remise en question du pouvoir dissuasif de la (non) application de la loi par la C.N.T. et la C.R.T. sur les employeurs.....	82
2.9	Questions et objectifs de la recherche	84
Chapitre 3 – Méthodologie		87
3.1	Contexte de l'étude	87
3.2	Approches et stratégies de recherche.....	88
3.3	Recrutement et collecte des données	90
3.4	Analyse des données.....	102
Chapitre 4 – Modèles de gestion de la violence au travail : Une étude exploratoire mixte		109
4.1	Les programmes de gestion de la violence au travail.....	110
4.1.1	Deux procédures d'intervention post-incident : l'enquête et la médiation	111
4.1.2	La dynamique d'un système d'intervention en matière de violence au travail	113
4.1.3	Objectifs de l'étude.....	114
4.2	Devis exploratoire mixte.....	115
4.3	Première étude : Analyse séquentielle de synthèse.....	115
4.3.1	Méthodologie.....	115
4.3.1.1	Échantillon.....	115
4.3.1.2	Mesures.....	116
4.3.1.3	Analyse	116
4.3.1.4	Validité des résultats.....	117

4.3.2	Présentation des résultats	118
4.3.3	Discussion	120
4.4	Seconde étude : Sondage sur la prévalence des modèles	120
4.4.1	Méthodologie.....	120
4.4.1.1	Échantillon	120
4.4.1.2	Mesures	121
4.4.1.3	Analyse.....	122
4.4.1.4	Validité des résultats	122
4.4.2	Présentation des résultats	122
4.4.3	Discussion	127
4.5	Discussion générale.....	128
4.6	Limites et avenues de recherche future	133
Chapitre 5 – Les besoins et préoccupations des salariés dans le cadre d’une médiation pour harcèlement psychologique.....		135
5.1	Introduction	135
5.2	Perspectives sur les facteurs potentiels de satisfaction	136
5.2.1	La justice organisationnelle	136
5.2.2	Les approches en médiation	139
5.2.2.1	La médiation classique	139
5.2.2.2	La médiation transformative	141
5.2.2.3	La médiation pénale.....	143
5.3	Méthodologie	146
5.3.1	Contexte de l’étude.....	146
5.3.2	Recrutement et collecte des données	146
5.3.3	Échantillon.....	148
5.3.4	Analyse des données	148
5.3.5	Validité des résultats.....	149
5.4	Résultats.....	150
5.4.1	Les attentes significatives	150
5.4.2	Les attentes-clés pour parvenir à une entente satisfaisante	158
5.5	Discussion	160
5.6	Implications pratiques	163
5.7	Limites et avenues de recherche future	164
Chapitre 6 – Le processus décisionnel des employeurs dans le cadre d’une médiation pour harcèlement psychologique.....		167
6.1	Introduction	167
6.2	Le processus décisionnel dans le cadre d’une médiation.....	168
6.2.1	L’approche centrée sur les intérêts et l’analyse des coûts et des bénéfices....	169
6.2.2	L’approche évaluative et l’analyse des risques.....	170
6.2.3	L’approche relationnelle et le changement de perspective.....	171
6.3	Méthodologie	174
6.3.1	Contexte de l’étude.....	175
6.3.2	Recrutement et collecte des données	175
6.3.3	Échantillon.....	176
6.3.4	Analyse des données	177
6.3.5	Validité des résultats.....	178
6.4	Résultats.....	178
6.4.1	Les facteurs d’entraînement	179
6.4.2	Les facteurs de résistance	182

6.5	Discussion.....	183
6.6	Implications théoriques	186
6.7	Implications pratiques.....	188
6.8	Limites et avenues de recherche future	189
Chapitre 7 – Discussion générale et conclusion		191
7.1	Résumé des résultats clés	191
7.1.1	Première étude – Modèles de gestion de la violence	192
7.1.2	Seconde étude – Besoins et préoccupations des salariés.....	192
7.1.3	Troisième étude – Processus décisionnel des employeurs	194
7.2	Mise en perspective des résultats clés.....	195
7.3	Implications théoriques	198
7.4	Implications pratiques.....	201
7.5	Limites et avenues de recherches futures.....	206
Références		211
Annexe 1 – Cadre d’entrevue (article 1; phase 1).....		xxv
Annexe 2 – Questionnaire Internet (article 1; phase 2)		xxxii
Annexe 3 – Formulaire de consentement (articles 2 et 3)		xliv
Annexe 4 – Cadre d’entrevue salariés (article 2).....		xlvi
Annexe 5 – Cadre d’entrevue employeurs (article 3).....		li

Liste des tableaux

Tableau I – Prévalence de la violence au travail.....	4
Tableau II – Principales conséquences de la violence (Hershcovis et Barling, 2010).....	7
Tableau III – Principales conséquences du harcèlement (Bowling et Beehr, 2006).....	7
Tableau IV – Tableau comparatif des approches en médiation	45
Tableau V – Activités de médiation à la C.N.T. (2004-2012)*	76
Tableau VI – Questions de recherche	84
Tableau VII – Description de l'échantillon (article 1, phase 1).....	92
Tableau VIII – Description de l'échantillon (article 1, phase 2).....	94
Tableau IX – Description de l'échantillon (article 2)	98
Tableau X – Description de l'échantillon (article 3).....	101
Tableau XI – Synthèse des mesures de validité	103
Tableau XII – Attentes significatives des salariés en médiation pour harcèlement.....	151
Tableau XIII – Facteurs décisionnels-clés dans une médiation pour harcèlement	179
Tableau XIV – Bilan des principaux résultats	191

Liste des figures

Figure 1 – Activités d'un programme de gestion de la violence et du harcèlement	26
Figure 2 – Les approches en gestion de conflits (Ury et collab., 1988).....	35
Figure 3 – Étapes d'une procédure générique de médiation.....	40
Figure 4 – Les approches en médiation.....	44
Figure 5 – Composantes de la dynamique de médiation en contexte de harcèlement psychologique	57
Figure 6 – Estimation de l'importance relative de chaque motif de fermeture des plaintes pour harcèlement psychologique à la C.N.T. et à la C.R.T. (2004-2012).....	74
Figure 7 – Étapes d'un devis exploratoire mixte (Creswell et Plano Clark, 2007).....	88
Figure 8 – Étapes de recherche et mesures de validité correspondantes (article 1).....	102
Figure 9 – Étapes de recherche et mesures de validité correspondantes (article 2).....	105
Figure 10 – Étapes de recherche et mesures de validité correspondantes (article 3).....	107
Figure 11 – Deux modèles d'intervention en matière de violence au travail.....	118
Figure 12 – Relation entre le type d'organisation et le choix du modèle	124
Figure 13 – Thermomètre comparatif des résultats.....	159
Figure 14 – Facteurs décisionnels-clés dans une médiation pour harcèlement	186
Figure 15 – Modèle intégrateur des principaux résultats	195
Figure 16 – Modèle de résolution du harcèlement par la médiation.....	201

Liste des abréviations

art.	Article
BIT	Bureau International du Travail
C.c.Q.	Code civil du Québec
C.C.T.	Code canadien du travail
C.D.L.P.	Charte des droits et libertés de la personne
C.L.P.	Commission des lésions professionnelles
C.N.T.	Commission des normes du travail
CRHA	Conseiller en ressources humaines agréé
CRIA	Conseiller en relations industrielles agréé
C.R.T.	Commission des relations du travail
C.S.S.T.	Commission de la santé et de la sécurité du travail
DEC	Diplôme d'études collégiales
DEP	Diplôme d'études professionnelles
DES	Diplôme d'études secondaires
L.A.T.M.P.	Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles
L.N.T.	Loi sur les normes du travail
L.S.S.T.	Loi sur la santé et la sécurité du travail
MESORE	Meilleure solution de rechange
PAE	Programme d'aide aux employés
RAP	Responsable d'application de la politique
REDRESS	<i>Resolve Employment Disputes, Reach Equitable Solutions Swiftly</i>
RH	Ressources humaines
SST	Santé et sécurité au travail
USPS	<i>United States Postal Service</i>

Les esprits censés qui savent lire entre les lignes constatent chaque jour les violences les plus audacieuses perfidement cachées sous une forme légère.

Alexandre Pothey

Remerciements

Je lisais récemment dans un article de journal (non scientifique et dont j'ai complètement oublié la référence, mais à ce point-ci de ma thèse, on s'en fout complètement, n'est-ce pas?) qu'une majorité de doctorants ne terminent pas leurs études, faute de soutien du directeur. Je ne pourrais donc débiter ces remerciements sans souligner le dévouement du mien. Merci Jean pour tes conseils judicieux, tant pour ma thèse que sur un plan davantage personnel. Ils me serviront encore durant de nombreuses années. Merci également pour avoir su rendre nos réunions de travail toujours agréables, même dans les pires moments. Je souhaite vivement que notre collaboration se poursuive, d'une manière ou d'une autre.

À Maurice, qui a été mon premier guide à HEC Montréal, merci d'avoir continué à mettre votre grain de sel jusqu'à la fin et de m'avoir posé les questions qui démontrent qu'une thèse est toujours perfectible.

À mes collaborateurs externes, incluant ceux de la Commission des normes du travail, sans votre aide très précieuse, je n'aurais pu réaliser ce projet de recherche.

À ma compagne de vie, nul besoin de dire quoi que ce soit, car on s'est toujours bien compris tout au long de cette épreuve commune. Comme chantait l'autre, « une chance qu'on s'a! »

À mes parents et à ma sœur, merci pour vos nombreux encouragements et pour votre soutien inconditionnel.

Enfin, à mes amis et collègues du doctorat avec lesquels j'ai partagé d'extraordinaires moments qui allègent le fardeau, où que vous soyez dans le monde, je vous garde tout près de moi.

Avant propos

Cette thèse comporte trois articles qui ont été rédigés en collaboration avec Jean Poitras (articles 1, 2 et 3) et Maurice Lemelin (article 1) de HEC Montréal. L'auteur de cette thèse a toutefois été le principal acteur à réaliser les différentes étapes de recherche, incluant la rédaction des articles. L'apport de Messieurs Poitras et Lemelin a essentiellement consisté à superviser et soutenir le chercheur durant ces différentes étapes (validation des choix méthodologiques, accord inter-juges lors de l'analyse, conseils lors de la rédaction, etc.). Ceux-ci ont également accordé leur permission d'intégrer les articles dans cette thèse.

Chapitre 1 – Introduction

La violence au travail, incluant le harcèlement psychologique, n'est pas un phénomène nouveau (Bulatao et VandenBos, 1996). Au cours des années 1990, cette problématique est toutefois devenue davantage préoccupante que dans le passé, au point de devenir un enjeu d'actualité largement médiatisé (Bulatao et VandenBos, 1996; Chappell et Di Martino, 2006; Courcy et collab., 2004; Nicoletti et Spooner, 1996).

1.1 La violence et le harcèlement psychologique au travail

La notion de violence varie selon le contexte ou la culture et il n'existe aucun consensus universel sur la définition à donner à ce phénomène dans le cadre du travail (Chappell et Di Martino, 2006). Une définition pertinente selon nous est fournie par Kaufer et Mattman (2001) qui conçoivent la violence au travail comme « tout agissement à l'endroit d'un employé créant pour lui un climat de travail hostile et l'affectant de façon négative, psychologiquement ou physiquement. Ces agissements incluent toute agression verbale ou physique, menace, contrainte, intimidation et toute forme de harcèlement » (p.1; notre traduction). Cette définition est pertinente parce qu'elle englobe deux nomenclatures largement utilisées qui permettent de définir ce concept sous autant d'angles. Une première nomenclature distingue les actes de violence selon la nature de leurs manifestations. Le concept de violence englobe une variété de comportements que nous pouvons classer en deux catégories principales : la violence physique de même que la violence psychologique.

La violence physique est certainement la forme la plus visible et celle qui génère les conséquences les plus apparentes et quantifiables. Pour Damant, Dompierre et Jauvin (1997), il s'agit de « l'utilisation de la force physique, de façon directe (à main nues) ou indirecte (avec un objet), avec l'intention d'atteindre physiquement la victime » (p.13). Selon cette définition, le concept de violence physique englobe une variété de comportements dans le but d'atteindre physiquement une personne, tels que l'assaut, l'agression et même le meurtre, ces actions pouvant engendrer différentes conséquences physiques, parfois jusqu'à la mort. Par ailleurs, il n'est pas nécessaire d'atteindre la victime *de facto* pour qu'il y ait violence physique, la seule tentative s'avérant suffisante.

Pour sa part, la violence psychologique est, pour Damant et ses collaborateurs (1997), généralement exercée de façon plus insidieuse ou sournoise que la violence physique. Pour ces auteurs, la violence psychologique « consiste en un comportement spécifique intentionnel qui s'exprime à travers différents canaux de communication (verbal, gestuel, regard, posture, etc.), de façon active ou passive, directe ou indirecte dans le but explicite d'atteindre (ou risque d'atteindre) une personne et de la blesser sur le plan émotionnel » (p.16). Ce concept inclut donc également une variété de comportements, notamment une forme de violence psychologique qui a reçu beaucoup d'attention ces dernières années : le harcèlement psychologique.

Au Québec, où la présente thèse a été produite, le harcèlement psychologique est défini par la *Loi sur les normes du travail* (L.N.T.) comme :

« [...] 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.

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 » (art. 81.18.).

Cette définition inclut le harcèlement sexuel, le harcèlement discriminatoire ainsi que l'abus de pouvoir (Cantin et Cantin, 2004; Lafond et Provencher, 2004). Elle inclut également le *mobbing* et le *bullying*, deux termes couramment utilisés en anglais pour désigner l'intimidation, la persécution et les brimades, et qui peuvent être utilisés de façon interchangeable (Courcy et collab., 2004; Einarsen, 2000; Leymann, 1990, 1996). Aussi, bien qu'elle souligne le caractère répétitif des agissements, cette définition implique qu'un seul acte peut être considéré comme du harcèlement, lorsqu'une menace se perpétue dans le temps. Ce pourrait être le cas notamment lorsqu'un gestionnaire sollicite une quelconque faveur d'un subordonné en menaçant de le congédier. Enfin, comme le soulignent Chappell et Di Martino (2006), la violence physique et psychologique survient souvent de façon concomitante ou consécutive dans les organisations comme, par exemple, lorsqu'un employé qui se croit victime de harcèlement réagit en frappant son tortionnaire.

Une seconde nomenclature distingue les actes de violence selon la nature de la relation entre les protagonistes. Une classification fréquemment utilisée distingue la violence externe de la violence interne (Bureau International du Travail, 2004; Bush et O'Shea, 1996). Alors que la violence externe s'exprime entre un travailleur et toute autre personne présente sur un lieu de travail, tel qu'un client ou un étranger (qui n'entretient pas de relation avec l'organisation), la violence interne se manifeste entre travailleurs, incluant le personnel d'encadrement (Bureau International du Travail, 2004; Bush et O'Shea, 1996).

Cette dernière peut se développer verticalement ou horizontalement dans la hiérarchie (Lafond et Provencher, 2004; Leymann, 1990, 1996). La violence horizontale implique des collègues d'un même niveau, alors que la violence verticale s'exprime entre un employé et un supérieur. Enfin, la violence verticale peut être soit descendante, lorsque le superviseur est l'initiateur des événements, soit ascendante, lorsqu'un employé agresse un supérieur hiérarchique, ou même combinée lorsque des employés se liguent à un supérieur pour harceler un collègue. La violence interne ascendante serait beaucoup moins fréquente que les deux autres formes, étant donné que le pouvoir est plus souvent exercé par le supérieur que par le subordonné (Leymann, 1990, 1996).

1.1.1 La prévalence de la violence et du harcèlement au travail

Quelques études ont tenté de recenser l'importance de la violence au travail dans différentes régions du monde. Le tableau suivant expose les taux de prévalence de la violence physique et psychologique répertoriés en Europe, aux États-Unis ainsi qu'au Québec.

Tableau I – Prévalence de la violence au travail

% des travailleurs affectés	Europe	États-Unis	Québec
Violence physique	4 % (1996) ¹ 2 % (2000) ² 2 % (2005) ³ 2 % (2010) ⁴	1,5 % (1993) ⁵ 0,9 % (1999) ⁵	1,9 % (2007) ⁷
Harcèlement psychologique	8 % (1996) ¹ 9 % (2000) ² 5 % (2005) ³ 4 % (2010) ⁴	13 % (2007) ⁶	9 % (2004) ⁸ 14,8 % (2007) ⁷

Sources : 1. Paoli (1997); 2. Paoli et Merllié (2001); 3. Parent-Thirion et collab. (2007); 4. Parent-Thirion et collab. (2012); 5. Duhart (2001); 6. Namie (2007); 7. Lippel et collab. (2011); 8. Brun et Plante (2004).

La violence physique

En ce qui concerne la prévalence de la violence physique au travail, une série de quatre enquêtes sur les conditions de travail, menées dans l'ensemble des pays de l'Union européenne auprès de vastes échantillons de travailleurs, révèle que le taux de victimisation a diminué pour passer de 4 % des travailleurs affectés en 1996 (Paoli, 1997) à un taux stable de 2 % en 2000 (Paoli et Merllié, 2001), en 2005 (Parent-Thirion et collab., 2007) puis en 2010 (Parent-Thirion et collab., 2012). Aux États-Unis, les résultats du National Crime Victimization Survey, réalisé auprès de 156 000 personnes, révèlent que le taux de travailleurs affectés par des crimes violents a plutôt diminué entre 1993 (1,5 %) et 1999 (0,9 %) (Dunhart, 2001). Ces crimes incluaient l'assaut simple (sans arme), l'assaut grave (avec une arme) et l'agression sexuelle. Enfin, dans le cadre de l'*Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Lippel et ses collaborateurs (2011) ont découvert que 1,9 % des 5 000 travailleurs salariés québécois sondés en 2007 affirmaient avoir subi de la violence physique au travail au cours des 12 derniers mois.

Le harcèlement psychologique

Pour sa part, le harcèlement psychologique constitue la forme de violence la plus commune au travail, avec des taux d'incidence variant entre 4 % et 13 % selon les études. En Europe, toujours selon la série d'enquêtes sur les conditions de travail, la

proportion des victimes de harcèlement psychologique au travail est demeurée relativement stable entre 1996 (8 %; Paoli, 1997) et 2000 (9 %; Paoli et Merllié, 2001), pour ensuite diminuer à 5 % en 2005 (Parent-Thirion et collab., 2007), puis à 4 % en 2010 (Parent-Thirion et collab., 2012). Aux États-Unis, 13 % des 7740 participants du U.S. Workplace Bullying Survey, réalisé en 2007, affirmaient être victimes de harcèlement de façon régulière ou l'avoir été durant la dernière année (Namie, 2007). Enfin, un sondage réalisé au Québec par Brun et Plante (2004) révélait que 9 % des 640 salariés interrogés se disaient être régulièrement victimes de harcèlement psychologique durant leur travail. Enfin, une étude plus récente révélait que 14,8 % des travailleurs sondés en 2007, dans le cadre de l'enquête québécoise sur des conditions de travail, affirmaient avoir subi du harcèlement psychologique au travail au cours des 12 derniers mois (Lippel et collab., 2011).

En somme, les études sur la prévalence de la violence au travail démontrent que la violence physique est moins présente que le harcèlement psychologique dans les organisations et que les deux formes de violence semblent même diminuer, en Europe du moins. Il est possible que nous ayons assisté à une réelle diminution depuis la prise de conscience au tournant des années 1990-2000 sur la nécessité d'intervenir pour prévenir et contrer cette problématique dans les organisations. Ces taux sont toutefois à interpréter avec prudence étant donné que ces sondages sont relativement peu nombreux et qu'ils ont utilisé des méthodologies différentes, notamment en ce qui concerne l'échantillonnage et les définitions de violence et de harcèlement. Il n'en demeure pas moins que la violence est un phénomène courant dans les organisations et dont les effets néfastes sont particulièrement préoccupants.

1.1.2 Les impacts de la violence au travail

Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux conséquences de la violence au travail sur les personnes et les organisations. Au plan individuel, les impacts de la violence sont autant d'ordres physique, psychologique que fonctionnel (Barling, 1996; Courcy et Savoie, 2003; Leymann, 1990, 1996). On parle alors, notamment, de blessures apparentes, de troubles psychosomatiques, d'anxiété, de détresse psychologique, de stress post-traumatique, voire même de décès à la suite d'une agression physique ou par suicide

(Barling, 1996; Brotheridge et Lee, 2010; Bryant et collab., 2009; Deery et collab., 2011; Hoobler et collab., 2010; LeBlanc et Kelloway, 2002; Leymann, 1990, 1996; Pate et Beaumont, 2010; Soares, 2002, 2004). Il est également question de baisse de motivation et de performance, d'augmentation de l'absentéisme (Berthelsen et collab., 2011; Courcy et Savoie, 2003) et des risques d'être impliqué dans un accident de travail ainsi que l'exclusion du marché de travail (Leymann, 1990, 1996).

Ces conséquences se répercutent sur les organisations. Outre la détérioration de la qualité des relations interpersonnelles et du climat de travail, les coûts directs et indirects de la violence comprennent, notamment, les frais reliés à la diminution du rendement et à l'absentéisme des victimes, les charges rattachées à leur remplacement (p.ex. : temps supplémentaire, recrutement, etc.) ainsi que celles associées aux pertes de productivité et de compétitivité pour l'ensemble de l'organisation (Berthelsen et collab., 2011; Chappell et Di Martino, 2006; Deery et collab., 2011; LeBlanc et Kelloway, 2002).

Deux méta-analyses nous renseignent sur les conséquences individuelles et organisationnelles les plus fréquentes (Bowling et Beehr, 2006; Hershcovis et Barling, 2010). En analysant les résultats de 55 études, Hershcovis et Barling (2010) ont découvert que la violence de la part d'un superviseur était fortement liée, pour le travailleur qui en est atteint, à une diminution de la satisfaction au travail ($\rho = -.38$) de même qu'à une augmentation de la fatigue émotionnelle ($\rho = .35$), des comportements conflictuels envers les autres personnes ($\rho = .34$) et envers l'organisation ($\rho = .39$) ainsi que de l'intention de quitter ($\rho = .30$). L'augmentation de la fatigue émotionnelle ($\rho = .31$) et la croissance de l'engagement dans des comportements conflictuels envers les autres personnes ($\rho = .47$) sont également associées à la violence générée par les collègues.

Tableau II – Principales conséquences de la violence (Hershcovis et Barling, 2010)

		ρ	ET_{ρ}
Violence de la part d'un superviseur	Fatigue émotionnelle	.35	.12
	Comportements conflictuels envers les personnes	.34	.08
	Comportements conflictuels envers l'organisation	.39	.13
	Intention de quitter	.30	.09
	Satisfaction au travail	-.38	.07
Violence de la part d'un collègue	Fatigue émotionnelle	.31	.03
	Comportements conflictuels envers les autres	.47	.11

ρ = coefficient moyen corrigé de corrélation avec la violence; ET_{ρ} = écart type

Dans une autre méta-analyse de 90 études, Bowling et Beehr (2006) ont découvert que le harcèlement psychologique était étroitement associé, pour les travailleurs qui en sont victimes, à des émotions négatives ($\rho = .46$), de la frustration ($\rho = .40$), une baisse de satisfaction au travail ($\rho = -.39$) et d'engagement organisationnel ($\rho = -.36$), de même qu'à l'épuisement professionnel ($\rho = .39$). Pour les organisations, la présence de harcèlement se traduit, entre autres, en termes de diminution de la justice organisationnelle ($\rho = -.35$), d'apparition de comportements contre-productifs ($\rho = .30$) ainsi que d'augmentation de l'intention de quitter des employés ($\rho = .35$). Au final, ce sont la productivité et la rentabilité des organisations qui se trouvent affectées.

Tableau III – Principales conséquences du harcèlement (Bowling et Beehr, 2006)

		ρ	ET_{ρ}
Conséquences pour la victime	Émotions négatives	.46	.13
	Frustration	.40	.08
	Épuisement professionnel	.39	.16
	Stress	.35	.08
	Dépression	.34	.12
	Anxiété	.31	.11
	Symptômes physiques	.31	.11
	Satisfaction au travail	-.39	.10
	Engagement organisationnel	-.36	.15
Conséquences pour l'organisation	Comportements contre-productifs	.30	.06
	Intention de quitter	.35	.11
	Justice organisationnelle	-.35	.13

ρ = coefficient moyen corrigé de corrélation avec le harcèlement; ET_{ρ} = écart type

En résumé, la violence au travail a des conséquences physiques, psychologiques et fonctionnelles négatives sur les personnes, lesquelles se répercutent sur les organisations. Devant de telles conséquences, on voit donc un intérêt croissant pour la question de la violence au travail. Cette problématique est en fait devenue un enjeu de taille dans les années 1990 (Nicoletti et Spooner, 1996), au point d'inciter plusieurs gouvernements à adopter des lois qui obligent les employeurs à prévenir de tels comportements et intervenir le cas échéant.

1.1.3 La gestion de la violence au travail

Tant à l'échelle internationale que nationale, plusieurs décideurs publics se sont engagés à lutter contre la problématique de la violence en milieu de travail. En octobre 2003, le Bureau International du Travail (BIT) présidait à Genève une réunion d'experts chargés de faire le point sur la question et d'élaborer un code de pratiques sur la violence et le stress au travail dans le secteur des services (Bureau International du Travail, 2004). Ce document aborde les responsabilités de prévention de la violence au travail incombant aux gouvernements, aux organisations et aux salariés, en plus de souligner l'importance d'adopter une politique organisationnelle concernant cette problématique. Dans la même veine, certains pays, dont la Suède, la Belgique, les Pays-Bas et la France ont adopté des législations spécifiques qui obligent les employeurs à prévenir et à contrer la violence au travail (Chappell et Di Martino, 2006; Di Martino et collab., 2003). Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, depuis le 1^{er} juillet 2004, le gouvernement québécois oblige également les employeurs à prévenir et à contrer le harcèlement au travail par l'entremise de la *Loi sur les normes du travail* (L.N.T.).

La nécessité pour les employeurs de développer des solutions au sein même des entreprises découle donc non seulement des coûts engendrés par la violence pour les personnes et les organisations, mais aussi des lois du travail. La mise en oeuvre d'un programme de prévention et de gestion de la violence au travail revêtirait donc, selon Nicoletti et Spooner (1996), une importance à la fois stratégique et légale. Conséquemment, les politiques organisationnelles destinées à prévenir et gérer les incidents de violence ont gagné en usage (Godwin, 2008; Pate et Beaumont, 2010) et on a vu une multiplication des ouvrages publiés afin de guider les organisations.

Il est à souligner que cette littérature concerne davantage le harcèlement psychologique, largement plus fréquent dans les organisations et dont les manifestations ainsi que les effets sont moins visibles que la violence physique. D'ailleurs, au Québec, où se sont déroulés nos travaux de recherche, le contexte légal de gestion de la violence est surtout centré sur le harcèlement psychologique, puisque la définition des comportements interdits contenue dans la L.N.T. (art. 81.18.) vise spécifiquement cette forme de violence.

1.1.4 La médiation comme procédure privilégiée pour gérer le harcèlement psychologique au travail

Il existe dans la littérature différents modèles de programmes de gestion de la violence au travail qui s'appuient essentiellement sur deux procédures complémentaires : l'enquête et la médiation (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Hubert, 2003; Lafond et Provencher, 2004; Olsen, 2005; Savard, 2004).

Par ailleurs, cette littérature privilégie la médiation pour gérer les incidents de harcèlement au travail. Néanmoins, nous ne savons pas dans quelle mesure cette procédure est véritablement utilisée par les organisations, ni quelle est l'interaction entre l'enquête et la médiation dans le cadre d'un système d'intervention.

En effet, la plupart des modèles de gestion de la violence et du harcèlement au travail (Braverman, 2002; Cantin et Cantin, 2004; Lafond et Provencher, 2004; Olsen, 2005; Savard, 2004) et de gestion des conflits (Costantino et Merchant, 1996; Slaikeu et Hasson, 1998; Ury et collab., 1988) sont tirés d'ouvrages pratiques de nature prescriptive. Conséquemment, nous ne savons pas si les procédures d'intervention utilisées par les organisations à la suite d'un incident de violence se conforment à ces modèles. De plus, l'intérêt pour l'étude de la gestion de la violence au travail demeure relativement nouveau et les connaissances empiriques dans ce domaine sont plutôt limitées.

1.1.5 Les lacunes de la recherche sur la gestion de la violence et du harcèlement au travail

La plupart des chercheurs dans le domaine de la violence et du harcèlement au travail se sont jusqu'à présent davantage attardés à la prévention, notamment, par l'entremise des

pratiques de GRH, des politiques organisationnelles en matière de violence au travail et de la formation du personnel (voir p.ex. : Beale et collab., 1999; Blanchette, 2003; Bush et O'Shea, 1996; Davis, 2006; Dompierre et collab., 2008; Loomis et collab., 2002; Mack et collab., 1998; Oostrom et van Mierlo, 2008; Peek-Asa et collab., 2004; Pinard, 2004).

Aussi, même lorsqu'ils évoquent des mesures d'intervention post-incident, les chercheurs procurent un apport limité à la compréhension du fonctionnement d'un système visant à gérer les incidents de violence pour deux raisons : D'une part, les recherches sont souvent axées sur la violence physique provenant de clients ou d'étrangers (qui n'entretiennent pas de relation avec l'organisation) et elles sont, pour la plupart, appliquées à des secteurs considérés vulnérables à ce type de violence, tels que la vente au détail (voir p.ex. : Hendricks et collab., 1999; Peek-Asa et collab., 2004), les soins de santé (voir p.ex. : Arnetz et Arnetz, 2000; Gates et collab., 2005; Loomis et collab., 2002; Oostrom et van Mierlo, 2008; Peek-Asa et collab., 2009) et le milieu scolaire (voir p.ex. : Bickmore, 2003; Burrell et collab., 2003; Dompierre et collab., 2008; Heydenberk et collab., 2006).

D'autre part, même s'ils abordent les pratiques destinées à gérer les incidents de violence interne, les auteurs intègrent ces pratiques dans les mesures préventives, telles que les politiques organisationnelles ou la formation du personnel (voir p.ex. : Bush et O'Shea, 1996; Pinard, 2004). En ne distinguant pas ces deux niveaux d'intervention (préventive et réactive), ils relèvent uniquement les actions planifiées et non celles véritablement mises en œuvre lors d'incidents critiques.

À notre connaissance, seulement cinq études se sont véritablement penchées sur le fonctionnement d'un système d'intervention (Aubé, 2008; Hubert, 2003; Lipsky et collab., 2003; Saam, 2010; Salin, 2008). D'abord, Hubert (2003) s'est intéressé au fonctionnement d'un système visant à gérer les incidents de violence interne. En se basant sur les informations recueillies dans le cadre de quatre discussions de groupes réunissant des intervenants et des gestionnaires de 27 organisations, elle dégage deux interventions possibles : la médiation et l'enquête, la première étant généralement préférée à la seconde. Pour sa part, Salin (2008) a étudié les réponses organisationnelles

au harcèlement dans 205 municipalités finlandaises. Ses résultats démontrent que le dialogue entre les parties impliquées est l'intervention la plus utilisée (78,5 %), alors que les mesures administratives et disciplinaires, davantage liées à une enquête, le sont en moindre proportion comme, par exemple, le transfert (24,4 %) ou le congédiement (2,9 %) du mis en cause (c'est-à-dire le responsable des gestes invoqués dans la plainte). Enfin, Saam (2010) a interviewé 12 consultants spécialisés dans la gestion du harcèlement sur la nature de leurs interventions. Les résultats suggèrent que la médiation est largement utilisée par les organisations, car une majorité de ces consultants (66 %) préconisent ce mécanisme.

L'apport de ces recherches à la compréhension du fonctionnement d'un système visant à gérer les incidents de violence interne est toutefois nettement insuffisant. En effet, les résultats obtenus par Hubert (2003) et Saam (2010) sont difficilement généralisables puisqu'elles ont collecté leurs données auprès d'échantillons de petites tailles. Pour sa part, Salin (2008) ne traite pas spécifiquement des mécanismes d'intervention (enquête *versus* médiation), en plus d'utiliser les mesures correctrices qui peuvent découler de l'utilisation de tels mécanismes comme résultats. Par exemple, elle ne distingue pas le dialogue avec ou sans l'aide d'un médiateur. Elle ne spécifie pas également si les mesures correctrices imposées au mis en cause découlent d'une enquête menée en bonne et due forme ou d'une décision prise de façon autocratique par le gestionnaire responsable. De plus, ses résultats sont également peu généralisables puisque les données ont été collectées dans un seul type d'organisation (administration municipale). Il est donc possible que les organisations qui œuvrent dans d'autres secteurs d'activité (p.ex. : organisations privées de production ou de services) utilisent la médiation dans des proportions différentes des observations de Salin (2008). Enfin, Aubé (2008) a analysé le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique à la Commission des normes du travail (C.N.T.) et conclut que la médiation est préconisée au sein de cet organisme. Cette étude a toutefois été menée en contexte institutionnel, c'est-à-dire dans le cadre de l'application de la *Loi sur les normes du travail* (L.N.T.), et peut donc difficilement être généralisée au contexte organisationnel, dans le cadre de l'application d'une politique interne. Néanmoins, les conclusions de ces quatre chercheuses quant à l'utilisation de la médiation sont toutefois soutenues par la littérature classique sur les

systèmes organisationnels de gestion des conflits (Costantino et Merchant, 1996; Slaikeu et Hasson, 1998; Ury et collab., 1988).

Dans ce domaine, Lipsky et ses collaborateurs (2003) ont mené une enquête auprès d'un échantillon représentatif du célèbre *Fortune 1000*, qui regroupe les 1 000 plus grandes entreprises américaines classées par chiffre d'affaires. Ces chercheurs rapportent que 87 % des organisations utilisent la médiation afin de gérer leurs conflits contre seulement 20 % qui utilisent l'enquête. Nonobstant l'erreur de mesure associée à ce type d'enquête, ces résultats suggèrent que la médiation est plus populaire que l'enquête auprès des grandes entreprises américaines. Nous ne savons toutefois pas dans quelle mesure cette proportion correspond aux procédures réellement utilisées dans les cas de violence ou de harcèlement au travail et ce, pour deux raisons. Premièrement, ce portrait se fonde sur l'utilisation *ad hoc* des mécanismes alternatifs de règlement des différends et ne traite pas de l'interaction entre les différentes composantes du système (la dynamique du système d'intervention). Ensuite, les chercheurs se sont intéressés aux procédures utilisées pour résoudre des conflits variés incluant les litiges commerciaux et les griefs, deux contextes qui peuvent différer largement de ce qui s'effectue concrètement pour gérer un incident de violence. Néanmoins, les résultats de ces quatre études suggèrent que la médiation est plus populaire que l'enquête pour gérer les incidents de violence au travail.

C'est afin de combler ce vide littéraire, du moins en partie, que nous avons, dans le cadre de cette thèse par article, focalisé nos travaux de recherche sur la médiation en contexte de harcèlement psychologique.

Chapitre 2 – Recension des écrits

Historiquement, la médiation est davantage utilisée en Asie où ce mécanisme de règlement des différends est fortement ancré dans les habitudes culturelles, tandis que les Occidentaux se tournent vers des méthodes plus formelles comme le procès (Barnes, 1994; Chan, 1998; Moore, 2003; Morris et collab., 1998). Les chercheurs notent toutefois une recrudescence de l'utilisation de la médiation en Occident depuis les années 1990 pour régler des conflits (Bush, 2003), tant en milieux organisationnel et institutionnel, notamment dans le domaine des relations de travail et dans d'autres contextes aussi variés que les relations politiques internationales (Bercovitch, 1996), les causes de divorce (Ferstenberg, 1992), ainsi que dans les cours d'écoles (Johnson et collab., 1995).

Dans le cadre de cette thèse, nous avons focalisé nos travaux de recherche sur la médiation en contexte de harcèlement psychologique pour trois raisons : Premièrement, comme nous le verrons sous peu, le contexte légal de gestion de la violence au Québec est surtout centré sur le harcèlement psychologique, puisque la définition de la L.N.T. (art. 81.18.) vise spécifiquement cette forme de violence.

Ensuite, la médiation est un mécanisme largement promu par la littérature sur la gestion de violence au travail (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Hubert, 2003; Lafond et Provencher, 2004; Olsen, 2005; Rowe, 1990; Savard, 2004) ainsi que par la littérature classique en gestion de conflits (Costantino et Merchant, 1996; Slaikeu et Hasson, 1998; Ury et collab., 1988). Comme le souligne Jenkins (2011), généralement, les employés qui déposent une plainte pour harcèlement croient sincèrement qu'ils sont victimes de harcèlement et ce, même si dans les faits, les incidents invoqués dans certaines plaintes ne répondent pas tous aux critères de la définition de harcèlement. Dès lors, le fait de rendre la médiation disponible peut permettre de résoudre les conflits les plus banals avant qu'ils s'enveniment au point de se transformer en véritable harcèlement. À l'inverse, le fait de s'en remettre exclusivement à l'enquête (qui conclurait que la plainte ne répond pas aux critères de la définition de harcèlement), sans offrir de solution durable pour résoudre le conflit, peut soit favoriser un sentiment d'injustice chez la victime qui peut désirer se venger auprès de l'employé mis en cause,

soit inciter les employés à attendre qu'un conflit escalade au point de se transformer en véritable harcèlement avant de porter plainte.

Enfin, dans son rapport publié en 2001, le Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail recommandait la médiation comme une piste d'intervention (Ministère du travail du Québec, 2001) et, depuis l'entrée en vigueur des dispositions de la L.N.T. en matière de harcèlement psychologique en 2004, la Commission des normes du travail (C.N.T.), c'est-à-dire l'organisme chargé de l'application de la L.N.T., fait la promotion de ce mécanisme auprès des parties impliquées dans une cause de harcèlement. Ce rôle est d'ailleurs inscrit dans cette loi (art. 123.10.).

Ainsi, dans le cadre de ce chapitre, nous allons aborder le contexte d'utilisation de la médiation pour harcèlement psychologique au Québec, incluant l'historique de la médiation en relations de travail et de la gestion du harcèlement psychologique ainsi que les différents recours et remèdes disponibles pour gérer le harcèlement à la C.N.T. et à la C.R.T.

Dans la section suivante, nous verrons que la gestion de la violence et du harcèlement dans les organisations inclut l'enquête et la médiation comme principales procédures d'intervention, pour ensuite nous concentrer davantage sur le processus de médiation en expliquant, notamment, les différentes approches de médiation existantes susceptibles de convenir pour résoudre des plaintes de harcèlement psychologique. Bien que plusieurs auteurs (p.ex. : Cantin et Cantin, 2004; Lafond et Provencher, 2004; Savard, 2004) s'accordent sur les bénéfices potentiels à utiliser la médiation, aucun ne traite vraiment des approches et des techniques de médiation à utiliser en contexte de harcèlement psychologique, alors que la médiation n'est pas un processus uniforme et que l'articulation d'une médiation varie d'un contexte à l'autre en fonction des besoins particuliers à chaque situation, tout comme les techniques sur lesquelles le médiateur peut s'appuyer pour favoriser une entente. Nous élaborerons ensuite sur les mécanismes décisionnels impliqués en médiation ainsi que les éléments qui composent la dynamique de médiation.

Enfin, nous terminerons le chapitre avec les particularités de la médiation pour harcèlement psychologique à la C.N.T., c'est-à-dire comment la médiation utilisée au

sein de cet organisme gouvernemental, dans le cadre de l'application de la loi, se distingue de celle utilisée dans les organisations, dans le cadre de l'application d'une politique interne. Dans cette section, nous effectuerons également un bilan sur l'utilisation de cette méthode au sein de cet organisme et exposerons diverses critiques concernant cette utilisation.

2.1 Le contexte d'utilisation de la médiation pour harcèlement psychologique au Québec

2.1.1 Historique de la médiation en relations de travail au Québec

La médiation en relations de travail existe depuis longtemps au Québec, car les premières lois intégrant des mécanismes alternatifs de gestion des différends ont d'abord été introduites dans le domaine des relations de travail et remontent à plus de cent ans (Dubé, 2008). Par exemple, les autorités du Bas-Canada adoptent, en 1836, *l'Acte qui pourvoit à faire décider d'une manière plus facile et moins dispendieuse les différends qui s'élèvent entre les maîtres et leurs serviteurs, apprentis ou engagés, dans les campagnes de cette province* (1836 6 William 4, c. 27.) intégrant la conciliation pour gérer les rapports individuels de travail.

Au chapitre des rapports collectifs de travail, la première loi québécoise à introduire des méthodes alternatives est la *Loi des différends ouvriers de Québec* (L.Q. 1901, c. 31.), instaurée en 1901. D'abord volontaire dans cette loi, la conciliation devient, en 1944, obligatoire pour obtenir le droit de grève avec la *Loi des relations ouvrières* (S.Q. 1944, c. 30.), pour ensuite redevenir volontaire en 1978 avec la *Loi modifiant le Code du travail et la Loi du ministère du Travail et de la Main-d'œuvre* (L.Q. 1977, c. 41.).

2.1.1.1 L'institutionnalisation de la médiation

C'est dans le mouvement contemporain des modes alternatifs de règlement des litiges développé au milieu des années 1970 que prend racine le recours de plus en plus important à la médiation en milieu institutionnel dans le domaine des relations du travail (Aubé, 2008).

L'arrivée de la *Loi sur les normes du travail* (L.N.T.), le 22 juin 1979, constitue un apport majeur pour la protection de tous les salariés (donc à la fois dans de cadre des

relations individuelles et collectives de travail), car cette loi établit les conditions minimales de travail et amène la création de nombreux recours spécifiques et diversifiés de traitement des litiges (Desmarais, 1994). Elle coïncide avec l'arrivée d'autres lois du travail comme, par exemple, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (L.S.S.T.) la même année.

On voit donc la création d'organismes et de tribunaux administratifs spécialisés chargés d'administrer ces recours à titre d'alternative aux tribunaux juridiques traditionnels jugés trop généraux et formels pour certaines causes (Mockle, 1997). Or, comme le souligne Mockle (1997), le fait que ces tribunaux administratifs doivent gérer des litiges souvent aussi longs, complexes et coûteux que ceux dont sont saisis les tribunaux judiciaires favorise, dans les années 1990, une utilisation plus marquée de la médiation afin de désengorger le fonctionnement du système de justice administrative.

La médiation est perçue par le législateur comme un moyen efficace, rapide et économique, ce qui rend la justice davantage accessible pour les victimes en comparaison au système administratif traditionnel. Elle se développe donc de manière importante au sein de plusieurs organismes gouvernementaux, à la fois pour les économies qu'elle procure que pour son efficacité (Jarrosion, 2003).

C'est dans ce cadre qu'est survenue la première réforme majeure de la L.N.T. entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1991 avec le *Projet de loi n° 97; Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives* (L.Q. 1990, c. 73) qui introduisait une nouvelle responsabilité pour la C.N.T., soit de « tenter d'amener les employeurs et les salariés à s'entendre quant à leurs mésententes relatives à l'application de la présente loi et des règlements » (art. 5. 5° L.N.T.).

Comme plusieurs autres organismes administratifs gouvernementaux au début des années 1990, la C.N.T. a élaboré un service de médiation pour déjudiciariser sa structure administrative. L'organisme définit la médiation comme « une méthode de résolution de litiges par laquelle une tierce personne, qualifiée et impartiale, aide le salarié et l'employeur en conflit à élaborer une solution viable et mutuellement satisfaisante » (Commission des normes du travail, 2006c). Ce processus est utilisé pour deux causes, soit pour une pratique interdite de l'employeur (art. 122. L.N.T.), comme lorsqu'un

employeur suspend à titre de représailles une travailleuse enceinte, ainsi que pour un congédiement sans cause juste et suffisante (art. 124. L.N.T.) d'un salarié qui a, maintenant, deux ans et plus de service continu (trois ans à l'époque).

La médiation revêt une importance de plus en plus grande au sein de la C.N.T. jusqu'en 1995-1996, alors que le but fixé était d'obtenir un mandat de médiation dans 85 % des cas (Aubé, 2008). Comme nous le verrons d'ici peu, la C.N.T. jouera (alors) un rôle également à l'égard de la médiation dans le cadre de l'application des dispositions en matière de harcèlement psychologique de la L.N.T.

2.1.2 Historique de la gestion du harcèlement psychologique au Québec

C'est dans le cadre de la seconde réforme majeure de la L.N.T. qu'ont été introduites les dispositions en matière de harcèlement psychologique dans cette loi le 1^{er} juin 2004. Auparavant, certains aspects de la législation québécoise du travail prévoyaient déjà pour l'employeur une obligation de prévenir et contrer la violence au travail.

Le *Code civil du Québec* (C.c.Q.) demande à l'employeur de « prendre les mesures appropriées [...], en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié » (art. 2087.). Pour sa part, la *Charte des droits et libertés de la personne* (C.D.L.P.) confère à toute personne le « droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation » (art. 4.). L'article 10.1 interdit également le harcèlement en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10¹. Ensuite, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (L.S.S.T.) l'oblige à « prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur » (art. 51.). Elle prévoit également pour le travailleur un droit de refus s'il croit que le travail qu'il effectue peut compromettre sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique (art. 12). Aussi, la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (L.A.T.M.P.) prévoit des mesures réparatrices en cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle. Les séquelles du harcèlement psychologique peuvent être considérées comme une lésion professionnelle, c'est-à-dire « une blessure ou une maladie qui survient par le fait ou à l'occasion d'un accident du

¹ Les motifs discriminatoires prévus à l'article 10 sont : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

travail, ou une maladie professionnelle, y compris la récurrence, la rechute ou l'aggravation » (art. 2.). Enfin, pour les entreprises de juridiction fédérale telles que les banques et les entreprises de télécommunications, le *Code canadien du travail* (C.C.T.) oblige l'employeur de « veille[r] à la protection de ses employés en matière de santé et de sécurité au travail » (art. 124.) et de « prendre les mesures prévues par les règlements pour prévenir et réprimer la violence dans le lieu de travail » (art. 125. z.16).

Deux problèmes ont été soulevés concernant ces recours : Dans plusieurs de ces lois, dont le Code civil, la C.D.L.P. et la L.S.S.T., l'obligation de l'employeur est plutôt générale. De plus, les recours prévus en matière de harcèlement psychologique étaient alors très limités et plutôt difficiles (Aubé, 2008; Rapport interministériel, 2001).

En effet, bien que la C.D.L.P. interdit le harcèlement (art. 10.1), elle le fait seulement pour des motifs discriminatoires prévus à l'article 10. Pour sa part, l'interprétation du droit de refus inclus de la L.S.S.T. met l'accent sur les lésions physiques, tandis qu'un recours en vertu de la L.A.T.M.P. nécessite de démontrer des lésions psychologiques avec certains critères objectifs (Aubé, 2008). Finalement, lorsqu'un travailleur de juridiction provinciale est victime de harcèlement psychologique et que celui-ci n'est pas admissible aux recours prévus à la Charte ou la L.A.T.M.P., il peut tenter un recours contre son employeur en vertu du *Code civil*, mais celui-ci peut s'avérer relativement long et très coûteux (p.ex. : avocat, témoins-experts, etc.). Le salarié se trouve alors en nette position de faiblesse par rapport à l'employeur poursuivi dont les ressources humaines et financières sont plus élevées.

C'est afin de combattre cette problématique, mais également en réponse aux demandes dans ce sens de l'organisme de défense des droits des salariés non syndiqués *Au bas de l'échelle*, que le ministre du Travail a formé, en 1998, le *Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail* pour étudier la problématique et émettre des recommandations (Aubé, 2008).

2.1.2.1 Le Rapport interministériel et le Projet de loi n° 143

Dans son rapport publié en mai 2001 (Ministère du travail du Québec, 2001), le Comité interministériel sur le harcèlement psychologique privilégiait la prévention comme une voie prometteuse, notamment par le biais d'une politique de prévention et de réparation

du harcèlement. Le Comité recommandait également la médiation comme une piste d'intervention privilégiée, dans la mesure où elle permet « [d']intervenir rapidement afin de faire cesser le harcèlement », dans le but de promouvoir auprès des entreprises « la mise en place de mécanismes de traitement et de suivi des plaintes fondés d'abord sur la médiation [...] de même que la possibilité d'un recours à l'externe pour trancher des situations plus difficiles » (p. 66). Dans son rapport, le Comité ne rejette donc pas l'enquête pour les cas les plus difficiles, mais accorde néanmoins une importance particulière à la médiation due à sa capacité de résoudre les litiges rapidement.

Ainsi, le 19 décembre 2002, l'Assemblée Nationale du Québec adoptait le *Projet de loi n° 143; Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives* (L.Q. 2002, c. 80, modifiant L.R.Q., c. N-1.1.). Les conséquences sont l'entrée en vigueur le 1er juin 2004 de nouvelles dispositions en matière de harcèlement psychologique dans la L.N.T.

2.1.2.2 Les dispositions en matière de harcèlement psychologique de la L.N.T.

Droits et responsabilités

Depuis le 1er juin 2004, la Loi sur les normes du travail (L.N.T.) du Québec confère à tout salarié le droit à un environnement de travail exempt de harcèlement (art. 81.19.), ainsi que l'accès à un recours, le cas échéant (art. 123.6. à 123.16.). Ces dispositions s'adressent à tous les travailleurs québécois, incluant le personnel d'encadrement qui est normalement exclu de la L.N.T., hormis les personnes régies par le *Code canadien du travail* (L.N.T. art. 81.19.).

De plus, elle oblige tout employeur à « prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser » (art. 81.19.). Précisons qu'il s'agit d'une obligation de moyen plutôt que de résultat. L'employeur doit faire la preuve qu'il a pris les mesures nécessaires pour assurer un climat de travail sain (p.ex. : adopter une politique pour prévenir et contrer la violence au travail) et, le cas échéant, qu'il a mis en œuvre les actions nécessaires pour protéger les victimes et corriger la situation (Cantin et Cantin, 2004; Lafond et Provencher, 2004). Il ne peut donc ni plaider l'ignorance de la situation

pour justifier son inaction, ni être exonéré de cette responsabilité du seul fait qu'il a adopté une politique, laquelle peut être mise en œuvre de façon inappropriée.

Précisons également que l'environnement de travail implique non seulement l'endroit physique, mais aussi les personnes. L'employeur doit donc viser non seulement ses représentants et l'ensemble des travailleurs de tout niveau hiérarchique, mais aussi les clients, les fournisseurs ou toute autre personne que le salarié peut être amené à côtoyer dans le cadre de son travail (Cantin et Cantin, 2004; Lafond et Provencher, 2004).

Différents recours et remèdes disponibles

En tout temps, le salarié qui se croit victime de harcèlement psychologique peut porter plainte à la C.N.T. (art. 123.6. L.N.T.). Lorsque la Commission reçoit une plainte pour harcèlement, celle-ci est évaluée par un enquêteur qui s'assure d'abord qu'elle est techniquement recevable, en fonction de quatre critères. Premièrement, la plainte doit avoir été soumise à l'intérieur des 90 jours suivant la dernière manifestation de harcèlement (art. 123.7.). Ensuite, le plaignant devait être salarié dans une entreprise de compétence provinciale et ne pas être déjà couvert par une convention collective lorsque se sont produits les événements à l'origine de la plainte. Finalement, le plaignant ne doit pas être un salarié non syndiqué désigné par la *Loi sur la fonction publique*.

L'enquêteur vérifie également que les comportements allégués dans la plainte constituent du harcèlement selon la définition de la L.N.T. (art. 81.18). Rappelons que cette loi définit le harcèlement psychologique comme suit :

« [...] 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 la l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.
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 ».

Un des objectifs du législateur était d'uniformiser l'application des droits et obligations en matière de harcèlement en fonction d'une seule définition. Pour constituer du harcèlement, le comportement allégué doit répondre aux quatre critères ou éléments suivants :

Une conduite vexatoire – La première condition est qu’il doit s’agir d’une conduite vexatoire, en référence à une attitude ou une conduite méprisante, humiliante ou offensante.

Une conduite hostile ou non désirée – Cette conduite doit aussi être hostile ou non désirée. Bien que cette conduite doit s’apprécier en fonction de la personne qui vit la situation et non par rapport l’intention de la personne harcelante, ces deux éléments s’évaluent en fonction du critère de la « personne raisonnable » (Cantin et Cantin, 2004). D’une part, la conduite vexatoire a été interprétée comme « un comportement qui blesse, contrarie ou humilie la personne qui en est victime »² ainsi que par « une conduite qui contrarie ou blesse quelqu’un dans son amour-propre »³. D’autre part, il se peut que la victime n’ait pas été en mesure d’affirmer son désaccord alors que les agissements peuvent être considérés comme hostiles.

Dans une décision-clé en matière de harcèlement discriminatoire⁴, l’arbitre Hamelin considère le comportement hostile comme « celui de quelqu’un qui manifeste des intentions agressives, qui se conduit en ennemi, de façon belliqueuse, antagoniste, adverse, défavorable ou menaçante » tandis qu’un comportement non désiré « n’a pas été recherché, voulu ou souhaité, ni explicitement, ni implicitement ». La victime n’a donc pas à exprimer clairement son désaccord clairement pour que le comportement soit non désiré.

Une atteinte à la dignité ou à l’intégrité du salarié et un milieu de travail néfaste – La troisième condition est que la conduite doit porter atteinte à la dignité ou à l’intégrité du salarié et entraîner un milieu de travail néfaste. L’atteinte à la dignité constitue une atteinte aux attributs fondamentaux de l’être humain, tandis que le salarié doit démontrer des séquelles qui dépassent un certain seuil, sans toutefois avoir besoin qu’elles soient

² Montréal (Ville de) et Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal (SCFP), D.T.E. 2009T-375 (T.A.).

³ Champlain Regional College St. Lawrence Campus Teacher’s Union et Cégep Champlain-Campus St-Lawrence (Champlain Regional College – St. Lawrence Campus), D.T.E. 2006T-921.

⁴ Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon St-Joseph) et Syndicat professionnel des infirmières et infirmiers de Trois-Rivières (Syndicat des infirmières et infirmiers Mauricie-Cœur-du-Québec), (Lisette Gauthier), D.T.E. 2006T-209.

physiques ou permanentes⁵. En ce qui concerne le milieu de travail néfaste, il s'agit « [d']un environnement de travail négatif, nuisible et psychologiquement défavorable »⁶.

Des comportements, paroles, actes ou gestes répétés – Finalement, les « comportements, paroles, actes ou gestes » doivent se répéter dans le temps. Néanmoins, le deuxième paragraphe de la définition prévoit « [qu'une] seule conduite grave peut constituer du harcèlement psychologique ». Le législateur a voulu inclure tous les gestes violents qui, bien qu'ils ne soient pas répétés, produisent les mêmes effets sur le salarié, c'est-à-dire qu'ils atteignent sa dignité et entraînent pour lui un milieu de travail néfaste, alors que la menace ou ses effets se perpétuent dans le temps. Ce pourrait être le cas notamment lorsqu'un dirigeant, en position d'autorité, sollicite les faveurs sexuelles d'un subordonné en menaçant de le congédier. Le salarié doit démontrer une preuve de cause à effet entre l'incident et l'effet nocif ainsi qu'une preuve que cet effet perdure depuis un certain temps et non seulement à court terme⁷.

2.1.3 Mécanismes de gestion du harcèlement à la C.N.T. et à la C.R.T.

2.1.3.1 L'offre de médiation

Lorsque la plainte est jugée recevable, le salarié peut se voir offrir le recours à une médiation au sein de cet organisme (si l'autre partie y consent également) en vertu de l'article 123.10. Lorsque la médiation débouche sur une entente, la C.N.T. ferme le dossier qu'elle considère résolu. Si à l'inverse, la médiation est non souhaitée ou infructueuse, le salarié peut poursuivre avec le processus traditionnel qui implique l'enquête et l'audience devant la C.R.T. Notons toutefois que le recours à la médiation peut s'effectuer en tout temps au cours de l'enquête si les deux parties y consentent (art. 123.10.).

2.1.3.2 L'enquête

Lorsque nécessaire, la C.N.T. doit effectuer l'enquête avec diligence (art. 123.8). Si l'enquête est favorable à la plainte, la C.N.T. défère le dossier à la C.R.T. (art. 123.12.) et fournit un avocat au salarié pour le représenter durant l'audience (art. 123.13.). À

⁵ Québec (Curateur public) c. Syndicat national des employés de l'hôpital St-Ferdinand, [1996] 3 R.C.S. 211.

⁶ Centre hospitalier régional de Trois-Rivières, précitée, note 4.

⁷ Champlain, précitée, note 3.

noter que si le résultat de l'enquête est défavorable (p.ex. : conclue qu'il n'y a pas eu de harcèlement) le salarié peut demander que son dossier soit transféré à la C.R.T. (art. 123.9.), mais l'obtention de l'avocat nécessaire à l'audience s'effectue à ses frais.

2.1.3.3 L'audience devant la C.R.T.

L'objectif de l'audience est de déterminer s'il y a eu présence ou non de harcèlement (selon la définition de la L.N.T.) et de savoir dans quelle mesure l'employeur a rempli ses obligations en vertu de l'article 81.19 de la L.N.T. Il est à noter qu'aucun élément de l'enquête ne peut servir de preuve devant la C.R.T., car le rapport d'enquête sert uniquement à décider si la C.N.T. soutient ou non le salarié durant l'audience, et les parties doivent de nouveau témoigner devant les commissaires (Aubé, 2008).

Enfin, si la C.R.T. juge que le salarié a été victime de harcèlement psychologique et que l'employeur n'a pas respecté ses obligations, elle peut rendre « toute décision qui lui paraît juste et raisonnable », notamment :

- « 1° ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié;
- 2° ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un 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 par le salarié, pour une période raisonnable qu'elle détermine;
- 7° ordonner la modification du dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique » (art. 123.15.).

Comme la C.R.T. est la dernière instance pour juger un dossier de harcèlement, cette décision est généralement finale et exécutoire.

Alors quelle place occupe la médiation dans toute cette procédure, du dépôt de la plainte à sa fermeture? Depuis l'entrée en vigueur des dispositions en matière de harcèlement psychologique de la L.N.T. en 2004, la C.N.T. fait quasi systématiquement la promotion de la médiation auprès des parties impliquées dans une cause de harcèlement (Aubé, 2008). Ce rôle est d'ailleurs inscrit dans la loi (L.N.T., art. 123.10.). Sans donner davantage de détail pour le moment, nous pouvons déjà dire qu'une minorité de cas sont

déférés à la C.R.T. pour recevoir une décision en vertu de la L.N.T., alors que plus de la moitié des dossiers pour harcèlement psychologique de la C.N.T. sont réglés par voie de médiation (Aubé, 2008; Commission des normes du travail, 2005 à 2012).

2.1.3.4 Les autres recours disponibles

Il est important de préciser que certains autres recours sont possibles en vertu des dispositions sur le harcèlement de la L.N.T. En effet, comme cette loi est d'ordre public (art. 93. L.N.T.), différentes lois appliquent les normes minimales en matière de harcèlement.

Soulignons d'abord que ces dispositions sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective (81.20. L.N.T.). D'ailleurs, le *Code du travail* (C.T.) prescrit que les conditions des salariés syndiqués ne peuvent être « contraires à l'ordre public ni prohibées par la loi » (art. 62.). Aussi, la L.N.T. reconnaît la pleine compétence de la C.R.T. d'intervenir en contexte syndiqué (art. 123.14.). Un salarié visé par une convention collective doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où de tels recours existent, habituellement le processus de grief et d'arbitrage (art. 100.12. C.T.)

Les normes minimales sont également intégrées dans les contrats de travail des fonctionnaires régis par la Commission de la fonction publique du Québec (C.F.P., (Québec)) (81.20. L.N.T.), en vertu de la *Loi sur la fonction publique* (chapitre F-3.1.1). Le fonctionnaire, incluant le dirigeant d'organisme, qui croit subir du harcèlement doit exercer son recours auprès de cet organisme, selon les règles de procédure établies conformément à cette loi.

D'autres recours sont également disponibles aux victimes de harcèlement qui eux, n'appliquent pas les normes minimales du travail. Par exemple, outre les recours mentionnés précédemment, l'article 123.16 de la L.N.T. accorde la responsabilité exclusive à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (C.S.S.T.) ainsi qu'à la Commission des lésions professionnelles (C.L.P.), comme dernière instance, de statuer sur le fait que les préjudices (physiques et psychologiques) subis découlent du harcèlement et constituent une lésion professionnelle en vertu de la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* (L.A.T.M.P.). À l'instar de la C.N.T., la

C.R.T. et la C.L.P. accordent une importance à toute forme de rapprochement des parties lorsqu'elles interviennent auprès des salariés en matière de harcèlement (Aubé, 2008).

Précisons que la portion de la présente recherche concernant la médiation au sein d'un organisme administratif gouvernemental dans le cadre de l'application d'une loi (articles 2 et 3) s'intéresse particulièrement (et exclusivement) à la médiation pour harcèlement psychologique de la médiation à la C.N.T.

Précisons également que peu avant l'entrée en vigueur des dispositions en matière de harcèlement de la L.N.T., plusieurs ouvrages ont été publiés au Québec (comme ailleurs dans le monde) pour aider les organisations à prévenir et gérer le harcèlement (p.ex. : Cantin et Cantin, 2004; Courcy et collab., 2004; Chamberland, 2004; Lafond et Provencher, 2004; Savard, 2004). De plus, les politiques organisationnelles destinées à prévenir et gérer les incidents de violence ont gagné en usage (Godwin, 2008; Pate et Beaumont, 2010).

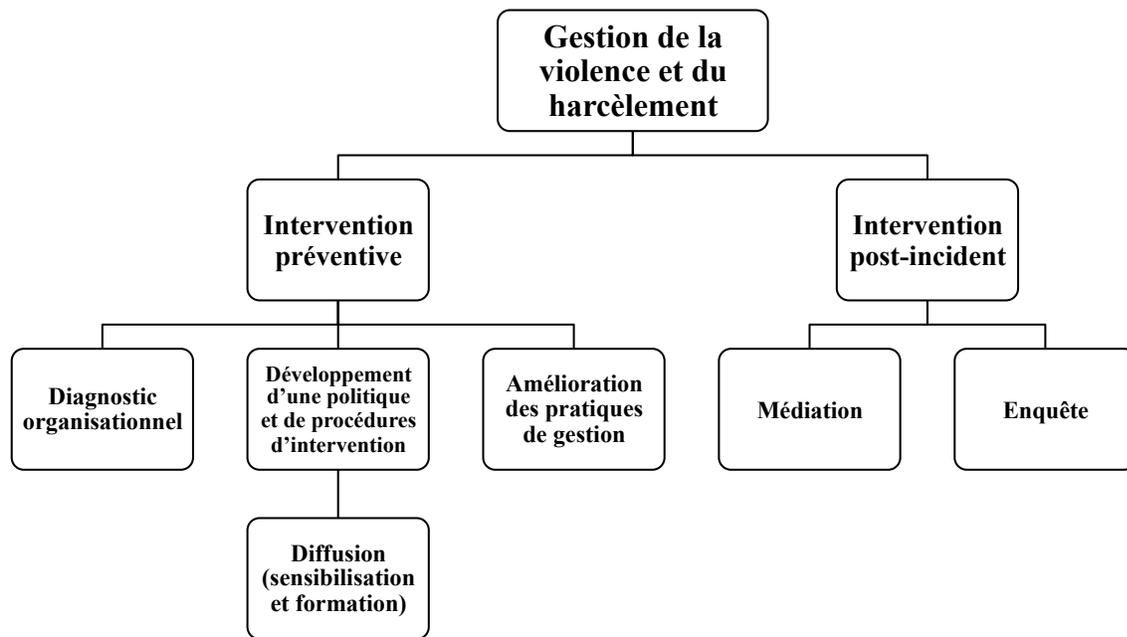
2.2 La gestion de la violence et du harcèlement dans les organisations

Pour prévenir et contrer les incidents de violence interne au travail, un employeur peut essentiellement s'appuyer sur le développement et la mise en œuvre d'un programme de gestion de la violence au travail, enchâssé dans une politique organisationnelle écrite.

2.2.1 Les programmes de gestion de la violence et du harcèlement au travail

Il existe dans la littérature différents modèles de programmes de gestion de la violence au travail (Braverman, 2002; Bush et O'Shea, 1996; Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Hubert, 2003; Labig, 1995; Lafond et Provencher, 2004; Nicoletti et Spooner, 1996; Olsen, 2005; Savard, 2004). Les auteurs de ces modèles préconisent l'adoption d'une approche intégrée. Pour s'avérer efficace, un tel programme doit intégrer des mécanismes d'intervention complémentaires dans un cycle continu. Même si les modèles varient quelque peu en ce qui concerne les composantes spécifiques d'un programme, le cycle de gestion de la violence au travail s'articule généralement autour de deux phases : l'intervention préventive ainsi que l'intervention post-incident. Les activités associées à chacune de ces phases sont illustrées dans la figure suivante.

Figure 1 – Activités d'un programme de gestion de la violence et du harcèlement



2.2.1.1 L'intervention préventive

L'intervention préventive consiste essentiellement à se prémunir contre les actes de violence et à préparer l'intervention lorsque celle-ci s'avère nécessaire. Les modèles de gestion de la violence étudiés comportent généralement quatre activités de prévention : (1) le diagnostic organisationnel, (2) le développement d'une politique et des procédures d'intervention, (3) la diffusion de la politique et des procédures d'intervention ainsi que (4) l'amélioration des pratiques de gestion.

Le diagnostic organisationnel

Afin de développer un programme adapté à ses besoins spécifiques, la première tâche de l'organisation consiste à effectuer un diagnostic de ses forces et de ses faiblesses (Braverman, 2002; Nicoletti et Spooner, 1996; Savard, 2004). Il s'agit essentiellement d'identifier les facteurs de risques, les expériences passées et présentes de violence, ainsi que les interventions déjà utilisées pour y faire face (Bush et O'Shea, 1996; Chamberland, 2004; Lafond et Provencher, 2004).

Pour ce faire, l'organisation doit cumuler des informations provenant de diverses sources. Elle peut d'abord interroger les employés, les gestionnaires ainsi que toute autre personne qui a dû intervenir dans des situations de violence (Braverman, 2002; Lafond

et Provencher, 2004) à l'aide d'une combinaison d'outils tels qu'un sondage écrit et des groupes de discussion (Bush et O'Shea, 1996; Hubert, 2003). La problématique peut également être évaluée à l'aide de certains indicateurs RH tels que le niveau d'absentéisme, le roulement de personnel volontaire, le niveau de productivité et le climat de travail (Bush et O'Shea, 1996). Enfin, l'organisation doit analyser les politiques et les pratiques actuelles afin de connaître les politiques et procédures à élaborer ou à modifier (Braverman, 2002; Lafond et Provencher, 2004; Nicoletti et Spooner, 1996). Il peut s'agir, par exemple, des politiques destinées à prévenir et contrer certaines formes de violence au travail (p.ex. : politique sur le harcèlement sexuel), les ressources susceptibles de venir en aide aux personnes impliquées dans un incident violent (p.ex. : programme d'aide aux employés (PAE)), ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines (p.ex. : sélection du personnel, organisation du travail, etc.).

Le développement d'une politique et des procédures d'intervention

La seconde activité de prévention consiste à développer une politique ainsi que des procédures d'intervention. Pour plusieurs auteurs, cette étape est le cœur d'une démarche de gestion de la violence (Braverman, 2002; Bush et O'Shea, 1996; Savard, 2004).

Bien que le contenu de la politique et des procédures à suivre, lorsque survient un incident, puisse varier d'une organisation à l'autre, les modèles comportent généralement les éléments suivants : la politique organisationnelle doit d'abord identifier l'engagement ou l'objectif visé par la direction, notamment de ne pas tolérer tout comportement violent au sein de l'organisation ou promouvoir un climat de travail sain (Braverman, 2002; Cantin et Cantin, 2004; Hubert, 2003).

La politique doit ensuite définir clairement les différents comportements bannis au sein de l'organisation, en s'appuyant sur des exemples concrets (Bush et O'Shea, 1996; Savard, 2004). Au Québec, la définition du harcèlement psychologique en vigueur doit être celle de la L.N.T. (art. 81.18.). Cantin et Cantin (2004) recommandent de définir également les comportements prescrits ou attendus (p.ex. : relations cordiales), les comportements qui ne constituent pas du harcèlement (p.ex. : les activités normales de

supervision), ainsi que certains termes employés pouvant porter à confusion (p.ex. : « lieu de travail »).

Ensuite, la politique doit préciser les personnes visées par celle-ci. En plus de s'adresser à tout le personnel de l'organisation, peu importe leur statut ou niveau hiérarchique, certains auteurs (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Lafond et Provencher, 2004) recommandent de responsabiliser les tiers de l'entreprise, tels que les fournisseurs et les clients. La politique doit informer sur les droits et les responsabilités de tous les membres de l'organisation, incluant la personne plaignante, celle visée par la plainte, ainsi que les témoins (Chamberland, 2004; Lafond et Provencher, 2004). Par exemple, la politique doit les encourager à rapporter tout comportement offensant ou intimidant lorsqu'ils en sont victimes ou témoins (Cantin et Cantin, 2004; Labig, 1995) en plus de leur garantir le droit à la sécurité ainsi qu'à l'absence de représailles en cas de dénonciation (Braverman, 2002; Labig, 1995). Cette section doit également identifier les responsabilités qui incombent plus particulièrement aux gestionnaires et aux autres personnes qui doivent intervenir en cas d'incident comme, par exemple, fournir du soutien au plaignant (Cantin et Cantin, 2004; Hubert, 2003).

La politique doit également comporter une clause concernant les différents recours disponibles ainsi que les procédures à suivre lorsqu'un employé est victime ou témoin de violence. Les modèles étudiés reposent généralement sur deux procédures complémentaires : l'enquête et la médiation (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Hubert, 2003; Lafond et Provencher, 2004; Olsen, 2005; Rowe, 1990; Savard, 2004).

Enfin, la politique doit spécifier les mesures administratives et disciplinaires auxquelles les personnes fautives s'exposent (Braverman, 2002; Hubert, 2003; Labig, 1995), en précisant que celles-ci seront appliquées proportionnellement à la gravité des gestes posés et aux circonstances entourant les événements (Cantin et Cantin, 2004; Lafond et Provencher, 2004).

La diffusion de la politique et des procédures d'intervention

Pour s'avérer efficace, la politique et les procédures sous-jacentes doivent être diffusées auprès de tous les membres de l'organisation. Cette diffusion s'effectue essentiellement

par l'entremise d'une campagne de sensibilisation et de formation adaptée aux différentes catégories d'employés et d'intervenants (Bush et O'Shea, 1996; Lafond et Provencher, 2004; Savard, 2004).

Il s'agit d'abord de sensibiliser et d'informer les employés sur la problématique de la violence, afin de les amener à modifier leurs perceptions et leurs attitudes à son égard (p.ex. : rompre le silence) et à acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour éviter les situations violentes et pour y faire face de façon adéquate, le cas échéant (Braverman, 2002; Bush et O'Shea, 1996; Labig, 1995; Nicoletti et Spooner, 1996; Savard, 2004). Les employés doivent, notamment, apprendre à distinguer ce qui constitue de la violence (Lafond et Provencher, 2004) et à reconnaître et rapporter les signes précurseurs d'un incident (Labig, 1995). Ils doivent également connaître le contenu et les modalités d'application de la politique, incluant les droits et responsabilités de chacun et la procédure à suivre pour formuler une plainte (Labig, 1995; Lafond et Provencher, 2004), de même que les différentes ressources de soutien disponibles, notamment le PAE (Hubert, 2003; Nicoletti et Spooner, 1996; Savard, 2004). Pour que la campagne ait le plus d'impact possible, plusieurs auteurs préconisent que le message soit livré de façon continue plutôt que ponctuelle à l'aide d'une variété d'outils, notamment des affiches murales et des dépliants, des ateliers ainsi que des conférences (Bush et O'Shea, 1996; Hubert, 2003; Savard, 2004).

Pour leur part, les gestionnaires et les autres intervenants qui ont un rôle actif dans la gestion de la violence (p.ex. : médiateurs et enquêteurs) doivent recevoir une formation plus pointue (Hubert, 2003; Chamberland, 2004; Savard, 2004). Cette formation doit favoriser le développement de leurs compétences afin qu'ils puissent détecter toute situation pouvant dégénérer en violence et la corriger avant qu'elle s'envenime (Bush et O'Shea, 1996; Labig, 1995; Nicoletti et Spooner, 1996), en plus d'intervenir rapidement dès qu'un incident est porté à leur connaissance (Hubert, 2003; Savard, 2004). Enfin, les intervenants doivent également connaître les ressources internes et externes disponibles afin de conseiller et soutenir adéquatement les personnes qui requièrent leur aide (Hubert, 2003).

L'amélioration des pratiques de gestion

La dernière activité de prévention est l'amélioration des pratiques de gestion. En effet, plusieurs auteurs reconnaissent que l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines joue un rôle déterminant dans la prévention de la violence, notamment le recrutement et la dotation, l'organisation du travail, la rémunération et les avantages sociaux ainsi que la gestion de la performance (Bush et O'Shea, 1996; Labig, 1995; Savard, 2004).

Par exemple, lorsqu'effectuées adéquatement, l'entrevue de sélection et la vérification des antécédents permettent de sélectionner les candidats qui correspondent le mieux aux exigences de l'emploi et ainsi éviter ceux susceptibles de réagir violemment à une situation stressante (Bush et O'Shea, 1996; Nicoletti et Spooner, 1996). Pour sa part, l'organisation doit s'assurer que les tâches sont clairement définies et bien adaptées aux capacités de chaque employé, afin d'éviter les surcharges ainsi qu'un stress indu, susceptibles de favoriser un incident de violence ou de harcèlement (Chappell et Di Martino, 2006). Enfin, dans le cadre de la gestion de la performance, des auteurs recommandent d'informer régulièrement chaque travailleur sur sa performance, de lui offrir des opportunités d'amélioration et d'apprentissage, en plus d'appliquer les mesures disciplinaires nécessaires en respectant le principe de gradation des sanctions (Braverman, 2002; Labig, 1995). À l'inverse, le fait de congédier subitement un employé sous-performant, sans avertissement préalable, peut surprendre celui-ci et favoriser chez lui une réaction violente.

En résumé, la prévention de la violence au travail consiste d'abord à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'organisation afin de développer une politique et des procédures d'intervention réellement adaptées à ses besoins. Celles-ci doivent être diffusées dans l'organisation par l'entremise d'une campagne de sensibilisation et de formation des employés et des gestionnaires et des autres intervenants. Enfin, l'organisation doit s'assurer que l'ensemble des pratiques de gestion contribue, en parallèle de la politique, à prévenir plutôt qu'à induire la violence.

2.2.1.2 L'intervention post-incident

L'intervention post-incident sert principalement à limiter les préjudices et à assurer le rétablissement des personnes et de l'organisation lorsque survient un incident de violence. Il s'agit de la phase à laquelle nous nous intéressons particulièrement dans le cadre de cette thèse. Dans cette section, nous allons d'abord voir les deux procédures qui constituent généralement un système d'intervention post-incident (l'enquête et la médiation) pour ensuite aborder la dynamique de ce système, c'est-à-dire les conditions d'interaction de ces procédures.

Deux procédures d'intervention post-incident : l'enquête et la médiation

Afin d'intervenir à la suite d'un incident de violence, Braverman (2002), Labig (1995) et Nicoletti et Spooner (1996) prévoient d'emblée une enquête officielle, en insistant sur le fait que l'organisation doit réagir en se basant sur des faits vérifiés. Les modèles de Cantin et Cantin (2004), Chamberland (2004), Hubert (2003), Lafond et Provencher (2004), Olsen (2005), Rowe (1990) et Savard (2004) reposent plutôt sur deux procédures complémentaires : l'enquête et la médiation. Ces auteurs considèrent qu'une organisation doit offrir plusieurs voies afin d'inciter les personnes à dénoncer tous les comportements indésirables, même les plus banals (p.ex. : moqueries) et ce, afin d'éviter une escalade du conflit. À l'inverse, le fait de fournir une procédure officielle unique suggère, selon eux, une attitude inflexible et impitoyable de la part de la direction, ce qui peut décourager certaines personnes à dénoncer un collègue à la suite de gestes relativement mineurs pour éviter qu'il subisse une sanction démesurée.

Au sens le plus strict du terme, une enquête est « un processus indépendant durant lequel un tiers neutre examine un différend et produit un rapport établissant les faits pertinents » (Yarn, 1999, p.178; notre traduction). En contexte de harcèlement psychologique, le rôle de l'enquêteur consiste essentiellement à cumuler de l'information sur les faits et les circonstances entourant l'incident (qui, quand, quoi, où et comment) auprès des parties et des témoins et à produire un rapport final incluant ses conclusions concernant le bien-fondé de la plainte ainsi que des recommandations. Ce rapport est transmis aux décideurs organisationnels qui peuvent, le cas échéant, imposer des mesures administratives (p.ex. : réorganisation du travail, formation et coaching)

et/ou disciplinaires (p.ex. : réprimande, suspension, congédiement), en fonction de la gravité et des circonstances de l'incident (Cantin et Cantin, 2004; Labig, 1995; Olsen, 2005).

Cette procédure possède l'avantage d'éclairer les dirigeants afin qu'ils puissent prendre la décision la plus appropriée (Chamberland, 2004; Hubert, 2003). Aussi, les mesures correctives peuvent être considérées justes lorsqu'elles respectent les principes d'équité et de gradation des sanctions. Néanmoins, une enquête peut s'avérer longue, jusqu'à quelques mois, et coûteuse puisqu'elle peut être menée par un comité et aussi exiger l'implication d'un ou de plusieurs cadres, voire même des délégués syndicaux, dans le choix des mesures correctives appropriées (Lafond et Provencher, 2004). Ensuite, l'enquêteur ne peut assurer la confidentialité du conflit et du règlement puisque la procédure implique souvent des entrevues avec les témoins de l'incident (Olsen, 2005). Enfin, l'enquête a pour objectif de parvenir à une décision finale imposée et les parties ne peuvent en contrôler ni le processus, ni le résultat. Celui-ci est de type gagnant-perdant, voire perdant-perdant lorsqu'il ne satisfait pas les deux parties, ce qui peut compromettre toute tentative de réconciliation et favoriser la perpétuation du conflit (Hubert, 2003).

Pour sa part, la médiation est « un terme générique qui englobe tout processus de conciliation des différends par l'entremise d'un tiers qui n'est pas impliqué dans le différend » (Yarn, 1999, p.272; notre traduction). En contexte de harcèlement psychologique, le rôle du médiateur consiste à faciliter la communication entre les parties et à les aider à trouver une solution mutuellement satisfaisante. Les parties choisissent elles-mêmes les enjeux ainsi que la façon dont elles désirent les résoudre (Chamberland, 2004; Olsen, 2005). On peut considérer que la médiation est fructueuse lorsque le mis en cause réalise que son comportement n'était pas approprié et qu'une entente concernant les comportements futurs est ratifiée (Hubert, 2003).

Un premier avantage de la médiation est qu'elle est généralement plus économique que l'enquête, car elle implique souvent un seul intervenant et peut se conclure plus rapidement (Lafond et Provencher, 2004). Ensuite, puisque la médiation implique une négociation à huis clos entre les parties, elle permet de préserver, dans une certaine

mesure, la confidentialité du conflit et du règlement (Hubert, 2003). Enfin, la médiation possède la capacité de résoudre le problème de fond et elle est généralement plus satisfaisante pour les deux parties, ce qui favorise leur réconciliation (Chamberland, 2004). Les parties sont en mesure de contrôler le résultat, alors que le médiateur se réserve uniquement le contrôle du processus. Si les deux parties parviennent à collaborer et optent pour une solution intégrative, le résultat est de type gagnant-gagnant. Si elles parviennent plutôt à une entente partielle par voie de compromis, le résultat est de type donnant-donnant. Dans les deux cas, la médiation ne mène pas à des sanctions contre le mis en cause qui ne perd pas la face devant ses collègues (Hubert, 2003). Le règlement risque d'être plus durable que celui qui découle d'une enquête. Le revers de la médaille est que la médiation ne peut être imposée aux parties, car le succès de cette procédure exige un engagement libre et de bonne foi de leur part. Finalement, elle ne peut convenir à certaines situations où l'enquête peut s'avérer plus appropriée, notamment en cas de récidive ou à la suite d'un incident particulièrement grave (Lafond et Provencher, 2004).

En somme, la médiation est une forme de négociation visant à réconcilier les intérêts des deux parties et qui, conséquemment, tend à produire des résultats de type gagnant-gagnant. Elle se distingue de l'enquête qui est plutôt centrée sur les droits et où le tiers peut intervenir en imposant une décision aux deux parties (Picard et collab., 2004).

La dynamique d'un système d'intervention en matière de violence au travail

La dynamique d'un système d'intervention concerne les conditions d'intégration de l'enquête et de la médiation dans le cadre d'un tel système. Une analyse de la littérature en gestion de la violence au travail fait ressortir trois règles.

Premièrement, l'ordre des étapes d'intervention serait particulièrement important pour gérer adéquatement une situation de violence au travail. Tout d'abord, l'organisation doit assurer une certaine escalade des procédures, c'est-à-dire débiter avec l'intervention la plus informelle possible (la médiation) et recourir à l'enquête seulement lorsque la stratégie première ne fonctionne pas ou s'avère impossible (Hubert, 2003; Olsen, 2005). Lorsque la médiation précède l'enquête officielle, une analyse pré-médiation s'effectue dans le cadre du traitement de la plainte, uniquement dans le but de décider si la plainte est recevable et si la participation à une médiation est souhaitable et

désirée par les parties. Elle ne comprend aucune audition de témoin afin de préserver la confidentialité (hormis si un tiers a déposé la plainte) (McLay, 2009).

Les auteurs en gestion de la violence au travail avancent certains critères pour choisir l'approche la mieux adaptée à chaque situation. Essentiellement, la médiation serait appropriée lorsque les faits reprochés sont relativement mineurs ou anodins (Lafond et Provencher, 2004) et que les deux parties sont prêtes à s'engager librement et de bonne foi dans ce processus (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004). L'intervenant doit s'assurer que le mis en cause ne nie pas les faits ou son comportement (Hubert, 2003; Olsen, 2005), qu'il ne considère pas la médiation comme un jeu à gagner et qu'il n'a pas l'intention de harceler ou d'agresser le plaignant durant la médiation (Fisher et Brandon, 2002; McLay, 2009).

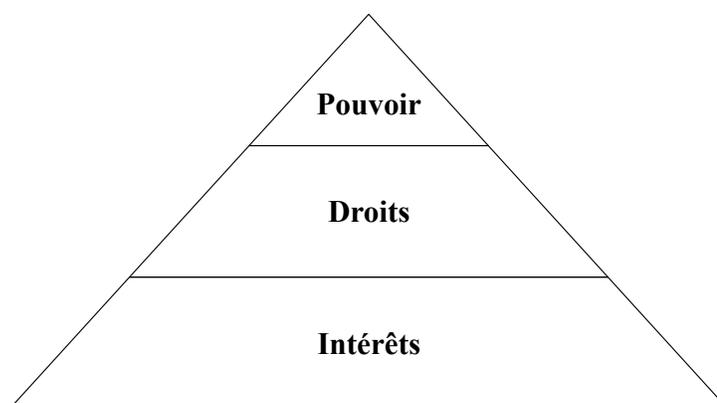
En revanche, l'organisation devrait plutôt recourir à l'enquête lorsque la médiation a échoué ou lorsqu'une analyse pré-médiation confirme que la victime ne désire pas confronter le mis en cause (Cantin et Cantin, 2004; Lafond et Provencher, 2004), que celui-ci ne reconnaît pas avoir agi de façon inappropriée ou qu'il ne démontre pas un réel désir de s'amender (Hubert, 2003). L'enquête est également requise dans les cas de récidive ou lorsque les faits reprochés ou leurs conséquences sont particulièrement graves, notamment en termes de séquelles psychologiques pour le plaignant (Hubert, 2003; Lafond et Provencher, 2004).

Ensuite, bien que le programme doive respecter une certaine escalade des procédures, il doit néanmoins être suffisamment flexible pour offrir aux parties la possibilité d'un retour en arrière. Ainsi, d'une part, une médiation peut s'amorcer en tout temps, notamment en cours d'enquête, lorsqu'un compromis devient soudainement possible. D'autre part, une enquête peut être déclenchée lorsqu'aucune entente ne devient plus possible entre les parties engagées dans une médiation (Hubert, 2003).

Enfin, la dernière règle précise que l'enquête et la médiation doivent être utilisées de façon concurrente plutôt que de façon simultanée, c'est-à-dire que l'organisation doit suspendre une enquête en cours lorsque les parties désirent soudainement s'engager dans une médiation et vice-versa (Olsen, 2005).

Cette structure à deux procédures ainsi que la dynamique d'un système d'intervention en matière de violence au travail sont consistantes avec la littérature classique sur les systèmes organisationnels de gestion des conflits. En effet, la plupart des auteurs (Bendersky, 2003; Bingham, 2005; Costantino et Merchant, 1996; Kolb et Glidden, 1986; Nugent, 2002; Slaikou et Hasson, 1998; Ury et collab., 1988) identifient différents mécanismes alternatifs de résolution des conflits pouvant constituer un système organisationnel d'intervention qu'ils répartissent en deux catégories : les mécanismes basés sur les droits des parties et ceux basés sur leurs intérêts. La figure suivante représente le modèle pyramidal des trois approches disponibles pour résoudre un conflit qui comporte également les mécanismes basés sur le pouvoir comme, par exemple, la grève.

Figure 2 – Les approches en gestion de conflits (Ury et collab., 1988)



Le modèle de Elangovan (1995) distingue plutôt les mécanismes d'intervention en fonction du degré de contrôle qu'exerce le tiers sur le processus et sur le résultat pour générer cinq stratégies d'intervention : (1) contrôle des moyens, (2) contrôle des résultats, (3) faible contrôle, (4) contrôle total, (5) contrôle partiel.

En termes de mécanismes alternatifs de résolution des conflits, l'enquête correspond à l'approche axée sur les droits, au même titre que l'arbitrage, car elle focalise sur la découverte des faits et l'application de règles publiques ou privées (Costantino et Merchant, 1996; Ury et collab., 1988), de même qu'à la stratégie de contrôle total (Elangovan, 1995) selon laquelle le gestionnaire influence à la fois le processus et le

résultat en questionnant les parties pour obtenir des informations spécifiques et en imposant sa décision.

Pour sa part, la médiation correspond à l'approche axée sur les intérêts, car elle focalise sur la découverte de solutions intégratives, visant à répondre aux intérêts des deux parties (Costantino et Merchant, 1996; Ury et collab., 1988), de même qu'à la stratégie de contrôle des moyens (Elangovan, 1995), puisque le gestionnaire contrôle uniquement le processus de résolution et ne tente pas d'imposer la décision finale qui est décidée par les parties.

Aussi, la majorité de ces auteurs (Costantino et Merchant, 1996; Slaikeu et Hasson, 1998; Ury et collab., 1988) considèrent qu'un système organisationnel d'intervention devrait être constitué à la fois de mécanismes basés sur les intérêts et de mécanismes basés sur les droits afin de permettre l'utilisation de la procédure la mieux adaptée à chaque conflit. Par exemple, en se fondant sur les résultats d'une quasi-expérimentation en milieu organisationnel, Bendersky (2007) soutient que le fait d'offrir un système combinant différentes procédures complémentaires, dont la médiation et l'enquête, améliore significativement l'attitude des employés face aux conflits ainsi que le taux de résolution, comparativement aux milieux de travail utilisant uniquement l'enquête ou l'arbitrage.

En ce qui concerne la dynamique du système, la littérature classique en gestion des conflits émet un certain nombre de principes de base pour assurer l'efficacité du système. Dans la mesure du possible, les parties et les intervenants doivent privilégier les procédures basées sur les intérêts, comme la médiation, qui produisent de meilleurs résultats (Ury et collab., 1988), plus rapidement et à moindre coût (Costantino et Merchant, 1996; Slaikeu et Hasson, 1998) que celles basées sur les droits. Toutefois, l'organisation doit également offrir des procédures alternatives basées sur les droits relativement peu coûteuses, comme l'arbitrage, afin d'éviter les poursuites légales, lorsque la procédure basée sur les intérêts échoue (Ury et collab., 1988). Dans le modèle pyramidal des approches en gestion de conflits que nous venons de voir (figure 2, page 33), le fait que les mécanismes centrés sur les intérêts constituent la base de la pyramide signifie que ces mécanismes devraient être privilégiés, tandis qu'à l'opposé, les

mécanismes basés sur le pouvoir, au sommet de la pyramide, devraient être rarement utilisés. Enfin, l'organisation doit laisser le plus de pouvoir possible aux parties dans le choix de la procédure (Costantino et Merchant, 1996) et leur permettre de revenir à un processus moins coûteux à n'importe quel moment (Ury et collab., 1988).

En somme, pour résoudre un incident de harcèlement, une organisation peut s'appuyer sur deux procédures complémentaires : l'enquête et la médiation. Théoriquement, cette dernière est généralement préférable parce qu'elle est généralement plus économique que l'enquête. De plus, elle permet de préserver la confidentialité du conflit et du règlement. Enfin, elle est capable de résoudre le problème de fond étant donné qu'elle est généralement plus satisfaisante pour les deux parties, ce qui favorise leur réconciliation.

2.3 La médiation pour harcèlement psychologique : processus et approches

2.3.1 Les processus de médiation

L'articulation d'une médiation varie d'un contexte à l'autre en fonction des besoins particuliers à chaque situation. Pour cette raison, nous considérons qu'il n'existe pas un processus, mais plutôt *des* processus de médiation. Pour faciliter la comparaison entre les modèles de médiation, nous allons dans un premier temps présenter les principes sous-jacents à ce mécanisme ainsi qu'une procédure générique de médiation, afin d'en expliquer les fondements de base, pour ensuite parcourir les différentes approches qui existent en médiation.

2.3.1.1 Les principes de la médiation

Peu importe l'approche utilisée, chaque médiateur doit appliquer un certain nombre de principes fondamentaux à toute médiation. Ces principes sont les suivants :

Participation libre, volontaire et de bonne foi

Le succès d'une médiation nécessite un consensus des deux parties dans le choix du processus. L'engagement des parties dans une médiation doit être libre et volontaire et l'une ou l'autre peut demander que la médiation soit interrompue en tout temps (Moore, 2003; Picard et collab., 2004). Cet engagement doit aussi s'effectuer de bonne foi, c'est-

à-dire que chaque partie doit avoir une réelle motivation à collaborer avec l'autre afin de résoudre le conflit, plutôt que d'utiliser la médiation afin d'obtenir quelconque avantage au détriment de l'autre (Slaikeu, 1996).

Contrôle des enjeux et du règlement par les parties

Durant la médiation, les parties choisissent elles-mêmes les enjeux ainsi que la façon dont elles désirent les résoudre (Picard et collab., 2004). Chacune est en mesure d'exprimer sa vision du conflit, ses préoccupations ainsi que ses attentes et besoins.

Lorsque la médiation débouche sur une entente, celle-ci peut être intégrative, c'est-à-dire qu'elle répond aux intérêts des deux parties. Il s'agit alors d'une entente « gagnant-gagnant ». Elle peut aussi émaner d'un compromis pour l'une et/ou l'autre des parties. On dit alors que l'entente est « donnant-donnant » (Pruitt et Kim, 2004). Dans les deux cas, l'entente finale doit faire l'objet d'un consensus et chaque partie demeure libre d'accepter ou de refuser l'entente négociée (Moore, 2003).

Bien que le médiateur puisse suggérer des pistes de solutions pour faciliter la négociation, il ne peut en aucun cas imposer un règlement. Il ne possède donc aucun pouvoir décisionnel sur l'issue de la médiation et considère plutôt que les parties sont en mesure de juger de leurs propres intérêts et des solutions les mieux appropriées pour les satisfaire.

Contrôle du processus par le médiateur

Si le médiateur n'a aucun pouvoir décisionnel sur l'issue de la médiation, en revanche, il contrôle entièrement le processus (Moore, 2003; Picard et collab., 2004). Le rôle du médiateur consiste essentiellement à agir comme catalyseur afin de faciliter la négociation entre les parties en les guidant à travers différentes étapes, dont le but est de favoriser la recherche de solutions susceptible de régler le conflit (Slaikeu, 1996).

Le contrôle du processus implique la garantie que celui-ci demeure équitable pour les deux parties et que leur intégrité physique et psychologique est préservée (Moore, 2003; Slaikeu, 1996) comme, par exemple, en s'assurant que la communication entre les parties demeure cordiale et que chaque partie respecte le droit de parole de l'autre. Au besoin, le médiateur peut rappeler à l'ordre une partie qui interrompt ou insulte l'autre.

Neutralité et impartialité du médiateur

Étant donné que le rôle du médiateur est surtout d'agir comme catalyseur pour faciliter la négociation, il doit demeurer neutre et impartial tout au long du processus, ce qui implique de ne pas présumer qu'une partie a tort ou raison et de ne pas en favoriser une au détriment de l'autre (Slaikou, 1996). Autrement dit, le médiateur doit s'assurer que ses biais personnels (valeurs, opinions, préférences, etc.) n'influencent pas le processus ni le résultat de la médiation (Picard et collab., 2004). Cette règle s'applique même lorsqu'il perçoit qu'une partie semble en position de faiblesse par rapport à l'autre (Moore, 2003).

Confidentialité de la démarche

Enfin, le processus est généralement privé et confidentiel. À la fois, les parties et le médiateur doivent s'engager à garder confidentielle toute information portée à leur connaissance en cours de processus, hormis dans certaines circonstances particulières, comme lorsque les parties ont conjointement donné leur accord pour que certaines informations deviennent publiques (Moore, 2003) ou lorsque le fait de ne pas révéler certaines informations peut présenter une menace réelle pour la santé ou la sécurité d'une personne (Picard et collab., 2004).

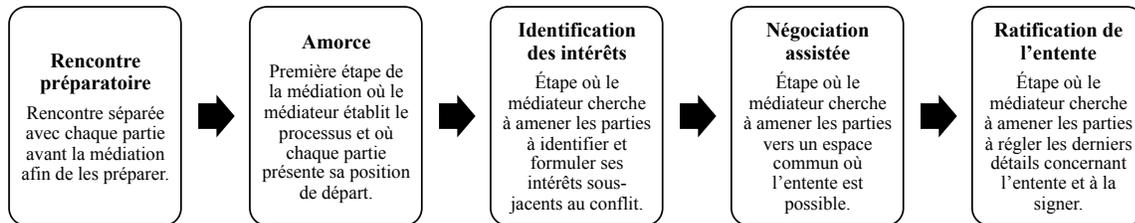
En somme, tout médiateur doit appliquer certains principes qui constituent les fondements de la médiation. En plus de s'assurer que les parties qui s'engagent volontairement et de bonne foi dans un processus de médiation, il doit veiller à guider les parties à travers ce processus afin de faciliter la ratification d'une entente décidée conjointement par les parties. Tout au long du processus, le médiateur doit demeurer neutre et impartial, conformément au principe d'autodétermination des parties, en plus de veiller au respect de la confidentialité de la démarche.

2.3.1.2 Une procédure générique de médiation

La littérature en gestion de conflits comporte différentes procédures de médiation. Une procédure générique comporte généralement les étapes suivantes, tel qu'illustré dans la figure 3 : (1) la rencontre préparatoire, (2) l'amorce de la médiation, (3) l'identification des intérêts sous-jacents, (4) la négociation assistée et (5) la ratification de l'entente

(Antaki, 1998; De Kovachich et collab., 1997; Moore, 2003; Picard et collab., 2004; Slaikeu, 1996; Slaikeu et Hasson, 1998; Stimec, 2011).

Figure 3 – Étapes d’une procédure générique de médiation



La rencontre préparatoire

Aussi appelée rencontre de pré-médiation (Picard et collab., 2004), la rencontre préparatoire s’effectue séparément avec chaque partie (Moore, 2003; Slaikeu, 1996). Cette rencontre comporte deux objectifs principaux. D’abord, le médiateur questionne les parties afin d’obtenir un résumé de chaque version des faits et des solutions qui ont déjà été envisagées (Moore, 2003; Slaikeu, 1996). Le but est d’aider chaque partie à identifier ses besoins et à déterminer des attentes réalistes, en plus de faciliter la tâche du médiateur qui doit se préparer et s’assurer que toutes les parties impliquées dans le conflit ont été identifiées.

Le deuxième objectif du médiateur est d’obtenir un engagement de chaque partie à l’effet qu’elles adhèrent librement et de bonne foi au le processus (Moore, 2003; Slaikeu et Hasson, 1998). Pour ce faire, il doit éduquer les parties sur le déroulement, les règles et les objectifs du processus de médiation, de même que sur son propre rôle. Le but est d’éclairer les parties afin de leur permettre de décider elles-mêmes si la médiation leur convient et évaluer si elles sont ouvertes à y participer.

L’amorce de la médiation

Durant l’amorce, le médiateur répète aux parties les informations concernant le déroulement, les règles et les objectifs du processus de médiation, de même que son propre rôle. L’objectif est de répondre aux questions des parties ainsi que d’obtenir un engagement de leur part à respecter l’esprit de la médiation, dans le but d’établir le

processus (De Kovachich et collab., 1997; Moore, 2003; Picard et collab., 2004; Stimec, 2011).

Il invite ensuite chaque partie à effectuer à tour de rôle une déclaration d'ouverture, dans le cadre d'une plénière, afin de connaître les positions de départ des parties. Cet exercice consiste pour chaque partie à raconter brièvement sa version des faits ainsi que ses propres objectifs dans le cadre de la médiation (Picard et collab., 2004).

Aucune négociation ou argumentation n'est permise durant cet exercice (Slaikeu, 1996). La procédure permet toutefois de poser des questions de clarification à une partie lorsque celle-ci a terminé sa déclaration initiale dans le but d'éclaircir les points qui peuvent s'avérer obscurs (Moore, 2003).

L'identification des intérêts sous-jacents

La troisième étape de la médiation consiste à amener chaque partie à identifier ses intérêts sous-jacents au conflit. L'exercice consiste essentiellement à amener les parties à formuler ce qui est important pour elles. L'objectif du médiateur est d'aider les parties à convertir leurs positions initiales (p.ex. : vouloir aller au restaurant) en intérêts (p.ex. : assouvir sa faim) afin de dégager une marge de manœuvre à la négociation et ultimement trouver un objectif commun (De Kovachich et collab., 1997; Moore, 2003; Slaikeu et Hasson, 1998; Stimec, 2011). Cet exercice peut s'effectuer lorsque les parties sont à une même table (Picard et collab., 2004) ou dans le cadre d'une rencontre de caucus où les parties sont séparées (Slaikeu, 1996).

La négociation assistée

L'étape suivante est la négociation assistée, dont l'objectif principal est d'amener les parties vers un espace commun où l'entente est possible (Moore, 2003; Slaikeu et Hasson, 1998). Cette négociation s'amorce avec une séance de remue-méninges (*brainstorming*) dont le but est de générer des solutions potentielles, susceptibles de répondre aux intérêts des deux parties. Les parties évaluent ensuite dans quelle mesure les options de solution peuvent répondre à leurs intérêts à l'aide de critères objectifs (p.ex. : coût, délai nécessaire à l'implantation, etc.). Finalement, les parties sont amenées à retenir la ou les solutions qui répondront le mieux à leurs intérêts communs (Moore, 2003; Slaikeu, 1996).

Pour faciliter cette négociation et ainsi éviter une impasse, le médiateur peut utiliser diverses stratégies. Une première stratégie consiste à encourager les parties à déposer des offres et des contre-offres correspondant aux intérêts plutôt qu'aux positions (Picard et collab., 2004), voire proposer lui-même des options de solution qui n'ont pas été envisagées par les parties, ce qui permet d'agrandir le champ de solutions possibles (Moore, 2003). Au besoin, le médiateur peut amener les parties à segmenter le conflit en différents points de négociation plutôt qu'attaquer le conflit d'un seul bloc. Enfin, il peut aider chaque partie à comparer les options de solution à sa meilleure solution de rechange (ou MESORE), c'est-à-dire la meilleure solution disponible en cas d'échec de la négociation (Fisher et Ury, 1981; Slaikeu et Hasson, 1998). Les solutions générées (et retenues) dans le cadre de la médiation ne peuvent posséder une valeur ou une utilité inférieure à la MESORE de chaque partie. Tant que la valeur de la MESORE d'une partie est supérieure aux options de solutions générées, celle-ci n'a pas intérêt à conclure une entente.

Lorsque les parties semblent se trouver devant une impasse ou que la tension monte trop, le médiateur peut séparer les parties dans le cadre d'un caucus (Moore, 2003; Picard et collab., 2004; Slaikeu, 1996). Ces rencontres avec une seule partie possèdent différentes fonctions, notamment explorer davantage les intérêts et les préoccupations de chaque partie, puisque le médiateur peut creuser davantage que durant la session conjointe, alors que chaque partie peut éviter de s'ouvrir devant l'autre. Il peut également aider les parties à identifier leurs priorités et, au besoin, les amener à se délester de leurs intérêts les moins importants afin de dégager une marge de manœuvre. Durant le caucus, le médiateur peut aussi discuter des propositions de l'autre partie afin d'amener la personne à générer des solutions (contre-offre). Enfin, le caucus est particulièrement utile pour laisser les émotions vives s'apaiser jusqu'à ce que la personne soit calmée. Au besoin, lorsque les émotions sont trop fortes pour que les parties demeurent en contact, la médiation peut s'effectuer intégralement en aparté. Dans ce cas, le médiateur effectue la navette entre les parties.

La ratification de l'entente

L'objectif de la dernière étape est d'amener les parties à ratifier et signer l'entente (De Kovachich et collab., 1997; Moore, 2003; Slaikou, 1996; Stimec, 2011). Pour ce faire, le médiateur doit résumer aux parties l'entente envisagée en fin de négociation dans le but de s'assurer qu'elles sont pleinement d'accord avec cette entente. Il est possible qu'il s'agisse d'une entente préliminaire ou partielle qui règle certains points, alors que d'autres points ne seront pas réglés durant la médiation ou le seront plus tard. Au besoin, le médiateur peut demander des clarifications sur les engagements afin d'éviter un faux consensus (Picard et collab., 2004). Par exemple, les deux parties peuvent s'être entendues sur le montant d'un paiement, mais pas sur la date de livraison qui n'a pas été spécifiée.

Le médiateur doit également amener les parties à peaufiner les derniers détails de l'entente comme, par exemple, ajouter des modalités en cas de problèmes futurs. Il peut s'agir, notamment, d'une clause précisant les actions qui seront entreprises si l'une ou l'autre des parties ne respecte pas son engagement (Moore, 2003; Slaikou, 1996).

Enfin, le médiateur doit établir avec les parties un plan de suivi, c'est-à-dire une rencontre post-médiation dans le but de vérifier, notamment, si l'entente tient toujours, si les parties la respectent, ainsi que leur degré de satisfaction concernant celle-ci (Moore, 2003; Slaikou, 1996). Au besoin, le médiateur pourra amener les parties à renégocier certains aspects de l'entente.

En somme, un processus générique de médiation comporte un certain nombre d'étapes dont l'objectif ultime est d'amener les parties à quitter leurs positions initiales afin de s'engager dans une négociation constructive, dans le but de conclure une entente mutuellement satisfaisante. Comme nous l'avons souligné précédemment, l'articulation spécifique d'une médiation peut varier d'un contexte à l'autre en fonction des besoins particuliers à la situation. Par exemple, la médiation peut s'effectuer en une seule rencontre ou en nécessiter plusieurs. Ajoutons que ces étapes ne devraient pas être figées, mais plutôt utilisées à titre indicatif, car, comme le soulignent plusieurs auteurs (Moore, 2003; Picard et collab., 2004; Slaikou, 1996), la médiation est un mécanisme de règlement des différends qui se veut flexible, contrairement à d'autres mécanismes plus

rigides comme l'arbitrage. Nous considérons donc que les médiateurs peuvent utiliser les différents outils et stratégies à leur disposition afin de s'adapter aux besoins particuliers et spécifiques des parties impliquées dans le conflit.

2.3.2 Les approches de médiation

Il existe différentes approches de médiation, dont les fonctionnements et les objectifs diffèrent. Aussi, la littérature en gestion des conflits comporte plusieurs typologies concernant ces approches (voir p.ex. : Beardsley et collab., 2006; Boulle et Kelly, 1998; Picard et collab., 2004). Aux fins de cette recherche, nous avons agrégé ces typologies pour présenter cinq principaux types de médiation répartis dans deux grandes familles : L'approche classique (ou centrée sur le problème) comprend (1) la médiation évaluative ainsi que (2) la médiation centrée sur les intérêts, tandis que l'approche relationnelle comprend (3) la médiation transformative, (4) la médiation narrative ainsi que (5) la médiation pénale. Comme nous le verrons dans cette section, chacune de ces approches possède des principes qui lui sont propres. La figure suivante illustre ces approches, tandis que le tableau IV compare les principes sous-jacents à chaque approche.

Figure 4 – Les approches en médiation

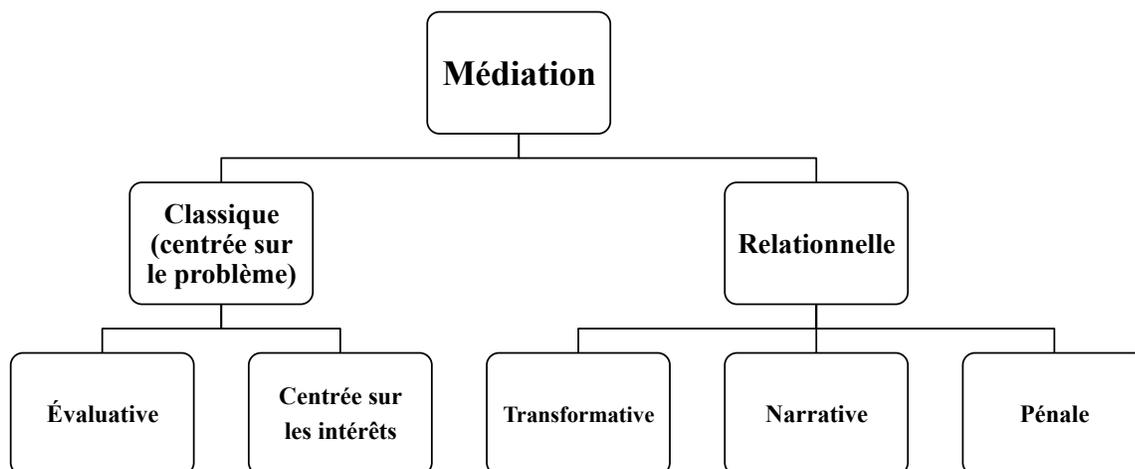


Tableau IV – Tableau comparatif des approches en médiation

Principes des approches en médiation	Médiation classique		Médiation relationnelle		
	Évaluative	Centrée sur les intérêts	Transformative	Narrative	Pénale
Contextes d'utilisation	Principalement les tribunaux civils et administratifs	Variés	Variés	Variés	Principalement les tribunaux pénaux
Objectifs	Conclure une entente pour résoudre le problème	Conclure une entente pour résoudre le problème	Rétablir ou améliorer la relation	Rétablir ou améliorer la relation	Rétablir ou améliorer la relation
Stratégies	Prédiction du résultat d'un procès ou d'un arbitrage	Identification et satisfaction des intérêts sous-jacents au problème	Autonomisation et reconnaissance des parties	Compréhension commune du problème et responsabilisation commune pour le conflit	Dialogue axé sur l'expression des émotions (victime) et des regrets (délinquant)
Logique de résolution	Évaluation des risques	Évaluation des coûts et des bénéfices	Changement de perspective	Changement de perspective	Changement de perspective

2.3.2.1 L'approche classique

Pour favoriser un règlement du conflit, l'approche classique focalise sur la ratification d'une entente afin de résoudre le problème à la source du conflit. Il existe deux principales formes de médiation classique : (1) la médiation évaluative et (2) la médiation centrée sur les intérêts.

La médiation évaluative

D'abord identifiée par Riskin (1996), la médiation évaluative se fonde sur une conception légale de la justice et est surtout utilisée dans le cadre des tribunaux civils et administratifs comme alternative au procès ou à l'arbitrage (Bush, 2003). Le travail du médiateur consiste essentiellement à informer les parties sur les forces et les faiblesses de leurs positions respectives et à leur communiquer sa prédiction quant à l'issue probable d'un procès ou d'un arbitrage, tout en leur soulignant l'urgence de régler afin d'éviter ces procédures plus formelles. Pour favoriser un règlement du conflit, le médiateur peut également effectuer des recommandations concernant un règlement probable. Ces recommandations sont davantage basées sur les droits des parties plutôt que sur leurs besoins et intérêts, comme c'est le cas avec la médiation basée sur les intérêts.

Une part importante du travail du médiateur de type évaluatif consiste donc à amener les parties à juger de la pertinence de s'entendre dans le cadre d'une médiation plutôt que de poursuivre avec une procédure plus formelle. Ainsi, la logique de résolution utilisée dans ce type de médiation est l'évaluation des risques (Kahneman et Tversky, 1979), car chaque partie évalue le risque d'accepter ou non une entente, en comparant les différentes possibilités, en fonction de la probabilité et de la valeur (perte ou gain) de chacune (Weitzman et Weitzman, 2000).

Il s'agit d'un style de médiation très populaire et utilisé. Pour plusieurs chercheurs, dont Bush (2003), la popularité croissante de la médiation en Occident, depuis les années 1990, est largement due à une augmentation de l'utilisation de la médiation évaluative dans les coulisses des tribunaux civils et administratifs. Dans un tel contexte, les parties considèrent que la médiation est une façon peu risquée de tenter de résoudre le conflit avant de s'engager dans une procédure plus musclée, comme l'arbitrage ou le procès traditionnel.

La médiation centrée sur les intérêts

Pour sa part, la médiation centrée sur les intérêts est utilisée dans une variété de contextes, notamment en milieu organisationnel. Aussi appelée médiation facilitatrice, cette approche se fonde sur les principes de la négociation raisonnée, développés par Fisher et Ury (1981) qui considèrent le conflit comme un problème à résoudre et focalisent sur la ratification d'une entente mutuellement satisfaisante. Le principal rôle du médiateur est de faciliter la collaboration entre les parties, notamment en les amenant à définir leurs intérêts sous-jacents au conflit, à générer des options de solutions susceptibles de résoudre le problème, à évaluer ces options selon des critères objectifs afin de savoir dans quelle mesure chaque option permet effectivement de combler leurs intérêts pour enfin choisir la ou les solutions qui satisferont le mieux leurs intérêts communs.

Le travail du médiateur consiste donc essentiellement à amener les parties à surmonter les obstacles dressés entre eux qui nuisent à l'adoption de solutions permettant de résoudre le conflit. Ainsi, la logique de résolution utilisée dans ce type de médiation est l'analyse des coûts et des bénéfices (Janis et Mann, 1977). Chaque partie utilise une

balance décisionnelle afin de calculer le coût et le bénéfice potentiel de chaque solution proposée, avec l'objectif de minimiser les pertes et de maximiser les gains.

Enfin, il s'agit de la forme de médiation la plus populaire. Pour preuve, la plupart des livres sur la médiation (et la procédure générique de médiation présentée plus haut dans ce chapitre) se basent sur cette approche (p.ex. : Moore, 2003; Slaikeu et Hasson, 1998).

2.3.2.2 L'approche relationnelle

Plutôt que de focaliser sur le problème à résoudre comme dans la médiation classique, l'approche relationnelle est axée sur l'amélioration de la relation entre les parties afin de favoriser le règlement du conflit. Il existe trois principales formes de médiation relationnelle : (1) la médiation transformative, (2) la médiation narrative et (3) la médiation pénale.

La médiation transformative

La médiation transformative a été mise de l'avant par Bush et Folger (1994). Comme son nom l'indique, elle vise la transformation de la relation des parties. Le travail du médiateur transformatif consiste à favoriser une ouverture et la compréhension du point de vue de l'autre. Pour ce faire, il s'appuie sur les deux outils principaux de la méthode : l'autonomisation (*empowerment*) et la reconnaissance (*recognition*).

L'autonomisation réfère au développement des capacités à résoudre le conflit (Bush et Folger, 1994). L'approche considère que les parties possèdent la motivation nécessaire pour résoudre le conflit et que l'intervention (minimale) du médiateur doit essentiellement favoriser chez elles le développement de leur confiance et leur capacité à définir leurs propres problèmes et de chercher leurs propres solutions. Pour sa part, la reconnaissance réfère à la capacité de chaque partie à percevoir et à comprendre la façon dont l'autre définit le conflit ainsi que les raisons qui l'amènent à chercher une solution en particulier (Nabatchi et collab., 2010). Autrement dit, il s'agit de reconnaître la perspective de l'autre concernant les sources et les solutions au conflit. Le but ultime de cette approche est d'amener les parties à pouvoir régler leurs conflits futurs de façon autonome, sans l'aide du médiateur.

Dans sa forme la plus pure, la médiation transformative se distingue des autres formes de médiation, d'abord parce qu'elle ne prévoit aucune rencontre préparatoire, l'essentiel du travail du médiateur s'effectuant durant la médiation. Ensuite, cette approche repose sur l'expression des émotions (incluant la colère, la rage, etc.) ainsi que sur la répétition des mots utilisés par chaque protagoniste au cours du conflit, afin d'en mesurer la portée, ce qui est nécessaire pour reconnaître le point de vue de l'autre. Étant donné le rôle d'intervention minimale du médiateur, cela implique que celui-ci peut ne pas être amené à détoxifier le langage d'un protagoniste qui émet une affirmation violente. Enfin, la ratification d'une entente (substantive) dans le cadre de la médiation devient secondaire au profit du rétablissement de la relation (Folger et Bush, 1996; Nabatchi et collab., 2010). Ainsi, la logique de résolution utilisée dans ce type de médiation est le changement de perspective, car chaque partie est amenée à comprendre la perspective de l'autre, ce qui peut inciter à changer de stratégie initiale pour répondre positivement à ses demandes (Bush et Folger, 1994; Latimer et collab., 2001).

La médiation transformative est de plus en plus utilisée en milieu organisationnel; En 1994, l'entreprise postale américaine USPS (*United States Postal Service*) lançait le programme REDRESS (*Resolve Employment Disputes, Reach Equitable Solutions Swiftly*)⁸ pour instaurer l'utilisation de la médiation transformative. Ce programme s'est étendu à l'ensemble de l'organisation en 1999 pour devenir, moins de deux ans plus tard, le plus grand programme de médiation en emploi du monde (Nabatchi et Bingham, 2001). Le programme REDRESS a servi de modèle pour d'autres employeurs américains majeurs des secteurs publics et privés, intéressés à incorporer la pratique de la médiation transformative dans leurs organisations (Bingham, 2004; Gaynier, 2003). Soulignons néanmoins que ce programme n'a pas été conçu spécifiquement pour résoudre des cas de harcèlement psychologiques, mais plutôt pour des problèmes et des conflits plus généraux.

⁸ L'acronyme REDRESS est particulièrement symbolique, car il fait référence à la notion de réparation d'un tort causé. En effet, le terme anglais « *redress* » peut se traduire par « redressement ». Pour sa part, la signification de l'acronyme peut se traduire par « Résoudre les conflits en emploi, parvenir à des solutions équitables rapidement ».

La médiation narrative

Pour sa part, la médiation narrative est une approche plutôt récente, développée par Winslade et ses collaborateurs (1998) en s'inspirant du mouvement de thérapie familiale narrative et dont les principes sont surtout utilisés en contexte de divorces et de conflits familiaux. Cette forme de médiation postule que chaque partie tend à sous-estimer sa propre responsabilité dans un conflit qui escalade et à surestimer la responsabilité de l'autre, ce qui transparaîtrait dans leurs discours respectifs où chacun blâme l'autre (Sinclair et Monk, 2004). Plutôt que de chercher un règlement susceptible de satisfaire les intérêts des parties, l'objectif d'une médiation narrative est d'amener les parties à développer une version unique et commune de l'histoire de leur conflit, qui leur permet de se repositionner l'une par rapport à l'autre afin de redéfinir leur relation passée et future (Winslade, 2006). Durant le processus, le médiateur doit encourager chaque partie à tenir compte de la perspective de l'autre (Steel, 2002), amener les parties à s'intéresser autant aux événements antérieurs au conflit qu'à leur relation, en plus d'être attentif à ne pas privilégier l'histoire d'une partie au détriment de l'autre (Winslade et collab., 1998).

Le travail du médiateur consiste donc à amener chaque partie à raconter sa propre version du conflit, pour ensuite les aider à produire une histoire alternative unique, dans le but de favoriser une compréhension commune du problème et une responsabilité commune pour le conflit. Ainsi, la logique de résolution utilisée dans ce type de médiation est le changement de perspective, car chaque partie est amenée à comprendre la perspective de l'autre, ce qui peut inciter à changer de stratégie initiale pour répondre positivement à ses demandes (Bush et Folger, 1994; Latimer et collab., 2001).

La médiation narrative est un style de médiation peu étudié. À notre connaissance, aucune recherche empirique ne s'est véritablement penchée sur cette approche, hormis une seule étude (Gale et collab., 2002) qui a analysé les transcriptions de quatre médiations afin de comprendre les interactions entre les parties ainsi que la contribution du médiateur dans l'établissement de ces interactions. La littérature concernant la médiation narrative demeure donc essentiellement prescriptive et théorique.

La médiation pénale

La dernière forme de médiation relationnelle est la médiation pénale (*Victim-Offender Mediation*), surtout utilisée comme alternative au procès criminel (Umbreit et collab., 2004), mais parfois, aussi, en milieu organisationnel (Kidder, 2007). Ce type de médiation s'articule davantage autour d'un dialogue entre les parties dont l'objectif est de combler les besoins émotionnels et informationnels de la victime et de responsabiliser le délinquant relativement à son comportement, alors que l'entente concernant la compensation des dommages causés devient secondaire.

Le travail du médiateur consiste essentiellement à encourager et à faciliter ce dialogue afin de permettre à la victime de communiquer ses émotions au délinquant, de lui poser des questions et de recevoir des excuses de sa part (Umbreit et Greenwood, 1999). Ainsi, la logique de résolution utilisée dans ce type de médiation est le changement de perspective, car chaque partie est amenée à comprendre la perspective de l'autre, ce qui peut inciter à changer de stratégie initiale pour répondre positivement à ses demandes (Bush et Folger, 1994; Latimer et collab., 2001).

La médiation pénale se distingue des autres formes de médiation, d'abord par la nécessité pour le délinquant d'admettre sa responsabilité, de reconnaître le tort causé et de démontrer un regret pour celui-ci. La sécurité physique et psychologique des participants est également importante, à la fois pour ne pas aggraver la vulnérabilité de la victime, qui se sent déjà en état d'impuissance du fait d'avoir subi un crime, mais aussi pour éviter que celle-ci se venge auprès de la personne mise en cause. Cet aspect de la sécurité peut être abordé avec chaque partie dans le cadre de la rencontre de pré-médiation, qui est un autre aspect essentiel de cette forme de médiation.

En effet, les deux protagonistes doivent être préparés concernant l'attitude à adopter durant la médiation afin d'assurer le succès de leur rencontre. D'une part, le médiateur doit aider la victime à identifier ses besoins, en plus de la rassurer concernant le déroulement du processus et de l'entraîner sur les techniques de communication. Si le médiateur en ressent le besoin, il peut profiter de cette rencontre pour encourager la victime à être accompagnée par un proche qui pourra la soutenir psychologiquement durant la médiation. D'autre part, le délinquant doit être coaché sur la façon de recevoir

adéquatement le discours et les émotions communiqués par la victime ainsi que sur les techniques de communication efficaces pour démontrer un regret.

La médiation pénale est surtout utilisée pour les crimes contre la propriété et les agressions mineures, mais également, de plus en plus, pour des crimes graves et violents comme le meurtre (Flaten, 1996; Umbreit et Greenwood, 2000). Depuis la première médiation de ce type en Ontario (Canada), en 1974, la médiation pénale a gagné en popularité, puisque plus de 1 500 programmes ont été développés dans près de 17 pays (dont les États-Unis, la France, Israël et le Japon) (Umbreit et collab., 2004). De plus, la médiation pénale a fait l'objet de plusieurs études empiriques, dont certaines méta-analyses (Bradshaw et collab., 2006; Latimer et collab., 2001).

En somme, il existe essentiellement deux grandes approches en médiation : l'approche classique et l'approche relationnelle. Le point commun entre les deux principales formes de médiation classique (évaluative et centrée sur les intérêts) est que le médiateur focalise sur la ratification d'une entente afin de résoudre le problème à la source du conflit, tandis que le point commun entre les trois formes de médiation relationnelle (transformatrice, narrative et pénale) est que le travail du médiateur vise essentiellement à améliorer la relation entre les parties, notamment, en amenant chacune à regarder le conflit avec les lunettes de l'autre, et la ratification d'une entente devient alors un effet secondaire du rétablissement de la relation (Bush et Folger, 1994; Nabatchi et collab., 2010).

Chacune de ces approches s'articule donc différemment de l'autre afin de répondre aux besoins spécifiques à un contexte particulier. Un médiateur de type classique s'appuie davantage sur des méthodes lui permettant de favoriser la ratification d'une entente (substantive) (Bush, 2003). À l'inverse, un médiateur de type relationnel est davantage axé sur la relation entre les parties, soit par le développement des capacités à résoudre le conflit et la reconnaissance du point de vue de l'autre, dans le cas de la médiation transformatrice (Bush et Folger, 1994; Nabatchi et collab., 2010), soit par l'expression des émotions de la part de la victime et des remords de la part du délinquant, dans le cas de la médiation pénale (Umbreit et collab., 2004; Umbreit et Greenwood, 2000).

Autrement dit, en médiation relationnelle, la conclusion d'une entente s'appuie essentiellement sur la réparation de la relation.

Les deux types de médiateurs sont donc amenés à utiliser des stratégies et des tactiques différentes avec des buts tout aussi différents. Par exemple, alors que la médiation évaluative est sans contredit le style le plus directif, notamment parce que le médiateur souligne aux parties l'urgence de régler afin d'éviter des procédures plus formelles (Riskin, 1996; Bush, 2003), la médiation pénale se situe à l'autre extrémité du spectre de directivité. En effet, le médiateur de type pénal adopte plutôt un style peu directif, car il met l'accent davantage sur le dialogue entre les parties (Umbreit et collab., 2004). On peut alors se demander si un type de médiation serait plus approprié qu'un autre en contexte de harcèlement psychologique notamment, afin de combler les besoins des salariés plaignants.

2.4 Les mécanismes décisionnels en médiation

Puisque l'objectif d'une médiation peut être de parvenir à un règlement conjointement décidé par les deux parties, la participation à une médiation implique un processus décisionnel dans l'évaluation des demandes et des propositions de l'autre partie, pouvant mener à l'acceptation ou au rejet de chacune (Weitzman et Weitzman, 2000). La littérature reconnaît généralement trois modèles décisionnels en médiation : (1) l'analyse des coûts et des bénéfices, (2) l'analyse des risques et (3) le changement de perspective.

2.4.1 Le modèle décisionnel d'analyse des coûts et des bénéfices

Le modèle d'analyse des coûts et des bénéfices proposé par Janis et Mann (1977) implique que chaque partie utilise une balance décisionnelle afin de calculer le coût et le bénéfice potentiel de chaque solution proposée, avec l'objectif de minimiser les pertes et de maximiser les bénéfices. Lorsque la balance est positive, la personne a tendance à conserver sa stratégie initiale, alors qu'une balance négative incite à la recherche de solutions alternatives.

Dans le cadre d'une médiation, l'analyse faite par les parties consiste à comparer les coûts et les bénéfices potentiels de l'enquête ou de l'arbitrage avec ceux d'une entente en médiation. Ainsi, avant de décider de rejeter toute entente de médiation, elles doivent

considérer les coûts associés à une enquête ou un arbitrage, de même que les bénéfices espérés.

Plusieurs études (Reich et collab., 2007; Stamato, 1992) ont démontré que les parties qui choisissent de recourir à la médiation pour résoudre un conflit fondent leur décision sur une évaluation des bénéfices potentiels de cette procédure comparativement à ceux des alternatives disponibles, dont recourir à un procès traditionnel ou à une procédure d'arbitrage. Elles considèrent généralement la médiation moins longue et moins coûteuse.

En contexte de médiation pour harcèlement psychologique, par exemple, il arrive parfois que l'employeur juge que les demandes du salarié sont raisonnables. Plutôt que de s'engager dans une enquête afin d'obtenir la reconnaissance qu'il a rempli adéquatement ses obligations de prévention et d'intervention en vertu de la loi, l'employeur décide d'accommoder le plaignant afin de minimiser les coûts associés à cette procédure (p.ex. : frais d'avocat, temps consacré à plaider sa cause, etc.). Pour l'employeur, le fait de régler en médiation est la voie la plus raisonnable et la moins coûteuse pour fermer le dossier et passer à autre chose.

À l'inverse, il arrive parfois, également, que le salarié juge que la compensation offerte par l'employeur est satisfaisante et que, même si les chances de gagner sa cause dans le cadre d'une enquête sont élevées, le coût de s'engager dans cette procédure devient dissuasif. Pour le salarié, le fait d'avoir atteint son objectif l'incite à ne pas entamer une démarche plus formelle.

Ce modèle décisionnel est surtout associé à la médiation centrée sur les intérêts puisqu'une part importante du travail du médiateur dans cette approche consiste à amener les parties à évaluer la valeur des solutions potentielles générées selon des critères objectifs afin de savoir dans quelle mesure chaque option permet effectivement de combler ses intérêts, dans le but de conclure une entente satisfaisante pour chaque partie (Fisher et Ury, 1981; Moore, 2003; Slaikeu et Hasson, 1998).

2.4.2 Le modèle décisionnel d'analyse des risques

Le modèle d'analyse des risques est dérivé de la théorie des prévisions (*prospect theory*), développée par Kahneman et Tversky (1979) en économie comportementale,

qui décrit le fonctionnement des décisions entre différentes alternatives impliquant un risque, lorsque les probabilités des résultats sont connus. Cette théorie se fonde sur le concept de l'aversion face à la perte qui postule que les personnes cherchent à minimiser les risques de pertes.

Selon ce modèle décisionnel, une personne analyse le risque d'accepter ou non une entente, en comparant les différentes possibilités, en fonction de la probabilité et de la valeur (perte ou gain) de chacune (Weitzman et Weitzman, 2000). Par exemple, cette analyse peut s'effectuer en utilisant un arbre décisionnel illustrant les différentes avenues possibles (Aaron, 2005), incluant la présence ou non d'un scénario catastrophique. Pour des fins d'illustration, prenons l'exemple de l'incendie d'une résidence. Bien qu'un tel événement soit statistiquement peu probable, ses conséquences potentielles sont extrêmement désastreuses. C'est pour cette raison que plusieurs personnes souscrivent à une assurance habitation.

En contexte de médiation pour harcèlement psychologique, par exemple, il arrive parfois qu'un employeur s'aperçoive que le salarié possède un dossier plus solide que prévu et qu'il considère que le risque de se voir imposer des sanctions sévères dans le cadre d'une enquête est élevé. Conséquemment, il juge préférable de proposer des solutions au salarié afin d'éviter ce scénario catastrophique.

De son côté, il arrive parfois, également, que le salarié juge que son dossier est plutôt faible et qu'il a intérêt à accepter une compensation monétaire minime pour éviter de tout perdre. Pour lui, le scénario catastrophique consisterait à ce qu'une enquête parvienne à démontrer qu'il n'a pas subi de harcèlement et qu'il ne reçoive aucune compensation.

Ainsi, le modèle décisionnel d'analyse des risques est surtout associé à la médiation de type évaluative puisqu'une part importante du travail du médiateur évaluatif consiste à amener les parties à juger de la pertinence de s'entendre dans le cadre d'une médiation plutôt que de poursuivre avec une procédure plus formelle (Bush, 2003; Riskin, 1996).

2.4.3 Le modèle décisionnel du changement de perspective

Le modèle décisionnel du changement de perspective repose, entre autres, sur le concept de rationalité limitée de Simon (1955) selon lequel, durant toute prise de décision, la

rationalité d'un individu est limitée par sa capacité cognitive à traiter toute l'information nécessaire à une décision optimale. Ce concept a été repris par certains chercheurs en gestion de conflits, dont Pinkly (1990) et Thomas (1992) qui soutiennent que les deux parties impliquées dans un conflit peuvent avoir des perceptions différentes, voire contradictoires, de la même situation, en fonction d'informations différentes que chacune possède ou selon la façon dont chaque partie intègre et schématise la même information. Or, il a été démontré que des facteurs cognitifs, tels que la perception d'une situation et la perception des intentions de l'autre, déterminent les comportements de négociation (Brodt, 1994). Dès lors, le fait que l'autre partie fournisse de l'information supplémentaire favorise une meilleure compréhension de ses besoins ainsi qu'une considération envers elle, ce qui peut accroître le désir de répondre favorablement à ses demandes (Bush et Folger, 1994; Latimer et collab., 2001). Autrement dit, le fait de s'ouvrir à la perception de l'autre (et la comprendre) peut inciter à changer de stratégie initiale pour répondre positivement à ses demandes.

En contexte de médiation pour harcèlement psychologique, par exemple, il arrive parfois qu'un employeur, croyant d'abord la version du mis en cause, arrive à reconnaître qu'une faute a été commise au sein de l'organisation, en cours de médiation, car le salarié lui démontre qu'il a vraiment été victime des faits invoqués dans sa plainte. Pour l'employeur, le témoignage du salarié l'amène à changer de perspective, c'est-à-dire de passer d'une perception initiale de plainte non fondée à une perception de plainte fondée, et à décider de l'accommoder, par volonté de justice.

À l'inverse, il est raisonnable de croire également qu'un salarié qui participe à une médiation soit en mesure de comprendre que son employeur, qui a agi de façon maladroite, n'avait pas d'intention négative à son égard et que la situation, qui a amené le dépôt de la plainte, relève davantage du malentendu que de véritables comportements de harcèlement. Pour le salarié, le discours de l'employeur l'amène à ne plus se percevoir comme une victime et à accepter une entente relativement peu profitable pour lui.

Le modèle décisionnel du changement de perspective est surtout associé à l'approche de médiation relationnelle. Rappelons que le point commun entre les trois formes de

médiation relationnelle (transformative, narrative et pénale) est que le travail du médiateur vise essentiellement à améliorer la relation entre les parties, notamment en amenant chacune à regarder le conflit avec les lunettes de l'autre (Bush et Folger, 1994; Nabatchi et collab., 2010; Umbreit et collab., 2004; Winslade et collab., 1998).

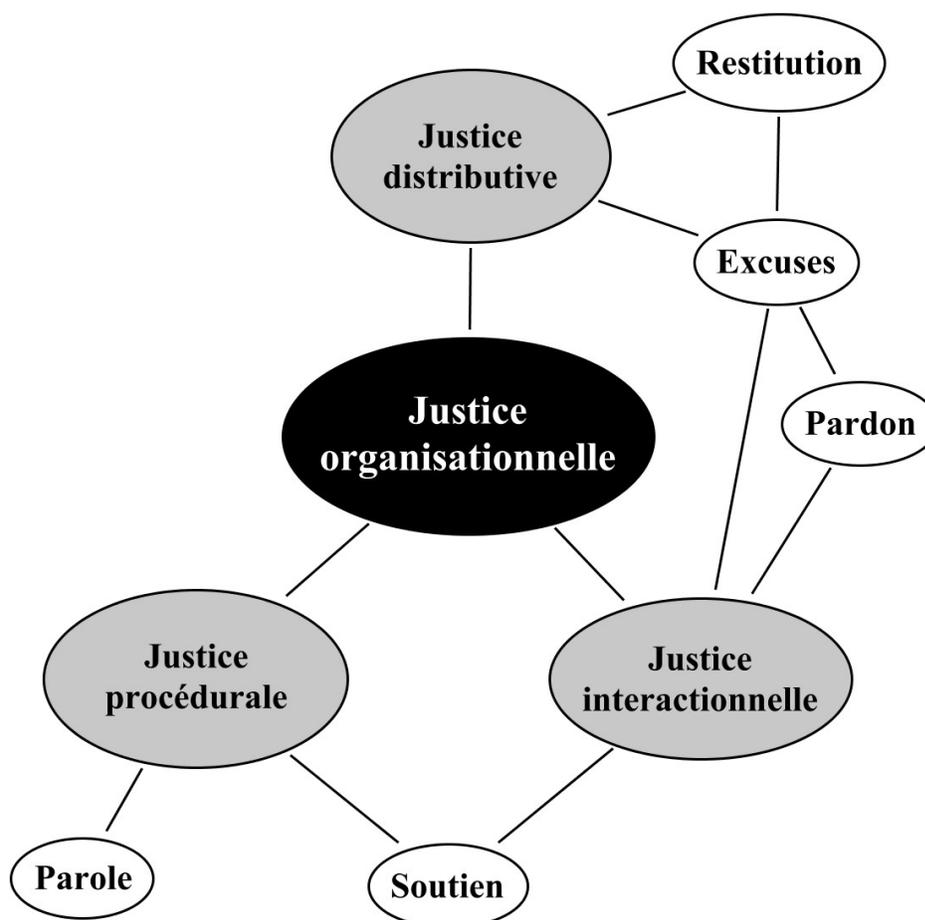
En résumé, la littérature suggère différents modèles décisionnels, susceptibles d'être utilisés dans le cadre d'une médiation, à la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique. À chacun de ces modèles est associée une approche particulière de médiation. L'analyse des coûts et des bénéfices est surtout associée à la médiation centrée sur les intérêts, l'analyse des risques est surtout associée à la médiation évaluative, tandis que le modèle du changement de perspective est davantage associé à l'approche relationnelle (médiations transformative, narrative et pénale).

2.5 La dynamique de médiation

Une médiation n'est pas uniquement une succession d'étapes qui s'enchaînent les une après les autres pour culminer en une prise de décision, mais également un véritable processus dynamique qui caractérise l'atmosphère dans laquelle se déroule la médiation. Un certain nombre de facteurs sont susceptibles d'influencer cette dynamique. Ceux-ci sont essentiellement liés à la qualité des relations durant la médiation ainsi qu'au niveau de productivité des parties face au problème à résoudre (Poitras et Renaud, 1996). En plus de diriger les étapes du processus, le médiateur doit donc, également, se préoccuper de la dynamique de médiation afin de favoriser un climat positif et constructif.

Une analyse de la littérature nous a permis d'identifier différents facteurs susceptibles de favoriser un climat de médiation positif et constructif en contexte de harcèlement. Comme l'illustre la figure suivante, le point central de la dynamique de médiation est le concept de justice organisationnelle. La littérature dans ce domaine distingue généralement trois grands types de justice : (1) la justice distributive, (2) la justice procédurale ainsi que (3) la justice interactionnelle (Nabatchi et collab., 2007). Aussi, certains facteurs potentiels se rattachent à l'une ou l'autre de ces formes de justice, en l'occurrence : (1), la restitution, (2) les excuses, (3) le pardon (4), la parole et (5) le soutien.

Figure 5 – Composantes de la dynamique de médiation en contexte de harcèlement psychologique



2.5.1 La justice distributive

La justice distributive s'attarde aux règles d'allocation des ressources organisationnelles. Dérivée de la théorie de l'équité (Adams, 1965) selon laquelle certaines personnes comparent leurs coûts et bénéfices avec ceux des autres, elle suggère que la satisfaction d'une personne provient du résultat d'un processus décisionnel, c'est-à-dire en fonction de la quantité de ressources qu'elle reçoit.

Leventhal (1980) a déterminé les règles morales les plus susceptibles d'engendrer un sentiment de justice lors de la distribution des ressources, à savoir l'équité (ressources réparties proportionnellement au mérite ou à la contribution de chaque membre du groupe), l'égalité (ressources réparties également entre les différents membres du groupe) et la répartition selon les besoins (ressources réparties selon les besoins

différents de chaque membre du groupe). Selon cet auteur, les trois règles sont fondamentalement justes. Elles ne peuvent toutefois pas être appliquées simultanément et doivent être judicieusement choisies selon le contexte, en fonction de certains critères, notamment la nature de l'objet distribué (récompenses économiques/socio-émotionnelles), les objectifs organisationnels (productivité/climat de travail harmonieux) et la nature de la relation (court/long terme).

Résultats de recherche

Plusieurs recherches ont démontré que l'évaluation du résultat reçu s'avère importante et qu'un sentiment d'injustice distributive favorise du ressentiment et de l'hostilité (Folger, 1993; Greenberg, 1986; Pruitt, 1981; Raiffa, 1982; Rubin et Brown, 1975). Néanmoins, le modèle de justice distributive s'applique davantage aux situations concernant l'allocation de ressources quantifiables, comme dans le cadre d'une négociation dans le but de déterminer un salaire ou un montant monétaire à titre de compensation (Nabatchi et collab., 2007).

Implications pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique

Ainsi, selon la littérature sur la justice distributive, il est raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, la satisfaction du salarié est liée au fait de recevoir une compensation pour les dommages subis qu'il considère équitable, alors que l'employeur devrait être satisfait par la possibilité que lui procure la médiation de conclure une entente monétaire qu'il considère équitable.

2.5.1.2 La restitution

Associée au concept de justice distributive, la restitution concerne la compensation pour les dommages causés par le responsable d'un tort causé (Barnett, 1977). Cette restitution peut prendre plusieurs formes (montant d'argent, travaux compensatoires, etc.) et ne doit pas être interprétée comme une sanction punitive, ou un moyen de décourager ou prévenir la commission d'un méfait, mais plutôt comme un moyen pour le responsable de compenser les dommages subis (Menkel-Meadow, 2007). Une analyse de la littérature sur la médiation nous permet de constater que le concept de restitution est davantage associé à la médiation classique qu'à la médiation relationnelle.

Résultats de recherche

Des recherches en médiation classique suggèrent que le fait de résoudre le problème à la source du conflit contribue au respect de l'entente convenue et à une meilleure relation entre les parties (Pruitt et collab., 1993). Bien que la restitution soit importante, il semblerait qu'elle ne le soit pas autant qu'on pourrait le croire.

En effet, une recherche sur la médiation transformative suggère que les parties qui participent à ce type de médiation sont davantage satisfaites par le fait que l'autre a écouté et compris leur point de vue, que par le contenu de l'entente (Nabatchi et collab., 2010). De plus, selon plusieurs recherches portant sur la médiation pénale, entre 80 % et 90 % des victimes sont satisfaites de leur participation à la médiation parce que le processus leur a fourni l'opportunité d'un dialogue avec le délinquant et ce, bien que plusieurs d'entre elles ont cité la restitution des pertes comme la principale raison pour laquelle elles avaient participé au processus (Evje et Cushman, 2000; Flaten, 1996; Latimer et collab., 2001; Roberts, 1995). Aussi, le fait de recevoir des excuses sincères de la part du délinquant a été démontré comme étant une forme de compensation très efficace pour satisfaire la victime (Choi et collab., 2010), alors qu'une compensation (monétaire ou matérielle) effectuée sans regret sincère tend à moins atténuer la colère de la victime (Braithwaite, 2003; Kim et collab., 2004; Robbennolt, 2006). La restitution comme compensation pour les dommages subis est donc une façon parmi d'autres de permettre à la victime de passer à autre chose (Menkel-Meadow, 2007).

Rappelons que l'objectif de la médiation classique, qu'elle soit évaluative ou centrée sur les intérêts, consiste à résoudre le problème à la source du conflit par l'entremise d'une entente substantive (Bush, 2003; Fisher et Ury, 1981; Picard et collab., 2004), tandis qu'en médiation relationnelle, l'entente concernant la restitution des dommages devient un effet secondaire de la transformation de la relation (Bush et Folger, 1994; Picard et collab., 2004; Umbreit et collab., 2004).

Implications pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique

Ainsi, selon la littérature sur la restitution, il est raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, la satisfaction d'un salarié soit liée au fait de recevoir une compensation pour les dommages subis (p.ex. : troubles

psychologiques, salaire perdu, etc.), tandis que la satisfaction de l'employeur est liée à son désir de réparer le tort causé ainsi qu'au fait que le salarié accepte une compensation qu'il considère juste et raisonnable.

2.5.1.3 Les excuses

Un autre concept associé à la justice distributive est celui des excuses. Il est également lié à la justice interactionnelle, que nous verrons plus loin. « Je m'excuse » sont sans contredit des mots magiques qui permettent de transformer et résoudre bien des conflits. C'est sans doute pour cette raison que la pratique d'offrir des excuses est enracinée profondément dans l'histoire humaine et que la plupart des personnes apprennent très tôt durant leur enfance à reconnaître leurs torts et exprimer leurs regrets (Lazare, 2004).

Généralement, pour que des excuses soient considérées comme sincères et complètes, elles doivent comporter cinq éléments : (1) admettre la responsabilité pour le comportement, (2) reconnaître que le comportement a causé les dommages, (3) exprimer du regret ou des remords concernant les dommages, (4) offrir une forme de réparation ou d'amendement pour les dommages et (5) promettre de ne pas répéter le comportement (Dhami, 2012; Lazare, 2004; Schmitt et collab., 2004). Soulignons également que les excuses s'accompagnent parfois d'une explication concernant les raisons qui ont poussé à commettre le geste reproché, ce qui peut contribuer à la guérison psychologique de la victime (Kirchhoff et collab., 2012; Lazare, 2004).

Même si les excuses sont possibles (et surviennent) dans le cadre de médiations classiques, une analyse de la littérature sur la médiation nous permet de constater que le fait d'offrir des excuses est davantage associé à la médiation relationnelle qu'à la médiation classique, et plus particulièrement à la médiation pénale.

Résultats de recherche

Selon une recherche portant sur la médiation transformative, environ le tiers des participants mentionne avoir reçu des excuses de la part de l'autre partie, ce qui correspond au principe de reconnaissance à la base de cette approche de médiation (Nabatchi et collab., 2010). De plus, des recherches en médiation pénale ont démontré que les excuses sont le résultat le plus fréquent dans le cadre d'une médiation de ce type

(Bonta et collab., 1998; Miers et collab., 2001), car celles-ci sont importantes à la fois pour la victime et pour le délinquant (Dhami, 2012).

D'une part, la recherche en médiation pénale a démontré que les victimes sont généralement satisfaites de leur participation à la médiation parce que le processus leur a permis de poser des questions au délinquant afin de comprendre les raisons qui l'ont poussé à agir ainsi et de recevoir des excuses de sa part (Evje et Cushman, 2000; Flaten, 1996; Latimer et collab., 2001; Roberts, 1995). Le fait pour une victime qui a subi un traumatisme de connaître les raisons qui ont poussé le délinquant à commettre son crime peut amener celle-ci à se déculpabiliser concernant la responsabilité du traitement qu'elle a subi et ainsi favoriser une guérison psychologique (Foa and Kozak, 1986; Rothbaum et Foa, 1999).

La médiation pénale répond donc à l'un des critères de la thérapie cognitivo-comportementale nécessaires pour réduire les symptômes de stress post-traumatique (Sherman et collab., 2005; Strang et collab., 2006) que peuvent présenter les victimes de harcèlement psychologique (Barling, 1996; LeBlanc et Kelloway, 2002; Leymann, 1990, 1996; Soares, 2002, 2004). De plus, des excuses sincères de la part de l'agresseur favorisent la guérison des dommages émotionnels et psychologiques de la victime (Stubbs, 2007) et agissent comme une forme de compensation très efficace (Choi et collab., 2010), alors qu'une compensation (monétaire ou matérielle) effectuée sans regret sincère tend à moins atténuer sa colère (Braithwaite, 2003; Kim et collab., 2004; Robbennolt, 2006). Soulignons toutefois que les excuses verbales ont plus d'impact que les excuses écrites, surtout après une faute grave, et doivent comporter une phrase dans laquelle le délinquant affirme : « je m'excuse » ainsi qu'une explication des raisons qui l'ont poussé à agir ainsi (Kirchhoff et collab., 2012).

D'autre part, les délinquants sont généralement satisfaits de leur participation à une médiation pénale parce que le processus leur a permis de s'amender en offrant des excuses (Umbreit et collab., 2004), ce qui permet de réparer la relation brisée avec la victime et de faciliter leur réintégration dans la communauté (Stubbs, 2007).

Implications pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique

Ainsi, selon la littérature sur les excuses, il est raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, la satisfaction d'un salarié soit liée au fait que l'autre partie s'excuse pour les torts causés, ce qui est nécessaire pour passer à autre chose ou tourner la page. De son côté, le fait pour l'employeur de s'excuser sincèrement pour un tort causé (par lui ou un autre salarié sous sa responsabilité), lui permet de s'amender ainsi, ce qui est également important pour lui-même afin de tourner la page.

2.5.1.4 Le pardon

Comme pour les excuses, le pardon est associé à la justice distributive ainsi qu'à la justice interactionnelle. Il s'agit d'un concept ancien qui prend sa source dans la plupart des religions (Smith, 1991). Il réfère à une décision consciente de mettre de côté tout désir de vengeance ou de recevoir quelque compensation pour le tort subi dans le but, notamment, de donner l'opportunité au responsable du tort causé de s'amender, de diminuer les effets négatifs associés au ressentiment ou même de rétablir la relation entre les parties (Aquino et collab., 2003; Scobie et Scobie, 1998).

Comme pour le concept des excuses, malgré que le pardon soit possible (et survient) dans le cadre de médiations classiques, une analyse de la littérature sur la médiation nous permet de constater que le pardon est davantage associé à la médiation relationnelle, et plus particulièrement à la médiation pénale.

Résultats de recherche

En général, les études démontrent que le fait de pardonner est nécessaire pour passer à autre chose, car cela favorise une diminution du stress, de l'anxiété et de la dépression, facilite la guérison des symptômes physiques et psychologiques, associés au fait d'avoir subi un tort, en plus d'augmenter le niveau de bonheur personnel et d'améliorer les relations interpersonnelles (Bono et McCullough, 2006; Cameron et Caza, 2002; Zechmeister et collab., 2004).

Des recherches en médiation pénale suggèrent que le pardon est fortement lié au fait de recevoir des excuses (Dhami, 2012). En effet, lorsqu'un agresseur accepte la

responsabilité de son geste et démontre du regret en présentant des excuses, la victime démontre davantage de sympathie et moins de colère à son égard, en plus d'être davantage prête à lui pardonner sa faute et à conclure une entente avec lui (Braithwaite, 2003; Kim et collab., 2004; Robbennolt, 2006). Soulignons, toutefois, que la réduction de la colère de la victime est très importante, car elle agit comme une variable médiatrice dans la relation entre le fait de recevoir des excuses par le responsable du tort causé et le fait de lui pardonner (Kirchhoff et collab., 2012).

Implications pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique

Ainsi, selon la littérature sur le pardon, il est raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, la satisfaction d'un salarié soit liée au fait que celui-ci est en mesure de pardonner à l'employeur, ce qui est nécessaire pour passer à autre chose ou tourner la page. Pour sa part, l'employeur qui se fait pardonner après s'être excusé sincèrement pour un tort causé (par lui ou un autre salarié sous sa responsabilité) est également en mesure de passer à autre chose.

2.5.2 La justice procédurale

Pour sa part, la justice procédurale concerne les règles et le fonctionnement du processus par lequel chaque résultat octroyé est déterminé (Kressel et Pruitt, 1989; Nabatchi et collab., 2007; Thibaut et Walker, 1975). S'inspirant de l'approche du Processus juste (*Due Process*) (Davis, 1957; Edwing, 1982), Thibaut et Walker (1975) ont développé le modèle du Contrôle (*Control Model*) comportant cinq procédures de distribution du pouvoir décisionnel, incluant la médiation. Les autres procédures décisionnelles comprennent la discussion, la négociation, l'arbitrage et la décision autocratique. Selon ces théories, le fait de respecter certaines règles décisionnelles, dont la neutralité, l'honnêteté, la consistance et l'opportunité d'être écouté, favorise un sentiment de justice auprès des parties (Bayles, 1990; Bies et Moag, 1986; Leventhal, 1980; Tyler et Bies, 1990).

Résultats de recherche

Le degré de satisfaction d'une personne à l'égard d'un résultat est grandement affecté par des facteurs autres que le fait d'avoir « gagné » ou « perdu » et la procédure employée pour parvenir à ce résultat s'avère particulièrement importante. Thibaut et

Walker (1975) ont démontré que les personnes ont tendance à mieux accepter une décision prise par une tierce partie, notamment lors d'un procès, lorsqu'elles considèrent que le processus suivi était juste et qu'elles avaient la possibilité d'exprimer leur point de vue. La médiation en général (classique et relationnelle) procure donc un sentiment de justice procédurale parce que les parties cherchent généralement une occasion favorable au dialogue constructif, axé sur la résolution d'un problème (Bush, 1996; Reich et collab., 2007). Chacune peut présenter tous ses intérêts et les divergences qu'elle a avec l'autre. Le sentiment de justice procédurale fait en sorte que chaque partie peut se plier volontairement à une entente moins favorable que prévu (Pruitt et collab., 1993; Zubek et collab., 1992).

Implications pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique

Ainsi, selon la littérature sur la justice procédurale, il est raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, la satisfaction du salarié et de celle de l'employeur sont liées au fait qu'ils ont l'impression qu'ils sont traités avec impartialité et neutralité par le médiateur.

2.5.2.2 La parole

Un concept lié la justice procédurale est à celui de la Parole (*Voice*), tiré du modèle de Fuite-Parole (*Exit-Voice Model*) de Hirschman (1970). Il s'agit d'un modèle économique stipulant qu'une organisation apprend généralement la détérioration d'une relation avec un consommateur lorsque celui-ci se plaint (utilisation de la parole) ou lorsqu'il cesse d'acheter le produit ou le service (utilisation de la fuite).

Repris par plusieurs auteurs s'intéressant au domaine du travail (p.ex. : Farrell, 1983; Freeman et Medoff, 1984; Klaas, 1989), ce modèle suggère que les employés qui vivent un problème dans le cadre du travail cherchent, soit à exprimer leur mécontentement par un commentaire ou une plainte, soit à fuir l'organisation.

L'utilisation de la parole peut s'effectuer dans différents contextes. Certains sont plus positifs, comme lorsqu'un salarié cherche à améliorer un procédé organisationnel, alors que d'autres, comme lors d'incidents de harcèlement psychologique, sont davantage orientés vers un rétablissement de la justice, à la suite d'un mauvais traitement (Olson-Buchanan et Boswell, 2008). Dans ce cas, l'employé cherche à communiquer sa

perspective de victime (Choi et collab., 2010; Klaas, 1989) et à obtenir réparation (Olson-Buchanan et Boswell, 2008).

Cette prise de parole peut s'effectuer par l'entremise de différents mécanismes informels, comme la médiation, et d'autres plus formels, comme l'arbitrage (Olson-Buchanan et Boswell, 2008). Dans les milieux syndiqués au Québec, ces mécanismes sont d'ailleurs inscrits dans les conventions collectives et les syndicats jouent un rôle important pour assister les salariés qui décident de recourir à un de ces mécanismes. Klaas et ses collaborateurs (2011) suggèrent toutefois que les méthodes plus informelles sont davantage susceptibles de satisfaire le besoin d'expression, notamment parce que le plaignant n'a pas à affirmer publiquement la nature des faits reprochés et que la décision n'est pas imposée, mais plutôt décidée conjointement par les parties concernées. Ce point de vue concorde avec celui d'autres auteurs (Folger, 1977; Pinder et Harlos, 2001; Sheppard et collab., 1992) qui soutiennent que le fait de pouvoir s'exprimer dans le cadre d'une prise de décision améliore la perception de justice procédurale.

La littérature sur la parole aborde également les facteurs qui incitent à s'exprimer. Elle suggère que le choix du salarié de s'exprimer ou non, par l'entremise d'une procédure de règlement des différends, s'effectue en fonction de son évaluation des coûts et des bénéfices potentiels de cette expression (Klaas, 1989), ainsi que de l'existence, de l'accessibilité et de la réputation de ces procédures (Blancero et Dyer, 1996).

Résultats de recherche

Une recherche en médiation transformative suggère que les employés qui recourent à ce type de médiation cherchent une occasion de favoriser la communication avec l'autre partie ainsi qu'une compréhension mutuelle (Bingham et collab., 2010). Pour leur part, des recherches en médiation pénale ont démontré que les victimes sont généralement satisfaites de leur participation à la médiation parce que le processus leur a fourni l'opportunité de communiquer au délinquant ses émotions concernant le crime commis (Choi et collab., 2010; Evje et Cushman, 2000; Flaten, 1996; Latimer et collab., 2001; Roberts, 1995) et que le fait de s'exprimer contribue à une forme de guérison psychologique pour la victime (Umbreit et collab., 2004).

En ce qui concerne les facteurs qui incitent à s'exprimer, des recherches ont démontré que les salariés sont motivés à exprimer leur point de vue en réaction à un mauvais traitement lorsqu'ils perçoivent que les procédures disponibles sont justes (Bingham et Pitts, 2002) et neutres (Colvin, 2003; Olson-Buchanan et Boswell, 2008) et que les leaders sont ouverts et prêts à offrir du soutien (Detert et Trevino, 2010).

En revanche, certains employés préfèrent garder le silence dans les organisations qui entretiennent une culture d'injustice, (Harlos, 1999; Pinder et Harlos, 2001), un climat de silence (Morrison et Milliken, 2000) ainsi qu'un « syndrome de la sourde oreille » (*deaf ear syndrome*) (Peirce et collab., 1998). Ensemble, la culture d'injustice, le climat de silence et le « syndrome de la sourde oreille » expliquent que certaines organisations génèrent systématiquement de l'injustice et favorisent un climat qui décourage les salariés de s'exprimer afin de résoudre un différend ou dénoncer une situation dans laquelle ils se sentent maltraités.

Implications pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique

Ainsi, selon le modèle Fuite-Parole, il est raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, un salarié qui croit avoir subi du harcèlement cherche à exprimer son impression d'avoir été lésée si on lui donne l'occasion de le faire ainsi que l'assurance que son discours sera écouté avec respect. Pour sa part, l'employeur est intéressé à écouter le point de vue du salarié parce qu'il cherche à acquérir les informations nécessaires pour corriger les problèmes organisationnels à l'origine du harcèlement, en plus de diminuer le nombre de départs volontaires.

2.5.3 La justice interactionnelle

Enfin, la justice interactionnelle fait référence à la qualité du traitement interpersonnel reçu dans le cadre d'un processus décisionnel (Bies et Moag, 1986). La justice interactionnelle se divise en deux sous-catégories : La justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Colquitt, 2001; Nabatchi et collab., 2007). La justice informationnelle réfère à la perception de la qualité de l'explication d'une procédure décisionnelle, tandis que la justice interpersonnelle met plutôt l'accent sur le degré de politesse et de respect avec lequel les personnes sont traitées par les autorités, dans le

cadre d'un processus décisionnel. Lorsque ce concept est appliqué à la médiation, il concerne également la qualité de la relation avec l'autre partie et comprend, notamment, le fait que l'autre écoute notre point de vue et qu'il le considère légitime (Nabatchi et collab., 2007).

Résultats de recherche

Des recherches ont démontré que les personnes distinguent la qualité du traitement (justice interactionnelle) de la qualité de ce processus décisionnel comme tel (justice procédurale). Aussi, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle contribueraient fortement à l'évaluation globale du processus par le salarié (Colquitt et collab., 2001; Nabatchi et collab., 2007; Nabatchi et collab., 2010). Le fait que son point de vue soit écouté, compris et reconnu par le médiateur et par l'autre partie devient important (Pruitt et collab., 1993; Zubek et collab., 1992).

Implications pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique

Ainsi, selon la littérature sur la justice interactionnelle, il est raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, la satisfaction du salarié est liée au fait de recevoir des explications concernant le processus de médiation (justice informationnelle), en plus d'être respecté par le médiateur et l'employeur (justice interpersonnelle). Pour sa part, comme pour le salarié, l'employeur devrait être satisfait par le fait de recevoir des explications concernant le processus de médiation (justice informationnelle), en plus de voir que le salarié est prêt à écouter sa version de l'incident de harcèlement (justice interpersonnelle).

2.5.3.2 Le soutien

À la fois lié à la justice procédurale et la justice interactionnelle, le dernier concept important pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique est celui du soutien à procurer à un salarié plaignant dans le cadre d'une médiation. Puisque celui-ci croit sincèrement qu'il est victime de harcèlement (Jenkins, 2011) et qu'il peut présenter des symptômes de détresse psychologique ou de stress post-traumatique (Barling, 1996; LeBlanc et Kelloway, 2002; Leymann, 1990, 1996; Soares, 2002, 2004), il se trouve donc dans un état de vulnérabilité devant un processus inconnu potentiellement stressant, durant lequel il est amené à discuter d'événements qui l'ont troublé et à faire

face à son agresseur ou au représentant de son agresseur (l'employeur). Cet état de vulnérabilité nécessite donc de la part du médiateur d'accompagner le salarié tout au long du processus, dans le but de diminuer son niveau d'anxiété durant la médiation. Cet accompagnement implique à la fois de préparer le salarié, dans le cadre d'une rencontre de pré-médiation, et de le soutenir moralement durant le processus de médiation. Ce soutien procédural et moral peut également provenir d'une ressource externe à la médiation comme, par exemple, un PAE ou un organisme d'aide aux victimes de harcèlement.

Une analyse de la littérature sur la médiation nous permet de constater que le soutien est davantage associé à la médiation pénale qu'à la médiation transformative ainsi qu'à la médiation classique. En effet, alors que la rencontre de pré-médiation est complètement évacuée de la médiation transformative (Folger et Bush, 1996; Nabatchi et collab., 2010), l'importance de cette rencontre est mitigée dans la littérature sur la médiation classique. Alors que certains chercheurs la recommandent (Goldberg et Shaw, 2007; Swaab, 2009), d'autres préconisent plutôt l'absence de cette rencontre afin de ne pas altérer la neutralité du médiateur (Friedman et Himmelstein, 2008). La rencontre de pré-médiation constitue, toutefois, une étape indissociable de la médiation pénale (Umbreit et Greenwood, 2000). Durant la phase préparatoire en contexte pénal, le travail du médiateur consiste essentiellement à fournir de l'information à la victime sur le processus de médiation, à l'aider à identifier ses besoins ainsi que des attentes réalistes, en plus de la conseiller relativement à l'attitude et aux comportements à adopter durant le dialogue avec le délinquant. Le médiateur doit également s'assurer que la victime est pleinement volontaire et psychologiquement disposée à participer au processus de médiation. S'il le juge approprié, il peut également recommander à la victime qu'elle soit accompagnée par une personne de son choix durant la médiation afin de recevoir du soutien moral. Enfin, le médiateur doit aborder l'aspect de la sécurité physique et psychologique des participants, à la fois pour ne pas aggraver la vulnérabilité de la victime, qui se sent déjà en état d'impuissance du fait d'avoir subi un crime, mais aussi pour éviter que celle-ci se venge auprès de la personne mise en cause.

Résultats de recherche

Certains chercheurs en médiation classique ont démontré qu'une rencontre de pré-médiation, axée sur l'établissement d'un lien de confiance entre le médiateur et chaque partie, plutôt que sur la détermination d'attentes substantives, contribue à améliorer la qualité perçue de l'entente et à atténuer le conflit (Goldberg et Shaw, 2007; Swaab, 2009).

Pour sa part, la recherche en médiation pénale tend généralement à démontrer que la rencontre de pré-médiation est largement utilisée dans ce contexte et qu'une préparation minutieuse des deux parties est un facteur particulièrement important, voire le plus important (Flaten, 1996), pour assurer le succès de la médiation (Umbreit et collab., 2004). En effet, un sondage mené aux États-Unis (Umbreit et Greenwood, 1999) soutient qu'un des principaux rôles du médiateur en contexte pénal est de s'assurer que les parties se sentent confortables et en sécurité. Ce sondage révèle également que 78 % des programmes de médiation pénale comporte au moins une rencontre préparatoire avec chaque partie. De plus, selon plusieurs études (Collins, 1984; Fercello et Umbreit, 1999; Roberts, 1995; Umbreit et collab., 2001), la proportion des victimes qui se sentent adéquatement préparées pour dialoguer avec le délinquant grâce à cette rencontre est généralement élevée. Enfin, la pré-médiation contribue à réduire l'anxiété des victimes, notamment parce que celles-ci peuvent alors recevoir de l'information un processus dont elles ignorent le fonctionnement, en plus de poser des questions au médiateur (Umbreit et collab., 2001). À l'inverse, l'absence de pré-médiation est associée à une faible satisfaction des victimes concernant leur participation au processus, de même qu'à une persistance des peurs associées au crime subi (Strang, 2002).

Implications pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique

Ainsi, selon la littérature sur le soutien, il est raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, la satisfaction du salarié plaignant est liée au fait d'être préparée à dialoguer avec l'employeur et d'être soutenue moralement durant la médiation. Bien que le soutien concerne davantage le salarié, l'employeur nécessite également une rencontre de pré-médiation afin d'être préparé à recevoir adéquatement le discours du salarié qui peut s'avérer très émotif.

En somme, le médiateur doit se préoccuper de la dynamique de médiation afin de favoriser un climat positif, constructif et sécuritaire au plan psychologique qui permet de contribuer à la satisfaction du salarié plaignant et à celle de l'employeur. Différents courants de littérature suggèrent des éléments-clés susceptibles d'influencer l'atmosphère dans laquelle se déroule la médiation en contexte de harcèlement psychologique. Ceux-ci concernent les trois formes de justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle), auxquelles se rattachent la restitution, les excuses, le pardon, la parole ainsi que le soutien. À chacun de ces éléments est associé une approche particulière de médiation : soit la médiation classique, soit la médiation relationnelle.

2.6 Les particularités de la médiation pour harcèlement à la C.N.T.

Plusieurs aspects de la médiation pour harcèlement utilisée à la C.N.T. dans le cadre de l'application de la L.N.T., donc en contexte institutionnel, se distinguent de la médiation dans le cadre de l'application d'une politique de prévention et de gestion du harcèlement en contexte organisationnel, que ce soit en milieu syndiqué ou non-syndiqué. Les particularités de la médiation à la C.N.T. concernent, notamment, le processus suivi par la plainte ainsi que les acteurs impliqués dans la médiation.

2.6.1 Le processus

La C.N.T. définit la médiation comme « une méthode de résolution de litiges par laquelle une tierce personne, qualifiée et impartiale, aide le salarié et l'employeur en conflit à élaborer une solution viable et mutuellement satisfaisante » (Commission des normes du travail, 2006c). Cette forme de médiation semble axée sur l'aspect économique (médiation évaluative ou basée sur les intérêts). Néanmoins, dans un mémoire en droit du travail portant sur le fonctionnement du processus de traitement des plaintes pour harcèlement psychologique à la C.N.T. par voie de médiation, Aubé (2008) confirme qu'aucune étude antérieure portant sur le processus et l'approche de médiation utilisées à la C.N.T. n'aurait été retracée auparavant.

2.6.2 Les acteurs

L'essentiel des différences entre la médiation organisationnelle et institutionnelle réside dans les acteurs impliqués dans ces deux processus. Au chapitre des acteurs qui

participent à une médiation pour harcèlement à la C.N.T., on compte les parties (le salarié plaignant et l'employeur), le médiateur, parfois l'inspecteur-enquêteur qui analyse la plainte, ainsi que des tiers externes (avocat, organisme d'aide).

2.6.2.1 Le salarié plaignant

Rappelons que pour s'adresser à la C.N.T. pour harcèlement psychologique en vertu de la L.N.T., le plaignant devait être salarié dans une entreprise de compétence provinciale et ne pas être couvert par une convention collective, ni être un salarié non syndiqué désigné par la *Loi sur la fonction publique* lorsque se sont produits les événements à l'origine de la plainte.

Une analyse des plaintes reçues entre le 1er juin 2004 et le 31 mars 2007 démontre que les femmes représentent entre 62 % et 65 % des plaignants durant cette période (Dupéré, 2009), alors que l'*Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail* menée en 2007 (Lippel et collab., 2011) révèle que les femmes constituent 54 % de l'ensemble de la population sondée affirmant avoir subi du harcèlement psychologique au cours des 12 derniers mois. Les femmes sont donc plus nombreuses que les hommes à déposer une plainte pour harcèlement psychologique.

L'étude de la C.N.T. confirme également que la majorité des plaignants sont âgés entre 40 à 49 ans (32 % des plaintes) et que 73 % des plaignants occupaient un emploi de 35 heures ou plus par semaine lorsque se sont produits les incidents.

Selon la L.N.T., lorsque « le salarié est encore lié à l'employeur par un contrat de travail, il est réputé au travail pendant les séances de médiation » (art. 123.11. L.N.T.). Seulement 38 % de ces salariés étaient en emploi lors du dépôt de la plainte, alors qu'entre 4 % et 13 % ont invoqué la maladie pour justifier leur départ de l'entreprise.

2.6.2.2 L'employeur

Il s'agit de l'employeur visé par la plainte au moment où les incidents allégués se sont produits, à titre de principal responsable de « fournir à ses salariés des conditions de travail justes, raisonnables et de respecter leur santé, sécurité, dignité et intégrité psychologique et physique » (Commission des normes du travail, 2006a, p. 89). Précisons qu'il n'est toutefois pas mis en cause directement par la plainte, hormis s'il est

présupposé responsable des gestes dénoncés. En milieu organisationnel, l'autre partie est plutôt l'employé ou le gestionnaire mis en cause, c'est-à-dire présumé le responsable des comportements qui ont mené au dépôt de la plainte interne. Néanmoins, l'analyse des plaintes déposées de 2004 à 2007 (Dupéré, 2009) démontre toutefois que l'employeur ou ses représentants ont personnellement été mis en cause dans 74 % des cas, alors que seulement 19 % des plaintes concernaient un ou des collègues. Aussi, pour l'année 2006-2007, l'étude de la C.N.T. a permis de constater que les auteurs du harcèlement sont majoritairement des hommes, bien que le pourcentage varie en fonction de leur position dans l'établissement (78 % des propriétaires d'entreprise, 63 % des supérieurs hiérarchiques et 54 % des collègues) (Dupéré, 2009).

Enfin, un sondage téléphonique effectué par la Commission au cours de l'exercice 2008-2009 auprès d'employeurs qui ont fait l'objet d'une plainte pour harcèlement psychologique révèle que « le plus grand nombre de plaintes (37,9 %) provient d'entreprises de plus de 100 employés [et que] près de 25 % des entreprises ayant fait l'objet d'une plainte n'ont mis sur pied ni politique ni mécanisme pour prévenir le harcèlement psychologique en milieu de travail » (Commission des normes du travail, 2009, pp. 37-38).

2.6.2.3 Le médiateur

Malgré que l'article 123.10 de la L.N.T. prévoit que le médiateur soit une personne nommée par le ministre du Travail, la médiation est toujours effectuée par un intervenant interne à la C.N.T., hormis lorsqu'une partie en fait la demande (Aubé, 2008).

La C.N.T. emploie environ 35 médiateurs pour l'ensemble de la province (Henry, 2009), dont le rôle est défini dans un code d'éthique (Commission des normes du travail, 2006c) :

« Le rôle du médiateur consiste à aider les parties (le salarié et l'employeur) à conclure une entente dans le cadre de la Loi et des règlements sur les normes du travail. Pour ce faire, il doit :

- a) veiller à ce que chaque partie soit informée des buts, conditions et limites du processus;
- b) déterminer les besoins des parties, explorer les solutions possibles, trouver des points d'entente;

c) aider à élaborer une entente, sur la base d'un consentement libre et éclairé »
(p.1).

Concernant l'impartialité, ce Code stipule que le devoir de cet intervenant ne consiste surtout pas en un « rôle-conseil » auprès de l'une ou l'autre des parties, mais plutôt de « situer les parties » afin de favoriser un règlement. Il annonce également les règles d'impartialité, de confidentialité et de responsabilité du maintien des compétences professionnelles. Le médiateur est tenu de se conformer à ces règles d'éthique et « il appartient à chaque directeur et directrice des directions régionales de voir à son application et à son respect » (p. 2). Afin d'exercer leur rôle, les médiateurs reçoivent des formations plus pointues données par la C.N.T., à commencer par une formation de base sur le phénomène du harcèlement psychologique (p.ex. : sources de harcèlement, conséquences sur la victime, etc.) ainsi que sur les différentes lois (L.N.T., L.A.T.M.P., C.D.L.P., etc.) et la jurisprudence concernant le harcèlement. La formation porte également sur les différentes méthodes de gestion des conflits et sur l'approche de médiation (Aubé, 2008). Cette formation est d'autant plus importante que les médiateurs proviennent de différents domaines d'études (p.ex. : droit, psychologie, relations industrielles, etc.).

2.6.2.4 L'inspecteur-enquêteur

Un autre intervenant important à considérer est l'inspecteur-enquêteur. Outre son rôle principal de vérifier la recevabilité de la plainte et d'évaluer son bien-fondé et recommander ou non une poursuite auprès de la C.R.T., celui-ci tient un rôle important en matière de rapprochement des parties, car il peut initier une telle démarche avant l'étape de la médiation. Il ne peut toutefois pas agir comme médiateur (Aubé, 2008).

2.6.2.5 Les tiers externes

Enfin, les parties peuvent être accompagnées d'un tiers externe pour les aider à se préparer, les assister et les soutenir durant la médiation. Les employeurs sont souvent accompagnés par un avocat qui, parfois, se présente seul à la médiation pour négocier avec le salarié en l'absence l'employeur.

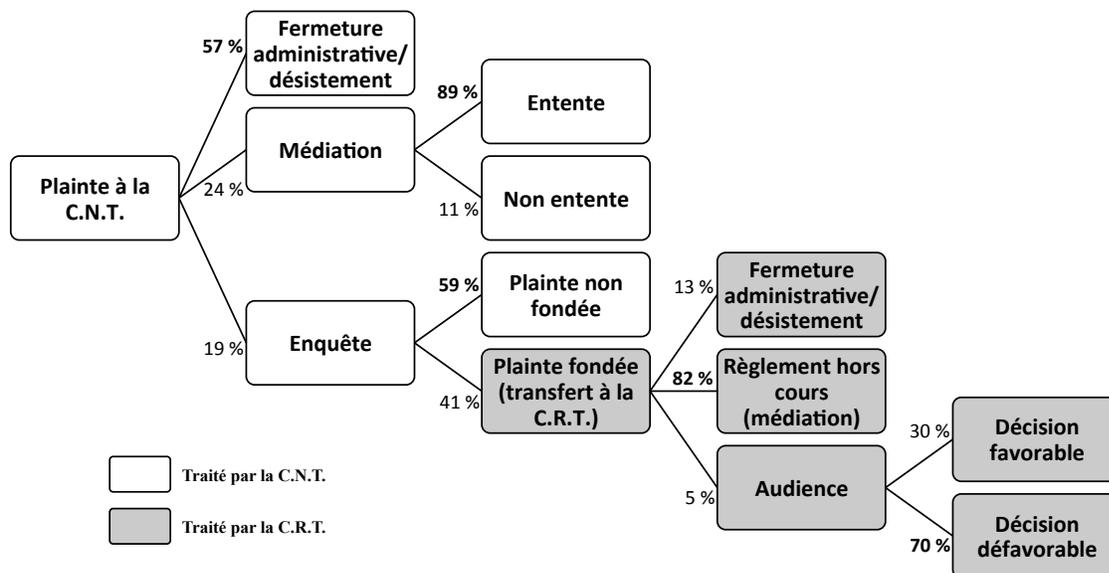
Pour leur part, les salariés ne sont généralement pas en mesure de défrayer le coût des honoraires d'un avocat. Ils peuvent toutefois solliciter de l'assistance à différents

organismes d'aides aux salariés spécialisés dans le harcèlement psychologique, comme *Au Bas de l'Échelle*, pour les aider à se préparer, de même qu'auprès de proches ou d'amis pour les soutenir moralement durant la médiation.

2.7 Bilan sur l'utilisation de la médiation pour harcèlement psychologique à la C.N.T.; Les avantages perçus par la C.N.T.

Dans le cadre de son rapport annuel publié pour chaque exercice se terminant le 31 mars, la C.N.T. dévoile des statistiques concernant le traitement des plaintes ainsi que les moyens mis en œuvre pour les gérer (Commission des normes du travail, 2005 à 2012). Comme l'indique la figure suivante, une analyse de ces données permet d'estimer l'importance relative de chaque motif de fermeture des plaintes pour harcèlement psychologique et de constater que la médiation occupe une place importante au sein de cet organisme depuis l'entrée en vigueur des dispositions en matière de harcèlement de la L.N.T.

Figure 6 – Estimation de l'importance relative de chaque motif de fermeture des plaintes pour harcèlement psychologique à la C.N.T. et à la C.R.T. (2004-2012)



Sources : Estimations basées sur l'ensemble des rapports annuels de la C.N.T. publiés de 2005 à 2012.

Entre 2004 et 2012, la C.N.T. a été en mesure de fermer un total de 16 037 plaintes pour harcèlement psychologique⁹. Une majorité de celles-ci (approximativement 57 %) a fait l'objet d'une fermeture administrative (p.ex. : rejet de la plainte lors de l'évaluation initiale) ou d'un désistement par le salarié.

La médiation a servi à clore environ 24 % de ces dossiers, majoritairement par voie d'entente entre le salarié et l'employeur (3 379 ententes ou approximativement 89 %), tandis qu'environ 19 % des plaintes ont débouché sur une enquête, dont approximativement 41 % ont jugé la plainte fondée, ce qui a conduit au transfert du dossier à la C.R.T.

Le motif de fermeture le plus fréquent à la C.R.T. est le règlement hors cours (approximativement 82 %), suivi par la fermeture administrative (p.ex. : employeur en faillite, introuvable ou insolvable) ou le désistement par le salarié (approximativement 13 %). Enfin, seule une faible minorité de dossiers s'est rendu en audience devant la C.R.T. (environ 5 %), dont les décisions se sont avérées majoritairement défavorables pour les salariés. Sur un total de 60 audiences, seulement 18 ont fait l'objet d'une décision favorable, ce qui représente un taux de succès global des salariés de 30 % (ou 1,4 % de l'ensemble des plaintes fermées à la C.R.T.). Rappelons que même si l'enquête menée par la C.N.T. a conclu que la plainte était fondée, aucun élément de celle-ci ne peut servir de preuve devant la C.R.T. et les parties doivent de nouveau témoigner devant les commissaires.

Ainsi, la médiation occupe une place importante pour résoudre des plaintes de harcèlement psychologique, tant à la C.N.T. qu'à la C.R.T. Néanmoins, puisque les données fournies par la C.N.T. agrègent les désistements dans le cadre d'une médiation et en dehors de la médiation, nous ne connaissons pas le nombre exact de médiations entamées ainsi que le taux de règlement spécifiquement pour les plaintes de harcèlement psychologique. Nous pouvons toutefois déduire ce taux à partir du tableau suivant qui présente un bilan des activités de médiation à la C.N.T. entre 2004 et 2012.

⁹ Ce nombre exclut les plaintes pour harcèlement qui ont été résolues conjointement avec une plainte pour pratique interdite (art. 122. L.N.T.) ou pour congédiement sans cause juste et suffisante (art. 124. L.N.T.).

Tableau V – Activités de médiation à la C.N.T. (2004-2012)*

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Médiations offertes	5 256	5 072	5 858	5 019	5 235	4 845	5 051	5 737
Médiations acceptées	4 461	4 546	5 022	4 264	4 478	4 136	4 238	4 868
Médiations annulées**	N. D.	186	233					
Médiation effectuées	4 461	3 772	4 727	3 976	4 432	4 136	4 052	4 635
Avec entente	3 128	2 533	3 065	2 683	2 848	2 635	2 752	3 209
Sans entente	1 333	1 239	1 334	1 063	1 261	1 203	1 070	1 272
Désistements	N. D.	N. D.	328	230	323	298	230	154
Taux de règlement	70,1 %	67,2 %	64,8 %	67,5 %	64,3 %	63,7 %	67,9 %	69,2 %

Sources : Adapté de l'ensemble des rapports annuels de la C.N.T. publiés de 2005 à 2012.

* Les statistiques de 2004-2005 et de 2005-2006 concernent toutes les « activités de rapprochement » qui comprennent notamment, en plus de la médiation, la conciliation par l'entremise de l'inspecteur-enquêteur, de même qu'une rencontre entre les deux parties, sans la présence d'un tiers. Selon Aubé (2008), la C.N.T. aurait toutefois toujours comptabilisé les statistiques sur la médiation de cette façon.

** Au fil des années, la façon de compiler et de présenter les données concernant le traitement des plaintes dans les rapports annuels a subi plusieurs modifications. La mention « N. D. » (ou « non disponible ») correspond à des données manquantes dans certains rapports annuels.

Entre 2004 et 2012, la Commission a dirigé un total de 34 191 médiations qui ont permis de ratifier un total de 22 853 ententes, pour un taux de règlement élevé variant entre 63,7 % et 70,1 %, ce qui représente un taux moyen de règlement pour cette période de 66,8 %. Ce tableau regroupe toutefois l'ensemble des médiations relatives aux plaintes pour pratique interdite (art. 122. L.N.T.), pour congédiement sans cause juste et suffisante (art. 124. L.N.T.) et pour harcèlement psychologique (art. 123.6. L.N.T.).

En somme, une analyse des statistiques de la C.N.T. nous permet de constater que la médiation est largement utilisée au sein de cet organisme (et de la C.R.T.) pour résoudre des plaintes de harcèlement psychologique et que les risques pour un employeur de se faire imposer une sanction par la C.R.T. demeurent tout de même relativement minimes. Quels sont les avantages de la médiation perçus par la C.N.T.?

Selon Aubé (2008), il s'agit d'abord de la rapidité de traitement d'une plainte. En effet, le processus de médiation permet une rencontre rapide à la suite du dépôt d'une plainte. Un salarié qui dépose une plainte pour harcèlement psychologique à la C.N.T. « peut s'attendre à recevoir un appel d'une personne qualifiée (médiateur) afin de fixer une

rencontre de médiation environ 60 jours après le dépôt de la plainte » (p. 59). De plus, il existe un écart significatif entre le délai moyen de traitement des dossiers à la C.N.T. (119 jours) et celui des dossiers transférés à la C.R.T. (552,9 jours) (Commission des normes du travail, 2005 à 2012). Un délai de traitement largement plus court équivaut donc à une économie appréciable à la fois pour l'organisme et pour le gouvernement.

La C.N.T. considère également la possibilité pour le salarié d'obtenir un versement d'indemnités, sous forme forfaitaire ainsi que la possibilité d'éviter la lourdeur d'un procès. Cet avantage ne transparaît toutefois pas dans les statistiques de la C.N.T., car en plus des nombreuses modifications apportées au fil des années à la façon de comptabiliser les statistiques concernant le traitement des plaintes ainsi que l'incomplétude apparente des données concernant la médiation – par exemple, le fait de comptabiliser l'ensemble des « activités de rapprochement des parties » comme la conciliation par l'inspecteur-enquêteur ainsi que la rencontre entre les deux parties, sans la présence d'un tiers ne permet pas de connaître le véritable taux de succès de la médiation (Aubé, 2008) – c'est l'ensemble du processus d'évaluation de la médiation qui est critiquée par plusieurs auteurs (Aubé, 2008; Au bas de l'échelle, 1994; Henry, 2009). La C.N.T. évalue le succès de la médiation seulement de façon quantitative, en fonction du taux de règlement, alors qu'elle n'évalue aucune entente qualitativement étant donné le caractère confidentiel de celles-ci. Comme le souligne Aubé (2008), une évaluation seulement quantitative ne renseigne pas sur la qualité des règlements intervenus entre les parties ni sur les interventions effectuées pour y parvenir.

Cette utilisation importante de la médiation pour les causes de harcèlement par la C.N.T., donc en contexte institutionnel, ainsi que le caractère confidentiel des ententes suscitent également plusieurs critiques.

2.8 L'envers de la médaille; Critiques concernant l'utilisation de la médiation pour harcèlement à la C.N.T.

Les trois principales critiques concernant l'utilisation de la médiation de type institutionnelle en contexte de harcèlement psychologique par la C.N.T. concernent : (1) la remise en question de la capacité de la C.N.T. à défendre les droits des salariés qui déposent une plainte pour harcèlement psychologique, (2) la remise en question de la

capacité de la médiation à répondre aux besoins et aux intérêts des salariés ainsi que (3) le pouvoir dissuasif de la (non) application de la loi sur les employeurs.

2.8.1 Remise en question de la capacité de la C.N.T. à défendre les droits des salariés qui déposent une plainte pour harcèlement psychologique

Comme nous l'avons vu, historiquement, le rôle de la C.N.T. est de protéger les droits des salariés. On peut se questionner toutefois sur le fait que plusieurs médiateurs poussent pour obtenir un haut taux de règlement ainsi que sur les résultats réels de l'utilisation importante de la médiation pour résoudre les litiges relatifs au harcèlement psychologique.

Déjà en 1994 – soit 10 ans avant l'entrée en vigueur des dispositions de la L.N.T. en matière de harcèlement – en réaction à l'ajout du nouveau rôle de médiation de la C.N.T. trois ans plus tôt, l'organisme *Au bas de l'échelle* remettait en doute la capacité de la C.N.T. à remplir son « rôle principal de surveillance et d'application des normes » étant donné que cette fonction implique plutôt une attitude de neutralité et d'impartialité. De l'avis de l'organisme d'aide, la médiation « ne peut être assumée par un organisme dont le rôle, défini par la loi, est la surveillance de l'application de cette loi » (Au bas de l'échelle, 1994, p.8). Il est vrai que l'enquête et l'arbitrage sont des procédures qui correspondent à l'approche axée sur la défense des droits, alors que la médiation correspond plutôt à l'approche axée sur les intérêts (Ury et collab., 1988). Durant une médiation à la suite d'une plainte de harcèlement psychologique, l'accent est mis sur les intérêts des deux parties plutôt que sur la défense des droits du salarié, tandis que le rapport d'enquête ainsi que la décision de finale de la C.R.T. se fondent sur le fait que les droits du salarié ont été respectés ou pas et sur celui que l'employeur a respecté ou non ses obligations en vertu de la loi. Selon *Au Bas de l'Échelle* (Henry, 2009), « la C.N.T. semble accorder trop d'importance aux intérêts des parties, au détriment du raisonnement juridique, comme si la médiation se déroulait dans une bulle en dehors de la loi » (p. 15).

Dans la même veine, Desmarais (1997) considère que le « déplacement d'orientation [de la C.N.T., ainsi qu'une] mise en veilleuse de leur mission de promotion et de défense de l'ordre public social [au profit] d'une façon de gérer efficacement un volume élevé de

plaintes au moyen de cette technique » (p.130). Il est également vrai que, comme nous venons de le voir, l'analyse des statistiques de traitement des plaintes de harcèlement publiées par la C.N.T. démontre un haut volume de plaintes à traiter et qu'il existe un écart important des délais moyens de traitement des dossiers à la C.N.T. et à la C.R.T. On doit toutefois considérer que certains salariés peuvent ne pas vouloir passer à travers un long processus.

Néanmoins, le fait que la C.N.T. adopte un double rôle (médiation et protection des droits des salariés) amène Au bas de l'échelle (1994) à remettre en question la neutralité du processus, étant donné que « des personnes du même organisme font l'enquête, la médiation et peuvent envoyer une mise en demeure (dans le cas des plaintes pécuniaires) ou représenter la personne qui porte plainte » (p. 20).

Cette critique suscite certains questionnements auprès de divers autres auteurs (Aubé, 2008; Desmarais, 1994; Dubé et Di Iorio, 1992). Par exemple, Aubé (2008) souligne : « La relation interprofessionnelle entre l'enquêteur et le médiateur de même que celle entre le médiateur et l'avocat de la C.N.T., [...] amènent effectivement à se questionner à l'égard du principe de neutralité du processus de médiation » (p. 54-55).

En réponse à ce problème, la C.N.T. souligne que les personnes qui exercent les fonctions de médiateur à la C.N.T. « s'y consacrent de façon principale et habituelle, et de façon exclusive autant que possible » ce qui permet « [d']appuyer le développement de l'expertise de médiation » (Aubé, 2008, p.43; voir également Commission des normes du travail, 1996b). Par ailleurs, les services d'enquête et de médiation de la Commission des normes fonctionnent indépendamment. Il s'agit même de zones hermétiques puisqu'il n'y a aucun contact entre le médiateur et l'enquêteur affectés à un même dossier (Aubé, 2008).

2.8.2 Remise en question de la capacité de la médiation à la C.N.T à répondre aux besoins et aux intérêts des salariés qui déposent une plainte pour harcèlement psychologique

L'utilisation importante de la médiation ainsi que le caractère confidentiel des ententes affectent également la capacité de la médiation à répondre aux besoins et aux intérêts des salariés. En effet, il existe un véritable déséquilibre de la capacité de négociation entre le salarié et son employeur durant la médiation.

Premièrement, le salarié se trouve davantage en état de fragilité psychologique que pour une cause monétaire, ce qui fait que celui-ci n'est pas toujours dans un état favorable à la signature d'une entente. Ensuite, il existe une relation de pouvoir entre les parties, puisqu'un lien d'autorité le salarié et son employeur, alors qu'en moyenne, environ 75 % des employeurs sont présumés responsables des comportements indésirables selon des statistiques cumulées par Dupéré (2009) pour les exercices de 2004-2005 à 2006-2007 inclusivement. Ce déséquilibre est accentué par le fait que l'employeur est souvent accompagné par un avocat, alors que le salarié se présente souvent seul en médiation, puisqu'il y a peu de référence à des organismes externes. Il se sent donc seul face au lion dans la fosse.

Aussi, le fait que peu de dossiers ont fait l'objet d'une décision par la C.R.T. limite la jurisprudence disponible sur laquelle le salarié plaignant peut s'appuyer pour connaître les compensations (monétaires et non monétaires) normalement accordées pour des causes semblables à la sienne, alors que l'avocat de l'employeur a une certaine expérience sur ce type de cause pour pouvoir conseiller son client. Rappelons que sur un total de 60 décisions rendues par la C.R.T. depuis le 1^{er} juin 2004 jusqu'à la fin de l'exercice 2011-2012, seulement 18 (30 %) ont favorisé le plaignant, ce qui représente à peine 1,4 % de l'ensemble des plaintes fermées à la C.R.T. (18/1271).

Finalement, le salarié ne connaît généralement pas ni les objectifs, ni le fonctionnement du processus de médiation, ce qui n'est pas le cas de l'employeur. Ce déséquilibre de la capacité à négocier un règlement implique donc que plusieurs salariés regrettent l'entente conclue (Aubé, 2008). Il s'avère donc primordial que le médiateur rééquilibre la relation entre les parties en assurant une bonne préparation dans le cadre d'une rencontre de pré médiation ainsi que le soutien nécessaire durant la médiation.

Or, selon Aubé (2008), il semblerait que la C.N.T. « omet le plus possible d'assister le salarié en cours de médiation » (p. 41), en plus d'exercer de la pression sur lui – par l'entremise de ses médiateurs – pour participer à une médiation et pour conclure rapidement une entente. Comme la C.N.T. considère la médiation comme une méthode appropriée pour les salariés afin d'obtenir une indemnité, les arguments économiques sont souvent utilisés pour inciter les salariés plaignants à participer à une médiation,

c'est-à-dire afin d'éviter des démarches juridiques longues et coûteuses. Pourtant, comme le remarque Aubé (2008), ces recours sont gratuits et demeurent accessibles aux personnes qui ne sont pas en mesure de défrayer pour un avocat, car celui-ci est fourni lorsque le résultat d'une enquête favorable au plaignant pour l'assister lors de l'audience devant la C.R.T. Il semblerait donc que le critère économique soit davantage utile pour la C.N.T. que pour les salariés, car « le taux élevé de règlements conclus en médiation permet d'éviter à la Commission de prendre faits et cause pour les salariés » (p. 41).

Ensuite, sans remettre en question la compétence des médiateurs de la C.N.T., *Au Bas de l'Échelle* (Henry, 2009) remarque que ceux-ci sont plutôt libres dans leurs activités et que le style de médiation peut varier d'un intervenant à l'autre. Étant donné que les médiateurs jouissent d'une certaine liberté, il n'y a donc aucune politique interne claire qui exige du médiateur de préparer le salarié dans le cadre d'une rencontre de pré médiation (ce qui serait peu fréquent).

Enfin, comme le rendement des médiateurs est évalué en fonction du nombre plutôt que de la qualité des règlements obtenus (Henry, 2009), la durée d'une séance de médiation à la C.N.T. est plutôt expéditive (environ 3 heures) et les salariés doivent souvent insister pour bénéficier d'une période de réflexion sur l'offre de règlement (Aubé, 2008).

La présence de soutien favorise à prendre la décision de demander ce délai, alors qu'à l'inverse, l'état de fragilité du salarié et sa méconnaissance du processus de médiation amènent celui-ci à s'abstenir afin de ne pas déplaire au médiateur. Or, ce rôle d'assistance et de conseil est même inscrit dans la loi : « La Commission peut, sur demande du salarié, l'assister et le conseiller pendant la médiation » (art. 123.10. L.N.T.). Rappelons également que le Code d'éthique du médiateur exige de sa part de « s'assurer que chaque partie connaît et comprend les enjeux des options et de l'entente » (devoir d'équité) et d'éviter « d'exercer une influence sur les parties, de faire pression sur elles (ou l'une d'entre elles) pour qu'elles acceptent une entente » (devoir d'impartialité) (p.1). On peut donc se questionner dans quelle mesure la politique d'utilisation de la médiation à la C.N.T. empêche, bien malgré elle, ses médiateurs de répondre le mieux possible aux besoins et attentes des salariés, conformément à leur rôle défini par la loi et par leur code d'éthique.

2.8.3 Remise en question du pouvoir dissuasif de la (non) application de la loi par la C.N.T. et la C.R.T. sur les employeurs

La dernière critique concerne l'absence de pouvoir dissuasif du fait que la C.N.T. (ainsi que la C.R.T.) ne remplit pas son rôle de défense des droits des salariés qui déposent une plainte pour harcèlement. Comme, il n'existe aucune précision dans la L.N.T. concernant des mesures spécifiques autres que de déployer « tout moyen raisonnable » pour prévenir et gérer les incidents de harcèlement (art. 81.19.), il semble que la médiation en contexte organisationnel ne soit pas essentielle à l'employeur et que l'enquête constitue à elle seule un moyen raisonnable pour faire cesser le harcèlement selon la loi. De plus, les risques de devoir comparaître devant la C.R.T. à la suite d'une enquête, dans le cadre de l'application des dispositions de la L.N.T. en matière de harcèlement, et de recevoir des sanctions sont peu élevés. Or, quel est l'impact de tout ceci sur la gestion des incidents de harcèlement dans les organisations, alors que les dirigeants (ainsi que leurs conseillers internes ou externes) sont en mesure de constater que peu de dossiers font l'objet d'une décision de la C.R.T.?

Il est fort probable que plusieurs employeurs évaluent qu'ils n'ont aucune raison de procéder à une médiation interne et ce, malgré que la médiation soit souvent promue à la fois dans les ouvrages spécialisés en gestion de la violence et du harcèlement au travail (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Hubert, 2003; Lafond et Provencher, 2004; Olsen, 2005; Rowe, 1990; Savard, 2004) et par la C.N.T., car une médiation interne peut amener à réévaluer les façons de procéder. En revanche, il est possible que certaines organisations préconisent l'enquête au détriment de la médiation parce que cette façon de procéder implique un seul intervenant – souvent externe, ce qui permet en outre une certaine déresponsabilisation de la tâche de découvrir le coupable ainsi que des raisons objectives pour lui imposer des sanctions – voire même de ne pas intervenir pour celles qui ne possèdent pas de véritable politique organisationnelle de prévention et d'intervention (c'est-à-dire fonctionnelle plutôt qu'apparente), car les conséquences directes pour l'employeur sont quasi nulles et les bénéfices élevés.

Au final, dans le cas d'un employeur qui n'a pas géré la plainte de harcèlement à l'interne, le processus à la C.N.T. s'effectue à peu de frais, car lorsqu'une plainte est déposée à la C.N.T., les chances pour un employeur de participer à une médiation sont

élevées, alors que celles de devoir comparaître devant la C.R.T. et de se voir imposer une sanction demeurent faibles. En plus de payer une somme compensatoire minime au salarié ainsi que les frais de son propre avocat au terme de la médiation, l'employeur s'assure que son image sociale est préservée, puisque l'entente est confidentielle. Il s'agit donc d'une pierre deux coups : en plus d'obtenir la version du salarié et de clore le dossier à peu de frais, l'employeur sauve la face. En voulant montrer l'exemple, il semblerait donc que la C.N.T. parvienne au contraire de l'effet désiré.

En somme, nous avons vu que la médiation est utilisée depuis longtemps en contexte institutionnel au Québec dans le domaine des relations de travail (Aubé, 2008), avec une accentuation au cours des années 1990 afin de désengorger le fonctionnement du système de justice administrative (Mockle, 1997). La C.N.T. ne fait pas exception à cette règle depuis l'introduction des recours disponibles à la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique en vertu des dispositions spécifiques à cette problématique en vigueur depuis le 1er juin 2004.

Le fait que la C.N.T. mise beaucoup sur la médiation afin de traiter les plaintes de harcèlement suscite toutefois plusieurs critiques et ce, malgré le succès apparent de la médiation institutionnelle en contexte de harcèlement psychologique. Le succès de la médiation à la C.N.T. suscite également quelques questions. Tout d'abord, est-ce que la médiation connaît le même succès en contexte organisationnel? Autrement dit, quel est le pourcentage de pénétration de la médiation dans les organisations afin de résoudre des cas de harcèlement à l'interne? Par ailleurs, que se passe-t-il en médiation à la C.N.T. pour que l'employeur veuille conclure une entente avec le salarié, alors qu'il n'a pas été en mesure de le faire à l'interne, avant le dépôt de la plainte à la Commission? Est-ce pour les économies de temps et d'argent seulement ou existe-t-il d'autres raisons? Enfin, comme nous venons de le voir, une critique majeure est que la C.N.T. n'évalue pas la qualité des ententes conclues dans le cadre d'une médiation et qu'elle n'est donc pas en mesure de répondre aux besoins et aux intérêts des salariés. Cette critique est-elle justifiée? Quels sont les véritables besoins et intérêts des salariés qui déposent une plainte pour harcèlement à la C.N.T. et dans quelle mesure la médiation permet de les satisfaire?

2.9 Questions et objectifs de la recherche

Comme nous venons de le constater dans ce chapitre, plusieurs recherches ont été menées sur la médiation de façon générale, mais aucune ne s'est véritablement attardée à la médiation en contexte de harcèlement psychologique. Conséquemment, nous ne savons pas dans quelle mesure la médiation est véritablement utilisée par les organisations pour résoudre des incidents de harcèlement psychologique, ni quelle est l'interaction entre l'enquête et la médiation dans le cadre d'un système d'intervention. Nous ne connaissons pas également les processus décisionnels utilisés dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, ni les éléments qui influencent la dynamique d'une telle médiation et qui contribuent à sa réussite (satisfaction des parties) ou à son échec. Ces éléments sont toutefois importants à connaître, car à chacun de ces éléments correspond une approche particulière de médiation. Autrement dit, l'état actuel de la recherche fait en sorte que nous ne connaissons pas les approches et les techniques de médiation les plus appropriées dans un contexte de harcèlement psychologique, c'est-à-dire celles qui sont susceptibles de favoriser la satisfaction des deux parties.

Afin de combler ce vide, nous avons rédigé trois articles analysant la médiation en contexte de harcèlement psychologique, sous trois angles. Alors que l'unité d'analyse dans le premier article est l'organisation (angle macro), les deux autres articles empruntent plutôt un angle micro, en analysant les points de vue individuels des parties impliquées dans une médiation pour harcèlement psychologique, en l'occurrence : les employés (article 2) et les employeurs (article 3).

Tableau VI – Questions de recherche

Unité d'analyse		Niveau d'analyse
Organisation		<ul style="list-style-type: none"> • Comment les organisations gèrent-elles le harcèlement psychologique? • Pourquoi les organisations choisissent-elles la médiation?
Individuel	Employé	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui est important pour les employés plaignants qui participent à une médiation pour harcèlement psychologique pour être satisfaits [dynamique]?
	Employeur	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui fait qu'un employeur décide d'accueillir ou non un employé plaignant dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique [mécanisme décisionnel]?

Plus particulièrement, le premier article s'intéresse aux procédures d'intervention utilisées dans les organisations. Comme nous l'avons vu plus tôt dans ce chapitre, plusieurs modèles de gestion de la violence au travail prescrivent l'utilisation de la médiation, lorsque possible, afin de fournir aux employés une variété de mécanismes complémentaires. Malgré tout, les organisations ont le choix d'utiliser ou non la médiation, puisque l'intervention minimale requise par la loi est l'enquête. Elles peuvent donc décider de recourir exclusivement à ce mécanisme et laisser de côté la médiation. Il est donc légitime de se questionner sur la nature des mécanismes d'intervention utilisés dans la réalité, ainsi que sur les raisons qui poussent certaines organisations à recourir à la médiation. Ainsi, les deux principales questions de recherche pour le premier article se formulent de la manière suivante :

- Comment les organisations gèrent-elles le harcèlement psychologique?
- Pourquoi les organisations choisissent-elles la médiation?

Pour sa part, le deuxième article s'intéresse au point de vue de l'employé qui dépose une plainte pour harcèlement psychologique. Quels sont les besoins du salarié qui doivent être comblés dans le cadre d'une médiation pour harcèlement afin que celui-ci soit satisfait de cette démarche? Nous faisons ici référence aux composantes de la dynamique de médiation, lesquelles sont fort différentes de celles de l'enquête ou de l'arbitrage. Ainsi, la question de recherche principale pour le second article se formule de la manière suivante :

- Qu'est-ce qui est important pour les employés plaignants qui participent à une médiation pour harcèlement psychologique pour être satisfaits [dynamique]?

Enfin, le troisième article s'intéresse aux mécanismes décisionnels des employeurs dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique. Contrairement à l'employé, l'employeur est plutôt en mode réactif, car il reçoit l'annonce qu'une plainte pour harcèlement psychologique a été déposée à son égard et que le salarié désire résoudre le conflit à l'aide d'une médiation. Il est donc légitime de se questionner sur ce qui fait qu'un employeur décide d'accommoder ou non l'employé en médiation. Ainsi, la question de recherche principale pour le troisième article se formule de la manière suivante :

- Qu'est-ce qui fait qu'un employeur décide d'accommoder ou non un employé plaignant dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique [mécanisme décisionnel]?

Chapitre 3 – Méthodologie

Afin d'obtenir un portrait global de la médiation en contexte de harcèlement psychologique, nous avons décidé d'aborder cette problématique sous trois angles. Comment s'articule l'utilisation de la médiation comme outil de gestion de la violence et du harcèlement psychologique au travail aux niveaux des organisations, des victimes et des employeurs?

Le premier article s'intéresse aux procédures d'intervention utilisées dans les organisations, sous un angle macro, tandis que les deux autres articles empruntent plutôt un angle micro en analysant les points de vue des parties impliquées dans une médiation pour harcèlement psychologique, en l'occurrence les salariés (article 2) et les employeurs (article 3). Comme chaque article de cette thèse comporte une section de méthodologie, ce chapitre vise à présenter plus en profondeur les principes qui ont guidé l'ensemble de ces recherches.

3.1 Contexte de l'étude

Une portion de la première étude a été effectuée en partenariat avec l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec¹⁰ qui regroupe approximativement 8 500 membres. Il s'agit du seul ordre professionnel dans son domaine au Québec et de plus en plus d'organisations embauchent des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) ou des conseillers en relations industrielles agréés (CRIA). Étant donné que les politiques organisationnelles concernant la violence ou le harcèlement sont gérées par le service des ressources humaines, il nous est donc apparu logique de s'associer à cet organisme pour soumettre un sondage au plus grand nombre possible de responsables d'application de politiques.

Pour leur part, les études 2 et 3 ont été réalisées en partenariat avec la Commission des normes du travail du Québec (C.N.T.)¹¹. Cet organisme gouvernemental est responsable d'informer les salariés et les employeurs relativement à la Loi sur les normes du travail

¹⁰ Davantage d'informations concernant l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés sont disponibles sur le site Internet de l'organisme, à l'adresse suivante : <http://portailrh.org>

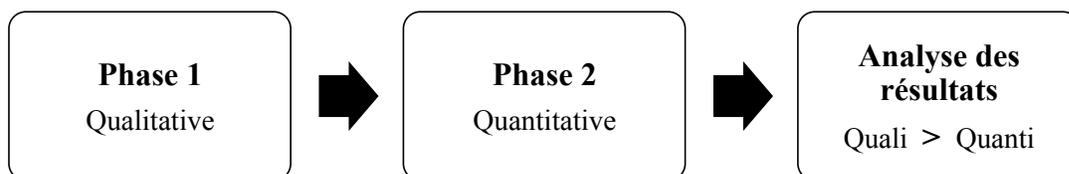
¹¹ Davantage d'informations concernant la Commission des normes du travail et son service de médiation sont disponibles sur le site Internet de l'organisme, à l'adresse suivante : www.cnt.gouv.qc.ca

(L.N.T.), de veiller à l'application de cette loi et de recevoir les plaintes des salariés non syndiqués. C'est dans ce cadre que le service de médiation de la C.N.T. cherche à favoriser une entente entre le salarié et son employeur, à la suite du dépôt d'une plainte en vertu de cette loi, notamment en ce qui concerne le harcèlement psychologique. Grâce à cet organisme, nous avons été en mesure de contacter des salariés et des employeurs qui ont participé à une médiation à la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique. Précisons toutefois que nous avons pu seulement accéder à des cas dont la médiation a conduit à une entente afin de ne pas s'immiscer dans un différend en cours. En effet, lorsqu'une médiation échoue, la C.N.T. amorce ou poursuit une enquête (art. 123.8., L.N.T.), pour ensuite déférer le dossier à la Commission des relations de travail du Québec (C.R.T.) (art. 123.12., L.N.T.), laquelle devient responsable de juger que le salarié a été victime de harcèlement psychologique et de rendre toute décision qui lui paraît juste et raisonnable (art. 123.15., L.N.T.). Il a donc été convenu avec la Direction de la recherche, de la planification et de la prévention de la C.N.T. que nous ne pouvions pas interviewer des personnes, dont la médiation a échoué, afin de ne pas être appelé par la C.R.T. à titre de témoin et ainsi contaminer le processus d'audience devant cet organisme.

3.2 Approches et stratégies de recherche

Pour le premier article, nous avons utilisé un devis exploratoire mixte afin de cerner les systèmes de gestion de la violence utilisés par les organisations québécoises. Ce design s'avère approprié lorsque le chercheur désire explorer en profondeur un phénomène méconnu pour ensuite mesurer sa prévalence au sein d'une population donnée (Creswell et Plano Clark, 2007). Comme l'illustre la figure suivante, cette approche s'articule autour de deux phases.

Figure 7 – Étapes d'un devis exploratoire mixte (Creswell et Plano Clark, 2007)



Au cours de la première phase, nous avons utilisé la stratégie de l'étude de cas multiples afin de développer une taxonomie des systèmes d'intervention utilisés par 10 organisations. L'utilisation de cette stratégie se justifie par le fait que nous avons besoin d'analyser en profondeur des processus complexes qui n'ont pas été étudiés auparavant (Yin, 2003). Nous avons ensuite validé la prévalence des taxons (ou catégories) au sein d'un plus grand échantillon d'organisations, au cours d'une seconde phase, en utilisant une méthode quantitative. Conformément à cette approche, nous avons interprété les résultats finaux en nous appuyant davantage sur la portion qualitative que quantitative.

Pour mener à terme les recherches présentées dans les articles 2 et 3, nous avons plutôt utilisé un design qualitatif exploratoire. Cette approche est nécessaire lorsqu'un chercheur désire explorer un problème ou un sujet qui n'a pas été étudié auparavant, obtenir une compréhension profonde d'un sujet complexe ou encore comprendre le contexte dans lequel des participants ont vécu le phénomène étudié (Creswell, 2007; Miles et Huberman, 1994).

Plus particulièrement dans l'article 2, nous avons cerné les attentes et les besoins des salariés dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique en utilisant la stratégie de phénoménologie de type psychologique de Moustakas (1994). Cette stratégie est appropriée parce qu'elle permet de comprendre et de décrire la signification de l'expérience d'un phénomène vécu par plusieurs individus (Creswell, 2007).

Enfin, pour produire l'article 3, nous avons analysé le processus décisionnel des employeurs, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement, en utilisant la stratégie de la théorie ancrée (*grounded theory*) de Strauss et Corbin (1998). Cette stratégie s'avère appropriée pour la présente recherche puisqu'elle permet de développer une théorie inductive pour expliquer un processus. L'utilisation de cette stratégie se justifie lorsque le chercheur désire comprendre de quelle façon des personnes ont expérimenté un processus et identifier ses étapes, alors qu'il n'existe pas de théorie permettant d'expliquer ce processus ou que les théories existantes sont incomplètes (Creswell, 2007). De plus, pour certains chercheurs, dont Langley (1999), cette approche s'avère particulièrement efficace à un niveau d'analyse micro pour explorer les interprétations et les émotions de différents individus qui expérimentent un même processus.

3.3 Recrutement et collecte des données

En ce qui concerne la première phase de recherche de la première étude, soulignons d'abord que l'utilisation de la stratégie de l'étude de cas multiples nécessite un échantillonnage qui s'effectue à deux niveaux, soit l'échantillonnage inter-site et l'échantillonnage intra-site (Miles et Huberman, 1994).

Pour la présente recherche, l'échantillon inter-site consistait en 10 études de cas concernant les mécanismes d'intervention en matière de violence au travail utilisés par autant d'organisations québécoises, œuvrant dans cinq secteurs d'activité, en l'occurrence : deux établissements psychiatriques, deux administrations municipales¹², deux institutions financières, deux organisations de transport public et deux entreprises de vente au détail. Il est à souligner que cet échantillon est de taille satisfaisante pour la stratégie de cas multiples (Yin, 2003).

Ces organisations ont été choisies selon la méthode d'échantillonnage de critères, afin d'assurer une représentativité théorique des systèmes d'intervention, tel que recommandé pour ce genre d'étude (Miles et Huberman, 1994). Chacune devait posséder au moins une politique de gestion de la violence, en plus d'avoir eu à intervenir pour résoudre au moins un incident interne de violence (entre membres de l'organisation) depuis son instauration. Aussi, essentiellement aux fins de comparaison, chaque organisation devait être couplée avec une autre œuvrant dans le même secteur d'activité.

Afin de sélectionner les organisations composant l'échantillon, nous nous sommes appuyés sur trois méthodes principales, soit : la consultation d'un annuaire téléphonique, la consultation de sites Internet d'organisations ainsi que le bouche à oreille. Lors du premier contact avec chaque organisation, nous avons demandé si elle avait adopté une politique en matière de gestion de la violence. Dans l'affirmative, nous avons discuté avec le responsable d'application de la politique (RAP) auprès duquel nous sommes assurés à la fois que l'organisation répondait aux critères de choix de l'échantillon et qu'elle était intéressée à participer à la recherche. Au total, 28 organisations ont ainsi été

¹² Les services de police de ces municipalités ont été exclus de la recherche parce qu'ils possèdent des services de ressources humaines gérés indépendamment des administrations municipales auxquelles ils sont rattachés.

contactées, dont 11 qui ne répondaient pas aux critères d'admissibilité, ainsi que sept qui ont refusé de participer à l'étude.

Afin de sélectionner l'échantillon intra-site, nous avons demandé au responsable d'application de la politique (RAP) de chaque organisation retenue d'identifier des intervenants clés prêts à partager leurs expériences et à nous transmettre une copie de la politique de gestion de la violence en vigueur ainsi que tout autre document qu'il jugerait pertinent pour cette recherche.

Les données ont été collectées à l'automne 2005, grâce à des entretiens semi-dirigés et à de l'observation documentaire, deux méthodes souvent associées à un devis qualitatif exploratoire (Creswell, 2003; Miles et Huberman, 1994). De plus, l'utilisation de ces deux méthodes répondait au principe de triangulation (Yin, 2003). Nous avons mis de côté la troisième méthode souvent associée à un devis qualitatif exploratoire, l'observation directe, parce que nous jugions celle-ci plutôt longue et laborieuse pour nous permettre de nous concentrer sur plus d'une organisation, en plus de s'avérer intrusive, c'est-à-dire que la seule présence du chercheur peut amener les participants à modifier leurs comportements et ainsi fausser les données (Creswell, 2003).

Ainsi, nous avons rencontré entre un et deux intervenants par organisation, pour un total de 13 entrevues dont la durée variait de 58 minutes à une heure et 45 minutes, pour une moyenne de une heure et 15 minutes. Au cours de ces entrevues, les questions portaient principalement sur les mécanismes d'intervention post-incident qui ont été concrètement utilisés, en demandant aux participants de nous raconter des exemples d'incidents critiques afin d'appuyer leurs propos. En outre, nous avons utilisé un protocole d'entrevue standardisé et pré-testé comprenant plusieurs questions redondantes ainsi que plusieurs questions de précision. Une copie du cadre d'entrevue est déposée en annexe de la thèse. Les deux premières rencontres ont servi à pré-tester le cadre d'entrevue. Selon l'avis des participants, les questions étaient très claires, complètes et ne nécessitaient aucune modification. Les informations recueillies lors de ces entrevues ont donc été conservées intégralement.

De plus, les entrevues ont toutes été enregistrées pour faciliter la collecte des données et améliorer la validité des résultats. Enfin, nous avons également obtenu au moins une

politique par chaque organisation, de même que les formulaires de plainte de deux organisations.

Tableau VII – Description de l'échantillon (article 1, phase 1)

Échantillon inter-site		Échantillon intra-site	
Cas	Secteur d'activité	Entrevues	Observation documentaire
1	Établissement psychiatrique	• Ombudsman (RAP)	• Politique • Formulaire de plainte
2	Établissement psychiatrique	• Directeur des Relations de travail (RAP) • Directeur de la SST	• Politiques (2)
3	Administration municipale	• Conseiller Ressources humaines (RAP)	• Politique
4	Administration municipale	• Conseiller Ressources humaines (RAP) • Directeur PAE	• Politique • Formulaire de plainte
5	Institution financière	• Conseiller Relations de travail (RAP)	• Politique
6	Institution financière	• Directeur Relations de travail (RAP) • Directeur PAE	• Politique
7	Transport public	• Directeur SST (RAP)	• Politique
8	Transport public	• Conseiller Ressources humaines (RAP)	• Politiques (2)
9	Vente au détail	• Conseiller Relations de travail (enquêteur)	• Politique
10	Vente au détail	• Directeur Ressources humaines (RAP)	• Politique

En ce qui concerne la seconde phase de cette recherche, le recrutement s'est effectué par l'entremise de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec, qui a transmis un courrier électronique à 1 250 organisations québécoises possédant potentiellement une politique de gestion de la violence ou du harcèlement afin d'inviter les principaux responsables d'application de ces politiques à participer à un sondage Internet anonyme. L'utilisation d'un sondage auto-administré se justifie par le fait que cette méthode, souvent associée à la recherche quantitative (Fowler, 2009), s'avérait nécessaire afin de vérifier la prévalence des modèles d'intervention identifiés lors de la première phase (qualitative) de cette recherche. De plus, le fait d'utiliser un questionnaire Internet dont le codage automatisé réduit les erreurs de codage.

Les données ont été collectées à l'hiver 2010. Au total, 190 responsables d'application de politique ont répondu au sondage, pour un taux de réponse estimé à 15,2 % selon les statistiques de l'Ordre, ce qui est considéré comme acceptable pour les sondages Internet auprès d'organisations (Shih et Fan, 2009).

Le questionnaire, dont nous avons estimé la durée à moins de 15 minutes, était constitué de trois sections : La première comprenait deux questions de validation. Les organisations devaient posséder au moins une politique de gestion de la violence. Ensuite, nous demandions que ce sondage soit complété par le principal responsable d'application de la politique, à la fois pour nous assurer que chaque répondant possédait les connaissances requises pour ce faire et qu'un seul questionnaire par organisation soit rempli.

Dans la seconde section, nous cumulions des données socio-démographiques sur les organisations représentées afin de constituer des groupes comparables, en l'occurrence la région administrative québécoise, le type (privée ou publique), la juridiction législative (provinciale ou fédérale), la taille (petite, moyenne ou grande), le secteur d'activité (ressources naturelles, transformation, services), de même que la représentation syndicale (ou non) des employés visés par la politique d'intervention.

La dernière section servait essentiellement à présenter les diagrammes découlant de l'analyse séquentielle de synthèse (phase 1 de cette recherche) et une description des deux modèles d'intervention, de même qu'à demander aux répondants d'identifier celui s'apparentant le plus à la politique d'intervention utilisée. Ils pouvaient également commenter leur choix comme, par exemple, lorsque le modèle utilisé se différenciait significativement des modèles soumis, dans l'éventualité que nous puissions découvrir un autre modèle d'intervention que ceux soumis dans le cadre de ce sondage. Enfin, les répondants pouvaient également répondre à une série de questions supplémentaires sur la politique utilisée, incluant une question ouverte où nous leur demandions d'inscrire jusqu'à cinq raisons pour expliquer le choix du modèle lors de la mise en œuvre de leur politique d'intervention.

Ce questionnaire a été pré-testé auprès des principaux responsables d'application de politique de cinq organisations qui ont participé à la première phase de cette recherche. Selon eux, les questions étaient claires et ne nécessitaient aucune modification. Aussi, ces organisations ont validé les modèles d'intervention soumis dans le cadre du sondage, car elles se sont toutes reconnues dans l'un ou l'autre de ces modèles. Les données de

ces sondages ont donc été conservées. Une copie du questionnaire est déposée en annexe de la thèse.

Les organisations composant l'échantillon final sont surtout localisées dans les régions de Montréal et Québec (n=116; 61 %), tandis que 39 % (n=74) sont situées dans les autres régions administratives du Québec. Elles sont pour la plupart de taille moyenne (n=86; 46 %), suivies par les grandes (n=70; 37 %) et celles de moins de 100 employés qui représentent seulement 17 % de l'échantillon (n=33). Aussi, la majorité œuvre dans le secteur des services (n=130; 68 % / ressources naturelles et transformation : n=60; 32 %). Enfin, les organisations privées non syndiquées représentent 39 % de l'échantillon (n=68), tandis qu'elles sont privées et syndiquées dans une proportion de 33 % (n=59). Les organisations publiques, dans lesquelles les syndicats sont omniprésents, constituent quant à elles 28 % des organisations sondées (n=49).

Tableau VIII – Description de l'échantillon (article 1, phase 2)

Total 190 employeurs	<i>n</i>	%
Localisation		
Régions de Montréal et Québec	116	61 %
Autres régions administratives du Québec	74	39 %
Taille de l'entreprise		
Petite (moins de 100 employés)	33	17 %
Moyenne (100-499 employés)	86	46 %
Grande (500 employés et plus)	70	37 %
Secteur d'activité		
Ressources naturelles et transformation	60	32 %
Services	130	68 %
Type d'organisation		
Privées non syndiquées	68	39 %
Privées syndiquées	59	33 %
Publiques	49	28 %

Pour réaliser les articles 2 et 3, le recrutement des participants s'est effectué entre juin 2009 et septembre 2010 (article 2) et entre juillet 2009 et avril 2011 (article 3) par l'entremise des médiateurs de la C.N.T. qui ont utilisé la méthode d'échantillonnage de critères.

D'abord, les personnes sollicitées devaient avoir participé à une médiation, à la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique au sein de cet organisme. La plainte de harcèlement devait servir de cause exclusive afin d'éviter les cas où elle aurait servi de stratégie de revendication accessoire à une autre plainte en vertu de la L.N.T. comme, par exemple, pour un congédiement sans cause juste et suffisante (art. 124.). Ensuite, essentiellement pour une raison éthique et légale, chaque personne sollicitée devait avoir conclu une entente afin de ne pas interférer dans un différend en cours, tel que convenu avec la Direction de la recherche, de la planification et de la prévention de la C.N.T. Enfin, spécifiquement pour l'article 2 et également pour des raisons éthiques, les salariés devaient être majeurs (18 ans et plus) et ne pas présenter de signe pouvant laisser croire qu'une participation à cette recherche risquait d'aggraver leur état de vulnérabilité.

La méthode d'échantillonnage de critères s'avère appropriée à la fois pour la stratégie de phénoménologie et celle de la théorie ancrée. En effet, pour mener à terme une étude phénoménologique, Moustakas (1994) recommande d'interroger entre cinq et 25 personnes qui ont expérimenté le phénomène étudié, tandis que Strauss et Corbin (1998) recommandent d'interroger entre 20 et 30 participants choisis en fonction de leur capacité à enrichir la théorie ancrée que le chercheur désire générer.

Au terme de chaque médiation répondant à ces critères, le médiateur impliqué dans le dossier présentait au salarié une enveloppe comportant une description du contexte de la recherche, un formulaire d'autorisation de participation ainsi qu'un bref questionnaire sur les caractéristiques socio-démographiques et le degré de satisfaction concernant l'entente. Une copie de ce formulaire est déposée en annexe de la thèse. Il est à noter que les médiateurs ont sollicité une seule partie pour chaque médiation afin d'assurer une meilleure préservation de la confidentialité des participants à la recherche.

Les données ont été collectées grâce à des entrevues semi-dirigées téléphoniques, jugées moins intrusives que des entrevues en personne. Les entrevues s'avèrent une méthode nécessaire pour mener à terme une étude phénoménologique (Moustakas, 1994) ainsi que pour développer une théorie ancrée (Langley, 1999; Strauss et Corbin, 1998). Les entrevues ont toutes été enregistrées pour faciliter la collecte des données et améliorer la validité des résultats.

Plus spécifiquement pour l'article 2, nous avons reçu 26 formulaires complétés par des salariés, dont deux qui se sont avérés non joignables et trois qui se sont désistés. Les données ont été collectées auprès de 21 salariés entre novembre 2009 et octobre 2010, ce qui correspond à un taux de réponse estimé à 17 % selon les données des rapports annuels de la C.N.T. pour cette période (Commission des normes du travail, 2010, 2011). Nous considérons ce taux acceptable (Anseel et collab., 2010), voire même prévisible, pour deux raisons : Premièrement, il est possible que certains salariés sollicités aient refusé de participer à cette recherche parce que le harcèlement psychologique est un sujet délicat à aborder. Ensuite, comme le soulignent Cook et ses collaborateurs (2000), la représentativité des répondants est généralement plus importante que le taux de réponse, ce qui est le cas dans la présente recherche exploratoire pour laquelle la qualité des répondants est plus importante que leur quantité. Aussi, il s'agit d'un échantillon de taille satisfaisante pour mener à terme une étude phénoménologique selon Moustakas (1994).

La durée des entrevues variait entre 15 et 36 minutes, pour une moyenne de 22 minutes. Au cours de chaque entrevue qui a été enregistrée, nous avons utilisé un protocole d'entrevue standardisé dont les questions portaient sur les attentes et les préoccupations des salariés dans le cadre de la médiation, de même que sur le contexte entourant la médiation pouvant influencer ces attentes et préoccupations (p.ex. : la préparation du salarié). Ce cadre d'entrevue répondait donc aux exigences pour mener une étude de phénoménologie qui, selon Moustaka (1994), doit comporter les questions de base suivantes : (1) *Quelle a été votre expérience relativement au phénomène?* ainsi que (2) *Quels contextes ou situations ont typiquement influencé ou affecté votre expérience de ce phénomène?* De plus, ce cadre comprenait plusieurs questions redondantes ainsi que plusieurs questions de précision. Enfin, nous avons également résumé, dans nos propres mots, les différents points abordés par les répondants en fin d'entrevue afin qu'ils puissent valider, corriger ou ajouter des informations (Miles et Huberman, 1994).

Les trois premières entrevues ont servi à pré-tester le cadre d'entrevue. En fin d'entrevue, le premier répondant nous a suggéré de modifier légèrement une question et d'ajouter une autre, tandis que les deux autres ont jugé que les questions étaient

clairement formulées et complètes. Les données de ces trois entrevues ont été conservées intégralement. Une copie du cadre d'entrevue est déposée en annexe de la thèse.

L'échantillon de 21 salariés est constitué majoritairement de femmes (n=16; 76,2 % / hommes : n=5; 23,8 %) et la plupart des salariés ont 40 ans et plus (n=13; 61,9 % / moins de 40 ans : n=8; 38,1 %).

En ce qui concerne le niveau de scolarité, le groupe se divise en trois : un tiers ne possède pas encore de diplôme (n=4; 19,0 %) ou possède un diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP) (n=3; 14,3 %). Un autre tiers possède un diplôme d'études collégiales (DEC) (n=7; 33,3 %), tandis que le dernier tiers possède un diplôme universitaire (n=7; 33,3 %).

La grande majorité des salariés interviewés possède un statut de temps plein (n=18; 85,7 % / temps partiel : n=3; 14,3 %). Ils évoluent majoritairement dans des entreprises de services (n=12; 57,1 %) ou de recherche et développement (n=6; 28,6 %), alors qu'un faible nombre œuvre dans la transformation (n=3; 14,3 %). Ces entreprises sont surtout de petite taille avec un tiers de micro (n=7; 33,3 %) et un tiers de petites (8-60 employés : n=7; 33,3 %). Le dernier tiers se répartit entre les moyennes et les grandes entreprises (n=7; 33,3 %).

Enfin, environ la moitié des répondants considèrent l'entente conclue plutôt satisfaisante (n=10; 47,6 %), alors que l'autre moitié (n=11; 52,4 %) la juge, soit partiellement (n=8; 38,1 %), soit nullement satisfaisante (n=3; 14,3 %).

Tableau IX – Description de l'échantillon (article 2)

Total 21 salariés	<i>n</i>	%
Sexe		
Femmes	16	76,2 %
Hommes	5	23,8 %
Âge		
Moins de 40 ans	8	38,1 %
40 ans et plus	13	61,9 %
Niveau de scolarité		
Aucun diplôme	4	19,0 %
Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP)	3	14,3 %
Diplôme d'études collégiales (DEC)	7	33,3 %
Diplôme universitaire	7	33,3 %
Statut d'emploi		
Temps plein	18	85,7 %
Temps partiel	3	14,3 %
Secteur d'activité de l'entreprise		
Transformation	3	14,3 %
Services	12	57,1 %
Recherche et développement	6	28,6 %
Taille de l'entreprise		
Micro (1-7 employés)	7	33,3 %
Petite (8-60 employés)	7	33,3 %
Moyenne (61-300 employés) ou grande (plus de 300 employés)	7	33,3 %
Qualité perçue de l'entente		
Plutôt satisfaisante	10	47,6 %
Partiellement ou non satisfaisante	11	52,4 %

Cet échantillon nous semble bien équilibré. Premièrement, la surreprésentation des femmes par rapport aux hommes peut s'expliquer par le fait que les femmes ont davantage tendance que les hommes à déposer une plainte pour harcèlement psychologique. En effet, l'analyse des plaintes reçues à la C.N.T. entre le 1er juin 2004 et le 31 mars 2007 démontre que les femmes représentent entre 62 % et 65 % des plaignants durant cette période (Dupéré, 2009), alors que l'*Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail* (EQCOTESST) menée en 2007 (Lippel et collab., 2011) révèle que les femmes constituent 54 % de l'ensemble de la population sondée affirmant avoir subi du harcèlement psychologique au cours des 12 derniers mois.

Ensuite, la surreprésentation des salariés âgés de 40 et plus est confirmée par l'étude de la C.N.T. (Dupéré, 2009) qui révèle qu'approximativement 60 % des plaignants sont âgés de 40 ans et plus (32 % des plaintes). Elle dépasse toutefois largement celle de l'EQCOTESST (Lippel et collab., 2011) dans laquelle les salariés sondés se répartissent en proportions quasi équivalentes entre les différentes tranches d'âge. Une explication possible est que les salariés de 40 ans et plus ont davantage tendance à porter plainte que les salariés plus jeunes, car la perspective de trouver un autre emploi à leur âge se trouve réduite, alors que certains employeurs favorisent l'embauche de jeunes.

Enfin, la proportion des salariés à temps plein de notre échantillon est légèrement supérieure à celle de l'étude de la C.N.T. (Dupéré, 2009) qui se situe à 73 %, mais dépasse largement celle de l'EQCOTESST (Lippel et collab., 2011) dans laquelle les temps pleins (48,6 %) sont légèrement moins nombreux que les temps partiels (51,4 %). Une explication possible est que les salariés à temps plein ont davantage tendance à porter plainte que les salariés à temps partiel, car ils ont un statut et un salaire importants à préserver. Par ailleurs, une grande proportion des temps partiels doit sans doute travailler un nombre restreint d'heures afin de vaquer à d'autres occupations davantage importantes telles que les études. La préservation de leur emploi devient donc secondaire.

En ce qui concerne l'article 3, nous avons reçu 28 formulaires complétés par des employeurs, dont un qui s'est désisté. Les données ont été collectées auprès de 27 employeurs, entre novembre 2009 et décembre 2011, ce qui correspond à un taux de réponse estimé à 22 % selon les données des rapports annuels de la C.N.T. pour cette période (Commission des normes du travail, 2010-2012). Nous considérons ce taux acceptable (Anseel et collab., 2010), voire même prévisible, pour deux raisons : Premièrement, il est possible que certains employeurs sollicités aient refusé de participer à cette recherche parce que le harcèlement psychologique est un sujet délicat à aborder. Deuxièmement, comme le soulignent Cook et ses collaborateurs (2000), la représentativité des répondants est généralement plus importante que le taux de réponse, ce qui est le cas dans la présente recherche exploratoire pour laquelle la qualité des répondants est plus importante que leur quantité. Aussi, cet échantillon est de taille satisfaisante pour la stratégie de théorie ancrée selon Strauss et Corbin (1998).

La durée des entrevues variait entre 13 et 38 minutes, pour une moyenne de 23 minutes. Au cours de chaque entrevue qui a été enregistrée, nous avons utilisé un protocole d'entrevue standardisé dont les questions portaient sur les objectifs des employeurs dans le cadre de la médiation, de même que sur les moments-clés survenus au cours de la médiation et la façon dont ils ont influencé leur processus décisionnel, c'est-à-dire les raisons pour lesquelles tel ou tel événement au cours de la médiation motivait à conclure ou à ne pas conclure une entente avec le salarié. Ce cadre d'entrevue s'inspirait des informations nécessaires pour réaliser une théorie ancrée selon Strauss et Corbin (1998) : (1) *Le processus et son déroulement*, (2) *l'élément central au processus*, (3) *ce qui a influencé le processus*, (4) *les stratégies utilisées durant le processus*, ainsi que (5) *les résultats de ces stratégies*. En outre, ce cadre comprenait plusieurs questions redondantes ainsi que plusieurs questions de précision. Aussi, nous avons également résumé, dans nos propres mots, les différents points abordés par les répondants en fin d'entrevue afin qu'ils puissent valider, corriger ou ajouter des informations (Miles et Huberman, 1994).

Les trois premières entrevues ont servi à pré-tester le cadre d'entrevue. Comme les répondants ont jugé que les questions étaient clairement formulées et complètes, aucune modification n'a été effectuée au cadre d'entrevue et les données de ces répondants ont été conservées intégralement. Une copie du cadre d'entrevue est déposée en annexe de la thèse.

Les 27 participants interviewés sont majoritairement de femmes (n=16; 59,9 % / hommes : n=11; 40,1 %) et occupent diverses fonctions et niveaux hiérarchiques au sein des organisations qu'ils ont représentées en médiation. Un peu plus de la moitié sont le principal chef d'entreprise (n=15; 55,5 %), alors que six autres occupent la fonction de principal responsable des ressources humaines pour l'entreprise (n=6; 22,2 %). Enfin, six autres répondants occupent une autre fonction au sein de l'entreprise (n=6; 22,2 %), notamment conseiller RH, directeur régional ou consultant externe mandaté pour gérer le dossier la plainte pour harcèlement.

Les deux tiers des organisations représentées évoluent dans le secteur des services (n=18; 66,6 %), alors que le dernier tiers se répartit entre les entreprises de transformation (n=5; 18,5 %) et celles de recherche et développement (n=4; 14,8 %).

Enfin, un peu plus du tiers de ces organisations sont de petite taille, soit des micro (n=4; 14,8 %) ou des petites entreprises (8-60 employés : n=7; 25,9 %). Les autres organisations se répartissent équitablement entre les moyennes (61-300 employés : n=8; 29,6 %) et les grandes entreprises (plus de 300 employés : n=8; 29,6 %).

Tableau X – Description de l'échantillon (article 3)

Total 27 employeurs	<i>n</i>	%
Fonction et niveau hiérarchique		
Principal chef d'entreprise	15	55,5 %
Principal responsable des ressources humaines	6	22,2 %
Autre fonction au sein de l'entreprise (conseiller RH, directeur régional, consultant externe, etc.)	6	22,2 %
Sexe		
Femmes	16	59,9 %
Hommes	11	40,1 %
Secteur d'activité de l'entreprise		
Transformation	5	18,5 %
Services	18	66,6 %
Recherche et développement	4	14,8 %
Taille de l'entreprise		
Micro (1-7 employés)	4	14,8 %
Petite (8-60 employés)	7	25,9 %
Moyenne (61-300 employés)	8	29,6 %
Grande (plus de 300 employés)	8	29,6 %

Cet échantillon nous semble bien équilibré, notamment en ce qui concerne la fonction dans l'entreprise, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Par contre, en ce qui concerne le sexe de répondants, nous ne sommes pas en mesure d'expliquer clairement pourquoi les femmes sont surreprésentées, alors que l'analyse des plaintes déposées de 2004 à 2007 effectuée par la C.N.T. (Dupéré, 2009) a démontré que l'employeur ou ses représentants ont personnellement été mis en cause dans 74 % des cas et que les auteurs du harcèlement sont majoritairement des hommes, bien que le pourcentage varie en fonction de leur position dans l'établissement (78 % des propriétaires d'entreprise, 63 %

des supérieurs hiérarchiques et 54% des collègues). Une explication plausible est que les employeurs qui sont personnellement mis en cause dans la plainte délèguent la responsabilité de les représenter durant la médiation. Il est également possible que les gestionnaires de sexe féminin aient été davantage ouverts à participer à cette recherche.

3.4 Analyse des données

Pour réaliser l'analyse des données des deux phases de la première étude, nous avons suivi les étapes illustrées dans la figure suivante qui comprend également les mécanismes de validité correspondant à chaque étape d'analyse, lesquels sont synthétisés, pour l'ensemble des trois articles, dans le tableau suivant.

Figure 8 – Étapes de recherche et mesures de validité correspondantes (article 1)

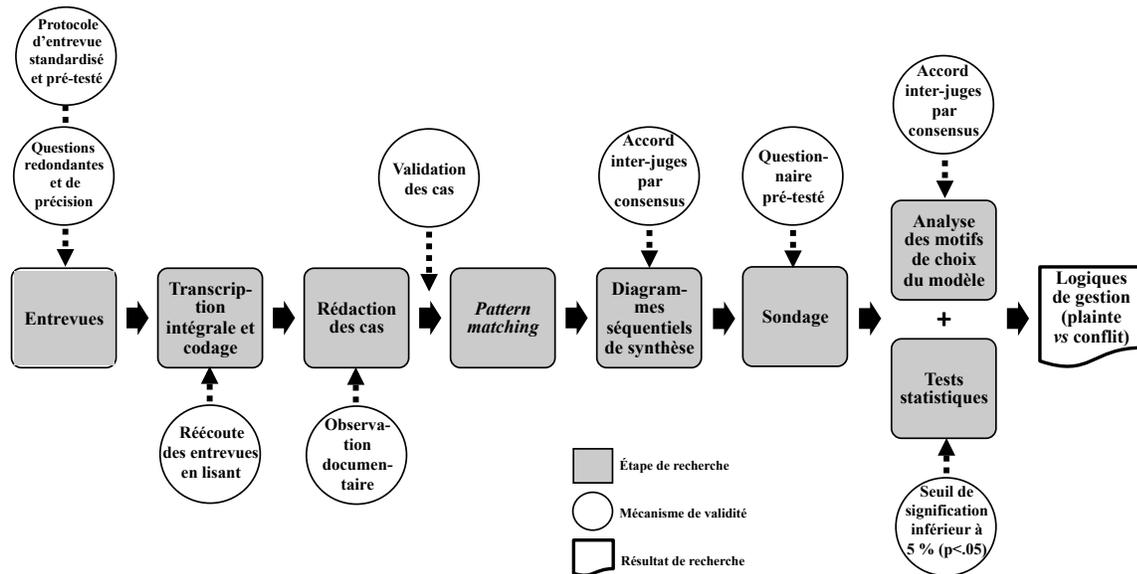


Tableau XI – Synthèse des mesures de validité

Mesures de validité	Étude 1 – phase 1	Étude 1 – phase 2	Étude 2	Étude 3
Échantillonnage et collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> • Échantillon de taille satisfaisante • Échantillonnage de critère • Protocole d’entrevue standardisé et pré-testé • Questions redondantes et de précision 	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-test du questionnaire Internet • Validation des modèles d’intervention 	<ul style="list-style-type: none"> • Échantillon de taille satisfaisante • Échantillonnage de critère • Protocole d’entrevue standardisé et pré-testé • Questions redondantes et de précision • Validation d’un résumé en fin d’entrevue 	<ul style="list-style-type: none"> • Échantillon de taille satisfaisante • Échantillonnage de critère • Protocole d’entrevue standardisé et pré-testé • Questions redondantes et de précision • Validation d’un résumé en fin d’entrevue
Traitement et analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> • Transcription intégrale • Réécoute des entrevues durant la lecture des transcriptions • Observation documentaire (triangulation des méthodes) • Validation des cas • Accord inter-juges par consensus 	<ul style="list-style-type: none"> • Codage automatisé • Test de Chi carré avec un seuil de signification inférieur à 5 % ($p < 0.05$) • Accord inter-juges par consensus 	<ul style="list-style-type: none"> • Transcription intégrale • Réécoute des entrevues durant la lecture des transcriptions • Codage avec logiciel d’analyse qualitative • Accord inter-juges par consensus • Comptage et calcul de l’intervalle de confiance ($p < 0.01$) 	<ul style="list-style-type: none"> • Réécoute de chaque entrevue à plusieurs reprises • Transcription des citations révélatrices • Accord inter-juges par consensus • Comptage et calcul de l’intervalle de confiance ($p < 0.01$)

Plus particulièrement pour l’analyse des données qualitatives (première phase), nous avons d’abord transcrit intégralement chaque entrevue pour ensuite lire attentivement chaque transcription plusieurs fois afin de nous imprégner du discours des participants, avant de coder les documents produits. Afin de nous assurer de la précision des transcriptions, la première lecture de celles-ci s’est effectuée en réécouter chaque entrevue. Nous avons ensuite rédigé un cas par organisation décrivant les mécanismes d’intervention utilisés. L’observation documentaire permettait de corroborer ou compléter l’information provenant des entrevues, conformément à la technique de triangulation (Yin, 2003). Nous avons également fait parvenir à chaque répondant le cas rédigé pour son organisation afin qu’il puisse en valider, corriger et approuver le contenu.

Durant la troisième étape, nous avons synthétisé les cas dans des grilles d’analyses selon la technique du *Problem Logic Model* recommandée par Yin (2003). Il s’agit d’une forme de *pattern matching* qui consiste à comparer les patterns relevés sur le terrain et qui s’avère utile lorsque les données composent une chaîne complexe d’événements

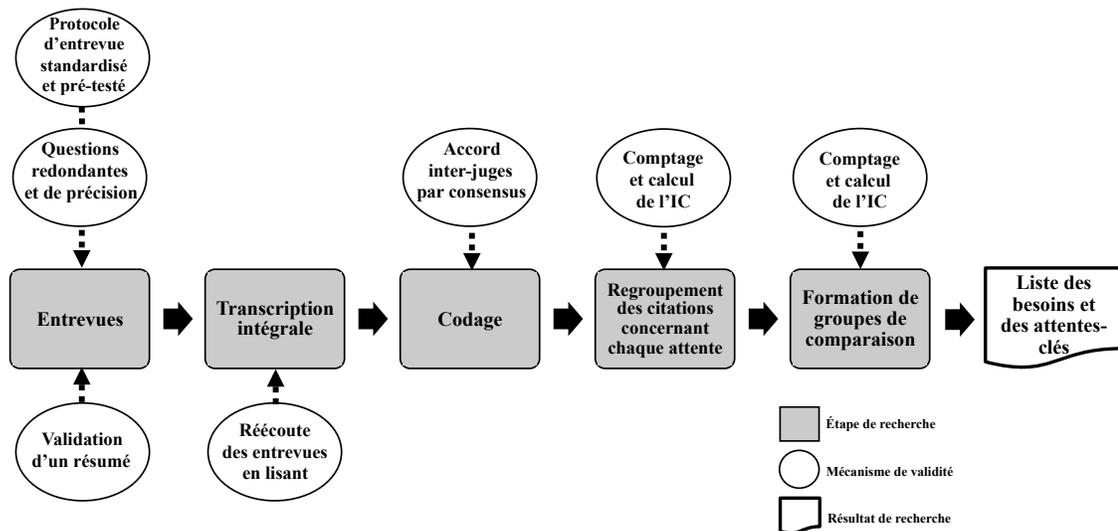
répartis dans le temps. Pour la présente recherche, l'exercice consistait essentiellement à répartir les informations pertinentes concernant le cheminement d'une plainte et les mécanismes d'intervention utilisés par chaque organisation dans des grilles d'analyse, selon leur ordre chronologique.

La dernière étape consistait à illustrer le cheminement typique d'une plainte pour chaque organisation pour ensuite juxtaposer les 10 diagrammes ainsi obtenus afin de cerner les similitudes et les différences entre les mécanismes d'intervention utilisés par les organisations et d'obtenir ainsi des archétypes d'intervention. Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode du diagramme séquentiel de synthèse (*Composite Sequence Analysis*) de Miles et Huberman (1994). Il s'agit en fait d'un schéma de procédé (*Flow Chart*) servant à illustrer chronologiquement les différentes opérations qui caractérisent une séquence complexe d'événements et qui permet de mettre en relief les différents patterns observés sur un terrain et faire ressortir les séquences illogiques. L'utilisation d'une telle schématisation visuelle est particulièrement utile afin d'analyser des processus, parce qu'elle permet de représenter facilement une large quantité d'informations complexes en plus de faire ressortir, notamment, les préalables de chaque étape d'un processus ainsi que des processus parallèles (Langley, 1999). À cette étape, nous avons utilisé l'accord inter-juges par consensus afin de nous assurer de la validité des modèles d'intervention générés.

Pour procéder à l'analyse des données recueillies lors de la seconde phase de cette étude, nous avons croisé le choix du modèle d'intervention avec chaque variable socio-démographique, en utilisant les tests de Chi carré, avec un seuil de signification inférieur à 5 % ($p < 0.05$), afin de vérifier l'existence de disparités significatives entre les caractéristiques des organisations relativement au choix d'un modèle d'intervention. Nous avons également répertorié puis ordonné dans une grille d'analyse les données qualitatives sur les raisons expliquant le choix du modèle lors de la mise en œuvre de la politique d'intervention. Afin de nous assurer la validité des logiques de gestion ainsi générées (gestion de la plainte *versus* gestion du conflit), nous avons utilisé l'accord inter-juges par consensus.

Pour l'article 2, afin de saisir l'essence de l'expérience vécue par les salariés dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique et découvrir s'il existe des attentes ou des préoccupations particulièrement importantes pour parvenir à une entente satisfaisante, nous avons utilisé la procédure d'analyse phénoménologique, développée par Moustakas (1994). Les étapes de recherche suivies ainsi que les mesures de validité correspondantes sont illustrées dans la figure suivante.

Figure 9 – Étapes de recherche et mesures de validité correspondantes (article 2)



La première étape consistait à transcrire les entrevues pour ensuite lire chaque transcription plusieurs fois afin de nous imprégner du discours des participants. Afin de nous assurer de la précision des transcriptions, la première lecture de celles-ci s'est effectuée en réécoutant chaque entrevue. La seconde étape, l'*horizontalisation* selon Moustakas (1994), consistait essentiellement à coder chaque transcription d'entrevue à l'aide du logiciel d'analyse qualitative *TAMS Analyzer*, lequel nous a fourni une méthode précise lors du croisement des données entre les différents salariés.

Nous avons identifié chaque affirmation révélatrice concernant les attentes et les besoins des salariés, de même que les facteurs ayant pu influencer leur expérience de médiation, pour leur attribuer une unité de sens. Conformément à cette méthode, nous avons pris soin de laisser ces catégories émerger des données, plutôt que de forcer des catégories à partir d'un cadre d'analyse pré structuré. Aussi, pour chaque salarié, nous avons identifié dans quelle mesure chaque besoin particulier a été satisfait (besoin satisfait ou

insatisfait). À cette étape, nous avons utilisé l'accord inter-juges par consensus afin de nous assurer de la validité et de la précision de chaque code.

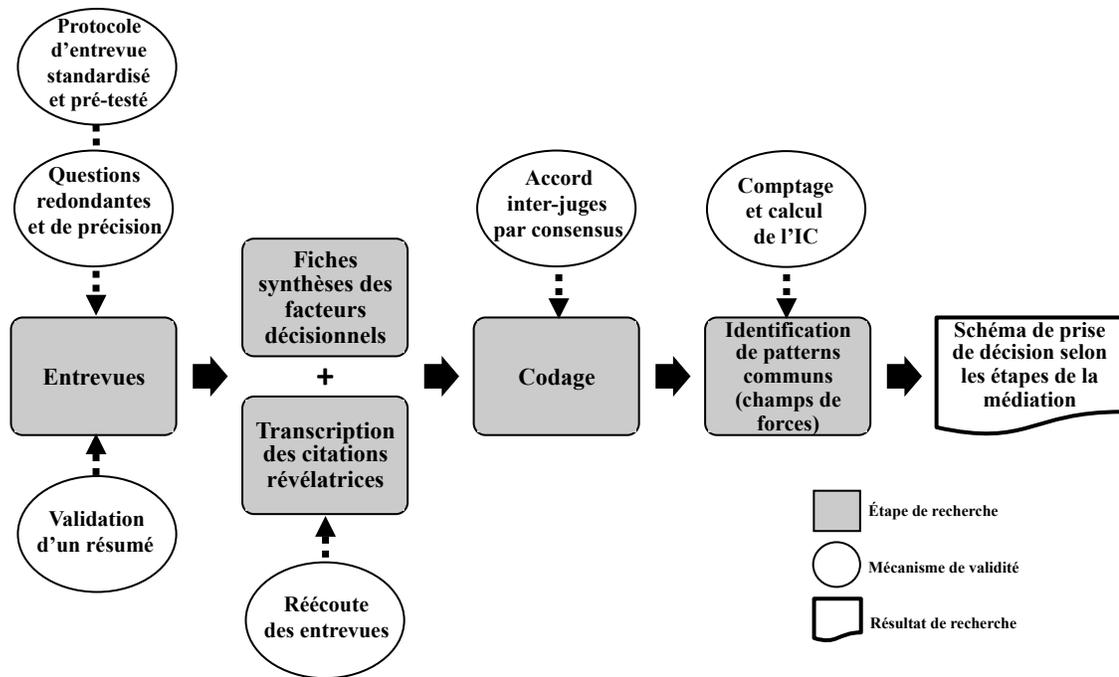
Au cours de la troisième étape, nous avons élaboré une description exhaustive de l'expérience vécue par les salariés dans le cadre de la médiation ainsi que du contexte qui a influencé cette expérience. Pour ce faire, nous avons regroupé les citations se rapportant à une même attente, puis calculé la fréquence générale de mention par les salariés interviewés relativement à chaque besoin. Nous avons conservé uniquement les résultats supérieurs à six mentions ($n=6$; 28,6 %), ce qui exclut une fréquence nulle de l'intervalle de confiance à 99 % ($p<0.01$), dans le but d'objectiver notre seuil de décision par la méthode du comptage, tel que recommandé par Miles et Huberman (1994).

La dernière étape consistait à écrire une description-synthèse de l'expérience commune vécue par les salariés, c'est-à-dire concernant les attentes et les besoins particulièrement importants pour parvenir à une entente satisfaisante. Pour ce faire, nous avons formé deux groupes de comparaison distingués selon le degré de satisfaction de l'entente conclue comme critère de contraste (plutôt satisfaits *versus* partiellement ou non satisfaits); puis, pour chaque groupe, calculé l'indice de satisfaction de chaque besoin en soustrayant le nombre de salariés pour lesquels ce besoin a été insatisfait du nombre de ceux pour lesquels il a été satisfait. Ces résultats ont été répartis dans un thermomètre (gradué de -10 à $+10$) contrastant les deux groupes de salariés. Pour chaque attente, un écart de six ($n=6$; 28,6 %) points et plus, avec un intervalle de confiance à 99 % ($p<0.01$) d'une différence nulle, entre un indice de satisfaction positif pour le groupe des satisfaits et un indice négatif pour le groupe des partiellement et non satisfaits, signifie que le fait de combler cette attente particulière est fortement associé à une évaluation positive de l'entente. Un écart inférieur à ce seuil entre les deux groupes signifie que l'évaluation de l'entente n'est pas influencée, toujours selon la méthode du comptage qui permet d'objectiver le seuil de décision selon Miles et Huberman (1994).

Enfin, pour l'article 3, nous avons identifié les facteurs-clés du processus décisionnel des employeurs dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique en utilisant une procédure d'analyse des données, inspirée de la stratégie de la théorie

ancrée (*grounded theory*) de Strauss et Corbin (1998). Les étapes de recherche suivies ainsi que les mesures de validité correspondantes sont illustrées dans la figure suivante.

Figure 10 – Étapes de recherche et mesures de validité correspondantes (article 3)



Nous avons d’abord écouté les entrevues à plusieurs reprises, afin de nous imprégner du discours des participants, pour ensuite réaliser relativement à chaque entrevue une fiche synthèse des facteurs susceptibles d’influencer positivement ou négativement la motivation à conclure une entente, en plus de transcrire les affirmations révélatrices en rapport avec ces facteurs décisionnels.

Nous avons ensuite regroupé les citations se rapportant à un même facteur afin de former des catégories, puis calculé la fréquence générale de mention de chaque facteur par les employeurs interviewés. Conformément aux principes de la stratégie de la théorie ancrée, nous avons pris soin de laisser ces catégories émerger des données, plutôt que de forcer des catégories à partir d’un cadre d’analyse pré-structuré, en utilisant l’accord inter-juges par consensus afin de nous assurer de la validité et de la précision de chaque code. Pour nous assurer d’une présence significative d’un thème dans le discours des participants, nous avons conservé uniquement les résultats supérieurs à sept mentions ($n=7$; 25,9%), ce qui exclut une fréquence nulle dans l’intervalle de confiance à 99%

($p < 0.01$), dans le but d'objectiver notre seuil de décision par la méthode du comptage, tel que recommandé par Miles et Huberman (1994).

Ces facteurs ont été identifiés en tant que forces d'entraînement (motivent à conclure une entente) et de résistance (motivent à ne pas conclure une entente), puis répartis dans un graphique illustrant l'opposition de ces champs de forces. La technique de l'analyse des champs de force, développée par Lewin (1951), est employée dans différents domaines, notamment en psychologie sociale, en développement organisationnel et en gestion du changement. Cette méthode est basée sur une théorie de psychologie cognitive selon laquelle les personnes et les organisations ont une tendance naturelle à résister au changement et que, dans toute situation de changement potentiel, il existe à la fois différentes forces (des habitudes, des attitudes, etc.) qui entraînent ce changement et d'autres qui le freinent. Dans la présente recherche, le changement en question est de conclure une entente dans le cadre d'une médiation, c'est-à-dire de passer d'un mode conflictuel à un mode solution. L'utilité de cette technique est qu'elle permet d'identifier ces forces d'entraînement et de résistance dans le but de déterminer les interventions nécessaires pour motiver les personnes à atteindre le résultat désiré et ainsi faciliter le changement. Cette méthode s'avère donc tout à fait appropriée pour la présente recherche, car la stratégie de théorie ancrée ne nécessite pas de cas négatif permettant de contraster l'expérience des participants (Charmaz, 2006).

Enfin, au cours de la dernière étape, nous avons intégré ces facteurs décisionnels-clés dans un schéma illustrant la prise de décision selon les étapes de la médiation.

Chapitre 4 – Modèles de gestion de la violence au travail : Une étude exploratoire mixte

Cette étude exploratoire mixte combine deux phases pour explorer comment les organisations gèrent la violence au travail. La première, qualitative, nous a permis d'identifier deux modèles d'intervention en matière de gestion de la violence, l'un privilégiant la médiation et l'autre misant plutôt sur l'enquête. Les résultats de la seconde phase, quantitative, révèlent quant à eux une prévalence générale des deux archétypes en proportion quasi équivalente, sauf dans le secteur public qui privilégie la médiation comme mode principal d'intervention. Les résultats suggèrent également que ces modèles correspondent à deux niveaux d'intervention possédant des logiques propres (gestion de plainte et gestion des conflits). Nous postulons trois facteurs pouvant expliquer pourquoi la médiation est plus utilisée dans le secteur public : le mode d'acquisition de la politique d'intervention, les ressources disponibles pour son fonctionnement ainsi que l'intérêt d'appliquer les meilleures pratiques.

Mots-clés : intervention post-incident, politiques organisationnelles, gestion des conflits, gestion des plaintes, organisations privées, organisations publiques

La violence au travail peut se définir comme « tout agissement à l'endroit d'un employé créant pour lui un climat de travail hostile et l'affectant de façon négative, psychologiquement ou physiquement. Ces agissements incluent toute agression verbale ou physique, menace, contrainte, intimidation et toute forme de harcèlement » (Kaufer et Mattman, 2001, p.1; notre traduction). Elle englobe donc une variété de comportements que nous pouvons classer en deux catégories principales : la violence physique de même que la violence psychologique¹³.

Plusieurs sondages ont démontré que la violence physique et psychologique n'est pas un phénomène rare dans les organisations (Brun et Plante, 2004; Namie, 2007; Parent-Thirion et collab., 2007; Schat et collab., 2006) et ses impacts négatifs sur les personnes (p.ex. : blessures physiques, épuisement professionnel, baisse de satisfaction au travail) et les organisations (p.ex. : diminution de la justice organisationnelle, comportements

¹³ La violence psychologique inclut le harcèlement psychologique qui est défini par la Loi sur les normes du travail du Québec (L.N.T.) comme « 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 » (art. 81.18.).

contreproductifs, roulement de personnel) sont bien documentés (Berthelsen et collab., 2011; Bowling et Beehr, 2006; Brotheridge et Lee, 2010; Bryant et collab., 2009; Deery et collab., 2011; Hershcovis et Barling, 2010; Hoobler et collab., 2010; Leblanc et Kelloway, 2002; Pate et Beaumont, 2010). Ainsi, plusieurs pays, dont la Suède, la Belgique, les Pays-Bas, la France et le Canada se sont engagés à lutter contre cette problématique en adoptant des lois qui obligent les employeurs à prévenir et contrer la violence au travail (Chappell et Di Martino, 2006).

Les politiques organisationnelles destinées à prévenir et à gérer les incidents de violence ont donc gagné en usage (Godwin, 2008; Pate et Beaumont, 2010) et on a vu une multiplication des ouvrages publiés afin de guider les organisations. La plupart des modèles de gestion de la violence au travail sont toutefois tirés d'ouvrages pratiques de nature prescriptive (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Lafond et Provencher, 2004; Olsen, 2005; Rowe, 1990) et nous ne savons pas dans quelle mesure les procédures d'intervention utilisées par les organisations, à la suite d'un incident de violence, se conforment à ces modèles.

4.1 Les programmes de gestion de la violence au travail

Pour prévenir et contrer les incidents de violence interne au travail, un employeur peut essentiellement s'appuyer sur le développement et la mise en œuvre d'un programme de gestion de la violence au travail, enchâssé dans une politique organisationnelle écrite. Il existe dans la littérature, différents modèles de programmes de gestion de la violence au travail (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Hubert, 2003; Lafond et Provencher, 2004; Olsen, 2005). Les auteurs de ces modèles préconisent l'adoption d'une approche intégrée. Pour s'avérer efficace, un tel programme doit intégrer des mécanismes d'intervention complémentaires dans un cycle continu. Même si les modèles varient quelque peu en ce qui concerne les composantes spécifiques d'un programme, le cycle de gestion de la violence au travail comporte généralement trois phases. La première phase consiste à prévenir la violence au travail, notamment en sondant l'ensemble de l'organisation et en corrigeant les faiblesses détectées, de même qu'à planifier toute intervention qui pourrait être requise en cas d'incident. La seconde phase, l'intervention post-incident, sert principalement à limiter les préjudices et à

assurer le rétablissement des personnes et de l'organisation. Enfin, la phase d'apprentissage continu consiste à réviser et améliorer régulièrement le programme. La phase à laquelle nous nous intéressons particulièrement dans le cadre de cette recherche est l'intervention post-incident.

4.1.1 Deux procédures d'intervention post-incident : l'enquête et la médiation

Afin d'intervenir à la suite d'un incident, plusieurs modèles existants dans la littérature sur la gestion de la violence au travail (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Hubert, 2003; Lafond et Provencher, 2004; Olsen, 2005; Rowe, 1990) s'appuient sur deux procédures complémentaires : l'enquête et la médiation.

Dans le cadre d'une enquête, le rôle du tiers consiste essentiellement à cumuler de l'information sur les faits et les circonstances entourant l'incident (qui, quand, quoi, où et comment) auprès des parties et des témoins et à produire un rapport final, incluant des recommandations. Il est transmis aux décideurs organisationnels qui peuvent, le cas échéant, imposer des mesures administratives (p.ex. : réorganisation du travail, formation et *coaching*) et/ou disciplinaires (p.ex. : réprimande, suspension, congédiement), en fonction de la gravité et des circonstances de l'incident (Cantin et Cantin, 2004; Olsen, 2005).

Cette procédure possède l'avantage d'éclairer les dirigeants afin qu'ils puissent prendre la décision la plus appropriée (Chamberland, 2004; Hubert, 2003). Aussi, les mesures correctives peuvent être considérées justes lorsqu'elles respectent les principes d'équité et de gradation des sanctions. Néanmoins, une enquête peut s'avérer longue, jusqu'à quelques mois, et coûteuse puisqu'elle peut être menée par un comité et aussi exiger l'implication d'un ou de plusieurs cadres, voire même des délégués syndicaux, dans le choix des mesures correctives appropriées (Lafond et Provencher, 2004). Ensuite, l'enquêteur ne peut assurer la confidentialité du conflit et du règlement puisque la procédure implique souvent des entrevues avec des témoins de l'incident (Olsen, 2005). Enfin, l'enquête a pour objectif de parvenir à une décision finale imposée et les parties ne peuvent contrôler ni le processus, ni le résultat. Celui-ci est de type gagnant-perdant, voire perdant-perdant lorsqu'il ne satisfait pas les deux parties, ce qui peut compromettre toute tentative de réconciliation et favoriser la perpétuation du conflit (Hubert, 2003).

Pour sa part, la médiation est utilisée lorsqu'une analyse pré-médiation permet de juger que cette procédure est souhaitable et désirée par les parties. Le rôle du médiateur est de faciliter la communication entre elles et de les aider à explorer les intérêts sous-jacents au conflit afin de trouver une solution mutuellement satisfaisante. Les parties choisissent elles-mêmes les enjeux ainsi que la façon dont elles désirent les résoudre (Chamberland, 2004; Olsen, 2005). On peut considérer que la médiation est fructueuse lorsque le mis en cause réalise que son comportement n'était pas approprié et qu'une entente concernant les comportements futurs est ratifiée (Hubert, 2003).

Un premier avantage de la médiation est qu'elle est généralement plus économique que l'enquête, car elle implique souvent un seul intervenant et peut se conclure plus rapidement (Lafond et Provencher, 2004). Ensuite, puisque la médiation implique une négociation à huis clos entre les parties, elle permet de préserver, dans une certaine mesure, la confidentialité du conflit et du règlement (Hubert, 2003). Enfin, la médiation possède la capacité de résoudre le problème de fond et elle est généralement plus satisfaisante pour les deux parties, ce qui favorise leur réconciliation (Chamberland, 2004). Ainsi, le règlement risque d'être plus durable que pour une enquête (Hubert, 2003). Le revers de la médaille est que la médiation ne peut être imposée aux parties, car le succès de cette procédure exige un engagement libre et de bonne foi de leur part. Finalement, elle ne peut convenir à certaines situations où l'enquête peut s'avérer plus appropriée, notamment en cas de récurrence ou à la suite d'un incident particulièrement grave (Lafond et Provencher, 2004).

Cette structure à deux procédures est consistante avec la littérature classique sur les systèmes organisationnels de gestion des conflits, dont la majorité des auteurs (Bendersky, 2007; Costantino et Merchant, 1996; Slaikeu et Hasson, 1998; Ury et collab., 1988) considère qu'un système d'intervention devrait être constitué à la fois de l'enquête et de la médiation afin de permettre l'utilisation de la procédure la mieux adaptée à chaque conflit. Par exemple, en se fondant sur les résultats d'une quasi-expérimentation en milieu organisationnel, Bendersky (2007) soutient que le fait d'offrir un système combinant différentes procédures complémentaires, dont la médiation et l'enquête, améliore significativement l'attitude des employés face aux conflits ainsi que

le taux de résolution, comparativement aux milieux de travail utilisant uniquement l'enquête ou l'arbitrage.

4.1.2 La dynamique d'un système d'intervention en matière de violence au travail

L'ordre des étapes d'intervention serait particulièrement important pour gérer adéquatement une situation de violence au travail. Tout d'abord, l'organisation doit assurer une certaine escalade des procédures, c'est-à-dire débiter avec l'intervention la plus informelle possible (la médiation) et recourir à l'enquête seulement lorsque la stratégie première ne fonctionne pas ou s'avère impossible (Hubert, 2003; Olsen, 2005). Lorsque la médiation précède l'enquête officielle, une analyse pré-médiation s'effectue dans le cadre du traitement de la plainte, uniquement dans le but de décider si la plainte est recevable et si la participation à une médiation est souhaitable et désirée par les parties. Elle ne comprend aucune audition de témoin afin de préserver la confidentialité (hormis si un tiers a déposé la plainte) (McLay, 2009).

Les auteurs en gestion de la violence au travail avancent certains critères pour choisir l'approche la mieux adaptée à chaque situation. Essentiellement, la médiation serait appropriée lorsque les faits reprochés sont relativement mineurs ou anodins (Lafond et Provencher, 2004) et que les deux parties sont prêtes à s'engager librement et de bonne foi dans ce processus (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004). L'intervenant doit s'assurer que le mis en cause admette les faits ou son comportement (Hubert, 2003; Olsen, 2005), qu'il ne considère pas la médiation comme un jeu à gagner, ainsi que l'absence d'intention de harceler ou d'agresser le plaignant durant la médiation (McLay, 2009).

En revanche, l'organisation devrait plutôt recourir à l'enquête lorsque la médiation a échoué ou lorsqu'une analyse pré-médiation confirme que la victime ne désire pas confronter le mis en cause (Cantin et Cantin, 2004; Lafond et Provencher, 2004), que celui-ci ne reconnaît avoir agi de façon inappropriée ou qu'il ne démontre pas un réel désir de s'amender (Hubert, 2003). L'enquête est également requise dans les cas de récidive ou lorsque les faits reprochés ou leurs conséquences sont particulièrement graves, notamment en termes de séquelles psychologiques pour le plaignant (Hubert, 2003; Lafond et Provencher, 2004).

Bien que le programme doive respecter une certaine escalade des procédures, il doit néanmoins être suffisamment flexible pour offrir aux parties la possibilité d'un retour en arrière, c'est-à-dire qu'une médiation peut s'amorcer en tout temps, notamment en cours d'enquête, lorsqu'un compromis devient soudainement possible, alors qu'une enquête est déclenchée lorsqu'aucune entente ne devient possible entre les parties engagées dans une médiation (Hubert, 2003). Précisons que ces deux procédures doivent être utilisées de façon concurrente plutôt que de façon simultanée, c'est-à-dire que l'organisation doit suspendre une enquête en cours lorsque les parties désirent soudainement s'engager dans une médiation et vice-versa (Olsen, 2005).

En somme, la médiation devrait, théoriquement, être préférée à l'enquête afin d'encourager les parties à s'impliquer comme principaux acteurs dans le règlement de leur différend et de corriger rapidement toute situation banale ou pouvant relever du malentendu, avant qu'elle ne dégénère en agression plus grave, sans que l'organisation ait à utiliser des outils lourds et imposer une quelconque mesure. C'est d'autant plus important qu'avec les exigences de travail d'équipe qui existent dans plusieurs organisations, les gestionnaires doivent accorder une importance particulière aux rapports humains ce qui favorise la médiation plutôt que l'enquête. Cette vision ne remet toutefois pas en question l'utilité de l'enquête formelle, laquelle devrait être déclenchée lorsque la médiation a échoué ou lorsqu'une analyse pré-médiation confirme, notamment, que les faits reprochés ou leurs conséquences sont particulièrement graves (Hubert, 2003; Lafond et Provencher, 2004).

Est-ce que ces principes sont appliqués par les organisations dans la réalité? Nous ne le savons pas, car la plupart des modèles de gestion de la violence au travail (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Lafond et Provencher, 2004; Olsen, 2005; Rowe, 1990) et de gestion des conflits (Costantino et Merchant, 1996; Slaikou et Hasson, 1998; Ury et collab., 1988) sont tirés d'ouvrages pratiques de nature prescriptive.

4.1.3 Objectifs de l'étude

Afin de combler ce déficit dans la littérature sur la gestion de la violence au travail, nous nous sommes appuyés sur un devis exploratoire mixte pour répondre aux questions de recherche suivantes :

- Quels sont les modèles d'intervention utilisés pour gérer la violence interne au travail?
- Quelle est la prévalence de chacun des modèles dans les organisations?
- Quelles sont les logiques sous-jacentes à chacun de ces modèles?

En répondant à ces questions, cette recherche nous permet d'obtenir une typologie des modèles d'intervention en matière de violence interne au travail, concrètement utilisés par les organisations et de mettre en évidence la prévalence de chacun des modèles ainsi que les raisons qui motivent le choix de l'un ou de l'autre.

4.2 Devis exploratoire mixte

Un design de méthodes mixtes de type exploratoire est utilisé pour cerner les systèmes de gestion de la violence en deux phases. La première, qualitative, sert à explorer en profondeur un phénomène méconnu afin de développer une taxonomie des systèmes d'intervention, non pas en théorie, mais plutôt de façon empirique. La seconde phase, quantitative, permet de valider la prévalence des taxons au sein d'une population donnée (Creswell et Plano Clark, 2007).

4.3 Première étude : Analyse séquentielle de synthèse

4.3.1 Méthodologie

4.3.1.1 Échantillon

La première phase de recherche consiste en une étude de cas concernant les mécanismes d'intervention en matière de violence au travail, utilisés par 10 organisations québécoises, œuvrant dans cinq secteurs d'activité, en l'occurrence : deux établissements psychiatriques, deux administrations municipales¹⁴, deux institutions financières, deux organisations de transport public et deux entreprises de vente au détail. Elles ont été choisies selon la méthode d'échantillonnage de critères, afin d'assurer une représentativité théorique (Miles et Huberman, 1994). Nous avons privilégié des organisations œuvrant dans des domaines diversifiés. Aussi, chacune devait posséder au moins une politique de gestion de la violence en plus d'avoir eu à intervenir pour

¹⁴ Les services de police de ces municipalités sont exclus de la recherche.

résoudre un ou plusieurs incidents internes (entre membres de l'organisation) depuis son instauration.

4.3.1.2 Mesures

Les données ont été collectées à l'automne 2005 grâce à des entretiens semi-dirigés et à de l'observation documentaire, conformément au principe de triangulation de méthodes (Yin, 2003). Pour chaque organisation, nous avons communiqué avec le responsable d'application de la politique afin d'identifier des intervenants-clés prêts à partager leurs expériences. Nous lui demandions également de nous transmettre une copie de chaque politique de gestion de la violence utilisée ainsi que tout autre document qu'il jugerait pertinent pour cette recherche. Afin d'acquérir l'information recherchée sur les mécanismes d'intervention post-incident concrètement utilisés, nous avons rencontré entre un et deux intervenants par organisation, pour un total de 13 entrevues. Nous avons également obtenu au moins une politique par chaque organisation, de même que les formulaires de plainte de deux organisations.

4.3.1.3 Analyse

L'analyse des données s'est effectuée selon les étapes suivantes. Nous avons d'abord transcrit intégralement chaque entrevue pour ensuite lire attentivement chaque transcription plusieurs fois afin de nous imprégner du discours des participants, avant de coder les documents produits. Nous avons ensuite rédigé un cas par organisation décrivant les mécanismes d'intervention utilisés. L'observation documentaire permettait de corroborer ou de compléter l'information provenant des entrevues, conformément à la technique de triangulation (Yin, 2003).

Durant la troisième étape, nous avons synthétisé les cas dans des grilles d'analyses selon la technique du *Problem Logic Model* recommandée par Yin (2003). Il s'agit d'une forme de *pattern-matching* qui consiste à comparer les patterns relevés sur le terrain et qui s'avère utile lorsque les données composent une chaîne complexe d'événements répartis dans le temps. Pour la présente recherche, l'exercice consistait essentiellement à répartir les informations pertinentes concernant le cheminement d'une plainte et les mécanismes d'intervention utilisés par chaque organisation dans des grilles d'analyse, selon leur ordre chronologique.

La dernière étape consistait à illustrer le cheminement typique d'une plainte dans chaque organisation pour ensuite juxtaposer les 10 diagrammes ainsi obtenus afin de cerner les similitudes et les différences entre les mécanismes d'intervention utilisés par les organisations et d'obtenir ainsi des archétypes d'intervention. Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode du diagramme séquentiel de synthèse (*Composite Sequence Analysis*) de Miles et Huberman (1994). Il s'agit en fait d'un schéma de procédé (*Flow Chart*) servant à illustrer chronologiquement les différentes opérations qui caractérisent une séquence complexe d'événements et qui permet de mettre en relief les différents patterns observés sur un terrain et faire ressortir les séquences illogiques.

L'utilisation d'une telle schématisation visuelle est particulièrement utile afin d'analyser des processus, parce qu'elle permet de représenter facilement une large quantité d'informations complexes en plus de faire ressortir, notamment, les préalables de chaque étape ainsi que des processus parallèles (Langley, 1999).

4.3.1.4 Validité des résultats

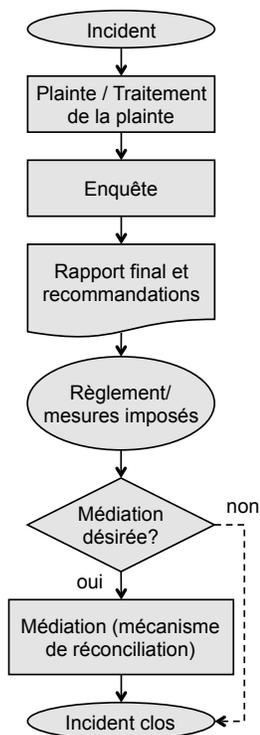
Nous avons employé différentes mesures afin d'assurer la validité des résultats. Nous avons d'abord utilisé un échantillon de taille satisfaisante pour la stratégie de cas multiples (Yin, 2003), lequel a été choisi selon la méthode de critère, afin d'assurer une représentativité théorique des systèmes d'intervention, tel que recommandé pour ce genre d'étude (Miles et Huberman, 1994). Au cours de chaque entrevue qui a été enregistrée, nous avons utilisé un protocole d'entrevue standardisé et pré-testé comprenant plusieurs questions redondantes ainsi que plusieurs questions de précision. Ensuite, nous avons transcrit intégralement puis réécouté chaque entrevue durant la lecture des transcriptions afin de nous assurer de la précision de celles-ci. De plus, nous nous sommes appuyés sur les documents concernant les politiques organisationnelles afin de structurer les cas de chaque organisation, conformément au principe de triangulation des méthodes (Yin, 2003). Nous avons également fait parvenir à chaque répondant le cas rédigé pour leur organisation afin qu'ils puissent en valider, corriger et approuver le contenu. Enfin, lors de la production des diagrammes séquentiels de synthèse, nous avons utilisé l'accord inter-juges par consensus afin de nous assurer de la validité des modèles d'intervention générés.

4.3.2 Présentation des résultats

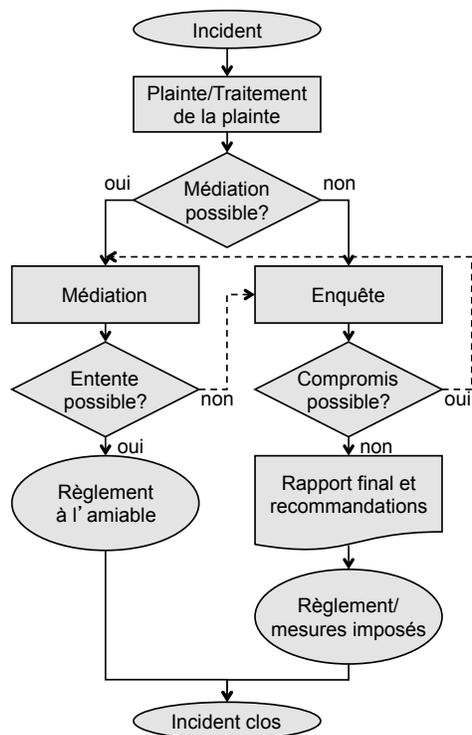
La comparaison des 10 cas révèle clairement deux modes d'intervention largement utilisés pour gérer la violence au travail : l'enquête et la médiation. Les organisations se distinguent toutefois en ce qui concerne la séquence d'utilisation de ces procédures. En effet, nous avons dégagé deux archétypes d'intervention, l'un privilégiant l'enquête et l'autre misant plutôt sur la médiation. Les séquences d'intervention de ces modèles sont comparées dans la figure suivante.

Figure 11 – Deux modèles d'intervention en matière de violence au travail

Modèle axé sur l'enquête



Modèle axé sur la médiation



Modèle axé sur l'enquête

Le modèle axé sur l'enquête est utilisé par six des 10 organisations (6/10). Selon ce modèle, un membre de l'organisation qui se croit victime de violence (physique ou psychologique) par un autre membre de l'organisation (collègue, gestionnaire, subordonné) peut déposer une plainte auprès d'un gestionnaire ou de tout autre intervenant mandaté. Lorsqu'une enquête préliminaire permet de juger que la plainte est

recevable, une enquête formelle est automatiquement amorcée afin de régler le différend.

Après le dépôt du rapport et l'imposition des mesures administratives et/ou disciplinaires requises, les parties peuvent s'engager librement et de bonne foi dans une procédure de médiation afin de se réconcilier. Soulignons que la médiation est ainsi utilisée en complément de l'enquête seulement par une de ces six organisations (1/6), bien que les politiques de trois autres organisations (3/6) en prévoient l'utilisation. Ainsi, ce modèle mise sur l'enquête dans tous les cas et utilise parfois la médiation uniquement comme mécanisme de réconciliation plutôt que de règlement du différend.

Modèle axé sur la médiation

Le modèle axé sur la médiation est utilisé par quatre des 10 organisations (4/10). Tout comme pour le modèle axé sur l'enquête, un membre de l'organisation qui se croit victime de violence (physique ou psychologique) par un autre membre de l'organisation (collègue, gestionnaire, subordonné) peut déposer une plainte auprès d'un gestionnaire ou de tout autre intervenant mandaté. Lorsqu'une enquête préliminaire permet de juger que la plainte est recevable, deux procédures de règlement du différend sont disponibles : la médiation et l'enquête, lesquelles sont utilisées de façon concurrente. La médiation est privilégiée lorsque les deux parties sont prêtes à s'engager librement et de bonne foi dans un tel processus. Elle peut s'amorcer en tout temps, notamment en cours d'enquête lorsqu'un compromis devient possible. La procédure se termine par la ratification d'un règlement à l'amiable (verbal ou écrit).

Pour sa part, l'enquête n'est pas rejetée par ce modèle. Elle est toutefois utilisée uniquement lorsque la médiation n'est pas possible comme, par exemple, à la suite d'un incident particulièrement grave ou une récidive, de même que lorsque celle-ci a échoué et qu'aucune entente ne devient possible entre les parties. Un rapport final, incluant des recommandations, est transmis aux décideurs organisationnels qui peuvent, le cas échéant, imposer des mesures administratives et/ou disciplinaires, en fonction de la gravité et des circonstances de l'incident. Toutefois, un intervenant rencontré nous a mentionné que l'enquête n'avait jamais été utilisée par son organisation (1/4) et ce,

même si la politique prévoit ce recours. En somme, ce modèle est axé sur la médiation, sans pour autant être fermé à l'enquête qui peut parfois être requise.

4.3.3 Discussion

Le fait que le modèle axé sur l'enquête soit davantage populaire (60 %) que le modèle axé sur la médiation (40 %) est toutefois plutôt surprenant puisqu'en théorie, le premier modèle est sous-optimal comparativement au deuxième. En effet, le second modèle oppose l'enquête et la médiation comme des procédures complémentaires, en privilégiant autant que possible cette dernière, étant donné l'importance accordée aux rapports humains dans plusieurs organisations. En théorie, on devrait donc normalement retrouver davantage de médiations que d'enquêtes dans les organisations.

Ces taux d'utilisation ne garantissent toutefois pas la réalité pour l'ensemble des organisations. Deux hypothèses peuvent expliquer ce résultat surprenant. Premièrement, ces modèles ont été générés à partir d'une étude de cas multiples impliquant seulement 10 organisations. Les taux d'utilisation sont peut-être dus à un effet d'échantillonnage.

Ensuite, il est également possible que les organisations misant sur l'enquête aient été moins bien renseignées sur la médiation que les autres. En effet, comme la médiation est un mode de résolution des conflits plus récent que l'enquête, il est probable que ces organisations aient d'abord utilisé l'enquête afin de résoudre des incidents de violence interne mais que, cinq ans après cette étude, elles aient modifié leurs pratiques pour adopter la médiation.

4.4 Seconde étude : Sondage sur la prévalence des modèles

4.4.1 Méthodologie

4.4.1.1 Échantillon

Le recrutement pour la portion quantitative de cette recherche s'est effectué par l'entremise de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec, qui a transmis un courrier électronique à 1 250 organisations québécoises possédant potentiellement une politique de gestion de la violence ou du harcèlement, afin d'inviter les principaux responsables d'application de ces politiques à participer à un sondage Internet anonyme. Au total, 190 responsables d'application de politique ont répondu au

sondage, pour un taux de réponse de 15,2 % estimé à partir des statistiques de l'Ordre, ce qui est considéré comme acceptable pour les sondages Internet auprès d'organisations (Shih et Fan, 2009).

Les organisations composant l'échantillon final sont surtout localisées dans les régions de Montréal et Québec (n=116; 61 %), tandis que 39 % (n=74) sont situées dans les autres régions administratives du Québec. Elles sont pour la plupart de taille moyenne (n=86; 46 %), suivies par les grandes (n=70; 37 %) et celles de moins de 100 employés qui représentent seulement 17 % de l'échantillon (n=33). Aussi, la majorité œuvre dans le secteur des services (n=130; 68 % / ressources naturelles et transformation : n=60; 32 %). Enfin, les organisations privées non syndiquées représentent 39 % de l'échantillon (n=68), tandis qu'elles sont privées et syndiquées dans une proportion de 33 % (n=59). Les organisations publiques, dans lesquelles les syndicats sont omniprésents, constituent quant à elles 28 % des organisations sondées (n=49).

4.4.1.2 Mesures

Les données ont été collectées à l'hiver 2010 grâce à un sondage auto-administré. Le questionnaire, dont nous avons estimé la durée à moins de 15 minutes, a été pré-testé auprès de cinq entreprises. Il était constitué de trois sections. La première comprenait deux questions de validation. Les organisations devaient posséder au moins une politique de gestion de la violence. Ensuite, nous demandions que ce sondage soit complété par le principal responsable d'application de la politique, à la fois pour nous assurer que chaque répondant possédait les connaissances requises pour ce faire et qu'un seul questionnaire par organisation soit rempli.

Dans la seconde section, nous cumulions des données socio-démographiques sur les organisations représentées afin de constituer des groupes comparables, en l'occurrence la région administrative québécoise, le type (privée ou publique), la juridiction législative (provinciale ou fédérale), la taille (petite, moyenne ou grande), le secteur d'activité (ressources naturelles, transformation, services), de même que la représentation syndicale (ou non) des employés visés par la politique d'intervention.

La dernière section servait essentiellement à présenter les diagrammes découlant de l'analyse séquentielle de synthèse et une description des deux modèles d'intervention

(axé sur l'enquête et axé sur la médiation), de même qu'à demander aux répondants d'identifier celui s'apparentant le plus à la politique d'intervention en vigueur. Ils pouvaient également commenter leur choix comme, par exemple, lorsque le modèle en vigueur se différencie significativement des modèles soumis. Dans cette section, les répondants pouvaient également répondre à une série de questions supplémentaires sur la politique utilisée, incluant une question ouverte où nous leur demandions d'inscrire jusqu'à cinq raisons pour expliquer le choix du modèle lors de la mise en œuvre de leur politique d'intervention.

4.4.1.3 Analyse

Pour procéder à l'analyse des données recueillies, nous avons croisé le choix du modèle d'intervention (axé sur l'enquête et axé sur la médiation) avec chaque variable socio-démographique, en utilisant les tests de Chi carré afin de vérifier l'existence de disparités significatives entre les caractéristiques des organisations relativement au choix d'un modèle d'intervention. Nous avons également répertorié puis ordonné dans une grille d'analyse les données qualitatives sur les raisons expliquant le choix du modèle lors de la mise en œuvre de la politique d'intervention.

4.4.1.4 Validité des résultats

Afin d'assurer la validité des résultats de cette seconde phase de la recherche, nous avons utilisé un questionnaire Internet dont le codage automatisé réduit les erreurs de codage. Ce questionnaire a été pré-testé par cinq organisations ayant participé à la phase qualitative. Ces organisations ont validé les modèles d'intervention soumis dans le cadre du sondage, car elles se sont toutes reconnues dans l'un ou l'autre de ces modèles. Enfin, durant l'analyse, nous avons utilisé le test de Chi carré avec un seuil de signification inférieur à 5 % ($p < 0.05$) pour les comparaisons des données quantitatives ainsi que l'accord inter-juges par consensus pour les raisons invoquées par les participants pour expliquer le choix du modèle d'intervention.

4.4.2 Présentation des résultats

Les commentaires déposés par certains répondants, concernant les différences entre les modèles présentés et ceux utilisés, n'ont pu permettre d'identifier un autre mode d'intervention. De façon générale, seulement 55 % des organisations québécoises

sondées (n=105) ont choisi le modèle axé sur la médiation, afin de gérer leurs incidents de violence, contre 45 % (n=85) pour le modèle axé sur l'enquête. Statistiquement parlant, ce ratio d'utilisation diffère peu des résultats obtenus au cours de la première phase de cette recherche ($\chi^2=0,89$; $df=1$; $p>.10$), ce qui confirme l'utilisation effective et dans une large mesure des deux modèles d'intervention identifiés.

L'analyse croisée de ce résultat avec la région nous indique qu'en milieu essentiellement urbain (région de Montréal et Québec), 61 organisations (53 %) ont choisi le modèle axé sur la médiation, tandis que celui axé sur l'enquête est préféré par 55 organisations (47 %). Le portrait est quelque peu différent pour les autres régions où le modèle axé sur la médiation est légèrement plus populaire, avec 60 % des organisations qui l'ont adopté (n=44; modèle axé sur l'enquête : n=30 ou 40 %). Cette relation avec le choix du modèle n'est toutefois pas statistiquement significative ($\chi^2=0,86$; $p=.21$).

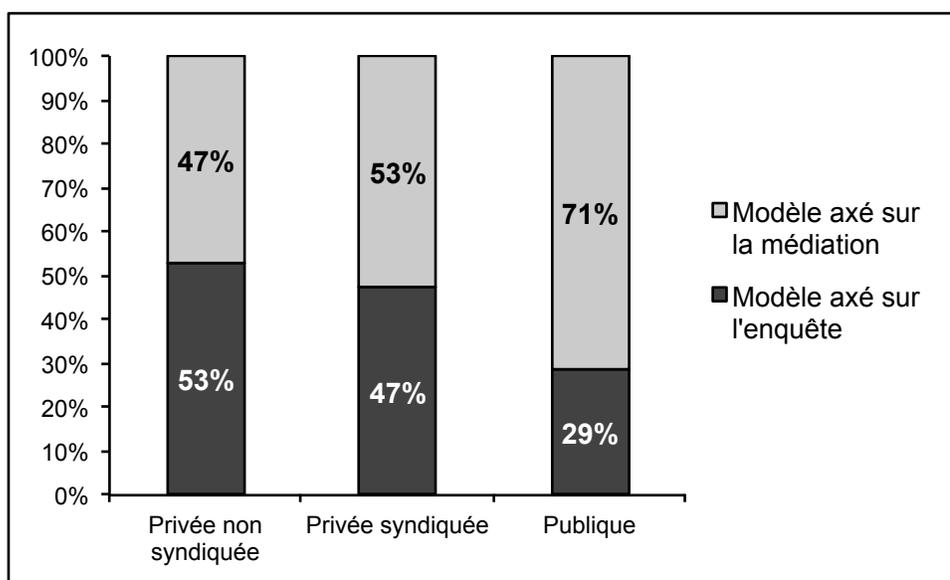
En ce qui concerne la taille de l'organisation, l'analyse croisée démontre que le modèle axé sur l'enquête est utilisé par 55 % des petites organisations (n=18). Le taux d'utilisation du modèle plutôt axé sur la médiation augmente avec la taille pour atteindre 60 % au sein des organisations de grande taille (n=42). Comme pour la relation précédente, celle-ci n'est toutefois pas statistiquement significative ($\chi^2=1,93$; $p=.38$).

Par rapport au secteur d'activité, nous remarquons une répartition quasi équivalente des deux modèles d'intervention au sein des organisations d'exploitation des ressources naturelles et de fabrication. Pour leur part, un peu moins de 60 % des organisations de services utilisent le modèle axé sur la médiation (n=74). Comme pour la taille de l'entreprise, la relation entre cette variable et le choix du modèle d'intervention n'est toutefois pas significative ($\chi^2=0,459$; $p=.498$).

Enfin, le type d'organisation est la seule variable qui entretient une relation concluante et statistiquement significative avec le choix du modèle d'intervention (voir figure 12). L'analyse croisée des deux variables ($\chi^2=7,208$; $p=.027$) révèle que le modèle axé sur l'enquête est légèrement plus présent que l'autre dans les organisations privées non syndiquées avec une proportion de 53 % (n=36). Le taux d'utilisation de ce modèle diminue légèrement dans les organisations privées syndiquées (47 %; n=28) pour se rapprocher de son taux général d'utilisation de 45 %. Enfin, le taux d'utilisation du

modèle misant sur la médiation effectue un bond dans le secteur public, avec 71 % (n=35) des répondants qui affirment l'utiliser. La pénétration de ce modèle est donc largement plus grande dans le secteur public que le privé, syndiqué ou non, comparativement au taux général d'utilisation du modèle (55 %).

Figure 12 – Relation entre le type d'organisation et le choix du modèle



En ce qui concerne les raisons invoquées par les répondants pour expliquer le choix du modèle, nous avons retenu, pour chacun, les quatre principales raisons partagées par un nombre suffisamment élevé de participants (avec une fréquence de mention supérieure à 20 %) pour conclure qu'il s'agit d'une préoccupation marquante. Les arguments-clés suggèrent l'existence des deux logiques d'intervention : logique de gestion des plaintes et logique de gestion des conflits.

Logique du modèle axé sur l'enquête

Au total, 56 organisations qui ont choisi le modèle axé sur l'enquête se sont prononcées sur les raisons les amenant à privilégier l'enquête lors de la mise en œuvre de leurs politiques d'intervention en matière de violence. Les quatre facteurs les plus fréquemment mentionnés sont, dans l'ordre : (1) une approche rapide, (2) une approche simple, (3) une approche qui répond aux exigences de la loi et (4) une approche qui permet d'éclaircir les faits.

Approche rapide. Ce modèle d'intervention permettrait d'abord, selon 43 % de ces organisations (n=24), d'évaluer et de traiter rapidement la plainte. Un répondant juge qu'en s'appuyant sur une seule procédure, « la plainte est enquêtée rapidement », alors que pour un autre, cette façon de procéder assure une « rapidité dans l'évolution du dossier ».

Approche simple. L'approche axée sur l'enquête est aussi choisie parce qu'elle est simple. Dans les organisations qui l'utilisent, une seule voie est prévue pour toutes les plaintes reçues concernant la violence. Ce modèle est donc facile à utiliser pour 36 % des organisations de ce groupe (n=20). Les répondants mentionnent, notamment, la « facilité de traitement » ainsi que la « simplicité du processus ».

Répond aux exigences minimales de la loi. La forte utilisation de l'enquête dans plusieurs milieux de travail découle également de la volonté de ces organisations à répondre aux exigences de la loi (n=18 / 32 %). Il est notamment question de « se conformer à la loi » et de « respecter le cadre légal ». Pour trois répondants, la politique a été adoptée selon « [leur] interprétation de la loi émise par le gouvernement », « la procédure établie par la Commission des normes du travail ».

Permet d'éclaircir les faits. Enfin, le modèle axé sur l'enquête est populaire parce qu'il permet d'éclaircir les faits, préalablement ou non à une médiation. En effet, parmi les 23 % des répondants de ce groupe (n=13) qui invoquent cette raison pour expliquer leur choix du modèle, certains considèrent l'importance de « recueillir l'ensemble des éléments pour avoir une bonne vue d'ensemble » ou encore « [d']avoir les faits avant de considérer une mesure (incluant la médiation) ».

Logique du modèle axé sur la médiation

Pour leur part, 84 répondants qui ont choisi le modèle axé sur la médiation se sont prononcés sur les raisons qui ont amené leurs organisations à choisir ce modèle lors de la mise en œuvre de la politique d'intervention. Les quatre facteurs les plus fréquemment mentionnés sont, dans l'ordre : (1) une approche informelle ou à l'amiable, (2) une approche efficace qui règle le problème de fond, (3) une approche flexible et (4) une approche qui réduit les impacts négatifs du conflit.

Approche informelle ou à l'amiable. Le modèle axé sur la médiation est choisi parce qu'il correspond à une approche informelle ou à l'amiable. En effet, 47 % des répondants (n=50) jugent que la médiation, de par son côté participatif, facilite la communication et la collaboration entre les parties. Ils mentionnent, notamment, qu'il s'agit de « mettre le dialogue de l'avant » ou encore de « [miser] sur la capacité des individus à régler entre eux les difficultés ». L'aspect informel du processus fait aussi en sorte que celui-ci est facilement accessible ou « à la portée » des usagers sur le terrain, qu'ils soient employés ou gestionnaires.

Règle le problème de fond. La préférence envers la médiation s'explique également qu'il s'agit d'une approche efficace puisqu'elle traite le problème de fond. En effet, pour 44 % des répondants (n=40), la médiation permet aux parties de régler le problème à la source du conflit, ce qui facilite leur réconciliation ainsi que l'adoption d'un règlement satisfaisant et durable. Ils mentionnent, notamment, que « la médiation a de meilleures chances de réussite [que l'enquête] », qu'elle « permet de régler le conflit à la source dès le départ » et « [qu']un règlement par médiation est généralement une formule "gagnante" pour tous ».

Approche flexible. La troisième raison invoquée est que le modèle axé sur la médiation est flexible. Pour 30 % des organisations (n=26), ce modèle permet aux parties de choisir la procédure (la médiation ou l'enquête) en plus de s'adapter à la particularité de chaque situation. Un répondant mentionne qu'il s'agit de « donner le choix à la victime », tandis qu'un autre souligne que « [la] nature du problème permet d'utiliser différents moyens de solutions ».

Réduit les impacts négatifs du conflit. Enfin, le modèle misant sur la médiation est préféré parce qu'il minimise les impacts négatifs du conflit ou d'un traitement inapproprié de celui-ci. Parmi les commentaires invoqués par les 25 répondants (28 %) qui ont choisi ce modèle pour cette raison, mentionnons que la médiation est préférée parce qu'elle permet de « minimiser l'impact du traitement d'une plainte sur le milieu de travail » ou pour « éviter de judiciaire[r] le dossier » ou « évite[r] un processus trop formel qui fait peur au plaignant ».

4.4.3 Discussion

Au cours de la seconde phase de cette recherche mixte, nous avons cumulé des données sur la prévalence des deux modèles d'intervention identifiés au cours de la première phase, nous permettant ainsi de confirmer leur utilisation effective dans les organisations québécoises.

Il semblerait que la localisation géographique de l'organisation, sa taille et son secteur d'activité n'exercent aucune influence sur le choix du modèle d'intervention, puisque les relations entre ces caractéristiques et le choix se sont avérées statistiquement non significatives. Ces faibles résultats peuvent toutefois être dus à la trop faible taille de l'échantillon pour y parvenir.

Les résultats du sondage révèlent toutefois que le choix du modèle est influencé par le type d'organisation. Ainsi, de façon générale, la répartition des deux modèles est approximativement de 50/50, hormis dans le secteur public où le modèle privilégiant la médiation domine avec un taux d'utilisation d'un peu plus de 70 %. L'impact est surtout dû au fait que l'organisation est privée ou publique plutôt que par la représentation syndicale ou non des salariés ciblés par la politique, puisque les taux d'utilisation de chacun des deux modèles d'intervention varient d'à peine 6 % lorsqu'on considère l'influence syndicale au sein des organisations privées.

En ce qui concerne les raisons les plus fréquemment citées afin de justifier l'utilisation de chaque modèle, l'analyse de ces données suggère que les modèles correspondent à deux niveaux d'intervention possédant des logiques propres.

Au premier niveau se situe le modèle axé sur l'enquête qui repose exclusivement sur cette procédure afin pour résoudre les différends. Possédant une logique de gestion de plainte, ce modèle est choisi parce que son fonctionnement linéaire paraît simple, rapide et tout à fait approprié pour répondre aux exigences minimales de la loi, c'est-à-dire intervenir pour faire cesser les comportements indésirables. Le principal objectif des organisations qui adhèrent à ce modèle est de se protéger contre toute éventuelle poursuite en cas d'inaction devant une problématique de violence. Bref, elles gèrent les plaintes essentiellement afin de respecter la loi.

Pour sa part, le modèle axé sur la médiation correspond au deuxième niveau d'intervention, dont l'optique est la gestion des conflits. Il est choisi afin de résoudre le conflit à sa source et réconcilier les parties par l'entremise d'une procédure qui favorise la collaboration et permet de minimiser les impacts négatifs du conflit. Cette approche est aussi flexible, puisqu'elle permet l'utilisation de l'enquête, ou un retour à celle-ci au besoin. En opposant deux procédures concurrentes (la médiation dans la majorité des cas et l'enquête dans certains cas dont les particularités justifient son utilisation), ce modèle est plus fluide, mais aussi plus complexe à opérer que le premier.

Cette analyse opposant deux logiques d'intervention (gestion des plaintes *versus* gestion des conflits) est soutenue par Walton (1987) qui souligne qu'un tiers intervenant dans un conflit possède deux options : il peut intervenir dans le but de contrôler le conflit, pour éviter l'escalade ou les préjudices majeurs, ou intervenir dans le but de résoudre le conflit, en corrigeant la situation à l'origine.

4.5 Discussion générale

Pourquoi le modèle axé sur la médiation est davantage présent dans les organisations publiques que dans les organisations privées? Et pourquoi ce modèle n'a pas pénétré autant les organisations privées que les organisations publiques? Quatre hypothèses nous permettent d'expliquer le déséquilibre entre le secteur privé et le secteur public relativement au choix du niveau d'intervention.

Le mimétisme. Pour adopter une politique, soit les organisations s'inspirent de ce qu'elles font déjà pour d'autres types de conflits, soit elles calquent de ce qui a préalablement été fait dans d'autres organisations. D'une part, le modèle axé sur l'enquête correspond à celui déjà utilisé pour résoudre les cas de harcèlement sexuel. La préférence pour ce modèle est aussi parfois conditionnée par les dynamiques relationnelles internes de certains milieux de travail comme, par exemple, dans certaines organisations syndiquées où le recours automatique à l'enquête est plutôt privilégié. Dans ces milieux, les salariés (et leurs représentants en milieu syndiqué) ainsi que les gestionnaires s'appuient davantage sur des mécanismes centrés sur les droits des parties comme le grief et l'arbitrage, auxquels les employés sont habitués et envers lesquels ils entretiennent une relation de confiance.

D'autre part, l'imitation des pratiques déjà utilisées par d'autres organisations s'effectue de façon différente par les secteurs privé et public. D'un côté, les organisations privées ont soit cherché d'elles-mêmes, rapidement et de façon sporadique, un modèle à appliquer, ou bien, elles ont eu recours à un consultant externe dont le modèle était sans doute déjà utilisé par plusieurs autres organisations. Quant aux organisations publiques (ainsi que certaines organisations privées), celles-ci sont dotées d'un service des ressources humaines sophistiqué et peuvent davantage compter sur des intervenants internes à l'affût des meilleures pratiques. Les chances que la médiation, recommandée par la littérature, soit utilisée par ces organisations se trouvent ainsi accrues.

Cette hypothèse est soutenue par la théorie institutionnelle qui met l'accent sur l'homogénéisation des pratiques à travers les organisations, en réponse aux pressions environnementales (Paauwe et Boselie, 2003). Contraintes par les lois du travail, les organisations n'ont d'autre choix que d'adopter des programmes de gestion de la violence au travail afin de maximiser leur légitimité sociale (DiMaggio et Powell, 1983). Or, selon cette théorie, les organisations privées, incertaines des bonnes pratiques ou des objectifs à atteindre, tendent à se modeler aux autres qu'elles perçoivent légitimes et/ou performantes, ou font appel à des consultants qui offrent des modèles préfabriqués largement répandus et parfois peu efficaces (Paauwe et Boselie, 2003).

Les ressources nécessaires au fonctionnement de la politique. Une politique d'intervention privilégiant la médiation semble plus lourde et complexe à opérer qu'une autre reposant essentiellement sur l'enquête. Les organisations qui adoptent le premier modèle doivent prévoir l'utilisation potentielle de deux intervenants internes et/ou externes dans toute situation, au cas où un transfert de procédure s'avèrerait souhaitable et désiré. Or, comme, il n'existe aucune précision dans la L.N.T. concernant des mesures spécifiques autres que de déployer « tout moyen raisonnable » pour prévenir et gérer les incidents de harcèlement (art. 81.19.), il semble que la médiation en contexte organisationnel ne soit pas essentielle à l'employeur et que l'enquête peut constituer à elle seule un moyen raisonnable pour faire cesser le harcèlement selon la loi. Il est donc raisonnable de croire que plusieurs organisations privées utilisent l'enquête seule, essentiellement parce qu'elles sont davantage contraintes par des objectifs de rentabilité que les organisations publiques. Elles choisissent donc un modèle qui paraît

simple, rapide et peu coûteux à opérer. En revanche, les organisations publiques possèdent davantage la structure et les ressources nécessaires pour agir puisqu'elles possèdent des intervenants internes et/ou des personnes capables de coordonner le travail d'intervenants externes.

Cette hypothèse est également soutenue par la théorie institutionnelle selon laquelle les organisations privées tentent de maximiser leur légitimité sociale au moindre coût possible pour assurer leur efficacité alors que, pour les organisations publiques, il s'agit d'une volonté réelle de contrôler leurs employés (DiMaggio et Powell, 1983). Dans les organisations privées, davantage préoccupées par l'efficacité et la rentabilité, le temps devient une ressource très précieuse pour les gestionnaires qui utilisent volontairement la méthode qu'ils jugent la plus expéditive afin de résoudre les incidents de violence. D'une part, ce procédé leur permet d'éviter une étape qui consomme du temps (la médiation). D'autre part, comme ils sont amenés à prendre des décisions régulièrement, ils considèrent le fait de contrôler le résultat d'un conflit, ici par l'entremise d'une enquête, comme une extension normale et logique de leur travail (Lewicki et Sheppard, 1985).

Ainsi, plusieurs consultants issus de divers milieux professionnels vendent des modèles qui répondent à une exigence fondamentale perçue par certaines organisations qui utilisent ce modèle : un coût de fonctionnement minimal. Ce calcul demeure tout de même largement sous-optimal, car il ne tient pas compte des pertes associées au fait de mal gérer ou de ne pas gérer les conflits, ainsi que les bénéfices potentiels de permettre aux parties de résoudre le problème à la source de leur conflit. Ce modèle, largement diffusé par les consultants, se trouve également dans des organisations qui désirent également mettre en œuvre un système à coût minimal, mais de façon autonome en imitant d'autres entreprises, en dépit des nombreux ouvrages d'intervention qui soutiennent la médiation (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Hubert, 2003; Lafond et Provencher, 2004; Olsen, 2005; Rowe, 1990).

L'intérêt d'appliquer ou non les meilleures pratiques. Plusieurs organisations privées ne voient pas l'intérêt d'engager des ressources pour développer et utiliser un modèle complexe afin de conserver un climat de travail sain et harmonieux. Elles empruntent

plutôt l'optique qu'en appliquant des sanctions, voire en congédiant le responsable, on permet de régler le problème. Ces organisations sont donc motivées à s'en tenir à l'intervention minimale exigée par la loi. Pour leur part, les organisations publiques possèdent davantage l'intérêt d'appliquer les meilleures pratiques. La sécurité d'emploi qu'elles procurent à une portion importante de leurs employés les motive à corriger le problème à la source du conflit plutôt que de tenter de déplacer un employé ailleurs dans l'organisation, qu'elles ne peuvent congédier facilement. Contrairement aux organisations privées qui sont davantage préoccupées par leur rentabilité, elles voient donc un plus grand intérêt à utiliser un mécanisme recommandé par la Commission des normes du travail (la médiation) afin de maintenir un climat de travail sain.

Cette hypothèse est également soutenue par la théorie institutionnelle selon laquelle les organisations publiques (ainsi que les organisations privées fortement liées ou dépendantes du secteur public) sont davantage disposées que les organisations privées à adopter volontairement les innovations soutenues par le gouvernement (Zucker, 1987).

Les avantages indirects de l'enquête. Malgré que la médiation soit souvent promue dans les ouvrages spécialisés en gestion de la violence et du harcèlement au travail (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Hubert, 2003; Lafond et Provencher, 2004; Olsen, 2005; Rowe, 1990), il est raisonnable de croire que plusieurs employeurs jugent que les conséquences négatives directes de recourir à l'enquête sont quasi nulles et que les bénéfices sont élevés, alors que le fait de recourir à une médiation interne comporte des inconvénients.

Par exemple, une analyse des rapports annuels de la C.N.T. (Commission des normes du travail, 2005 à 2012) révèle qu'une grande proportion de l'ensemble des 16 037 plaintes de harcèlement fermées à la C.N.T. entre le 1^{er} juin 2004 et le 31 mars 2012 l'ont été, soit parce qu'elles ont fait l'objet d'une fermeture administrative (p.ex. : rejet de la plainte lors de l'évaluation initiale) ou d'un désistement par le salarié (approximativement 57 %), soit parce qu'elles ont été jugées non fondées à la suite d'une enquête démontrant que les gestes posés ne constituent pas du harcèlement au sens de la loi (approximativement 11 %). De plus, sur l'ensemble des 1 271 dossiers fermés à la suite d'un transfert à la C.R.T., à peine 60 plaintes se sont rendues en audience devant

la C.R.T. De plus, les décisions se sont avérées majoritairement défavorables pour les salariés (seulement 18 décisions favorables ou 1,4 % de l'ensemble des plaintes fermées à la C.R.T.). Ainsi, la plupart de plaintes pour harcèlement déposées à la C.N.T. ne se traduisent pas en sanction directe pour l'employeur.

Par extension, il est raisonnable de croire que plusieurs enquêtes en milieu organisationnel concluent que la plainte n'est pas fondée ou résultent en abandon par le plaignant. Les organisations perçoivent donc un net avantage à débiter le traitement de la plainte par une enquête plutôt que de proposer aux parties une médiation, car cette façon de procéder leur permet de se débarrasser du problème sans toutefois devoir gérer une médiation. Autrement dit, pourquoi procéder à une médiation pour résoudre un problème de harcèlement inexistant?

Aussi, les organisations sont à l'aise pour s'en remettre à un intervenant ou à un organisme externe afin de démontrer que la plainte n'est pas fondée, car le fait de déléguer la tâche d'arbitrer le différend à un tiers externe permet au gestionnaire de laver sa réputation tout en ne se mouillant pas, puisqu'il délègue cette responsabilité à un autre.

De plus, comme la médiation nécessite de reconnaître à tout le moins qu'il y a un problème, voire une certaine responsabilité, le recours à l'enquête permet au gestionnaire d'éviter de reconnaître une responsabilité qui ne lui serait probablement pas imputée.

Enfin, le rapport d'enquête qu'il reçoit l'informe sur la qualité du climat de l'équipe ou du service d'où provient la plainte et lui permet ainsi d'intervenir à l'avenir sans pour autant être tenu responsable des incidents allégués dans la plainte.

Nous tenons toutefois à effectuer une mise en garde concernant cette logique à l'effet que s'il n'y a pas de harcèlement, il n'y a pas de problème à gérer. En n'intervenant pas adéquatement, c'est-à-dire en procédant seulement par une enquête qui risque fort probablement d'invalider simplement le bien-fondé de la plainte, l'employeur risque de favoriser la perpétuation d'un problème existant dans l'entreprise.

À l'inverse, dans une logique de saine gestion des conflits, une plainte pour harcèlement, même lorsqu'elle s'avère non fondée, est généralement le symptôme d'un problème de

relations interpersonnelles réel qui peut s'aggraver, voire même escalader au point de se transformer en véritable harcèlement. Le fait d'amorcer une médiation permettrait de connaître la source de ce problème et d'offrir des pistes de solutions afin de le résoudre définitivement.

4.6 Limites et avenues de recherche future

Cette recherche présente deux limites principales et une plus secondaire. Premièrement, le mode de recrutement des organisations participant à la deuxième phase de la recherche fait en sorte que l'échantillon n'est pas tout à fait représentatif de l'ensemble des organisations québécoises. Toutefois, nous avons eu recours à l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec afin de diffuser le sondage sur la prévalence des archétypes, car cet organisme reconnu nous est apparu comme le seul susceptible de joindre directement et rapidement un grand nombre de responsables d'application de politiques. Cette façon de procéder nous a permis d'obtenir un échantillon suffisamment important, dans le cadre d'une recherche exploratoire, pour renforcer la validité des modèles.

Ensuite, la recherche a été limitée au territoire et à la population du Québec, en tenant compte de son contexte légal particulier. Il est donc fortement possible de constater d'autres modes de résolution des incidents de violence au travail dans des pays où les lois et les coutumes diffèrent. Néanmoins, les deux archétypes d'intervention se fondent sur une étude de cas multiples réalisée à l'aide de la triangulation de méthodes, ce qui a permis d'obtenir une compréhension profonde des mécanismes d'intervention post-incident utilisés. La validité interne ou théorique constitue donc une force de cette recherche.

Enfin, bien que les résultats de cette recherche permettent d'éclaircir un peu plus ce qui s'effectue en pratique pour gérer la violence au travail, nous ne pouvons que présumer des raisons qui motivent certaines entreprises privées à choisir la logique de gestion de conflits plutôt que simplement une logique d'enquête. Nous sommes malgré tout parvenus à établir un inventaire préliminaire de ces motifs et les arguments invoqués par les participants nous ont permis d'amorcer une interprétation plausible du déséquilibre entre les secteurs privé et public concernant ce choix.

Malgré les apports de cette recherche exploratoire, certaines questions demeurent sans réponse. Par exemple, pourquoi certaines organisations considèrent-elles l'enquête comme une approche efficace, alors que la médiation est considérée comme étant plus économique en temps et en ressources financières et humaines? Et quel est l'effet réel de chaque procédure sur le climat de travail?

Pour répondre à ces questions, il s'avère primordial d'approfondir la recherche sur les motivations à choisir un modèle plutôt que l'autre. Il serait intéressant d'abord d'interviewer des responsables d'applications de politiques d'organisation sur les raisons positives et négatives relatives au choix du modèle afin d'obtenir un portrait plus complet des motivations. Un programme de recherche pourrait mesurer également le succès relatif de chacun des modèles, en termes de degré d'atteinte des objectifs préétablis lors de la mise en œuvre des politiques d'intervention par les organisations, de même que le niveau de satisfaction des intervenants et des utilisateurs des politiques. Nous pourrions découvrir, notamment, que l'utilisation de l'enquête peut engendrer un climat de travail relativement positif dans certains milieux, syndiqués notamment, où les salariés ont déjà l'habitude d'utiliser l'arbitrage comme mode privilégié de gestion des conflits.

Chapitre 5 – Les besoins et préoccupations des salariés dans le cadre d’une médiation pour harcèlement psychologique

Cet article vise à comprendre les attentes et les besoins des salariés qui ont participé à une médiation à la Commission des normes du travail (C.N.T.), à la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique en vertu de la Loi sur les normes du travail (L.N.T.) du Québec. Les données ont été collectées grâce à des entrevues téléphoniques auprès de 21 participants. L'analyse qualitative de type phénoménologique nous a permis de cerner les attentes et les besoins clés liés à la satisfaction des salariés lors du processus de médiation. Des recommandations concernant le processus à utiliser dans les cas de harcèlement psychologique découlent de ces résultats.

Mots-clés : gestion des conflits, gestion de la violence, harcèlement psychologique, médiation, facteurs de satisfaction, salariés.

5.1 Introduction

Selon plusieurs auteurs en gestion de la violence au travail (Cantin et Cantin, 2004; Hubert, 2003; Rowe, 1990), une politique d'intervention en matière de harcèlement devrait reposer sur deux procédures complémentaires : l'enquête et la médiation. Une organisation devrait préférer cette dernière, lorsque possible, afin d'aider les parties à résoudre elles-mêmes leur conflit (Chamberland, 2004; Olsen, 2005). Toutefois, à notre connaissance, aucune étude ne s'est attardée aux besoins des salariés dans le cadre d'un processus de médiation, à la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique, et la majorité des ouvrages qui traitent de médiation dans ce contexte particulier sont essentiellement prescriptifs (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Olsen, 2005).

Afin de combler ce déficit, nous avons adopté l'objectif général de cette recherche, qui est de dresser une liste des attentes et des préoccupations importantes pour les salariés dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique. L'analyse sert également à cerner les besoins clés liés à la satisfaction des salariés lors du processus de médiation.

5.2 Perspectives sur les facteurs potentiels de satisfaction

Puisque la littérature ne s'est pas attardée aux facteurs de satisfaction des salariés dans le cadre d'un processus de médiation pour harcèlement psychologique, nous devons nous appuyer sur des types de littérature apparentés afin d'explorer des pistes de réflexion sur les attentes et les besoins des salariés ainsi que sur les outils disponibles en médiation susceptible de favoriser leur satisfaction dans ce contexte particulier. Une analyse de la littérature en gestion des conflits révèle quatre perspectives qui abordent les facteurs potentiels de satisfaction des salariés : (1) la justice organisationnelle, de même que trois approches de médiation, soit (2) la médiation classique, (3) la médiation relationnelle (ou transformative) ainsi que (4) la médiation pénale.

5.2.1 La justice organisationnelle

Un concept très important en médiation est celui de la justice organisationnelle. La littérature dans ce domaine distingue généralement trois grands types de justice : (1) la justice distributive, (2) la justice procédurale ainsi que (3) la justice interactionnelle (Nabatchi et collab., 2007).

La justice distributive s'attarde aux règles d'allocation des ressources organisationnelles. Dérivée de la théorie de l'équité (Adams, 1965) à l'effet que certaines personnes comparent leurs coûts et bénéfices avec ceux des autres, elle suggère que la satisfaction d'une personne provient du résultat d'un processus décisionnel, c'est-à-dire en fonction de la quantité de ressources qu'elle reçoit. Leventhal (1980) a déterminé les règles morales les plus susceptibles d'engendrer un sentiment de justice lors de la distribution des ressources, à savoir l'équité (ressources réparties proportionnellement au mérite ou la contribution de chaque membre du groupe), l'égalité (ressources réparties également entre les différents membres du groupe) et selon les besoins (ressources réparties selon les besoins différents de chaque membre du groupe). Selon cet auteur, les trois règles sont fondamentalement justes. Elles ne peuvent toutefois pas être appliquées simultanément et doivent être judicieusement choisies selon le contexte, en fonction de certains critères, notamment la nature de l'objet distribué (récompenses économiques/socio-émotionnelles), les objectifs organisationnels (productivité/climat de travail harmonieux) et la nature de la relation (court/long terme).

Pour sa part, la justice procédurale concerne les règles et le fonctionnement du processus par lequel chaque résultat octroyé est déterminé (Kressel et Pruitt, 1989; Nabatchi et collab., 2007; Thibaut et Walker, 1975). S'inspirant de l'approche du Processus juste (Due Process) (Davis, 1957; Edwing, 1982), Thibaut et Walker (1975) ont développé le modèle du Contrôle (Control Model) comportant cinq procédures de distribution du pouvoir décisionnel, incluant la médiation. Les autres procédures décisionnelles comprennent la discussion, la négociation, l'arbitrage et la décision autocratique. Selon ces théories, le fait de respecter certaines règles décisionnelles, dont la neutralité, l'honnêteté, la consistance et l'opportunité d'être écouté favorisent un sentiment de justice auprès des parties (Bayles, 1990; Bies et Moag, 1986; Leventhal, 1980; Tyler et Bies, 1990).

Un concept lié la justice procédurale est à celui de la Parole (Voice), tiré du modèle de Fuite-Parole (Exit-Voice Model) de Hirschman (1970). Il s'agit d'un modèle économique stipulant qu'une organisation apprend généralement la détérioration d'une relation avec un consommateur lorsque celui-ci se plaint (utilisation de la parole) ou lorsqu'il cesse d'acheter le produit ou le service (utilisation de la fuite). Repris par plusieurs auteurs s'intéressant au domaine du travail (p.ex. : Farrell, 1983; Freeman et Medoff, 1984; Klaas, 1989), ce modèle suggère que les employés qui vivent un problème dans le cadre du travail cherchent, soit à exprimer leur mécontentement par un commentaire ou une plainte, soit à fuir l'organisation.

Enfin, la justice interactionnelle fait référence à la qualité du traitement interpersonnel reçu dans le cadre d'un processus décisionnel (Bies et Moag, 1986). La justice interactionnelle se divise en deux sous-catégories : La justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Colquitt, 2001; Nabatchi et collab., 2007). La justice informationnelle réfère à la perception de la qualité de l'explication d'une procédure décisionnelle, tandis que la justice interpersonnelle met plutôt l'accent sur le degré de politesse et de respect avec lequel les personnes sont traitées par les autorités dans le cadre d'un processus décisionnel. Lorsque ce concept est appliqué à la médiation, il concerne également la qualité de la relation avec l'autre partie et comprend, notamment, le fait que l'autre écoute notre point de vue et qu'il le considère légitime (Nabatchi et collab., 2007).

Résultats de recherche

Plusieurs recherches ont démontré que l'évaluation du résultat atteint s'avère importante et qu'un sentiment d'injustice distributive favorise du ressentiment et de l'hostilité (Folger, 1993; Greenberg, 1986; Pruitt, 1981; Raiffa, 1982; Rubin et Brown, 1975). Néanmoins, le modèle de justice distributive s'applique davantage dans les situations concernant l'allocation de ressources quantifiables, comme dans le cadre d'une négociation dans le but de déterminer un salaire ou un montant monétaire à titre de compensation (Nabatchi et collab., 2007).

En effet, le degré de satisfaction d'une personne relativement au résultat est grandement affecté par des facteurs autres que le fait d'avoir « gagné » ou « perdu » et la procédure employée pour arriver à ce résultat s'avère particulièrement importante. Thibaut et Walker (1975) ont démontré que les personnes ont tendance à mieux accepter une décision prise par une tierce partie, notamment lors d'un procès, lorsqu'elles considèrent que le processus suivi était juste et qu'elles avaient la possibilité d'exprimer leur point de vue. La médiation en général procure donc un sentiment de justice procédurale parce que les parties cherchent généralement une opportunité de dialogue constructif axé sur la résolution d'un problème (Bush, 1996; Reich et collab., 2007). Chacune peut avancer tous ses intérêts et les divergences qu'elle a avec l'autre. Le sentiment de justice procédurale fait en sorte que chaque partie peut se plier volontairement à une entente moins favorable que prévu (Pruitt et collab., 1993; Zubek et collab., 1992).

Notons toutefois que des recherches ont démontré que les personnes distinguent la qualité du traitement (justice interactionnelle) de la qualité de ce processus décisionnel comme tel (justice procédurale). Aussi, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle contribueraient fortement à l'évaluation globale du processus par le salarié (Colquitt et collab., 2001; Nabatchi et collab., 2007; Nabatchi et collab., 2010). Le fait que son point de vue soit écouté, compris et reconnu par l'autre partie devient important (Pruitt et collab., 1993; Zubek et collab., 1992).

Implications pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique

Ainsi, selon la littérature sur la justice organisationnelle, il est raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, la satisfaction du salarié

est liée au fait de recevoir des explications concernant le processus de médiation (justice interactionnelle-informationnelle), à sa capacité de faire valoir son point de vue durant le processus (justice procédurale), au fait d'être respecté par le médiateur et l'employeur (justice interactionnelle-interpersonnelle), en plus de recevoir une compensation pour les torts subis (justice distributive).

En somme, il existe trois formes de justice organisationnelle susceptibles d'être importantes pour les salariés dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique. Différentes approches de médiation, dont les fonctionnements et les objectifs diffèrent, ont été développées afin de répondre à ces formes de justice.

5.2.2 Les approches en médiation

Il existe différentes approches de médiation, dont les fonctionnements et les objectifs diffèrent. Aussi, la littérature en gestion des conflits comporte plusieurs typologies concernant ces approches (voir p.ex. : Beardsley et collab., 2006; Boulle et Kelly, 1998; Picard et collab., 2004). Aux fins de cette recherche, nous avons agrégé ces typologies pour présenter trois approches de médiation : (1) l'approche classique, (2) l'approche transformative ainsi que (3) la médiation pénale (Picard et collab., 2004).

5.2.2.1 La médiation classique

Pour favoriser un règlement du conflit, l'approche classique focalise sur la ratification d'une entente afin de résoudre le problème à la source du conflit. Il existe deux principales formes de médiation classique : (1) la médiation évaluative et (2) la médiation centrée sur les intérêts.

Identifiée par Riskin (1996), la médiation évaluative se fonde sur une conception légale de la justice et est surtout utilisée dans le cadre des tribunaux civils et administratifs comme alternative au procès ou à l'arbitrage (Bush, 2003). Le travail du médiateur évaluatif consiste essentiellement à informer les parties sur les forces et les faiblesses de leurs positions respectives et à leur communiquer sa prédiction quant à l'issue probable d'un procès ou d'un arbitrage, tout en leur soulignant l'urgence de régler, afin d'éviter ces procédures plus formelles. Pour favoriser un règlement du conflit, le médiateur peut également effectuer des recommandations concernant un règlement probable. Ces recommandations sont davantage basées sur les droits des parties plutôt que sur leurs

besoins et intérêts comme c'est le cas avec la médiation basée sur les intérêts. Une part importante du travail du médiateur de type évaluatif consiste donc à amener les parties à juger de la pertinence de s'entendre dans le cadre d'une médiation plutôt que de poursuivre avec une procédure plus formelle.

Pour sa part, la médiation centrée sur les intérêts est utilisée dans une variété de contextes, notamment en milieu organisationnel. Aussi appelée médiation facilitatrice, cette approche se fonde sur les principes de la négociation raisonnée, développés par Fisher et Ury (1981) qui considèrent le conflit comme un problème à résoudre et focalisent sur la ratification d'une entente mutuellement satisfaisante. Le principal rôle du médiateur est de faciliter la collaboration entre les parties, notamment en les amenant à définir leurs intérêts sous-jacents au conflit, à générer des options de solutions susceptibles de résoudre le problème, à évaluer ces options selon des critères objectifs afin de savoir dans quelle mesure chaque option permet effectivement de combler leurs intérêts pour enfin choisir la ou les solutions qui satisferont le mieux leurs intérêts communs. Le travail du médiateur consiste donc essentiellement à amener les parties à surmonter les obstacles dressés entre eux qui nuisent à l'adoption de solutions permettant de résoudre le conflit.

Le point commun entre ces deux formes de médiation classique est que le médiateur focalise sur la ratification d'une entente afin de résoudre le problème à la source du conflit dans le cadre d'un dialogue constructif. Cette approche répond donc aux principes de justice distributive et de justice procédurale.

Résultats de recherche

Des recherches en médiation classique suggèrent que le fait de résoudre le problème à la source du conflit contribue au respect de l'entente convenue et à une meilleure relation entre les parties (Pruitt et collab., 1993). En effet, la médiation favorise donc un règlement plus durable que l'arbitrage ou le procès traditionnel (Savoury et collab., 1995) et le taux de succès moyen approximatif de cette procédure est de 75% (Wall Jr et collab., 2001). Généralement, les parties qui participent à une médiation cherchent une opportunité de dialogue constructif axé sur la résolution d'un problème (Reich et collab., 2007). Chacune peut avancer tous ses intérêts et les divergences qu'elle a avec l'autre,

en plus d'être écoutée par celle-ci. La médiation procure donc un sentiment de justice procédurale et les parties peuvent se plier volontairement à une entente moins favorable que prévu (Pruitt et collab., 1993; Zubek et collab., 1992). Il existe toutefois différents degrés de satisfaction concernant l'entente et la réconciliation entre les parties est plus fréquente lorsque l'entente est considérée comme « à valeur ajoutée » (Poitras et Le Tareau, 2009).

Enfin, certains chercheurs en médiation classique ont démontré qu'une rencontre préparatoire (aussi appelée pré-médiation) axée sur l'établissement d'un lien de confiance entre le médiateur et chaque partie, plutôt que sur la détermination d'attentes substantives, contribue à améliorer la qualité perçue de l'entente et à atténuer le conflit (Goldberg et Shaw, 2007; Swaab, 2009).

Implications pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique

Ainsi, selon la littérature sur la médiation classique, il est raisonnable de croire que dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, la satisfaction du salarié est liée à la qualité de l'entente en termes de capacité à répondre aux intérêts du salarié et à résoudre le problème à la source du conflit.

5.2.2.2 La médiation transformative

La médiation transformative a été mise de l'avant par Bush et Folger (1994). Comme son nom l'indique, elle vise la transformation de la relation des parties. Le travail du médiateur transformatif consiste à favoriser une ouverture et la compréhension du point de vue de l'autre. Pour ce faire, il s'appuie sur les deux outils principaux de la méthode : l'autonomisation (*empowerment*) et la reconnaissance (*recognition*).

L'autonomisation réfère au développement des capacités à résoudre le conflit (Bush et Folger, 1994). L'approche considère que les parties possèdent la motivation nécessaire pour résoudre le conflit et que l'intervention (minimale) du médiateur doit essentiellement favoriser chez elles le développement de leur confiance et leur capacité à définir leurs propres problèmes et de chercher leurs propres solutions. Pour sa part, la reconnaissance réfère à la capacité de chaque partie à percevoir et à comprendre la façon dont l'autre définit le conflit ainsi que les raisons qui l'amènent à chercher une solution en particulier (Nabatchi et collab., 2010). Autrement dit, il s'agit de reconnaître la

perspective de l'autre concernant les sources et les solutions au conflit. Le but ultime de cette approche est d'amener les parties à pouvoir régler leurs conflits futurs de façon autonome, sans l'aide du médiateur.

Dans sa forme la plus pure, la médiation transformative se distingue des autres formes de médiation, d'abord parce qu'elle ne prévoit aucune rencontre préparatoire, l'essentiel du travail du médiateur s'effectuant durant la médiation. Ensuite, cette approche repose sur l'expression des émotions (incluant la colère, la rage, etc.) ainsi que sur la réitération des mots utilisés par chaque protagoniste au cours du conflit, afin d'en mesurer la portée, ce qui est nécessaire pour reconnaître le point de vue de l'autre. Étant donné le rôle d'intervention minimale du médiateur, cela implique que celui-ci peut ne pas être amené à détoxifier le langage d'un protagoniste qui émet une affirmation violente. Enfin, la ratification d'une entente (substantive) dans le cadre de la médiation devient secondaire au profit du rétablissement de la relation (Folger et Bush, 1996; Nabatchi et collab., 2010). Cette approche répond donc aux besoins de justice procédurale et de justice interactionnelle, alors que la justice distributive devient moins importante.

Résultats de recherche

La recherche en médiation transformative suggère que les employés qui recourent à ce type de médiation cherchent une occasion de favoriser la communication avec l'autre partie ainsi qu'une compréhension mutuelle (Bingham et collab., 2010). En effet, les parties sont davantage satisfaites par le fait que l'autre a écouté et compris leur point de vue que par le contenu de l'entente. Le taux de satisfaction concernant la participation au processus est d'environ 90 % contre 60 % concernant le résultat (Nabatchi et collab., 2010). Aussi, approximativement 60 % des participants considèrent que le médiateur les a aidés à comprendre le point de vue de l'autre et vice-versa (Nabatchi et collab., 2010). Enfin, environ le tiers des participants mentionne avoir reçu des excuses par l'autre partie dans le cadre d'une médiation de ce type, ce qui correspond au principe de reconnaissance à la base de cette approche (Bingham et collab., 2010).

Implications pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique

La médiation transformative met l'accent, entre autres, sur la parole, alors que la médiation classique met plutôt l'accent sur la compensation. Ainsi, selon la littérature

sur la médiation transformative, il est raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, la satisfaction du salarié est liée au fait que le processus leur permet de développer des compétences afin de résoudre leurs conflits futurs de façon autonome (principe d'autonomisation) ainsi qu'à la possibilité de s'engager dans un dialogue durant lequel l'autre partie écoute et comprend son point de vue (principe de reconnaissance).

5.2.2.3 La médiation pénale

La dernière forme de médiation relationnelle est la médiation pénale (*Victim-Offender Mediation*), surtout utilisée comme alternative au procès criminel (Umbreit et collab., 2004), mais parfois, aussi, en milieu organisationnel (Kidder, 2007). Ce type de médiation s'articule davantage autour d'un dialogue entre les parties dont l'objectif est de combler les besoins émotionnels et informationnels de la victime et de responsabiliser le délinquant relativement à son comportement, alors que l'entente concernant la compensation des dommages causés devient secondaire.

Le travail du médiateur consiste essentiellement à encourager et à faciliter ce dialogue afin de permettre à la victime de communiquer ses émotions au délinquant, de lui poser des questions et de recevoir des excuses de sa part (Umbreit et Greenwood, 1999). Cette approche répond donc aux besoins de justice procédurale et de justice interactionnelle, alors que la justice distributive devient moins importante.

La médiation pénale se distingue des autres formes de médiation, d'abord par la nécessité pour le délinquant d'admettre sa responsabilité, de reconnaître le tort causé et de démontrer un regret pour celui-ci. La sécurité physique et psychologique des participants est également importante, à la fois pour ne pas aggraver la vulnérabilité de la victime, qui se sent déjà en état d'impuissance du fait d'avoir subi un crime, mais aussi pour éviter que celle-ci se venge auprès de la personne mise en cause. Cet aspect de la sécurité peut être abordé avec chaque partie dans le cadre de la rencontre de pré-médiation, qui est un autre aspect essentiel de cette forme de médiation. En effet, les deux protagonistes doivent être préparés concernant l'attitude à adopter durant la médiation afin d'assurer le succès de leur rencontre. D'une part, le médiateur doit aider la victime à identifier ses besoins, en plus de la rassurer concernant le déroulement du

processus et de l'entraîner sur les techniques de communication. Si le médiateur en ressent le besoin, il peut profiter de cette rencontre pour encourager la victime à être accompagnée par un proche qui pourra la soutenir psychologiquement durant la médiation. D'autre part, le délinquant doit être coaché sur la façon de recevoir adéquatement le discours et les émotions communiqués par la victime ainsi que sur les techniques de communication efficaces pour démontrer un regret.

Résultats de recherche

Bien que la restitution des pertes soit citée comme la principale raison pour laquelle plusieurs victimes participent au processus, entre 80% et 90% d'entre elles sont satisfaites de leur participation à la médiation parce que le processus leur a fourni une occasion de dialoguer avec le délinquant (Evje et Cushman, 2000; Flaten, 1996; Latimer et collab., 2001; Roberts, 1995). Certaines études relatent même que les victimes qui, initialement, ne cherchaient pas spécifiquement ce type de dialogue évaluaient que celui-ci avait largement contribué à leur satisfaction avec le processus (Borton, 2009).

Afin de s'avérer satisfaisant pour la victime, ce dialogue doit focaliser sur l'expression de ses émotions, sur la quête d'informations concernant les motivations qui ont poussé le délinquant à commettre son crime ainsi que sur les excuses de sa part (Choi et collab., 2010; Evje et Cushman, 2000; Flaten, 1996; Latimer et collab., 2001; Roberts, 1995). Certaines recherches dans ce domaine rapportent d'ailleurs que les excuses sont le résultat le plus fréquent dans le cadre d'une médiation de ce type (Bonta et collab., 1998; Dhami, 2012; Miers et collab., 2001) et qu'elles favorisent la guérison des dommages émotionnels et psychologiques de la victime (Stubbs, 2007). En effet, les excuses agissent comme une forme de compensation très efficace (Choi et collab., 2010), alors qu'une compensation (monétaire ou matérielle) effectuée sans regret sincère tend à moins atténuer sa colère (Braithwaite, 2003; Kim et collab., 2004; Robbennolt, 2006).

Le dialogue entre la victime et le délinquant nécessite toutefois une rencontre de pré-médiation, qui est largement utilisée dans ce contexte particulier (Umbreit et Greenwood, 1999), car la préparation minutieuse des deux parties est un facteur particulièrement important, voire le plus important (Flaten, 1996), pour assurer le succès de la médiation (Umbreit et collab., 2004). En plus de préparer adéquatement les

victimes à dialoguer avec le délinquant dans un cadre sécuritaire (Collins, 1984; Fercello et Umbreit, 1999; Roberts, 1995), cette rencontre contribue à réduire leur niveau d'anxiété, notamment parce que celles-ci peuvent alors recevoir de l'information un processus dont elles ignorent le fonctionnement, en plus de poser des questions au médiateur (Umbreit et collab., 2001). À l'inverse, l'absence de pré-médiation est associée à une faible satisfaction des victimes concernant leur participation au processus, de même qu'à une persistance des peurs associées au crime subit (Strang, 2002).

Implications pour la médiation en contexte de harcèlement psychologique

Comme pour la médiation transformative, la médiation pénale met l'accent sur la parole plutôt que sur la compensation. Ainsi, selon la littérature sur la médiation pénale, il est raisonnable de croire que dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, la satisfaction du salarié plaignant est liée au fait que celui-ci s'engage dans un dialogue avec l'autre partie lui permettant d'exprimer ses souffrances et d'être écouté, de poser des questions concernant les raisons qui ont motivé les comportements reprochés (ou son absence d'intervention dans le cas d'un employeur qui n'est pas directement mis en cause), en plus de recevoir des excuses. Pour s'avérer constructif, ce dialogue nécessite toutefois de préparer le salarié durant une rencontre de pré-médiation, en plus de le soutenir moralement tout au long du processus. Ce soutien procédural et moral peut également provenir d'une ressource externe à la médiation comme, par exemple, un PAE ou un organisme d'aide aux victimes de harcèlement.

En somme, il existe essentiellement trois grandes approches de médiation qui permettent de répondre aux différentes formes de justice organisationnelle afin de satisfaire les besoins des salariés en contexte de médiation pour harcèlement psychologique. Il s'agit de l'approche classique (évaluative et centrée sur les intérêts), de l'approche transformative et de l'approche pénale.

Étant donné que le point commun entre les deux principales formes de médiation classique est que le médiateur focalise sur la ratification d'une entente afin de résoudre le problème à la source du conflit, cette approche répond donc au besoin de justice distributive. Elle répond également aux principes de justice procédurale, puisqu'elle permet à chaque partie de mettre sur la table tous ses intérêts ainsi que les divergences

qu'elle a avec l'autre, dans le cadre d'un dialogue constructif axé sur la résolution d'un problème.

Pour sa part, le travail du médiateur transformatif vise essentiellement à améliorer la relation entre les parties dans le cadre d'un dialogue axé sur le développement des capacités à résoudre le conflit et sur la reconnaissance du point de vue de l'autre. Cette approche répond donc aux besoins de justice procédurale et de justice interactionnelle.

Enfin, le travail du médiateur en contexte pénal vise essentiellement à faciliter l'établissement d'un dialogue constructif entre les parties, dont le but est de permettre à la victime d'exprimer ses émotions et au délinquant d'écouter et de comprendre le point de vue de la victime, en plus de lui offrir des excuses. Cette approche également répond donc aux besoins de justice procédurale et de justice interactionnelle.

5.3 Méthodologie

Afin de cerner le cheminement des salariés, nous avons opté pour un design qualitatif exploratoire, plus particulièrement la stratégie de phénoménologie de type psychologique, qui permet de comprendre l'expérience d'un phénomène vécu par plusieurs individus (Creswell, 2007; Miles et Huberman, 1994; Moustakas, 1994).

5.3.1 Contexte de l'étude

Cette étude a été effectuée en partenariat avec la Commission des normes du travail du Québec (C.N.T.). Cet organisme gouvernemental est responsable d'informer les salariés et les employeurs relativement à la Loi sur les normes du travail (L.N.T.), de veiller à l'application de cette loi et de recevoir les plaintes des salariés non syndiqués. C'est dans ce cadre que le service de médiation de la C.N.T. cherche à favoriser une entente entre le salarié et son employeur, à la suite du dépôt d'une plainte en vertu de cette loi, notamment en ce qui concerne le harcèlement psychologique.

5.3.2 Recrutement et collecte des données

Le recrutement des participants s'est effectué entre juin 2009 et septembre 2010 par l'entremise des médiateurs de la C.N.T. qui ont utilisé la méthode d'échantillonnage de critères. D'abord, la plainte de harcèlement psychologique devait servir de cause exclusive afin d'éviter les cas où elle aurait servi de stratégie de revendication accessoire

à une autre plainte. Ensuite, essentiellement pour des raisons éthiques, les salariés sollicités devaient être majeurs (18 ans et plus) et ne pas présenter de signe pouvant laisser croire qu'une participation à cette recherche risquait d'aggraver leur état de vulnérabilité. La dernière contrainte, légale cette fois-ci, était que nous ne pouvions pas recruter des salariés qui ne sont pas parvenus à conclure une entente afin de ne pas interférer dans un différend en cours, tel que convenu avec la Direction de la recherche, de la planification et de la prévention de la C.N.T. Au terme de chaque médiation répondant à ces critères, le médiateur impliqué dans le dossier présentait au salarié une enveloppe comportant une description du contexte de la recherche, un formulaire d'autorisation de participation ainsi qu'un bref questionnaire sur les caractéristiques personnelles et le degré de satisfaction relativement à l'entente.

Nous avons reçu 26 formulaires complétés, dont deux salariés non joignables et trois désistements. Les données ont été collectées auprès de 21 salariés, entre novembre 2009 et octobre 2010, grâce à des entrevues semi-dirigées téléphoniques, jugées moins intrusives que des entrevues en personne. Le taux de réponse est estimé à 17 % selon les données des rapports annuels de la C.N.T. pour cette période (Commission des normes du travail, 2010, 2011). Nous considérons ce taux acceptable (Anseel et collab., 2010), voire même prévisible, pour deux raisons : Premièrement, il est possible que certains salariés sollicités aient refusé de participer à cette recherche parce que le harcèlement psychologique est un sujet délicat à aborder. Ensuite, comme le soulignent Cook et ses collaborateurs (2000), la représentativité des répondants est généralement plus importante que le taux de réponse, ce qui est le cas dans la présente recherche exploratoire pour laquelle la qualité des répondants est plus importante que leur quantité.

Chaque entrevue a été enregistrée pour faciliter la collecte des données et améliorer la validité des résultats. La durée de chacune variait entre 15 et 36 minutes pour une moyenne de 22 minutes. Les trois premières entrevues ont servi à pré-tester le cadre d'entrevue s'inspirant des questions de base en phénoménologie selon Moustakas (1994). Les questions portaient sur les attentes et les préoccupations des salariés dans le cadre de la médiation, de même que sur le contexte entourant la médiation pouvant influencer ces attentes et préoccupations (p.ex. : la préparation du salarié).

5.3.3 Échantillon

L'échantillon de 21 salariés est constitué majoritairement de femmes (n=16; 76,2 % / hommes : n=5; 23,8 %) et la plupart des salariés ont 40 ans et plus (n=13; 61,9 % / moins de 40 ans : n=8; 38,1 %).

En ce qui concerne le niveau de scolarité, le groupe se divise en trois : un tiers ne possède pas encore de diplôme (n=4; 19,0 %) ou possède un diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP) (n=3; 14,3 %). Un autre tiers possède un diplôme d'études collégiales (DEC) (n=7; 33,3 %), tandis que le dernier tiers possède un diplôme universitaire (n=7; 33,3 %).

La grande majorité des salariés interviewés possèdent un statut de temps plein (n=18; 85,7 % / temps partiel : n=3; 14,3 %). Ils évoluent majoritairement dans des entreprises de services (n=12; 57,1 %) ou de recherche et développement (n=6; 28,6 %), alors qu'un faible nombre d'entre elles sont vouées à la transformation (n=3; 14,3 %). Ces entreprises sont surtout de petite taille avec un tiers de micro (n=7; 33,3 %) et un tiers de petites (8-60 employés : n=7; 33,3 %). Le dernier tiers se répartit entre les moyennes et les grandes entreprises (n=7; 33,3 %).

Enfin, environ la moitié des répondants considèrent l'entente conclue plutôt satisfaisante (n=10; 47,6 %), alors que l'autre moitié (n=11; 52,4 %) la juge, soit partiellement (n=8; 38,1 %), soit nullement satisfaisante (n=3; 14,3 %).

5.3.4 Analyse des données

Afin de saisir l'essence de l'expérience vécue par les salariés, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, et découvrir s'il existe des attentes ou des préoccupations particulièrement importantes pour parvenir à une entente satisfaisante, nous avons utilisé la procédure d'analyse phénoménologique développée par Moustakas (1994).

Après avoir lu chaque transcription d'entrevue plusieurs fois, afin de nous imprégner du discours des participants, celles-ci ont été codées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative *TAMS Analyzer*. Cette étape consistait essentiellement à identifier chaque affirmation révélatrice sur les besoins des salariés et les facteurs ayant pu influencer leur

expérience de médiation, pour leur attribuer une unité de sens. Nous avons pris soin de laisser ces catégories émerger des données, plutôt que de forcer des catégories à partir d'un cadre d'analyse pré-structuré. Pour chaque salarié, nous avons identifié dans quelle mesure chaque besoin particulier a été satisfait (besoin satisfait ou insatisfait).

Nous avons ensuite regroupé les citations se rapportant à une même attente, puis calculé la fréquence générale de mention par les salariés interviewés de chaque besoin. Pour assurer la validité de la recherche, nous avons conservé uniquement les résultats supérieurs à six mentions ($n=6$; 28,6 %), ce qui exclut une fréquence nulle de l'intervalle de confiance à 99 % ($p<0.01$), dans le but d'objectiver notre seuil de décision par la méthode du comptage, tel que recommandé par Miles et Huberman (1994). Les attentes ainsi identifiées ont été intégrées en ordre décroissant de fréquence générale dans un tableau (voir tableau XII, page 151).

La troisième étape consistait à former deux groupes de comparaison distingués selon le degré de satisfaction de l'entente conclue comme critère de contraste (plutôt satisfaits; partiellement ou non satisfaits) puis, pour chaque groupe, à calculer l'indice de satisfaction de chaque besoin en soustrayant le nombre de salariés pour lesquels ce besoin a été insatisfait du nombre de ceux pour qui il a été satisfait.

Afin de déterminer les attentes qui ont le plus d'impact sur l'appréciation de l'entente par les salariés, ces résultats ont été répartis dans un thermomètre contrastant les deux groupes de salariés (voir figure 13, page 160). Pour chaque attente, un écart de six ($n=6$; 28,6 %) points et plus, avec un intervalle de confiance à 99 % ($p<0.01$) d'une différence nulle, entre un indice de satisfaction positif pour le groupe des satisfaits et un indice négatif pour le groupe des partiellement et non satisfaits, signifie que le fait de combler cette attente particulière est fortement associé à une évaluation positive de l'entente, tandis qu'un écart inférieur entre les deux groupes signifie que l'évaluation de l'entente n'est pas influencée.

5.3.5 Validité des résultats

Différentes mesures ont été employées afin d'assurer la validité des résultats. Nous avons d'abord utilisé un échantillon de taille satisfaisante pour mener à terme une étude phénoménologique, lequel a été choisi selon la méthode de critère, tel que recommandé

pour ce genre d'étude (Creswell, 2007; Moustakas, 1994). Ensuite, au cours de chaque entrevue qui a été enregistrée, nous avons utilisé un protocole d'entrevue standardisé et pré-testé s'inspirant des questions de base en phénoménologie selon Moustakas (1994). Ce cadre comprenait plusieurs questions redondantes ainsi que plusieurs questions de précision. Nous avons également résumé, dans nos propres mots, les différents points abordés par les répondants en fin d'entrevue afin qu'ils puissent valider, corriger ou ajouter des informations (Miles et Huberman, 1994). Chaque entrevue a été transcrite intégralement, puis nous avons réécouté chacune durant la lecture des transcriptions afin de nous assurer de la précision de celles-ci. Nous avons ensuite codé chaque transcription en utilisant le logiciel d'analyse qualitative *TAMS Analyzer* qui a fourni une méthode précise lors du croisement des données entre les différents salariés. De plus, nous avons utilisé l'accord inter-juges par consensus à cette étape afin de nous assurer de la validité et de la précision de chaque code. Finalement, au cours de l'analyse, nous avons utilisé la méthode du comptage et du calcul de l'intervalle de confiance afin d'objectiver l'importance des attentes et besoins des salariés, tel que recommandé par Miles et Huberman (1994) qui considèrent que cette mesure permet d'assurer l'intégrité de l'analyse.

5.4 Résultats

5.4.1 Les attentes significatives

L'analyse des données nous a permis d'identifier 12 attentes suffisamment mentionnées pour s'avérer significatives. Elles concernent non seulement le résultat de la médiation, mais aussi le processus utilisé. Elles sont présentées en ordre décroissant de fréquence générale dans le tableau suivant.

Tableau XII – Attentes significatives des salariés en médiation pour harcèlement

ATTENTE	DÉFINITION	FRÉQUENCE GÉNÉRALE
Préparation avec le médiateur	Préparation avec l'aide du médiateur dans le cadre d'une rencontre en personne ou par téléphone (pré-médiation).	100 % (21)
Préparation avec un conseiller externe	Préparation avec l'aide d'un professionnel spécialisé dans le domaine des relations du travail (ex. : un avocat) ou d'un organisme d'aide spécialisé en harcèlement psychologique.	100 % (21)
Compensation monétaire	Besoin d'obtenir une compensation monétaire, soit comme remboursement du salaire ou de toute autre somme due dans le cadre de l'emploi, soit à titre de compensation pour les dommages subis.	95,2 % (20)
Tourner la page	Besoin de tourner la page ou de passer à autre chose.	80,9 % (17)
Soutien	Besoin de recevoir du soutien par un intervenant (de la C.N.T. ou d'un organisme externe) ou un ami durant le processus de médiation.	66,7 % (14)
Excuses	Besoin de recevoir des excuses ou d'obtenir la reconnaissance de l'employeur que les gestes posés étaient inacceptables.	52,4 % (11)
Sécurité	Besoin d'être rassuré concernant une insécurité à confronter l'employeur dans le cadre de la médiation.	52,4 % (11)
S'exprimer	Besoin d'exprimer son point de vue et/ou ses émotions relativement aux gestes posés.	52,4 % (11)
Entente à l'amiable	Besoin de parvenir à un consensus avec l'employeur.	42,8 % (9)
Conscientiser l'employeur	Besoin de conscientiser l'employeur à l'effet que les gestes posés étaient inacceptables afin de prévenir qu'ils se reproduisent de nouveau dans l'entreprise (auprès des collègues).	33,3 % (7)
Lettre de référence	Besoin d'obtenir une lettre de référence ou de recommandation.	33,3 % (7)
Retour au travail	Besoin de récupérer l'emploi perdu ou tout autre poste chez le même employeur.	33,3 % (7)

Préparation avec le médiateur

Que ce soit en personne ou par téléphone, la préparation avec l'aide du médiateur, dans le cadre d'une rencontre de pré-médiation, s'est avérée importante pour l'ensemble des salariés (n=21; 100 %) pour deux raisons.

D'une part, plusieurs considèrent que le personnel recevant la plainte fournissait un nombre limité d'informations, alors qu'ils s'aventuraient en terrain inconnu. Un salarié interviewé raconte : « On rentre dans la médiation comme un aveugle. [...] La personne que j'ai rencontrée avant pour déposer ma plainte, c'était juste un technicien. À chaque fois que je lui posais une question, il me disait : "Tu vas voir ça, on va t'appeler" ».

D'autre part, pour certains salariés, la préparation doit s'effectuer dans un contexte d'isolement et d'émotions intenses, lesquels font obstacle à une réflexion personnelle : « Je me suis senti pas mal seul à me préparer. Au fond, malade et seul. [...] On m'avait demandé de me préparer pour la médiation et c'était difficile de bien me préparer seul, car il y avait beaucoup d'émotions ».

Les informations fournies par les médiateurs, au cours des rencontres de pré-médiation, comprenaient quatre thématiques. Il s'agissait d'abord des droits du salarié. Un répondant souligne : « [La rencontre] m'a clarifié beaucoup de choses comme les recours que je pouvais avoir [et] les antécédents par rapport à des plaintes de ce genre ». La préparation concernait ensuite le processus de médiation : « L'entrevue m'a permis de comprendre plus comment les choses allaient se passer ». Cette préparation a aussi aidé certains salariés à définir leurs besoins. L'un d'eux raconte : « [Le médiateur] voulait savoir mes intentions et savoir où j'en étais rendu. [...] Il a tâté le terrain ». Enfin, certains salariés ont été orientés sur les faits et arguments à utiliser durant la médiation : « [Le médiateur] m'a dit de bien regarder l'employeur lui disant les faits qui s'étaient passés, pour qu'il sache vraiment qu'est-ce que ça m'avait fait, et de le regarder dans les yeux ».

La rencontre préparatoire ne semble toutefois pas faire partie de la procédure habituelle à la C.N.T., car un peu plus de la moitié des salariés interviewés (52,4 %) n'ont pu en profiter. Pour certains de ceux-ci, l'insatisfaction de ce besoin s'est traduite en manque d'information sur les différents recours possibles, sur le processus de médiation et sur les attentes réalistes. Certains ont dû réfléchir rapidement à leurs attentes, durant la médiation, en plus de découvrir le processus au fur et à mesure de son déroulement :

« [Le médiateur] m'a demandé : "quel montant vous voulez demander?" J'ai dit : "je ne le sais pas du tout, je ne sais même pas comment calculer ça. Je me base

sur quoi?". [...] L'avoir su avant, j'aurai pris le temps de réfléchir, tandis que là, nous avons pris quinze minutes pour calculer ça ».

Préparation avec un conseiller externe

L'ensemble des salariés (n=21; 100 %) a également mentionné la préparation avec l'aide d'un professionnel spécialisé dans le domaine des relations du travail (p.ex. : avocat), qui provenait, la plupart du temps d'un organisme d'aide spécialisé en harcèlement psychologique, mais également d'autres milieux.

La préparation comprenait les mêmes quatre thématiques abordées avec le médiateur, à commencer par les droits du salarié et le processus de médiation. Un salarié raconte : « [Les intervenants de l'organisme d'aide] m'ont donné beaucoup d'informations sur comment se passait la médiation. [...] Ils ont aussi mis la lumière sur "c'est quoi le phénomène" [du harcèlement] et "comment on peut intervenir" ». Cette préparation a également aidé à définir les besoins de certains salariés, dont celui qui témoigne : « L'avocat m'a dit : "fais un tableau de ce que tu demandes et les raisons pourquoi". [...] Si je n'avais pas eu l'organisme, jamais j'aurais demandé autant et je me serais dit : "je peux pas demander ça. Ils vont dire non et je vais me faire avoir" ». Enfin, la préparation concernait les faits et arguments à utiliser durant la médiation : « [Les intervenants de l'organisme d'aide] m'ont aidé à définir plus "où j'étais", "avec qui j'étais", "qu'est-ce qui s'est passé", "quels étaient les effets secondaires suite à qu'est-ce qu'on a dit", "comment je me sentais" ».

Plusieurs personnes qui n'ont pas consulté de ressource externe avant la médiation (n=13; 61,9 %) ne connaissaient pas l'existence d'organismes d'aide spécialisés en harcèlement psychologique, alors que selon certains, une telle consultation aurait pu modifier le déroulement ou le résultat de la médiation. Un salarié témoigne : « J'aurais refusé l'entente pour me battre si j'avais eu de l'aide, comme une association de personnes qui ont été harcelées [...]. Parce que je pense qu'il n'y en a pas d'association ».

Compensation monétaire

Le besoin d'obtenir une compensation monétaire a été abordé par une grande majorité de salariés (n=20; 95,2 %). Parfois, la compensation a été demandée à titre de remboursement du salaire ou de toute autre somme due dans le cadre de l'emploi : « J'ai

juste demandé qu'on me rembourse ce qu'on me devait. [...] Mon but n'était pas d'aller chercher une fortune ». Parfois, il s'agit plutôt d'une compensation pour les dommages subis. Un autre salarié raconte : « Je voulais qu'on me paie un peu pour le soutien psychologique que je dois déboursier. [...] Mais pour moi, c'était pas l'argent qui comptait le plus, mais plutôt une question d'honneur et de justice ».

Ces exemples illustrent bien que la compensation financière n'est pas l'attente la plus importante pour plusieurs salariés. Malgré tout, certains salariés ont dû, malgré eux, accepter un montant inférieur à leurs attentes afin d'éviter l'enquête et tourner rapidement la page (voir l'attente suivante) ou parce que leur besoin d'argent était alors plutôt criant : « J'avais une insécurité face à mes finances. [...] Ça a beaucoup influencé ma décision de prendre beaucoup moins que j'aurais dû prendre ».

Tourner la page

Une majorité de salariés (n=17; 80,9 %) ont mentionné être allés en médiation afin de « tourner la page », « passer à autre chose » ou « boucler la boucle ». La participation à ce processus était parfois nécessaire pour préserver une certaine fierté personnelle : « Mon objectif principal était personnel : de garder la tête haute et de me dire : "j'ai fait face à une situation qui était difficile à surmonter et j'ai tout fait ce qui était possible pour essayer de l'améliorer" ».

D'autres fois, ce besoin était plutôt associé au fait de résoudre le conflit le plus rapidement possible, afin d'éviter le stress et/ou les délais habituellement associés à l'enquête. Un répondant souligne : « Je savais que d'aller en cours, ça allait probablement être [psychologiquement] difficile pour moi ». Pour certains salariés, le fait de passer à autre chose était important à un tel point que certains ont accepté une entente qu'ils jugeaient partiellement ou non acceptable, pour y parvenir.

Soutien

Les deux tiers des salariés interviewés (n=14; 66,7 %) ont mentionné qu'ils avaient besoin de soutien dans le cadre de la médiation. Celui-ci a parfois été prodigué par le médiateur. Un salarié témoigne : « Quand on rentre dans une telle place, c'est très intimidant. Le médiateur m'a facilité la vie [...]. Il m'a guidé dans mon comportement durant la médiation. Ça m'a aidé énormément ».

Pour certains salariés, la neutralité du médiateur, inhérente à son rôle, peut limiter le degré de soutien offert, comme l'illustre ce propos :

« La seule personne qui pouvait me donner des renseignements, c'était le médiateur, mais en même temps, il était en médiation avec l'employeur. Je me disais : "Il est assis sur deux chaises". [...] Je ne me sentais pas appuyé à 100% dans ce processus-là par les normes du travail ».

Le soutien peut toutefois aussi être prodigué par un professionnel externe (soutien procédural) de même que par un ami ou un proche parent (soutien moral), lesquels sont davantage en mesure que le médiateur de prendre position envers le salarié. Un salarié représenté par un avocat d'un groupe d'aide mentionne : « Ça a été énorme comme support. Je me sentais beaucoup mieux outillé pour être capable de faire face à la situation ». Un autre expose : « J'ai demandé si je pouvais amener un ami, mais ils ont dit "non". [...] On parle de harcèlement psychologique [...]. J'ai trouvé injuste qu'on ne m'accorde pas le droit d'avoir du soutien moral avec moi durant la médiation ».

Excuses

Environ la moitié des répondants (n=11; 52,4 %) attendaient des excuses ou percevoir une reconnaissance de l'employeur concernant le tort causé. Qu'il soit comblé ou non, ce besoin s'avérait généralement plus important que la compensation monétaire offerte. Un salarié raconte « Ils m'ont donné de l'argent, mais n'ont jamais vraiment admis que ce qu'ils m'ont fait n'était pas correct. [...] C'est certain que je voulais une compensation monétaire, mais mon but était plus de recevoir des excuses ».

Sécurité

Environ la moitié des salariés (n=11; 52,4 %) avaient peur d'affronter leur ancien employeur en face. Ce besoin s'est parfois exprimé avant la médiation, notamment en cours de rencontre préparatoire avec le médiateur. Un salarié ayant eu recours à un aparté dès le départ raconte : « [J'ai informé le médiateur que] je ne voulais pas être face à l'employeur, puis dire "ben moi j'veux ça". Donc, on était dans deux pièces différentes ». Ce besoin s'est aussi parfois exprimé en cours de médiation, après que soit survenu un incident avec l'employeur :

« Expliquer les faits, c'était très dur pour moi. Quand je voyais que la personne qui représentait l'employeur ainsi que l'avocat riaient [...] toutes ces émotions-là

qui me faisaient me sentir blessée, je sentais que ça se tournait vers la rage. J'étais prêt à dire : "Oubliez ça ce que vous me devez et on va aller jusqu'au bout [en enquête] avec ça". [J'ai accepté l'entente] parce que le médiateur les a ramenés à l'ordre ».

Si la capacité du médiateur de contrôler une telle situation et de rassurer le salarié s'avère primordiale, l'aménagement et l'utilisation des lieux physiques, où se déroule la médiation, le sont également. Un salarié interviewé raconte : « La personne qui m'a harcelé était dans la même salle d'attente que moi. [...] J'avais une stratégie en entrant et des questions. Quand j'ai vu cette personne-là, j'ai tout oublié, j'ai perdu toute la confiance que j'avais ». Ce dernier exemple illustre qu'un manque de sécurité peut affecter le comportement du salarié durant la médiation ainsi que sa capacité de combler ses autres attentes, notamment le fait d'exprimer ses émotions.

S'exprimer

Pour un peu plus de la moitié des salariés (n=11; 52,4 %), la médiation était une occasion d'exprimer leur point de vue et/ou leurs émotions à l'employeur, ce qui s'avérait particulièrement important. L'un d'eux souligne : « La médiation m'a permis de m'asseoir face à l'employeur et dire ce que j'avais à dire. [...] Je rentrais là juste pour dire : "T'aurais pas dû me faire ça", "Ça m'a fait mal" ».

Pour certains salariés, ce besoin n'a pas été comblé, soit parce que l'employeur s'est avéré irrespectueux envers eux (voir le besoin de *sécurité*), ce qui a nécessité une séparation définitive des parties, soit parce que seul l'avocat représentant l'employeur était présent à la médiation : « J'aurais voulu voir mes employeurs pour leur dire ma façon de penser [...]. Mais il n'y avait personne. C'était seulement un avocat qui était là ».

D'autres salariés considèrent plutôt que le médiateur, qu'ils percevaient biaisé, ne leur a pas laissé suffisamment d'opportunités pour s'exprimer :

« Quand j'essayais de partager ma version des faits, le médiateur m'arrêtait tout le temps en me disant : "ça, c'est votre opinion". Mais ce n'était pas une opinion, c'était les faits. Quand [l'employeur] a donné sa version des faits, qui était bourrée de trous, et qu'il a établi avec [le médiateur] un genre de profil de moi via d'autres événements passés, il ne l'a pas arrêté. [...]. J'ai trouvé ça très biaisé ».

Entente à l'amiable

Un peu moins de la moitié des salariés (n=9; 42,5 %) ont amorcé la médiation avec le besoin de parvenir à un consensus avec l'employeur, dans le cadre d'une entente à l'amiable.

Lorsqu'il est satisfait, ce besoin est lié au fait de vouloir tourner la page, car les salariés désirent ne pas se battre longuement et/ou ne pas causer de tort à l'employeur. Un répondant mentionne : « Je ne voulais pas aller très loin. C'est quelque chose que j'ai pas montré mais, au fond de moi, je voulais vraiment qu'on aboutisse à une entente ». Un autre précise : « J'ai beaucoup hésité avant de porter plainte parce que le responsable des gestes n'était pas l'employeur comme tel. Mais je suis allé en médiation à cause du côté pacifique de la chose ».

En revanche, le besoin non satisfait est plutôt lié à la possibilité de récupérer son emploi, une condition essentielle d'une entente réussie pour les salariés qui partagent cette attente : « Ce n'était pas la confrontation que je voulais. C'était plus une aide pour essayer de rétablir une communication [avec mon employeur] et de régler la situation pour garder mon emploi ».

Conscientiser l'employeur

Le besoin de conscientiser l'employeur a été abordé par le tiers des répondants (n=7; 33,3 %). Il s'agit d'abord de favoriser une prise de conscience à l'effet que les gestes posés étaient inacceptables. Un salarié dont cette attente a été satisfaite raconte : « J'ai senti qu'il avait pris conscience de l'impact de la situation, de tout ce qui s'était passé. J'ai eu l'impression que le message avait été perçu ».

Certains salariés perçoivent leur participation à la médiation comme un exercice altruiste pour amener l'employeur à améliorer ses pratiques de gestion du harcèlement dans le but d'éviter que des incidents se reproduisent auprès d'anciens collègues : « J'ai demandé que les nouveaux employés aient le numéro de téléphone des ressources humaines lors de leur formation. Puis c'est ce qu'ils ont fait. [...] Je ne voulais surtout pas que ça se reproduise aussi avec quelqu'un d'autre ».

Lettre de référence

Le tiers des salariés interviewés (n=7; 33,3 %) espéraient recevoir une lettre de référence, vitale pour certains afin d'assurer leur employabilité dans leur domaine d'activité : « [Je voulais] une bonne lettre de référence, parce que c'était difficile de trouver un autre emploi ».

Bien que la lettre demeure pour eux une pièce majeure de l'entente conclue avec leur ancien employeur, certains salariés interviewés ne l'avaient pas encore reçue ou ont reçu une lettre qu'ils jugent de mauvaise qualité. L'un d'eux raconte : « Une des clauses dans l'entente, c'était d'avoir une lettre de référence. Pour moi, c'était capital, et j'acceptais les règles du jeu. [...] Mais je ne l'ai jamais eue! ». Un autre souligne : « Même si j'ai eu la lettre, elle n'est pas satisfaisante à 100%. On m'a dit que je m'enfargeais dans les fleurs du tapis. Mais quand je vais avoir à présenter cette lettre-là et à faire un CV, et je vais être obligé de tricoter ».

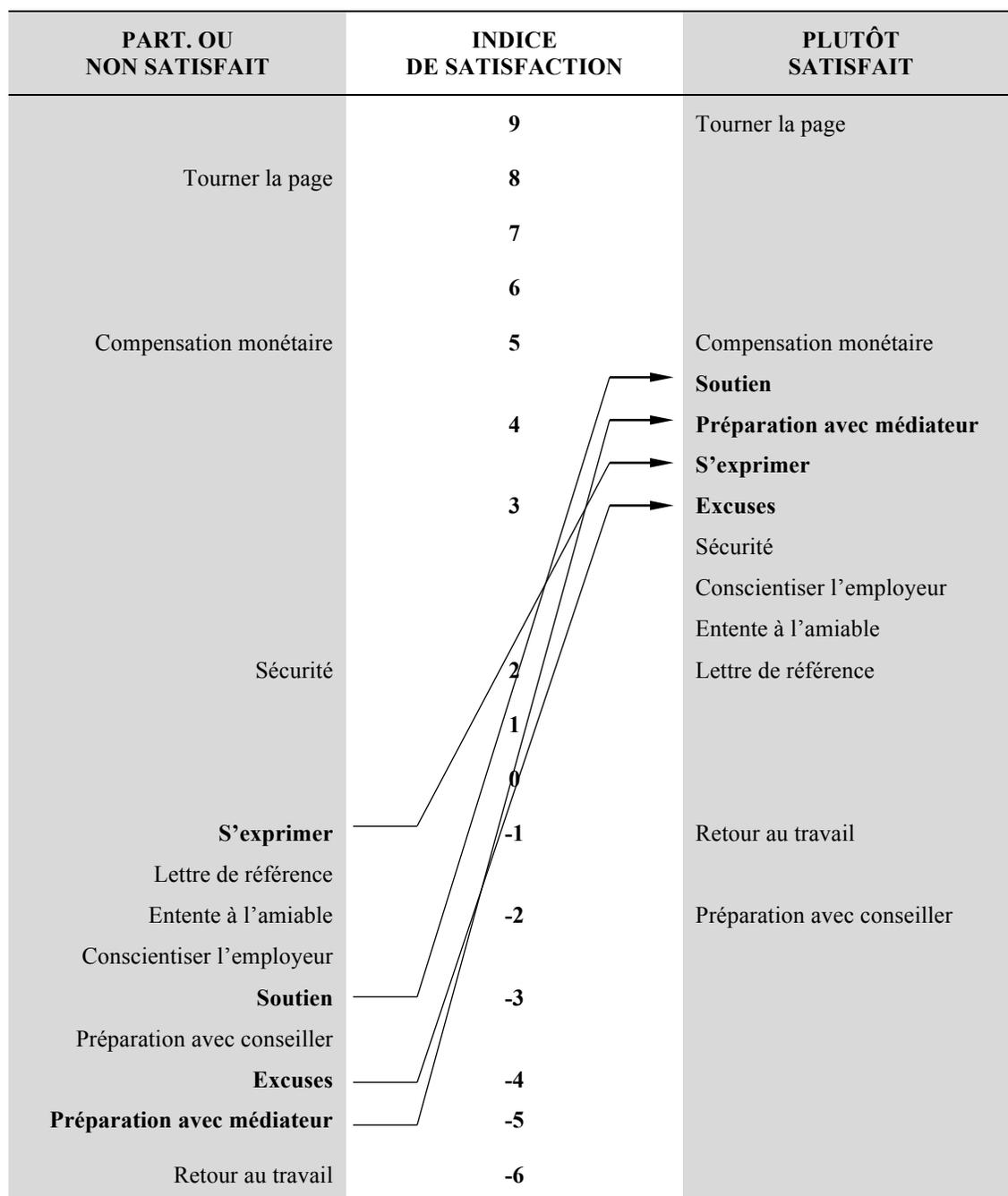
Retour au travail

Le besoin de récupérer l'emploi perdu ou tout autre emploi pour le même employeur s'avère important pour le tiers des salariés (n=7; 33,3 %). Ce besoin n'est pas toujours ouvertement exprimé à l'ancien employeur en cours de médiation. Un salarié raconte : « [J'aurais aimé que mon employeur me demande :] "Est-ce que vous voulez votre poste back, est-ce que vous voulez travailler encore avec nous?" Mais ça n'a jamais été mentionné au cours de la médiation ». Aussi, comme ce besoin n'a jamais été satisfait, tout salarié qui participe à une médiation pour harcèlement psychologique doit être mentalement préparé au fait que la probabilité qu'il puisse retourner dans son ancien milieu de travail est plutôt faible.

5.4.2 Les attentes-clés pour parvenir à une entente satisfaisante

Le calcul de l'écart entre les indices de satisfaction des deux groupes de salariés de chaque besoin spécifique nous a permis d'identifier quatre attentes particulièrement importantes pour parvenir à une entente satisfaisante (voir figure 13, page suivante).

Figure 13 – Thermomètre comparatif des résultats



Ces résultats sont tous significatifs, car chaque attente a obtenu un écart de six (6) points ou plus (significativement différent avec un écart nul; $p < 0.01$) entre un indice négatif pour le groupe des salariés *partiellement ou non satisfaits* et un indice positif pour le groupe des *plutôt satisfaits*.

En premier lieu, nous retrouvons la *préparation avec le médiateur* qui obtient un écart de neuf (9) points. Vient ensuite le *soutien* dont l'écart est de huit (8) points. Suit le fait de recevoir des *excuses*, dont l'écart est de sept (7) points. La dernière attente, *s'exprimer*, a obtenu six (6) points.

Ces quatre facteurs permettent ainsi de distinguer l'expérience d'une médiation satisfaisante d'une moins satisfaisante pour les salariés. Nous pouvons donc les associer avec la satisfaction générale concernant l'entente conclue.

5.5 Discussion

Bien que les salariés aient mentionné plusieurs besoins importants, il ressort que les résultats les plus significatifs, permettant de distinguer les deux groupes (plutôt satisfaits *versus* partiellement ou non satisfaits), peuvent être répartis en deux thématiques centrales : (1) l'accompagnement du salarié et (2) le dialogue entre le salarié et l'employeur.

L'accompagnement du salarié

Les résultats concernant la préparation avec le médiateur ainsi que le soutien offert au salarié suggèrent que l'accompagnement global du salarié, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, s'avère primordial.

Ces résultats sont d'abord soutenus par la littérature sur la justice interactionnelle. Plusieurs recherches (Colquitt et collab., 2001; Nabatchi et collab., 2007) avancent que le fait d'expliquer la procédure utilisée pour déterminer le résultat améliore la perception de justice informationnelle, laquelle contribue fortement à l'évaluation globale du processus par le salarié.

Le concept de justice procédurale s'avère utile également parce qu'il permet d'expliquer pourquoi certains salariés trouvent injuste de ne pouvoir être représentés ou soutenus durant le processus par une personne qu'ils considèrent « de leur côté », ce qui est susceptible de faciliter le dialogue avec l'employeur, alors que l'employeur est souvent représenté par un avocat.

Aussi, les résultats se rapprochent davantage de la littérature sur la médiation pénale que de celles sur la médiation transformative et sur la médiation classique. Alors que la

préparation avec médiateur évacuée par la médiation transformative, l'importance de l'accompagnement des parties est mitigée en médiation classique. Par exemple, certains chercheurs ont démontré qu'une rencontre de pré-médiation, axée sur l'établissement d'un lien de confiance entre le médiateur et chaque partie, plutôt que sur les attentes substantives, contribue à améliorer la qualité perçue de l'entente et à atténuer le conflit (Goldberg et Shaw, 2007; Swaab, 2009), tandis que d'autres préconisent l'absence de pré-médiation afin de ne pas altérer la neutralité du médiateur (Friedman et Himmelstein, 2008).

Pour sa part, la littérature sur la médiation pénale tend à démontrer que la rencontre de pré méditation est un facteur particulièrement important pour en assurer le succès (Flaten, 1996; Umbreit et collab., 2004) et que le fait d'être traité avec justice durant le processus est souvent plus important que de trouver un terrain d'entente avec le délinquant (Daly, 2005). Ajoutons que le fait de recevoir du soutien tout au long du processus peut être considéré comme une forme de justice relationnelle.

Durant cette rencontre, le médiateur doit mettre l'accent sur l'écoute active de la façon dont la victime a été affectée par le crime, sur l'identification de ses besoins et d'attentes réalistes, ainsi que sur sa préparation pour la médiation. La victime doit être informée sur les différentes procédures disponibles, ainsi que sur les précédents similaires à sa cause, afin de pouvoir choisir la procédure qui lui convient le mieux. Durant la rencontre préparatoire, le médiateur doit également discuter avec la victime en ce qui concerne la sécurité physique et psychologique des participants, à la fois pour ne pas aggraver la vulnérabilité de la victime, qui se sent déjà en état d'impuissance du fait d'avoir subi un crime, mais aussi pour éviter que celle-ci se venge auprès de la personne mise en cause. Enfin, elle peut être encouragée à être accompagnée par un proche qui, malgré son rôle passif au cours de la médiation, est en mesure de lui fournir du soutien moral (Umbreit et Greenwood, 2000).

En somme, les résultats suggèrent qu'il est important de rencontrer chaque salarié qui dépose une plainte pour harcèlement psychologique afin de l'aider choisir la procédure la plus appropriée à ses besoins. Le médiateur doit également discuter avec le salarié de la procédure de médiation, de sa préférence entre rencontrer ou non l'employeur en face

à face, en plus de s'assurer qu'il est soutenu tout au long de la médiation. Le fait que la rencontre de pré-médiation ne soit pas utilisée régulièrement à la C.N.T. suscite donc une critique majeure concernant les mesures (non) prises pour assurer la sécurité physique et psychologique des deux parties, car il est possible qu'un salarié qui n'est pas adéquatement préparé puisse réagir fortement à un propos de l'employeur.

Le dialogue entre le salarié et l'employeur

Les résultats concernant les besoins des salariés de s'exprimer et de recevoir des excuses sont également soutenus par la littérature sur la justice interactionnelle. Le fait que l'autre partie écoute notre point de vue avec respect et le considère légitime améliore la perception de justice interpersonnelle, de telle sorte qu'une entente partiellement favorable ou défavorable puisse être mieux acceptée (Colquitt et collab., 2001; Nabatchi et collab., 2007).

La littérature sur la médiation transformative et celle sur la médiation pénale semblent davantage appropriées que celle sur la médiation classique pour expliquer ces résultats. En effet, la médiation classique focalise davantage sur la ratification d'une entente mutuellement satisfaisante pour les parties. Dans le cas présent, il s'agit plutôt du dialogue entre les parties, lequel est intrinsèquement lié au processus plutôt qu'à l'entente comme telle (le résultat).

Pour sa part, la médiation transformative vise la transformation de la relation entre les parties, notamment, par la reconnaissance de l'autre. La recherche dans ce domaine tend à démontrer que les parties sont davantage satisfaites par le fait que l'autre a écouté et compris leur point de vue que par le contenu de l'entente.

Enfin, dans le domaine pénal, les besoins émotionnels et informationnels de la victime sont plus importants que la compensation qu'elle peut recevoir, bien que la restitution des pertes soit citée comme la principale raison pour laquelle plusieurs victimes participent à une médiation. En effet, plusieurs études (Flatén, 1996; Umbreit et Greenwood, 2000) ont démontré qu'entre 80 % et 90 % des victimes sont satisfaites de leur participation à la médiation pénale parce que le processus leur a fourni l'occasion d'un dialogue avec le délinquant. Ce dialogue est bénéfique parce que le fait de s'exprimer contribue à une forme de guérison psychologique pour la victime (Umbreit et

collab., 2004). Aussi, le fait de recevoir des excuses sincères de la part du délinquant a été démontré comme étant une forme de compensation très efficace pour satisfaire la victime, alors qu'une compensation (monétaire ou matérielle) effectuée sans regret sincère tend à moins atténuer la colère de la victime (Kim et collab., 2004).

5.6 Implications pratiques

Cette recherche est en mesure de fournir des pistes de réflexion aux médiateurs sur les conditions psychologiques des salariés favorables à la ratification d'une entente satisfaisante, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique.

Les résultats suggèrent d'abord que le salarié a besoin d'exprimer ses émotions et d'être écouté, dans le cadre d'un dialogue constructif avec l'employeur axé sur sa guérison psychologique. Le médiateur doit donc prévoir une phase réservée à cette expression durant le processus. Le fait d'intégrer des éléments de l'approche de médiation pénale, afin d'accentuer le processus sur le dialogue, ne signifie toutefois pas que le médiateur doit mettre de côté l'entente de restitution comme telle, car celle-ci peut s'avérer importante, sinon vitale pour certains salariés.

Les résultats suggèrent également qu'une rencontre préparatoire avec les deux parties est nécessaire afin de faciliter ce dialogue entre elles durant le processus. En ce qui concerne le plaignant, la pré-médiation devrait d'abord servir à s'assurer que celui-ci est psychologiquement disposé à la médiation. Au besoin, afin d'apaiser les émotions vives, le médiateur peut fournir lui-même du soutien au salarié, l'encourager à être accompagné par un ami ou un parent, voire même l'orienter vers une ressource externe, comme un organisme d'aide spécialisé en harcèlement, afin qu'il puisse recevoir du soutien durant la préparation et le processus. Durant la pré-médiation, le médiateur doit également aider le salarié à identifier ses besoins et à déterminer des attentes réalistes. Il s'agit donc d'une occasion privilégiée pour le médiateur de vérifier si le salarié a besoin de s'exprimer. Si tel est le cas, la rencontre préparatoire doit également servir à déterminer avec le salarié le discours ainsi que les comportements qu'il devrait adopter face à l'autre partie.

La rencontre de pré-médiation avec l'autre partie serait également bénéfique à la satisfaction des intérêts du salarié, car elle peut être l'occasion de favoriser chez elle une

ouverture à écouter attentivement et avec respect le point de vue du salarié et, lorsqu'approprié, à offrir des excuses sincères ainsi qu'une compensation juste pour les torts causés.

Il est important de préciser qu'en milieu organisationnel où l'autre partie est le mis en cause (donc le présumé agresseur), une reconnaissance de sa faute est une condition nécessaire au succès de la médiation, comme le confirment certaines études menées sur ce type de médiation dans le cadre du système de justice pénale (Daly, 2005; Flaten, 1996). Dans le cadre d'un recours auprès d'un organisme chargé de veiller à l'application d'une loi, comme c'est le cas pour la présente recherche, l'autre partie est plutôt l'employeur, à titre de principal responsable de « fournir à ses salariés des conditions de travail justes, raisonnables et de respecter leur santé, sécurité, dignité et intégrité psychologique et physique » (Commission des normes du travail, 2006a, p. 89). Celui-ci n'a donc pas à reconnaître une faute qu'il n'a pas commise. De plus, comme il peut, hypothétiquement, aborder la médiation davantage avec un esprit de négociation économique, il devrait au minimum être préparé à écouter avec respect le message du salarié. Ainsi, la médiation pénale ne peut être utilisée telle quelle à la C.N.T. pour les plaintes de harcèlement, ce qui n'empêche pas les médiateurs de s'inspirer de cette approche afin de favoriser un dialogue constructif entre les parties.

5.7 Limites et avenues de recherche future

Nous avons identifié deux principales limites à cette recherche. Premièrement, pour des raisons éthiques et légales, nous n'avons pu interviewer des salariés dont la médiation a échoué afin de savoir s'il existe des différences significatives entre leurs expériences et celles des salariés qui sont parvenus à signer une entente. Toutefois, alors que le résultat d'une médiation est traditionnellement évalué en fonction de sa réussite ou de son échec, la qualité des ententes perçue par les parties n'est pas toujours égale. Des chercheurs (Poitras et Le Tareau, 2009) ont pu démontrer qu'il existe une corrélation entre le taux d'entente et le degré de satisfaction envers l'entente. Pour cette raison, nous avons divisé l'échantillon de salariés en deux groupes de tailles comparables variant selon le degré de satisfaction envers l'entente (plutôt satisfaits *versus* partiellement ou non satisfaits) afin

de connaître les attentes importantes concernant le processus de médiation et l'entente conclue.

La seconde limite découle également de l'échantillon utilisé : Sa faible taille (21 salariés) fait en sorte que les résultats ne sont pas généralisables à une population donnée. Il existe donc, sans doute, des attentes qui n'ont pas été identifiées jusqu'à présent. Nous croyons cependant que les résultats de cette recherche possèdent une bonne représentativité théorique, car nous avons utilisé un échantillon de taille satisfaisante recruté selon la méthode recommandée pour mener à terme une étude phénoménologique (Creswell, 2007; Moustakas, 1994). Ensuite, l'échantillon présente une bonne distribution en ce qui concerne l'âge des participants, leur sexe, leur niveau de scolarité, leur fonction dans l'entreprise ainsi que le secteur d'activité. Cette distribution correspond aux données contenues dans l'étude de la C.N.T. concernant les plaintes reçues entre le 1er juin 2004 et le 31 mars 2007 (Dupéré, 2009).

Une première avenue de recherche intéressante serait de valider les facteurs qui mènent à une entente satisfaisante, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement, auprès d'un échantillon plus large de salariés. Le fait de recourir à une approche davantage quantitative permettrait de valider les résultats avec plus de certitude statistique, en plus de considérer suffisamment de salariés pour raffiner le modèle, en tenant compte des différences entre les participants, comme le sexe ou toute autre variable socio-démographique.

Une seconde voie intéressante consisterait à reproduire la présente recherche auprès d'employeurs qui participent à une médiation à la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique à leur égard. Ont-ils les mêmes attentes et besoins que les salariés ou abordent-ils plutôt la médiation avec une logique de négociation économique? Leur approche est-elle compatible avec les besoins des salariés? Et, si elle n'est pas compatible avec celle des salariés, quelle approche le médiateur devrait-il privilégier? En répondant à ces questions, cette recherche permettrait d'éclairer les médiateurs pour qu'ils puissent adapter leur pratique afin de concilier le mieux possible les objectifs des salariés et des employeurs.

Chapitre 6 – Le processus décisionnel des employeurs dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique

Cet article vise à comprendre le processus décisionnel des employeurs qui ont participé à une médiation, à la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique. À notre connaissance, le point de vue des employeurs dans un tel contexte a jusqu'à présent été négligé par la littérature. Les données ont été collectées grâce à des entrevues téléphoniques auprès de 27 participants. L'utilisation de la stratégie de la théorie ancrée (*grounded theory*) et de l'analyse qualitative des champs de force nous a permis de cerner les facteurs-clés du processus décisionnel des employeurs lors d'une médiation. Des recommandations concernant le processus de médiation à utiliser, dans les cas de harcèlement psychologique, découlent de ces résultats.

Mots-clés : gestion des conflits, gestion de la violence, harcèlement psychologique, médiation, processus décisionnel, employeurs.

6.1 Introduction

À la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique, plusieurs auteurs en gestion de la violence au travail recommandent aux organisations d'utiliser la médiation, lorsque possible, afin d'aider les parties à résoudre elles-mêmes leur conflit (Cantin et Cantin, 2004; Chamberland, 2004; Hubert, 2003; Olsen, 2005; Rowe, 1990). La médiation est un mécanisme alternatif de règlement des différends faisant appel à la collaboration des parties, assistées par un tiers neutre, et dont l'objectif est de parvenir à un règlement décidé par les deux parties (Picard et collab., 2004).

La médiation a fait l'objet de plusieurs études, la recherche se divisant en trois axes principaux : (1) les déterminants à l'utilisation de la médiation, (2) les approches ou techniques de médiation, ainsi que les facteurs qui motivent leur utilisation, de même que (3) les résultats de la médiation et leurs déterminants (Wall et collab., 2001). En ce qui concerne les déterminants à l'utilisation de la médiation, les deux principaux facteurs qui motivent à s'engager dans ce processus sont les normes culturelles et les lois en vigueur ainsi que les bénéfices espérés par les parties (Wall et collab., 2001).

Concernant le second axe de recherche, la littérature a démontré que les médiateurs utilisent une variété de techniques (p.ex. : séparer les parties, proposer des options de solutions, exercer de la pression auprès des parties, etc.) et que l'utilisation de ces

techniques est influencée par différents facteurs, dont les facteurs environnementaux (p.ex. : culture, délai pour résoudre le conflit, etc.), l'idéologie du médiateur (Kolb et Rubin, 1991) et la nature de la relation entre les parties (Ross et Wieland, 1996).

En ce qui a trait au troisième axe, les recherches sur les résultats de la médiation ont démontré qu'en moyenne, approximativement 75 % des médiations débouchent sur la ratification d'une entente par les parties (Wall et collab., 2001) et qu'il existe deux principaux facteurs de satisfaction des participants. Le premier est que la médiation s'avère moins chère et plus rapide que l'arbitrage ou le procès traditionnel (Coltri et Hunt, 1998; Severson et Bankston, 1995), en plus de favoriser un règlement plus durable (Elleman, 1997; Savoury et collab., 1995). La seconde raison est que les parties perçoivent de la justice procédurale au cours du processus de médiation (Bush, 1996), puisqu'elles ont une occasion d'engager un dialogue constructif axé sur la résolution d'un problème avec l'autre partie (Pruitt et collab., 1993; Reich et collab., 2007; Zubek et collab., 1992).

Ainsi, plusieurs recherches ont été menées sur la médiation de façon générale, mais aucune ne s'est véritablement attardée à l'utilisation de ce mécanisme en contexte de harcèlement psychologique. De plus, ces recherches se sont penchées sur les facteurs décisionnels ou de satisfaction des parties en général, mais en négligeant le point de vue des employeurs dans ce contexte particulier. Conséquemment, nous ne connaissons pas les raisons qui influencent la motivation des employeurs à rechercher une entente lors d'une médiation pour harcèlement psychologique. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à ce point de vue qui s'avère très important puisque ce sont les employeurs qui, ultimement, décident d'accommoder ou non un salarié plaignant.

Plus spécifiquement, la recherche vise à répondre à la question suivante : Quelles sont les raisons qui motivent un employeur à accommoder un salarié dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, alors qu'il n'a pas été en mesure de le faire avant la médiation, à la satisfaction du salarié?

6.2 Le processus décisionnel dans le cadre d'une médiation

Puisque l'objectif général d'une médiation est de parvenir à un règlement conjointement décidé par les deux parties, la participation à une médiation implique nécessairement un

processus décisionnel dans l'évaluation des demandes et des propositions de l'autre partie.

Il existe plusieurs approches de médiation, dont les fonctionnements et les objectifs diffèrent. La littérature reconnaît généralement trois approches de médiation : (1) l'approche centrée sur les intérêts, (2) l'approche évaluative et (3) l'approche relationnelle (Picard et collab., 2004). Chacune de ces approches sous-tend un processus décisionnel distinct, susceptible d'être utilisé.

6.2.1 L'approche centrée sur les intérêts et l'analyse des coûts et des bénéfices

La médiation centrée sur les intérêts est utilisée dans une variété de contextes, notamment en milieu organisationnel. Aussi appelée médiation facilitatrice, cette approche se fonde sur les principes de la négociation raisonnée, développés par Fisher et Ury (1981) qui considèrent le conflit comme un problème à résoudre, et met l'accent sur la ratification d'une entente mutuellement satisfaisante.

Une part importante du travail du médiateur de cette approche consiste à faciliter la collaboration entre les parties, notamment en les amenant à définir leurs intérêts sous-jacents au conflit, à générer des options de solutions susceptibles de résoudre le problème, à évaluer ces options selon des critères objectifs, dans le but de conclure une entente qui permet de combler les intérêts de chaque partie et de résoudre ainsi le conflit. (Fisher et Ury, 1981; Moore, 2003; Slaikeu et Hasson, 1998).

Ainsi, la logique de résolution utilisée dans ce type de médiation est l'analyse des coûts et des bénéfices. Proposé par Janis et Mann (1977), ce modèle décisionnel implique que chaque partie utilise une balance décisionnelle afin de calculer le coût et le bénéfice potentiel de chaque solution proposée, avec l'objectif de minimiser les pertes et de maximiser les gains. Lorsque la balance est positive, la personne a tendance à conserver sa stratégie initiale, alors qu'une balance négative incite à la recherche de solutions alternatives.

Dans le cadre d'une médiation en contexte de harcèlement psychologique, l'analyse faite par l'employeur consiste à comparer les coûts et les bénéfices potentiels de l'enquête ou de l'arbitrage avec ceux de la médiation. Avant de décider de rejeter toute entente de médiation, il doit considérer les coûts associés à une enquête ou un arbitrage, comme les

frais d'avocat et le temps qu'il devrait consacrer à plaider sa cause, de même que les bénéfices espérés, notamment la reconnaissance qu'il a rempli adéquatement ses obligations de prévention et d'intervention en vertu de la loi.

Ainsi, selon le modèle décisionnel d'analyse des coûts et des bénéfices, il est raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, un employeur qui juge que les demandes du salarié sont raisonnables préférera accommoder celui-ci plutôt que de s'engager dans une enquête et ce, même lorsqu'il n'est pas convaincu bien-fondé de la plainte. L'employeur désire ainsi minimiser les coûts de s'engager dans une procédure plus formelle (p.ex. : frais d'avocat, temps consacré à plaider sa cause, etc.), plutôt que d'obtenir la reconnaissance qu'il a rempli adéquatement ses obligations de prévention et d'intervention en vertu de la loi pouvant découler d'une telle procédure. Autrement dit, le fait de régler en médiation est la voie la plus raisonnable et la moins coûteuse pour fermer le dossier et passer à autre chose.

6.2.2 L'approche évaluative et l'analyse des risques

Pour sa part, la médiation évaluative, qui a été identifiée par Riskin (1996), est surtout utilisée dans le cadre des tribunaux civils et administratifs comme alternative au procès ou à l'arbitrage. Cette forme de médiation se fonde sur une conception légale de la justice.

Une part importante du travail du médiateur de type évaluatif consiste à amener les parties à juger de la pertinence de s'entendre dans le cadre d'une médiation plutôt que de poursuivre avec une procédure plus formelle (Bush, 2003; Riskin, 1996). Pour ce faire, il informe les parties sur les forces et les faiblesses de leurs positions respectives et leur communique sa prédiction quant à l'issue probable d'un procès ou d'un arbitrage, tout en leur soulignant l'urgence de régler afin d'éviter ces procédures plus formelles. Pour favoriser un règlement du conflit, il peut également effectuer des recommandations concernant un règlement probable. Celles-ci sont davantage basées sur les droits des parties plutôt que sur leurs besoins et intérêts.

Cette forme de médiation fait donc appel au modèle d'analyse des risques, dérivé de la théorie des prévisions (prospect theory), développée par Kahneman et Tversky (1979) en économie comportementale, qui décrit la dynamique de décision entre différentes

alternatives impliquant un risque, lorsque les probabilités des résultats sont connus. Cette théorie se fonde sur le concept de l'aversion face à la perte, qui postule que les personnes cherchent à minimiser les risques de pertes.

Selon ce modèle décisionnel, une personne analyse le risque d'accepter ou non une entente, en comparant les différentes possibilités, en fonction de la probabilité et de la valeur (perte ou gain) de chacune (Weitzman et Weitzman, 2000). Par exemple, cette analyse peut s'effectuer en utilisant un arbre décisionnel illustrant les différentes avenues possibles (Aaron, 2005), incluant la présence ou l'absence d'un scénario catastrophique. Pour des fins d'illustration, prenons l'exemple de l'incendie d'une résidence. Bien qu'un tel événement soit statistiquement peu probable, ses conséquences potentielles sont extrêmement désastreuses. C'est pour cette raison que la plupart des personnes souscrivent à une assurance habitation.

En contexte de médiation pour harcèlement psychologique, l'analyse faite par l'employeur consiste à évaluer dans quelle mesure il risque de se voir imposer des sanctions sévères à la suite d'une enquête s'il décide de poursuivre avec cette procédure. De plus, même si la probabilité que ces sanctions soient imposées demeure faible, il risque de subir de la publicité négative seulement parce qu'il a été amené à se défendre dans le cadre d'une plainte pour harcèlement. Le fait que les conséquences découlant d'une enquête soient potentiellement catastrophiques invite donc à la prudence, malgré la faible probabilité que ces événements surviennent.

Ainsi, selon le modèle décisionnel d'analyse des risques, il est raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, un employeur qui s'aperçoit que son dossier est moins solide que prévu – ou que le dossier du salarié est plus solide que prévu – considère élevé le risque de se voir imposer des sanctions sévères, à la suite d'une enquête. Conséquemment, il jugera qu'il est préférable de proposer des solutions au salarié pour éviter la catastrophe susceptible de survenir.

6.2.3 L'approche relationnelle et le changement de perspective

L'approche relationnelle est axée sur l'amélioration de la relation entre les parties afin de favoriser de règlement du conflit. Il existe trois principales formes de médiation

relationnelle : (1) la médiation transformative, (2) la médiation narrative et (3) la médiation pénale.

La médiation transformative a été mise de l'avant par Bush et Folger (1994). Elle vise la transformation de la relation des parties et la compréhension du point de vue de l'autre. Le travail du médiateur transformatif consiste à réduire l'hostilité entre les parties afin de favoriser une ouverture, pour ensuite s'appuyer sur les deux outils principaux de la méthode : l'autonomisation (*empowerment*) et la reconnaissance (*recognition*).

L'autonomisation réfère au développement des capacités à résoudre le conflit (Bush et Folger, 1994). L'approche considère que les parties possèdent la motivation nécessaire pour résoudre le conflit et que l'intervention (minimale) du médiateur doit essentiellement favoriser chez elles le développement de leur confiance et leur capacité à définir leurs propres problèmes et de chercher leurs propres solutions. Pour sa part, la reconnaissance réfère à la capacité de chaque partie à percevoir et comprendre la façon dont l'autre définit le conflit ainsi que les raisons qui l'amènent à chercher une solution en particulier (Nabatchi et collab., 2010). Autrement dit, il s'agit de reconnaître la perspective de l'autre concernant les sources et les solutions au conflit.

La seconde forme de médiation relationnelle est la médiation narrative, développée par Winslade et ses collaborateurs (1998) en s'inspirant du mouvement de thérapie familiale narrative et dont les principes sont surtout utilisés en contexte de divorce et de conflits familiaux. Cette forme de médiation postule que chaque partie tend à sous-estimer sa propre responsabilité dans un conflit qui s'envenime et surestimer la responsabilité de l'autre, ce qui transparait dans leurs discours respectifs où chacun blâme l'autre (Sinclair et Monk, 2004). Le travail du médiateur consiste donc à favoriser auprès des parties une compréhension commune du problème et une responsabilité commune pour le conflit. Plutôt que de chercher un règlement susceptible de satisfaire les intérêts des parties, son objectif est d'amener les parties à développer une version unique et commune de l'histoire de leur conflit qui leur permet de se repositionner l'une par rapport à l'autre afin de redéfinir leur relation passée et future (Winslade, 2006). Durant le processus, le médiateur doit encourager chaque partie à tenir compte de la perspective de l'autre (Steel, 2002), amener les parties à s'intéresser autant aux événements antérieurs au

conflit qu'à leur relation, en plus d'être attentif à ne pas privilégier l'histoire d'une partie au détriment de l'autre (Winslade et collab., 1998).

La dernière forme de médiation relationnelle est la médiation pénale (Victim-Offender Mediation) qui est surtout utilisée comme alternative au procès criminel (Umbreit et collab., 2004). Elle s'articule davantage autour d'un dialogue entre les parties dont l'objectif est de combler les besoins émotionnels et informationnels de la victime et de responsabiliser le délinquant relativement à son comportement, alors que l'entente concernant la compensation des dommages causés devient secondaire. Le travail du médiateur consiste essentiellement à encourager et faciliter ce dialogue afin de permettre à la victime de communiquer ses émotions au délinquant, de lui poser des questions et de recevoir des excuses de sa part.

Le point commun entre ces trois formes de médiation relationnelle est que le travail du médiateur vise essentiellement à améliorer la relation entre les parties, notamment, en amenant chacune à regarder le conflit avec les lunettes de l'autre. L'approche relationnelle implique donc l'utilisation du modèle décisionnel du changement de perspective qui repose, entre autres, sur le concept de rationalité limitée de Simon (1955) selon lequel durant toute prise de décision, la rationalité d'un individu est limitée par sa capacité cognitive à traiter toute l'information nécessaire pour mener à une décision optimale. Ce concept a été repris par certains chercheurs en gestion de conflits, dont Pinkly (1990) et Thomas (1992) qui soutiennent que les deux parties impliquées dans un conflit peuvent avoir des perceptions différentes, voire contradictoires, de la même situation, en fonction d'informations différentes que chacune possède ou selon la façon dont chaque partie intègre et schématise la même information. Or, il a été démontré que des facteurs cognitifs, tels que la perception d'une situation et la perception des intentions de l'autre, déterminent les comportements de négociation (Brodt, 1994). Dès lors, le fait que l'autre partie fournit de l'information supplémentaire favorise une meilleure compréhension de ses besoins ainsi qu'une considération envers elle, ce qui peut accroître le désir de répondre favorablement à ses demandes (Bush et Folger, 1994; Latimer et collab., 2001). Autrement dit, le fait de s'ouvrir à la perception de l'autre (et la comprendre) peut inciter à changer de stratégie initiale pour répondre positivement à ses demandes.

En contexte de médiation pour harcèlement psychologique, l'analyse faite par l'employeur consiste à s'ouvrir à la perspective du salarié afin de recevoir de nouvelles informations concernant les raisons qui ont amené le dépôt de la plainte. Le fait pour l'employeur d'écouter attentivement le témoignage du salarié peut l'inciter à changer de perspective, c'est-à-dire de passer d'une perception initiale de plainte non fondée vers une perception de plainte fondée, et à décider de l'accommoder par volonté de justice.

Ainsi, selon le modèle du changement de perspective, il est donc raisonnable de croire que, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, un salarié qui démontre à l'employeur qu'il a vraiment été victime des faits invoqués dans sa plainte peut amener ce dernier – qui croyait d'abord la version du mis en cause, mais aussi désirant maximiser l'équité du résultat – à changer de perspective et reconnaître qu'une faute a été commise au sein de l'organisation ainsi qu'à décider d'accommoder la victime.

En somme, la littérature suggère différentes approches de médiation auxquelles sont associés des modèles décisionnels susceptibles d'être utilisés par les employeurs dans le cadre d'une médiation, à la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique. Quels sont les éléments-clés du processus décisionnel des employeurs? Lequel ou lesquels de ces modèles prédomine(nt)?

6.3 Méthodologie

Afin de cerner le cheminement décisionnel des employeurs, nous avons opté pour un design qualitatif exploratoire, plus particulièrement la stratégie de la théorie ancrée (*grounded theory*) de Strauss et Corbin (1998). Cette stratégie s'avère appropriée pour la présente recherche puisqu'elle permet de développer une théorie pour expliquer un processus, en l'occurrence le processus décisionnel des employeurs dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique.

Nous avons également utilisé la technique de l'analyse des champs de force, développée par Lewin (1951), qui est employée dans différents domaines, notamment en psychologie sociale, en développement organisationnel et en gestion du changement. Cette approche est basée sur une théorie de psychologie cognitive selon laquelle les personnes et les organisations ont une tendance naturelle à résister au changement et

que, dans toute situation de changement potentiel, il existe à la fois différentes forces (des habitudes, des attitudes, etc.) qui entraînent ce changement et d'autres qui le freinent. Dans la présente recherche, le changement en question est de conclure une entente dans le cadre d'une médiation, c'est-à-dire de passer d'un mode conflictuel à un mode solution. L'utilité de cette technique est qu'elle permet d'identifier ces forces d'entraînement et de résistance dans le but de déterminer les interventions nécessaires pour motiver les personnes à atteindre le résultat désiré et ainsi faciliter le changement.

6.3.1 Contexte de l'étude

Cette étude a été effectuée en partenariat avec la Commission des normes du travail du Québec (C.N.T.). Cet organisme gouvernemental est responsable d'informer les salariés et les employeurs concernant la Loi sur les normes du travail (L.N.T.), de veiller à l'application de cette loi et de recevoir les plaintes des salariés non syndiqués. C'est dans ce cadre que le service de médiation de la C.N.T. cherche à favoriser une entente entre le salarié et son employeur, à la suite du dépôt d'une plainte en vertu de cette loi, notamment en ce qui concerne le harcèlement psychologique.

6.3.2 Recrutement et collecte des données

Le recrutement des participants s'est effectué entre juillet 2009 et avril 2011 par l'entremise des médiateurs de la C.N.T. qui ont utilisé la méthode d'échantillonnage de critères. La plainte de harcèlement psychologique devait servir de cause exclusive afin d'éviter les cas où elle aurait servi de stratégie de revendication accessoire à une autre plainte. Ensuite, essentiellement pour une raison éthique et légale, chaque employeur sollicité devait être parvenu à conclure une entente afin de ne pas interférer dans un différend en cours, tel que convenu avec la Direction de la recherche, de la planification et de la prévention de la C.N.T.

Au terme de chaque médiation répondant à ces critères, le médiateur impliqué dans le dossier présentait au représentant de l'employeur une enveloppe comportant une description du contexte de la recherche, un formulaire d'autorisation de participation ainsi qu'un bref questionnaire sur les caractéristiques personnelles et le degré de satisfaction concernant l'entente.

Nous avons reçu 28 formulaires complétés, dont celui d'un employeur qui s'est désisté. Les données ont été collectées auprès de 27 employeurs entre novembre 2009 et décembre 2011, grâce à des entrevues semi-dirigées téléphoniques, jugées moins intrusives que des entrevues en personne. Le taux de réponse est estimé à 22 % selon les données des rapports annuels de la C.N.T. pour cette période (Commission des normes du travail, 2010-2012). Nous considérons ce taux acceptable (Anseel et collab., 2010), voire même prévisible, pour deux raisons : Premièrement, il est possible que certains employeurs sollicités aient refusé de participer à cette recherche parce que le harcèlement psychologique est un sujet délicat à aborder. Ensuite, comme le soulignent Cook et ses collaborateurs (2000), la représentativité des répondants est généralement plus importante que le taux de réponse, ce qui est le cas dans la présente recherche exploratoire pour laquelle la qualité des répondants est plus importante que leur quantité. Les entrevues ont toutes été enregistrées pour faciliter la collecte des données et améliorer la validité des résultats et la durée de chacune variait entre 13 et 38 minutes pour une moyenne de 23 minutes. Les trois premières entrevues ont servi à pré-tester le cadre d'entrevue. Les questions portaient sur les objectifs des employeurs dans le cadre de la médiation, de même que sur les moments-clés survenus au cours de la médiation et leur influence sur le processus décisionnel.

6.3.3 Échantillon

Les 27 participants interviewés sont majoritairement de femmes (n=16; 59,9 % / hommes : n=11; 40,1 %) et occupent diverses fonctions et niveaux hiérarchiques au sein des organisations qu'ils ont représentées en médiation. Un peu plus de la moitié sont le principal chef d'entreprise (n=15; 55,5 %), alors que six autres occupent la fonction de principal responsable des ressources humaines pour l'organisation (n=6; 22,2 %). Enfin, six autres répondants occupent une autre fonction au sein de l'organisation (n=6; 22,2 %), notamment conseiller RH, directeur régional ou consultant externe mandaté pour gérer la plainte pour harcèlement.

Les deux tiers des organisations représentées évoluent dans le secteur des services (n=18; 66,6 %), alors que le dernier tiers se répartit entre les entreprises de transformation (n=5; 18,5 %) et celles de recherche et développement (n=4; 14,8 %).

Un peu plus du tiers de ces organisations sont de petite taille, soit des micro (n=4; 14,8 %) ou des petites entreprises (8-60 employés : n=7; 25,9 %). Les autres organisations se répartissent équitablement entre les moyennes (61-300 employés : n=8; 29,6 %) et les grandes entreprises (plus de 300 employés : n=8; 29,6 %).

6.3.4 Analyse des données

Afin d'identifier les facteurs-clés du processus décisionnel des employeurs dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, nous avons utilisé une procédure d'analyse des données, inspirée de la stratégie de la théorie ancrée (*grounded theory*) de Strauss et Corbin (1998).

Nous avons d'abord écouté les entrevues à plusieurs reprises, afin de nous imprégner du discours des participants, pour ensuite réaliser relativement à chaque entrevue une fiche synthèse des facteurs susceptibles d'influencer positivement ou négativement la motivation à conclure une entente, en plus de transcrire les affirmations révélatrices en rapport à ces facteurs décisionnels.

Nous avons ensuite regroupé les citations se rapportant à un même facteur afin de former des catégories, puis calculé la fréquence générale de mention de chaque facteur par les employeurs interviewés. Conformément aux principes de la stratégie de la théorie ancrée, nous avons pris soin de laisser ces catégories émerger des données, plutôt que de forcer des catégories à partir d'un cadre d'analyse pré structuré. Pour nous assurer d'une présence significative d'un thème dans le discours des participants, nous avons conservé uniquement les résultats supérieurs à sept mentions (n=7; 25,9%), ce qui exclut une fréquence nulle dans l'intervalle de confiance à 99% ($p < 0.01$), dans le but d'objectiver notre seuil de décision par la méthode du comptage, tel que recommandé par Miles et Huberman (1994).

Ces facteurs ont été identifiés en tant que forces d'entraînement (motivent à conclure une entente) et de résistance (motivent à ne pas conclure une entente), puis répartis dans un tableau illustrant leur influence sur la volonté de passer d'un mode conflictuel à un mode solution, conformément à la technique de l'analyse des champs de force développée par Lewin (1951) (voir tableau XIII, page 179). Cette méthode s'avère donc tout à fait appropriée pour la présente recherche, car la stratégie de théorie ancrée ne

nécessite pas de cas négatif permettant de contraster l'expérience des participants (Charmaz, 2006).

Enfin, nous avons intégré ces facteurs décisionnels clés dans un schéma illustrant la prise de décision selon les étapes de la médiation (voir figure 14, page 186).

6.3.5 Validité des résultats

Nous avons employé différentes mesures afin d'assurer la validité des résultats. Nous avons d'abord utilisé un échantillon de taille satisfaisante pour la stratégie de théorie ancrée, lequel a été choisi selon la méthode de critère, tel que recommandé pour ce genre d'étude (Strauss et Corbin, 1998). Au cours de chaque entrevue qui a été enregistrée, nous avons utilisé un protocole d'entrevue standardisé et pré-testé s'inspirant des questions de base en théorie ancrée, selon Strauss et Corbin (1998). Ce cadre comprenait plusieurs questions redondantes ainsi que plusieurs questions de précision. Nous avons également résumé, dans nos propres mots, les différents points abordés par les répondants en fin d'entrevue afin qu'ils puissent valider, corriger ou ajouter des informations (Miles et Huberman, 1994).

Lors du traitement des données, nous avons réécouté chaque entrevue à plusieurs reprises, durant la réalisation des fiches synthèses concernant les facteurs décisionnels et des transcriptions des affirmations révélatrices, afin de nous assurer de leur précision. Ensuite, à l'étape du codage, nous avons utilisé l'accord inter-juges par consensus afin de nous assurer de la validité et de la précision de chaque code. Finalement, au cours de l'analyse, nous avons utilisé la méthode du comptage et du calcul de l'intervalle de confiance afin d'objectiver l'importance des facteurs décisionnels clés des employeurs, tel que recommandé par Miles et Huberman (1994) qui considèrent que cette mesure permet d'assurer l'intégrité de l'analyse.

6.4 Résultats

L'analyse des données nous a permis d'identifier six principaux facteurs qui influencent le désir d'un employeur de conclure ou non une entente dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique. Ces facteurs, répartis en deux groupes (facteurs d'entraînement et de résistance), sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau XIII – Facteurs décisionnels clés dans une médiation pour harcèlement

<u>Facteurs d'entraînement</u>	<u>Facteurs de résistance</u>
Ouverture au dialogue	
<p>Prédisposition de l'employeur à dialoguer (n=14; 51,9 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vouloir comprendre ce qui s'est passé • Vouloir exprimer sa bonne foi 	<p>Fermeture du salarié au dialogue (n=7; 25,9 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salarié n'écoute pas le point de vue de l'employeur • Salarié agressif (attaques personnelles ou contre l'entreprise)
Témoignage du salarié	
<p>Témoignage du salarié convaincant (n=8; 29,6 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Témoignage du salarié soutenu • Témoignage du salarié émouvant 	<p>Témoignage du salarié peu convaincant (n=7; 25,9%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Témoignage incohérent (non soutenu) • Témoignage du salarié mensonger (ou erroné selon la perspective de l'employeur)
Négociation entre les parties	
<p>Prédisposition de l'employeur à effectuer une offre (n=26; 96,3 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vouloir « tourner la page » • Vouloir éviter les pertes d'argent et de temps associées à l'enquête • Préférence pour un règlement à l'amiable 	<p>Fermeture du salarié au compromis (n=23; 85,2 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salarié maintient une demande monétaire exagérée • Salarié exige un retour au travail • Autre demande jugée irrecevable ou exagérée (ex : lettre de référence) • Salarié fermé à collaborer ou accepter l'aide offerte pour assurer un retour au travail adéquat

6.4.1 Les facteurs d'entraînement

Trois facteurs d'entraînement ressortent du discours des répondants. Ces facteurs incitent les employeurs à conclure une entente dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique.

Prédisposition de l'employeur à dialoguer

Environ la moitié des employeurs (n=14; 51,9 %) sont prédisposés à dialoguer avec le salarié. Il s'agit d'abord pour eux d'adopter la stratégie de l'écoute afin de comprendre

ce qui s'est passé, c'est-à-dire de connaître le fondement de la plainte du salarié, de comprendre l'ampleur des dommages ou encore de discuter avec le salarié de ses attentes. L'exemple suivant illustre bien ce facteur :

« On s'était dit "On va faire une première rencontre, puis on va savoir rendu là ce qu'il [le salarié] va nous dire". Dans le fond, on s'est donné comme stratégie de ne pas trop parler et d'écouter pour savoir ce qui en est. Et si ça ne suffit pas, on se rencontrera une deuxième fois ».

Pour certains employeurs, le dialogue est aussi l'occasion d'exprimer au salarié qu'il tient à cœur son bien-être et qu'il désire régler la situation. Il s'agit, notamment, de démontrer sa bonne foi dans le processus, qu'il peut agir en bon père (bonne mère) de famille, en plus de sa volonté d'aller au fond des choses et de régler la situation. À noter que cette ouverture survient malgré qu'il existe des doutes quant au bien-fondé de la plainte. L'exemple suivant illustre ce point :

« Même si on avait de sérieux doutes que la plainte était valide [...], on ne voulait pas juste régler pour se débarrasser de la plainte, mais plutôt pour aller vraiment au fond des choses, puis trouver des solutions pour corriger la situation. Pour le bien de la personne aussi, parce qu'on était dans une situation où la personne était encore en invalidité au moment de l'offre de médiation. On savait que tant qu'il n'y avait pas de résolution, ça repoussait son retour au travail ».

Témoignage du salarié convaincant

Un second facteur d'entraînement mentionné par huit employeurs (29,6 %) est un témoignage convaincant par le salarié. Le témoignage peut être convaincant parce qu'il est émouvant et suscite de l'empathie ainsi que le désir de régler. D'autres employeurs sont plutôt incités à conclure une entente parce que le témoignage est soutenu, c'est-à-dire cohérent, notamment avec les témoignages de collègues. Parfois, même si aucune enquête n'a permis de prouver la présence de harcèlement, l'employeur reconnaît le caractère plausible du témoignage. Le témoignage suscite même chez certains employeurs une ouverture à modifier leurs pratiques RH. L'extrait suivant illustre bien ce facteur :

« Ça faisait longtemps que je souhaitais que [le salarié] s'exprime directement et non par partie interposée ou par lettre. Alors pour moi, c'était une opportunité d'accueillir tout ça sans le juger. [...] Il a eu toutes les opportunités de dire ce qui devait être dit. Ça m'a permis de comprendre son point de vue [...] et de lui

montrer que j'étais désireux comme employeur d'apporter un climat de travail sain et de corriger ce qui avait à être corrigé ».

Prédisposition de l'employeur à effectuer une offre

La quasi-totalité des employeurs (n=26; 96,3 %) était prédisposée à effectuer une offre au salarié. Pour un peu plus de la moitié de ceux-ci (n=15; 55,6 %), il s'agissait d'abord d'une offre monétaire pour laquelle un plafond avait été fixé afin de dégager une marge de manœuvre lors de la négociation. Six employeurs (22,2 %) ont offert au salarié qui avait quitté son emploi la possibilité de retourner au travail. Enfin, six employeurs (22,2 %) ont offert au salarié une solution à valeur ajoutée comme, par exemple, de l'aide psychologique par l'entremise du programme d'aide aux employés, des changements dans les pratiques RH, afin de mieux prévenir et gérer les incidents de harcèlement, ou encore une lettre de référence pour l'aider dans sa recherche d'emploi.

Trois principaux facteurs permettent d'expliquer cette motivation à effectuer une offre. Tout d'abord, plus de la moitié des employeurs (n=17; 62,9 %) désiraient tourner la page, régler ou fermer le dossier, passer à autre chose, payer pour se débarrasser du salarié ou encore acheter la paix. L'exemple suivant illustre bien cette volonté :

« En se rendant en médiation, c'était clair qu'on ressortait de là et que c'était terminé. Mon mandat était de revenir avec une entente signée pour fermer le dossier, quitte à donner un montant d'argent. On savait qu'on aurait un chèque à faire. On s'était fixé un plafond monétaire. [...] On essayait de convaincre le médiateur qu'on n'avait pas à payer cette somme-là, mais si on voyait qu'il n'y avait rien à faire, on payait quand même ».

Pour 17 employeurs (62,9 %), l'offre provient d'une volonté d'éviter les pertes d'argent et de temps associées à l'enquête, même lorsque cette dernière pourrait éventuellement permettre de prouver qu'il n'y a pas eu de harcèlement ou que l'employeur a respecté ses obligations légales de prévention et d'intervention. Un employeur raconte :

« J'étais mieux de [régler en médiation] parce que je savais que ça me coûterait quelque chose au bout, à la fin. J'avais pas le choix. C'est certain que l'employé, en faisant une plainte contre moi, ça me coûte de l'argent. D'un côté [en enquête] ou de l'autre [en médiation], il faut que je paye. Peut-être qu'une enquête dirait que je ne suis pas coupable, mais ça me coûte de l'argent, alors aussi bien régler avant que ça se rende là ».

Enfin, pour 12 employeurs (44,4 %), la prédisposition à effectuer une offre provient de leur préférence pour un règlement à l'amiable. Selon eux, la médiation est un processus plus simple, plus constructif et plus performant que l'enquête. Un employeur mentionne : « Une enquête aurait rien amené de nouveau. [...] Pour moi, la médiation était la meilleure façon de régler le dossier ».

6.4.2 Les facteurs de résistance

L'analyse des données nous a permis d'identifier trois facteurs de résistance, c'est-à-dire des facteurs qui pourraient inciter les employeurs à refuser une entente dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique.

Fermeture du salarié au dialogue

Selon environ le quart des employeurs interviewés (n=7; 25,9 %), la fermeture du salarié au dialogue serait une motivation suffisante pour ne pas conclure une entente dans le cadre de la médiation. Une fermeture survient lorsque le salarié n'écoute pas le point de vue de l'employeur, ou encore lorsque le salarié démontre de l'agressivité en l'attaquant personnellement ou en attaquant l'entreprise. L'extrait suivant illustre l'importance de contrôler la fermeture du salarié pour ne pas rebuter l'employeur :

« Durant la médiation, chacun notre tour, on pouvait parler de ce qui s'est passé, exposer notre version. Le médiateur a très bien fait son travail parce qu'il n'a pas laissé le salarié m'interrompre. Il lui a dit : "On a pris le temps de t'écouter tantôt. Là, c'est au tour de [l'employeur] à parler". [...] Si le médiateur ne l'avait pas tout de suite ramené à l'ordre, quand l'employé a commencé à m'interrompre, ça aurait probablement dégénéré, ça aurait fait monter la tension et on ne serait probablement pas parvenu à une entente. Alors je pense que c'était important de garder un certain calme dans cette médiation pour favoriser un règlement ».

Témoignage du salarié peu convaincant

Un second facteur de résistance mentionné par sept employeurs (25,9 %) est un témoignage du salarié qui s'avère peu convaincant. Un témoignage est jugé incohérent lorsqu'il est non soutenu ou qu'il contient des contradictions. De plus, le témoignage du salarié est peu convaincant lorsqu'il contient des propos mensongers ou qu'il est erroné selon la perspective de l'employeur. L'exemple suivant illustre l'impact négatif potentiel d'un témoignage peu convainquant : « Si le salarié s'était entêté à dire des faits qui

n'étaient pas vrais, des propos mensongers sur notre sujet, sur des choses qu'on aurait fait, c'est certain qu'on aurait pas voulu conclure d'entente en médiation ».

Fermeture du salarié au compromis

Mentionné par une majorité des employeurs interviewés (n=23; 85,2 %), le dernier facteur de résistance est la fermeture du salarié au compromis. Dans un premier temps, il s'agit de demandes du salarié qui apparaissent irrecevables ou exagérées. Il peut s'agir du maintien d'une demande monétaire exagérée, de l'exigence d'un retour au travail ou de toute autre demande jugée irrecevable ou exagérée (p. ex : lettre de référence pour laquelle l'employeur n'est pas d'accord avec le contenu, reconnaissance des torts alors que l'employeur juge qu'il n'a rien à se reprocher). Pour certains employeurs, la fermeture du salarié au compromis signifie également que celui-ci refuse de collaborer ou d'accepter l'aide offerte pour assurer un retour au travail adéquat. L'exemple suivant illustre l'impact de ce facteur de résistance :

« Si, au lieu d'essayer de trouver une façon de solutionner le problème à la source et d'ouvrir la porte à son retour au travail, le salarié plaignant avait demandé seulement une forme de compensation monétaire, comme des dommages moraux ou punitifs [...], s'il avait exigé une solution au-delà du problème réel, ça aurait mené vers une impasse parce qu'on était nullement disposés à conclure un règlement uniquement monétaire, parce que l'entente prévoyait son retour au travail et supposait qu'on prenait déjà nos responsabilités [d'améliorer la situation] ».

6.5 Discussion

Les résultats les plus significatifs concernant le processus décisionnel des employeurs, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, peuvent être répartis dans deux thématiques centrales : (1) la négociation entre les parties concernant le règlement et (2) le dialogue entre l'employeur et le salarié. La juxtaposition de ces résultats avec les trois modèles décisionnels recensés dans la littérature révèle que les résultats soutiennent seulement deux de ces modèles.

Modèles de décision soutenus par les résultats

Les résultats relatifs à la négociation entre l'employeur et le salarié soutiennent l'approche de médiation basée sur les intérêts de Fisher et Ury (1981) ainsi que le

modèle décisionnel d'analyse des coûts et des bénéfices proposé par Janis et Mann (1977).

En effet, rappelons que la majorité des employeurs (n=26; 96,3 %) aborde la médiation avec une offre à mettre sur la table pour accommoder le salarié afin d'éviter les coûts associés à l'enquête et ce, même si certains ne sont pas convaincus du bien-fondé de la plainte. Ils jugent que c'est le moyen le plus économique pour résoudre le conflit.

Ce modèle est également soutenu par la décision d'un peu moins de la moitié des employeurs (n=12; 44,4 %) qui préfèrent un règlement à l'amiable. Dans ce cas, ceux-ci considèrent que les coûts et les bénéfices ne se réduisent pas à une stricte équation monétaire, mais que la balance décisionnelle doit également inclure l'aspect humain, soit le sentiment d'avoir fait la bonne chose. Selon la perspective de l'employeur, la bonne conscience devient ici un bénéfice.

Les résultats concernant le dialogue entre l'employeur et le salarié soutiennent, quant à eux, la littérature sur la médiation relationnelle et celle sur le changement de perspective, selon lesquelles le fait que l'autre partie fournit de l'information supplémentaire favorise une meilleure compréhension de ses besoins ainsi que le désir de répondre favorablement à ses demandes (Bush et Folger, 1994; Latimer et collab., 2001).

En effet, environ la moitié des employeurs (n=14; 51,9 %) démontrent une motivation à comprendre le point de vue du salarié. Certains y parviennent même grâce à un discours cohérent de ce dernier et cette compréhension se traduit en volonté d'offrir un règlement et parfois même un règlement à valeur ajoutée incluant, notamment, de l'aide psychologique et/ou la modification de certaines pratiques RH afin d'éviter que d'autres incidents de harcèlement se produisent.

Modèle de décision non soutenu par les résultats

L'analyse des résultats révèle que les employeurs ne s'appuient pas véritablement sur le modèle d'analyse des risques pour décider d'accommoder ou non un salarié dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique. À preuve, seulement trois employeurs ont mentionné leur désir de régler en médiation parce que leur dossier ne s'avérait pas suffisamment solide pour s'engager dans une enquête. Nous avançons ici

trois hypothèses pour expliquer la faible présence de l'analyse de risque dans les témoignages des employeurs.

La première hypothèse est que l'analyse des risques est imbriquée dans l'analyse des coûts et des bénéfices. En effet, pour certains employeurs, l'évaluation du risque de ne pas régler, incluant le risque de subir le scénario de catastrophe, est incluse dans l'analyse. Éviter ce risque est considéré comme un bénéfice. Conséquemment, ces employeurs décident de régler en médiation afin de maintenir l'équilibre de la balance entre les coûts et les bénéfices

La seconde hypothèse est que l'analyse de risque est incluse dans le changement de perspective. Certains employeurs ont été convaincus par le témoignage du salarié à l'effet que les événements menant au dépôt de la plainte pouvaient être du harcèlement psychologique, et ce, même si aucune enquête n'a été effectuée afin de démontrer formellement le bien-fondé de la plainte. Ils se disent donc : « Si le salarié m'a convaincu, il risque de convaincre le commissaire » (c.-à-d. l'arbitre). Conséquemment, puisqu'ils possèdent un dossier plus faible que celui du salarié, ils considèrent que les risques de se voir imposer des sanctions, dans le cadre d'une enquête, sont élevés.

La dernière hypothèse est que l'analyse des risques est un modèle décisionnel peu important en contexte de harcèlement psychologique à la C.N.T., car les risques pour un employeur de se faire imposer une sanction à la suite du dépôt d'une plainte pour harcèlement auprès de cet organisme sont plutôt faibles.

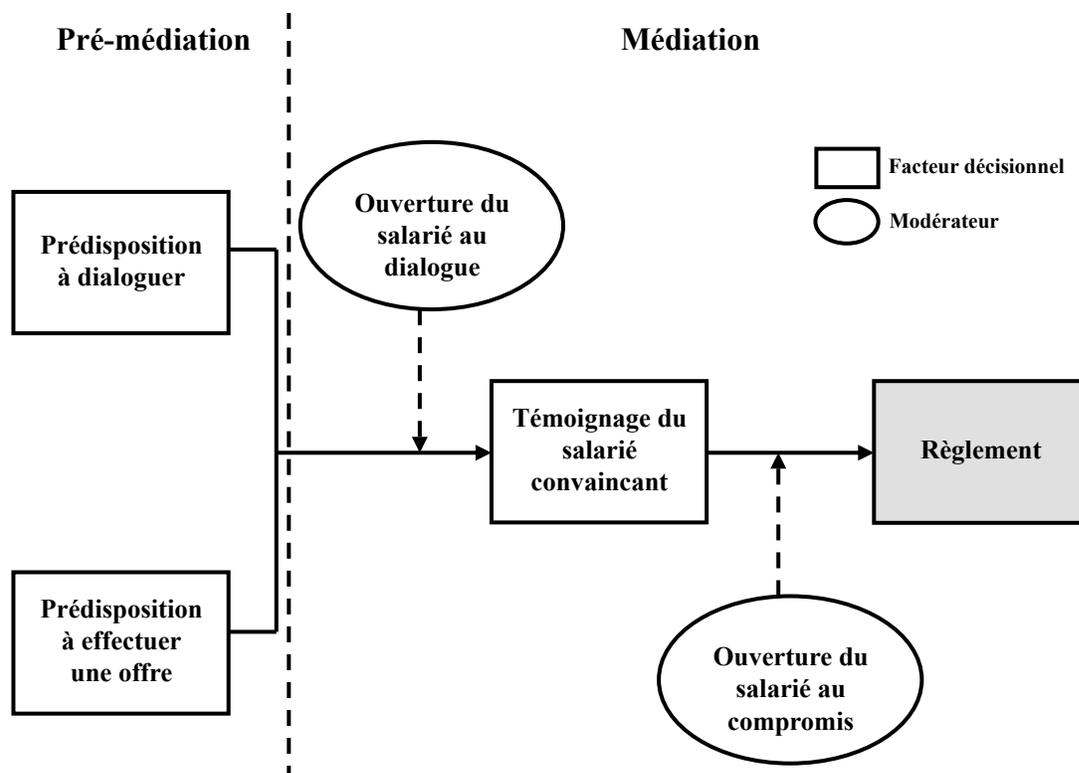
En effet, une analyse des rapports annuels de la C.N.T. (Commission des normes du travail, 2005 à 2012) révèle qu'une grande proportion de l'ensemble des 16 037 plaintes de harcèlement fermées à la C.N.T. entre le 1^{er} juin 2004 et le 31 mars 2012 l'ont été, soit parce qu'elles ont fait l'objet d'une fermeture administrative (p.ex. : rejet de la plainte lors de l'évaluation initiale) ou d'un désistement par le salarié (approximativement 57 %), soit parce qu'elles ont été jugées non fondées à la suite d'une enquête démontrant que les gestes posés ne constituent pas du harcèlement au sens de la loi (approximativement 11 %). De plus, sur l'ensemble des 1 271 dossiers fermés à la suite d'un transfert à la C.R.T., à peine 60 plaintes se sont rendues en audience devant la C.R.T. De plus, les décisions se sont avérées majoritairement défavorables pour les

salariés (seulement 18 décisions favorables ou 1,4 % de l'ensemble des plaintes fermées à la C.R.T.). Ainsi, la plupart de plaintes pour harcèlement déposées à la C.N.T. ne se traduisent pas en sanction directe pour l'employeur.

6.6 Implications théoriques

Cette recherche est en mesure de fournir un modèle théorique relatif aux facteurs décisionnels des employeurs dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique. Ce modèle est illustré à la figure suivante.

Figure 14 – Facteurs décisionnels-clés dans une médiation pour harcèlement



Ce modèle séquentiel se divise en deux parties : La rencontre de pré-médiation entre le médiateur et l'employeur et la médiation entre l'employeur et le salarié, l'objectif étant de conclure un règlement entre les parties.

Les deux premiers facteurs décisionnels interviennent dès la rencontre de pré-médiation. Il s'agit de la prédisposition à dialoguer, c'est-à-dire vouloir comprendre ce qui s'est passé et exprimer au salarié sa bonne foi, ainsi que la prédisposition à effectuer une offre

au salarié, notamment pour tourner la page ou éviter les inconvénients de s'engager dans une enquête.

Les autres facteurs décisionnels interviennent durant la rencontre de médiation. Il s'agit d'abord du témoignage du salarié qui s'avère convaincant parce qu'il est soutenu ou émouvant et parce qu'il ne comporte pas de propos incohérent ou mensonger. Ce témoignage incite l'employeur à proposer une offre concrète de règlement au salarié, voire même dans certains cas, une offre à valeur ajoutée (p.ex. : aide psychologique).

Cette séquence du modèle est modérée par l'attitude du salarié, c'est-à-dire son ouverture au dialogue (écouter l'employeur et à ne pas l'attaquer) ainsi que son ouverture au compromis. Comme ces deux facteurs sont essentiellement sous le contrôle du salarié, ils agissent en tant que variables modératrices durant le processus décisionnel de l'employeur. Le degré d'ouverture du salarié au dialogue peut aider ou nuire au fait que l'employeur s'avère convaincu par le témoignage, tandis que l'ouverture au compromis peut aider ou nuire à la volonté de l'employeur de proposer une offre concrète de règlement.

Tous ces facteurs correspondent aux modèles décisionnels de l'analyse des coûts et des bénéfices (prédisposition à effectuer une offre, ouverture du salarié au compromis) ou à celui du changement de perspective (prédisposition à dialoguer, ouverture du salarié au dialogue, témoignage du salarié convainquant).

Une deuxième implication théorique est l'inadéquation entre le modèle de médiation évaluative et le point de vue des employeurs en contexte de harcèlement psychologique. Le fait que les facteurs décisionnels principaux des employeurs, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique, ne semblent pas correspondre au modèle de médiation évaluative, est plutôt surprenant, puisque ce type de médiation est souvent utilisé dans les tribunaux administratifs. En effet, selon plusieurs chercheurs, dont Bush (2003), la popularité croissante de la médiation en Occident, depuis les années 1990, est largement due à une augmentation de l'utilisation de la médiation évaluative dans les coulisses des tribunaux civils et administratifs.

De même, la présence forte du modèle de changement de perspective est surprenante. Se pourrait-il que nous ayons une vision stéréotypée de l'employeur qui cherche

constamment à diminuer ses coûts de gestion au détriment des salariés et qui remet peu en question ses façons de fonctionner? Les résultats de cette recherche démontrent que certains employeurs sont intéressés à connaître la version du salarié afin de corriger la situation à l'origine de la plainte de harcèlement, d'autant plus qu'il s'agit d'une obligation légale qui leur incombe.

6.7 Implications pratiques

Cette recherche est en mesure de fournir des pistes de réflexion aux médiateurs sur les conditions susceptibles de motiver les employeurs à poursuivre une entente dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique.

Le fait que quatre des six facteurs-clés du processus décisionnel des employeurs sont liés au dialogue entre l'employeur et le salarié suggère que les médiateurs qui doivent intervenir en contexte de harcèlement psychologique auraient intérêt à s'inspirer de l'approche de médiation relationnelle, plus particulièrement la médiation pénale. En effet, contrairement aux autres formes de médiation plus traditionnelles, principalement la médiation évaluative et celle basée sur les intérêts, la médiation pénale s'articule essentiellement autour d'un dialogue constructif entre les parties (Umbreit et collab., 2004). Aussi, la littérature sur la médiation pénale tend à démontrer que la rencontre de pré médiation avec chaque partie est un facteur particulièrement important pour en assurer le succès (Flaten, 1996; Umbreit et collab., 2004).

En contexte de harcèlement psychologique, la rencontre de pré-médiation avec l'employeur devrait servir à favoriser chez lui une ouverture à écouter attentivement et avec respect le point de vue du salarié et, lorsqu'approprié, à lui offrir des excuses sincères ainsi qu'une compensation juste pour les torts causés. Durant cette rencontre, le médiateur peut s'appuyer sur le modèle d'analyse des coûts et des bénéfices pour amener l'employeur à effectuer une offre afin d'éviter une procédure davantage longue et coûteuse (l'enquête et l'arbitrage). De plus, selon la littérature sur la médiation pénale, le fait d'écouter le discours de la victime amène généralement le mis en cause à comprendre l'ampleur des dommages causés, ce qui facilite chez lui l'apparition de remords et du désir de s'amender. Il devient davantage volontaire pour s'excuser et offrir une restitution la victime, en plus de respecter (et appliquer) l'entente convenue

(Umbreit et collab., 2004). Nous pouvons donc constater que le modèle décisionnel d'analyse des coûts et des bénéfices et celui du changement de perspective ne sont pas mutuellement exclusifs, mais plutôt imbriqués.

Étant donné que la médiation est un processus interactif, le salarié devrait être également coaché dans le cadre d'une rencontre de pré-médiation afin que les modèles décisionnels de l'employeur puissent fonctionner. Le travail du médiateur auprès du salarié devrait favoriser chez lui une ouverture au dialogue et le préparer afin qu'il puisse s'avérer convainquant auprès de l'employeur, en déterminant avec lui le discours ainsi que les comportements qu'il devrait adopter face à l'employeur, en plus de l'orienter vers des demandes susceptibles d'être jugées recevables par celui-ci. Il est à noter que le salarié possède sans doute d'autres besoins dont le médiateur doit tenir compte durant cette rencontre, mais qui débordent le cadre de cette recherche.

6.8 Limites et avenues de recherche future

Nous avons identifié deux principales limites à cette recherche. Premièrement, la faible taille de l'échantillon (27 employeurs) fait en sorte que les résultats ne sont pas généralisables à une population donnée. Il existe donc, sans doute, des facteurs décisionnels qui n'ont pas été identifiés jusqu'à présent. Nous croyons cependant que les résultats de cette recherche possèdent une bonne représentativité théorique, car nous avons utilisé un échantillon de taille satisfaisante (entre 20 et 30 participants), recruté selon la méthode recommandée par Strauss et Corbin (1998). De plus, cet échantillon présente une bonne distribution en ce qui concerne le secteur d'activité et la taille des entreprises représentées.

La seconde limite découle également de l'échantillon utilisé. Pour des raisons éthiques et légales, nous n'avons pu interviewer des employeurs dont la médiation a échoué afin de savoir s'il existe des différences significatives entre leurs expériences et celles des employeurs qui sont parvenus à signer une entente. Toutefois, nous avons sondé les employeurs sur les conditions qui auraient pu les amener à refuser de conclure une entente et analysé ces résultats grâce à la technique de l'analyse des champs de force (Lewin, 1951). Cette technique s'avère tout à fait appropriée pour la présente recherche,

car la stratégie de théorie ancrée ne nécessite pas de cas négatif permettant de contraster l'expérience des participants (Charmaz, 2006).

Une première avenue de recherche intéressante serait de valider les facteurs qui mènent à une entente satisfaisante dans le cadre d'une médiation pour harcèlement auprès d'un échantillon plus large d'employeurs. Le fait d'emprunter une approche davantage quantitative permettrait d'identifier des facteurs décisionnels potentiels qui n'ont pas été explorés dans la présente recherche, en plus de considérer suffisamment d'employeurs pour raffiner le modèle en tenant compte des différences socio-démographiques entre les organisations, comme la taille et le secteur d'activité.

Une seconde voie intéressante serait de reproduire la présente recherche, toujours auprès d'un échantillon plus large d'employeurs, mais en tenant compte, cette fois-ci, du rôle exercé par l'employeur lors des incidents allégués dans la plainte afin de vérifier si ce rôle exerce un impact sur la logique décisionnelle. Est-ce que le fait pour un employeur d'être mis en cause personnellement, comme présumé agresseur, influence sa logique décisionnelle comparativement au fait de participer la médiation à titre d'ultime responsable des gestes allégués selon la loi, sans toutefois être directement mis en cause par la plainte, alors que le présumé agresseur est un autre salarié? Existe-t-il aussi une différence entre la logique décisionnelle d'un employeur qui est intervenu pour corriger la situation, mais sans avoir pu satisfaire le salarié avant la médiation, et celle d'un autre qui n'est pas intervenu, soit parce qu'il n'a pas été mis au courant des faits reprochés, soit parce qu'il a omis de le faire? En répondant à ces questions, cette recherche permettrait d'éclairer les médiateurs afin qu'ils puissent adapter leur style au rôle exercé par l'employeur.

Chapitre 7 – Discussion générale et conclusion

Dans le cadre de cette thèse par article, nous nous sommes intéressés à la médiation en contexte de harcèlement psychologique que nous avons analysée sous trois angles. Alors que l'unité d'analyse dans le premier article était l'organisation (angle macro), les deux autres articles ont plutôt emprunté un angle micro en analysant les points de vue individuels des parties impliquées dans une médiation pour harcèlement psychologique, en l'occurrence les employés (article 2) et les employeurs (article 3).

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord un bilan ainsi qu'une mise en perspective des résultats clés de ces trois articles, pour ensuite enchaîner avec les implications théoriques et pratiques qui découlent de ces résultats. Nous terminons avec les limites de la recherche ainsi que les avenues de recherches futures.

7.1 Résumé des résultats clés

Pour chaque article, nous abordons à tour de rôle les résultats confirmés, c'est-à-dire ceux qui soutiennent la littérature sur la gestion du harcèlement au travail et sur la médiation en général, les résultats non confirmés, en l'occurrence ceux qui ne correspondent pas à ce qu'on retrouve dans la littérature sur la médiation et dans celle sur la gestion du harcèlement au travail, ainsi que les résultats émergents, soit que nous avions prévus sans toutefois anticiper qu'ils soient à ce point importants. Le tableau suivant résume ce bilan des principaux résultats.

Tableau XIV – Bilan des principaux résultats

Bilan des principaux résultats	Résultats confirmés	Résultats non confirmés	Résultats émergents
Modèles de gestion de la violence (article 1)	Médiation utilisée	Médiation comme mode privilégié	Deux logiques de gestion : <ul style="list-style-type: none">• Gestion de la plainte• Gestion du conflit
Besoins et préoccupations des salariés (article 2)	Besoin d'être entendu	Compensation essentielle à une entente	Besoin d'être soutenu
Processus décisionnel des employeurs (article 3)	Analyse des coûts et des bénéfices comme mode de décision	Analyse des risques comme mode principal de décision	Changement de perspective comme mode de décision

7.1.1 Première étude – Modèles de gestion de la violence

La première étude s'intéressait aux procédures d'intervention utilisées dans les organisations pour gérer les cas de harcèlement au travail. L'analyse des résultats nous a permis de confirmer que la médiation est un mécanisme utilisé dans les organisations. Par contre, nous nous attendions que ce mécanisme soit un mode privilégié de règlement, ce qui n'est pas le cas puisque les résultats révèlent également qu'il est plutôt sous-utilisé et que plusieurs organisations s'en remettent encore exclusivement à l'enquête pour gérer leurs incidents de harcèlement. En effet, rappelons que la répartition des modèles (enquête *versus* médiation) au sein des organisations est approximativement de 50/50, hormis dans le secteur public où le modèle privilégiant la médiation domine avec un taux d'utilisation d'un peu plus de 70 %.

Enfin, un résultat particulièrement intéressant est la présence de deux logiques de gestion du harcèlement, une axée sur la gestion de la plainte, dans le but de minimiser les dommages et les risques de poursuite et l'autre, axée sur la gestion du conflit, dont l'objectif est de résoudre le problème à la source du conflit. En effet, une analyse des raisons les plus fréquemment citées afin de justifier l'utilisation de chaque modèle fait ressortir deux logiques de gestion des incidents de harcèlement psychologique.

D'un côté, les organisations qui privilégient l'enquête ont mentionné qu'elles ont choisi ce modèle parce que son fonctionnement paraît simple, rapide et tout à fait approprié pour faire cesser les comportements indésirables et répondre ainsi aux exigences minimales de la loi. Le principal objectif de ces organisations est de se protéger contre toute éventuelle poursuite, en cas d'inaction devant une problématique de violence. De l'autre côté, les organisations qui privilégient la médiation ont mentionné que cette méthode permet de résoudre le conflit à sa source et de réconcilier les parties par l'entremise d'une procédure qui favorise la collaboration et qui permet de minimiser les impacts négatifs du conflit. Cette approche est aussi flexible, puisqu'elle permet l'utilisation de l'enquête, ou un retour à celle-ci, au besoin.

7.1.2 Seconde étude – Besoins et préoccupations des salariés

Pour sa part, le deuxième article s'intéressait au point de vue des employés qui déposent une plainte pour harcèlement psychologique. Les résultats de cet article ont confirmé

que le dialogue entre le salarié et l'employeur, dans le cadre de la médiation pour harcèlement psychologique, est particulièrement important pour les salariés. En effet, deux des quatre facteurs-clés de satisfaction des salariés – c'est-à-dire les facteurs permettant de distinguer le groupe des salariés plutôt satisfaits de l'entente de celui des salariés partiellement ou non satisfaits – sont liés au dialogue entre les parties durant la médiation. Pour environ la moitié des salariés interviewés, la médiation était une occasion d'exprimer leur point de vue et/ou leurs émotions à l'employeur, tandis qu'environ la même proportion de salariés attendait recevoir des excuses de l'employeur.

Les résultats de cet article ne permettent cependant pas de confirmer que la compensation s'avère absolument importante pour les salariés. En effet, le degré de satisfaction relativement à la compensation monétaire – remboursement du salaire ou de toute autre somme due dans le cadre de l'emploi ou comme compensation pour les dommages subis – n'a pas permis de distinguer les deux groupes de salariés (plutôt satisfaits *versus* partiellement ou non satisfaits de l'entente). Autrement dit, le fait de recevoir une compensation monétaire satisfaisante ou non n'est pas associé significativement au degré général de satisfaction concernant la médiation.

Enfin, un résultat plus important que prévu révèle que les salariés ont particulièrement besoin de soutien tout au long de la médiation. D'une part, la préparation avec l'aide du médiateur, dans le cadre d'une rencontre de pré-médiation, s'est avérée importante pour l'ensemble des salariés interviewés, car cette rencontre leur a permis d'acquérir des informations essentielles sur la médiation, alors qu'ils avaient l'impression de s'aventurer en terrain inconnu et que leur préparation devait s'effectuer dans un contexte d'isolement et d'émotions intenses, agissant comme un obstacle à toute réflexion personnelle.

D'autre part, les deux tiers des salariés interviewés ont mentionné qu'ils avaient besoin d'un soutien personnalisé durant la médiation, soit par un professionnel externe (soutien procédural), soit par un ami ou un proche parent (soutien moral), davantage en mesure de prendre position envers eux que le médiateur dont le rôle nécessite une neutralité totale.

7.1.3 Troisième étude – Processus décisionnel des employeurs

Enfin, la dernière étude s'intéressait aux mécanismes décisionnels des employeurs dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique. Les résultats ont confirmé que les employeurs utilisent le modèle décisionnel d'analyse des coûts et des bénéfices. En effet, deux des six facteurs décisionnels-clés se rapportent à ce modèle, en l'occurrence le fait d'arriver à la médiation avec une offre à mettre sur la table pour accommoder le salarié (facteur d'entraînement) ainsi que la fermeture du salarié au compromis (facteur de résistance). D'une part, la majorité des employeurs aborde la médiation avec une offre, soit pour éviter les coûts associés à l'enquête et ce, même si certains ne sont pas convaincus du bien-fondé de la plainte, soit parce qu'ils préfèrent un règlement à l'amiable en considérant que la balance entre les coûts et les bénéfices doit également inclure le sentiment d'avoir fait la bonne chose.

D'autre part, une majorité d'employeurs interviewés nous ont mentionné que la médiation aurait abouti sur une impasse si le salarié avait maintenu une demande monétaire exagérée ou toute autre demande jugée irrecevable (p. ex. : lettre de référence pour laquelle l'employeur n'est pas d'accord avec le contenu), ou s'il avait refusé de collaborer ou d'accepter l'aide offerte pour assurer un retour au travail adéquat.

Les résultats de cet article ne permettent cependant pas de confirmer l'utilisation du modèle décisionnel de l'analyse des risques puisqu'aucun des facteurs décisionnels relevés ne correspond à ce modèle.

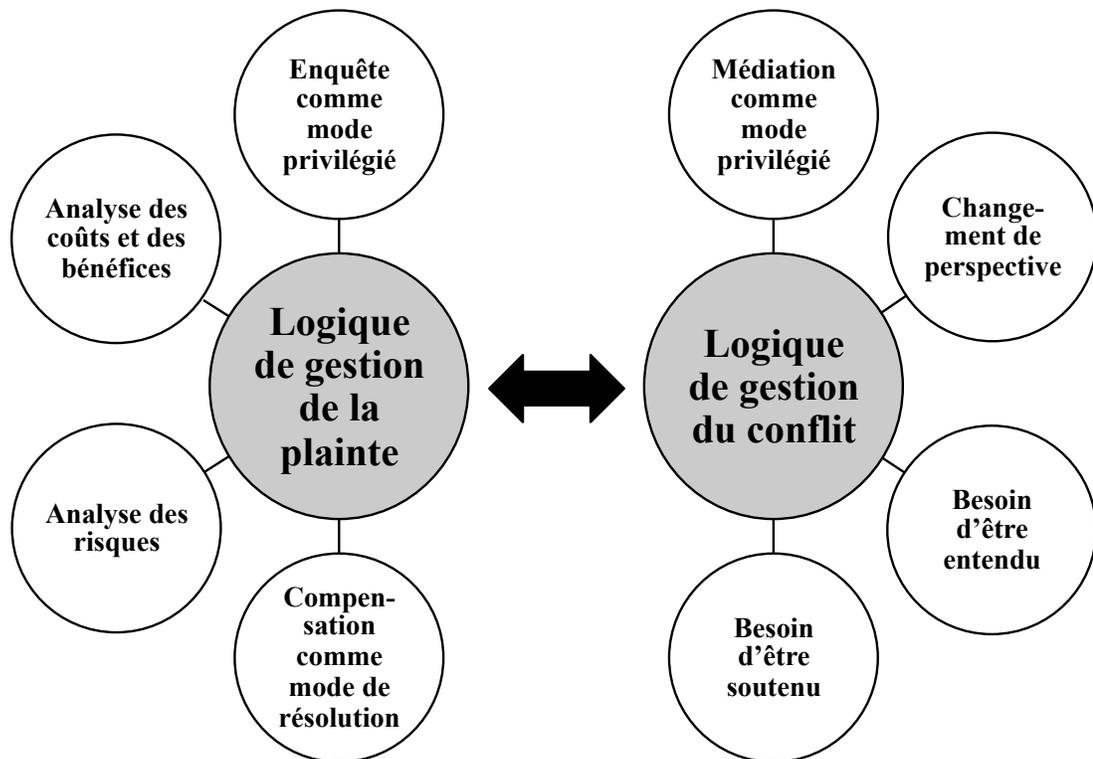
Enfin, un autre résultat intéressant est l'utilisation plus importante que prévu du modèle décisionnel du changement de perspective. En effet, quatre des six facteurs-clés du processus décisionnel des employeurs sont liés au dialogue entre l'employeur et le salarié. Plus particulièrement, environ la moitié des employeurs étaient prédisposés à dialoguer avec le salarié afin de comprendre ce qui s'est passé et exprimer sa bonne foi ainsi que son désir de régler la situation, en accordant une importance au facteur humain qui dépasse la simple responsabilité légale de l'employeur, tandis que plusieurs employeurs étaient motivés à conclure une entente parce que le témoignage du salarié s'est avéré convaincant (témoignage émouvant et/ou soutenu).

Plusieurs employeurs nous ont également mentionné deux facteurs qui incitent à ne pas conclure une entente. Le premier est la fermeture du salarié au dialogue, c'est-à-dire lorsque le salarié n'écoute pas le point de vue de l'employeur, ou encore lorsque le salarié démontre de l'agressivité en l'attaquant personnellement ou son entreprise. Le second est un témoignage du salarié peu convaincant, c'est-à-dire lorsque le témoignage est jugé incohérent, lorsqu'il contient des propos mensongers ou lorsqu'il est erroné selon la perspective de l'employeur.

7.2 Mise en perspective des résultats clés

Les résultats combinés des trois articles sont plutôt cohérents entre eux, en ce sens qu'ils pointent tous vers la même direction. Nous sommes donc en mesure de répartir les résultats des articles 2 et 3 (niveau micro) autour des deux logiques de gestion des cas de harcèlement qui découlent de l'article 1 (niveau macro) pour former un modèle intégrateur des résultats. La figure suivante présente ce modèle qui oppose la logique de gestion de la plainte à celle de gestion du conflit.

Figure 15 – Modèle intégrateur des principaux résultats



La logique de gestion de la plainte correspond à une approche mécanistique ou symptomatique. Lorsque survient un incident de harcèlement, on gère la plainte afin de déterminer s'il y a eu ou non une faute et, dans l'affirmative, réduire autant que possible les coûts associés au fait de se débarrasser du problème. L'enquête est donc utilisée comme mode privilégié de gestion de l'incident, dans le but de vérifier si la plainte est fondée ou non. Lorsque la médiation est utilisée, on préfère l'approche classique et la décision d'accommoder ou non le plaignant s'appuie sur deux mécanismes. Il s'agit, dans un premier temps, de l'analyse des coûts et des bénéfices, dont l'objectif est savoir s'il est plus avantageux d'accommoder le plaignant que de s'abstenir de le faire. Le deuxième mécanisme est l'analyse des risques, dont l'objectif est d'évaluer dans quelle mesure la plainte peut déboucher sur une poursuite dont les conséquences peuvent s'avérer catastrophiques pour l'organisation, notamment la possibilité d'être reconnu coupable de ne pas avoir prévenu et/ou géré adéquatement l'incident et de se voir imposer des sanctions.

Enfin, lorsque la décision est prise d'accommoder le salarié, ce modèle considère qu'une compensation économique est un mode privilégié pour obtenir une entente, puisque l'objectif d'une médiation classique ou d'une poursuite auprès d'un tribunal administratif est d'obtenir une entente substantive. Cette logique entretient donc l'idée que le fait de réparer économiquement le tort est important.

Pour sa part, la logique de gestion du conflit correspond à une approche holistique ou causale. Lorsque survient un incident de harcèlement, on gère le conflit afin de connaître et de corriger la source du problème. Pour ce faire, on utilise la médiation de type relationnelle comme mode privilégié de gestion de l'incident, alors qu'on réserve l'enquête pour certains cas particuliers (incident grave, récurrence, préférence des parties, etc.). Le mécanisme décisionnel utilisé durant la médiation est le changement de perspective, dont l'objectif est de connaître ce qui s'est passé (la source du conflit) afin de réparer le tort causé et de prévenir que de tels événements se produisent de nouveau. Cette logique considère non seulement l'importance pour le plaignant d'exprimer son point de vue, mais également son besoin d'être préparé pour participer à un dialogue constructif et d'être soutenu tout au long du processus qui peut s'avérer émotionnellement difficile.

Considérant ce qui précède, il est possible de faire un parallèle entre ces deux logiques et les deux paradigmes majeurs en criminologie concernant le fonctionnement du système de justice pénale. Plus particulièrement, la logique de gestion de la plainte correspond au paradigme de justice rétributive (ou répressive) qui sert de fondement au système traditionnel de justice criminelle, tandis que la logique de gestion du conflit correspond au paradigme de justice réparatrice sur lequel se base le modèle alternatif de justice criminelle.

En effet, le paradigme de justice rétributive définit le crime comme une violation de la loi et le résout par l'entremise d'une procédure de confrontation : le procès traditionnel (Duncan, 2011; Zehr, 1995). Cette procédure a pour objectif de découvrir un coupable et est centrée sur l'attribution d'un blâme. Le coupable a une dette envers la société qu'il doit payer par l'entremise d'une punition. L'État se substitue donc à la victime qui joue un rôle passif dans ce processus et dont les besoins sont considérés comme secondaires. Ainsi, selon le paradigme de justice rétributive, le harceleur doit payer pour son geste auprès d'une autorité supérieure qui lui impose une sanction qu'elle juge appropriée.

À l'opposé, le paradigme de justice réparatrice définit le crime comme un événement qui affecte les personnes et les relations et le résout par l'entremise d'une procédure basée sur le dialogue, notamment la médiation (Duncan, 2011; Zehr, 1995). Cette procédure est centrée sur la résolution du problème et son objectif est de favoriser le repentir du responsable du délit. Celui-ci a une dette envers la victime qu'il doit payer par le redressement du tort causé. La victime joue donc un rôle actif dans ce processus qui considère ses besoins comme essentiels. Ainsi, selon le paradigme de justice réparatrice, le harceleur doit redresser son tort afin de réparer sa relation avec la victime et celle entre la victime et l'organisation.

En somme, la logique de gestion de la plainte, tout comme le paradigme de justice rétributive, cherche à prouver qu'il y a eu une faute et, dans l'affirmative, à désigner un coupable pour le punir ou l'exclure de l'organisation et à dédommager monétairement la victime pour se débarrasser du problème et passer à autre chose, au moindre coût possible. À l'inverse, à l'instar du paradigme de justice réparatrice, la logique de gestion du conflit vise à régler le problème à la source du conflit par l'entremise du dialogue. Le

but est de connaître la source du problème et de rétablir la relation entre les parties, tout en prenant soin de s'attarder aux besoins particuliers des personnes impliquées, incluant les besoins psychologiques.

7.3 Implications théoriques

Les travaux de recherche que nous avons menés dans le cadre de cette thèse permettent d'enrichir la littérature sur la gestion de la violence et du harcèlement au travail. D'abord, ils soutiennent la littérature (prescriptive) qui affirme que la médiation est une méthode appropriée pour résoudre des cas de harcèlement psychologique. Par contre, ils suggèrent également que certaines approches de médiation sont plus appropriées que d'autres dans ce contexte particulier.

En effet, de tous les résultats associés à la logique de gestion de la plainte, seuls ceux concernant le modèle d'analyse des coûts et des bénéfices (article 3) sont confirmés, alors que les résultats concernant le modèle d'analyse des risques (article 3) ainsi que la compensation comme composante essentielle d'une entente (article 2) ne le sont pas, ce qui suggère que l'approche classique de médiation (évaluative et centrée sur les intérêts) est non appropriée pour gérer les incidents de harcèlement psychologique, car elle ne correspond pas aux besoins d'expression et de soutien des salariés ainsi qu'au mécanisme décisionnel du changement de perspective des employeurs.

À l'inverse, le fait que tous les résultats associés à la logique de gestion du conflit sont confirmés, en particulier les résultats concernant le modèle décisionnel du changement de perspective (article 3) ainsi que les besoins de soutien et d'expression des salariés (article 2), suggère que l'approche de médiation pénale est la plus appropriée pour gérer les incidents de harcèlement psychologique, car elle correspond aux besoins d'expression et de soutien des salariés ainsi qu'au mécanisme décisionnel du changement de perspective des employeurs.

Deux principales implications théoriques découlent de ces constats. Premièrement, il existe une dichotomie importante entre, d'une part, ce dont les personnes ont besoin (niveau micro) et d'autre part, les techniques de médiation utilisées par les intervenants (niveau micro) ainsi que les modèles utilisés par plusieurs organisations pour gérer la violence au travail (niveau macro).

En effet, les besoins des salariés et des employeurs se situent au niveau de la logique de gestion du conflit, analogue au modèle de justice réparatrice. Néanmoins, la logique de gestion de la plainte, analogue au modèle de justice rétributive, demeure largement utilisée par les organisations. À preuve, plusieurs organisations, surtout privées, qui ont répondu au sondage de la première étude, l'ont adoptée parce qu'elles privilégient l'enquête. De plus, les propos de plusieurs salariés et employeurs interviewés dans le cadre des articles 2 et 3 suggèrent que l'approche de médiation classique, plutôt associée à logique de gestion de la plainte, est largement utilisée à la C.N.T.

Nous considérons donc que cette dichotomie mérite d'être explorée, notamment en ce qui concerne les raisons de son existence, et nous avançons une hypothèse inspirée de la théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983; Paauwe et Boselie, 2003) pour expliquer pourquoi les organisations, surtout privées, s'appuient davantage sur la logique de gestion de la plainte pour intervenir. Pour adopter une politique, plusieurs organisations procèdent par mimétisme. Soit elles font appel à des consultants, souvent des avocats spécialisés en droit du travail dont la perspective est de protéger leurs clients contre toute éventuelle poursuite en cas d'inaction devant une problématique de violence, soit elles s'inspirent de ce qui a préalablement été fait dans d'autres organisations (dont certaines ont sans doute fait appel à un consultant).

Cette volonté de respecter au minimum les exigences de la loi afin d'éviter les poursuites est d'autant mieux intégrée par les organisations que celles-ci sont contraintes par des objectifs de rentabilité. Comme l'intervention doit s'effectuer au moindre coût possible, elles ne voient donc pas l'intérêt d'appliquer les meilleures pratiques et adoptent plutôt un modèle générique préfabriqué, largement répandu dans les organisations et ce, même s'il s'avère peu efficace.

La seconde implication théorique de cette thèse est que les chercheurs et les théoriciens spécialisés en gestion de la violence au travail doivent bien identifier l'approche de médiation à laquelle ils font référence, plutôt que de considérer la médiation comme un concept monolithique, car les différents types de médiation correspondent à des besoins bien différents.

Rappelons que l'approche classique de médiation est axée sur la ratification d'une entente substantive dans le but de résoudre un problème (Bush, 2003; Fisher et Ury, 1981; Picard et collab., 2004), alors que l'approche relationnelle de médiation s'articule autour du dialogue entre les parties dans le but d'améliorer leur relation (Bush et Folger, 1994; Picard et collab., 2004; Umbreit et collab., 2004). Autrement dit, les résultats de cette recherche suggèrent fortement qu'il serait approprié de réviser les modèles de gestion du harcèlement afin de promouvoir davantage les techniques associés à l'approche de médiation relationnelle, qui semblent plus susceptibles de satisfaire les besoins des parties impliquées dans un incident de harcèlement que la médiation classique, plutôt que de continuer à promouvoir la médiation « en général » pour gérer des incidents de harcèlement.

Une hypothèse qui mérite d'être explorée concerne le taux de pénétration de la médiation relationnelle *versus* celui de la médiation classique dans les organisations pour gérer le harcèlement. Étant donné que les ouvrages prescriptifs sur la gestion de la violence qui intègrent la médiation ne spécifient pas l'approche à laquelle ils font référence (p.ex. : Cantin et Cantin, 2004; Lafond et Provencher, 2004), il est raisonnable de croire qu'une majorité de politiques organisationnelles est largement inspirée du modèle de médiation classique et comporte peu de principes associés à la médiation relationnelle visant à encourager le dialogue et ce, bien que cette approche soit plus appropriée que la médiation classique pour gérer les incidents de harcèlement. Toujours selon le principe du mimétisme de la théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983; Paauwe et Boselie, 2003), les organisations qui ont développé leurs politiques à partir de tels ouvrages ont déduit qu'il était question de médiation classique dans ceux-ci.

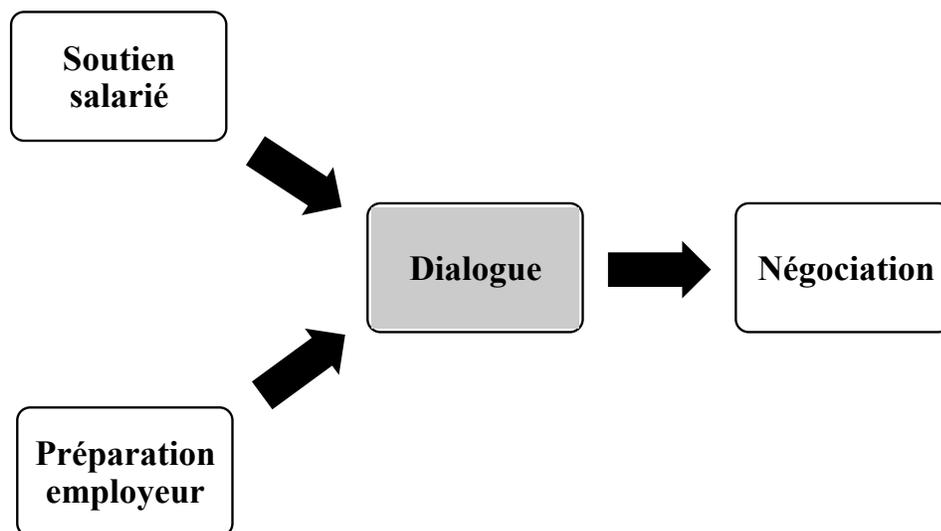
En résumé, il existe deux logiques pour gérer le harcèlement psychologique au travail, l'une qui est analogue aux principes de la justice rétributive (gestion de la plainte) et l'autre qui se rapproche des principes de la justice réparatrice (gestion du conflit). Les résultats des trois articles de cette thèse suggèrent que la justice réparatrice est importante à la fois pour les salariés et les employeurs. Les résultats concernant les besoins de soutien et d'expression des salariés plaignants étaient prévisibles, puisque le harcèlement est une forme de victimisation. Les résultats concernant le besoin des employeurs de connaître les faits, dans le but de corriger le problème à la source, mais

avec une importance accordée au facteur humain qui dépasse la simple responsabilité légale de l'employeur, sont toutefois plutôt surprenants. Malheureusement, les résultats démontrent également qu'au niveau macro, l'accent est plutôt mis sur une logique rétributive, alors que les pratiques de gestion du harcèlement devraient intégrer davantage de techniques associées à la justice réparatrice.

7.4 Implications pratiques

Cette recherche est en mesure de fournir des pistes de réflexion aux médiateurs sur les conditions favorables à la ratification d'une entente satisfaisante, dans le cadre d'une médiation pour harcèlement psychologique. La figure suivante illustre un modèle de résolution de harcèlement en milieu de travail par l'entremise de la médiation que nous proposons, en tenant compte à la fois des facteurs de satisfaction des salariés et des facteurs décisionnels des employeurs.

Figure 16 – Modèle de résolution du harcèlement par la médiation



Le dialogue

Dans ce modèle, le dialogue est au cœur de la médiation, car il est particulièrement important à la fois pour les salariés et pour certains employeurs, conformément aux résultats de nos études 2 et 3 ainsi que des résultats des recherches en médiation pénale.

D'une part, le salarié est en mesure d'exprimer son point de vue et/ou ses émotions à l'employeur, ainsi que de recevoir des excuses ou de percevoir une reconnaissance par

l'employeur concernant le tort causé, conformément aux résultats de la seconde étude qui ont confirmé que ces éléments sont importants pour les salariés. Rappelons également que la littérature en médiation pénale soutient que la majorité des victimes sont généralement satisfaites de participer à la médiation parce que le processus leur fournit une occasion de communiquer au délinquant leurs émotions relatives au crime commis, ce qui contribue à une forme de guérison psychologique (Umbreit et collab., 2004), de lui poser des questions et de recevoir des excuses de sa part (Latimer et collab., 2001; Roberts, 1995).

D'autre part, ce dialogue donne une occasion à l'employeur de connaître les raisons qui ont mené au dépôt de la plainte et de démontrer au salarié son désir de corriger la situation, conformément au modèle décisionnel du changement de perspective, dont l'utilisation s'est avérée importante pour les employeurs selon les résultats de la troisième étude. Rappelons que ce modèle est associé à l'approche de médiation relationnelle, notamment la médiation pénale, qui vise essentiellement à amener chaque partie à regarder le conflit avec les lunettes de l'autre (Bush et Folger, 1994; Nabatchi et collab., 2010; Umbreit et collab., 2004; Winslade et collab., 1998). Or, selon la littérature en médiation pénale, le fait d'écouter le discours de la victime amène généralement le délinquant à comprendre l'ampleur des dommages causés, ce qui facilite chez lui l'apparition de remords et du désir de s'amender (Umbreit et collab., 2004).

Pour s'avérer constructif, ce dialogue nécessite toutefois la préparation des deux parties dans le cadre d'une rencontre de pré-médiation, conformément à la littérature sur la médiation pénale qui tend à démontrer que cette rencontre est un facteur particulièrement important pour assurer le succès de la médiation (Flaten, 1996; Umbreit et collab., 2004).

Le soutien du salarié

Durant la rencontre de pré-médiation avec le salarié, l'intervenant doit d'abord s'assurer que celui-ci est psychologiquement disposé à la médiation. Au besoin, afin d'apaiser les émotions vives, il peut fournir lui-même du soutien au salarié. Il peut également l'orienter vers une ressource externe, comme un organisme d'aide, spécialisé en

harcèlement, et/ou l'encourager à être accompagné par un ami ou un parent, afin qu'il puisse recevoir un soutien personnalisé durant la préparation et le processus. Rappelons que les victimes de harcèlement psychologique peuvent présenter des symptômes de stress post-traumatique (Barling, 1996; LeBlanc et Kelloway, 2002; Leymann, 1990, 1996; Soares, 2002, 2004). Rappelons également que les résultats de la seconde étude ont confirmé que le fait de recevoir du soutien est important pour les salariés.

Ces recommandations concordent avec la littérature sur la médiation pénale qui suggère que la capacité de la victime de s'engager dans un dialogue satisfaisant est restreinte lorsqu'elle démontre des signes majeurs de détresse liée au délit (Daly, 2005). De plus, cette littérature conseille que la victime soit accompagnée par un proche qui, malgré son rôle passif au cours de la médiation, est en mesure de lui fournir du soutien moral durant la médiation (Umbreit et Greenwood, 2000).

Durant la rencontre avec le salarié, le médiateur devrait également aider celui-ci à identifier ses besoins et à déterminer des attentes réalistes. D'une part, le salarié devrait être encouragé à exprimer son point de vue et ses émotions par l'entremise d'un discours soutenu et/ou émouvant, susceptible de convaincre l'employeur. D'autre part, le salarié devrait être orienté vers des demandes susceptibles d'être jugées recevables par l'employeur. En outre, le médiateur doit s'assurer que le salarié est ouvert au dialogue, ce qui implique d'écouter la version de l'employeur et de ne pas l'attaquer. Le salarié doit également être ouvert au compromis, car le degré d'ouverture du salarié au dialogue peut aider ou nuire au fait que l'employeur s'avère convaincu par le témoignage, tandis que l'ouverture au compromis peut aider ou nuire à la volonté de l'employeur à proposer une offre concrète de règlement.

La préparation de l'employeur

Il est probable que l'employeur qui aborde la médiation soit prédisposé à connaître la version du salarié et à lui proposer une offre concrète de règlement, voire même dans certains cas, une offre à valeur ajoutée (p.ex. : aide psychologique). Toutefois, il est possible également que l'employeur ne soit pas convaincu dès le départ du bien-fondé de la plainte et de la nécessité de dédommager le salarié (pour des événements qui ne se sont pas produits, selon sa perspective). Dans ce cas, il écoute la version du salarié avec

une logique purement juridique, c'est-à-dire en évaluant le poids juridique de chaque argument du salarié plutôt que de chercher à comprendre ce qui s'est réellement passé.

Le premier objectif du médiateur, durant la rencontre de pré-médiation avec l'employeur, devrait donc être de l'informer que le salarié peut vouloir exprimer son point de vue et ses émotions. Lorsque l'employeur aborde la médiation avec un esprit de négociation économique dans l'optique de se débarrasser du salarié, il devrait minimalement l'écouter avec respect en adoptant une attitude neutre. Pour convaincre l'employeur, le médiateur peut s'appuyer sur le modèle du changement de perspective, en lui soulignant que le fait d'écouter le salarié peut l'amener à connaître certaines informations qui lui ont échappé jusqu'à maintenant et qui sont susceptibles de l'aider à améliorer le fonctionnement et le climat de l'organisation.

Le médiateur peut également s'appuyer de nouveau sur le modèle d'analyse des coûts et des bénéfices en lui soulignant qu'il est possible que le salarié diminue ses exigences monétaires en échange de l'occasion qu'il aura eue de s'exprimer. À l'inverse, le fait de ne pas être écouté peut amener le salarié à exiger la plus grande compensation possible ou même à ne pas chercher d'entente afin de gagner son point dans le cadre d'une enquête.

Le deuxième objectif du médiateur devrait être d'inciter l'employeur à arriver en médiation avec une offre à mettre sur la table pour accommoder le salarié. Au besoin, il peut s'appuyer de nouveau sur le modèle d'analyse des coûts et des bénéfices afin d'amener l'employeur à vouloir éviter l'enquête qui est plus longue et plus coûteuse que la médiation.

La négociation

Le dernier élément de ce modèle est la négociation entre les parties. Bien que la compensation financière ne soit pas l'attente la plus importante pour plusieurs salariés, celle-ci demeure toutefois nécessaire pour certains puisque l'incident de harcèlement s'est traduit en perte de revenu d'emploi.

En effet, bien que la littérature sur la médiation pénale soutienne que les besoins émotionnels et informationnels de la victime sont plus importants que la compensation (Borton, 2009; Evje et Cushman, 2000; Latimer et collab., 2001; Roberts, 1995),

rappelons que le harcèlement psychologique signifie pour plusieurs victimes une exclusion du marché du travail (Leymann, 1990, 1996). Autrement dit, le fait d'intégrer des éléments de la médiation pénale, afin de centrer davantage le processus sur le dialogue ne signifie pas pour autant que les médiateurs doivent mettre de côté l'entente de restitution comme telle, car celle-ci peut s'avérer importante, sinon vitale pour certains salariés.

Dans le cadre de la négociation, le travail du médiateur doit donc favoriser une entente juste pour les deux parties. Il est probable que l'employeur qui a été convaincu par le discours du salarié soit davantage volontaire pour lui offrir des excuses et une compensation, voire même dans certains cas, une offre à valeur ajoutée (p.ex. : aide psychologique). En effet, cette attitude est conforme à la littérature sur le changement de perspective et à celle sur la médiation pénale selon lesquelles le fait que l'autre partie fournit de l'information supplémentaire favorise une meilleure compréhension de ses besoins ainsi que le désir de répondre favorablement à ses demandes (Bush et Folger, 1994; Latimer et collab., 2001; Umbreit et collab., 2004).

À cette étape, le médiateur ne doit cependant pas mettre l'accent exclusivement sur l'aspect monétaire ou substantif de l'entente, car le fait de recevoir des excuses sincères est une forme de compensation très efficace pour satisfaire une victime (Choi et collab., 2010), alors qu'une compensation (monétaire ou matérielle) effectuée sans regret sincère tend à moins atténuer la colère de la victime (Braithwaite, 2003; Kim et collab., 2004; Robbennolt, 2006). De plus, comme les études 2 et 3 l'ont confirmé, l'entente peut comprendre également des éléments non monétaires tels que de l'aide psychologique, l'offre d'un retour au travail ou encore un changement d'horaire de travail.

Distinctions le modèle proposé et la médiation pénale

Il est important de préciser que l'approche pénale pure ne peut être utilisée telle quelle à la C.N.T. pour les plaintes de harcèlement. En effet, l'autre partie n'est pas le présumé responsable des gestes, mais plutôt l'employeur, à titre de principal responsable de « fournir à ses salariés des conditions de travail justes, raisonnables et de respecter leur santé, sécurité, dignité et intégrité psychologique et physique » (Commission des normes du travail, 2006a, p. 89). Celui-ci n'a donc pas à reconnaître une faute qu'il n'a pas

commise, alors que l'approche de médiation pénale requiert de la part du délinquant une reconnaissance du tort et la démonstration d'un désir d'amendement.

Les médiateurs peuvent toutefois s'inspirer de cette approche en ce qui concerne la préparation des deux parties et le soutien à fournir au salarié, l'aspect de la sécurité physique et psychologique des parties (au besoin effectuer un aparté pour éviter la rencontre en face à face si le salarié en ressent le besoin), ainsi qu'éviter de traiter seulement d'argent et de compensation au profit d'un dialogue constructif entre les parties. L'idée est donc d'adapter cette méthode à la réalité du milieu dans lequel elle est utilisée.

Enfin, nous considérons que cette mise en garde ne s'applique pas en milieu organisationnel, dans le cadre d'une médiation entre le plaignant et le responsable des incidents de harcèlement. Au contraire, nous croyons que la reconnaissance de sa responsabilité ainsi que la démonstration du désir d'amendement sont des facteurs importants à considérer pour assurer le succès de la médiation.

En somme, les résultats de cette recherche nous ont permis de développer un modèle d'intervention, largement inspiré de la médiation pénale et du modèle décisionnel de changement de perspective, sur lequel les médiateurs peuvent s'appuyer afin de résoudre des incidents de harcèlement psychologique. Ce modèle s'appuie davantage sur le dialogue entre le salarié et l'employeur que sur la négociation entre les parties pour conclure l'entente finale, comme c'est le cas avec la médiation classique, car ce dialogue devient une occasion pour chaque partie de satisfaire des besoins-clés que nous avons identifiés. D'une part, le salarié peut satisfaire son besoin de s'exprimer et de recevoir des excuses et, d'autre part, l'employeur est en mesure de recevoir des informations lui permettant de corriger le problème à la source du harcèlement et ainsi d'améliorer le fonctionnement et le climat de son organisation.

7.5 Limites et avenues de recherches futures

La première étude présente deux limites principales et une autre plus secondaire. Premièrement, le mode de recrutement des organisations participant à la deuxième phase de la recherche fait en sorte que l'échantillon n'est pas tout à fait représentatif de l'ensemble des organisations québécoises. Toutefois, nous avons eu recours à l'Ordre

des conseillers en ressources humaines agréés du Québec afin de diffuser le sondage sur la prévalence des archétypes, car cet organisme nous est apparu comme le seul susceptible de joindre directement et rapidement un grand nombre de responsables d'application de politiques. Cette façon de procéder nous a permis d'obtenir un échantillon suffisamment important, dans le cadre d'une recherche exploratoire, pour renforcer la validité des modèles.

Ensuite, la recherche a été limitée au territoire et à la population du Québec, en tenant compte de son contexte légal particulier. Il est donc fortement possible de constater d'autres modes de résolution des incidents de violence au travail dans des pays où les lois et les coutumes diffèrent. Néanmoins, les deux archétypes d'intervention se fondent sur une étude de cas multiple réalisée à l'aide de la triangulation de méthodes, ce qui a permis d'obtenir une compréhension profonde des mécanismes d'intervention post-incident utilisés. La validité interne ou théorique constitue donc une force de cette recherche.

Enfin, bien que les résultats de cette recherche permettent d'éclaircir un peu plus ce qui s'effectue en pratique pour gérer la violence au travail, nous ne pouvons que présumer des raisons qui motivent certaines entreprises privées à choisir la logique de gestion de conflits plutôt que simplement une logique d'enquête. Nous sommes malgré tout parvenus à établir un inventaire préliminaire de ces motifs et les arguments invoqués par les participants nous ont permis d'amorcer une interprétation plausible du déséquilibre entre les secteurs privé et public relativement à ce choix.

Pour leur part, les études 2 et 3 présentent deux principales limites qui sont semblables pour les deux articles. Premièrement, pour des raisons éthiques et légales, nous n'avons pu interviewer des salariés et des employeurs dont la médiation a échoué afin de savoir s'il existe des différences significatives entre leurs expériences et celles des salariés et des employeurs qui sont parvenus à signer une entente. Toutefois, en ce qui concerne l'article 2, nous avons divisé l'échantillon de salariés en deux groupes de tailles comparables variant selon le degré de satisfaction envers l'entente (plutôt satisfaits *versus* partiellement ou non satisfaits) afin de connaître les attentes importantes concernant le processus de médiation et l'entente conclue. Cette décision se fonde sur le

fait que des chercheurs (Poitras et Le Tareau, 2009) ont pu démontrer qu'il existe une corrélation entre le taux d'entente et le degré de satisfaction envers l'entente. Ainsi, bien que le résultat d'une médiation soit traditionnellement évalué en fonction de sa réussite ou de son échec, la qualité des ententes perçue par les parties n'est pas toujours égale. Aussi, pour réaliser la recherche de l'article 3, nous avons sondé les employeurs sur les conditions qui auraient pu les amener à refuser de conclure une entente et avons analysé ces résultats grâce à la technique de l'analyse des champs de force (Lewin, 1951) qui s'avère tout à fait appropriée pour la présente recherche, car la stratégie de théorie ancrée n'exige pas nécessairement de cas négatif permettant de contraster l'expérience des participants (Charmaz, 2006).

La seconde limite découle de la faible taille de l'échantillon utilisé. Étant donné que nous avons interviewé seulement 21 salariés et 27 employeurs, les résultats des articles 2 et 3 ne sont pas généralisables à une population donnée. Il existe donc, sans doute, des facteurs de satisfaction (salariés) ainsi que des facteurs décisionnels (employeurs) qui n'ont pas été identifiés jusqu'à présent. Nous croyons cependant que les résultats de ces deux études possèdent une bonne représentativité théorique, car nous avons utilisé des échantillons de tailles satisfaisantes recrutés selon la méthode recommandée pour mener à terme une étude phénoménologique (Creswell, 2007; Moustakas, 1994) ainsi qu'une recherche selon la stratégie de la théorie ancrée (Strauss et Corbin, 1998). Ensuite, l'échantillon des salariés présente une bonne distribution en ce qui regarde l'âge des participants, leur niveau de scolarité, leur fonction dans l'entreprise ainsi que le secteur d'activité, tandis que celui des employeurs présente une bonne distribution en ce qui regarde le secteur d'activité et de la taille des entreprises représentées.

Malgré les apports de cette recherche exploratoire, certaines questions demeurent sans réponse. Par exemple, pourquoi certaines organisations considèrent l'enquête comme une approche efficace, alors que la médiation est considérée plus économique en temps et en ressources financières et humaines? Et quel est l'effet réel de chaque procédure sur le climat de travail? Pour répondre à ces questions, il s'avère primordial d'approfondir la recherche sur les motivations à choisir un modèle plutôt que l'autre. Il serait intéressant d'abord d'interviewer des responsables d'applications de politiques d'organisation sur

les raisons positives et négatives relativement au choix du modèle afin d'obtenir un portrait plus complet des motivations.

Un programme de recherche pourrait mesurer également le succès relatif de chacun des modèles, en termes de degré d'atteinte des objectifs préétablis lors de la mise en œuvre des politiques d'intervention par les organisations et en termes de niveau de satisfaction des intervenants et des utilisateurs des politiques. Nous pourrions découvrir, entre autres choses, que l'utilisation de l'enquête peut engendrer un climat de travail relativement positif dans certains milieux, syndiqués notamment, où les salariés ont déjà l'habitude d'utiliser l'arbitrage comme mode privilégié de gestion des conflits.

Une autre avenue de recherche intéressante serait de valider les facteurs de satisfaction des salariés ainsi que les facteurs décisionnels des employeurs dans le cadre d'une médiation pour harcèlement, auprès d'échantillons plus larges de salariés et d'employeurs. Le fait d'emprunter une approche davantage quantitative permettrait de valider les résultats avec plus de certitude statistique, en plus de considérer suffisamment de salariés et d'employeurs pour raffiner les modèles, en tenant compte des différences socio-démographiques entre les salariés, comme le sexe ou le niveau de scolarité, ainsi qu'entre les organisations, comme la taille et le secteur d'activité. Cette avenue permettrait peut-être d'identifier des facteurs de satisfaction (salariés) et de décision (employeurs) potentiels qui n'ont pas été explorés dans la présente recherche.

Une dernière voie intéressante serait de reproduire la présente recherche, toujours auprès d'un échantillon plus large d'employeurs, mais en tenant compte, cette fois-ci, du rôle exercé par l'employeur lors des incidents allégués dans la plainte, afin de vérifier si ce rôle exerce un impact sur la logique décisionnelle. Est-ce que le fait pour un employeur d'être mis en cause personnellement, comme présumé agresseur, influence sa logique décisionnelle comparativement au fait de participer la médiation à titre d'ultime responsable des gestes allégués selon la loi, sans toutefois être directement mis en cause par la plainte, alors que le présumé agresseur est un autre salarié? Existe-t-il aussi une différence entre les logiques décisionnelles d'un employeur qui est intervenu pour corriger la situation, mais sans avoir pu satisfaire le salarié avant la médiation, et d'un autre employeur qui n'est pas intervenu, soit parce qu'ils n'a pas été mis au courant des

faits reprochés, soit parce qu'il a omis de le faire? En répondant à ces questions, cette recherche permettrait d'éclairer les médiateurs afin qu'ils puissent adapter leur style au rôle exercé par l'employeur. Avec de tels résultats de recherche, nous serions davantage en mesure d'éclairer les médiateurs pour qu'ils puissent adapter leur pratique afin de concilier le mieux possible les besoins et les objectifs des salariés et des employeurs.

Références

- Aaron, Marjorie C. 2005. « Finding Settlements with Numbers, Maps, and Trees ». *The Handbook of Dispute Resolution*. Moffitt, Michael L. et Robert C. Bordone, dir. San Francisco : Jossey-Bass, 202-218.
- Adams, John S. 1965. « Inequity in social exchange ». *Advances in experimental social psychology*, vol. 2. L. Berkowitz, dir. New York : Academic Press, 267-299.
- Anseel, Frederik, Filip Lievens, Eveline Schollaert et Beata Choragwicka. 2010. « Response Rates in Organizational Science, 1995–2008 : A Meta-analytic Review and Guidelines for Survey Researchers ». *Journal of Business and Psychology*, 25 (3), 335-349.
- Antaki, Nabil N. 1998. *Le règlement amiable des litiges*. Cowansville : Les Éditions Yvon Blais Inc.
- Aquino, K., S. L. Grover, B. Goldman et R. Folger. 2003. « When push doesn't come to shove : Interpersonal forgiveness in workplace relationships ». *Journal of Management Inquiry*, 12 (3), 209-216.
- Arnetz, Judith E. et Bengt B. Arnetz. 2000. « Implementation and evaluation of a practical intervention programme for dealing with violence towards healthcare workers ». *Journal of Advanced Nursing*, 31 (3), 668-680.
- Au bas de l'échelle. 1994. *Un dangereux glissement : des faits troublants sur la Commission des normes du travail*. Montréal : Au Bas de L'Échelle.
- Barling, Julian. 1996. « The Prediction, Experience, and Consequences of Workplace Violence ». *Violence on the Job : Identifying Risks and Developing Solutions*. G. R. VandenBos et E. Q. Bulatao, dir. Washington, DC : American Psychological Association, 29-49.
- Barnes, Bruce E. 1994. « Conflict resolution across cultures : A hawaii perspective and a pacific mediation model ». *Conflict Resolution Quarterly*, 12 (2), 117-133.
- Barnett, Randy E. 1977. « Restitution: A New Paradigm of Criminal Justice ». *Ethics*, 87 (4), 279-301.
- Bayles, M. D. 1990. *Procedural Justice : Allocating to Individuals*. Norwell, MA : Kluwer Academic Publishers.
- Beale, Diane, Claire Lawrence, Chris Smewing et Tom Cox (1999). « Organisational and environmental measures for reducing and managing work-related violence ». *Work-related Violence : Assessment and intervention*. P. Leather, C. Brady, C. Lawrence, D. Beale et T. Cox, dir. Londres/New York : Routledge, 87-105.

Beardsley, Kyle C., David M. Quinn, Bidisha Biswas et Jonathan Wilkenfeld. 2006. « Mediation Style and Crisis Outcomes ». *Journal of Conflict Resolution*, 50 (1), 58-86.

Bendersky, Corinne. 2003. « Organizational dispute resolution systems : A complementarities model ». *Academy of Management Review*, 28 (4), 643-656.

Bendersky, Corinne. 2007. « Complementarities in Organizational Dispute Systems : How Systems Characteristics Affect Individuals' Conflict Experiences ». *Industrial and Labor Relations Review*, 60 (2), 204-224.

Bercovitch, Jacob. 1996. « Understanding mediation's role in preventive diplomacy ». *Negotiation Journal*, 12 (3), 241-258.

Berthelsen, Mona, Anders Skogstad, Bjørn Lau, Ståle Einarsen. 2011. « Do they stay or do they go? : A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying ». *International Journal of Manpower*, 32 (2), 178-193.

Bickmore, Kathy. 2003. « Peer mediation training and program implementation in elementary schools: Research results ». *Conflict Resolution Quarterly*, 20 (2), 137-160.

Bies, R. J. et J. F. Moag. 1986. « Interactional justice : Communication criteria of fairness ». *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 1. Roy J. Lewicki, Blair H. Sheppard et Max H. Bazerman, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, 43-55.

Bingham, Lisa B. 2004. « Employment Dispute Resolution : The Case for Mediation ». *Conflict Resolution Quarterly*, 22 (1-2), 145-174.

Bingham, Lisa B. 2005. « Employment Dispute Resolution : The Case for Mediation », *Conflict Resolution Quarterly*, 22 (1-2), 145-174.

Bingham, Lisa B. 2009. « Designing Justice: Legal Institutions and Other Systems for Managing Conflict ». *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 23 (1), 1-50.

Bingham, Lisa B. et D. W. Pitts. 2002. « Highlights of mediation at work : Studies of the National REDRESS® Evaluation Project ». *Negotiation Journal*, 18 (2), 135-146.

Bingham, Lisa B., Susan S. Raines, Timothy Hedeem et Lisa-M. Napoli. 2010. « Mediation in Employment and Creeping Legalism : Implications for Dispute Systems Design ». *Missouri Journal of Dispute Resolution*, 2010 (1), 129-150.

Blancero, D. et L. Dyer. 1996. « Due process for non-union employees : The influence of system characteristics on fairness perceptions ». *Human Resource Management*, 35, 343-359.

Blanchette, Mélanie. 2003. *Les politiques et les pratiques de GRH comme mécanismes de prévention de la violence au travail : une analyse au sein de certains établissements de santé au Québec*. HEC Montréal, mémoire de maîtrise.

- Bono, G. et M. E. McCullough. 2006. « Positive responses to benefit and harm : Bringing forgiveness and gratitude into cognitive psychotherapy ». *Journal of Cognitive Psychotherapy : An International Quarterly*, 20(2), 147-158.
- Bonta, J., S. Wallace-Capretta et J. Rooney. 1998. *Restorative justice : An evaluation of the restorative resolutions project*. (User report 1998-05). Ottawa : Solliciteur Général du Canada.
- Borton, Ian M. 2009. « Effects of Race, Sex, and Victims' Reasons for Victim-Offender Dialogue ». *Conflict Resolution Quarterly*, 27 (2), 215-235.
- Boulle, Laurence J. et Kathleen J. Kelly. 1998. *Mediation : Principles, Process, Practice*. Toronto : Butterworths.
- Bowling, Nathan A. et Terry A. Beehr. 2006. « Workplace Harassment From the Victim's Perspective : A Theoretical Model and Meta-Analysis ». *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 998-1012.
- Bradshaw, William, David Roseborough et Mark S. Umbreit. 2006. « The Effect of Victim Offender Mediation on Juvenile Offender Recidivism : A Meta-Analysis ». *Conflict Resolution Quarterly*, 24 (1), 87-98.
- Braithwaite, John. 2003. « Restorative justice and social justice ». *Restorative Justice : Critical Issues*. E. McLaughlin, R. Fergusson, G. Hughes, et L. Westmarland, dir. London, England : Sage Publications, 157-163.
- Braverman, Mark. 2002. « Prevention of violence affecting workers : a systems perspective ». *Violence at Work. Causes, Patterns and Prevention*. M. Gill, B. Fisher et V. Bowie, dir. Devon : Willan Publishing, p. 115-131.
- Brodtt, Susan E. 1994. « "Inside information" and negotiator decision behavior ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58 (2) 172-202.
- Brotheridge, Céleste M. et Raymond T. Lee. 2010. « Restless and confused : Emotional responses to workplace bullying in men and women ». *Career Development International*, 15 (7), 687-707.
- Brun, Jean-Pierre et Éric Plante. 2004. *Le harcèlement psychologique au travail au Québec*. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.
- Bryant, Melanie, Donna Buttigieg et Glennis Hanley. 2009. « Poor bullying prevention and employee health : some implications ». *International Journal of Workplace Health Management*, 2 (1), 48-62.
- Bulatao, Elizabeth Q. et Gary R. Vandenbos. 1996. « Workplace Violence : Its Scope and the Issues ». *Violence on the Job : Identifying Risks and Developing Solutions*. G. R.

VandenBos et E. Q. Bulatao, dir. Washington, DC : American Psychological Association, 1-23.

Bureau International du travail (BIT). 2004. *Violence au travail dans le secteur des services et moyens de combattre le phénomène*. Genève : BIT.

Burrell, Nancy A., Cindy S. Zirbel et Mike Allen. 2003. « Evaluating Peer Mediation Outcomes in Educational Settings : A Meta-Analytic Review ». *Conflict Resolution Quarterly*, 21 (1), 7-26.

Bush, Robert A. Baruch. 1996. « What Do We Need a Mediator For? : Mediation's "Value-Added" for Negotiators ». *Ohio State Journal On Dispute Resolution*, 12 (1), 1-36.

Bush, Robert A. Baruch. 2003. « Substituting Mediation for Arbitration: The Growing Market for Evaluative Mediation, and What It Means for the ADR Field ». *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, 3 (1), 111-131.

Bush, Robert A. Baruch et Joseph P. Folger. 1994. *The Promise of Mediation*. San Francisco : Jossey-Bass.

Bush, David F. et P. Gavan O'Shea. 1996. « Workplace Violence : Comparative Use of Prevention Practices and Policies ». *Violence on the Job : Identifying Risks and Developing Solutions*. G. R. VandenBos et E. Q. Bulatao, dir. Washington, DC : American Psychological Association, 283-297.

Cameron, K. et A. Caza. 2002. « Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness ». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), 33-48.

Cantin, Isabelle et Jean-Maurice Cantin. 2004. *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*. Cowansville : Éditions Yvon Blais.

Chamberland, Louise. 2004. « Une politique pour contrer la violence et le harcèlement au travail ». *Violences au travail : Diagnostic et prévention*. F. Courcy, A. Savoie et L. Brunet, dir. Montréal : Paramètres et Les Presses de l'Université de Montréal, 107-130.

Chan, Andrew C. 1998. « Business negotiation with the Chinese : Evidences from China, Taiwan and Hong Kong ». *Conflict Management in the Asia Pacific : Assumptions and Approaches in Diverse Cultures*. K. Leung et D. Tjosvold, dir. Singapore : John Wiley & Sons, 73-121

Chappell, Duncan et Vittorio Di Martino. 2006. *Violence at Work*. 3rd ed. Genève : BIT.

Charmaz, Kathy. 2006. *Constructing Grounded Theory : A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Choi, Jung Jin, Diane L. Green et Stephen A. Kapp. 2010. « Victimization, Victims' Needs, and Empowerment in Victim Offender Mediation ». *International Review of Victimology*, 17 (3), 267-290.

Collins, J. P. 1984. *Final Evaluation Report on the Grande Prairie Community Reconciliation Project For Young Offenders*. Ottawa, Ontario : Solicitor General Canada.

Colquitt, Jason A. 2001. « On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (3) 386-400.

Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter et K. Yee Ng. 2001. « Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.

Coltri, Laurie S. et E. Joan Hunt. 1998. « A model for telephone mediation ». *Family Court Review*, 36 (2), 179-194.

Colvin, A. J. S. 2003. « The dual transformation of workplace dispute resolution ». *Industrial Relations*, 42, 712-735.

Commission des normes du travail. 2005. *Rapport annuel de gestion 2004-2005*. Québec : Bibliothèque nationale du Québec.

Commission des normes du travail. 2006a. *Interprétation de la Loi sur les normes du travail, de ses règlements et de la Loi sur la fête nationale*. Québec : Bibliothèque nationales du Québec.

Commission des normes du travail. 2006b. *Rapport annuel de gestion : 2005-2006*. Québec : Bibliothèque nationale du Québec.

Commission des normes du travail. 2006c. *Règles d'éthique*. <www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/publications/c_0200.pdf> (page consultée le 22 janvier 2013).

Commission des normes du travail. 2007. *Rapport annuel de gestion : 2006-2007*. Québec : Bibliothèque nationale du Québec.

Commission des normes du travail. 2008. *Rapport annuel de gestion : 2007-2008*. Québec : Bibliothèque nationale du Québec.

Commission des normes du travail. 2009. *Rapport annuel de gestion : 2008-2009*. Québec : Bibliothèque nationale du Québec.

Commission des normes du travail. 2010. *Rapport annuel de gestion : 2009-2010*. Québec : Bibliothèque nationale du Québec.

Commission des normes du travail. 2011. *Rapport annuel de gestion : 2010-2011*. Québec : Bibliothèque nationale du Québec.

Commission des normes du travail. 2012. *Rapport annuel de gestion : 2011-2012*. Québec : Bibliothèque nationale du Québec.

Cook, Colleen, Fred Heath et Russel L. Thompson. 2000. « A Meta-Analysis of Response Rates in Web- or Internet-Based Surveys ». *Educational and Psychological Measurement*, 60 (6), 821-836.

Costantino, Cathy A. et Christina S. Merchant. 1996. *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers. 252 pages.

Courcy, François et André Savoie. 2003. « L'agression en milieu de travail : qu'en est-il et que faire? ». *Revue Gestion*, 28 (2), 19-25.

Courcy, François, André Savoie et Luc Brunet. 2004. *Violences au travail : Diagnostic et prévention*. Montréal : Paramètres et Les Presses de l'Université de Montréal.

Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks : Sage Publications.

Creswell, John W. et Vicki L. Plano Clark. 2007. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks : Sage Publications.

Daly, Kathleen. 2005. « A tale of two studies : Restorative justice from a victim's perspective ». *New directions in restorative justice: Issues, practice, evaluation*. E. Elliot et R. M. Gordon, dir. Portland, Or : Willan, 153-174.

Damant, Dominique, Johanne Dompierre et Nathalie Jauvin. 1997. *La violence en milieu de travail*. Sainte-Foy, Qc : Université Laval, Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes (CRI-VIFF).

Davis, K. 1957. *Human Relations in Business*. New York : McGraw-Hill.

Deery, Stephen, Janet Walsh et David Guest. 2011. « Workplace aggression : the effects of harassment on job burnout and turnover intentions ». *Work Employment Society*, 25 (4), 742-759.

De Kovachich, Hélène, Howie Clavier, Marisa Esposito et Pierre Renaud. 1997. *Guide pratique de la médiation*. Cowansville : Éditions Yvon Blais.

Desmarais, Jacques, 1994. « Nouvelles pratiques et traitement des litiges en droit du travail au Québec: un panorama déconcertant ». *Nouvelles pratiques de gestion des litiges en droit social et du travail*. Katherine Lippel (dir.), Cowansville : Éditions Yvon Blais, 95-141.

Desmarais, Jacques. 1997. « Les modes alternatifs de règlement des conflits en droit du travail ». *Revue internationale de droit comparé*, 49 (2), 409-419.

Detert, J. R. et L. K. Trevino. 2010. « Speaking up to higher-ups : How supervisors and skip-level leaders influence employee voice ». *Organization Science*, 21, 249-270.

Dhami, Mandeep K. 2012. « Offer and Acceptance of Apology in Victim-Offender Mediation ». *Critical Criminology*, 20 (1), 45-60.

DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell. 1983. « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.

Di Martino, Vittorio, Helge Hoel et Cary L. Cooper. 2003. *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf>> (page consultée le 11 juin 2010).

Dompierre, Johanne, Denis Laliberté, Serge-André Girard et Sylviane Gignac. 2008. « A qualitative and quantitative evaluation of an experiment for preventing violence in the workplace ». *Revue européenne de psychologie appliquée*, 58 (4), 275-283.

Dubé, Jean-Louis et Nicola Di Iorio. 1992. *Les normes du travail* (2e éd.). Sherbrooke : Éditions Revue de Droit.

Duncan, Susan H. 2011. « Workplace Bullying and the Role Restorative Practices Can Play in Preventing and Addressing the Problem ». *Industrial Law Journal*, 32, 2331-2366.

Dunhart, Detis T. 2001. *National Crime Victimization Survey : Violence in the Workplace 1993-99*. U.S. Department of Justice, Bureau of Justice Statistics.

Dupéré, Carole. 2009. « Pour en connaître davantage sur les personnes ayant porté plainte pour harcèlement psychologique à la Commission des normes du travail ». *Regards sur le travail*, 5 (2), 40-45.

Edwing, D. 1982. *Do it my way or you're fired : Employee rights and the changing role of management*. New York : John Wiley.

Einarsen, Ståle. 2000. « Harassment and bullying at work : A review of the scandinavian approach ». *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379-401.

Elangovan, A. R. 1995. « Managing third-party dispute intervention : A prescriptive model of strategy selection ». *Academy of Management Review*, 20 (4), 800-830.

Elleman, Steven J. (1997) « Problems in Patent Litigation : Mandatory Mediation May Provide Settlements and Solutions ». *Ohio State Journal On Dispute Resolution*, 12 (3), 759-778.

Evje, A. and R. Cushman. 2000. *A Summary of the Evaluations of Six California Victim Offender Rehabilitation Programs*. San Francisco, CA : Judicial Council of California, Administrative Office of the Courts.

Farrell, D. 1983. « Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction : A multidimensional scaling study ». *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.

Fercello, Claudia et Mark S. Umbreit. 1999. *Client Satisfaction with Victim Offender Conferences in Dakota County, Minnesota*. St. Paul, Minn. : Center for Restorative Justice and Peacemaking.

Ferstenberg, Rose Lee. 1992. « Mediation versus litigation in divorce and why a litigator becomes a mediator ». *American Journal of Family Therapy*, 20 (3), 266-273.

Fisher, Linda et Mieke Brandon. 2002. *Mediating with families : Making the Difference*, Sydney, N.S.W. : Prentice Hall Australia.

Fisher, Roger et Bill Ury (1981). *Getting To Yes : Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston : Houghton Mifflin.

Flaten, C. 1996. « Victim-offender mediation: Application with serious offenses committed by juveniles ». *Restorative Justice: International Perspectives*. B. Galaway et J. Hudson, dir. New York : Criminal Justice Press, 387-401.

Foa, Edna. B. et Michael J. Kozak. 1986. « Emotional processing of fear : Exposure to corrective information ». *Psychological Bulletin*, 99 (1), 20-35.

Folger, Robert. 1977. « Distributive justice and procedural justice : Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.

Folger, Robert. 1993. « Reactions to mistreatment at work ». *Social psychology in organizations : Advances in theory and research*. K. Murnighan, dir. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 161-183.

Folger, Joseph et Robert A. Baruch Bush. 1996. « Transformative Mediation and Third-Party Intervention : Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice », *Mediation Quarterly*, 13 (4), 263-278.

Freeman, R. B. et J. L. Medoff. 1984. *What do unions do?* New York : Basic Books.

Friedman, Gary J. et Jack Himmelstein. 2008. *Challenging conflict : Mediation through understanding*. Chicago : American Bar Association.

- Gale, Jerry, Robyn L. Mowery, Margaret S. Hermann et Nancy L. Hollett. 2002. « Considering effective divorce mediation: Three potential factors ». *Conflict Resolution Quarterly*, 19 (4), 389-420.
- Gates D., E. Fitzwater et P. Succop. 2005. « Reducing assaults against nursing home caregivers ». *Nursing Research*, 54, 119-127.
- Gaynier, L. P. 2003. « In Search of a Theory of Practice : What Does Gestalt Have to Offer the Field of Mediation? ». *Gestalt Review*, 7 (3), 180-197.
- Godwin, Kate. 2008. « Bullying and harassment : EOR Survey 2008 ». *Equal Opportunities Review*, 176, 17-24.
- Goldberg, Stephen B. et Margareth L. Shaw. 2007. « The secrets of successful (and unsuccessful) mediators : Studies two and three ». *Negotiation Journal*, 23 (4), 393-418.
- Greenberg, Jerald. 1986. « Determinants of perceived fairness of performance evaluations ». *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 340-342.
- Harlos, K. P. 1999. « Cultures of injustice : Organizational correlates of unjust employment relationships ». *Proceedings : Third Australian Industrial and Organizational Psychology Conference*. Brisbane, QLD. Australian Psychological Society.
- Hendricks, Scott A., Douglas P. Landsittel, Harlan E. Amandus, Jay Malcan et Jennifer Bell. 1999. « A matched case-control study of convenience store robbery risk factors ». *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 41, 995-1004.
- Henry, Carole. 2009. *Le recours contre le harcèlement psychologique au travail; Cinq ans plus tard, où en sommes-nous?* Montréal : Au Bas de L'Échelle.
- Herscovis, M. Sandy et Julian Barling. 2010. « Towards a multi-foci approach to workplace aggression : A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators ». *Journal of Organizational Behavior*, 31 (1), 24-44.
- Heydenberk, Roberta A., Warren R. Heydenberk et Vera Tzenova. 2006. « Conflict Resolution and Bully Prevention : Skills for School Success ». *Conflict Resolution Quarterly*. 24 (1), 55-69.
- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, voice and loyalty*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Hoobler, Jenny M., Jose A. Rosa, Kathleen M. Rospenda et Grace Lemmon. 2010. « A Within-Subject Longitudinal Study of the Effects of Positive Job Experiences and Generalized Workplace Harassment on Well-Being ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (4), 434-451.

Hubert, Adrienne B. 2003. « To prevent and overcome undesirable interaction. A systematic approach model ». *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf et C.L. Cooper, dir. Londres/New York : Taylor & Francis, 299-311.

Janis, Irving et Leon Mann. 1977. *Decision making : A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York : The Free Press.

Jarrosson, Charles. 2003. « Médiation ». *Dictionnaire de la culture juridique*. Denis Alland et Stéphane Rials, dir. Paris : Lamy-PUF.

Jenkins, Moira. 2011. « Practice Note : Is Mediation Suitable for Complaints of Workplace Bullying? ». *Conflict Resolution Quarterly*, 29 (1), 25-38.

Johnson, David W., Roger Johnson, Bruce Dudley, Marty Ward et Douglas Magnuson. 1995. « The impact of peer mediation training on the management of school and home conflicts ». *American Educational Research Journal*, 32 (4), 829-844.

Kahneman, Daniel et Amos Tversky. 1979. « Prospect Theory : An Analysis of Decision under Risk ». *Econometrica*, 47 (2), 263-292.

Kaufers, Steve et Jurg W. Mattman. 2001. *Workplace Violence : An Employer's Guide*, Palm Springs, Ca : Workplace Violence Research Institute. <http://web.archive.org/web/20040722011339/noworkviolence.com/articles/employers_guide.pdf> (page consultée le 11 juin 2010).

Kidder, Deborah L. 2007. « Restorative justice : not "rights", but the right way to heal relationships at work ». *International Journal of Conflict Management*, 18 (1), 4-22.

Kim, Peter H., Donald L. Ferrin, Cecily D. Cooper et Kurt T. Dirks. 2004. « Removing the shadow of suspicion : the effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations ». *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 104-118.

Kirchhoff, Johanna, Ulrich Wagner et Micha Strack. 2012. « Apologies : Words of magic? The role of verbal components, anger reduction, and offence severity ». *Peace and Conflict : Journal of Peace Psychology*, 18 (2), 109-130.

Klaas, Brian S. 1989. « Determinants Of Grievance Activity And The Grievance System ». *Academy of Management Review*, 14 (3), 445-458.

Klaas, Brian S., Julie B. Olson-Buchanan et Anna-Katherine Ward. 2012. « The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice : An Integrative Perspective ». *Journal of Management*, 38 (1), 314-345.

Kolb, Deborah M. et Priscilla Glidden. 1986. « Getting to Know Your Conflict Options ». *Personnel Administrator*, 31 (6), 77-90.

- Kolb, Deborah M. et J. Z. Rubin. 1991. « Mediation through a disciplinary prism ». *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 3. Max H. Bazerman, Roy J. Lewicki et Blair H. Sheppard, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, 231-257.
- Kressel, K. et Dean G. Pruitt. 1989. *Mediation Research : The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Labig, Charles E. 1995. *Preventing Violence in the Workplace*. New York : Amacom.
- Lafond, Reine et Jacques Provencher. 2004. *Le harcèlement psychologique : tout ce que l'employeur doit savoir*. Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- Langley, Ann. 1999. « Strategies for theorizing from process data ». *Academy of Management Review*, 24 (4), 691-710.
- Latimer, Jeff, Craig Dowden et Danielle Muise. 2001. *The Effectiveness of Restorative Justice Practices : A Meta-Analysis*. Ottawa : Department of Justice Canada, Research and Statistics Division.
- Lazare, Aaron. 2004. *On Apology*. New York : Oxford University Press.
- Leblanc, Manon M. et E. Kevin Kelloway. 2002. « Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression ». *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 444-453.
- Leventhal, Gerald S. 1980. « What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship ». *Social exchange : Advances in theory and research*. K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis, dir. New York : Plenum, 27-55.
- Leventhal, Gerald S., J. Karuza et W. R. Fry. 1980. « Beyond fairness : A theory of allocation preferences ». *Justice and social interaction*. G. Mikula, dir. New York : Springer-Verlag. 167-218.
- Lewicki, Roy J. et Blair H. Sheppard. 1985. « Choosing how to intervene : Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution ». *Journal of Occupational Behavior*, 6 (1), 49-64.
- Lewin, Kurt. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York : Harper & Row.
- Leymann, Heinz. 1990. « Mobbing and Psychological Terror at Workplaces ». *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- Leymann, Heinz. 1996. *Mobbing : La persécution au travail*. Paris : Éditions du Seuil.
- Lippel, Katherine, Michel Vézina, Susan Stock, Amélie Funès et Carole Dupéré. 2011. « Chapitre 5 : Violence au travail : harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique ». *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST); Rapport R-691*. Michel Vézina, Esther

Cloutier, Susan Stock, Katherine Lippel, Éric Fortin, Alain Delisle, Marie St-Vincent, Amélie Funes, Patrice Duguay, Samuel Vézina, Pascale Prud'homme, dir. Montréal : Institut national de santé publique du Québec, Institut de la statistique du Québec et Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, 325-399.

Lipsky, David B., Ronald L Seeber et Richard D. Fincher. 2003. *Emerging systems of managing workplace conflict : Lessons from American corporations for managers and dispute resolution professionals*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Loomis, Dana, Stephen W. Marshall, Susanne H. Wolf, Carol W. Runyan, John D. Butts. 2002. « Effectiveness of safety measures recommended for prevention of workplace homicide ». *Journal of the American Medical Association*, 287, 1011-1017.

Mack, David A., Coleen Shannon, Jonathan D. Quick et James C. Quick. 1998. « Stress and the preventative management of workplace violence ». *Dysfunctional behavior in organizations : Violent and deviant behavior*. Ricky W. Griffin, Anne O'Leary-Kelly et Judith M. Collins, dir. Greenwich, Conn : Elsevier Science/JAI Press. 119-141.

McLay, Leah. 2009. « Workplace bullying : To mediate or not? ». *ADR Bulletin*, 11 (1), 1-5.

Menkel-Meadow, Carrie J. 2007. « Restorative Justice : What is it and Does it Work? ». Georgetown Public Law Research Paper No. 1005485.

Miers, D., Maguire, M., Goldie, S., Sharpe, K., Hale, C., et collab. 2001. « An exploratory evaluation of restorative justice schemes ». *Crime reduction research series paper 9*. London : Home Office.

Miles, Matthew B. et Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Ministère du travail du Québec. 2001. *Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*. Gouvernement du Québec.

Mockle, Daniel. 1997. « Les modes alternatifs de règlement des litiges en droit administratif ». *Médiation et modes alternatifs de règlement des conflits : aspects nationaux et internationaux*. Jean-Louis Baudouin, dir. Cowansville : Éditions Yvon Blais, 93-98.

Moore, Christopher W. 2003. *The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3^{ème} édition. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Morris, Michael W., Katherine Y. Williams, Kwok Leung, Richard Larrick, M. Teresa Mendoza, Deepti Bhatnagar, Jianfeng Li, Mari Kondo, Jin-Lian Luo et Jun-Chen Hu. 1998. « Conflict Management Style : Accounting for Cross-National Differences ». *Journal of International Business Studies*, 29 (4), 729-747.

Morrison, E. W. et F. J. Milliken. 2000. « Organizational silence : A barrier to change and development in a pluralistic world ». *Academy of Management Review*, 25, 706-725.

Moustakas, Clark. 1994. *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Nabatchi, Tina et Lisa B. Bingham. 2001. « Transformative Mediation in the USPS REDRESS Program : Observations of ADR Specialists ». *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, 18 (2), 399-427.

Nabatchi, Tina, Lisa B. Bingham et David H. Good. 2007. « Organizational justice and workplace mediation : a six-factor model ». *International Journal of Conflict Management*, 18 (2), 148-174.

Nabatchi, Tina, Lisa B. Bingham et Yuseok Moon. 2010. « Evaluating transformative practice in the U.S. Postal Service REDRESS program ». *Conflict Resolution Quarterly*, 27 (3), 257-289.

Namie, Gary. 2007. *U.S. Workplace Bullying Survey 2007*. Workplace Bullying Institute et Zogby International. <<http://www.workplacebullying.org/docs/WBISurvey.pdf>> (page consultée le 11 juin 2010).

Neuman, Joel H. et Robert A. Baron. 1998. « Workplace Violence and Workplace Aggression : Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets ». *Journal of Management*, 24 (3), 391-419.

Nicoletti, John et Kelly Spooner. 1996. « Violence in the Workplace : Response and Intervention Strategies ». *Violence on the Job : Identifying Risks and Developing Solutions*. G. R. VandenBos et E. Q. Bulatao, dir. Washington, DC : American Psychological Association, 267-282.

Nugent, P. S. 2002. « Managing conflict : Third-party interventions for managers ». *Academy of Management Executive*, 16 (1), 139-154.

Olsen, Hadyn. 2005. *Workplace bullying and harassment : a toolbox for managers and supervisors*. Auckland : CCH New Zealand Limited.

Olson-Buchanan, Julie B. et Wendy R. Boswell. 2008. « An Integrative Model of Experiencing and Responding to Mistreatment at Work ». *Academy of Management Review*, 33 (1), 76-96.

Oostrom, Janneke K. et Heleen van Mierlo. 2008. « An Evaluation of an Aggression Management Training Program to Cope with Workplace Violence in the Healthcare Sector ». *Research in Nursing & Health*, 31 (4), 320-328.

Paauwe, Jaap et Paul Boselie. 2003. « Challenging strategic HRM and the relevance of the institutional setting ». *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 56-70.

Paoli, Pascal. 1997. *Second European Survey on Working Conditions*. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/26/en/1/ef9726en.pdf>> (page consultée le 11 juin 2010).

Paoli, Pascal et Damien Merllié. 2001. *Third European Survey on Working Conditions*. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/21/en/1/ef0121en.pdf>> (page consultée le 11 juin 2010).

Parent-Thirion, Agnès, Enrique Fernández Macías, John Hurley et Greet Vermeulen. 2007. *Fourth European Survey on Working Conditions*. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>> (page consultée le 11 juin 2010).

Parent-Thirion, Agnès, Greet Vermeulen, Gijs van Houten, Maija Lyly-Yrjänäinen, Isabella Biletta et Jorge Cabrita. 2012. *Fifth European Working Conditions Survey – Overview Report*. Luxembourg : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf>> (page consultée le 21 juin 2012).

Pate, Judy et Phillip Beaumont. 2010. « Bullying and harassment : a case of success? ». *Employee Relations*, 32 (2), 171-183.

Peek-Asa, Corinne, Carri Casteel, Lisa Mineschian, Rosemary J. Erickson et Jess F. Kraus. 2004. « Compliance to a Workplace Violence Prevention Program in Small Businesses ». *American Journal of Preventive Medicine*. 26 (4), 276-283.

Peek-Asa, Corinne, Carri Casteel, Veerasathpurush Allareddy, Maryalice Nocera, Suzi Goldmacher, Emily OHagan, James Blando, David Valiante, Marion Gillen et Robert Harrison. 2009. « Workplace Violence Prevention Programs in Psychiatric Units and Facilities ». *Archives of Psychiatric Nursing*, 23 (2), 166–176.

Peirce, E., C. Smolinski et B. Rosen. 1998. « Why sexual harassment complaints fall on deaf ears ». *Academy of Management Executive*, 12 (3), 41-54.

Picard, Cheryl, Peter Bishop, Rena Ramkay et Neil Sargent. 2004. *The Art and Science of Mediation*. Toronto : Edmond Montgomery Publications.

Pinard, Émilie. 2004. *Élaboration et implantation d'une politique concernant la violence au travail*. HEC Montréal, mémoire de maîtrise.

Pinder, Craig C. et Karen P. Harlos. 2001. « Employee silence : Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Pinkley, Robin L. 1990. « Dimensions of conflict frame : Disputant interpretations of conflict ». *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 117-126.
- Poitras, Jean et Aurélie Le Tureau. 2009. « Quantifying the Quality of Mediation Agreements ». *Negotiation and Conflict Management Research*, 2 (4), 363–380.
- Poitras, Jean et Pierre Renaud. 1996. *La médiation et la réconciliation des intérêts dans les conflits publics*. Montréal : Carswell.
- Pruitt, Dean G. 1981. *Negotiation Behavior*. New York : Academic Press.
- Pruitt, Dean G. et Sung H. Kim. 2004. *Social Conflict : Escalation, Stalemate and Settlement*. 3^{ème} édition. New York : McGraw-Hill.
- Pruitt, Dean G., Robert S. Peirce, Neil B. McGillicuddy, Gary L. Welton et Lynn M. Castrignano. 1993. « Long-Term Success in Mediation ». *Law and Human Behavior*, 17 (3), 313-330.
- Raiffa, H. 1982. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, MA. Belknap.
- Reich, Warren A., Kenneth Kressel, Kathleen M. Scanlon et Gary A. Weiner. 2007. « Predicting the Decision to Pursue Mediation in Civil Disputes : A Hierarchical Classes Analysis ». *The Journal of Psychology*, 141 (6), 627-635.
- Riskin, Leonard L. 1996. « Understanding Mediator Orientations, Strategies, and Techniques : A Grid for the Perplexed ». *Harvard Negotiation Law Review*, 7, 25-35.
- Robbennolt, Jennifer K. 2006. « Apologies and settlement levers ». *Journal of Empirical Legal Studies*, 3, 333-373.
- Roberts, Tim. 1995. *Evaluation of the victim offender mediation project*. Langley, B.C. / Ottawa, Ontario : Solicitor General Canada.
- Ross, William. H. et Carole Wieland. 1996. « Effects of interpersonal trust and time pressure in a simulated organizational dispute ». *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 228-248.
- Rothbaum, Barbara O. et Edna B. Foa. 1999. « Exposure Therapy for PTSD ». *PTSD Research Quarterly*, 10 (2), 1-8.
- Rowe, Mary P. 1990. « People Who Feel Harassed Need a Complaint System with both Formal and Informal Options ». *Negotiation Journal*, 6 (2), 161-172.
- Roy, Serge, Avi Schneebalg et Eric Galton. 2005. *La médiation : préparer, représenter, participer*. Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- Rubin, J. et B. Brown. 1975. *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York : Academic Press.

Saam, Nicole J. 2010. « Interventions in workplace bullying : A multilevel approach ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1), 51-75.

Salin, Denise. 2008. « Organisational responses to workplace harassment : An exploratory study ». *Personnel Review*, 38 (1), 26-44.

Savard, Marie-France. 2004. « Prévention et contrôle de la violence : un modèle ». *Violences au travail : Diagnostic et prévention*. F. Courcy, A. Savoie et L. Brunet, dir. Montréal : Paramètres et Les Presses de l'Université de Montréal, 88-106.

Savoury, George R., Harold L. Beals et Joan M. Parks. 1995. « Mediation in child protection : Facilitating the resolution of disputes ». *Child Welfare*, 74 (3), 743-762.

Schat, Aaron C. H., Michael R. Frone et E. Kevin Kelloway. 2006. « Prevalence of Workplace Aggression in the U.S. Workforce: Findings From a National Study ». *Handbook of workplace violence*. E. K. Kelloway, J. Barling et J. J. Hurrell, Jr., dir. Thousand Oaks : Sage Publications, 47-89.

Schmitt, Manfred, Mario Gollwitzer, Nikolai Förster et Leo Montada. 2004. « Effects of Objective and Subjective Account Components on Forgiving ». *The Journal of Social Psychology*, 144 (5), 465-486.

Scobie, E. D. et G. E. W. Scobie. 1998. « Damaging events : The perceived need for forgiveness ». *Journal for the Theory of Social Behavior*, 28 (4), 373-401.

Sheppard, B. H., J. R. Lewicki et J. W. Minton. 1992. *Organizational justice : The search for fairness in the workplace*. Toronto : Lexington Books.

Sherman, Lawrence W., Heather Strang, Caroline Angel, Daniel Woods, Geoffrey C. Barnes, Sarah Bennett et Nova Inkpen. 2005. « Effects of face-to-face restorative justice on victims of crime in four randomized, controlled trials ». *Journal of Experimental Criminology*, 1 (3), 367-395.

Shih, Tse-Hua et Xitao Fan. 2009. « Comparing responserates in e-mail and paper surveys: A meta-analysis ». *Educational Research Review*, 4 (1), 26-40.

Simon, Herbert. 1955. « A Behavioral Model of Rational Choice ». *The Quaterly Journal of Economics*, 69 (1), 99-118.

Sinclair, Stacey L. et Gerald Monk. 2004. « Moving beyond the blame game : Toward a discursive approach to negotiating conflict within couple relationships ». *Journal of Marital and Family Therapy*, 30 (3), 335-347.

Slaikou, Karl A. 1996. *When Push Comes to Shove : A Practical Guide to Mediating Disputes*. San Francisco : Jossey-Bass.

Slaikou, Karl A. et Ralph H. Hasson. 1998. *Controlling the Costs of Conflicts : How to Design a System for Your Organization*. San Francisco : Jossey-Bass.

Smith, Hudson. 1991. *The World's Religions : Our Great Wisdom Traditions*. San Francisco, CA : Harper Collins.

Soares, Angelo. 2002. *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*. Rapport d'une étude réalisée auprès des travailleurs membres de la CSQ, Montréal.

Soares, Angelo (2004). *Comme 2 + 2 = 5 : Le harcèlement psychologique chez les ingénieur(e)s d'Hydro-Québec*. Rapport d'une étude réalisée auprès des ingénieurs d'Hydro-Québec, Montréal.

Stamato, Linda. 1992. « Sexual harassment in the workplace : Is mediation an appropriate forum? ». *Conflict Resolution Quarterly*, 10 (2), 167-172.

Steel, Heather. 2002. « The Role of Narrative in Dispute Resolution ». *Working Papers of the Linguistics Circle of the University of Victoria*, 16, 57-69.

Stimec, Arnaud. 2011. *La médiation en entreprise : Faciliter le dialogue - Gérer les conflits - Favoriser la coopération (3^{ème} édition)*. Paris : Dunod.

Strang, Heather. 2002. *Repair or revenge : Victims and restorative justice*. Oxford : Oxford University Press.

Strang, Heather, Lawrence Sherman, Caroline M. Angel, Daniel J. Woods, Sarah Bennett, Dorothy Newbury-Birch et Nova Inkpen. 2006. « Victim Evaluations of Face-to-Face Restorative Justice Conferences : A Quasi-Experimental Analysis ». *Journal of Social Issues*, 62 (2), 281-306.

Strauss, Anselm L. et Juliet Corbin. 1998. *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (2^{ème} édition)*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Stubbs, J. 2007. « Beyond apology? Domestic violence and critical questions for restorative justice ». *Criminology & Criminal Justice*, 7, 169-187.

Swaab, Roderick I. 2009. *Face First : Pre-Mediation Caucus and Face in Employment Disputes*. 22nd Annual IACM Conference. <<http://ssrn.com/abstract=1493514>> (page consultée le 6 février 2012).

Thibaut, John et Laurens Walker. 1975. *Procedural justice : A psychological analysis*. Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Thomas, Kenneth. 1992. « Conflict and Negotiation Processes in Organizations ». *Handbook of Industrial and Organizational Psychology - volume 3 (2^{ième} édition)*. Dunnette, Marvin D. et Leatta M. Hough, dir. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, 652-717.

Thompson, Leigh et George Loewenstein. 1992. « Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51 (2), 176-197.

Tyler, T. et R. J. Bies. 1990. « Beyond formal procedures : The interpersonal context of procedural justice ». *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. J. Carroll, dir. Hillsdale, N.J. : Erlbaum. 77-98.

Umbreit, Mark S., Robert B. Coates et Betty Vos. 2001. *Juvenile Victim Offender Mediation in Six Oregon Counties*. Salem, Or. : Oregon Dispute Resolution Commission.

Umbreit, Mark S., Robert B. Coates et Betty Vos. 2004. « Victim-Offender Mediation : Three Decades of Practice and Research ». *Conflict Resolution Quarterly*, 22 (1-2), 279-303.

Umbreit, Mark S. et Jean Greenwood. 1999. « National Survey of Victim Offender Mediation Programs in the U.S. ». *Mediation Quarterly*, 16 (3), 235-251.

Umbreit, Mark S. et Jean Greenwood. 2000. *Guidelines for Victim-Sensitive Victim-Offender Mediation : Restorative Justice Through Dialogue*. U.S. Dept. of Justice : Office of Justice Programs, Office for Victims of Crime.

Ury, William L., Jeanne M. Brett et Stephen B. Goldberg. 1988. *Getting disputes resolved : Designing systems to cut the costs of conflict*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Wall, Jr, James A., John B. Stark et Rhetta L. Standifer. 2001. « Mediation : A Current Review and Theory Development ». *Journal of Conflict Resolution*, 45 (3), 370-391.

Walton, Richard. 1987. *Managing conflict*. 2nd ed. Reading, Mass. : Addison-Wesley OD Series.

Weitzman, Eben A. et Patricia F. Weitzman. 2000. « Problem Solving and Decision Making in Conflict Resolution ». *The Handbook of Conflict Resolution : Theory and Practice*. Deutsch, Morton et Peter T. Coleman, dir. San Francisco : Jossey-Bass, 185-209.

Winslade, John. 2006. « Mediation with a focus on discursive positioning ». *Conflict Resolution Quarterly*, 23 (4), 501-515.

Winslade, John, Gerard Monk et Allison Cotter. 1998. « A narrative approach to the practice of médiation ». *Negotiation journal*, 14 (1), 21-42.

Yarn, Douglas H. 1999. *Dictionary of Conflict Resolution*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research : Design and Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks : Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, vol. 5.

Zechmeister, J. S., S. Garcia, C. Romero et S. N. Vas. 2004. « Don't apologize unless you mean it : A laboratory investigation of forgiveness and retaliation ». *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23 (4), 532-564.

Zehr, Howard. 1995. « Justice paradigm shift? Values and visions in the reform process ». *Conflict Resolution Quarterly*, 12 (3), 207-216.

Zubek, Josephine M., Dean G. Pruitt, Robert S. Peirce, Neil B. McGillicuddy, Helena Syna. 1992. « Disputant and Mediator Behaviors Affecting Short-Term Success in Mediation ». *Journal of Conflict Resolution*, 36 (3), 546-572.

Zucker, Lynne G. 1987. « Institutional Theories of Organization ». *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

Annexe 1 – Cadre d’entrevue (article 1; phase 1)

Questions générales – Début de l’entretien

- 1) Depuis quand votre organisation se préoccupe-t-elle de la violence en milieu de travail?
 - (a) Qui a décidé de développer un programme de gestion de la violence au travail?
 - (b) Pour quelles raisons, selon vous? (p.ex. : culture de tolérance, cas antérieurs, etc.)
- 2) Quel est votre rôle dans la gestion de la violence?
 - (a) Depuis quand? Avez-vous été impliqué dans le développement du programme?
 - (b) Qui vous a confié cette responsabilité?

Phase proactive (responsable du programme)

Élaboration et diffusion d’une politique et de procédures

- 3) Quelles personnes ont participé au développement du programme? (p.ex. : conseiller RH, membre de la direction, représentant syndical, etc.)
- 4) Brièvement, quel est le contenu de la politique en matière de violence au travail de votre entreprise? (Clarifier au besoin les aspects relatifs à l’intervention et demander une copie de la politique si elle n’a pas été transmise auparavant)
- 5) Brièvement, comment la politique a-t-elle été diffusée? Est-ce que le message est encore véhiculé à l’heure actuelle? Avez-vous également offert de la formation? À qui s’adressait-elle?

Utilisation de pratiques de gestion des ressources humaines

- 6) Est-ce que certaines pratiques de gestion des ressources humaines ont été modifiées pour être intégrées au programme de gestion de la violence?
- 7) Est-ce que votre entreprise offre du soutien aux employés qui connaissent des difficultés personnelles ou professionnelles? (p.ex. : PAE) Qui est responsable de ce (ces) programme(s)? Est-il (sont-ils) confié(s) à une firme externe?

Phase réactive (responsable du programme et intervenants)

- 8) Comment intervenez-vous lorsque survient un incident violent au sein de votre organisation?
- 9) Qu’est-ce qui est important lors d’une intervention?

Procédures de résolution des problèmes

- 10) Quels sont les différents recours disponibles lorsque survient un incident violent?
- 11) À l’aide d’un exemple concret, pourriez-vous m’expliquer comment ces recours fonctionnent?

Formulation et traitement d’une plainte

- (a) Quelles sont les personnes susceptibles de recevoir une plainte? (voir politique)
- (b) La plainte doit-elle obligatoirement être écrite? (voir politique)
- (c) Est-ce que la plainte est évaluée par une personne seule ou par un comité?
- (d) Quel est habituellement le délai de traitement d'une plainte? Est-ce un délai de rigueur? (voir politique)
- (e) Sur quels critères vous appuyez-vous pour décider de recourir à l'une ou l'autre des différentes interventions disponibles? (spécifier les interventions au besoin)

Enquête

- (f) Qui assume le rôle d'enquêteur? Est-il choisi à l'interne ou à l'externe? Selon quels critères?
- (g) Quels sont ses pouvoirs et ses responsabilités?
- (h) Que contient habituellement un rapport d'enquête? (p.ex. : recommandations) À qui est-il adressé? (Demander de consulter un ou plusieurs rapport(s) d'enquête(s))
- (i) À quelles mesures s'expose la personne responsable d'actes de violence? (voir politique)
- (j) Sur quels critères vous appuyez-vous pour décider d'appliquer l'une ou l'autre de ces mesures?

Médiation

- (k) Qui assume le rôle de médiateur (conciliateur)? Est-il choisi à l'interne ou à l'externe? Selon quels critères?
- (l) Quels sont ses pouvoirs et ses responsabilités?

Recours informels

- (m) Est-ce que les victimes peuvent également recourir à une procédure plus informelle? (p.ex. : initiative personnelle, intervention d'un gestionnaire) (voir politique)
- 12) Avez-vous un mécanisme permettant de vous assurer que les personnes impliquées dans une démarche de résolution des problèmes respectent les règles de confidentialité?
- 13) Avez-vous déjà eu à séparer des personnes impliquées dans une situation de violence? Comment avez-vous procédé? (p.ex. : retirer un protagoniste) Selon quels critères?
- 14) Est-il déjà arrivé qu'une personne au sein de votre organisation soumette de mauvaise foi une plainte non fondée?

Si oui :

- (a) De quelle nature était la plainte? (nature des accusations)

(b) Comment avez-vous géré cette situation? (ex. : enquête, mesures disciplinaires contre la personne plaignante, etc.)

Si non :

(a) Prévoyez-vous des mesures si une telle plainte devait être déposée? Lesquelles?

15) Voyez-vous des avantages et des inconvénients découlant de l'une ou de l'autre de ces différentes interventions? (spécifier les interventions au besoin)

16) Avez-vous des mécanismes permettant d'assurer le suivi des situations de violence vécues? (p.ex. : suivi des recommandations)

17) Avez-vous des mécanismes permettant de favoriser la réintégration des personnes impliquées dans une situation de violence?

Réponse aux besoins immédiats des personnes

18) Est-il déjà arrivé dans votre organisation un événement violent qui a nécessité une intervention de soutien auprès des victimes et des témoins?

Si oui :

19) Qu'est-ce qui s'est passé?

20) Comment cette situation a-t-elle été gérée?

(a) Avez-vous offert du soutien immédiat aux victimes et témoins? De quelle façon?

(b) Avez-vous rencontré les victimes et témoins pour discuter de la situation? (débriefing psychologique)

(c) En quoi consistaient cette (ces) rencontre(s)?

(d) Combien de séances ont-elles été nécessaires?

(e) Combien de personnes étaient présentes?

(f) Quels intervenants ont été impliqués? (p.ex. : PAE, gestionnaires, etc.)

(g) Est-ce que certains membres de votre organisation étaient formés pour animer ces rencontres?

(h) Avez-vous fait appel à une firme spécialisée en la matière?

(i) Est-ce que des gestionnaires se sont alors montrés disponibles? De quelle façon?

(j) Avez-vous également communiqué avec les autres employés pour faire le point sur la situation?

(k) Combien de temps après l'incident ces différentes actions ont été entreprises?

Si non :

21) Avez-vous un plan pour répondre aux besoins immédiats des personnes si un tel événement devait se produire?

(a) Est-ce que certains membres de votre organisation sont formés pour offrir du soutien immédiat?

- (b) Est-ce qu'une personne en particulier est responsable de communiquer au besoin avec une firme spécialisée en la matière?
- (c) Est-ce qu'une personne en particulier est responsable de gérer la communication avec l'ensemble des employés à la suite d'un incident violent?

Réponse aux besoins immédiats de l'organisation

22) Est-il déjà arrivé dans votre organisation un événement violent assez grave pour attirer l'attention du public et/ou des médias?

Si oui :

- (a) Qu'est-ce qui s'est passé?
- (b) Comment cette situation a-t-elle été gérée?
- (c) Est-ce qu'une personne avait préalablement été désignée pour gérer la communication avec les médias et le public?
- (d) Est-ce la même personne qui est responsable de gérer la communication avec tous les employés à la suite d'un incident violent? (s'il y a lieu)

Si non :

- (a) Est-ce qu'une personne est responsable de gérer la communication avec les médias et le public si un tel événement devait se produire?
- (b) Est-ce la même personne qui est responsable de gérer la communication avec tous les employés à la suite d'un incident violent? (s'il y a lieu)

23) Avez-vous déjà posé d'autres gestes pour répondre à ce que vous jugez des besoins immédiats de l'organisation?

Mécanismes de support additionnel pour les personnes

24) Est-il déjà arrivé dans votre organisation un événement violent, assez grave pour nécessiter un support de longue durée aux personnes atteintes?

Si oui :

- (a) Qu'est-ce qui s'est passé?
- (b) Quelles méthodes avez-vous employées? Pour combien de personnes?
 - Soins médicaux ou psychologiques de longue durée (p.ex. : counselling post-traumatique, réhabilitation physique)
 - Groupe de soutien pour les victimes de violence
 - Assistance juridique pour les victimes de violence

Si non :

- (a) Avez-vous un programme permettant de supporter à long terme vos employés victimes de violence si un tel événement devait se produire?
 - Soins médicaux et psychologiques de longue durée (p.ex. : counselling post-traumatique, réhabilitation physique)

- Groupe de soutien pour les victimes de violence
- Assistance juridique pour les victimes de violence

Phase interactive (responsable du programme)

- 25) Quels sont les résultats de votre programme de gestion de la violence?
- Comment mesurez-vous ces résultats? Quelles informations cherchez-vous à obtenir?
 - À quelle fréquence effectuez-vous cette évaluation?
- 26) Avez-vous un mécanisme permettant de s'assurer que les situations de violence vécues ne se répètent pas?
- Comment fonctionne-t-il? Quelles informations cherchez-vous à obtenir?
 - Compilez-vous tous les incidents?
- 27) Est-ce que ces informations sont destinées à une personne en particulier?
- 28) Est-ce que le programme a été modifié depuis son adoption? Comment? Pourquoi?
- Depuis l'implantation du programme, avez-vous modifié certaines pratiques de gestion des ressources humaines? Si oui, lesquelles?
 - Depuis l'implantation du programme, avez-vous modifié certaines procédures de travail? (organisation du travail) Si oui, lesquelles?
 - Depuis l'implantation du programme, avez-vous modifié l'aménagement des lieux de travail? (environnement général et mesures de sécurité physique) Si oui, de quelle façon?
- 29) Selon vous, quelles sont les principales forces du programme?
- 30) Que souhaiteriez-vous améliorer? Y a-t-il une ou des intervention(s) passées que vous effectueriez différemment aujourd'hui?

Questions générales – Fin de l'entretien

Conditions de succès

- 31) Quelles sont, selon vous, les conditions de succès d'une démarche de gestion de la violence en milieu de travail?

Remerciements

- 32) Selon vous, est-ce que certains éléments, qui n'ont pas été abordés lors de cet entretien, mériteraient de l'être?
- 33) Accepteriez-vous d'être recontacté(e) ultérieurement afin que je puisse obtenir des précisions sur ce que nous avons discuté aujourd'hui?

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

SONDAGE

Questions de validation des critères de participation

1. **Votre organisation possède-t-elle un programme (ou une politique) d'intervention en matière de violence (ou de harcèlement psychologique) au travail?**

- Oui
 Non

Si oui, veuillez passer à la question de validation 2

Si non, nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à cette recherche. Cependant, votre organisation ne répond pas aux critères d'inclusion des participants.

2. **Êtes-vous le principal gestionnaire responsable d'application du programme (ou de la politique) d'intervention en matière de violence (ou du harcèlement psychologique) au travail de votre organisation?**

- Oui
 Non

Si oui, veuillez passer à la section 1 du sondage

Si non, nous vous remercions de bien vouloir transmettre le courrier électronique que vous avez reçu au gestionnaire responsable des ressources humaines ou à la personne responsable d'application du programme (ou de la politique) de votre organisation.

Section 1 – Questions sur les caractéristiques de votre organisation

Veuillez répondre aux questions sur les caractéristiques de votre organisation. Les réponses serviront à constituer des groupes comparables d'organisations participantes.

1. **Dans quelle région administrative du Québec se localise votre organisation?**

- Abitibi-Témiscamingue (08)
 Bas-St-Laurent (01)
 Centre du Québec (17)
 Chaudière-Appalaches (12)
 Côte-Nord (09)
 Estrie (05)
 Gaspésie-Îles de la Madeleine (11)
 Lanaudière (14)
 Laurentides (15)
 Laval (13)
 Mauricie-Bois-Francs (04)

- Montérégie (16)
- Montréal (06)
- Nord-du-Québec (10)
- Outaouais (07)
- Québec (03)
- Saguenay-Lac-St-Jean (02)

2. Quelle est la taille de votre organisation?

- Taille indéterminée
- 1 à 4 employés
- 5 à 9 employés
- 10 à 19 employés
- 20 à 49 employés
- 50 à 99 employés
- 100 à 249 employés
- 250 à 499 employés
- 500 employés et plus

3. De quel type d'organisation s'agit-il?

- Organisation privée
- Organisation publique
- Organisation para-publique

4. Dans quel secteur d'activité œuvre votre organisation?

- Administrations publiques (*incluant organismes publics internationaux et autres organismes publics extra-territoriaux*) (91)
- Agriculture, foresterie, pêche et chasse (11)
- Arts, spectacles et loisirs (71)
- Commerce de détail (44-45)
- Commerce de gros (41)
- Construction (*incluant travaux de génie civil*) (23)
- Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz (21)
- Fabrication (31-33)
- Finance et assurances (52)
- Gestion de sociétés et d'entreprises (*sociétés de portefeuille et sièges sociaux*) (55)
- Hébergement et services de restauration (72)
- Industrie de l'information et industrie culturelle (51)
- Services publics (*électricité, gaz, aqueduc/égouts*) (22)
- Transport et entreposage (*incluant services de courrier et postaux*) (48-49)
- Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement (*p. ex. : services administratifs de bureau, services*

d'emploi, services de soutien aux entreprises, services d'enquêtes et de sécurité, etc.) (56)

- Services d'enseignement (61)
- Services immobiliers et services de location et de location à bail (53)
- Services professionnels, scientifiques et techniques (*p.ex. : services de comptabilité, architecture et génie, conception de systèmes informatiques, conseils en gestion, conseils scientifiques et techniques, recherche et de développement, publicité*) (54)
- Services (autres, sauf les administrations publiques) (*p.ex. : réparation et entretien, services personnels, organisations professionnelles et similaires, ménages privés, etc.*) (81)
- Soins de santé et assistance sociale (*incluant services de garderie*) (62)

5. En matière de droit du travail, quelle est la juridiction législative de votre organisation?

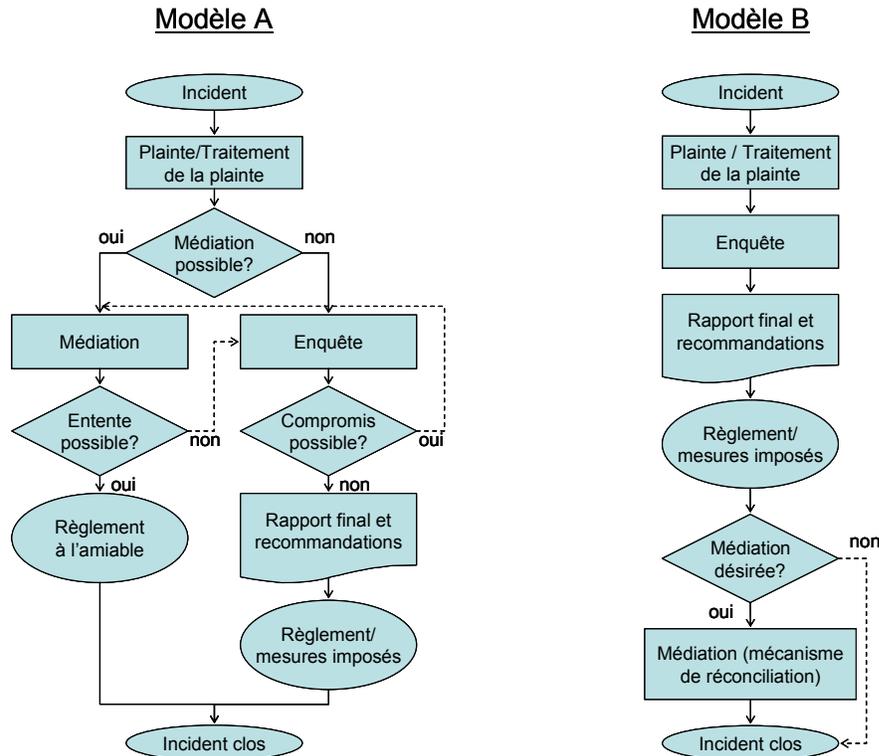
- L'organisation est de juridiction provinciale
- L'organisation est de juridiction fédérale
- Ne sait pas

6. Les salariés de votre organisation qui sont ciblés par votre programme d'intervention sont-ils représentés par un (ou plusieurs) syndicat(s)?

- Les salariés ne sont pas représentés par un syndicat
- Les salariés sont représentés par un (1) seul syndicat
- Les salariés sont représentés par deux (2) syndicats ou plus

Section 2 – Questions sur le type de programme d'intervention utilisé

Pour répondre aux prochaines questions, nous vous demandons de regarder deux figures représentant des modèles simplifiés d'intervention en matière de gestion de la violence au travail (modèles A et B) et de lire attentivement la description de chacun.



Description du modèle A :

Un membre de l'organisation qui se croit victime de violence (physique ou psychologique) par un autre membre de l'organisation (collègue, gestionnaire, subordonné) peut déposer une plainte auprès d'un gestionnaire ou de tout autre intervenant mandaté. **Lorsque la plainte est jugée recevable, deux procédures de règlement du différend sont disponibles : la médiation et l'enquête, qui sont utilisées de façon concurrente.**

La médiation est privilégiée lorsque les deux parties sont prêtes à s'engager librement et de bonne foi dans un tel processus. Elle peut s'amorcer en tout temps, notamment en cours d'enquête lorsqu'un compromis devient possible. La procédure se termine par la ratification d'un règlement à l'amiable (verbal ou écrit).

L'enquête est utilisée uniquement lorsque la médiation n'est pas possible (p.ex. : incident grave, récurrence) ou que celle-ci a échoué (aucune entente possible). Un rapport final, incluant des recommandations, est transmis aux décideurs organisationnels

qui peuvent, le cas échéant, imposer des mesures administratives et/ou disciplinaires, en fonction de la gravité et des circonstances de l'incident.

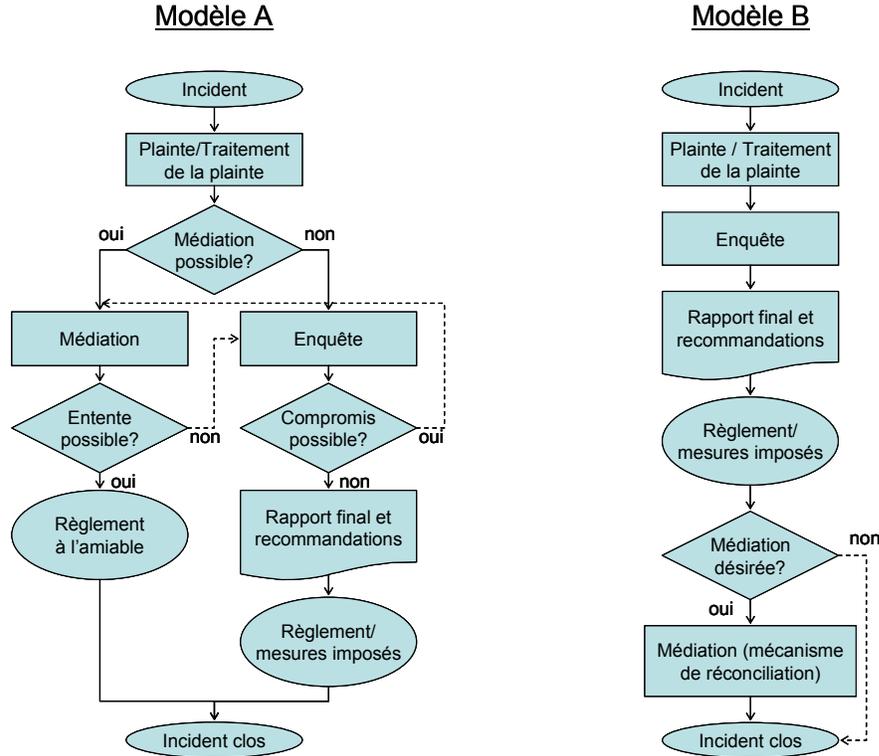
Description du modèle B :

Un membre de l'organisation qui se croit victime de violence (physique ou psychologique) par un autre membre de l'organisation (collègue, gestionnaire, subordonné) peut déposer une plainte auprès d'un gestionnaire ou de tout autre intervenant mandaté.

Lorsque la plainte est jugée recevable, une enquête est automatiquement amorcée afin de régler le différend. Un rapport final, incluant des recommandations, est transmis aux décideurs organisationnels qui peuvent, le cas échéant, imposer des mesures administratives et/ou disciplinaires, en fonction de la gravité et des circonstances de l'incident.

Au besoin, les parties peuvent ensuite s'engager librement et de bonne foi dans une procédure de médiation afin de se réconcilier. Un tiers (le médiateur) facilite la communication entre elles et les aide à explorer les intérêts sous-jacents au conflit et à trouver une solution mutuellement satisfaisante.

Questions



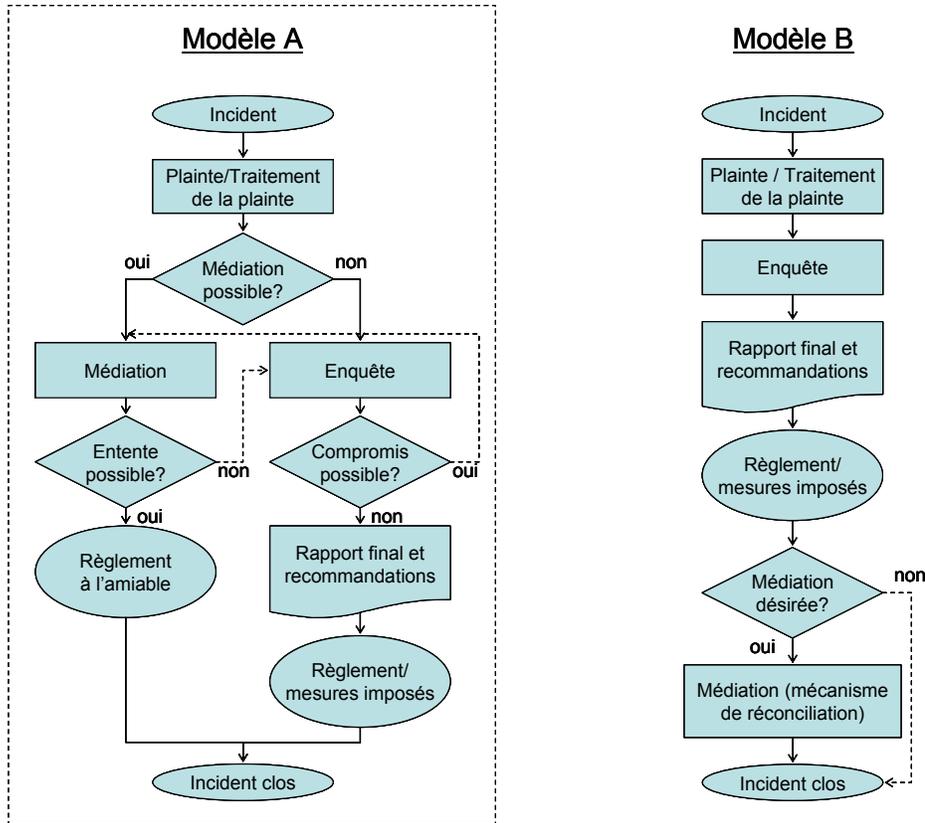
1. Lequel de ces deux modèles s'apparente le plus* au programme (ou à la politique) d'intervention en matière de violence (ou de harcèlement) utilisé par votre organisation? Veuillez cocher une seule réponse.

- Modèle A
 Modèle B

***Il est possible que le programme (ou la politique) d'intervention de votre organisation se différencie de ces modèles. Dans ce cas, veuillez tout de même choisir un modèle et préciser les distinctions entre votre programme et le modèle choisi.**

Section 3 – Questions sur le choix du programme d'intervention utilisé (modèle A)

Vous avez choisi le **modèle A** comme celui s'apparentant le plus au programme d'intervention de votre organisation.



1. Quelles sont les raisons qui ont motivé votre organisation à adopter ce modèle particulier lors de la mise en œuvre de son programme d'intervention en matière de violence? Veuillez énumérer jusqu'à cinq (5) raisons.

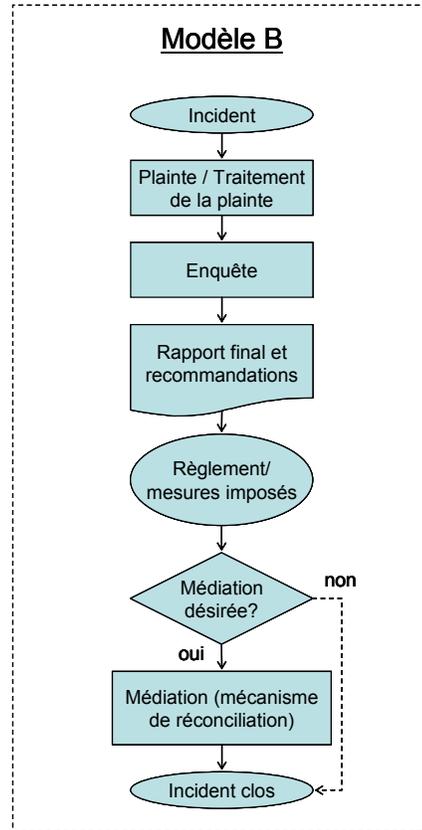
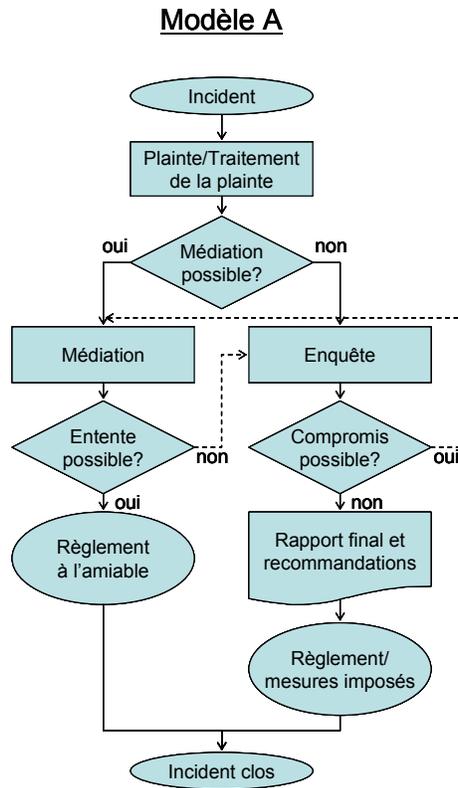
Raison #1 : _____
 Raison #2 : _____
 Raison #3 : _____
 Raison #4 : _____
 Raison #5 : _____

2. Quelles sont les raisons qui ont motivé votre organisation à ne pas recourir au modèle B lors de la mise en œuvre de son programme d'intervention en matière de violence? Veuillez énumérer jusqu'à cinq (5) raisons.

Raison #1 : _____
 Raison #2 : _____
 Raison #3 : _____
 Raison #4 : _____
 Raison #5 : _____

Section 3 – Questions sur le choix du programme d'intervention utilisé (modèle B)

Vous avez choisi le **modèle B** comme celui s'apparentant le plus au programme d'intervention de votre organisation.



1. Quelles sont les raisons qui ont motivé votre organisation à adopter ce modèle particulier lors de la mise en œuvre de son programme d'intervention en matière de violence? Veuillez énumérer jusqu'à cinq (5) raisons.

Raison #1 : _____
 Raison #2 : _____
 Raison #3 : _____
 Raison #4 : _____
 Raison #5 : _____

2. Quelles sont les raisons qui ont motivé votre organisation à ne pas recourir au modèle A lors de la mise en œuvre de son programme d'intervention en matière de violence? Veuillez énumérer jusqu'à cinq (5) raisons.

Raison #1 : _____
 Raison #2 : _____
 Raison #3 : _____
 Raison #4 : _____
 Raison #5 : _____

Section 4 – Autres questions sur le programme d'intervention utilisé

1. Le programme d'intervention de votre organisation a-t-il été développé à l'interne ou imposé par une maison mère?

- Le programme a été développé à l'interne.
- Le programme a été imposé par la maison mère localisée au Québec
- Le programme est une version adaptée du programme imposé par la maison mère localisée au Québec.
- Le programme a été imposé par la maison mère localisée à l'extérieur du Québec
- Le programme est une version adaptée du programme imposé par la maison mère localisée à l'extérieur du Québec.

2. En quelle année le programme d'intervention de votre organisation a-t-il été adopté?

Année d'adoption du programme : _____

3. S'il y a lieu, en quelle année est survenue la plus récente mise à jour du programme d'intervention de votre organisation?

Année de la plus récente mise à jour : _____

4. Votre organisation a-t-elle impliqué un consultant externe au cours du développement ou de la mise à jour du programme? Veuillez cocher toutes les réponses valides.

- Oui, l'organisation a impliqué un consultant externe au cours du développement du programme.
- Oui, l'organisation a impliqué un consultant externe au cours de la mise à jour du programme.
- Non, l'organisation n'a pas impliqué de consultant externe au cours du développement ou de la mise à jour du programme.

5. Votre organisation envisage-t-elle modifier son programme d'ici un (1) an?

- Oui
- Non

Si oui, quelle est la nature des changements envisagés?

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Annexe 3 – Formulaire de consentement (articles 2 et 3)

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DE PARTICIPATION À UN PROJET DE RECHERCHE SUR LA MÉDIATION EN HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Madame, Monsieur,

La Commission des normes du travail s'associe à monsieur Jean Poitras, professeur agrégé au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines de HEC Montréal, dans la réalisation d'un projet de recherche sur la médiation en matière de harcèlement psychologique.

Nous sollicitons votre participation qui consiste à répondre à une entrevue téléphonique administré par monsieur Frédéric Moisan, sous la supervision du professeur Jean Poitras. Les questions qui vous seront alors posées porteront uniquement sur le cheminement que vous avez suivi pour en arriver à conclure une entente. Elles ne porteront pas sur le fond du litige.

Si vous consentez à participer à la recherche, veuillez signer le présent formulaire et remplir le questionnaire ci-joint. Vous autorisez ainsi la Commission des normes du travail à transmettre les renseignements qu'il contient de même que votre nom et vos numéros de téléphone aux chercheurs. Il est à noter que vous pouvez, si vous le désirez, répondre à ces questions de façon anonyme sans participer à l'entrevue téléphonique.

Veuillez prendre note que les entrevues téléphoniques seront enregistrées dans le but de faciliter la prise de notes. Toutes les informations recueillies ne serviront que pour les fins de cette recherche et seront traitées, conservées et détruites selon les normes en vigueur à la Commission des normes du travail de même qu'à HEC Montréal en matière de protection des renseignements personnels. Les résultats de cette recherche seront publiés de façon à garantir l'anonymat des répondants.

Au nom de la Commission des normes du travail, de même que de messieurs Jean Poitras et Frédéric Moisan, je vous remercie de l'attention que vous avez porté à la présente et souhaite vous compter parmi les participants au projet de recherche.

Alain Major

Directeur de la recherche, de la planification et de la prévention

Commission des normes du travail

CONSENTEMENT

Par la présente, j'accepte de participer de plein gré à ce projet de recherche.

nom en lettre majuscules

signature

date (JJ/MM/AAAA)

() _____

numéro de téléphone

() _____

autre numéro de téléphone

QUESTIONNAIRE

Les réponses à ce questionnaire serviront à constituer des groupes comparables de participants. Seules les personnes ayant répondu aux questions suivantes seront retenues pour l'étape d'une entrevue téléphonique qui se tiendra en septembre ou octobre 2009.

1. Sexe :

- Homme
- Femme

2. Âge :

- moins de 20 ans
- 20-24 ans
- 25-29 ans
- 30-34 ans
- 35-39 ans
- 40-44 ans
- 45-49 ans
- 50-54 ans
- 55-59 ans
- 60-64 ans
- 65 ans et plus

3. Niveau de scolarité qui s'apparente le plus à votre situation :
- Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP) non complété ou en voie de l'être
 - Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP)
 - Diplôme d'études collégiales (DEC)
 - Diplôme de premier cycle universitaire (certificat; baccalauréat)
 - Diplôme de deuxième ou troisième cycle universitaire
4. Niveau de scolarité moyen qui s'apparente le plus à celui de votre unité de travail :
- Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP) non complété ou en voie de l'être
 - Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP)
 - Diplôme d'études collégiales (DEC)
 - Diplôme de premier cycle universitaire (certificat; baccalauréat)
 - Diplôme de deuxième ou troisième cycle universitaire
5. Fonction et niveau hiérarchiques dans l'entreprise :

6. Nombre d'employés sous votre supervision (s'il y a lieu) : _____
7. Statut :
- Temps plein
 - Temps partiel
8. Salaire annuel :
- Moins de 10 000\$
 - 10 000\$ - 24 999\$
 - 25 000\$ - 49 999\$
 - 50 000\$ - 74 999\$
 - 75 000\$ et plus
9. Secteur d'activité de l'entreprise :
- Primaire – Collecte et exploitation de ressources naturelles (ex. : agriculture, foresterie, etc.)
 - Secondaire – Industrie de transformation (ex. : industrie manufacturière, construction, etc.)
 - Tertiaire – Industrie de services (ex. : commerce de détail, restauration, etc.)
 - Quaternaire – Industrie de recherche et développement (ex. : recherche, éducation, etc.)

10. Taille de l'entreprise

- 1-7 employé(s)
- 8-60 employés
- 61-300 employés
- Plus de 300 employés

11. À quel titre avez-vous participé à la médiation?

- Salarié (plaignant)
- Employeur

12. Êtes-vous parvenu à conclure une entente avec l'autre partie dans le cadre de la médiation?

- Oui et l'entente est satisfaisante pour moi
- Oui, mais l'entente est partiellement satisfaisante pour moi
- Oui, mais l'entente n'est pas satisfaisante pour moi

Annexe 4 – Cadre d’entrevue salariés (article 2)

Prise de rendez-vous

Je suis Frédéric Moisan, étudiant au doctorat en gestion des ressources humaines à HEC Montréal. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à la recherche portant sur « *les besoins et préoccupations des salariés dans le cadre d’une médiation pour harcèlement psychologique* ».

Votre participation consistera à raconter votre expérience durant la médiation à la Commission des normes du travail au cours d’une entrevue téléphonique qui devrait durer environ trente minutes.

À moins que vous préféreriez participer à cette entrevue maintenant, je vous appelle seulement afin de fixer un rendez-vous téléphonique. Il serait important que ce soit à un moment où vous serez en mesure de m’accorder 30 minutes. Quand seriez-vous disponible?

:: Fixer RV ou procéder à l’entrevue ::

Avez-vous des questions concernant cette recherche?

Introduction à l’entrevue

Au besoin : Je suis Frédéric Moisan, étudiant au doctorat en gestion des ressources humaines à HEC Montréal. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à la recherche portant sur « *les besoins et préoccupations des salariés dans le cadre d’une médiation pour harcèlement psychologique* ». L’entrevue devrait durer environ trente minutes.

Avant de commencer l’entrevue, j’aimerais préciser quelques éléments avec vous :

Premièrement, je ne travaille pas pour la Commission des normes du travail, que ce soit à titre d’employé, de représentant ou de sous-traitant.

Ensuite, je vous rappelle que l’entrevue concerne uniquement le processus de médiation à la CNT et qu’aucune question ne vous sera posée concernant les événements qui ont amené le dépôt de la plainte pour harcèlement psychologique. Si vous abordez ces éléments par vous-même, je devrai vous recentrer vers l’objet principal de la recherche.

Je vous rappelle également que cette entrevue sera enregistrée afin de faciliter la prise de notes. Toutefois, l’information recueillie sera utilisée, conservée et détruite conformément aux normes en vigueur à la Commission des normes du travail et à HEC Montréal en matière de protection des renseignements personnels. Les résultats de la recherche seront publiés de façon à ce que quiconque ne puisse retracer votre identité ni que soient divulgués des renseignements confidentiels entourant cette médiation ou votre situation particulière.

Aussi, en aucun temps vous aurez à identifier l'entreprise pour laquelle vous travaillez, ni toute autre personne impliquée dans votre différend, de même que le médiateur impliqué dans votre dossier.

Enfin, vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira aux chercheurs d'utiliser l'information recueillie.

J'aimerais savoir si vous avez des questions en ce qui a trait à la recherche.

Acceptez-vous toujours de participer à cette recherche?

Questions d'introduction

1. À partir du moment où vous avez déposé votre plainte à la CNT et que vous avez envisagé la médiation, pourriez-vous me raconter brièvement de quelle façon vous vous êtes préparé à cette médiation?

Avez-vous rencontré le médiateur avant la médiation?

Avez-vous été conseillé par un professionnel spécialisé dans le domaine des relations du travail?

2. Quels aspects de la médiation vous ont amené à accepter de participer au processus de médiation à la Commission des normes du travail?
3. En amorçant le processus de médiation, étiez-vous prédisposé à conclure une entente? Si oui, pourquoi? Si non, qu'est-ce qui vous a fait changer d'avis?

Questions principales – besoins et préoccupations des salariés

4. Quels étaient vos principaux objectifs, besoins et préoccupations lorsque vous avez amorcé cette médiation à la Commission des normes du travail? Aviez-vous d'autres objectifs, besoins ou préoccupations plus secondaires? Si oui, lesquels?

Objectifs monétaires/non-monétaires?

Besoins plus psychologiques ou émotionnels?

Préoccupations concernant le processus ou le résultat?

5. Est-ce que certains des objectifs, besoins ou préoccupations que vous aviez au début de la médiation était différents de ceux déterminé lors de votre préparation à la médiation? De quelle façon? Pourquoi?
6. Avez-vous modifié certains de vos objectifs, besoins ou préoccupations en cours de médiation? De quelle façon? Pourquoi?

7. Avez-vous eu d'autres objectifs, besoins ou préoccupations qui se sont développés en cours de médiation?
8. Au cours de la médiation, y a-t-il eu un autre événement particulier qui vous a motivé à accepter l'entente? Si oui, pourriez-vous m'en parler?
9. Au cours de la médiation, y a-t-il eu un moment particulier où vous avez senti que la médiation se dirigeait vers une impasse? Si oui, pourriez-vous me parler de ce qui aurait conduit à une telle impasse ?
10. Y a-t-il un événement qui aurait pu se produire (ou ne pas se produire) au cours du processus de médiation et qui vous aurait amené à refuser l'entente? Si oui, pourriez-vous m'en parler?

Sous-questions de spécification (utiliser au besoin)

11. Que veut dire XXX pour vous (demander au répondant de détailler le besoin mentionné)?
12. Pourquoi le besoin (détailler le besoin mentionné par le participant) est important pour vous?
13. Qu'est-ce qui fait que vous avez senti que (détailler le besoin mentionné par le participant) a été comblé au cours de la médiation?

Annexe 5 – Cadre d’entrevue employeurs (article 3)

Prise de rendez-vous

Je suis Frédéric Moisan, étudiant au doctorat en gestion des ressources humaines à HEC Montréal. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à la recherche portant sur « *le processus décisionnel des employeurs dans le cadre d’une médiation pour harcèlement psychologique* ».

Votre participation consistera à raconter votre expérience durant la médiation à la Commission des normes du travail au cours d’une entrevue téléphonique qui devrait durer environ trente minutes.

À moins que vous préféreriez participer à cette entrevue maintenant, je vous appelle seulement afin de fixer un rendez-vous téléphonique. Il serait important que ce soit à un moment où vous serez en mesure de m’accorder 30 minutes. Quand seriez-vous disponible?

:: Fixer RV ou procéder à l’entrevue ::

Avez-vous des questions concernant cette recherche?

Introduction à l’entrevue

Au besoin : Je suis Frédéric Moisan, étudiant au doctorat en gestion des ressources humaines à HEC Montréal. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à la recherche portant sur « *le processus décisionnel des employeurs dans le cadre d’une médiation pour harcèlement psychologique* ». L’entrevue devrait durer environ trente minutes.

Avant de commencer l’entrevue, j’aimerais préciser quelques éléments avec vous :

Premièrement, je ne travaille pas pour la Commission des normes du travail, que ce soit à titre d’employé, de représentant ou de sous-traitant.

Ensuite, je vous rappelle que l’entrevue concerne uniquement le processus de médiation à la CNT et qu’aucune question ne vous sera posée concernant les événements qui ont amené le dépôt de la plainte pour harcèlement psychologique. Si vous abordez ces éléments par vous-même, je devrai vous recentrer vers l’objet principal de la recherche.

Je vous rappelle également que cette entrevue sera enregistrée afin de faciliter la prise de notes. Toutefois, l’information recueillie sera utilisée, conservée et détruite conformément aux normes en vigueur à la Commission des normes du travail et à HEC Montréal en matière de protection des renseignements personnels. Les résultats de la recherche seront publiés de façon à ce que quiconque ne puisse retracer votre identité ni que soient divulgués des renseignements confidentiels entourant cette médiation ou votre situation particulière.

Aussi, en aucun temps vous aurez à identifier l'entreprise que vous représentez, ni toute autre personne impliquée dans votre différend, de même que le médiateur impliqué dans votre dossier.

Enfin, vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira aux chercheurs d'utiliser l'information recueillie.

J'aimerais savoir si vous avez des questions en ce qui a trait à la recherche.

Acceptez-vous toujours de participer à cette recherche?

Questions d'introduction

1. À partir du moment où vous avez pris connaissance de la plainte déposée à la CNT, pourriez-vous me raconter brièvement de quelle façon vous vous êtes préparé à cette médiation (ou l'employeur que vous représentez)?

Avez-vous rencontré le médiateur avant la médiation?

Au besoin (si pas consultant externe) : Avez-vous été conseillé par un professionnel spécialisé dans le domaine des relations du travail?

2. Quels aspects de la médiation ont amené votre entreprise à accepter de participer à ce processus à la Commission des normes du travail?

Au besoin (si pas consultant externe) : Durant la médiation, étiez-vous accompagné ou représenté par un professionnel spécialisé dans le domaine des relations du travail?

3. En amorçant le processus de médiation, étiez-vous prédisposé à conclure une entente? Si oui, pourquoi? Si non, qu'est-ce qui vous a fait changer d'avis?

Questions principales – processus décisionnel des employeurs

4. Quels objectifs avez-vous adoptés pour amorcer la médiation? Qu'est-ce qui a motivé ce choix? Pourquoi cet objectif était important pour vous?
5. Est-ce que certains des objectifs que vous aviez au début de la médiation était différents de ceux déterminés lors de votre préparation à la médiation? De quelle façon? Pourquoi?
6. Avez-vous modifié vos objectifs en cours de médiation? De quelle façon? Pourquoi?

Au besoin : Est-ce que d'autres objectifs sont apparus en cours de médiation?

7. Quels ont été les moments-clés (OU moments charnières?) au cours de la médiation (Turning points)? Pourriez-vous me les décrire (ou décrire le contexte)?

8. Au cours de la médiation, y a-t-il eu un autre événement particulier qui vous a motivé à viser l'entente? Si oui, pourriez-vous m'en parler?
9. Au cours de la médiation, y a-t-il eu un moment particulier où vous avez senti que la médiation se dirigeait vers une impasse?

Si oui, pourriez-vous me parler de ce qui aurait pu conduire à une telle impasse?

10. Y a-t-il un événement qui aurait pu se produire (ou ne pas se produire) au cours du processus de médiation et qui vous aurait amené à ne pas chercher une entente? Si oui, pourriez-vous m'en parler?

Sous-questions de spécification (utiliser au besoin)

11. Pourquoi ce moment (spécifier le moment-clé mentionné par le participant) a été important pour vous?
12. Pourquoi ce moment (spécifier le moment-clé mentionné par le participant) vous a amené à poursuivre vers une entente?

OU

Comment ce moment (spécifier le moment-clé mentionné par le participant) vous a fait changer d'avis vers une entente (ou une impasse)?

13. Qu'est-ce qui aurait pu faire que ce moment (spécifier le moment-clé mentionné par le participant) aurait dirigé les discussions vers une impasse?

