
ESSAI DE MAÎTRISE

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

CAMPUS DE LONGUEUIL

FACULTÉ DE DROIT

PROGRAMME DE MAÎTRISE EN

PRÉVENTION ET RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

QUELLE EST LA PERCEPTION DU CONSEILLER EN RÉADAPTATION DE LA CSST, EN REGARD DE SON INTERVENTION AUPRÈS D'UN TRAVAILLEUR VIVANT UNE SITUATION DE CONFLIT DANS SON MILIEU DE TRAVAIL ?

Par:

Sylvie Pigeon

Étudiante

Sous la direction de:

Louise Lalonde

Professeure agrégée et co-titulaire de la Chaire en droit et gouvernance de la santé

LONGUEUIL, 12 JANVIER 2010

RÉSUMÉ

Des conseillers en réadaptation de la CSST interviennent principalement à maintenir le lien d'emploi, des travailleurs qui présentent des risques de développer des incapacités chroniques de travail. Alors comment interviennent-ils à maintenir le lien d'emploi avec un travailleur en conflit dans son milieu de travail ? Cet essai vise principalement à comprendre la perception des conseillers face à leur intervention en gestion des conflits pendant le processus de réadaptation.

REMERCIEMENTS

L'auteure du présent ouvrage tient à remercier chaleureusement les quatre conseillers qui ont accepté de participer à cette recherche, pour le bénéfice de l'avancement des connaissances en gestion des conflits. Le partage de leur connaissance et de leur expérience a grandement contribué aux résultats obtenus par cette recherche. L'auteure tient également à remercier tout particulièrement Madame France Laflèche, directrice en santé et sécurité et Chantal St-Jacques, chef de service de l'assistance médicale, à la CSST, qui ont soutenu l'auteure dans la réalisation de ce projet d'étude.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6
CHAPITRE I.....	11
Problématisation et question de recherche.....	11
1.1 la mission de la CSST	11
1.2 L'orientation stratégique de la CSST	13
1.3 La problématisation	14
1.3.1 les risques de chronicité.....	14
1.3.2 Le conflit comme facteur de stress en milieu de travail	18
1.3.3 L'intervention en réadaptation	19
1.3.4 L'intervention en conciliation-décision.....	21
1.3.5 L'insuffisance des connaissances quant au rôle du conseiller en réadaptation face à un travailleur en conflit dans son milieu de travail.....	24
1.4 La question générale de recherche.....	25
CHAPITRE II.....	26
II-1 Le cadre théorique	26
2.1. Le cadre d'analyse des processus d'intervention	27
2.2 Les modèles de négociation.....	30
2.3 L'intervention <i>versus</i> les orientations de la CSST	31
2.4 Les questions spécifiques de recherche.....	33
II-2 La méthodologie	33
2.5 Le choix de l'échantillon des répondants.....	34
2.6 La démarche d'analyse des données	34
CHAPITRE III.....	36
LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE	36
3.1 La description des données par répondant	36
3.2 La description des données par questions posées	66
CHAPITRE IV.....	81
ANALYSE DES DONNÉES	81

4.1 Sous-question no. 1: Quelle perception les conseillers ont-ils de leur intervention en réadaptation auprès d'un travailleur vivant une situation de conflit dans son milieu de travail?	83
4.2 Sous-question no.2 : Quelle perception les conseillers ont-ils des modes de prévention et de règlement des différends?	90
4.3 Sous-question no. 3 : Quelle perception les conseillers ont-ils de leur intervention professionnelle en regard du rôle du conciliateur et des orientations stratégiques de la csst?. 97	
4.4 Réponse à la question de recherche	100
CONCLUSION	102
BIBLIOGRAPHIE.....	104
ANNEXE.....	107
Guide des entrevues semi-dirigées	107

INTRODUCTION

En 2007, une étude¹ sur l'état de la pratique des conciliateurs-décideurs de la CSST, est réalisée suite à une demande de recherche de la CSST adressée à l'Université de Sherbrooke. Cette étude fut dirigée par Louise Lalonde, professeure agrégée, alors Directrice du Programme de prévention et de règlement des différends de la Faculté de droit et actuellement co-titulaire de la Chaire en droit et gouvernance de la santé.

Les résultats de cette recherche² ont entre autre démontré que la norme de référence du conciliateur est hautement juridique, que son intervention est axée sur une négociation sur position et que l'intervention telle que pratiquée ne permet pas de connaître les véritables besoins, valeurs ou intérêts des parties. Ainsi, le processus de conciliation fait peu de place à la résolution du conflit de relation entre les parties mais tente plutôt de trouver un compromis³, pour mettre fin à la plainte. Par conséquent, la finalité du conciliateur, telle que pratiquée en 2008, est davantage axée sur l'information au niveau légal et la fermeture du dossier de plainte que la résolution du conflit entre le travailleur et l'employeur.

Les travaux de Lalonde apportent aussi un éclairage fort intéressant à la question de savoir à quels intérêts, besoins ou valeur répond pour la CSST, l'intégration de la pratique actuelle en conciliation.

Les causes d'intégration des pratiques professionnelles dans les organismes comme la CSST, ont une incidence directe sur la nature des pratiques offertes par les intervenants, en l'occurrence, sur le choix d'une pratique en conciliation favorisant la

¹ Lalonde, L. Rapport de recherche *La conciliation-décision à la CSST : État de la pratique, enjeux et perspectives*, Université de Sherbrooke, 2008.

² Les résultats seront davantage explicités dans la section 1.3.4 de ce rapport.

³ En pratique, bon nombre de plainte sont réglées par une entente sur un montant financier versé par l'employeur au travailleur pour mettre fin à la plainte [note de l'étudiante qui occupe un emploi d'expert-conseil en conciliation-décision à la CSST].

négociation classique sur position plutôt que sur une pratique intégrant les aspects relationnels comme la négociation raisonnée.

Pour comprendre les choix de pratique d'une intervention professionnelle en gestion des conflits, Lalonde se réfère aux trois hypothèses, expliquant les causes d'émergence des pratiques de médiation dans différents secteurs de l'activité humaine. Ces hypothèses ont été développées par des travaux de recherche dirigés par Georges A. Legault, sur le thème des rapports sociaux, réalisée à la demande de la Commission du droit du Canada.⁴

Ainsi, la première hypothèse soutient que l'intégration d'une pratique de médiation peut s'inscrire comme un mode permettant un plus grand accès à la justice, dans le sens de la rapidité et des coûts soit une façon de désencombrer le système judiciaire.

Dans les deux autres hypothèses, la médiation est intégrée ou offerte non pas uniquement pour régler un problème du système de justice, mais en réponse à une insuffisance du droit de pouvoir offrir une solution permettant de régler le conflit existant entre les personnes. La médiation offre une autre réponse que celle du droit, qui privilégie les relations entre les personnes et tente de résoudre le problème entre les personnes. Le problème est alors celui de l'insuffisance du modèle juridique (normes et décisions) à régler les problèmes humains dans des milieux donnés.

Dans ces deux dernières hypothèses, la médiation supplée aux limites du droit et de la décision et vise le rétablissement des relations. Elle offre une solution différente de la décision, et présente une perspective de responsabilisation des parties et participe à une culture de collaboration plutôt que de confrontation.

Lalonde explique que l'intervention telle que pratiquée par les conciliateurs de la CSST s'inscrit dans la première hypothèse, soit celle d'une pratique qui vise à résoudre un problème lié au système décisionnel, particulièrement en lien avec

⁴ Legault, G.A., *Les modes de règlement des différends : vers une autre « justice »?*, GGC Édition Université de Sherbrooke, Collection Essai et Conférences, 2001.

l'insuffisance du système traditionnel de justice. L'objectif ainsi visé par la pratique actuelle de la conciliation répond à un objectif de déjudiciariser les plaintes en améliorant l'efficacité du système de justice en termes de coût et de temps, à la place d'une décision. La conciliation pratiquée dans cette perspective a ainsi pour objet de résoudre un problème technique, et non un problème de relation entre les parties. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que la recherche démontre que de nombreux conciliateurs voient leur force dans leur intervention au niveau du cadre légal plutôt que dans la maîtrise d'un mode de résolution de conflits⁵.

Cependant, tel que déclaré dans sa mission, la CSST prône une intervention qui vise le rétablissement de la relation d'emploi suite à une lésion professionnelle tel que décrit ci-dessous :

« La CSST est l'organisme auquel le gouvernement a confié l'administration du régime de santé et de sécurité du travail. Les travailleurs sont indemnisés lorsqu'ils sont victimes d'une lésion professionnelle. Les employeurs, en contrepartie, bénéficient d'un régime collectif d'assurance responsabilité sans égard à la faute. La CSST s'assure également que les travailleurs reçoivent les services que requiert leur condition pour sauvegarder le maintien de leur lien d'emploi et pour favoriser leur retour au travail prompt et durable (nos soulignés).

Dans cette perspective, elle axe sa culture d'intervention vers la collaboration et la responsabilisation des parties plutôt que la judiciarisation et la confrontation. À titre d'exemple, relatons un extrait des définitions de services que donne la CSST et la loi en matière de santé et de sécurité au travail, aux services de réadaptation et de prévention-inspection :

« La CSST prépare un plan d'action, en fonction des besoins du travailleur. Ce plan se fait en collaboration avec le travailleur et l'employeur. Il

⁵ *Supra*, Lalonde, p.48

peut contenir différentes mesures pour aider la réadaptation physique, sociale et professionnelle du travailleur ». ⁶

« La LSST⁷ vise l'élimination à la source des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs. Pour atteindre cet objectif, le législateur a privilégié la collaboration entre employeurs et travailleurs au moyen de mécanismes de participation paritaires (art. 2) ». (Nos soulignés). ⁸

Ainsi, cette culture de collaboration se manifeste par une intervention qui soit davantage axée sur les intérêts et les besoins des parties, plutôt que sur une intervention axée sur une logique juridique comme la négociation sur position.

Les résultats obtenus suite à cette recherche questionnent ainsi un des grands enjeux de la CSST, à la base d'une de ses orientations stratégiques, soit celle d'intervenir de façon plus particulière auprès de la clientèle qui présente des risques de passage à la chronicité. Il s'agit d'une clientèle visée par des décisions rendues par la CSST par l'entremise de ses conseillers en réadaptation mais aussi par ses conciliateurs-décideurs.

Et si le conflit entre un travailleur et un employeur était justement un facteur de risque de chronicité, y aurait-il lieu justement d'intervenir sur le conflit entre les parties, que ce soit en conciliation ou en réadaptation, afin d'être cohérent face aux orientations stratégiques de la CSST?

Sachant que le conciliateur n'intervient pas au niveau du conflit de relation entre les parties, l'auteure de cet essai s'est donc questionnée sur la finalité d'intervention du conseiller en réadaptation. Qu'en est-il de son intervention auprès d'un travailleur en conflit pendant le processus de réadaptation ? Intervient-il sur le problème de relation entre les parties ? Comment le conseiller arrive-t-il à susciter la

⁶ CSST, *Qu'est-ce qu'un plan individualisé de réadaptation*, Site internet, rubrique Travailleur- Qu'est-ce que le droit à la réadaptation? 25 janvier 2010.

⁷ LSST : Loi sur la santé et la sécurité du travail

⁸ CSST et IRSST, *Profession: Inspecteur à la CSST*, Revue Prévention au travail, été 2002.

collaboration des parties à atteindre l'objectif de retour au travail lorsque ces dernières sont en conflit ?

Cet essai propose donc de faire le portrait des perceptions des conseillers en réadaptation, à l'égard de leur intervention face à la situation d'un travailleur en conflit dans son milieu de travail, pendant son processus de réadaptation.

Pour ce faire, cet essai se consacrera spécifiquement aux conseillers en réadaptation du profil 4, soit ceux qui sont spécialisés auprès des travailleurs qui ont un lien d'emploi et qui présentent des risques de chronicité.

Le premier chapitre de cet essai situe le contexte d'intervention du conseiller par rapport à la mission et les orientations de la CSST, qui visent notamment à éviter le développement des facteurs de risque de chronicité. Ce premier chapitre aura également comme objectif de circonscrire la question générale de recherche qui fait l'objet de cet essai.

Le deuxième chapitre présente le cadre théorique et la méthodologie qui ont été choisis afin d'analyser les résultats recueillis auprès des conseillers suite à des entrevues réalisées à l'aide d'un questionnaire semi-dirigé.

Le troisième chapitre présente les résultats des données recueillies par les répondants.

Finalement, le quatrième chapitre présente l'analyse de ces données et répond à la question générale de cette recherche.

CHAPITRE I

PROBLÉMATISATION ET QUESTION DE RECHERCHE

1.1 LA MISSION DE LA CSST

La CSST est l'organisme auquel le gouvernement a confié l'administration du régime de santé et de sécurité du travail. Les travailleurs sont indemnisés lorsqu'ils sont victimes d'une lésion professionnelle. Les employeurs, en contrepartie, bénéficient d'un régime collectif d'assurance responsabilité sans égard à la faute. La CSST s'assure également que les travailleurs reçoivent les services que requiert leur condition pour sauvegarder le maintien de leur lien d'emploi et pour favoriser leur retour au travail prompt et durable. Tout en jouant le rôle d'assureur public auprès des employeurs et des travailleurs, elle voit à assurer l'application des lois suivantes⁹ :

- la Loi sur la santé et la sécurité du travail¹⁰, qui a pour objectif l'élimination à la source des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs ;

- la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles¹¹, qui a pour objet la réparation des lésions professionnelles et des conséquences qui en découlent pour les travailleurs, ainsi que la perception, auprès des employeurs, des sommes nécessaires au financement du régime;

⁹ CSST, [http : //www.csst.qc.ca](http://www.csst.qc.ca)- Déclaration de services.

¹⁰⁻¹¹ <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca>

- la Loi sur les accidents du travail¹²;
- la Loi sur l'indemnisation des victimes d'amiantose ou de silicose dans les mines et les carrières ¹³;
- la Loi sur l'indemnisation des victimes d'actes criminels¹⁴ ;
- la Loi visant à favoriser le civisme¹⁵ ;
- la Loi sur l'indemnisation des agents de l'État¹⁶.

Plus de trois millions de travailleurs sont couverts par le régime de santé et de sécurité du travail et près de 185 000 entreprises participent à son financement.

La CSST est dirigée par un conseil d'administration paritaire afin que les employeurs et les travailleurs soient associés à la conception et à la gestion des programmes en matière de santé et de sécurité du travail, Il est donc formé, en plus du président, d'un nombre égal de représentants des travailleurs et des employeurs.

Au 31 décembre 2007, la CSST comptait 4035 employés (3374 employés réguliers et 661 employés occasionnels) réparti dans 24 bureaux en région, son centre administratif à Montréal et son siège social à Québec.

En 2007, le total des prestations pour la réparation des lésions professionnelles s'élève à 1,7 milliards de dollars. Ce montant inclus les coûts de prestations versées en indemnité de remplacement du revenu, en frais d'assistance médicale, de réadaptation,

¹²⁻¹³⁻¹⁴⁻¹⁵⁻¹⁶ <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca>

de versement d'indemnité pour préjudice corporel et incapacité permanente, de décès et de stabilisation économique et sociale. Ces coûts représentent la part la plus importante des débours du Fond de santé et de sécurité du travail, soit 61,8% du budget total.¹⁷

1.2 L'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE LA CSST

Une des grandes orientations stratégiques de la CSST¹⁸ vise à consacrer plus d'effort aux travailleurs qui ont subi une lésion grave ou qui présentent un risque de chronicité en leur offrant des services mieux adaptés à leurs besoins.

Dans son plan stratégique 2006-2009, la CSST énonce que :

*« Pour ce qui est des travailleurs, il nous est apparu clairement que de répondre aux besoins de la clientèle dont les lésions présentent des risques de passage à la chronicité constituait notre plus grand défi. En effet, une grande partie des dossiers des travailleurs, près de 90%, a traité rapidement et ne présentent pas de problèmes particuliers; ils comptent pour 20% des coûts d'indemnisation. Toutefois, certains travailleurs, dont plusieurs sont victimes d'une lésion grave, présentent un risque d'incapacité chronique. Ces personnes comptent pour 10% de notre clientèle et leur dossier, pour 80% des coûts d'indemnisation ».*¹⁹

Le concept du risque de chronicité réfère au risque que peut développer un travailleur, après un arrêt de travail suite à une lésion professionnelle, à devenir incapable d'occuper son emploi et ultimement, à devenir incapable d'occuper toute autre activité d'emploi sur le marché du travail.

¹⁷ CSST [http:// www.csst.qc.ca](http://www.csst.qc.ca)- Données d'exploitation 2007

¹⁸ CSST [http:// www.csst.qc.ca](http://www.csst.qc.ca)- Bilan annuel 2007, page 30

¹⁹CSST Rapport des orientations stratégiques 2006-2007

1.3 LA PROBLÉMATISATION

1.3.1 LES RISQUES DE CHRONICITÉ

En 1983, la constitution d'un groupe de travail fait suite à une demande de recherche de la CSST adressée à l'IRSST (Institut de recherche Robert Sauvé en santé et sécurité du travail). Un important groupe de travail est alors créé et dirigé par le Dr William O. Spitzer²⁰, professeur titulaire et directeur du département d'épidémiologie et de biostatistique de l'Université McGill. Dr Spitzer a réuni autour de lui des spécialistes provenant de plusieurs spécialités : psychiatrie, orthopédie, droit, épidémiologie, physiothérapie, rhumatologie, économie, neurochirurgie et ergothérapie. Le groupe a comme mandat de réaliser une recherche sur les aspects cliniques des affections vertébrales chez les travailleurs.

Les travaux du Dr Spitzer mettent l'accent sur deux aspects. Premièrement, la relation d'un caractère psychosocial à la douleur chronique est démontrée²¹, surtout après trois mois d'absence au travail. Deuxièmement, il est démontré que « l'essentiel des absences du travail compensées dues aux affections vertébrales chez les travailleurs du Québec est expliqué par ceux d'entre eux qui sont absents plus d'un mois et surtout par les 7,4% qui vont dépasser 6 mois d'absence. Les affections vertébrales engendrent un coût extrêmement élevé, au moins 150 millions au Québec en 1986 : plus de 70% des coûts sont engendrés par les mêmes 7,4% des cas devenus chroniques après plus de 6 mois d'absence au travail ». ²²

²⁰ Spitzer, Walter O. *Rapport du groupe de travail québécois sur les aspects cliniques des affections vertébrales chez les travailleurs*, Études et recherches / Rapport E-017, Montréal, IRSST, 1986, 320 pages.

²¹ *Supra*, Spitzer p. 127

²² *Supra*, Spitzer p. 135

Au Canada,²³ les sommes versées par les commissions provinciales des accidents du travail en compensations salariales et en soins médicaux représentent des excès annuels de six milliards de dollars.

L'influence de l'inactivité et des facteurs psychosociaux, en tant que déterminants de l'incapacité liée à la douleur après un accident de travail sur les probabilités de retour au travail a depuis été confirmée par de nombreuses études dans ce domaine, tant au niveau des affectations vertébrales qu'au niveau d'autres types d'affections. ²⁴En parallèle, des chercheurs québécois identifient que les problèmes de relations interpersonnelles sont une source de stress influençant directement la santé au travail.²⁵ Il est précisé qu'un grand nombre de recherche démontre que le soutien social des employés et de leur gestionnaire réduit l'association entre les facteurs de risques organisationnels et leurs conséquences négatives sur les individus.

Si une intervention médico-légale dans tous les dossiers s'avère insuffisante, une intervention axée sur les besoins de la clientèle s'impose et sera priorisée par la Commission au point d'en faire, comme nous l'avons vu précédemment, l'une de ses grandes orientations stratégiques en matière de réparation.

À cet égard, depuis le début des années 2000, la CSST²⁶ oriente son développement dans le but d'améliorer ses processus et ses façons de faire en réparation; le terme réparation fait référence aux services d'indemnisation et de réadaptation. Une vaste réorganisation du travail a ainsi été amorcée, touchant

²³ Michael J.L. Sullivan¹, Heather Adams¹, William D. Stanish² et André Savard¹, *La réduction de facteurs de risque de chronicité et le retour au travail*, Revue PISTES, Vol. 7, no 2, mai 2005, <http://www.pistes.uqam.ca/v7n2/pdf/v7n2a6.pdf>

²⁴ Pincus, Burton, Vogel et Field, 2002; Pincus, Vlaeyen et coll., 2002 cité par : Michael J.L. Sullivan, Heather Adams, William D. Stanish et André Savard, *La réduction de facteurs de risque de chronicité et le retour au travail*, revue PISTES, Vol. 7, no. 2, mai 2005

²⁵ Brun, J.P., Biron, C., Morel J., Ivers H., *Évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, IRSST, Rapport R 342, Août 2003.

²⁶CSST- *Plan d'orientation stratégique 2006-2009*

environ un millier d'employés. Par conséquent, les travailleurs qui ont eu un grave accident de travail ou qui présentent des risques de chronicité se voient référer auprès d'une équipe composée d'un agent d'indemnisation et d'un conseiller en réadaptation.

Afin d'actualiser les objectifs de cette orientation stratégique, la CSST a développé un programme²⁷ d'amélioration des processus intitulé « Processus et façons de faire en réparation » qui lui permet de cibler les dossiers présentant des facteurs psychosociaux de risque de chronicité afin d'intervenir tôt et de façon personnalisée auprès de la clientèle à risque de développer des incapacités chroniques.

Par conséquent, le programme vise à offrir des services adaptés aux besoins de la clientèle en catégorisant le niveau de besoin en 2 volets : les travailleurs avec risque de chronicité et les travailleurs sans risques de chronicité. La finalité du programme est la détermination d'une solution durable de retour au travail.

Pour ce faire, une grille de répartition²⁸ a été développée, ce qui permet aux intervenants d'établir le niveau de besoin du travailleur. Il s'agit d'une grille qui présente une liste de facteurs biopsychosociaux à l'intention des comités régionaux chargés d'établir la "profilisation" des dossiers. À titre d'exemple, la liste de répartition identifie les facteurs de risque suivants : 1) un travailleur qui présente un nouveau diagnostic médical, 2) un travailleur qui a un problème de toxicomanie, ou 3) un travailleur qui vit un problème de relation de travail, (*nos soulignés*) etc.

La "profilisation des dossiers" permet donc de catégoriser les dossiers en fonction de 7 profils de besoin afin d'offrir le niveau d'intervention le plus adéquat.

²⁷ CSST- Document interne *Processus et façons de faire en réparation-Profil à risque de chronicité*

²⁸ Document interne de la CSST.

Les dossiers au profil 1, 2 et 3 ne présentent pas de risque de chronicité. Par conséquent, le traitement de ces dossiers se fera avec un niveau d'intervention de type administratif.

Les dossiers au profil 4, 5, 6 et 7 présentent des facteurs de risques de chronicité et par conséquent, présentent un niveau de besoin plus personnalisé. Ces dossiers sont donc référés à un conseiller en réadaptation, spécialisé par profil. Le profil 4 identifie un travailleur avec un lien d'emploi. Le profil 5 identifie un travail qui n'a plus de lien d'emploi, le profil 6 identifie un travailleur qui a eu un grave accident de travail et le profil 7 identifie un travailleur qui ne répond pas de façon conventionnelle aux objectifs visés par la CSST.

Pour les besoins de cet essai, rappelons que cette recherche s'adresse principalement aux conseillers du profil 4, soit ceux qui interviennent avec un travailleur et son employeur.

L'intervention précoce et soutenue est donc réalisée en fonction des besoins du travailleur en vue de prévenir le développement d'incapacités chroniques. L'intervention vise particulièrement à prévenir le développement des facteurs psychosociaux et les effets de l'inactivité physique, deux aspects, comme nous l'avons vu précédemment, qui influencent de façon importante le développement des incapacités fonctionnelles.

Le conseiller en réadaptation tend donc à favoriser la réintégration du travailleur dans son emploi ou dans un emploi convenable chez l'employeur, sinon, dans un emploi convenable ailleurs sur le marché du travail. La solution de retour durable au travail est signifiée comme la finalité du programme des processus et des façons de faire en réparation.

1.3.2 LE CONFLIT COMME FACTEUR DE STRESS EN MILIEU DE TRAVAIL

La prévention des risques psychosociaux en entreprise s'inscrit dans le cadre général de la prévention des risques professionnels.

Le problème de relation entre un travailleur et un employeur se définit par la CSST comme un facteur de risque psychosocial, tel qu'explicité dans la section précédente, ou par la littérature, comme un facteur de stress, susceptible d'induire la chronicité.

Les travaux de Morin sur le sens du travail confirment que le développement dans l'organisation de relations positives et significatives contribue à diminuer le stress au travail.²⁹

Les problèmes de relation au travail sont une source de stress pour les parties impliquées. Le mécanisme du stress implique un facteur nommé le stresseur et un autre facteur nommé le stress.

Le stresseur réfère à la situation comme la violence, les tensions interpersonnelles, le manque d'autonomie au travail, etc.

Le stress réfère à l'expérience et à la perception que la personne se fait des stresseurs présents dans l'environnement.

Les conséquences du stress se manifestent par la fatigue, la tension, l'anxiété, les problèmes de santé, etc.

Les problèmes de relation peuvent se manifester de diverses façons conflictuelles: acte de violence physique ou verbale, plainte de harcèlement moral ou sexuel³⁰ ou nombre de sanction disciplinaire, etc.

²⁹ Morin, E., *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*, Études et recherches | Rapport R-543, Montréal, IRSST, 2008.

Le modèle théorique de Neslon & Simons³¹ sur la santé au travail révèle cinq ensembles de facteurs de stress au travail. Un de ces facteurs est identifié par les exigences reliées aux relations dans le milieu de travail. Selon les chercheurs, ce facteur peut engendrer un état de stress positif ou un état de détresse (stress négatif). Les conséquences pour la personne varient selon ses caractéristiques personnelles telles la confiance en soi ou son sentiment d'efficacité personnelle. L'état psychologique qui résulte de relation négative au travail aura des effets sur la performance au travail, la vie privée et sur la santé de la personne.

Tel que mentionné en introduction de cette recherche, les parties vivant une situation de stress reliée à un conflit, peuvent être rencontrées par la CSST notamment par le conseiller en réadaptation ou le conciliateur-décideur.

Pour mieux comprendre leur intervention respective, il importe de définir brièvement les rôles et les responsabilités de chacun en lien avec leur intervention auprès des travailleurs et des employeurs.

1.3.3 L'INTERVENTION EN RÉADAPTATION

Le conseiller en réadaptation intervient uniquement dans les dossiers de travailleur à risque de chronicité, c'est-à-dire auprès des travailleurs qui auront été évalués par la CSST comme présentant des facteurs de risque de développer des incapacités de travail.

Le conseiller a comme tâche de mettre en place un plan d'action visant une solution durable de retour au travail, et ce, en collaboration avec le travailleur.

³⁰ Chouanière D, Francois M, Langevin V, Pentecôte A, *Dépister les risques psychosociaux : des indicateurs pour vous aider*, Institut national de recherche en santé (INRS France), 2007, ED 6012, p.17

³¹ Nelson, D.L., & Simmons, B.L. (2003) *Health psychology and work stress : A more positive approach*. In quick, J.C. Tetrick, L.E. (Ed). *Handbook occupational health psychology*, Washington DC US: American psychological Association, 97-119

Les fonctions du conseiller en réadaptation se définissent sommairement comme suit :

- tracer un portrait global de la situation du travailleur, au niveau biopsychosocial et professionnel;
- élaborer une stratégie d'intervention, mettre en place un plan d'action et en assurer le suivi;
- mobiliser le travailleur, l'employeur et les partenaires dans la recherche de solutions de retour au travail;
- axer les interventions sur la capacité de travail;
- déterminer, par le biais d'une décision de capacité, une solution durable de retour au travail chez l'employeur ou ailleurs sur le marché du travail.

L'intervention est caractérisée par la présence active et soutenue auprès des parties impliquées, par le biais de rencontres téléphoniques ou en personne, avec le travailleur, l'employeur, leur représentant respectif s'il y a lieu, le médecin traitant et les intervenants externes (psychologue, ergothérapeute, etc.).

La recherche documentaire effectuée dans le cadre de cette recherche n'a pas permis d'identifier une orientation, un outil d'intervention ou un programme de formation spécifiquement en lien avec la gestion des conflits, malgré que ce facteur psychosocial soit identifié comme un risque de chronicité.

Une seule formation a été identifiée en lien avec la gestion des conflits. Il s'agit d'une formation facultative sur la négociation raisonnée. Par contre, celle-ci a été offerte uniquement aux conseillers spécialisés au niveau des besoins du profil 6 soit au niveau de la clientèle qui ne répond pas de façon conventionnelle aux objectifs de la CSST.

1.3.4 L'INTERVENTION EN CONCILIATION-DÉCISION

Rappelons qu'en 2008, la CSST a commandé la réalisation d'un mandat de recherche dans le but de mieux connaître l'état de la pratique en conciliation-décision, lequel fut dirigé par la professeure Louise Lalonde, docteure en droit à l'Université de Sherbrooke³².

Ces travaux ont permis de définir que, par le biais d'une plainte, trois types de problèmes arrivent en conciliation.

Premièrement, une plainte résultant d'un problème d'incompréhension, par exemple, sur les conditions d'ouverture du recours en vertu de l'article 32 de la Loi sur les accidents du travail et des maladies professionnelles.³³

Deuxièmement, une plainte qui résultant d'un problème juridique soit l'objet de la plainte comme telle, par exemple, le refus de l'employeur de verser le paiement de la période des 14 jours prévue par la loi.

Troisièmement, une plainte résultant d'un problème juridique intégrant une dimension relationnelle, soit un conflit entre le travailleur et l'employeur.

Selon Roberge³⁴, la notion de conflit ou de différend réfère toujours à deux dimensions qui s'articulent ensemble : l'élément substantif et l'élément communicationnel. L'élément substantif réfère à la substance même du conflit, à sa source qui est en lien avec les besoins, les normes ou les valeurs des parties

³² *Supra*, Lalonde.

³³ <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca>

³⁴ Roberge, J.-F., *Approche de résolution de problème en médiation et communication-relation*, Tableau distribué dans le cadre du cours de Communication et modes de PRD, dispensé par Jean-Francoys Roberge, docteur en psychologie et docteur en droit, professeur au programme de maîtrise en PRD de l'Université de Sherbrooke, janvier 2005.

impliquées. L'élément communicationnel porte sur les rapports des personnes entre elles au sens large donc des rapports interpersonnels.

Il a été constaté que la majorité des conciliateurs perçoivent un problème d'une plus grande amplitude que l'objet tel que défini par la plainte dans le cadre de la loi. Cependant, pour certains conciliateurs, la dimension relationnelle ne fait aucunement partie de leur mandat, pour d'autres, elle est incontournable.³⁵ Actuellement, le traitement des dimensions relationnelles est plutôt confus, le conciliateur ne sait pas jusqu'où aller à ce niveau.

La recherche démontre également que la normativité de référence en conciliation est hautement juridique, presque autant que par leur fonction de décideur faisant ainsi en sorte que la nuance entre concilier et décider est parfois confuse.

La négociation sur position occupe une place prépondérante. « Les conciliateurs semblent se servir de la loi dans la négociation, bien que des considérations monétaires (coûts et délais), semblent aussi cadrer leur intervention dans la négociation ». Plus spécifiquement, les conciliateurs expliquent aux parties le processus de conciliation, les informent des paramètres légaux et s'enquière de ce que souhaitent les parties comme solution, dès ce stade de leur intervention.

Cette intervention se fait généralement par téléphone; peu ou pas d'intervention a lieu en présence des parties³⁶. Tel que souligné par Lalonde, cette façon de faire « semble se fonder sur un écart entre les conciliateurs en regard de la perception de l'importance de la relation avec les parties, par rapport à l'efficacité du mode d'intervention par téléphone ». ³⁷ Selon les chercheurs, le mode téléphonique limite la richesse de l'information et la validité du consentement des parties.

³⁵ *Supra*, Lalonde, p.50

³⁶ *Supra*, Lalonde, p.20

³⁷ *Supra*, Lalonde, p.45

L'intervention telle que pratiquée en conciliation, ne permet pas de connaître les véritables besoins, valeurs et intérêts des parties et peut donc amener à un mauvais diagnostic de la situation litigieuse. Par exemple, lors d'un congédiement, lorsque le conflit est cristallisé, une partie campée dans ses positions aura tendance à voir comme seule solution, celle de mettre fin à son emploi pour un montant d'argent. Une compréhension et une intervention de l'arrière-plan du congédiement semblent essentielles afin de s'assurer de ce à quoi renonce le travailleur lorsqu'il renonce à son droit de retour au travail.³⁸

Par conséquent, le processus en conciliation-décision ne laisse aucune place à la résolution globale du conflit, laquelle doit impliquer autant le problème de fond (substantif) que le problème de relation entre les parties.

En privilégiant une approche de négociation sur position, les conciliateurs-décideurs de la CSST évacuent les aspects relationnels entre le travailleur et l'employeur afin de permettre le règlement du litige de droit qui les oppose. Les conciliateurs voient ainsi dans l'aspect juridique une force à leur intervention, la loi devient l'instrument privilégié³⁹.

Or, si le conciliateur-décideur privilégie une approche d'intervention axée principalement dans une logique juridique, soit une approche qui évite de traiter du problème de relation entre les parties, qu'en est-il de l'intervention du conseiller en réadaptation, et ce, dans un contexte où la mission de la CSST de favoriser le maintien du lien d'emploi?

Par conséquent, intervient-il lui aussi, dans une logique juridique, ou dans une logique de prévention et de règlement des différends, soit une approche qui favorise le règlement du litige mais en tenant compte des aspects relationnels entre les parties?

³⁸ *Supra*, Lalonde, p.54

³⁹ *Supra*, Lalonde, p.64

1.3.5 L'INSUFFISANCE DES CONNAISSANCES QUANT AU RÔLE DU CONSEILLER EN RÉADAPTATION FACE À UN TRAVAILLEUR EN CONFLIT DANS SON MILIEU DE TRAVAIL.

Il a été démontré qu'un des enjeux majeurs de la CSST est de répondre efficacement aux besoins des travailleurs qui présentent des risques de passage à la chronicité. La CSST priorise ainsi, dans le cadre de ses grandes orientations stratégiques, une intervention auprès du travailleur, qui soit axée sur une solution durable de retour au travail.

Pour ce faire, la CSST développe des processus et des façons de faire⁴⁰ en réparation, visant à diminuer les impacts des facteurs de risque de chronicité. Ainsi, le conseiller en réadaptation s'assure d'offrir un niveau d'intervention personnalisée aux travailleurs qui en ont le plus besoin et ce, le plus tôt possible. La CSST évalue que les facteurs psychosociaux sont déterminants et qu'un problème de relation entre le travailleur et l'employeur constitue un facteur de risque de chronicité.

Par conséquent, comment la CSST peut atteindre l'objectif d'un retour au travail durable auprès **des travailleurs vivant une situation de conflit dans leur milieu de travail**, notamment ceux qui présentent des facteurs de risques de chronicité et qui sont donc déjà plus susceptibles de développer des incapacités à retourner au travail?

Puisqu'il a également été démontré qu'un travailleur qui dépose une plainte contre son employeur, sera rencontré par un conciliateur-décideur de la CSST et que celui-ci n'intervient pas sur la situation de conflit entre les parties, qu'en est-il de l'intervention du conseiller en réadaptation ?

⁴⁰ CSST document interne : *Processus et façon de faire en réparation-risque de chronicité.*

Pour répondre à ces questions il s'avère impératif de comprendre ce que les conseillers en réadaptation perçoivent de leur rôle et de leur intervention face aux travailleurs en situations de conflit dans leur milieu de travail.

Par conséquent, puisqu'à cet égard, aucune documentation ou information ne permet de comprendre l'intervention des conseillers en réadaptation, il s'avère nécessaire de les interroger, spécifiquement quant à leur pratique face à un travailleur en situation de conflit dans son milieu de travail.

1.4 LA QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE

Quelle est la perception du conseiller en réadaptation de la CSST en regard de son intervention auprès d'un travailleur vivant une situation de conflit dans son milieu de travail ?

CHAPITRE II

II-I LE CADRE THÉORIQUE

La littérature qui a permis d'élaborer la problématisation présentée précédemment ouvre la voie au cadre théorique qui sera mobilisé pour répondre à la question de recherche posée dans le cadre de cet essai.

En effet, la position de l'intervenant en regard de son intervention en gestion des conflits réfère à la perception qu'il a de son rôle professionnel face aux attentes de son organisation.

Or, c'est précisément cette question de perception initiale du conseiller en réadaptation sur sa pratique face à un travailleur vivant une situation de conflit que nous souhaitons éclairer.

Ainsi, pour cerner concrètement sa perception en gestion des conflits en cours du processus de réadaptation dont il est responsable, il s'avère nécessaire de lire le problème de recherche et d'en interpréter les résultats à travers une grille construite à cette fin.

Pour ce faire, nous mobiliserons un cadre théorique qui présente d'une part un cadre d'analyse de l'intervention professionnelle et d'autre part, deux modèles de négociation fréquemment utilisés en gestion des conflits, soit la négociation classique et la négociation raisonnée. Une fois définies des variables en lien avec le cadre théorique, nous pourrions situer par le biais de questions précises, la perception qu'ont les conseillers de leur pratique professionnelle en réadaptation et dans quel modèle de négociation ils se réfèrent le plus lorsqu'ils sont en présence d'un travailleur en conflit dans son milieu de travail.

Dans un premier temps, nous exposerons une synthèse des variables du cadre théorique, qui seront utilisées pour situer l'intervention professionnelle des conseillers face au travailleur en situation de conflit.

Le cadre d'analyse des processus d'intervention (Lalonde, Legault 2007) a été utilisé afin de qualifier le modèle d'intervention auquel s'apparente la réadaptation pratiquée à la CSST.

Par ailleurs, afin de circonscrire davantage la perception des conseillers en réadaptation face à un travailleur en conflit dans son milieu de travail, il sera utilisé des variables complémentaires issues des cadres théoriques de la négociation classique et de la négociation raisonnée (Ury & Fisher, 1982). Cet outil d'analyse des données nous permettra de cerner l'angle d'intervention du conseiller face au travailleur en conflit, soit un angle d'intervention axé sur les positions des parties ou un angle d'intervention qui intègre les aspects relationnels à la résolution du problème.

Dans un troisième temps, nous tenterons de saisir sommairement l'influence des orientations stratégiques sur la posture du conseiller en réadaptation face à un travailleur en conflit dans son milieu de travail.

Finalement, cette section se terminera par la formulation de trois sous-questions spécifiques, lesquelles permettront de répondre à la question générale de recherche. Un exposé sur la méthodologie utilisée conclura le présent chapitre.

2.1. LE CADRE D'ANALYSE DES PROCESSUS D'INTERVENTION

Conformément au devis de recherche, la synthèse des résultats est construite en référence aux variables du cadre d'analyse des processus d'intervention qui a permis la rédaction du questionnaire. Ce même cadre permettra de présenter le tableau synthèse qui conclura cette partie descriptive des pratiques.

Le cadre d'analyse des processus d'intervention intègre 5 variables: le problème traité, le processus, le rôle de l'intervenant, le rôle des parties impliquées et la finalité du processus d'intervention.

2.1.1.1 Le problème traité

Cette variable fait référence à la qualification du problème que le conseiller doit résoudre dans le cadre de son intervention, il s'agit donc de ces cibles d'intervention. En l'occurrence, les indicateurs que nous avons choisis pour définir cette variable sont axés sur les risques de chronicité et sur le conflit. Ainsi, nous interrogerons les conseillers sur leur perception et leur définition du conflit en regard des risques de chronicité auxquels ils ont à faire face au quotidien.

2.1.1.2 Le processus

Le processus d'intervention se définit par les étapes d'intervention utilisées dans la pratique. Ainsi, nous demanderons aux conseillers de nous décrire les étapes et la nature des interventions qu'ils utilisent, face au travailleur en conflit dans son milieu de travail et nous leur demanderons également de nous décrire les outils qu'ils utilisent pour diagnostiquer ou traiter le conflit.

2.1.1.3 Le rôle du conseiller

En fonction des étapes qu'utilise le conseiller, nous adresserons la perception qu'il a de son rôle, face au travailleur en réadaptation, en conflit dans son milieu de travail, dans un contexte où le conseiller doit, au terme du processus d'intervention, rendre une décision de capacité de travail dans chacun de ses dossiers.

2.1.1.4 Le rôle des parties

Également en fonction des étapes qu'utilise le conseiller face au travailleur en conflit dans son milieu de travail, nous adresserons la perception du conseiller face au rôle que doit occuper le travailleur et l'employeur dans ces situations. Plus spécifiquement en regard du pouvoir qui est laissé aux parties de régler leur conflit *versus* le fait de se soumettre à la décision qui sera rendue dans le dossier.

2.1.1.5 La finalité du processus d'intervention

La finalité d'un processus fait référence à la notion de réussite ou d'échec de l'intervention. En l'occurrence, il sera interrogé la place que doit occuper le règlement du conflit par rapport à l'objectif de la CSST face à un retour au travail durable.

CADRE D'ANALYSE DES PROCESSUS D'INTERVENTION

Correspondance avec le questionnaire des entrevues semi-dirigées

(Lalonde, Legault, 2007)

VARIABLES	INDICATEURS
1. Problème traité	- Qualification du problème à résoudre - Cibles d'intervention
2. Processus	- Étapes du processus
3. Rôle du médiateur	- Rôles selon étapes
4. Rôle des acteurs	- Rôles selon étapes - Avocats et parties
5. Finalité du processus	- Notions de réussite ou d'échec - Cibles d'intervention

2.2 LES MODÈLES DE NÉGOCIATION

Le modèle de la négociation classique, et le modèle de la négociation raisonnée tel que développé par Ury et Fisher (1982) de l'Université d'Harvard seront utilisés pour comprendre les processus de prévention et de règlement des différends utilisés par les conseillers en réadaptation.

La négociation classique, dite aussi la négociation sur position, ainsi que la négociation raisonnée, sont deux types d'approches très répandues en règlement des différends.

Afin de décrire la place qu'occupe la négociation classique ou la négociation raisonnée dans l'intervention du conseiller, la synthèse des résultats sera également construite, en référence aux variables du cadre d'analyse des processus d'intervention, qui a permis la rédaction du questionnaire des entrevues semi-dirigées. Rappelons que ces cinq variables sont: le problème traité, le processus, le rôle du conseiller, le rôle des parties et la finalité du processus.

2.1.2 Le problème traité

Cette variable réfère au type de dynamique qui est utilisée dans l'intervention du conseiller en gestion des conflits: une dynamique axée sur les positions et le rapport de force ou une dynamique qui vise la collaboration dans le milieu de travail.

2.1.3 Le processus

Cette étape vise à décrire le processus utilisé par les conseillers en gestion des conflits notamment à savoir si le processus vise la recherche d'un compromis ou la solution du conflit entre les parties.

2.1.4 Le rôle du conseiller

En fonction du processus utilisé par le conseiller, cette variable permettra de cerner plus précisément la perception du rôle du conseiller, face au conflit, notamment celui d'amener les parties à cerner les intérêts et les besoins communs, en vue de reconstruire la relation brisée des parties ou plutôt un processus axé sur la persuasion, donc celui d'argumenter le bien fondé des positions émises par les parties.

2.1.5 Le rôle des parties.

Cette variable permettra de cerner la perception du conseiller quant à son attente face au rôle des parties dans la gestion de leur conflit, soit celui de maximiser uniquement leur propre intérêt ou celui de favoriser un intérêt commun.

2.1.6 La finalité

Cette variable permet de cerner ce qui est priorisé dans le processus de négociation utilisé par le conseiller, à savoir une entente qui réconcilie les intérêts et les besoins des parties et qui reconstruit leur relation brisée ou une entente qui reflète des compromis de part et d'autre.

2.3 L'INTERVENTION *VERSUS* LES ORIENTATIONS DE LA CSST

2.3.1 Étude sommaire de l'intervention en fonction des orientations de la CSST

Une troisième partie adressera très sommairement la place qu'occupe la gestion de conflit en regard des orientations de la CSST. La variable qui sera utilisée sera celle de la compétence du conseiller à cet égard. Plus spécifiquement, nous questionnerons la perception du conseiller face aux rôles des autres intervenants de la CSST qui interagissent aussi avec des parties en conflits et nous demanderons aux conseillers de nous adresser leurs besoins en termes de développement de leur compétence en gestion des conflits.

TABLEAU I- Tableau synthèse des variables d'analyse du processus d'intervention et des modèles de médiation

Variables	Modèle du cadre d'analyse du processus d'intervention	Modèle de la négociation classique	Modèle de la négociation raisonnée ⁴¹	
1.	Problème traité	- risque de chronicité - conflit	- problème de position divergente-rapport de force - dynamique de confrontation dans le milieu de travail	- dynamique de collaboration dans le milieu de travail
2	Processus d'intervention en réadaptation face au conflit	- nature - description - étape - intervention	- clarification des positions des parties - description - étape -intervention - recherche de compromis	- clarification des problèmes entre les parties - description - étape - intervention - recherche de solution commune
3.	Rôle du conseiller en réadaptation	- mode de prévention et règlement des différends - décision - recommandation	-amener un compromis -argumenter le bien fondé des positions (persuasion)	-amener la construction du problème (valeur, intérêt et besoin) - reconstruire la relation
4.	Rôle des tiers (travailleur-employeur)	- «empowerment» - soumis à la décision	-maximiser ses interest	reconnaissance d'un problème commun
5.	Finalité	- retour au travail - règle le conflit	-entente reflétant le compromis	-entente qui réconcilie les intérêts

⁴¹ Ury & Fisher (1982)

2.4 LES QUESTIONS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE

- 1) Quelles perceptions les conseillers ont-ils de leur intervention en réadaptation auprès d'un travailleur, vivant une situation de conflit dans son milieu de travail?
- 2) Quelles perceptions les conseillers en réadaptation ont-ils des modes de négociation utilisés en gestion des conflits?
- 3) Quelles perceptions les conseillers en réadaptation ont-ils de leur intervention professionnelle auprès d'un travailleur vivant une situation de conflit dans son milieu de travail, en regard du rôle du conciliateur-décideur et des orientations stratégiques de la CSST?

II-2 LA MÉTHODOLOGIE

La présente recherche a pour objectif de comprendre les perceptions qu'ont les conseillers en réadaptation du type d'intervention en regard du conflit qui peut être vécu par un travailleur dans son milieu de travail et ce, en cours du processus de réadaptation du travailleur suite à une lésion professionnelle.

À ce sujet, la documentation effectuée dans la construction du problème s'est avérée quasi-inexistante, donc la nécessité de rencontrer les intervenants qui agissent sur le terrain est déterminante. Par conséquent, une méthodologie de nature qualitative a été privilégiée. Cette méthode s'est avérée la plus appropriée compte tenu des objectifs visés par la recherche et de l'objectif académique de la réalisation d'un essai de neuf crédits. Ainsi, cette méthode a permis d'atteindre l'objectif de cerner les perceptions des acteurs quant à leur intervention en matière de conflit en milieu de travail.

Les entrevues semi-dirigées ont été réalisées à partir d'un questionnaire construit au départ des variables des deux cadres théoriques de référence : le cadre de l'analyse des interventions professionnelles développé par Lalonde et Legault (2007) et celui des modèles de négociation soit la négociation classique et la négociation raisonnée développé par Fisher & Ury (1983).

2.5 LE CHOIX DE L'ÉCHANTILLON DES RÉPONDANTS

Compte tenu que cette recherche a pour but d'évaluer la perception des conseillers en réadaptation face à un travailleur vivant une situation de conflit dans son milieu de travail, il fallait interroger la perception des intervenants en réparation, précisément sur leur intervention face au travailleur vivant une situation de conflit, pendant son processus de réadaptation. Parmi l'échantillon choisi, il a été souhaité d'interroger des conseillers en réadaptation au profil 4, soit ceux qui interviennent directement sur le terrain auprès des travailleurs ayant un lien d'emploi actif.

Pour des raisons pratiques et de faisabilité, la recherche s'est concentrée sur les bureaux régionaux de la grande région métropolitaine de Montréal où il y a un bassin estimé entre 25 et 35 conseillers en réadaptation qui interviennent à temps plein auprès de la clientèle ayant un lien d'emploi (conseiller au profil 4). Un échantillon de 4 conseillers a été jugé suffisant pour permettre d'atteindre la saturation des données.

Le choix de l'échantillon a été fait par les gestionnaires des bureaux régionaux et non par la chercheuse.

2.6 LA DÉMARCHE D'ANALYSE DES DONNÉES

La collecte des données a eu lieu pendant le mois de juillet 2009. Toutes les entrevues ont été retranscrites sous forme de verbatim et anonymisées.

Le chapitre 3 présente les résultats recueillis. Pour ce faire, les résultats obtenus suite aux 24 questions posées par le biais du questionnaire d'entrevue semi-dirigée, sont exposés pour chacun des répondants. Par la suite, une synthèse de l'ensemble des résultats obtenus est exposée par question de recherche, sous forme de tableau.

Le chapitre 4 présente l'analyse des données qui a été élaborée en vue de répondre aux trois sous-questions de la recherche afin de permettre en fin de chapitre, de répondre à la question principale de cette recherche.

CHAPITRE III

LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

3.1 LA DESCRIPTION DES DONNÉES PAR RÉPONDANT

La présente section décrit les résultats obtenus aux 24 questions posées lors des entrevues avec les 4 participants de la recherche. Les 13 premières questions sont issues de la catégorie en lien avec les variables du cadre d'analyse de l'intervention professionnelle. Les questions 14 à 19 sont en lien avec le cadre des modèles de la négociation et les questions 20 à 24 sont en lien avec la variable utilisée pour évaluer le lien entre l'intervention en gestion des conflits et les orientations de la CSST.

Répondant 1

Le répondant 1 est conseiller en réadaptation à la CSST depuis un peu plus d'un an. Il possède un baccalauréat et une maîtrise en psychologie. Il a reçu la formation en réadaptation dispensée par la CSST⁴² lors de son entrée en fonction. Il n'a aucune formation en gestion des conflits.

Question no. 1- Parmi les cas de chronicité, quel cas rencontrez-vous le plus souvent?

Dans sa pratique, le conseiller constate la présence de 2 grands facteurs de risques de chronicité. Premièrement, il s'agit de la peur de bouger du travailleur, la façon subjective dont il perçoit sa blessure. Deuxièmement, les mésententes dues par la différence de perception entre le travailleur et l'employeur suite à l'accident de

⁴² La formation dispensée par la CSST aux nouveaux conseillers en réadaptation dure 3 mois en alternance avec des périodes en classe et de l'expérience pratique en région. Les principaux sujets traités sont notamment axés sur les aspects juridiques, administratifs, l'approche auprès des travailleurs et des employeurs, les leviers pour réussir une réintégration. La recherche documentaire que nous avons fait nous a démontré qu'aucune formation en gestion des conflits n'est dispensée dans le cadre de cette formation.

travail qui a eu lieu ou par rapport aux modalités du retour au travail. Ces situations, si elles ne sont pas comprises de la même façon par les parties, font en sorte que la relation se dégrade par la suite.

Question no. 2- Selon vous, est-ce que le conflit en milieu de travail constitue un facteur de risque de chronicité?

Le travailleur reste centré sur ses douleurs et ses incapacités parce qu'il ne sent pas de soutien de la part de son employeur. Dès lors, l'attention du travailleur sera davantage centrée sur ses douleurs et ses incapacités plutôt que vers sa capacité à retourner au travail. Plus le temps passe, plus le conflit se développe et plus cette incapacité fonctionnelle se développe chez le travailleur.

Question no. 3- Selon vous, qu'est-ce qui définit un conflit en milieu de travail?

Le conflit représente la phase ultime où le problème se cristallise. Avant un conflit, il y a des indicateurs comme par exemple, des mésententes, des différences de perceptions. Il y a des indices avant que la situation devienne un conflit notamment par les propos rapportés par le travailleur, « *mon employeur ne me croit pas... mon employeur ne m'appelle pas... je n'ai plus de contact* ».

Parfois le conflit était déjà présent avant l'accident, par exemple le travailleur n'était pas satisfait de son travail. Parfois, le conflit s'amorce suite à l'arrêt de travail. Les contestations, par l'employeur, des décisions de la CSST ont aussi un potentiel de source de conflit. En effet, lorsque l'employeur conteste l'admissibilité de la lésion professionnelle, le travailleur ne se sent pas cru par son employeur.

Parfois ce sont les propos du syndicat qui amènent des indices de conflit lorsque celui-ci mentionne au conseiller et au travailleur que « *l'employeur est un ceci, c'est un cela* ». Lorsque la relation avec le syndicat est bonne avec l'employeur, le conseiller constate que la collaboration travailleur et employeur sera plus facile.

Question no. 4- Voyez-vous ce type de problème dans votre pratique?

Oui.

Question no. 5- Si oui, pouvez-vous me donner un exemple d'un conflit en milieu de travail que vous avez rencontré?

Une travailleuse faisait de l'assignation temporaire⁴³ à son travail pré-lésionnel mais cette situation perdurait depuis plusieurs mois. Les collègues de travail ont commencé à se fâcher puisque la dame ne faisait que les tâches faciles. Elle travaillait dans un département où il y avait plusieurs changements de personnel donc parfois, les nouveaux collègues ne savaient pas qu'elle avait des restrictions fonctionnelles. Les tensions engendrées ont aggravé les relations au point où il lui est arrivé de se faire lancer des palettes de bois sur elle.

Question no. 6-Comment diagnostiquez-vous les situations de conflit?

Le conseiller diagnostique le conflit de façon graduelle, en fonction des allégations entendues par les parties. Le conseiller précise « je voyais des petites choses qui accrochaient, le travailleur me disait : -oui, ils font (l'employeur) attention à mes limites mais des fois il faut que je leur rappelle. Et l'employeur de son côté me disait :- « et bien, la madame elle ne veut pas travailler tant que ça ». Le conseiller constate que plus le temps avance, plus ça grossit, jusqu'au point où c'est le médecin traitant qui émet davantage de restrictions au travail « alors tout ça fait que ça été un peu plus gros ».

Dans cette situation, le conseiller avait dans un premier temps, une préoccupation sur les effets du conflit en terme de santé et sécurité au travail étant donnée la violence que cela occasionnait dans le milieu de travail.

Dans un deuxième temps, il se préoccupait des différents niveaux d'intervention pour régler le problème: la responsabilité de l'inspecteur, sa responsabilité comme

⁴³ Article 179 LATMP- L'employeur d'un travailleur victime d'une lésion professionnelle peut assigner temporairement un travail à ce dernier, en attendant qu'il redevienne capable d'exercer son emploi ou devienne capable d'exercer un emploi convenable, même si sa lésion n'est pas consolidée, si le médecin qui a charge du travailleur croit que:

1° le travailleur est raisonnablement en mesure d'accomplir ce travail;

2° ce travail ne comporte pas de danger pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique du travailleur compte tenu de sa lésion; et

3° ce travail est favorable à la réadaptation du travailleur.

conseiller en tant que représentant de la CSST dans l'objectif du maintien du lien d'emploi, la responsabilité de l'employeur dans la saine gestion du travail en assignation temporaire, la responsabilité du syndicat quant aux plaintes de harcèlement que cela a occasionné et la responsabilité de la travailleuse face à son attitude au travail ainsi que la responsabilité du médecin traitant.

Question no. 7-Avez-vous des outils de diagnostic de conflit?

Le conseiller n'utilise pas et ne sent pas le besoin d'utiliser des outils de diagnostic de conflit.

Question no.8- Pouvez-vous me décrire une intervention type en présence d'un travailleur en conflit dans son milieu de travail?

Les étapes d'intervention face à un travailleur en conflit dans son milieu de travail sont :

- le conseiller informe le travailleur de ses limites d'intervention, donc il précise que son intervention vise le retour au travail et non les problèmes de relation de travail;
- si le travailleur est syndiqué, il réfère le travailleur à son syndicat. S'il n'est pas syndiqué, il encourage le travailleur à régler son problème avec l'employeur;
- par la suite, le conseiller tente de sensibiliser l'employeur à la situation décrite par le travailleur « *j'essaie de pister des choses à dire, pas en accusation mais plus en questionnement comme – bon il y a cela, pouvez-vous vérifier si c'est vraiment le cas* ».

Le conseiller précise que son intervention est toujours différente en fonction des cas qui se présentent à lui : « *Ce n'est jamais pareil, chaque situation doit être personnalisée* ». Le conseiller estime qu'il n'est pas nécessaire de toujours aborder le conflit. Par exemple, une travailleuse était en attente d'une chirurgie. La dame craignait de retourner au travail parce qu'elle se sentait jugée négativement par son employeur et la mutuelle de ce dernier. Le conseiller avait tenté de sensibiliser l'employeur aux craintes de la travailleuse mais cela était perçu par l'employeur

comme des petits détails sans importances. Le conseiller avait pris soin de lui mentionner que ces petits détails pouvaient devenir gros, mais sans succès. La CSST étant en attente de l'évaluation médicale, le conseiller ne savait pas si la travailleuse serait capable de retourner au travail après sa consolidation médicale car il y avait des risques que la travailleuse reste avec des limitations fonctionnelles permanentes. *« Alors je me dis, j'investis pas à ouvrir le conflit puis comme aller gratter le bobo, je me dis qu'il faut que le timing soit bon, la travailleuse ne voulait pas que j'ouvre le conflit tout de suite, elle n'était pas prête et en même temps pour moi, elle n'était pas prête au travail et je pense qu'elle ne sera pas capable d'y retourner, l'employeur croit que oui, qu'elle sera capable mais c'est beau pousser...alors c'est pour cela que le conflit il est là mais je me garde toujours en tête qu'il va falloir que je fasse quelque chose là-dessus mais le timing n'est pas là ».*

Question no. 9- Quel est le rôle du conseiller en regard du conflit entre le travailleur et son milieu de travail?

Dans un premier temps, le rôle du conseiller est de discuter avec les parties afin de recueillir des données de part et d'autre. Ensuite, il faut trouver un objectif commun pour rallier les parties. *« Le but n'est pas que les parties deviennent des amis, le but doit rester le retour au travail dans les meilleures conditions possibles ».* Avant de rencontrer les parties ensemble, si nécessaire, il faut les rencontrer individuellement et travailler leurs perceptions. Au travailleur, le conseiller dira: *« c'est pas juste ton employeur qui est comme cela, il y a plein d'autres gros employeurs qui sont dans cette situation. Il y a des règles à suivre, tout cela n'est pas personnel, les employeurs ont des coûts ».* À l'employeur, il faut aussi travailler ses perceptions, par exemple, tel employeur ne comprenait pas qu'un de ses professeurs était « encore en arrêt de travail » suite à un stress post-traumatique, l'employeur dira *« l'étudiant qui l'a attaqué n'est même plus à l'école ».* Dans ce cas-ci, la sensibilisation aux connaissances médicales et psychologiques reliées au stress post-traumatique était un outil à utiliser. Le rôle du conseiller est aussi de faire voir aux parties les avantages de régler le conflit, afin d'éviter le développement des incapacités du travailleur.

Question no.10- Le travailleur occupe quel rôle dans une situation de conflit au travail pendant son processus de réadaptation avec la CSST?

Le travailleur a un grand rôle à jouer dans la gestion du conflit car il s'agit de son processus de réadaptation. Les parties doivent démontrer de la souplesse et être actives dans la recherche de solution *« c'est à lui [le travailleur] à faire un bout de chemin puis s'il demeure rigide et qu'il ne veut pas bouger, moi je vais avoir fait mon bout mais lui est au cœur de la réadaptation alors c'est lui qui a un grand rôle à jouer »*.

Question 11- L'employeur occupe quel rôle dans une situation de conflit au travail pendant son processus de réadaptation avec la CSST?

Il y a plusieurs niveaux d'intervenants chez l'employeur : le contremaître, le directeur, les ressources humaines. Ces derniers ont souvent tendance à gérer un dossier et à étiqueter les travailleurs *« ils ne connaissent pas le travailleur du tout, dans le fond ils gèrent un dossier puis ils ont juste entendu quelques affaires puis là, ils le mettent dans une boîte et il l'étiquette »*. L'employeur doit démontrer aussi de l'ouverture et ne pas rester rigide dans ses positions tout comme le travailleur *« sinon t'aura beau essayer bien des affaires ça ne fonctionnera pas »*.

Le conseiller dit se sentir coupable s'il ne réussit pas à faire avancer les parties dans leur réflexion, c'est-à-dire à leur faire voir leur part de responsabilité.

Question no.12- Selon vous, est-ce que le règlement du conflit en cours de réadaptation influence l'objectif d'une solution durable de retour au travail tel que préconisé par la CSST?

Le conseiller constate qu'en présence de conflit non réglé entre le travailleur et l'employeur, ce dernier ne collaborera pas à trouver des solutions de retour au travail *« il ne cherchera pas de solution pour adapter un poste de travail, il va refuser les propositions en disant qu'il faut que le travailleur soit capable de faire son travail à 100% »*. Donc, le conflit influence directement la recherche de solution en milieu de travail. La bonne entente favorise la recherche de solution.

Le conseiller mentionne les limites qu'il peut avoir à aider les parties à solutionner le conflit *« il y a comme une blessure qui est là dans la relation, des fois on ne peut pas aller au-delà »*.

Question no.13- Selon vous, quelle est la finalité de la CSST dans l'intervention face au travailleur en conflit dans son milieu de travail?

Le mandat en réadaptation est le retour au travail durable, soit dans l'emploi pré-lésionnel ou dans un emploi convenable. Alors si le conflit empêche l'atteinte de cet objectif, le conseiller estime qu'il doit agir sur le conflit dans la mesure du possible. « J'ai déjà entendu des conseillers dire : ça c'est du droit de gestion, on n'a pas à se mêler des conflits, moi je me dis qu'on ne s'aide pas dans ce temps là ».

Question no.14- Connaissez-vous des techniques de négociation ou de gestion des conflits?

Non. Le conseiller intervient par instinct et non par une technique de négociation ou de gestion des conflits. Il dit en avoir appris à l'université mais avoir oublié les noms des techniques. Ce qu'il a retenu, c'est qu'il doit tenter de concilier les points communs des parties ou d' « en arriver à la conclusion que les gens s'entendent sur le fait qu'ils ne s'entendent pas ».

Question no.15- Pouvez-vous me décrire un processus de négociation?

Les étapes de négociation utilisées par le conseiller sont d'abord de recueillir la perception des parties et ensuite de les comparer aux faits objectifs « lorsque l'employeur dit que le travailleur était toujours absent avant l'accident de travail, je le questionne à savoir oui mais combien de temps, combien de jours ? Ou encore lorsque le travailleur dit : mon employeur était toujours sur mon dos, il m'écoeure tout le temps! Je dis OK mais ça veut dire quoi? Quel mot dit-il, quelle phrase, à quelle fréquence? ». Il faut objectiver les perceptions des faits. Ensuite, le conseiller clarifie l'objectif poursuivi du retour au travail et tente de trouver un terrain d'entente.

Question no.16- Certains auteurs disent que la négociation assistée par un tiers vise à aider les parties à faire un compromis, d'autres disent qu'il s'agit d'aider les parties à comprendre le problème commun, qu'en pensez-vous?

Cela devrait être les deux : pour arriver à faire un compromis il faut d'abord que les gens comprennent le problème.

Question no.17- Selon vous, quel rôle le travailleur a-t-il dans la gestion du conflit pendant le processus de réadaptation?

Le travailleur tout comme l'employeur, doivent être de bonne foi « *il y a des travailleurs qui ne sont pas de bonne foi, ou des employeurs, à partir de là, c'est bien difficile d'arriver à une entente qui a de l'allure* ». La bonne foi permet aux parties de faire des efforts pour arriver à une entente.

Question no.18- Quel rôle l'employeur a-t-il dans la gestion du conflit pendant le processus de réadaptation?

Idem

Question no.19- Selon vous, quel but doit viser le conseiller en réadaptation dans la négociation pendant le processus de réadaptation?

La solution du retour au travail doit toujours rester le but à atteindre par le conseiller et celui-ci doit amener les parties à le partager. Si cette valeur n'est pas partagée par les parties c'est qu'il y a d'autres facteurs qui entrent en ligne de compte alors l'objectif devient plus difficile à atteindre. Le conseiller doit convaincre les parties des avantages du retour au travail. « *des fois, c'est des petites passe-passe, si je me souviens bien, je voulais envoyer un travailleur en développement de capacité, l'employeur était plus ou moins confiant, il faisait confiance au début mais il ne faisait plus confiance parce qu'il était arrivé des choses avec le travailleur et je le comprenais de ne pas vouloir le reprendre. Le travailleur avait d'autres objectifs, d'autres projets que de retourner au travail. Alors l'employeur s'est dit que dans le fond, si le développement de capacité pouvait aider le travailleur à ne pas avoir de limitations et à aller ailleurs, ça allait faire son affaire. Des fois, c'est un peu tordu, c'est sûr que je ne l'ai pas dit au travailleur que l'employeur ne voulait pas le reprendre, le conflit n'était pas vraiment ouvert, mais des fois, je ne trouve pas tout le temps nécessaire d'aller dire -OK on met ça sur la table puis on en jase* ».

Question no. 20- D'après-vous, est-ce que d'autre intervenant à la CSST devrait s'occuper du conflit du travailleur dans son milieu de travail?

Le conseiller relate que d'autres intervenants à la CSST peuvent être appelé à intervenir auprès d'un travailleur vivant une situation de conflit en milieu de travail. Les inspecteurs ont un rôle à jouer notamment lorsque le travailleur se questionne

sur des aspects de santé et sécurité au travail. Les chefs d'équipe peuvent aider à dénouer certaines choses, « à calmer le jeu, elle nous aide à décanter ou à voir d'autres pistes de solutions ou encore elle peut intervenir directement dans le conflit car il y a des cas qui vont jusqu'à de la fraude et même dans ces cas là il faut arriver à une solution, même si cela est une autre catégorie de conflit ». L'agent d'indemnisation est un autre intervenant mais parfois il alimente lui-même le conflit lorsqu'il parle aux parties ou au contraire il est aidant en encourageant l'employeur dans la démarche de retour au travail.

Question no.21- Avez-vous déjà eu un dossier où, de façon concomitante, intervenait un conciliateur-décideur de la CSST?

Oui

Question no.22- Que pensez-vous de cette situation : est-ce que les interventions offertes ont été complémentaires ou en contradiction avec votre intervention en réadaptation?

Pour le conseiller, l'intervention du conciliateur-décideur dans son dossier peut être complémentaire mais cela n'est pas nécessairement facile. Par exemple, dans un dossier en réadaptation, un travailleur occupe un emploi en assignation temporaire et il considère que le salaire versé par l'employeur est incorrect. Il fait donc une plainte. Donc, lors de la visite du poste de travail, l'employeur voulait discuter de cette plainte avec le travailleur et le conseiller, mais ce dernier a refusé car il se disait que cela appartenait au conciliateur-décideur, il ne voulait pas mélanger les rôles. Les parties ne comprenaient pas pourquoi le conseiller ne voulait pas les écouter. Le travailleur lui posait des questions au niveau de sa plainte mais le conseiller se disait que « de toute façon, je ne peux rien répondre car le conciliateur ne veut pas rien me dire parce que son intervention est confidentielle ».

Question no.23- Quel outil croyez-vous qu'il serait utile d'utiliser pour votre pratique en situation de conflit?

Il pourrait être intéressant d'avoir des grilles de diagnostic à offrir aux parties, sinon c'est difficile à dire.

Question no.24- En tenant compte de votre expérience, qu'est-ce qui devrait être transformé dans la pratique du conseiller pour faciliter son intervention en gestion des conflits?

Le conseiller aimerait qu'il y ait une clarification à la CSST du « *jusqu'où va notre rôle dans la gestion du conflit* ». Parfois il constate que la situation ne lui appartient pas mais en même temps cela influence l'atteinte des objectifs de son travail.

Il aimerait pouvoir aider les gens à résoudre le conflit mais il ne sait pas comment faire surtout lorsqu'une partie reste sur ses positions par exemple, lorsque l'employeur persiste à ne pas comprendre que le travailleur a un choc post-traumatique ou lorsque le travailleur est irréaliste, par exemple, lorsqu'il persiste à vouloir une « *réintégration en or* », qui ne tient pas compte des limites des employeurs ou encore de la façon d'intervenir quand le syndicat est non aidant « *des fois c'est le syndicat qui alimente le conflit, le travailleur se craint* ».

Finalement, le conseiller ajoute qu'il y a des employeurs connus pour leur dynamique de conflit chronique à l'interne. Mais le conflit peut aussi être amené par des tiers externes, par exemple, le physiothérapeute qui se plaint de ne pas être assez payé par la CSST va dire à la travailleuse qu'elle ne peut pas lui donner le maximum de soin et la travailleuse se met alors en conflit avec la CSST. La mutuelle de prévention de l'employeur peut aussi nuire dans les processus de réadaptation en faisant obstacle au programme de retour au travail progressif. Tout cela nuit à la relation travailleur-employeur. Puis il y a des travailleurs avec des troubles de personnalité qui accentuent les situations conflictuelles avec l'employeur.

ENTREVUE NO. 2

Le répondant 2 est conseiller en réadaptation depuis 2 ans. Il possède un baccalauréat en criminologie et un certificat en toxicomanie. Il a reçu la formation en réadaptation dispensée par la CSST lors de son entrée en fonction. Il n'a aucune formation en gestion des conflits.

Question no. 1- Parmi les cas de chronicité, quel cas rencontrez-vous le plus souvent?

Dans sa pratique, le conseiller constate l'existence de 3 grands facteurs de risque de chronicité. Premièrement, lorsque le travailleur ressent beaucoup de douleur au point de rester assis dans son salon et de ne plus bouger. Deuxièmement, le stress post-traumatique est aussi un facteur de risque de chronicité. Troisièmement, les personnes qui ont des problèmes de toxicomanie ou des problèmes familiaux en parallèle avec leurs traitements médicaux *« oui, il y a l'accident mais en même temps dans la famille si ça ne va pas, on dirait que l'énergie passe toute sur le problème familial et là, ils délaissent plus la partie médicale puis ça devient aidant pour eux d'être sur la CSST parce qu'ils n'ont plus besoin de se concentrer sur le travail et cela devient un cercle vicieux, ils ne se voient plus retourner au travail parce qu'ils prennent l'habitude d'être à la maison, ils ont plus de temps pour tout gérer ».*

Question no. 2- Selon vous, est-ce que le conflit en milieu de travail constitue un facteur de risque de chronicité?

La présence d'un conflit en milieu de travail fait en sorte que le travailleur évite de retourner au travail même si cela est sans lien avec la blessure. Parfois le conflit était présent avant la lésion, parfois il est occasionné par la lésion mais dans les deux cas, la situation est difficile à gérer. Lorsque le travailleur se demande si psychologiquement, il sera capable d'entrer en relation avec son employeur, *« alors c'est sûr que c'est beaucoup plus difficile de retourner au travail ».*

Question no. 3- Selon vous, qu'est-ce qui définit un conflit en milieu de travail?

Le conflit en milieu de travail se définit par le fait que les parties ne sont pas sur la même longueur d'onde, parce qu'elles sont en désaccords au point où cela amène des perturbations dans leur relation.

Question no. 4- Voyez-vous ce type de problème dans votre pratique?

Le conseiller constate que la présence des conflits est régulièrement présente dans sa charge de travail « *on en voit tout le temps* ». Il identifie que certains secteurs d'activités économiques sont plus susceptibles de créer des conflits, notamment dans les secteurs où il y a un grand roulement de personnel ou dans les secteurs où les travailleurs n'aiment pas leur travail, par exemple, « *dans le secteur de l'alimentation, il y a plus de chicanes, plus d'histoire. Les gens ne sont pas nécessairement heureux dans leur travail donc quand on se retrouve face avec quelqu'un qui n'avait pas beaucoup d'intérêt pour son travail et que la personne se blesse, l'employeur est sûr qu'elle a fait exprès... contrairement à une infirmière qui est passionnée par son travail* ».

Question no. 5- Si oui, pouvez-vous me donner un exemple d'un conflit en milieu de travail que vous avez rencontré?

Un travailleur a fait un retour au travail progressif avec l'aide du conseiller. Il travaillait en usine, dans une équipe de travail. Il était déjà réputé pour ne pas être un travailleur vaillant, il était souvent en retard dans le passé. Il faisait donc son travail progressif mais avec moins d'efforts. Ses coéquipiers devaient compenser donc ces derniers trouvaient cela difficile et ils s'en plaignaient à l'employeur. Un jour, le travailleur s'est absenté pendant deux jours sans raisons valables, l'employeur l'a congédié sur-le-champ.

Question no. 6-Comment diagnostiquez-vous les situations de conflit?

Le conseiller diagnostique le conflit en parlant avec les parties, de part et d'autre. Il cherche à comprendre les deux points de vue et à documenter le dossier.

Question no. 7-Avez-vous des outils de diagnostic de conflit?

Non. Le conseiller précise qu'il n'utilise pas d'outil de diagnostic de conflit ni d'outil pour accompagner les gens dans un conflit du fait qu'il a assez de confiance en lui. Il n'en sent donc pas le besoin « *comment agir et tout ça...on dirait que ça fait partie un peu de moi donc j'ai pas besoin de m'y référer mais j'imagine que quelqu'un qui se sent moins en confiance pourrait utiliser cela* ».

Question no.8- Pouvez-vous me décrire une intervention type en présence d'un travailleur en conflit dans son milieu de travail?

C'est du cas par cas, le conseiller fait parler le travailleur et tente de ne pas sauter aux conclusions trop vite, de ne pas juger trop rapidement. Ensuite, il téléphone à l'employeur pour discuter de la situation « *pis l'employeur va peut être grimper aussi, c'est important de ne pas avoir peur de prendre du temps* ». Finalement, il documente le dossier CSST.

Question no. 9- Quel est le rôle du conseiller en regard du conflit entre le travailleur et son milieu de travail?

Le rôle du conseiller est d'écouter, de documenter le dossier et de s'informer au niveau médical. Il lui est important de ne pas s'impliquer dans le conflit parce que le conseiller considère que le conflit n'appartient pas à la CSST, c'est un hasard si la CSST est présente à ce moment-là. Donc le conseiller doit responsabiliser les parties à régler leurs problèmes, en les encourageant à se parler mutuellement, « *je leur dis – toi qu'est-ce que tu peux faire avec ça?* ». Il peut aussi organiser une rencontre « *je vais être le médium pour eux, je suis là pour les accompagner, les outiller mais pas pour le faire à leur place* ». Le rôle du conseiller est de faire en sorte que les parties collaborent, adhèrent, comprennent et ne contestent pas les décisions prises pendant la réadaptation. Le conseiller est un pivot, il est au centre, il peut générer des options mais pas le faire à la place des parties « *je ne suis pas là pour régler le conflit à leur place parce que dans 6 mois, 1 an, quand je ne serai plus là, ils vont peut être se rechicaner* ».

Question no. 10-Le travailleur occupe quel rôle dans une situation de conflit au travail pendant son processus de réadaptation avec la CSST

Parfois c'est le travailleur ou l'employeur qui subit, parfois c'est un ou l'autre qui alimente le conflit.

Question no. 11-L'employeur occupe quel rôle dans une situation de conflit au travail pendant son processus de réadaptation avec la CSST

L'employeur ayant plus de pouvoir, lorsque c'est celui-ci qui alimente le conflit, cela peut être plus difficile à régler. Cette situation change si l'entreprise est syndiquée ou non.

Question no.12- Selon vous, en quoi le règlement du conflit en cours de réadaptation influence l'objectif de retour au travail préconisé par la CSST?

Le règlement du conflit influence l'objectif de retour au travail « *parce que le processus de guérison est très psychologique* », donc si le travailleur est en conflit, l'anxiété, l'inquiétude et le stress auront un effet sur le processus de guérison.

Question no.13- Selon vous, quelle est la finalité de la CSST dans l'intervention face au travailleur en conflit dans son milieu de travail?

Toutes les situations qui viennent contrecarrer l'objectif de retour au travail sont en lien avec l'orientation de la CSST. Le conseiller croit que cette raison explique que la CSST engage de plus en plus de conseiller ayant une formation dans le domaine psychosocial plutôt qu'en administration comme par le passé. Cependant, le conseiller ignore si la CSST tient à ce que les conseillers interviennent sur le conflit, il ne croit pas que l'organisme se questionne à ce niveau « *je pense que la CSST a quand même une attente de cela mais après ça qu'est-ce qu'ils font avec, je ne le sais pas, moi, j'ai l'impression que tout le monde s'occupe du conflit mais je ne suis pas sûr* ».

Question no.14- Connaissez-vous des techniques de négociation ou de gestion des conflits?

Non. Le conseiller intervient de façon instinctive « *je suis sûr que j'utilise des techniques de négociation mais je ne peux pas nommer de nom* ».

Question no.15- Pouvez-vous me décrire un processus de négociation?

Les étapes de la négociation utilisées par le conseiller sont d'abord d'entendre ce que chacun veut, ce qu'ils ont besoin, ainsi que d'entendre leurs émotions. Par la suite, le conseiller garde à l'esprit que la situation doit être gagnante-gagnante. Par son rôle de tiers, il tente d'aider les parties à voir leur responsabilité dans la situation et il s'assure que chacun ait sa place : le travailleur, l'employeur et le syndicat. Le conseiller favorise les rencontres conjointes « *si on est séparé, ça ne marche pas* ». Le but du conseiller pendant la rencontre est d'aider les parties à comprendre le problème et à avoir un « *espace de discussion égal* ». Ensuite, on cherche des solutions de type gagnants-gagnants. Les parties doivent croire aux solutions apportées. Le conseiller estime que la présence de tiers externes peut

favoriser les ententes tels un ergonomiste ou autre spécialiste afin que ces derniers apportent l'information nécessaire aux parties. Le but de ces interventions est d'augmenter la confiance des parties dans le processus de retour au travail.

Question no.16- Certains auteurs disent que la négociation assistée par un tiers vise à aider les parties à faire un compromis, d'autres disent qu'il s'agit d'aider les parties à comprendre le problème commun, qu'en pensez-vous?

Les gens doivent comprendre le problème avant de faire un compromis mais il est certain qu'il est important pour les parties de prendre le temps de se comprendre. Le conseiller considère que s'il y a un problème à résoudre, il y a nécessairement des compromis à faire, l'un ne va pas sans l'autre.

Question no.17- Selon vous, quel rôle le travailleur a-t-il dans la gestion du conflit pendant le processus de réadaptation?

Le conseiller estime qu'il y a des travailleurs qui sont très impliqués dans le processus de gestion de conflit et d'autres, peu scolarisés, sont peu habitués d'argumenter et de contre-argumenter. « Je ne sais pas comment l'expliquer ».

Question no.18- Quel rôle l'employeur a-t-il dans la gestion du conflit pendant le processus de réadaptation?

L'employeur est très impliqué mais il y en a qui sont plus articulés que d'autres. Ce n'est pas celui qui est le plus fort qui doit avoir toute la place. Chacun doit avoir son espace. Il y a souvent des employeurs qui impressionnent le travailleur.

Question no.19- Selon vous, quel but doit viser le conseiller en réadaptation dans la négociation pendant le processus de réadaptation?

Pour le conseiller, le but ultime est que le contact entre les parties se rétablisse afin que les parties retournent dans une zone de confort. « je suis prêt à mettre plein de choses en place mais y'a un moment donné où il faut que j'abdique parce que sinon, c'est moi qui se rend malade à toujours vouloir, vouloir. On peut pas vouloir plus que les gens ça c'est clair ».

Le conseiller ne vise pas à avoir un consensus automatique, les parties doivent

sentir qu'elles ont de l'espace « je suis portée moi, à suivre la vague ». Le conseiller aide les gens à voir ce qui se passe, à comprendre la capacité du travailleur et au besoin, à faire intervenir un ergothérapeute ou un ergonomiste. Le conseiller veut que les parties développent de la confiance dans le processus de retour au travail.

Question no.20- D'après-vous, est-ce que d'autre intervenant à la CSST devrait s'occuper du conflit du travailleur dans son milieu de travail?

Le conseiller relate que d'autres intervenants à la CSST peuvent être appelés à intervenir dans une situation de conflit en milieu de travail et de façon aidante comme l'agent d'indemnisation.

Question no.21- Avez-vous déjà eu un dossier où, de façon concomitante, intervenait un conciliateur-décideur de la CSST?

Pour le conseiller, l'intervention du conciliateur-décideur est abstraite puisqu'il ne peut jamais savoir ce qui se passe, leur intervention étant confidentielle.

Question no.22- Que pensez-vous de cette situation: est-ce que les interventions offertes ont été complémentaires ou en contradiction avec votre intervention en réadaptation?

Il trouve cette situation difficile parce que cela se passe pendant le processus de réadaptation, cela le rend inconfortable craignant que leur intervention respective entre en contradiction.

Question no.23- Quels outils croyez-vous qu'il serait utile d'utiliser pour votre pratique en situation de conflit?

Le conseiller précise ici qu'il aimerait connaître des techniques de négociation « quand on dit accompagner dans un conflit, si on ne sait pas quoi faire bin je pense qu'il y a un problème ». Il précise qu'il aimerait savoir quoi faire dans les situations de conflit.

Question no.24- En tenant compte de votre expérience, qu'est-ce qui devrait être transformé dans la pratique du conseiller pour faciliter son intervention en gestion des conflits?

« Je ne sais pas », la formation dont on vient de parler.

ENTREVUE NO. 3

Le répondant 3 est conseiller en réadaptation depuis 34 ans; il a travaillé dans l'entreprise privée « *c'était une des seules entreprises au Québec qui avait un conseiller en réadaptation à l'interne* » et comme conseiller à la CSST depuis le début de sa création. Il possède un baccalauréat en administration. Il a appris son métier sur le terrain. Il n'a aucune formation théorique en gestion des conflits.

Question no. 1- Parmi les cas de chronicité, quel cas rencontrez-vous le plus souvent?

Dans sa pratique, le conseiller constate l'existence de 2 grands facteurs de risques de chronicité. Premièrement, la kinésiophobie qui se définit par la peur de bouger d'un travailleur en douleur. Deuxièmement, la perception de certains travailleurs qu'ils sont gravement atteints alors que cela ne s'objective pas médicalement.

Question no. 2- Selon vous, est-ce que le conflit en milieu de travail constitue un facteur de risque de chronicité?

Le conseiller précise que le conflit en milieu de travail est presque tout le temps un facteur de risque de chronicité parce que cette situation fait en sorte que le travailleur se sent jugé comme un profiteuse du système, surtout lorsque l'employeur conteste. Ainsi, le travailleur ne se sent pas appuyé par son employeur et il n'a plus le goût de retourner au travail.

Question no. 3- Selon vous, qu'est-ce qui définit un conflit en milieu de travail?

Le conflit se définit par la présence de perceptions différentes entre le travailleur et l'employeur, « *à partir du moment où un travailleur croit qu'il se fait avoir et que l'employeur croit qu'il se fait avoir, on a un potentiel de conflit* ».

Question no. 4- Voyez-vous ce type de problème dans votre pratique?

Le conseiller constate la présence de situation de conflit dans sa pratique.

Question no. 5- Si oui, pouvez-vous me donner un exemple d'un conflit en milieu de travail que vous avez rencontré?

Il relate l'exemple suivant : Un travailleur accidenté, non consolidé médicalement avait rencontré la gestionnaire des ressources humaines de l'entreprise qui lui a dit d'appliquer sur d'autres postes car il risquait de perdre son emploi. Le travailleur était perturbé, révolté, scandalisé. Cette situation a engendré un conflit en milieu de travail.

Question no. 6-Comment diagnostiquez-vous les situations de conflit?

Il s'agit de faire ventiler le travailleur pour comprendre ce qui ne va pas. Il faut poser beaucoup de questions telles que « *comment ça va avec l'employeur?* ». L'outil principal relaté par le conseiller est de savoir cerner le problème « *quand il y a quelque chose qui bouleverse une personne, qui révolte, qui crée de la colère, qui fait de la peine, y'a un indice* ».

Question no.7- Avez-vous des outils de diagnostic de conflit?

L'écoute avec le travailleur pour l'aider à ventiler. Ensuite, l'écoute avec l'employeur pour comprendre son point de vue. Questionner pour bien comprendre la situation. Le conseiller n'utilise pas d'outil de diagnostic de conflit.

Question no.8- Pouvez-vous me décrire une intervention type en présence d'un travailleur en conflit dans son milieu de travail?

Le travailleur a téléphoné le conseiller pour lui dire qu'il croyait que l'employeur voulait s'en débarrasser puisqu'il lui a dit d'appliquer sur d'autres postes. Il était bouleversé. Le conseiller a aidé le travailleur à voir la situation sous d'autres angles « *regardons c'est quoi les possibilités que l'employeur peut avoir dit ça, regardons ensemble, elle [la conseillère des ressources humaines] a dit qu'elle ne veut pas que tu applique sur certains postes, et lui [le travailleur] me disait qu'il n'était pas sûr d'avoir des limites [limitations fonctionnelles] pis elle a pas le droit de faire ça...j'ai dit regardons- pis là on a regardé ensemble, est ce que potentiellement c'est possible que les postes que tu as appliqué sont lourds physiquement, il a dit -Ouain, c'est possible mais c'est trop vite, j'ai dis : est-ce que c'est possible? Y'a dis oui, fac on a regardé ça et là y'a terminé et y'a dis- ma boule est moins*

grosse. » Ensuite le conseiller téléphone à l'employeur pour valider les perceptions du travailleur. Dans ce cas ci, le conseiller a été rassuré de constater qu'il était sur la même longueur d'onde que l'employeur c'est-à-dire que l'employeur voulait collaborer au retour au travail. Le conseiller a ensuite rappelé le travailleur pour lui dire de ne pas s'inquiéter, que l'employeur veut juste l'aider.

Le conseiller considère que la décision de sortir un travailleur de l'entreprise ou de le changer de profil est un outil pour régler le conflit. Cela enlève de la tension chez le travailleur *« ça peut être insécurisant pour la personne et à ce niveau là, on prend la décision de dire : y'a plus d'emploi là, on oublie ça, on pense à ton futur et dans certains cas, ça enlève de la pression »*. Dans d'autres cas, ce peut être l'application de l'article 53 de la LATMP.⁴⁴

Question no. 9- Quel est le rôle du conseiller en regard du conflit entre le travailleur et son milieu de travail?

Le rôle du conseiller n'est pas de faire de la gestion de crise, il est là pour aider la personne à avancer en l'écoutant et en allant chercher la version de l'autre partie afin d'assurer les échanges de part et d'autre. Son rôle est aussi d'aider le travailleur à *« focuser »* sur sa santé, lui rappeler que s'il fait une dépression ou s'il est en colère c'est lui qui en subira les conséquences *« des fois on va dire au travailleur, c'est pas toujours parfait, y'a telles règles du jeu qui sont là, par contre toi là tu as une famille, des enfants, il ne faut pas scraper ta vie »*. Faire comprendre aux 2 parties les impacts du conflit sur le processus de retour au travail *« ça n'aide pas le travailleur à guérir, c'est un facteur aggravant, un stress supplémentaire »*.

Le rôle du conseiller est aussi d'informer les parties des conséquences de ne pas régler le conflit car le conflit n'aide pas le travailleur à guérir, c'est un facteur aggravant.

⁴⁴ L'article 53 LATMP se lit comme suit : Le travailleur victime d'une maladie professionnelle alors qu'il est âgé d'au moins 55 ans ou celui qui est victime d'une autre lésion professionnelle alors qu'il est âgé d'au moins 60 ans et qui subit, en raison de cette maladie ou de cette autre lésion, une atteinte permanente à son intégrité physique ou psychique qui le rend incapable d'exercer son emploi a droit à l'indemnité de remplacement du revenu prévue par l'article 45 tant qu'il n'occupe pas un nouvel emploi ou un emploi convenable disponible chez son employeur.

Question no.10- Le travailleur occupe quel rôle dans une situation de conflit au travail pendant son processus de réadaptation avec la CSST?

Le conseiller doit aider le travailleur à décider ce qu'il fait avec le conflit : le régler avec son employeur ou passer à autre chose comme se chercher un emploi ailleurs « Hey, c'est ta santé, ta santé c'est humain mais regarde...dans certains cas on à des belles surprises, des gens qui passent à autre chose ».

Question no.11- L'employeur occupe quel rôle dans une situation de conflit au travail pendant son processus de réadaptation avec la CSST?

L'employeur doit démontrer de l'ouverture si le conseiller veut organiser une rencontre avec lui ou avec des ressources externes engagées par le conseiller. Le conseiller à l'employeur : « rencontre le travailleur ou essaye d'expliquer au travailleur que c'est pas nécessairement contre lui [que tu agis quand tu conteste] mais que toi tu as d'autres enjeux et tout ça ».

Le conseiller précise que l'attitude de la mutuelle peut être un élément déclencheur de conflit entre un travailleur et l'employeur. Par exemple, lorsque celle-ci conseille à l'employeur de s'objecter aux propositions du conseiller.

Question no.12- Selon vous, est-ce que le règlement du conflit en cours de réadaptation influence l'objectif d'une solution durable de retour au travail tel que préconisé par la CSST?

Absolument. Le conflit peut même être un catalyseur pour débloquer un changement majeur dans la situation du travailleur. Le conflit ayant permis au travailleur d'être entendu par l'employeur peut faire en sorte que le lien d'emploi se renforce.

Question no.13- Selon vous, quelle est la finalité de la CSST dans l'intervention face au travailleur en conflit dans son milieu de travail?

La résolution du conflit peut avoir un effet catalyseur et aider à débloquer un changement majeur dans la condition physique du travailleur et ce, parfois de façon spectaculaire. Les gens se dégagent d'une pression très lourde « tout à coup, ils sentent qu'ils sont accueillis et on se focalise sur le retour au travail ».

Le rôle de la CSST est de tout faire pour éliminer, diminuer ou réduire les facteurs de risque de chronicité. La CSST ne précise pas spécifiquement que les conseillers doivent intervenir sur le conflit. Certains conseillers croient que cela n'est pas leur rôle. Le conseiller estime qu'il doit intervenir dans la gestion du conflit seulement si le conflit nuit au retour au travail.

Question no.14- Connaissez-vous des techniques de négociation ou de gestion des conflits?

Le conseiller ne connaît pas de technique de négociation. Il dit agir à partir de son expérience.

Question no.15- Pouvez-vous me décrire un processus de négociation?

Entendre les parties de part et d'autre, permettre aux parties de ventiler leurs émotions et de les comprendre. Ensuite, le conseiller évalue avec la partie concernée l'importance des émotions exprimées et ce qu'il peut y avoir comme piste de solution de part et d'autre. Il peut y avoir une rencontre conjointe si le conseiller est certain qu'il y a une possibilité de réconciliation, s'il croit le contraire, il évitera la rencontre conjointe au risque d'envenimer le problème. Il assure un suivi avec les parties pour s'assurer que celles-ci soient en action. Le conseiller aide les parties à faire un plan d'action. Le conseiller estime qu'un tiers externe peut être une ressource mobilisatrice pendant les rencontres conjointes (ergothérapeute, etc.) car cela rend le processus plus objectif.

Le processus doit permettre de bien comprendre la situation, établir un climat de confiance entre les parties et le conseiller. C'est d'aider les parties à trouver des solutions *« vous êtes à aller où?- on est prêt à aller là mais on n'est pas prêt à donner ça, ça, ça. – pis un moment donné c'est de rapetisser l'écart entre les deux, OK parfait »*.

Question no.16- Certains auteurs disent que la négociation assistée par un tiers vise à aider les parties à faire un compromis, d'autres disent qu'il s'agit d'aider les parties à comprendre le problème commun, qu'en pensez-vous?

Le conseiller considère qu'il n'est pas incompatible d'aider les parties à faire un compromis et à comprendre le problème, au contraire, l'un est nécessaire à l'autre. Il faut d'abord aider les parties à comprendre leur problème et l'impact sur l'autre. Le conseiller doit comprendre quelle est la part qui appartient à de l'exagération. Le rôle du

conseiller est d'aider les parties à voir la situation de façon plus réaliste et de proposer des solutions afin que les parties en arrivent à un compromis acceptable pour elles.

Question no.17- Selon vous, quel rôle le travailleur a-t-il dans la gestion du conflit pendant le processus de réadaptation?

Il doit aller vers une solution qui convient à tout le monde et ne pas penser seulement à lui. Pour avoir un compromis, les deux parties doivent « semer des petits bouts ». Le travailleur doit être réaliste dans les options.

Question no.18- Question no.18- Quel rôle l'employeur a-t-il dans la gestion du conflit pendant le processus de réadaptation?

Même chose car il est rare qu'il n'y ait qu'une personne qui ait tort. Il doit aussi faire une démarche pour affirmer ce qui est acceptable pour lui et pour l'autre.

Question no.19- Selon vous, quel but doit viser le conseiller en réadaptation dans la négociation pendant le processus de réadaptation?

Le conseiller doit tout faire pour ne pas envenimer le conflit et aider les parties à être plus apaisées et conscientes des limites de l'autre. Il aide les parties à voir les aspects positifs dans la situation. L'objectif du conseiller est de faire en sorte que le travailleur ne reste pas sur la CSST deux ans quand il pourrait retourner au travail après quatre mois.

Cela dépend de chaque situation, il y a des gens qui font tous les efforts pour s'en sortir et régler leur problème et d'autres qui ne réussissent pas à créer une toute petite ouverture et cela ne veut pas dire que la personne est malhonnête. La négociation n'est pas seulement des paroles, mais des gestes concrets comme un plan de retour au travail. Le conseiller doit mettre cela en action.

Question no.20- D'après-vous, est-ce que d'autre intervenant à la CSST devrait s'occuper du conflit du travailleur dans son milieu de travail?

Le conseiller relate que d'autres intervenants à la CSST peuvent être appelés à intervenir auprès d'un travailleur vivant une situation de conflit en milieu de travail. L'agente d'indemnisation, l'inspecteur et le conciliateur-décideur.

Question no.21- Avez-vous déjà eu un dossier où, de façon concomitante, intervenait un conciliateur-décideur de la CSST?

Le conseiller a déjà eu des dossiers en réadaptation où un conciliateur-décideur était appelé à intervenir suite au dépôt d'une plainte. Dans ces situations, le conciliateur de sa région laissait le temps au conseiller de terminer son mandat avant de traiter la plainte. Cette situation a pu amener un employeur à favoriser la réadaptation du travailleur ailleurs sur le marché du travailleur : il y avait une plainte de congédiement «bin, ça amener l'employeur à aider à ce que le travailleur aille en réadaptation... le fait d'avoir une menace que la plainte aille en audition, je pense que l'employeur avait raison, il avait vraiment fait des mises à pied pis l'avocat du travailleur le savait-mais il reste que ça amener l'employeur à être plus ouvert pour aider le travailleur pour qu'il puisse avoir une réadaptation de qualité [ailleurs que dans son entreprise]. Cette décision de la réadaptation a donc fait en sorte que le travailleur s'est désisté de sa plainte de congédiement.

Question no.22- Que pensez-vous de cette situation : est-ce que les interventions offertes ont été complémentaires ou en contradictions avec votre intervention en réadaptation?

Le conseiller pense que l'intervention du conciliateur-décideur est complémentaire à son intervention car il estime que ce dernier intervient avec les parties pour les amener à faire des compromis.

Question no.23- Quels outils croyez-vous qu'il serait utile d'utiliser pour votre pratique en situation de conflit?

Le conseiller mentionne qu'une formation ou du coaching en résolution de conflit serait utile car il y a des conseillers qui peuvent être intimidés à rencontrer ensemble, les parties en conflit.

Question no.24- En tenant compte de votre expérience, qu'est-ce qui devrait être transformé dans la pratique du conseiller pour faciliter son intervention en gestion des conflits?

Une formation et du coaching sur la résolution de conflit parce qu'il y a des conseillers qui peuvent être intimidés par les situations de conflits entre employeur et travailleur.

ENTREVUE NO. 4

Le répondant 4 est conseiller en réadaptation depuis 4 ans et demi. Il possède un baccalauréat en travail social. Sa formation en réadaptation a été acquise lors de son entrée en fonction à la CSST. Il n'a aucune formation théorique en gestion des conflits mais il précise qu'il a les habiletés personnelles pour intervenir à ce niveau.

Question no. 1- Parmi les cas de chronicité, quel cas rencontrez-vous le plus souvent?

Dans sa pratique, le conseiller constate l'existence d'un grand facteur de risque de chronicité soit la peur de bouger du travailleur. Le travailleur a peur d'aggraver sa condition physique due souvent à de la méconnaissance médicale et par conséquent, il évite tout mouvement physique.

Question no. 2- Selon vous, est-ce que le conflit en milieu de travail constitue un facteur de risque de chronicité?

« Oui, tout à fait ». Parce que le conflit amène une source d'anxiété et de déprime qui alimente les facteurs de chronicité, « c'est plus difficile à gérer, il faut régler ça absolument ».

Question no. 3- Selon vous, qu'est-ce qui définit un conflit en milieu de travail?

La méconnaissance de l'employeur à gérer l'assignation temporaire : l'employeur gère n'importe comment, il ne pense qu'à sauver des coûts « ça ne vise pas les objectifs de la réadaptation » et cela occasionne des conflits. Un conflit c'est des « choses non dites, un agenda caché, des objectifs cachés ». Le conseiller estime aussi que ce sont des intentions cachées ou encore une absence de communications entre les parties.

Question no. 4- Voyez-vous ce type de problème dans votre pratique?

Le conseiller constate souvent la présence de conflit dans ses dossiers, notamment celui du travailleur en conflit avec son employeur pendant l'assignation temporaire.

Question no. 5- Si oui, pouvez-vous me donner un exemple d'un conflit en milieu de travail que vous avez rencontré?

Les employeurs ne font pas toujours la différence entre le rôle de l'inspecteur et celui du conseiller en réadaptation ainsi, cela peut causer une situation conflictuelle entre le

conseiller et l'employeur qui ne comprend pas bien son rôle, croyant qu'il risque de recevoir une contravention « *on n'est pas toujours bien perçu, si ils ont tous les jours un inspecteur qui leur dit quoi faire, bien là, ils pensent que tu va aussi leur dire quoi faire, puis comment gérer leur business, tandis que nous on cherche des solutions de retour au travail, on ne connaît pas l'entreprise donc on doit collaborer, trouver un chemin* ».

Il relate aussi l'exemple suivant : un travailleur en période d'assignation temporaire se sent souvent inutile parce que l'employeur lui octroi des tâches qui lui semblent dévalorisantes. Selon le conseiller, le bénéfice pour l'employeur d'assigner temporairement un travailleur est qu'il plus avantageux pour lui de payer un travailleur en salaire que de payer les coûts d'indemnisation qui lui seront facturés par la CSST, si le travailleur est en arrêt de travail.⁴⁵ Le conseiller précise que ces situations peuvent amener le travailleur à devenir dépressif ou à créer des difficultés interpersonnelles avec le gestionnaire ou les collègues de travail. Le conseiller estime que souvent, les gestionnaires ne savent pas comment bien gérer une assignation temporaire, qu'ils ne pensent qu'aux coûts financiers et non aux aspects humains. Dans ces situations, ce n'est pas le travailleur qui créé la chronicité de ses incapacités mais la façon dont l'employeur agit face à lui. Il estime que l'employeur pourrait aider le travailleur à se sentir plus utile et valorisé.

Question no. 6-Comment diagnostiquez-vous les situations de conflit?

Pour le conseiller, le conflit se définit lorsqu'il constate la présence d'une méconnaissance des parties sur le processus de réadaptation. Par exemple, la méconnaissance de l'employeur sur les effets négatifs en réadaptation d'une assignation temporaire mal géré, la méconnaissance du travailleur sur sa lésion professionnelle faisant en sorte qu'il en exagère les effets sur ses capacités.

Le conseiller diagnostique la présence d'un conflit lorsqu'il constate que l'employeur ne

⁴⁵ Certains employeurs notamment les très grandes entreprises peuvent voir les coûts d'indemnisation facturés ainsi : pour chaque dollars payé dans un dossier CSST, ils seront facturés 4 dollars. Il s'agit d'un type de financement qui ne s'adresse pas à toutes les entreprises mais qui occasionnent des débours importants pour l'entreprise.

cherche pas à aider le travailleur dans sa réadaptation, qu'il pense juste à économiser des coûts.

Question no. 7- Avez-vous des outils de diagnostic de conflit?

Le conseiller questionne les parties « *je questionne beaucoup les relations de travail au niveau des collègues, des supérieurs, c'est très important de savoir ça* ».

Question no.8- Pouvez-vous me décrire une intervention type en présence d'un travailleur en conflit dans son milieu de travail?

Les étapes qu'utilise le conseiller sont : expliquer son rôle, la démarche de réadaptation « *j'essaie toujours de définir la marge de manœuvre pour redonner le pouvoir au travailleur et la même affaire pour l'employeur. Donc, voici mon cadre puis je dis- vous aimeriez aller là mais je ne peux pas donc je vais devoir vous dire non, mais dans ma démarche de réadaptation, il y a bien des possibilités et c'est là que la personne retrouve son contrôle, la personne comprend ce qu'elle peut revendiquer, on fini par trouver des solutions gagnantes-gagnantes pour tout le monde* ». Le conseiller précise qu'il se voit alors comme un « *conciliateur-négociateur* ». Le conseiller considère que son rôle est d'agir sur le conflit si celui-ci interfère dans la démarche de réadaptation. Par exemple, il devait intervenir sur un cas de harcèlement psychologique qui se passait pendant la réadaptation, le conseiller s'est alors fait accompagner par l'inspecteur de la CSST. A ce moment, le représentant de la mutuelle de l'employeur s'est objecté à l'intervention du conseiller « *il me disait que je n'avais pas d'affaire à me mêler de ça, de venir à l'usine avec un inspecteur, je lui ai dit – oui parce qu'on est en prévention du harcèlement, des choses qui existent ici, qui sont légiférées et on essaye d'éviter qu'il y ait une blessure, une lésion et puis moi, j'ai un processus de réadaptation dans ce contexte et ça interfère* ». Le conseiller considère que l'approche avec un inspecteur est un outil aidant parce que cela oblige l'employeur à se responsabiliser « *occupe-toi en puis moi ça va m'aider dans ma réadaptation* ».

Question no. 9- Quel est le rôle du conseiller en regard du conflit entre le travailleur et son milieu de travail?

Le rôle du conseiller est de mettre en place des conditions favorables à la réadaptation. S'il y a un conflit qui interfère, son rôle est d'informer les parties de cette situation « *donc tu essaies de voir qui tu dois rencontrer, comment tu dois lui adresser la problématique puis*

le but de ton intervention qui est d'être favorable à la réadaptation ». Par exemple, si le travailleur a des craintes face à son retour au travail, « je vais appeler l'employeur pour lui dire qu'il doit accueillir le travailleur de la bonne façon pour qu'il se sente accueilli, qu'il se sente supporté, moi, je mets des bons coachs ». Le rôle du conseiller est de trouver les bonnes solutions, les moyens à mettre en place pour répondre aux besoins des parties, « pour faire en sorte qu'on trouve une solution de retour au travail ».

Question no. 10- Le travailleur occupe quel rôle dans une situation de conflit au travail pendant son processus de réadaptation avec la CSST?

Il est un employé alors il doit prendre ses responsabilités. Il doit apporter des éléments de solutions et être réaliste. Par exemple, il n'est pas réaliste pour un travailleur de vouloir se faire payer une formation par la CSST lorsque son employeur est capable de lui offrir un emploi qui respecte ses limitations fonctionnelles.

Question 11- L'employeur occupe quel rôle dans une situation de conflit au travail pendant son processus de réadaptation avec la CSST?

Le rôle de l'employeur est de collaborer à la mise en place de solutions.

Question no.12- Selon vous, est-ce que le règlement du conflit en cours de réadaptation influence l'objectif d'une solution durable de retour au travail tel que préconisé par la CSST?

Absolument. Comprendre le conflit, c'est pouvoir agir dessus. En réadaptation, il faut atténuer les difficultés et si la difficulté est un conflit, on doit s'en occuper.

Question no.13- Selon vous, quelle est la finalité de la CSST dans l'intervention face au travailleur en conflit dans son milieu de travail?

L'intervention sur le conflit est nécessaire si celui-ci empêche l'atteinte de l'objectif ultime en réadaptation : la solution d'un retour au travail durable. Le conseiller déplore ne pas avoir la reconnaissance organisationnelle pour le temps passé en gestion des conflits, « il y a des dossiers qui peuvent se régler en 5 minutes et d'autres en 50, 100 heures, cela n'est pas comptabilisé nulle part, on est évalué sur le nombre de sortie de dossier par mois, là je ne trouve pas cela correct parce que même si tu n'en sors pas dans un mois ça ne veut pas dire que tu n'as pas fait un travail de qualité et que tu n'as pas fait économiser des coûts à la CSST, un dossier peut coûter un million puis si tu peux travailler

50 heures dessus pour trouver des solutions, c'est gagnant, c'est payant mais ce n'est pas reconnu ».

Question no.14- Connaissez-vous des techniques de négociation ou de gestion des conflits?

En travail social on a une approche de résolution de problème mais « moi, je dirais que je n'applique pas des théories ». Le conseiller affirme que son intervention est intuitive en fonction de l'évaluation des besoins qu'il fait, cas par cas, il tente de définir qui est le travailleur, l'employeur, la philosophie organisationnelle qui contextualise le milieu de travail de son dossier.

Question no.15- Pouvez-vous me décrire un processus de négociation?

Les étapes de la négociation utilisée par le conseiller débutent par de l'enseignement aux parties, sur le processus de réadaptation : quelles sont les meilleures méthodes de retour en emploi, des processus de retour au travail thérapeutique, des méthodes proactives de maintien en emploi, l'assignation temporaire, « je dis souvent que je vais faire un cours 101 CSST ». Le but de donner ces informations est de donner du pouvoir aux parties parce qu'elles ont ensuite toute l'information nécessaire au déroulement du processus. Ensuite, il y a une étape où le conseiller discute de la situation de conflit avec son chef d'équipe pour qu'il l'aide à voir des pistes de solutions. Le conseiller préfère se faire accompagner par son chef d'équipe lorsqu'il rencontre des parties en conflit, il veut éviter d'être seul, il trouve important d'avoir un témoin pour éviter que le travailleur dise plus tard « c'est pas ça qu'elle m'avait dit ».

Question no.16- Certains auteurs disent que la négociation assistée par un tiers vise à aider les parties à faire un compromis, d'autres disent qu'il s'agit d'aider les parties à comprendre le problème commun, qu'en pensez-vous?

Pour aider les gens à faire un compromis, il apparaît nécessaire de les aider à comprendre le problème.

Question no.17- Selon vous, quel rôle le travailleur a-t-il dans la gestion du conflit pendant le processus de réadaptation?

Il a beaucoup d'enseignement à faire; le travailleur doit être à l'écoute.

Question no.18- Quel rôle l'employeur a-t-il dans la gestion du conflit pendant le processus de réadaptation?

Il doit être à l'écoute des enseignements reçus par le conseiller et collaborer à la mise en place des solutions.

Question no.19- Selon vous, quel but doit viser le conseiller en réadaptation dans la négociation pendant le processus de réadaptation?

Le rôle du conseiller est d'adresser le problème, le nommer, évaluer des solutions, essayer des choses, faire des essais, faire des suivis avec les parties. Il doit aussi s'associer avec un collègue pour les cas de personnalités problématiques, conflictuelles, difficiles à cerner. Le collègue accompagnateur devient un témoin de ce qui se dit dans l'intervention *« c'est un témoin de ce que tu dis, comment ça peut être interprété, rapporté, et ça nous alimente sur des pistes de solutions »*.

Question no.20- D'après-vous, est-ce que d'autre intervenant à la CSST devrait s'occuper du conflit du travailleur dans son milieu de travail?

Le conseiller relate que d'autres intervenants à la CSST peuvent être appelés à intervenir en présence d'un travailleur vivant une situation de conflit en milieu de travail, comme l'agent d'indemnisation. Le conseiller précise toutefois qu'il y a beaucoup de conseillers qui ne s'occupent pas du conflit *« pour eux, c'est du trouble plus que d'autres choses »*.

Le conseiller précise ici qu'il a récemment trouvé une ressource externe spécialisée soit un ergothérapeute en santé mentale et pour lui, cette alliance est très aidante *« son intervention aide le travailleur dans sa vie personnelle, elle donne des outils pour aider le travailler à composer avec l'anxiété, c'est bon pour le travailleur parce que des fois c'est lui qui alimente le conflit au travail et il ne le sait pas, et bien, il faut lui apprendre »*. Cette nouvelle ressource est très appréciée par le conseiller et il ne constate pas d'autres éléments qui pourraient faciliter son intervention en gestion des conflits.

Question no.21- Avez-vous déjà eu un dossier où, de façon concomitante, intervenait un conciliateur-décideur de la CSST?

Le conciliateur-décideur peut aussi intervenir pendant le processus de réadaptation si le travailleur dépose une plainte contre son employeur.

Question no.22- Que pensez-vous de cette situation : est-ce que les interventions offertes on été complémentaires ou en contradiction avec votre intervention en réadaptation?

C'est une intervention complémentaire, le conciliateur est un collègue de plus pour aider dans la résolution du problème « *je ne vois pas en quoi ça peut nuire, lui c'est sûr qu'il a une plainte mais ça fait partie de ton dossier pis mois je trouve que quand les gens se rencontrent, bin pourquoi pas en profiter pour qu'il règle mon dossier en même temps!* ».

Question no.23- Quels outils croyez-vous qu'il serait utile d'utiliser pour votre pratique en situation de conflit?

Avoir les bonnes personnes autour de soi, de bons professionnels comme un ergothérapeute spécialisé en santé mentale.

Question no.24- En tenant compte de votre expérience, qu'est-ce qui devrait être transformé dans la pratique du conseiller pour faciliter son intervention en gestion des conflits?

Rien. « *C'est un travail très intéressant* ».

3.2 LA DESCRIPTION DES DONNÉES PAR QUESTIONS POSÉES

La section précédente a permis de relever les réponses obtenues aux 24 questions pour chacun des répondants.

Le second volet de cette description permet de saisir d'un seul regard les différentes réponses données par les répondants pour chacune des questions.

Afin de faciliter l'accès à cette information, les réponses sont regroupées sommairement sous forme de tableau. Par la suite, une présentation plus détaillée permet d'apporter des nuances et des précisions supplémentaires.

TABLEAU SYNTHÈSE DES RÉPONSES AUX QUESTIONS PAR RÉPONDANT

	Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3	Répondant 4
<p><i>Question no. 1-</i></p> <p><i>Parmi les cas de chronicité, quel cas rencontrez-vous le plus souvent?</i></p>	<p>La peur de bouger du travailleur (T). Les parties ayant des perceptions différentes en lien avec l'accident de travail et une incompréhension mutuelle face au retour au travail.</p>	<p>La douleur constante qui empêche le T de bouger, le stress post-traumatique, problèmes familiaux et toxicomanies, l'arrêt de travail prolongé où le T prend l'habitude de rester à la maison.</p>	<p>La peur de bouger et perception non objectivée d'invalidité du T.</p>	<p>La peur de bouger et la peur d'aggraver sa lésion.</p>
<p><i>Question no. 2-</i></p> <p><i>Selon vous, est-ce que le conflit en milieu de travail constitue un facteur de risque de chronicité?</i></p>	<p>Le travailleur qui ne sent pas de soutien de la part de son employeur (E) reste dans son monde des douleurs et des incapacités pour éviter la relation, d'où le conflit qui grossit avec le temps.</p>	<p>Le conflit entre le T-E est un facteur de chronicité parce qu'il suscite l'évitement dans la relation entre T-E</p>	<p>Le T ne se sent pas appuyé par son employeur ou pas cru en lien avec l'événement accidentel. Ces situations amènent le T à éviter l'E d'où la naissance du conflit.</p>	<p>Lorsqu'il y a un conflit, cela amène de l'anxiété, cela devient déprimant et cela alimente les facteurs de chronicité.</p>

Question no. 3-

Selon vous, qu'est-ce qui définit un conflit en milieu de travail?

C'est l'aboutissement de mésententes et perceptions différentes entre le T et l'E. **Le conflit est l'étape où les positions se cristallisent entre les parties.**

Les parties **qui ne sont pas sur la même longueur d'onde, elles sont en désaccords au point où la relation est perturbée.**

La **différence de perception** entre le T et l'E.

Des intérêts et des intentions divergents, mauvaise communication, la méconnaissance sur le processus d'assignation temporaire (E veut sauver des coûts VS offrir un emploi favorable à la réadaptation)

Question no. 4-

Voyez-vous ce type de problème dans votre pratique?

Oui

Oui tout le temps. Et il y en a plus quand les gens n'aiment pas leur travail parce que l'employeur pense que le travailleur a fait exprès pour se blesser.

Oui

Oui

Question no. 5-

Si oui, pouvez-vous me donner un exemple d'un conflit en milieu de travail que vous avez rencontré?

Violence au travail entre des collègues et un travailleur accidenté pendant ses travaux légers parce que l'employeur (E) ne lui octroyait que les tâches faciles vues ses limitations fonctionnelles, suite aux recommandations médicales

Le T était déjà un travailleur problématique avant l'accident de travail. Pendant sa réadaptation, l'E a voulu lui donner une chance, le T était régulièrement absent et il faisait peu d'effort. **La confiance n'est pas revenue.** Il fût congédié.

Le T se fait dire par le directeur des ressources humaines qu'il devrait appliquer sur d'autres postes appréhendant son incapacité de travail. **Le T croit que l'E à l'intention de le mettre à la porte.** Perception d'être un profiteur

Le conflit **est issu de l'employeur face au conseiller en réadaptation** car il le perçoit comme un inspecteur coercitif plutôt que quelqu'un d'aidant.

Question no. 6-

Comment diagnostiquez-vous les situations de conflit?

Graduellement, selon les dires du travailleur et de l'employeur qui se contredisent.

En discutant avec le T ou l'E qui manifestent un problème de relation.

En discutant avec le T qui annonce le conflit.

En discutant avec le T et l'E et constatant que l'un et l'autre ont des méconnaissances sur le processus de réadaptation.

Ou encore lorsqu'il constate que l'E le confond avec le rôle coercitif d'un inspecteur (problème de perception des rôles).

Question no. 7-

Avez-vous des outils de diagnostic de conflit?

Non et ne sent pas le besoin d'en avoir.

Aucun outil de diagnostic de conflit et n'en sent pas le besoin.

Aucun outil de diagnostic.

Non.

Question no.8-

Pouvez-vous me décrire une intervention type en présence d'un travailleur en conflit dans son milieu de travail?

Étape :

-écouter la travailleuse qui discute du conflit et la référer à son syndicat

-expliquer ses limites : le conseiller en réadaptation (CR) n'intervient pas sur les relations de travail mais sur le retour au travail.

- discuter avec l'employeur pour l'encourager à agir sur la

Étape :

-parler individuellement avec le T en évitant de juger trop vite

-discuter avec l'E
-chercher à comprendre les 2 points de vue
-documenter le dossier

Étape :

-tenter avec le T d'analyser ce que voulait dire l'E (aider T à voir d'autre point de vue sur ce qu'il a entendu dire de l'E)

-téléphoner à l'E pour valider ce qu'il voulait dire

-rappeler le T pour lui confirmer ce que voulait dire l'E-l'encourager.

Étape :

-écouter le T

-expliquer son rôle, lui dire ses limites, savoir dire non.

-trouver des solutions de type gagnant-gagnant

-adresser du conflit seulement s'il interfère dans le processus de réadaptation

situation, le sensibiliser à l'effet négatif que le conflit produit chez le travailleur sur sa capacité de travail avant que la situation n'empire avec le temps.

- si non-collaboration de l'employeur, attendre le « bon timing » comme attendre les résultats médicaux pour évaluer la capacité avant d'investir à gérer le conflit.

Question no. 9-

Quel est le rôle du conseiller en regard du conflit entre le travailleur et son milieu de travail?

Si le conflit fait obstacle au retour au travail, c'est le rôle du CR d'intervenir **mais il y a une limite** notamment si le conflit dure depuis longtemps « je n'ai pas à régler cela ».

Utiliser le syndicat ou un tiers externe (ergothérapeute) pour aider les parties à objectiver la situation d'incapacité.

Aider le T ou l'E à prendre du recul, à voir les avantages de régler le conflit, donner de

Le CR est au centre du processus, **il est un pivot**, il doit agir sur le conflit. Écouter, conseiller, donner de l'information médicale.

Responsabiliser les parties à régler leur conflit, les accompagner à ce niveau.

Persuader les parties pour qu'elles ne contestent pas les décisions en réadaptation.

Sensibiliser les parties au fait que le conflit est un facteur de risque pour le T. Le rôle du CR est d'agir ou de ne pas agir sur le conflit dépendamment de la situation, **il doit agir si le conflit est un risque de chronicité.**

Informers le T ou l'E de la présence d'un conflit.

Faire en sorte que le climat chez l'E soit favorable au T, par exemple, que le T soit bien accueilli par l'E.

Nommer les résistantes du T

Chercher des solutions pour répondre aux besoins des parties.

Faire de l'enseignement auprès des parties sur la loi, le

l'information médicale pour diminuer les biais de l'E.

Le conseiller mentionne ses limites à gérer un conflit lorsque celui-ci agit comme une blessure dans la relation entre les parties,

médical.

Faire en sorte que le T adhère, collabore, comprenne et ne conteste pas les décisions

Susciter la collaboration de E.

Question no. 10-

Le travailleur occupe quel rôle dans une situation de conflit au travail pendant son processus de réadaptation avec la CSST?

Il doit démontrer de l'ouverture à modifier ses perceptions dans l'objectif de faire évoluer sa réadaptation visant un retour au travail.

Il peut avoir le rôle de celui qui alimente le conflit ou celui qui le subit.

Il doit prendre une décision sur ce qu'il va faire avec le conflit : rester ou partir de son emploi.

Amener des solutions.

Être réaliste dans le choix des solutions de retour au travail.

Question 11-

L'employeur occupe quel rôle dans une situation de conflit au travail pendant son processus de réadaptation avec la CSST?

Idem. Ajoutons que la situation conflictuelle **peut être amorcée par la direction des ressources humaines d'une grande entreprise** qui gère un dossier sans connaître le travailleur « ils ont tendance à étiqueter les T ». Complexité soulevée lorsqu'il y a plusieurs niveaux hiérarchiques.

Idem mais le **pouvoir de l'employeur ou la présence d'un syndicat sont des facteurs à considérer**, facteurs qui pourront rendre le règlement du conflit plus difficile.

Démontrer de l'ouverture à participer à une rencontre et d'entendre ce que dit la CSST. La **mutuelle peut ne pas être aidante à ce niveau, en recommandant, par exemple, à l'employeur de prendre des décisions qui vont à l'encontre du processus du conseiller.**

Démontrer de l'ouverture, collaborer avec le conseiller.

Question no.12-

Selon vous, est-ce que le règlement du conflit en cours de réadaptation influence l'objectif d'une solution durable de retour au travail tel que préconisé par la CSST?

Oui parce qu'en présence d'un conflit, l'E offre peu de **solution** pour trouver un emploi ou adapter le poste de travail.

Oui parce que le retour au travail ne dépend pas seulement des aspects physiques mais psychologiques aussi. Donc, **un conflit amène du stress, de l'inquiétude et de l'anxiété, lesquelles influenceront le processus de guérison donc de retour au travail.**

Absolument. Cela peut amener un **changement positif majeur de la condition physique du T** en renforçant la relation avec l'E.

Absolument puisque gérer le conflit favorise la réadaptation. Dès que cela interfère dans la démarche de réadaptation, il faut s'en occuper.

Question no.13-

Selon vous, quelle est la finalité de la CSST dans l'intervention face au travailleur en conflit dans son milieu de travail?

C'est le rôle de la CSST de s'occuper du conflit s'il fait obstacle à un retour au travail durable. **Mais des collègues pensent le contraire**-le conflit devant relever du droit de gestion de l'E.

La CSST s'attend à agir sur tout ce qui fait obstacle au retour au travail, **pas spécifiquement face au conflit. Le conseiller a l'impression que tous les conseillers s'occupent du conflit mais n'en est pas certain.**

La CSST ne dit pas que le CR doit agir sur le conflit mais elle dit qu'il faut agir sur toutes situations de risque de chronicité. **Certains CR considèrent que ce n'est pas leur rôle d'intervenir sur le conflit** mais il y en a de moins en moins. Le CR doit aborder le conflit seulement si cela a un impact sur le processus de réadaptation.

Un dossier peut coûter un million de dollars, il faut donc y mettre le temps nécessaire pour régler les difficultés et la CSST devrait reconnaître que ces dossiers peuvent être plus longs à traiter.

Il y a peu de conseillers qui s'occupent du conflit « pour eux, c'est du trouble plus que d'autre chose ».

Question no.14-

Connaissez-vous des techniques de négociation ou de gestion des conflits?

En a déjà appris une mais a oublié. Se rappelle qu'il faut concilier les points communs. Agit plutôt par instinct.

Non-Intervient instinctivement.

Non en théorie, oui en pratique, il y a des étapes.

Non, le conseiller agit de façon intuitive.

Question no.15-

Pouvez-vous me décrire un processus de négociation?

Recueillir la perception de chacun-

Distinguer les faits des perceptions et confronter la partie afin d'objectiver la situation.

Questionner l'objectif visé pour **trouver un terrain d'entente commun en lien avec le retour au travail.**

Entendre les besoins et les émotions de chacune des parties

Aider les parties à voir leur responsabilité à régler leur conflit

Offrir un espace de discussion d'égal à égal afin d'augmenter la confiance des parties vers le retour au travail

Que la solution **soit de type gagnant-gagnant**

Établir un climat de confiance avec le T et avec l'E

Rapporter ce que dit le T à E; proposer des options; « vous êtes prêt à aller jusqu'où? » - rapetisser l'écart qui les sépare jusqu'à une entente.

Faire intervenir un tiers externe (ergothérapeute...)

Informers le T ou l'E sur les aspects de la CSST (**cours 101 CSST** ex : sur les pratiques optimales en réadaptation, l'assignation temporaire, etc.);

Discuter du conflit avec le chef d'équipe et le faire intervenir dans le dossier ou amener l'agente d'indemnisation (il ne faut pas être seul)

Évaluer des solutions, essayer des options, faire des suivis.

<p>Question no.16-</p> <p><i>Certains auteurs disent que la négociation assistée par un tiers vise à aider les parties à faire un compromis, d'autres disent qu'il s'agit d'aider les parties à comprendre le problème commun, qu'en pensez-vous?</i></p>	<p>La première étape est de comprendre le problème de façon commune pour pouvoir ensuite en arriver à faire un compromis.</p>	<p>Chacun doit comprendre le problème avant de pouvoir faire un compromis.</p>	<p>Aider les parties à comprendre la situation pour ensuite les amener à faire un compromis.</p>	<p>On ne peut pas faire de compromis si on ne comprend pas le problème, ça va ensemble.</p>
<p>Question no.17-</p> <p><i>Selon vous, quel rôle le travailleur a-t-il dans la gestion du conflit pendant le processus de réadaptation?</i></p>	<p>Être de bonne foi et faire des efforts, être moins rigide.</p>	<p>Son rôle peut être très impliqué dans le conflit (l'alimenter) ou être la victime.</p>	<p>Le T doit être réaliste et accepter que la solution doive satisfaire l'E, pas seulement que lui.</p>	<p>Être à l'écoute des enseignements reçus par le CR</p>
<p>Question no.18-</p> <p><i>Quel rôle l'employeur a-t-il dans la gestion du conflit pendant le processus de réadaptation?</i></p>	<p>Idem</p>	<p>Il est souvent le plus fort, plus de pouvoir que le travailleur.</p>	<p>Idem</p>	<p>Idem et collaborer à la mise en place des solutions.</p>
<p>Question no.19-</p> <p><i>Selon vous, quel but doit viser le conseiller en réadaptation dans la négociation pendant le processus de réadaptation?</i></p>	<p>Des solutions pour le retour au travail régulier ou au travail adapté en fonction des capacités du T. Des solutions pour réduire les coûts au dossier.</p>	<p>Rétablir le contact entre les parties mais il faut savoir lâcher prise si cela n'est pas possible. Faire intervenir un tiers externe tel un ergothérapeute pour aider les parties à augmenter leur confiance dans le processus de retour au travail.</p>	<p>Atténuer le conflit, apaiser les parties. Faire en sorte que le T ne reste pas sur la CSST pendant 2 ans alors qu'il pourrait revenir après 4 mois. Aider les parties à voir le positif. Mettre les parties en action par la mise en place d'un plan d'action.</p>	<p>Nommer le conflit</p> <p>Évaluer les solutions-faire des essais et suivis-</p> <p>S'alimenter de piste de solution en se faisant accompagner par une collègue.</p>

Question no.20-

D'après-vous, est-ce que d'autres intervenants à la CSST devraient s'occuper du conflit du travailleur dans son milieu de travail?

Les inspecteurs, la directrice santé sécurité,

L'agent d'indemnisation.

L'agent d'indemnisation, l'inspecteur

Le conciliateur-décideur

Question no.21-

Avez-vous déjà eu un dossier où, de façon concomitante, intervenait un conciliateur-décideur de la CSST?

Rôle méconnu vu le manque d'échange avec le conciliateur qui refuse de discuter du dossier se disant régit par la confidentialité de son processus.

Le rôle du conciliateur est **abstrait**, cela rend le conseiller inconfortable car il craint que les décisions se contredisent.

Le rôle du conciliateur est d'agir après que le CR aura terminé son intervention.

Il aide à trouver des solutions suite à une plainte en vertu de l'article 32 LATMP et éventuellement, cela peut aider le conseiller à régler son dossier en même temps.

Question no.22-

Que pensez-vous de cette situation : est-ce que les interventions offertes ont été complémentaires ou en contradiction avec votre intervention en réadaptation?

Difficulté pour les parties de faire la différence entre les différents intervenants.

On ne sait pas ce que fait le conciliateur vu la confidentialité, cela rend **inconfortable** de ne pas savoir.

Son rôle peut être complémentaire. Exemple : **une plainte de congédiement va recevoir un désistement parce que le CR a pris la décision de réorienter** le T ailleurs que chez l'E.

Rôle complémentaire, c'est un collègue de plus qui aide les parties.

Question no.23-

Quels outils croyez-vous qu'il serait utile d'utiliser pour votre pratique en situation de conflit?

Des grilles de diagnostic du conflit.

De la formation pour aider à clarifier le rôle du CR en gestion des conflits « jusqu'ou aller? ».

De la formation pour aider à voir d'autres pistes de solutions, sur le comment intervenir face au conflit avec les parties? Et dans un contexte où plusieurs tiers externes sont impliqués (ergo, psychologue, mutuelle...).

Technique de négociation, pour accompagner les parties dans un conflit, comment faire pour les responsabiliser, comment ne pas tout prendre sur ses épaules.

Du coaching lors des situations de conflit
Formation en résolution de conflit

Faire intervenir un ergothérapeute spécialisé en santé mentale.

Question no.24-

En tenant compte de votre expérience, qu'est-ce qui devrait être transformé dans la pratique du conseiller pour faciliter son intervention en gestion des conflits?

Une clarification organisationnelle du rôle du CR dans la gestion des conflits.

Je ne sais pas- La formation.

Formation et coaching

Rien

Le précédent condensé permet une vue d'ensemble des éléments soulevés par les conseillers en réadaptation. Il importe maintenant de préciser certaines des réflexions de ces derniers.

Les risques de chronicité les plus fréquents sont la kinésiophobie qui signifie la peur de bouger, la peur subjective d'aggraver sa lésion ou le sentiment d'invalidité. Ces éléments amènent le travailleur et l'employeur à ne pas avoir la même perception de la capacité de travail, ainsi, cet écart de perception défini selon la majorité des répondants, un terrain propice pour la naissance du conflit.

Donc le conflit est majoritairement vu comme un problème de perception différente entre un travailleur et un employeur, « *les parties ne sont pas sur la même longueur d'onde* », « *les parties ont des intentions ou des intérêts divergents* ».

Pour tous les conseillers interrogés, les situations de conflit sont régulièrement rencontrées en cours de réadaptation. Il est intéressant d'observer que chez le répondant no. 4, le conflit peut prendre aussi naissance entre un employeur et le conseiller en réadaptation parce ce que dernier peut être perçu comme un inspecteur, soit un intervenant qui agit de façon coercitive, contrairement au rôle du conseiller, un rôle davantage axée sur la relation d'aide auprès des parties.

Le conflit est défini par tous les conseillers comme une mésentente, de la méfiance ou de l'évitement dans la relation entre le travailleur et l'employeur. Le conflit est davantage vue sous l'angle relationnel entre le travailleur et son employeur (la moitié des répondants) et peu entre le travailleur et des collègues de travail (1 répondant).

Les sources de conflit relatées témoignent à titre d'exemple d'un congédiement suite à une lésion professionnelle après le retour au travail, celui d'un employeur refusant de redonner l'emploi pré-lésionnel au travailleur présumant qu'il demeurera avec des limitations fonctionnelles ou encore celui d'un travailleur dépressif qui ne sent pas de soutien de la part de son employeur, qui ne se sent pas cru vu les nombreuses contestations faites par l'employeur dans son dossier.

Aucun des conseillers qui observent une situation de conflit n'utilise des techniques de diagnostic des conflits. Ils affirment tous agir de façon intuitive ou par expérience. De plus, aucun des conseillers possède des connaissances spécifiques ou des outils en gestion des conflits ce qui n'étonne pas puisque la recherche documentaire avait permis de cerner le fait qu'aucune formation en gestion des conflits n'est offerte par la CSST aux conseillers en réadaptation du profil 4.

Tous les conseillers affirment qu'il est de leur responsabilité d'agir sur le conflit si celui-ci fait obstacle au retour au travail, sinon, il n'est pas justifié de s'en occuper. Cependant, 3 conseillers sur 4 ne sont pas convaincus que tous les autres conseillers pensent ainsi. Il semblerait que pour certains collègues de travail, le problème de conflit est un problème de gestion ou de relation de travail dont la CSST n'a pas à s'occuper.

Par contre, un certain malaise se dessine quant à la place que le conseiller, en tant que représentant de la CSST, doit prendre dans la gestion des conflits. En effet, bien que tous s'entendent pour dire qu'il faut intervenir si le conflit nuit au retour au travail, deux répondants affirment que ce rôle n'est pas nommé ni reconnu par la CSST. Un conseiller pense qu'il faut être prudent à ce niveau et agir davantage comme un accompagnateur, pour motiver les parties à régler leur conflit *«ce qu'ils [les parties] n'aiment pas souvent de la CSST, c'est que quand on arrive, on prend toute la place»*.

Notons que tous les conseillers mentionnent que de régler le conflit influence le retour au travail pour deux raisons. D'une part parce qu'en présence d'un conflit, l'employeur fait moins d'effort pour trouver un emploi au travailleur. D'autre part, parce que le conflit induit des facteurs psychologiques de stress et d'anxiété qui nuisent à la guérison physique.

Le rôle du conseiller en réadaptation face à un travailleur en conflit dans son milieu de travail est d'écouter les parties, les sensibiliser sur les impacts du conflit sur le processus de guérison et par conséquent du retour au travail, de responsabiliser les parties à agir sur leur conflit, à chercher des solutions et mobiliser les parties dans la recherche de solution.

Pour les conseillers, le rôle du travailleur est de démontrer de l'ouverture à modifier ses perceptions, d'être réaliste dans le choix des solutions et de prendre des décisions sur ce qu'il veut faire avec l'employeur, face au conflit.

Le processus de négociation offert par les conseillers varie considérablement d'un à l'autre. Il peut s'agir d'aider les parties à distinguer les faits objectifs et subjectifs en faisant ou non intervenir un tiers externe, d'entendre les émotions et les besoins, d'offrir un espace de discussion, de faire valider les dires du travailleur auprès de l'employeur ou encore d'offrir un cours « 101 CSST ».

Le rôle du travailleur en situation de conflit peut être de subir ou d'alimenter le conflit. Pour les conseillers, le travailleur doit être réaliste et apporter des solutions ou encore faire un choix : régler le conflit ou partir.

Le rôle de l'employeur n'est pas perçu, au même titre que celui du travailleur, comme étant de faire un choix par rapport au conflit. Son rôle est perçu comme celui qui doit démontrer de l'ouverture ou collaborer à la mise en place des solutions. Certains conseillers affirment que la mutuelle peut par son attitude envers l'employeur, alimenter le conflit au lieu de l'aider à le solutionner.

Tous s'entendent pour dire que la finalité de leur intervention en réadaptation est le retour au travail et par conséquent, si le conflit empêche la réalisation de cet objectif, il faut agir dessus, voir solutionner le conflit parce que cela aura un impact direct sur la guérison du travailleur et nuira au processus. Les répondants affirment ainsi que le but visé est de « rétablir le contact entre les parties...atténuer le conflit...apaiser les parties...nommer le conflit ».

Finalement, en regard des orientations stratégiques de la CSST, les conseillers précisent qu'ils ne sont pas les seuls intervenants à intervenir face à un travailleur en conflit, il y a le conciliateur, l'inspecteur, l'agent d'indemnisation et le directeur santé et sécurité au travail.

Le rôle du conciliateur est cependant méconnu. Pour certains conseillers, l'intervention d'un conciliateur pendant le processus de réadaptation rend inconfortable parce qu'on ne sait pas quelle décision se prendra suite à la plainte déposée. Pour d'autres conseillers, c'est un tiers qui peut justement aider à régler une partie du conflit entre les parties donc une partie de leur dossier.

Finalement, 3 conseillers sur 4 aimeraient suivre une formation en gestion des conflits plus particulièrement pour aider les parties à se "dépositionner". Ils aimeraient aussi recevoir du coaching en situation de gestion de conflit.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES DONNÉES

Ce chapitre se consacre à l'analyse des données telles que décrites précédemment. Il permet de mettre en lumière les réponses obtenues en lien avec les trois questions spécifiques de recherche tel que :

- 1) Quelles perceptions les conseillers en réadaptation ont-ils de leur intervention, auprès d'un travailleur vivant une situation de conflit dans son milieu de travail ?
- 2) Quelles perceptions les conseillers en réadaptation ont-ils des modes de négociation utilisés en prévention et de règlement des différends?
- 3) Quelles perceptions les conseillers en réadaptation ont-ils de leur intervention professionnelle auprès d'un travailleur vivant une situation de conflit dans son milieu de travail, en regard du rôle du conciliateur-décideur et des orientations stratégiques de la CSST?

L'analyse des réponses à ces trois questions permettra ultimement à répondre à la question générale de recherche, soit celle de connaître la perception des conseillers en réadaptation quant à leur intervention face à la situation d'un travailleur en conflit dans son milieu de travail.

Pour effectuer cette analyse, il importe de rappeler les variables des cadres théoriques utilisés pour cette recherche. Voici le rappel des dites variables :

TABLEAU I- Tableau synthèse des variables du cadre d'intervention professionnelle et des modèles de négociation utilisés en prévention et règlement des différends.

Variables	Modèle du cadre d'analyse du processus d'intervention	Modèle de la négociation classique	Modèle de la négociation raisonnée ⁴⁶	
1.	Problème traité	- risque de chronicité - conflit	- problème de position divergente- rapport de force - dynamique de confrontation dans le milieu de travail	- dynamique de collaboration dans le milieu de travail
2	Processus d'intervention en réadaptation face au conflit	- nature - description - étape - intervention	- clarification des positions des parties - description - étape - intervention - recherche de compromis	- clarification des problèmes entre les parties - description - étape - intervention - recherche de solution commune
3.	Rôle du conseiller en réadaptation	- mode de prévention et règlement des différends - décision - recommandation	-amener un compromis -argumenter le bien fondé des positions (persuasion)	-amener la construction du problème (valeur, intérêt et besoin) - reconstruire la relation
4.	Rôle des tiers (travailleur-employeur)	- «empowerment» - soumis à la décision	-maximiser ses intérêts	-reconnaissance d'un problème commun
5.	Finalité	- retour au travail - règle le conflit	-entente reflétant le compromis	-entente qui réconcilie les intérêts

⁴⁶ Ury & Fisher (1982)

Présentation des répondants

Les répondants ont une expérience de travail en réadaptation à la CSST variant de 1 an à 35 ans. Ils sont tous titulaire d'au moins un baccalauréat soit en psychologie, en travail social, en criminologie ou en administration. Aucun de ces répondants n'a reçu une formation en gestion des conflits, que ce soit avant ou depuis leur entrée en fonction à la CSST.

4.1 SOUS-QUESTION NO. 1: QUELLE PERCEPTION LES CONSEILLERS ONT-ILS DE LEUR INTERVENTION EN RÉADAPTATION AUPRÈS D'UN TRAVAILLEUR VIVANT UNE SITUATION DE CONFLIT DANS SON MILIEU DE TRAVAIL?

Les réponses à cette première sous-question se retrouvent dans les questions 1 à 13 du questionnaire d'entrevue joint en annexe. Ces questions concernent spécifiquement les variables du cadre d'analyse du processus d'intervention. Dans un premier temps, nous adresserons la perception des conseillers quant aux facteurs de risque de chronicité et à la notion de conflit et ensuite de leur processus d'intervention face au travailleur en situation de conflit dans son milieu de travail, plus spécifiquement sur les étapes utilisées en cours d'intervention. Ensuite, nous interrogerons le rôle du conseiller en termes de prévention et règlement des différends puis celui des parties à savoir s'ils sont, dans le processus, soumis à la décision du conseiller ou s'ils sont partis prenante de la décision qui sera prise dans leur dossier. Finalement, nous interrogerons la finalité de l'intervention qui favorise le retour au travail ou qui vise à régler le conflit présent.

Analyse des réponses obtenues par les conseillers en réadaptation

Le facteur de risque de chronicité qui fait l'unanimité chez les répondants est celui de la kinésiophobie, c'est-à-dire lorsque le travailleur blessé développe la peur de bouger ou de s'aggraver ou encore, un sentiment d'invalidité non objectivé médicalement.

A l'unanimité, c'est le problème de perception différente entre le travailleur et l'employeur qui définit le conflit. En effet, les répondants relatent tous que le conflit c'est l'aboutissement de mésententes entre les parties, ce sont des parties qui ne sont pas sur la même longueur d'onde au point où leur relation est perturbée. Un des répondants ajoute à cela que le conflit peut prendre sa source dans une mauvaise communication ou des intérêts divergents face au processus de retour au travail.

De plus, pour tous les répondants, le conflit suscite un évitement dans la relation entre le travailleur et son employeur. Les répondants no. 1 et 3 expriment qu'un travailleur qui ne sent pas de soutien de la part de son employeur aura tendance à exacerber les facteurs de chronicité déjà présents « *le travailleur aura tendance à rester dans son monde de douleur et d'incapacité pour éviter la relation* ». Le répondant no. 4 ajoute que le conflit amène de l'anxiété et du stress, alimentant ainsi les facteurs de chronicité déjà présents.

Ainsi, il est intéressant de noter que le conflit n'est pas perçu en tant que tel comme un facteur de risque de chronicité mais plutôt comme la conséquence des facteurs de risque de chronicité particulièrement ceux reliés à la kinésiophobie.

Plus précisément, le conflit se crée généralement suite aux différences de perceptions entre le travailleur et l'employeur quant à la capacité réelle du travailleur de refaire son emploi soit parce que le travailleur ne se sent pas cru ou appuyé par l'employeur depuis l'événement accidentel. La présence du conflit suscite ainsi l'évitement dans la relation entre le travailleur et l'employeur et exacerbe les facteurs de chronicité déjà présents (peur de bouger, sentiment d'incapacité). Le conflit peut aussi induire une anxiété et un stress chez le travailleur qui exacerbe aussi la peur de bouger et le sentiment d'incapacité.

Il est intéressant de noter que les résultats obtenus auprès des conseillers confirment les études citées dans le chapitre 1.3.2 de cet essai, qui traitent le conflit comme un facteur de stress.

Les problèmes de perceptions prennent naissance de différentes façons. Le répondant no. 1 relate le cas d'un travailleur qui se fait harceler au travail par ses collègues parce que l'employeur ne lui octroie que les tâches faciles dues à ses limitations

fonctionnelles. Ici, il s'agit de la perception que les collègues se font sur la capacité du travailleur. Le répondant no. 2 relate un problème de confiance entre les parties qui existait avant l'événement accidentel mais qui a été exacerbé suite à la lésion professionnelle. Le répondant no. 3 relate le cas d'un travailleur inquiet de ne plus pouvoir reprendre son poste de travail parce que son employeur lui conseil d'appliquer sur d'autres postes moins exigeants tandis que le répondant no. 4 attribue le conflit dans un problème de perception issue de l'employeur face au rôle du conseiller en réadaptation. En effet il est relaté que l'employeur peut ne pas faire la différence entre un conseiller et un inspecteur. Fait à noter, cette situation de méconnaissance des rôles des différents intervenants de la CSST s'est répétée plus loin dans le questionnaire lorsque nous avons posé la question de savoir si le travail du conciliateur était complémentaire à celui du conseiller. Le répondant no.4 avait alors répondu que les parties ne font pas la différence entre ces intervenants, pour les parties, « ils sont tous de la CSST ». Il s'avère donc que la façon dont les parties interprètent le rôle du conseiller peut induire une situation conflictuelle en soi.

La moitié des conflits présentés ont lieu entre un travailleur et un employeur, 1 situation a lieu entre un travailleur et ses collègues de travail et 1 autre entre l'employeur et la CSST. Notons également que les répondants ont discuté aussi des situations où ce sont des tiers externes qui alimentent le conflit tels la mutuelle de prévention ou un physiothérapeute, ce qui démontre que le conflit peut prendre sa source dans de multiples situations en cours de réadaptation rendant l'intervention d'autant plus complexe à réaliser.

Tous les conseillers interrogés relatent que les situations de conflits arrivent régulièrement dans leur charge de travail et tous s'entendent pour dire que le conflit est un obstacle au retour au travail principalement parce que le conflit entre les parties suscite l'évitement dans la relation d'emploi. Le conseiller se retrouve donc devant une situation paradoxale : maintenir un lien d'emploi avec des parties qui veulent l'éviter. Les conseillers s'entendent également pour dire que plus le temps s'écoulet, plus la situation conflictuelle entre les parties est exacerbée.

Au niveau du diagnostic, aucun conseiller n'utilise des outils de diagnostic du conflit. Le repérage d'une situation de conflit se fait lorsque le conseiller constate, en discutant avec

le travailleur ou l'employeur, qu'un problème de perception mutuelle existe ou encore lorsqu'il entend des contradictions entre la version du travailleur et de l'employeur.

A cet effet, Roberge précise qu'il « est improbable de gérer et de régler un conflit à la source si on ne parvient pas à identifier cette source! ». ⁴⁷ Repérer une situation de conflit n'est pas suffisante pour diagnostiquer la cause du conflit. Un bon diagnostic du conflit permet de pratiquer une intervention qui soit plus adaptée et efficace aux problèmes rencontrés. Car en effet, comme le souligne la professeure Lalonde⁴⁸, le conflit est souvent plus large que le litige allégué. Il importe ici de souligner la différence entre le litige et le conflit. Selon Roberge, le litige porte sur le rapport des personnes au droit comme par exemple un litige entourant la capacité de travail alors que le conflit ou le différend porte davantage sur les rapports des personnes entre elles au sens large donc sur des rapports interpersonnels comme par exemple, la perception de l'employeur que le travailleur exagère ses incapacités. ⁴⁹

Comment interviennent les conseillers lorsqu'ils sont devant des parties en conflit ? Nous remarquons que l'intervention est différente lorsque le conseiller s'adresse au travailleur ou à l'employeur.

Au niveau du travailleur, on écoute son point de vue à l'unanimité et dans la moitié des cas, on rappelle au travailleur que le rôle du conseiller est axé sur l'objectif de retour au travail. Un des conseillers réfère le travailleur à son syndicat estimant que ce n'est pas son rôle de traiter le conflit. Cependant, ce même conseiller identifie que le rôle du conseiller est d'intervenir sur le conflit si celui-ci nuit au processus de réadaptation. La majorité des conseillers s'entendent pour dire que le conflit ne doit pas toujours être adressé par le conseiller, il doit l'être seulement s'il influence le processus de retour au travail.

⁴⁷ Roberge, J.F., Modèle théorique, *Comment diagnostiquer la substance d'un conflit en médiation?* », document remis dans le cadre du cours PRD 741, Communication et PRD, Programme de prévention et de règlement des différends, Université de Sherbrooke, 2005-2006, page 42

⁴⁸ Lalonde, L., Notes de cours, PRD 750 Droit et modes de PRD, Programme de prévention et de règlement des différends, Université de Sherbrooke, Automne 2005.

⁴⁹ *Supra*, Roberge, page 37

La moitié des conseillers disent écouter le point de vue de l'employeur. Deux conseillers (répondant 1 et 3) précisent qu'ils appellent l'employeur dans le but de lui faire part de ce que le travailleur a exprimé et entendre la réponse de l'employeur, laquelle sera ensuite partagée par le conseiller au travailleur ou encore pour le sensibiliser à l'effet négatif que vit le travailleur. Dans ce contexte, les conseillers agissent comme une courroie de transmission des positions de l'un et l'autre.

On parle aussi avec l'employeur dans le but de le sensibiliser à traiter le conflit en lui expliquant que le dossier risque d'être plus long et donc plus coûteux, un conflit retardant la guérison et par conséquent la date de retour au travail.

Deux conseillers précisent l'utilité de faire intervenir un tiers externe comme un éducateur spécialisé, un ergothérapeute ou un inspecteur dans le processus afin de faire respecter la santé et la sécurité au travail ou par souci d'objectiver la capacité de travail. Fait à noter, un de ces conseillers est le même qui observait un problème de perception de la part de l'employeur quant au rôle du conseiller et celui de l'inspecteur. Il apparaît donc que la méconnaissance des différents rôles de la CSST peut en soi être un facteur de conflit auprès de l'employeur.

Pour réaliser leur intervention face au conflit, les conseillers disent utiliser comme outil l'écoute, les questions, la décision de réorienter le travailleur ailleurs (changement du profil 4 au 5), ce qui signifie la fin du lien d'emploi.

Pour les conseillers, leur rôle se situe au centre d'un processus où interviennent plusieurs tiers (syndicat, mutuelle, ergothérapeute, Md, etc.). Ainsi, il est à même d'identifier les situations conflictuelles pouvant faire obstacle au retour au travail. Son rôle est alors de faire une intervention visant à atténuer les sources de conflit mais seulement si cela fait obstacle au retour au travail, à sensibiliser les parties aux conséquences du conflit, à sensibiliser l'employeur à offrir un climat de travail accueillant pour éviter les conflits. Le répondant no. 4 précise que le rôle du conseiller est « *de faire en sorte que le travailleur adhère, collabore et ne conteste pas les décisions et de susciter la collaboration de l'employeur* ».

Le rôle du travailleur est de démontrer de l'ouverture à modifier ses perceptions et d'être réaliste dans les options qui seront abordées. Le répondant no.3 estime que le rôle du travailleur est de faire un choix par rapport à son lien d'emploi: rester ou partir. Le rôle de l'employeur est aussi identifié comme celui de démontrer de l'ouverture, d'apporter des solutions de retour au travail et d'être à l'écoute des recommandations du conseiller. Cependant, le conseiller no. 3 précise que la mutuelle peut souvent ne pas être aidante à ce niveau, tout comme le répondant no. 1 avait précisé que la présence d'un syndicat peut être favorable ou non au déroulement du processus face à un conflit. Il appert donc une volonté des conseillers d'impliquer le travailleur dans le processus de gestion des conflits mais la place de l'employeur est moins explicite. Il semble que les attentes face au rôle de l'employeur soit plus passives que celles qu'on s'attend de l'employeur. On lui demande d'être à l'écoute, d'offrir des solutions de retour au travail mais il semble peu impliqué dans le choix des solutions face au conflit de relation avec son travailleur : on ne lui demande pas de faire des choix ou d'apporter des solutions comme on le demande au travailleur. On précise l'importance de diminuer la pression sur le travailleur mais jamais sur celle de l'employeur. Tout cela questionne le processus d' « empowerment » des parties.

Selon Bush & Folger⁵⁰, le terme "empowerment" signifie un processus par lequel un individu obtient plus de clarté face à ses choix, ses ressources et ses options, un processus qui lui permet de s'approprier un sens, une force et une capacité à régler ses problèmes afin de lui permettre de prendre une décision libre et éclairée. A la lumière de cette définition, les résultats obtenus indiquent que le processus offert par le conseiller semble favoriser davantage l'empowerment du travailleur, ce qui questionne l'équité dans le processus réalisé auprès des parties.

À l'unanimité, les conseillers précisent que régler un conflit influence directement le retour au travail, le répondant no. 4 précisera que cela aide le travailleur à mieux guérir et le répondant no. 3 dira « *cela peut amener un changement majeur dans la condition physique*

⁵⁰ BARUCH BUSH R. A., FOLGER, J.D., *The promise of mediation : The transform ative model for conflict resolution*, (2nd Ed.), 304 p. EMI, 2004

du travailleur ». Deux conseillers précisent qu'un conflit non réglé amène du stress, de l'anxiété et réduit ainsi le potentiel de guérison d'une part. D'autre part, un conflit non réglé ne motive pas un employeur à chercher des solutions de retour au travail.

Finalement, nous avons demandé aux répondants si traiter le conflit était une attente de la CSST. Les réponses sont partagées malgré que tous les conseillers affirment qu'ils se doivent de le faire si cela fait obstacle au retour au travail. En effet, on précise que la CSST ne mentionne pas précisément aux conseillers qu'il leur faut agir ou non sur le conflit mais on leur mentionne qu'ils doivent agir sur les facteurs de chronicité. Ainsi, comme les conseillers identifient que le conflit est une conséquence des facteurs de chronicité, ils se sentent généralement légitimés de le faire. Cependant, tous les conseillers démontrent un malaise d'affirmer s'ils doivent effectivement agir ou non à l'égard du conflit « *moi je le fais mais je pense que plusieurs de mes collègues considèrent que ce n'est pas leur rôle* » est une affirmation répandue auprès de tous les participants. Notons qu'aucune formation n'est offerte aux conseillers du profil 4 en gestion des conflits ce qui peut expliquer le fait qu'aucuns des conseillers ne possèdent des grilles de diagnostic de conflit, des outils en gestion des conflits et par conséquent qu'ils agissent tous de façon intuitive ou par la méthode d'essai-erreur. Finalement, la répondante no. 4 relate cette affirmation « *un dossier peut coûter 1 million de dollar, je pense qu'il faut donc y mettre le temps nécessaire pour régler les difficultés* ». Celle-ci déplore cependant que la qualité des interventions ne soit pas quantifiée, pour elle, traiter un conflit est plus long et elle souhaiterait de la reconnaissance ou de la compréhension à l'effet que ce type de dossier soit plus long à traiter.

4.1.1 Synthèse et réponse à la sous-question 1 : Quelle est la perception des conseillers en réadaptation quant à leur intervention.

Le conflit n'est pas perçu à prime abord comme un facteur de risque de chronicité mais comme la conséquence des facteurs de chronicité notamment ceux qui suscitent des divergences de perception entre le travailleur et l'employeur comme les facteurs de chronicité reliés à la peur de bouger, le sentiment d'invalidité, la peur de s'aggraver. Alors

trois interventions sont offertes : motiver les parties à régler le problème, les motiver à garder l'objectif de retour au travail ou réorienter le travailleur ailleurs. C'est surtout le travailleur qui est impliqué par le conseiller dans ces choix et non les deux parties (travailleur et employeur).

Le conflit a comme effet d'amener un évitement dans la relation d'emploi, le conseiller se retrouve devant une situation paradoxale : motiver des parties à garder l'objectif du retour au travail ou les motiver à régler leur problème alors qu'elles font tout pour éviter la relation.

Les conseillers perçoivent qu'il faut intervenir sur le conflit seulement si celui-ci fait obstacle au retour au travail, sans quoi, il ne serait pas de la responsabilité de la CSST d'agir à cet égard. Cependant, ils ont l'impression que cela n'est pas partagé par l'ensemble de l'organisation.

4.2 SOUS-QUESTION NO.2 : QUELLE PERCEPTION LES CONSEILLERS ONT-ILS DES MODES DE PRÉVENTION ET DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS?

Les réponses à cette deuxième sous-question se retrouvent dans les questions 14 à 19 du questionnaire d'entrevue joint en annexe. Ces questions concernent spécifiquement les variables issues des modèles de la négociation classique et de la négociation raisonnée, deux interventions-types en gestion des conflits. Dans un premier temps, nous tenterons de cerner dans quelle dynamique le processus de gestion des conflits se réalise : une dynamique de confrontation ou une dynamique de collaboration. Ensuite, nous tenterons de déterminer quelles sont les étapes utilisées. Nous tenterons aussi d'évaluer si le rôle du conseiller est abordé en termes de valorisation des compromis et des attitudes de persuasion face aux parties ou si plutôt, le conseiller valorise une intervention qui rallie les parties en termes d'intérêts, de besoins ou de valeurs. Par le fait même, nous nous interrogerons sur le rôle des parties à savoir s'ils sont dans une dynamique visant à maximiser leurs intérêts personnels ou plutôt dans une dynamique visant à travailler sur le

problème commun qui unit le travailleur et l'employeur. Finalement, nous chercherons à comprendre si l'entente visée par la gestion du conflit vise une entente qui favorise un compromis entre le travailleur et l'employeur ou si le processus vise plutôt une entente qui réconcilie les intérêts de ces derniers. Cette compréhension permet de donner des indicateurs sur la nature des solutions et ultimement des décisions qui sont prises dans les dossiers en réadaptation.

Analyse des réponses obtenues par les conseillers en réadaptation

Aucun des conseillers interrogés ne connaît de techniques en gestion des conflits ou des techniques de négociation. A l'unanimité, les conseillers affirment intervenir « par instinct » ou « par intuition ».

Bien que chacun des conseillers précise l'importance de bien écouter les parties en conflit, le processus d'intervention offert diffère complètement d'un conseiller à l'autre. Nous nommerons les 4 types de la façon suivante: le type réaliste, le type gagnant/gagnant, le type intermédiaire et le type informateur.

Ainsi, nous qualifions le type d'approche du répondant no. 1 comme celui du type réaliste. Après avoir écouté une partie, le conseiller confronte le travailleur ou l'employeur entre les faits allégués et les faits objectifs. Celui-ci vise ainsi à convaincre les parties du bien fondé de leurs positions afin de les mobiliser à un objectif commun de retour au travail. Il s'attend à ce que les parties soient de bonne foi et fassent des efforts. Notons que ce répondant mentionne que faute de temps pour aborder le conflit entre les parties, dans un contexte où la travailleuse n'est pas motivée à retourner dans son milieu de travail, il pourra décider de ne pas aborder le conflit et de prendre la décision de réorienter la travailleuse ailleurs, surtout si l'évaluation médicale confirme ultérieurement des limitations fonctionnelles.

Ici, la force de l'intervention réside dans la capacité de confronter les parties, les convaincre, les persuader qu'elles ont tort ou raison afin de les motiver à l'objectif de retour au travail.

Cette logique s'inscrit dans la logique de la négociation sur position (ou négociation classique). En effet, l'intervention reste axée uniquement sur les positions et la recherche d'un compromis plutôt que la construction du problème par la détermination des valeurs, intérêts et besoins en jeu au niveau des parties et la reconstruction de leur relation brisée. Ce type d'intervention ne permet pas donc pas de connaître les motivations et les intérêts des parties.

Le type du répondant no. 2 est le type « gagnant/gagnant ». Ce conseiller axe son écoute sur les besoins et les émotions des parties et tente de les sensibiliser à leur part de responsabilité et d'augmenter leur niveau de confiance l'un envers l'autre notamment en faisant intervenir un tiers externe tel un ergothérapeute qui saura objectiver aux parties la capacité de travail du travailleur et ce, dans l'objectif ultime du retour au travail. Il perçoit que le travailleur peut être celui qui alimente le conflit ou encore une victime dans ce conflit et que l'employeur a généralement un rapport de force. Il cherche à rétablir le contact entre les parties visant à ce que les solutions apportées soit de type « gagnant/gagnant ».

Ce type d'intervention s'apparente à une logique de négociation raisonnée. En effet, la dynamique de collaboration est davantage présente que la dynamique de confrontation. La recherche d'une solution commune est priorisée par rapport à la recherche d'un compromis. Les émotions et les besoins des parties sont pris en compte plutôt que l'argumentation sur le bien fondé des positions. Ici, l'intervention d'un ergothérapeute vise à motiver les parties face au retour au travail. Nous voyons ici un bel exemple de l'importance de bien comprendre l'arrière plan des positions comme celle du sentiment d'incapacité au travail. En effet, si les besoins ou les intérêts du travailleur ne visent pas le retour au travail, nous pouvons questionner l'utilité de faire intervenir un ergothérapeute pour motiver les parties à cet objectif.

Le troisième type est celui que nous nommerons « l'intermédiaire ». Ainsi, il écoute une partie et fait part des dires entendus à l'autre partie puis retourne à la partie initiale pour lui faire part de la réponse entendue. Dans ce processus, le conseiller tentera de proposer des solutions aux parties en cours de route et fera intervenir un tiers externe, tel

un ergothérapeute. Il s'attend à ce que les parties soient réalistes dans la recherche des solutions et qu'elles se mettent en action en vue du retour au travail.

Ce type d'intervention s'apparente à la négociation sur position. Les dires de l'un et l'autre sont rapportés sans la recherche sous-jacente des intérêts, des besoins et des valeurs en jeu au niveau des parties. Cette intervention ne favorise pas la collaboration mais implique davantage la confrontation des positions de chacun par le biais d'un intermédiaire.

Le quatrième type est nommé « l'informateur ». Ce conseiller informe les parties sur les pratiques optimales, l'assignation temporaire, la loi. Il se fait accompagner par un chef d'équipe ou un agent d'indemnisation notamment pour avoir un témoin et un intervenant de plus à la recherche de solution. Les solutions seront apportées sous forme d'« essai-erreur » et de suivi. Il s'attend à ce que les parties soient à l'écoute et collaborent à la mise en place des solutions expérimentées.

Ce type d'intervention trouve peu d'inscription dans un modèle de négociation ou de gestion des conflits. En effet, il s'agit plutôt d'un rôle d'information et la mise en place des solutions ne s'appuie pas sur les positions, les intérêts ou les besoins des parties. Par l'information, il semble que le conseiller tente de motiver les parties à se mettre en action dans un système d'essai-erreur. Malgré que ce conseiller relate l'importance d'agir sur le conflit, aucune intervention ne permet d'affirmer qu'une intervention est pratiquée par rapport au conflit présent.

Nous remarquons que dans tous les cas, les parties ne sont pas ou très rarement écouté l'une en présence de l'autre, le processus se fait à part soit avec le travailleur ou avec l'employeur.

Ces observations nous permettent d'affirmer que deux types d'intervention sur quatre se définissent dans une dynamique de *négociation sur position* en ce qu'elle valorise la confrontation ou le bien fondé des positions des parties. Le type gagnant-gagnant tel que décrit démontre une tendance à la négociation raisonnée en ce sens où les besoins et émotions et la responsabilité des parties dans le problème sont pris en compte. Le quatrième type ne se définit pas dans un modèle de négociation.

Comme le souligne Lalonde ⁵¹, l'objet traité par la négociation classique est basé sur les positions des parties, en l'occurrence, l'objet de la plainte déposée par le travailleur. Tout le processus de conciliation aura alors comme objectif de valider ou d'invalider les positions des parties et par cet argumentaire, d'en venir à un compromis accepté du fait de la reconnaissance de la faiblesse ou de la force des positions de départ. Toute argumentation fondée sur les positions cristallise le débat autour de la démonstration *de qui a raison, qui a tort*, logique ayant cours dans le domaine judiciaire. Cette façon de faire n'implique pas les intérêts, les besoins ou les valeurs des parties qui soutiennent les positions revendiquées, outre leur intérêt ou besoin de gagner sur l'autre. Par conséquent, la négociation sur position est un processus qui tente de valider ou d'invalider les positions. La force du négociateur résidera ainsi dans sa capacité de convaincre l'une ou l'autre des parties de la faiblesse ou de la force des positions de l'autre.

La négociation raisonnée vise plutôt à dépasser les positions revendiquées afin de justement saisir les intérêts, les besoins ou les valeurs qui créent ce positionnement. La position n'est alors qu'un moyen pour une partie d'atteindre ses fins qui correspondent à ses intérêts, besoins ou valeurs. En s'éloignant des positions, la négociation raisonnée permet de sortir du cercle de *qui a raison et qui a tort* pour aborder le problème commun entre les parties, et solutionner ce problème selon leurs intérêts, besoins et valeurs. Il s'agit d'une autre façon de régler les problèmes qui est différente de la logique de confrontation pour solliciter la collaboration.

La négociation raisonnée devrait toujours être privilégiée puisqu'elle recèle un potentiel plus grand de résoudre le problème et qu'elle s'avère une intervention plus efficace lorsqu'elle est utilisée. D'ailleurs, la très grande majorité des pratiques de médiation sont fondées sur cette approche⁵².

Ce qui nous amène à observer une confusion dans la perspective professée et l'intervention pratiquée face au conflit en cours de réadaptation. Du côté de la perspective professée, tel que relaté dans la précédente section, les conseillers identifient les besoins,

⁵¹ *Supra*, Lalonde p. 66

⁵² *Supra*, Lalonde, page 67

les intérêts et les valeurs du retour au travail comme étant les objets de l'intervention professée en réadaptation. Ce qui implique donc que l'intervention réalisée devrait porter sur ces besoins, normes et valeurs. Cependant, il semble que la perspective pratiquée soit différente. Concrètement, les conseillers proposent une intervention qui soit axée sur les positions des parties, par l'argumentation et la persuasion, la motivation, l'éducation ou sur l'expérimentation de solutions dans un but d'essai-erreur. Cette confusion entre la perspective professée et la perspective pratiquée de l'intervention du conseiller face au travailleur en conflit pendant sa réadaptation peut probablement s'expliquer en partie par le fait que les conseillers ont affirmé ne pas faire de diagnostic du conflit.⁵³ Rappelons à cet égard la citation précédente de Roberge à l'effet qu'il est « improbable de gérer et de régler un conflit à la source si on ne parvient pas à identifier cette source! ».

La principale conséquence de cette diversité se situe au niveau de la non-uniformité de la pratique en réadaptation face à un travailleur en conflit dans son milieu de travail, ce qui peut amener la mise en place de diverses mesures de réadaptation comme le changement de profil ou l'intervention d'un ergothérapeute, mesures ayant un impact financier sur le régime et qui pourraient s'avérer inefficace compte tenu des enjeux du conflit non diagnostiqué.

Par ailleurs, l'orientation stratégique de la CSST en matière de réparation est fondée sur la recherche des besoins des personnes et la prise en compte des facteurs psychosociaux desquels peut résulter le développement d'une incapacité chronique. Or la réadaptation face à un travailleur en conflit, tel que décrit, ne permet pas une approche compatible à celle résultante de la réparation prônée par la CSST dans ses orientations stratégiques à l'égard des accidents de travail et des lésions professionnelles.

⁵³ Supra, Roberge, page 42

4.2.1 Synthèse et réponse à la sous-question II : Quelle perception les conseillers en réadaptation ont-ils des modes de prévention et de règlement des différends en fonction des modèles de la médiation ?

Les résultats recueillis permettent d'affirmer qu'aucune technique en gestion des conflits n'est utilisée par les conseillers, ce qui explique probablement le fait que nous nous retrouvons devant quatre processus d'intervention fort différente face au travailleur en situation de conflit dans leur milieu de travail ou encore, que le temps consenti à traiter le conflit ne soit pas perçu de façon homogène.

Cependant, il est intéressant de noter que les conseillers énoncent clairement leurs objectifs de réaliser une négociation raisonnée, soit une approche qui intègre les aspects relationnels et les intérêts communs des parties tout en favorisant une dynamique de collaboration et de rétablissement de la relation conflictuelle entre les parties visant un retour au travail durable. Ces intentions sont en lien avec les orientations stratégiques énoncées par la CSST en termes de réparation des lésions professionnelles.

Cependant, il y a un écart avec la pratique puisque la plupart des interventions, intuitivement réalisées, se fondent dans une approche de négociation sur position, axée sur l'argumentation et la persuasion plutôt que sur la reconnaissance des besoins, des intérêts et des valeurs des parties, ce qui laisse peu de pouvoir aux parties dans le processus de gestion du conflit. Cet écart peut s'expliquer en partie parce que les conseillers ne sont pas en mesure de faire un diagnostic du conflit ni d'utiliser des processus de gestion de conflits.

Ceci dit, la négociation sur position ne doit pas être systématiquement dénigrée comme le souligne Nabil Antaki.⁵⁴ « une négociation productive exige qu'on prenne en considération un ensemble de concepts d'ordre psychologique tels que l'état d'esprit, les valeurs, les mobiles, les intérêts et les croyances particulières à la situation, mais aussi les positions des parties. Pour interpréter un message, il faut tenir compte autant de son contenu-l'intérêt [de la partie qui négocie]- que de sa forme souvent exprimée en terme de positions ». Une diversité des moyens peut ainsi augmenter le nombre de négociation réussie.

⁵⁴ Antaki, Nabil N., *Le règlement amiable des litiges*, Les éditions Yvon Blais, 1998, page 56.

4.3 SOUS-QUESTION NO. 3 : QUELLE PERCEPTION LES CONSEILLERS ONT-ILS DE LEUR INTERVENTION PROFESSIONNELLE EN REGARD DU RÔLE DU CONCILIATEUR ET DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA CSST?

Analyse des réponses obtenues par les conseillers en réadaptation

Les réponses à cette troisième sous-question se retrouvent dans les questions 20 à 24 du questionnaire d'entrevue joint en annexe. Ces questions interrogent plus spécifiquement les liens entre le conseiller et d'autres intervenants de la CSST auprès des parties en conflit ainsi que de leur besoin en termes d'intervention.

Il appert que d'autres intervenants de la CSST sont appelés à intervenir auprès d'un travailleur en conflit dans son milieu de travail : l'agent d'indemnisation, le directeur santé sécurité, l'inspecteur et le conciliateur-décideur. Il est précisé que l'agent d'indemnisation peut alimenter le conflit dépendamment de la façon dont il s'entretient avec les parties. Ce qui nous amène à un précédent constat relatif au fait qu'une situation de conflit peut se générer par la méconnaissance de l'employeur du rôle des intervenants de la CSST comme celui de l'inspecteur, du conciliateur-décideur et du conseiller en réadaptation. Ici, il apparaît qu'une situation de conflit peut se générer de l'attitude d'un intervenant de la CSST envers les parties. Ces éléments indiquent que le conflit d'un travailleur dans son milieu de travail peut certes être exacerbé comme il en a été fait mention par des tiers externes tels la mutuelle ou un physiothérapeute, mais aussi par un ou des intervenants de la CSST, ce qui met en lumière une responsabilité professionnelle à l'égard des rôles et des comportements attendus en terme de prévention des différends.

On perçoit le rôle du conciliateur soit de façon abstraite, soit de façon complémentaire parce qu'il est appelé à intervenir dans le même dossier que le conseiller en réadaptation. Il s'agit ici de cas où un travailleur en réadaptation dépose une plainte à l'encontre de son employeur. Le répondant no.3 stipule que son action est complémentaire au conciliateur-décideur, par exemple, lorsque ce dernier, suite à la réception d'une plainte alléguant un congédiement, attend avant de régler son dossier, que le conseiller en réadaptation rende une décision sur la capacité de travail. Le conseiller précise que l'employeur, voulant éviter la « menace » d'aller en audience, à encourager la réadaptation

ailleurs que dans son entreprise même si le congédiement allégué semblait plutôt une mise à pied massive [par conséquent, la plainte aurait pu possiblement être rejetée]. Ainsi, le travailleur s'est désisté de sa plainte et a bénéficié d'un programme de réadaptation professionnelle. Cette situation nous apparaît questionnable au niveau de la finalité de la CSST et des coûts que cela implique pour le régime mais comme le but de cette recherche est de définir les perceptions des conseillers, nous n'en discuterons pas ici.

Pour un des conseillers interrogés, le rôle du conciliateur dans le dossier rend inconfortable parce que les communications entre eux sont modulées par la notion de confidentialité de la conciliation ou parce que les parties ne font pas la différence entre le conseiller et le conciliateur, donc ils adressent autant de question à l'un qu'à l'autre.

Finalement, au niveau des attentes des conseillers, la majorité souhaite une formation et du coaching en gestion des conflits précisément sur les sujets suivants : comment aider les parties à sortir de leur position, comment ne pas tout prendre sur ses épaules, comment voir d'autres pistes de solutions, comment intervenir face au conflit entre les parties, comment responsabiliser les parties.

4.3.1 Synthèse et réponse à la sous-question III : Quelle perception les conseillers en réadaptation ont-ils de leur intervention professionnelle en regard du rôle du conciliateur-décideur et des orientations stratégiques de la CSST?

D'autres intervenants de la CSST peuvent intervenir auprès des parties en conflit et peuvent, par leur attitude, alimenter ce conflit. Cela met en lumière l'influence que les intervenants de la CSST ont auprès des parties.

La moitié des conseillers considère que l'intervention du conciliateur-décideur est complémentaire à leur intervention. L'autre moitié sent un malaise, un inconfort dans l'interaction d'un dossier de plainte pendant la réadaptation car ils ne savent pas ce que fait le conciliateur-décideur et qui pourrait avoir un impact dans leur dossier.

Pour tous les conseillers, la nécessité d'intervenir auprès du travailleur en conflit dans son milieu de travail fait implicitement partie des orientations de la CSST en matière

de prévention des risques de chronicité même si cette dernière ne mentionne pas explicitement que le conseiller doit agir sur le conflit.

Finalement, trois conseillers sur quatre stipulent qu'il leur serait souhaitable d'avoir les outils suivants :

- des techniques de négociation ou de gestion des conflits entre les parties.
- du coaching dans la pratique en situation de conflit entre un travailleur en employeur;
- des outils sur le « comment ne pas tout prendre sur ses épaules »;
- des outils pour aider les parties à sortir de leur position.

Quelle est la perception du conseiller en réadaptation de la CSST en regard de son intervention auprès d'un travailleur vivant une situation de conflit dans son milieu de travail ?

Les données recueillies nous permettent de décrire la perception des conseillers par le biais de six constats.

Ainsi, nous pouvons affirmer, en réponse à la question de recherche de cet essai, que la perception des conseillers en réadaptation face au travailleur en situation de conflit dans son milieu de travail se présente comme suit :

1. Le conflit n'est pas un facteur de chronicité comme tel, il est une conséquence des facteurs de chronicité notamment ceux reliés à la kinésiophobie, soit la peur de bouger et le sentiment d'invalidité.
2. La source du conflit est principalement issue d'un problème de perception entre le travailleur et l'employeur originant principalement du fait accidentel ou de l'appréhension de la capacité de travail.
3. Le conflit peut être exacerbé par certains tiers comme la mutuelle, le syndicat, le physiothérapeute, etc., mais aussi par un intervenant de la CSST soit par certaines attitudes ou par le fait que les rôles des intervenants soient méconnus des parties, amenant ainsi de la confusion.
4. Les conseillers en réadaptation interviennent de façon instinctive puisqu'ils ne connaissent pas d'outil en gestion des conflits.
5. L'intervention telle que réalisée par les conseillers ne permet pas d'établir un diagnostic des causes du conflit, lequel pourrait permettre de mettre en place des mesures visant l'atténuation des impacts négatifs, tel que relatés par les conseillers, comme l'évitement des parties et l'anxiété. Par conséquent, l'intervention actuellement réalisée par les conseillers en réadaptation n'est

pas la plus efficiente pour mobiliser les parties en conflit vers une solution de retour au travail.

6. Le conseiller en réadaptation se sent légitimé d'intervenir sur le conflit si celui-ci agit comme un obstacle au retour au travail mais il n'est pas certain que cela soit partagé par l'ensemble de la CSST.
7. La majorité des conseillers souhaite du « coaching » et une formation en gestion des conflits spécifiquement sur les sujets suivants : 1) les techniques de gestion de conflit⁵⁵; 2) comment ne pas tout prendre sur ses épaules et 3) comment aider les parties à sortir de leur position.

⁵⁵ *Nos précisions* : à la lumière des résultats obtenus, nous suggérons que la formation en gestion des conflits intègre au moins les sujets suivants : 1) comment diagnostiquer un conflit; 2) technique de la négociation raisonnée et 3) technique de négociation avec les gens difficiles.

CONCLUSION

La présente recherche avait pour but d'apporter un éclairage sur l'intervention du conseiller en réadaptation auprès d'un travailleur vivant une situation de conflit dans son milieu de travail.

La recherche documentaire n'avait pas permis de recueillir des éléments de réponse à ce type d'intervention. Un questionnaire a donc permis d'obtenir des données auprès des conseillers en réadaptation travaillant avec la clientèle de travailleur ayant un lien d'emploi. Ainsi, cette recherche adressait plus particulièrement la perception du conseiller sur son type d'intervention face au conflit, sur ses connaissances des méthodes de gestion des conflits et sur la perception de son rôle face aux orientations de la CSST en matière de prévention et de règlement des différends.

Même si l'objet de cette recherche ne permet pas de dénombrer la proportion des dossiers de travailleurs en conflit dans leur milieu de travail pendant leur réadaptation, les résultats démontrent toute l'importance du travail du conseiller en réadaptation à l'égard des situations de conflit, lesquelles se retrouvent dans toutes les charges de travail du conseiller au profil 4.

L'enjeu du conflit se situe surtout au niveau de la divergence de perception de l'employeur et du travailleur sur la capacité de travail de ce dernier en lien avec le fait accidentel (*-le travailleur a fait exprès -mon employeur ne me croit pas*) ou en lien avec la durée de guérison (*-le travailleur est un profiteur - mon employeur veut me mettre dehors*). La pire conséquence est donc la crise de confiance que cela suscite entre les parties et parfois entre une partie et la CSST. C'est donc un des enjeux auquel le conseiller est le plus souvent confronté dans son travail parce qu'il doit avoir la collaboration des parties pour réaliser ses objectifs.

L'analyse de leur perception met en lumière le plus grand paradoxe du conseiller face aux situations de conflit: travailler à maintenir le lien d'emploi avec des parties qui veulent s'éviter. Et la situation conflictuelle est d'autant plus complexe qu'elle

est influencée par de nombreux tiers : la mutuelle, le syndicat, la famille du travailleur, le médecin traitant, un trouble de personnalité, une dynamique de travail conflictuelle, un professionnel de la santé tel un physiothérapeute ou un ergothérapeute, et parfois même avec un autre intervenant de la CSST.

Ce qui laisse penser que la prévention des différends et un diagnostic du conflit réalisé le plus tôt possible permettrait d'éviter l'escalade du conflit dont les conséquences humaines et financières sont, en s'en doute, toutes autant proportionnelles l'une que l'autre.

Les données de cette recherche démontrent que les conseillers ont développé de très nombreuses habiletés en gestion des conflits grâce à leur expérience et leur implication en réadaptation et cela mérite d'être particulièrement souligné.

Cependant, il a été démontré que l'intervention telle que pratiquée est davantage axée sur une négociation sur position, ce qui laisse peu de place pour répondre aux intérêts et aux besoins de la clientèle qui présentent des risques de passage à la chronicité.

Les résultats obtenus par les conseillers confirment les études traitant des effets négatifs du stress en milieu de travail et le conseiller y fait face quotidiennement puisqu'un travailleur en conflit vit plus d'anxiété et de l'évitement dans son milieu de travail : deux éléments considérés par les conseillers comme des obstacles majeurs à l'objectif de retour au travail visé par la CSST. Il pourrait donc être intéressant de réunir des conseillers avec des spécialistes au sujet du stress en milieu de travail; le partage des expériences pourrait éventuellement apporter plus de créativité dans les pistes de solution, un des éléments de formation par ailleurs demandé par les conseillers.

Finalement, il apparaît un besoin évident en terme d'accompagnement en gestion des conflits ou de formation sur des aspects précis tel qu'évoqués à la page 101 de ce document, ne serait-ce que pour répondre aux préoccupations qu'ils ont exprimées en terme « *de ne pas tout prendre sur ses épaules* » et « *de ne pas se rendre malade à vouloir plus que le travailleur* ».

BIBLIOGRAPHIE

MONOGRAPHIES ET ARTICLES DE REVUES

ANTAKI, NABIL N., (1998) *Le règlement amiable des litiges*, Les éditions Yvon Blais, page 56.

BARUCH BUSH R. A., FOLGER, J.D., *The promise of mediation: The transform active model for conflict resolution*, (2nd Ed.), 304 p. EMI, 2004

BURGESS H., BURGESS, G. (1997) "Conflict Research Consortium" University of Colorado, United States. <http://conflict.colorado.edu/>

CHOINIERES, D. FRANCOIS, M. ET AL. (2007), *Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous aider* ». Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS :ED 6012).

CSST, *Rapport annuel de gestion 2006*. Site internet:
http://www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/87675453-D17F-4ECC-9082-FFC9F0CB03F2/0/DC_400_2033.pdf

CSST, *Qui sommes-nous, Mission*, Site internet, 2008:
http://www.csst.qc.ca/portail/fr/qui_sommes_nous/visite_guidee.htm

CSST, *Rapport d'orientation stratégique 2006-2009*, site Internet:
http://www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/4B4979AB-A22B-4441-97E0-903CBCBD37E6/2841/dc_200_2411_2.pdf

CSST, *Direction des ressources humaines*, site Intranet, 2008

CSST, *Direction de la prévention inspection, politiques internes*, site Intranet, 2008

DEYO, R. A. (1998) "Low back pain". *Scientific American*, August 2998, p. 49. New York

FISHER, R. & URY, W., (1982). *Comment réussir une négociation*, Roger Fisher et William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, (New York: Penguin Books, 1983). Éditions du Seuil, 2003.)

HARVEY, S., COURCY, F., PETIT, A., HUDON, J., TEED, M., LOISELLE, O., MORIN, A., (2006). « *Intervention organisationnelles et santé psychologique au travail* ». IRSST Études et recherches Rapport R-474, Université Bishop, Université de Sherbrooke.

LALONDE, L. (2008) « *La conciliation-décision à la CSST : État de la pratique, enjeux et perspectives* », Rapport de recherche présenté à la CSST, Université de Sherbrooke.

LALONDE, L., (2001) « *Médiation et droit : opposition, intégration ou transformation? Le continuum dans la pratique civile et commerciale de la médiation* ». Développement récent en médiation Service de la formation permanente Barreau du Québec, édition Yvon Blais.

LEGAULT, G., (2001) « *Les modes de règlement des différends : vers une autre justice ?* » GGC Éditions, Collection Essai et Conférence, Université de Sherbrooke.

MORENO, O., (2005) « *La médiation et la conciliation en matière de droit du travail : nouveaux outils de résolution de conflits sociaux à visage humain* ». RPRD Revue de prévention et de règlement des différends, Vol. 3, numéro 3. Faculté de droit, Université Sherbrooke.

OTIS, L., (2001) « *La justice conciliatoire : l'envers du lent droit* », Éthique publique, revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale, vol. 3, no 2.

ROBERGE, J.-F., *Approche de résolution de problème en médiation et communication-relation*, Tableau distribué dans le cadre du cours de Communication et modes de PRD, dispensé par Jean-Francoys Roberge, docteur en psychologie et docteur en droit, professeur au programme de maîtrise en PRD de l'Université de Sherbrooke, janvier 2005.

SPF EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, (2006) « *Agir sur la souffrance relationnelle au travail- Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail* », Université de Liège, Bruxelles et ISW Limits.

SPITZER, W.O. (1986) « *Rapport du groupe de travail québécois sur les affections vertébrales chez les travailleurs* », IRSST, rapport E-017.

SULLIVAN, M.J.L., WARD, L.C., TRIPP, D., FRENCH, D., ADAMS, H., STANISH, W.D. (2005). *Secondary prevention of work disability: community-based psychosocial intervention for musculoskeletal disorders*. (Journal of Occupational Rehabilitation, in press).

SULLIVAN, M.J.L. (2003). *Emerging trends in secondary prevention for pain-related disability*. Clinical Journal of Pain; 19: 77 - 79.

SULLIVAN, M.J.L. & STANISH, W. (2003). *Psychologically-based occupational rehabilitation: The Pain-Disability Prevention Program*. Clinical Journal of Pain; 19: 97 - 104.

LOIS ET RÈGLEMENTS

Loi sur les accidents du travail et des maladies professionnelles (LATMP), disponible sur internet au

:http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_3_001/A3_001.html

Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST), disponible sur internet au:
http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_2_1/S2_1.html

DOCUMENTS PÉDAGOGIQUES

LALONDE, L. Cours PRD 750 Droit et modes de PRD, Programme de prévention et de règlement des différends, Faculté de droit, Université de Sherbrooke, automne 2005,

ROBERGE, J.-F., Cours PRD 751 Communication et modes de PRD, Programme de prévention et de règlement des différends, Faculté de droit, Université de Sherbrooke, hiver 2006,

ANNEXE

GUIDE DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

QUELLE EST LA PERCEPTION DU CONSEILLER EN RÉADAPTATION EN REGARD DE SON INTERVENTION AUPRÈS D'UN TRAVAILLEUR VIVANT UNE SITUATION DE CONFLIT DANS SON MILIEU DE TRAVAIL ?

CATÉGORIE PRÉLIMINAIRE : Données personnelles

	Variables	Questions	Indicateurs
1- Données personnelles	Formation en réadaptation	Depuis combien d'année travaillez-vous en réadaptation ?	Nombre d'année Heures de formation
	Formation en gestion des conflits	Quelle est votre formation en réadaptation ?	
	Formation en négociation	Avez-vous une formation en gestion des confits ou en négociation ?	
	Expérience		

CATÉGORIE I- CADRE D'INTERVENTION PROFESSIONNELLE

	Variables	Questions	Indicateurs
1.	Problème traité	<p>1. Parmi les risques de chronicité, quels cas rencontrez-vous le plus souvent ?</p> <p>2. Selon vous, est-ce que le conflit en milieu de travail constitue un facteur de risque de chronicité ?</p> <p>3. Selon vous, qu'est-ce qui définit un conflit en milieu de travail ?</p> <p>4. Voyez-vous ce type de problème dans votre pratique ?</p> <p>Si non. Voir i et ii</p> <hr/> <p>5. Pouvez-vous me donner un exemple d'un conflit en milieu de travail que vous avez rencontré ?</p> <hr/>	<p>Risque de chronicité</p> <p>Conflit</p> <hr/>

	Variables	Questions	Indicateurs
2.	Processus	<p>6. Comment diagnostiquez-vous les situations de conflit ?</p> <p>7. Avez-vous des outils de diagnostic de conflit ?</p> <p>8. Pouvez-vous me décrire une intervention type en présence d'un travailleur (T) en conflit dans son milieu de travail ?</p> <p>i) Quel serait votre intervention si vous constatiez la présence d'un conflit entre le travailleur et son milieu de travail ?</p> <p>ii) Quels outils pourriez-vous utiliser pour régler le conflit ?</p> <hr/>	<p>Nature</p> <p>Description</p> <p>Étape</p> <p>Intervention</p>

	Variables	Questions	Indicateurs
3.	Rôle du conseiller en réadaptation	9: Quel est le rôle du conseiller en regard du conflit entre le T et son milieu de travail ?	Négociation Décision Recommandation
4.	Rôle des tiers (travailleur-employeur)	10 : Le travailleur occupe quel rôle dans une situation de conflit au travail pendant le processus de réadaptation? 11) L'employeur occupe quel rôle dans une situation de conflit au travail pendant le processus de réadaptation?	«Empowerment» Soumis à la décision
5.	Finalité	12 : Selon vous, en quoi le règlement du conflit en cours de réadaptation influence l'objectif de retour au travail préconisé par la CSST ? 13 : Selon vous, quelle est la finalité de la CSST dans l'intervention face au travailleur en conflit dans son milieu de travail?	Retour au travail Règle le conflit

CATÉGORIE II- PROCESSUS DE PRÉVENTION ET DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

Variables	Indicateurs	Questions	Sondes
1.	Problème traité	14:Connaissez-vous des techniques de négociation ou de gestion des conflits ?	<p>A. - problème de position divergente-rapport de force</p> <p>- dynamique de confrontation</p> <p>dans le milieu de travail</p> <p>B. - dynamique de collaboration</p> <p>dans le milieu de travail</p>
2.	Processus	15 :Pouvez-vous me décrire un processus de négociation ?	<p>A- clarification des positions des parties</p> <p>- description</p> <p>- étapes du processus</p> <p>- intervention</p> <p>- recherche de compromis</p>

			<p>B- clarification des problèmes entre les parties</p> <ul style="list-style-type: none"> - description - étapes du processus - intervention - recherche de solution commune
3.	Rôle du conseiller en réadaptation	<p>16: Certains auteurs disent que la négociation assistée par un tiers vise à aider les parties à faire un compromis, d'autres disent qu'il s'agit d'aider les parties à comprendre le problème commun, qu'en pensez-vous ?</p>	<p>A : -amener un compromis</p> <ul style="list-style-type: none"> -argumenter le bien fondé des positions (persuasion) <p>B : amener la construction du problème –valeur-intérêt et besoin</p> <p>Reconstruire la relation</p>
4.	Rôle des tiers (travailleur-employeur)	<p>17 : Selon vous, quel rôle le travailleur a-t-il dans la gestion du conflit pendant le processus de réadaptation ?</p> <p>18 : Quel rôle l'employeur a-t-il dans la gestion du conflit pendant le processus de réadaptation ?</p>	<p>A : -maximiser ses intérêts</p> <p>B : reconnaissance d'un problème commun</p>

5	Finalité	I9 : Selon vous, quel but doit viser le conseiller en réadaptation dans la négociation pendant le processus de réadaptation?	A : entente reflétant le compromis B : entente qui réconcilie les intérêts, besoins et valeurs des partie.
---	----------	--	---

CATÉGORIE III- L'INTERVENTION VS LES ORIENTATIONS

	Variables	Questions	Indicateurs
1.	Compétence	<p>20: D'après-vous, est-ce que d'autre intervenant à la CSST devrait s'occuper du conflit du travailleur dans son milieu de travail?</p> <p>21 : Avez-vous déjà eu un dossier où, de façon concomitante, intervenait un conciliateur-décideur de la CSST ?</p> <p>22 : Que pensez-vous de cette situation : est-ce que les interventions offertes ont été complémentaires ou en contradiction avec votre intervention en réadaptation ?</p>	Impact Rôle inspecteur-conciliateur, gestionnaire

	Variables	Questions	Indicateurs
		<p>23 : Quel outil croyez-vous qu'il serait utile d'utiliser pour votre pratique en situation de conflit ?</p> <p>24: En tenant compte de votre expérience, qu'est-ce qui devrait être transformé dans la pratique du conseiller pour faciliter son intervention en gestion des conflits ?</p>	Outils