

Les prestations du Bureau du médiateur du BIT

Enquête auprès du personnel

Genève, février 2012

Tables des matières

1	Mandat	2
1.1	Contexte	2
1.2	Questions évaluatives	3
1.3	Méthode choisie	3
1.4	Organisation du rapport.....	3
2	Résultats et analyses	5
2.1	Connaissances des procédures formelles et informelles.....	5
2.2	Recours aux procédures formelles et informelles.....	7
2.3	Appréciation globale des procédures informelles.....	9
2.4	Satisfaction et utilité des prestations	12
2.5	Point de vue des conciliateurs.....	17
3	Conclusions et prospection	19
3.1	Accessibilité et utilisation des procédures informelles	19
3.2	Qualité des prestations	20
3.3	Pertinence des prestations.....	21
4	Annexes	22
4.1	Considérations méthodologiques.....	22
4.2	Profil des répondants.....	24
4.3	Satisfaction et utilité des prestations des conciliateurs	26
4.4	Sélection de tableaux croisés	29

1 MANDAT

1.1 Contexte

Le Bureau International du Travail (BIT) a mis en place différentes procédures devant prévenir ou régler des conflits et problèmes sur le lieu de travail¹. Outre les procédures formelles, le Bureau dispose de différentes procédures informelles, d'écoute, de conseil et de médiation, qui peuvent être engagées sans aucune contrainte administrative et dont aucune trace n'est conservée. Il s'agit donc de prestations d'un accès facile, qui cherchent à prévenir des conflits et si possible à éviter le recours aux procédures formelles.

Les options informelles sont le soutien et le conseil proposé par le médiateur, des conciliateurs et des tiers. Le médiateur siège au Bureau à Genève, tandis qu'un réseau d'une soixantaine de conciliateurs bénévoles répartis sur les différents sites régionaux du BIT facilitent un accès aux procédures informelles pour l'ensemble des quelques 3000 employé-e-s du BIT. Répondant exclusivement au Comité de Négociation Paritaire, le médiateur jouit d'une entière indépendance indispensable à l'accomplissement de sa mission.

La médiatrice en place entre 2006 et 2010 s'était attelée et avait contribué à faire connaître et à rendre accessible les prestations d'écoute et de conseil auprès du personnel. Selon les données disponibles pour 2009, quelques 200 employé-e-s avaient sollicité les services de la médiatrice, et un peu moins de cent demandes avaient été formulées aux conciliateurs. L'actuel médiateur, en fonction depuis 2010, souhaite à présent consolider l'offre et la faire évoluer en fonction des réponses recueillies dans le cadre de l'étude.

A cet effet, il a souhaité mieux connaître les avis et les besoins ressentis face aux services proposés par le bureau du médiateur, au moyen d'une enquête réalisée auprès de l'ensemble des employé-e-s du BIT. Un volet important de l'étude a été consacré à la question des conciliateurs dont les modalités de recours par le personnel sont peu claires à l'heure actuelle. Cet enjeu est d'autant plus important que cette étude coïncide avec le renouvellement du pool des conciliateurs, élus pour 4 ans.

Les objectifs poursuivis par cette enquête ont été l'évaluation de la qualité et pertinence des prestations et l'appui à leur optimisation.

¹ BIT, *Le règlement des problèmes sur le lieu de travail : guide de l'utilisateur*, Genève, 2008.

1.2 Questions évaluatives

Selon une réflexion commune avec le médiateur, Monsieur Marc Flegenheimer, le questionnaire à l'intention des employé-e-s du BIT devait permettre d'explorer les questions évaluatives suivantes.

Au niveau de l'accessibilité : Les prestations sont-elles bien identifiées, sont-elles reconnues comme légitimes ? Le bureau du médiateur est-il réputé comme discret et neutre ? Les procédures informelles sont-elles effectivement engagées lorsqu'un besoin apparaît ?

Au niveau des réalisations : Les procédures informelles donnent-elles satisfaction aux visiteurs ? Sont-elles jugées efficaces ?

Au niveau de la pertinence des prestations : Sont-elles adéquates pour répondre aux besoins ? Quels besoins ne parviennent-elles pas à couvrir ?

Prospecion : Quelle serait l'acceptation par les employé-e-s de différentes options d'adaptation des prestations ? Quelles propositions pour une optimisation de l'offre les employé-e-s formulent-ils et sur quels points ces propositions convergent-elles ?

Profil des répondants : Sexe, âge, ancienneté au sein du BIT, statut, fonction, lieu de travail, etc.

1.3 Méthode choisie

L'aspect méthodologique de l'enquête est développé dans l'annexe correspondant. Les principaux points ayant trait à la méthode sont les suivants :

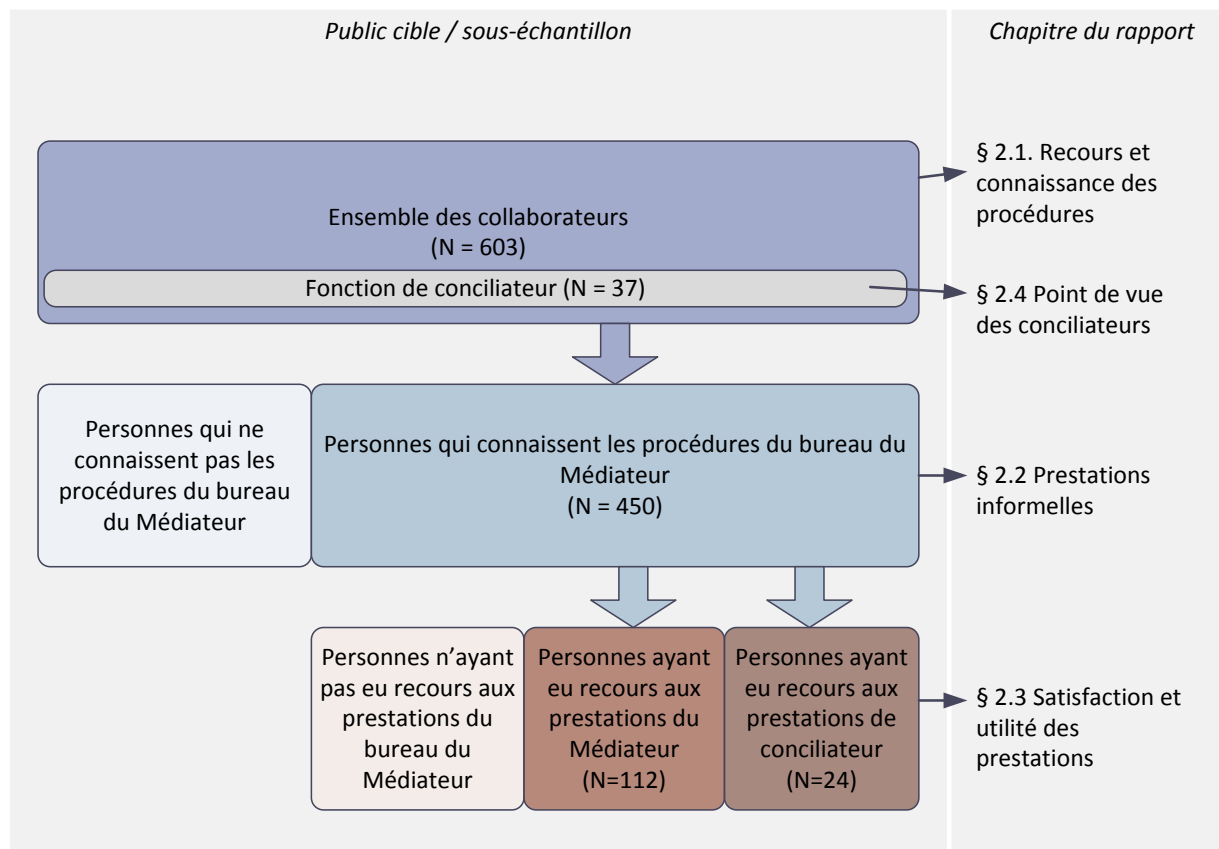
- La population ciblée par notre enquête était l'ensemble du personnel du BIT, pour lesquels sont prévues les prestations du médiateur et les autres procédures informelles, ce qui correspond à environ 3000 personnes
- La passation de l'enquête a été effectuée sous la forme d'un questionnaire en ligne (français, anglais et espagnol) et elle s'est déroulée de mi-juillet à fin août 2011
- 603 réponses valides nous sont parvenues. Le taux de retour - proportion du personnel ayant répondu à notre enquête - est donc de 20 % environ, ce qui peut être jugé comme très satisfaisant, selon notre expérience d'enquête comparable
- La représentativité de l'échantillon est dans l'ensemble suffisante selon nos critères pour garantir la pertinence de nos analyses. Le personnel au siège ainsi que celui au bénéfice d'un contrat à durée indéterminée est légèrement surreprésenté dans notre enquête, ce qui peut signifier un léger biais d'auto-sélection (les personnes connaissant les procédures informelles sont plus enclines à participer à l'enquête). Ces surreprésentations sont des éléments qui sont pris en compte dans les interprétations des résultats. On peut en effet s'attendre à ce que la posture des employés vis-à-vis de procédures de résolutions de conflits diffèrent selon leur position, notamment s'ils disposent d'une certaine stabilité contractuelle auprès de l'organisation.

1.4 Organisation du rapport

Toutes les questions citées ci-dessus ne s'appliquent pas à l'ensemble du personnel. Par exemple, seules les personnes ayant eu recours aux prestations du médiateur sont aptes à juger de leur

utilité. Le tableau ci-dessous synthétise les différents sous-échantillons utilisés dans notre enquête, ainsi que les renvois vers les chapitres du rapport correspondants.

Tableau 1 : Structure du questionnaire et du rapport



2 RESULTATS ET ANALYSES

Pour faciliter la lecture du document, le masculin générique est utilisé pour désigner les deux sexes. Par *collaborateurs*, on entend les collaboratrices et collaborateurs du BIT, et de façon analogue pour les différentes fonctions (médiateur, conciliateur, directeur, etc.).

2.1 Connaissances des procédures formelles et informelles

Nous analysons ci-dessous le niveau de connaissance des procédures formelles et informelles de règlement des problèmes sur le lieu de travail au sein du personnel du BIT.

Tableau 2 : Connaissances de procédures informelles

Intitulé question: Quelles sont vos connaissances de ces différentes procédures ?

	Je connais les procédures	J'en ai entendu parler mais ne connais pas les procédures	Je n'en ai jamais entendu parler	(j'ai eu recours)	(Non réponse)	Total
Prestation et procédures proposée par le médiateur/la médiatrice	91	233	144	112	23	603
Prestation et procédures proposée par les conciliateurs/trices	70	192	207	24	110	603

A la lecture de ce tableau, les prestations proposées par le médiateur sont relativement bien connues, environ un quart des collaborateurs ignorent leur existence. Le niveau de connaissance est moindre concernant les prestations délivrées par les conciliateurs, puisqu'un tiers environ des collaborateurs ne la connaissent pas. En considérant que les non-réponses s'interprètent comme une non-connaissance de la prestation, c'est plus de la moitié des répondants qui ne connaît pas les prestations des conciliateurs.

Tableau 3 : Connaissances du médiateur, selon le lieu d'affectation

Quelles sont vos connaissances des prestations et procédures proposées par le MEDiateur / LA MEDIATRICE?

	Je connais les procédures	J'en ai entendu parler mais ne connais pas les procédures	Je n'en ai jamais entendu parler	(j'ai eu recours)	(Non réponse)	Total
SIEGE	41	119	47	82	8	297
Terrain	47	107	92	26	14	286

Le niveau de connaissances de prestation du médiateur est moins élevé sur le terrain qu'au siège. 16% des répondants n'en ont jamais entendu parler au siège contre 32% sur le terrain. La visibilité

des prestations des conciliateurs ne se différencie quant à elle pas selon le lieu d'affectation (cf Tableau 21).

Les commentaires transmis par les répondants corroborent ce constat d'une plus grande visibilité et notoriété des prestations du médiateur. Dans certains cas, on constate par ailleurs des confusions entre conciliateur et médiateur, signes que ces deux fonctions et leurs rôles ne sont pas clairement distingués.

Tableau 4 : Moyen de connaissances des procédures informelles

Veuillez préciser par quel moyen vous avez été informé de ces procédures.

	Nb	
Information reçue par des collègues de travail	228	50,7%
Information par intranet/newsletter	174	38,7%
Information orale donnée par le médiateur/la médiatrice	113	25,1%
Brochure "règlement des problèmes sur le lieu de travail"	69	15,3%
Information sur le site Internet du bureau du médiateur	48	10,7%
Information reçue par la hiérarchie	48	10,7%
Information reçue par un conciliateur/ une conciliatrice	30	6,7%
Autre	27	6,0%
Information par le syndicat du personnel	26	5,8%
Formation / cours	7	1,6%
Total	450	

Note : le total correspond à la somme des énoncés cochés. Cette somme est supérieure au nombre de personnes ayant répondu à cette question, des réponses multiples y ayant été autorisées.

Le principal vecteur d'information sur les procédures et prestations informelles est l'échange entre collègues, le « bouche-à-oreille » (50.7%). Les différents outils institutionnels d'information aux mains du médiateur (newsletter, Site Internet, information orale, brochure) constituent un autre canal important (entre 10% et 38%). La communication par la hiérarchie ou le syndicat du personnel reste assez limitée, de même que l'information donnée par les conciliateurs.

On constate que les collaborateurs engagés récemment sont plus largement informés par leurs collègues (cf Tableau 22). La part des conciliateurs comme informateurs est quasiment négligeable pour le personnel au siège, ce qui trouve vraisemblablement son explication dans la proximité du médiateur qui peut fournir directement l'information.

Tableau 5 : Connaissances de procédures formelles

Quelles sont vos connaissances de ces différentes procédures ?

	Je connais les procédures	J'en ai entendu parler mais ne connais pas les procédures	Je n'en ai jamais entendu parler	(j'ai eu recours)	(Non réponse)	Total
Examen par le Dpt développement des ressources humaines (HRD)	72	205	217	54	55	603
Recours auprès de la Commission consultative paritaire de recours (CCPR)	73	217	224	27	62	603
Tribunal administratif de l'OIT	85	298	133	18	69	603



La possibilité de recours auprès du Tribunal administratif est largement connue, bien plus que les voies auprès du Département des ressources humaines ou de la CCPR, et ceci malgré le fait qu'elle soit saisie plus rarement. Force est de constater que les procédures formelles, dont on devrait pouvoir supposer un ancrage institutionnel fort, ne sont dans l'ensemble pas mieux connus que les procédures informelles.

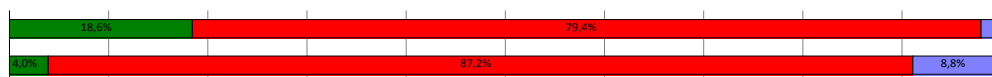
2.2 Recours aux procédures formelles et informelles

La partie suivante est consacrée à l'utilisation faite par le personnel du BIT des procédures formelles et informelles.

Tableau 6 : Recours aux procédures informelles

Veuillez indiquer si par le passé vous avez eu recours aux procédures suivantes

	Oui	Non	(Non réponse)	Total
Prestation et procédures proposée par le médiateur/la médiatrice	112	479	12	603
Prestation et procédures proposée par les conciliateurs/trices au siège et dans les régions	24	526	53	603



Selon les résultats obtenus dans le cadre de notre enquête, environ 19% des collaborateurs ont eu recours à des prestations proposées par le médiateur et 4% à celles des conciliateurs. Pour les raisons d'auto-sélection mentionnées précédemment (chapitre 1.3), ces taux surestiment très clairement la réalité. Ils donnent néanmoins une indication intéressante concernant la distribution très asymétrique des prestations délivrées par le médiateur et par les conciliateurs.

Tableau 7 : Recours aux prestations du médiateur selon le lieu d'affectation

Avez-vous eu recours aux prestations et procédures proposées par le médiateur ?

	<div><div></div>Oui</div>	<div><div></div>Non, jamais</div>	Total
SIEGE	82	213	295
Terrain	26	250	276

27.8%

72.2%9.4%

Les collaborateurs du siège recourent plus fréquemment aux prestations proposées par le médiateur que ceux sur le terrain.

Ce résultat peut être mis en lien direct avec l’emplacement du médiateur au siège. Le réseau de conciliateurs sur les différents sites régionaux tend précisément à contrer cette disparité en garantissant également un bon accès aux prestations informelles.

Tableau 8: Recours aux prestations du médiateur selon l’ancienneté

Avez-vous eu recours aux prestations et procédures proposées par le médiateur ?

	<div><div></div>Oui</div>	<div><div></div>Non, jamais</div>	Total
Moins de 3 ans	10	99	109
3-10 ans	37	145	182
Plus de 10 ans	55	205	260

9.2%

90.8%20.3%21.2%

La fréquence de recours se distingue également selon l’ancienneté. Le personnel engagé depuis moins de 3 ans recourt de façon moindre aux prestations du médiateur, 10% contre 20% pour les collaborateurs avec une ancienneté supérieure à 3 ans.

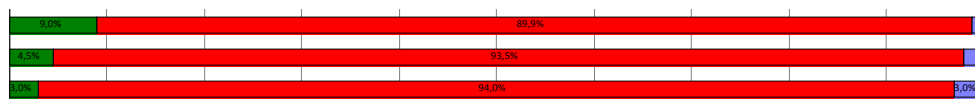
Ce résultat donne lieu à différentes interprétations. En premier lieu, l’ancienneté peut augmenter la *probabilité de connaître les prestations* et par conséquent de les utiliser. En outre, pour des raisons purement probabilistes, *le risque de rencontrer des problèmes au lieu de travail* et donc de nécessiter les procédures informelles dépend également de la durée de la période de travail.

Une autre explication a trait à la position des employés. Les personnes disposant d’un contrat à durée indéterminée ont une position leur donnant plus de garanties pour mobiliser ce type de prestations. Au contraire, des employés avec peu d’expérience, dont le contrat est à durée déterminée vont hésiter à recourir à ces instruments ou ne pas se sentir concernés.

Tableau 9 : Recours aux procédures formelles

Avez-vous par le passé déjà eu recours aux procédures suivantes ?

	Oui	Non	(Non réponse)	Total
Examen par le Dpt développement des ressources humaines (HRD)	54	542	7	603
Recours auprès de la Commission consultative paritaire de recours (CCPR)	27	564	12	603
Tribunal administratif de l'OIT	18	567	18	603



En comparaison avec les procédures informelles étudiées plus haut, on constate que les procédures formelles sont moins fréquemment mobilisées². Logiquement, les procédures plus lourdes de recours auprès de la CCPR et d'appels au Tribunal administratifs sont moins largement utilisées.

2.3 Appréciation globale des procédures informelles

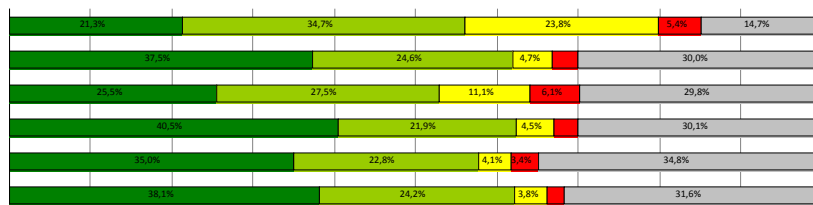
Les questions ci-dessous s'adressent aux personnes qui connaissent les procédures informelles du bureau du médiateur. Nous les avons interrogées sur leur appréciation des prestations. Il s'agit ici d'une appréciation générale sur le principe et le mode de fonctionnement des prestations et non sur la manière dont elles ont été délivrées. Ce dernier point, et en particulier la dimension de la satisfaction des prestations auprès des visiteurs, seront étudiés plus loin.

² Pour affiner l'analyse, il serait intéressant de comparer ces résultats avec les statistiques officielles de recours aux procédures formelles. Ceci n'a toutefois pas été fait dans le cadre de notre étude.

Tableau 10 : Appréciations des prestations du médiateur

Parmi les affirmations suivantes, veuillez indiquer si elles correspondent "tout à fait", "plutôt", "plutôt pas" ou "pas du tout" à ce que vous pensez des prestations du MEDiateur / de la MEDiatrice :

	Tout à fait	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout	Ne sait pas	Total
La position et le rôle du médiateur/de la médiatrice dans l'organisation sont clairs	94	153	105	24	65	441
Le médiateur/la médiatrice jouit d'une indépendance envers le syndicat du personnel	166	109	21	14	133	443
Le médiateur/la médiatrice jouit d'une indépendance envers la hiérarchie de l'organisation	113	122	49	27	132	443
Le médiateur/la médiatrice gère en toute confidentialité les demandes qui lui sont adressées	179	97	20	13	133	442
Le médiateur/la médiatrice est neutre envers les visiteurs, il/elle ne porte pas de jugement	155	101	18	15	154	443
Le médiateur/la médiatrice est ouvert/e pour répondre à toute demande qui lui est adressée	169	107	17	10	140	443



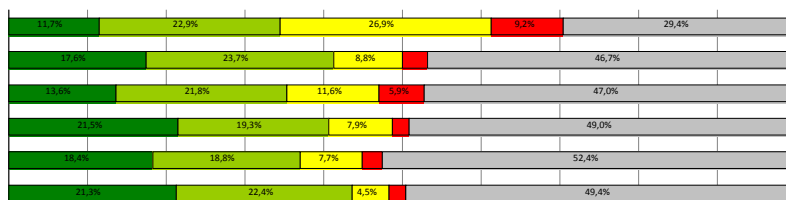
Dans l'ensemble, les personnes interrogées jugent très positivement les prestations offertes par le médiateur. Ils reconnaissent largement l'indépendance du médiateur, son ouverture et sa neutralité, ainsi que la confidentialité du traitement. Le seul point qui est mis en exergue est la position / le rôle du médiateur dans l'organisation qui ne semblent pas clairs aux yeux de tous les répondants (29% d'avis plutôt ou très négatifs).

Les réponses des collaborateurs au Siège et celles des collaborateurs de terrain sont identiques, sauf sur un point. Les employés de terrain sont légèrement plus critiques sur l'indépendance du médiateur vis-à-vis du syndicat (cf Tableau 23). L'interprétation de ce résultat est difficile, il s'agit peut-être d'un ressenti dû à l'éloignement des collaborateurs de terrain. En croisant les réponses obtenues selon l'ancienneté des collaborateurs, on ne constate pas de disparité dans les opinions sur les prestations.

Tableau 11 : Appréciations des prestations des conciliateurs

Parmi les affirmations suivantes, veuillez indiquer si elles correspondent "tout à fait", "plutôt", "plutôt pas" ou "pas du tout" à ce que vous pensez des prestations des CONCILIEURS/TRICES :

	Tout à fait	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout	Ne sait pas	Total
La position et le rôle des conciliateurs/trices dans l'organisation sont clairs	52	102	120	41	131	446
Les conciliateurs/trices jouissent d'une indépendance envers le syndicat du personnel	78	105	39	14	207	443
Les conciliateurs/trices jouissent d'une indépendance envers la hiérarchie de l'organisation	60	96	51	26	207	440
Les conciliateurs/trices gèrent en toute confidentialité les demandes qui leur sont adressées	95	85	35	10	216	441
Les conciliateurs/trices sont neutres envers les visiteurs, ils/elles ne portent pas de jugement	81	83	34	12	231	441
Les conciliateurs/trices sont ouvert/e/s pour répondre à toute demande qui leur est adressées	94	99	20	10	218	441



On constate que les collaborateurs du BIT ont une appréciation globalement aussi positive en ce qui concerne les prestations des conciliateurs. Comme pour le médiateur, c'est surtout la clarté et en partie aussi l'indépendance qui suscite le plus d'avis mitigés (36%, respectivement 17.5% d'avis plutôt ou très négatifs).

Les différences constatées entre les collaborateurs siège et terrain concernent principalement la proportion de réponses « Ne sait pas ». Celles-ci sont plus fréquentes pour les employés au siège qui sont plus proches du médiateur et de ce fait plus éloignés des conciliateurs. Pour cette même raison d'éloignement, les employés du siège évaluent plus négativement la clarté du rôle des conciliateurs (cf. Tableau 24). L'ancienneté et le type de contrat n'ont pas d'effets sur l'appréciation des prestations délivrées par les conciliateurs.

A noter qu'une part importante des répondants ne s'est pas prononcée sur ces questions malgré le fait d'affirmer connaître les procédures informelles. Cela tient au fait qu'ils estiment ne pas connaître suffisamment le fonctionnement concret de l'une ou l'autre des prestations pour pouvoir se prononcer sur ses qualités.

Il est également frappant de noter que les non-réponses sont nettement supérieures à propos des conciliateurs qu'envers le médiateur. Ce résultat vient corroborer le constat d'une faible notoriété globale des prestations fournies par les conciliateurs (cf. chapitre 2.1).

2.4 Satisfaction et utilité des prestations

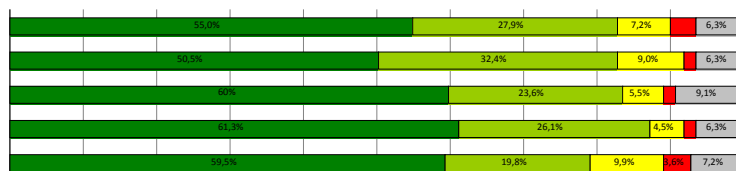
2.4.1 Prestations du médiateur

Nous présentons ci-dessous les résultats concernant les personnes ayant eu recours aux prestations du médiateur (N=112), lesquels se sont prononcés sur leur satisfaction et sur l'utilité des prestations.

Tableau 12 : Satisfaction envers les prestations du médiateur

Parmi les affirmations suivantes, veuillez indiquer si elles correspondent "tout à fait", "plutôt", "plutôt pas" ou "pas du tout" à ce que vous pensez des procédures informelles :

	Tout à fait	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout	Ne sait pas	Total
Le rôle du médiateur/conciliateur a été clairement présenté lors de la première rencontre	61	31	8	4	7	111
Le médiateur/conciliateur a été facilement accessible (emplacement du bureau, horaires, etc.)	56	36	10	2	7	111
Une grande importance a été accordée par le médiateur/conciliateur à la confidentialité des échanges	66	26	6	2	10	110
Le médiateur/conciliateur a eu une bonne disponibilité pour répondre à ma requête (délais de réponse, temps de discussion etc.)	68	29	5	2	7	111
Je me suis senti-e écouté-e et compris-e et parlant au médiateur/conciliateur de ma situation	66	22	11	4	8	111



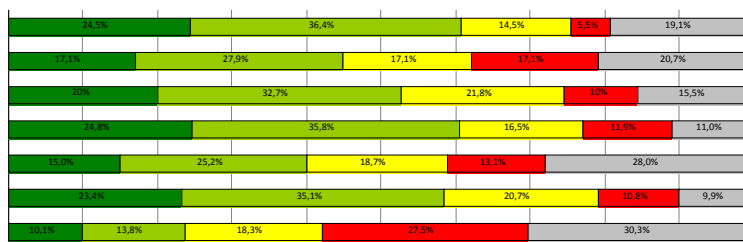
Les réponses sur ces différents points démontrent que les visiteurs ont dans l'ensemble un niveau de satisfaction très élevé (plus de 80% d'avis positifs), que cela touche aux explications données par le médiateur de son rôle ; à son accessibilité ; au respect de la confidentialité ; à sa disponibilité ou à la qualité d'écoute et de compréhension.

On peut aisément en déduire que la méthode de travail et les qualités humaines et sociales dans l'échange avec le médiateur répondent très largement aux attentes et besoins des visiteurs.

Tableau 13 : Utilité des prestations du médiateur

Parmi les affirmations suivantes, veuillez indiquer si elles correspondent "tout à fait", "plutôt", "plutôt pas" ou "pas du tout" à ce que vous pensez du contact avec le médiateur en réponse à votre requête?

	Tout à fait	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout	Ne sait pas/Ne s'applique pas	Total
Il/elle m'a fait connaître mes droits et devoirs dans mes relations de travail	27	40	16	6	21	110
Il/elle m'a permis d'engager un dialogue constructif avec ma/mon collègue, avec qui j'avais un contentieux	19	31	19	19	23	111
Il/elle m'a fait voir ma situation depuis une autre perspective, ce qui a permis d'apaiser la situation	22	36	24	11	17	110
Suite à l'échange, je me suis senti-e mieux préparé-e pour gérer la situation conflictuelle	27	39	18	13	12	109
Cet échange a permis d'éviter une procédure formelle que j'avais initialement envisagée	16	27	20	14	30	107
Il/elle m'a aidé à envisager différentes options en réponse au conflit vécu	26	39	23	12	11	111
Il/elle m'a orienté vers d'autres services adéquats pour répondre à ma requête	11	15	20	30	33	109



Nous avons également interrogé les collaborateurs sur l'utilité perçue de leur recours aux prestations. A cet effet, différents possibles effets ont été identifiés et soumis à appréciation. Il faut bien comprendre que certains des effets décrits ne sont pas nécessairement souhaitables dans tous les cas de figure (l'évitement d'une procédure formelle n'est par exemple pas systématiquement recherché). Dans ce sens, les réponses négatives ne sont pas nécessairement le signe d'un manque dans les prestations.

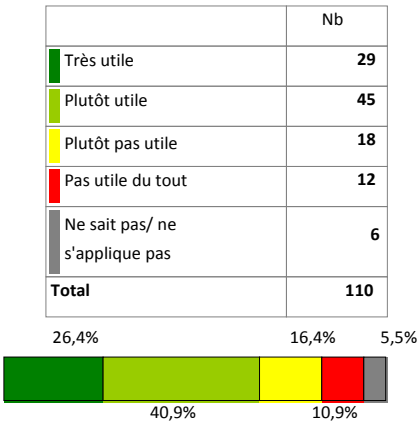
A la lecture du tableau, on peut constater que les effets les plus tangibles des procédures informelles ont trait à l'évolution de la compréhension et du regard porté sur le problème à l'origine de la procédure. Cela concerne autant les droits et devoirs de chaque partie en conflit, de l'analyse qui en est faite et des réponses envisageables. Ces effets désignent tous une évolution dans la prédisposition intérieure (*preparedness*) face au conflit, sous forme de connaissances et de convictions en amont de la recherche concrète d'une solution.

Les effets en termes de résolution de conflit, qui entraîne donc une action (recherche de dialogue, éviter la procédure informelle, orientation vers d'autres services), ont été jugés plus faibles auprès des répondants. Cela ne surprend guère, puisque ces trois options ne sont qu'un choix d'actions parmi d'autres d'une part, mais aussi en raison de la multitude de facteurs externes ayant une influence sur la résolution de conflits, et sur lesquels les procédures informelles n'ont pas d'emprise.

Les commentaires formulés par les participants montrent ainsi que la réussite d’une procédure informelle est dépendante de la collaboration de toutes les parties concernées. Plusieurs personnes soulignent par exemple que dans leur cas, l’autre partie concernée a refusé de participer à la procédure, ce qui a débouché sur un échec.

Tableau 14 : Utilité globale perçue des prestations du médiateur

En résumé, comment jugez-vous l'utilité de l'appui proposé par le médiateur en réponse à votre requête?

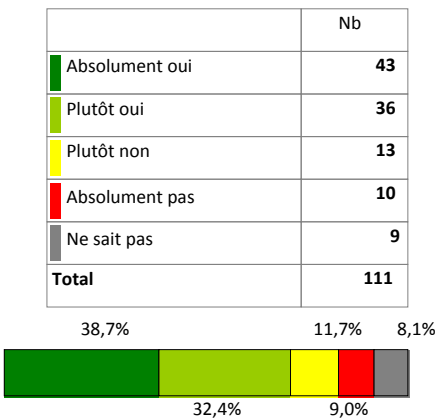


L'utilité globale de l'appui du médiateur est jugée positivement par les 2/3 des visiteurs. Un quart environ considère que l'appui n'a pas été utile.

L'interprétation de ces résultats n'est pas aisée, puisqu'ils apparaissent en demi-teinte. En s'appuyant sur le constat précédent, les procédures informelles ne semblent pas suffire ou convenir pour résoudre les conflits dans certaines situations spécifiques. La grande majorité de réponses positives souligne toutefois l'intérêt global que revêt ce type de prestations.

Tableau 15 : Motivation à recourir à nouveau aux prestations du médiateur

En rencontrant à l'avenir une situation de travail problématique, auriez-vous à nouveau recours aux prestations du médiateur?



Cette appréciation globalement positive se traduit également par le fait qu’une grande majorité (70% environ) des visiteurs est prête à recourir à nouveau aux prestations du médiateur en cas de situation problématique.

Ici également la limite soulignée par les répondants concerne la collaboration de toutes les parties engagées dans un problème.

2.4.2 Prestations des conciliateurs

Comme présenté au point 2.1, notre échantillon compte un nombre restreint de personnes qui ont eu recours aux prestations de conciliateurs (N=24). Nous ne pouvons pas effectuer d'analyse quantitative sur un si petit échantillon. Les tableaux de résultats sont toutefois disponibles en annexe (4.3).

Les principales tendances indiquées par les données disponibles expriment toutefois une satisfaction comparable à celles des prestations du médiateur, tant en ce qui concerne la satisfaction envers les conditions-cadres (clarté, accessibilité, confidentialité, disponibilité et qualité de l'écoute) que l'utilité ressentie.

2.4.3 Remarques et commentaires

Les commentaires exprimés dans les questions ouvertes soulignent dans l'ensemble le jugement très positif des collaborateurs en ce qui concerne les prestations informelles.

Les commentaires transmis mettent en évidence les points forts suivants sur les **prestations du médiateur**³

- Empathie, écoute : le médiateur fait preuve d'une grande empathie dans les situations dans lesquelles il est intervenu. Les répondants soulignent ses qualités d'écoute.
- Dialogue constructif et réalisme : au-delà de l'écoute, le médiateur recherche des solutions concrètes pour les problématiques. Une large partie des commentaires sont positifs. Certains soulignent cependant les limites dans la mise en place des solutions proposées, de par la position externe du médiateur et son absence d'un pouvoir décisionnel.
- Réduction des tensions et amélioration de la communication : un autre axe qui est apprécié est la position de « go-between ». Celle-ci permet de restaurer la communication entre des parties en conflit.

Les manques identifiés au niveau des prestations sont principalement de deux ordres.

- Manque de suivi : Il s'agit d'une part d'un manque de suivi des situations. Plusieurs collaborateurs indiquent que le médiateur n'a pas assez pris de nouvelles auprès d'eux pour connaître l'évolution de la situation. Selon les informations à notre disposition, le nouveau médiateur en place cherche à maintenir un contact avec ses visiteurs.
- Absence de pouvoir décisionnel : D'autre part, certains collaborateurs regrettent l'absence de pouvoir réel du médiateur. Leur marge de manœuvre est trop étroite pour permettre dans certains cas de débloquer la situation, d'autant plus que la réussite d'une procédure est dépendante de l'adhésion des différentes parties impliquées. Si une des parties refuse de participer à la résolution du conflit, il est impossible de l'engager dans une procédure informelle.

Concernant les aspects positifs de la **relation avec le médiateur**⁴, les trois dimensions suivantes sont celles qui sont le plus fréquemment relevées par les répondants :

³ Ces commentaires concernent la fonction du médiateur, ils se réfèrent donc – sauf mention contraire – aux différentes personnes l'ayant occupé par le passé.

- Confidentialité : la confidentialité fait partie des conditions indispensables pour que les prestations informelles soient pertinentes. Les répondants sont convaincus que la confidentialité est assurée par le médiateur.
- Impartialité et neutralité : le médiateur apparaît comme un acteur impartial et neutre dans les débats. L'absence de parti pris constitue un avantage dans la recherche de solutions pour débloquer des situations problématiques, car il est à l'écart des dynamiques existantes.
- Accessibilité, disponibilité : les répondants sont également satisfaits de l'accessibilité du médiateur. Certains commentaires soulignent qu'il a pu répondre à des situations urgentes.

En relayant certains commentaires transmis, plusieurs aspects du travail du médiateur pourraient être améliorés

- Accessibilité : certains collaborateurs trouvent qu'elle pourrait être améliorée
- Indépendance : La position du médiateur suscite quelques critiques. Certains collaborateurs ont trouvé que dans leurs situations, le médiateur a trop soutenu la vision du management. D'autre commentaire indiquent une trop grande proximité avec le HRD. En fonction de la trajectoire professionnelle de l'actuel médiateur, cette critique semble avoir été désamorcée.
- Présence, visibilité : la méconnaissance des prestations et procédures informelles apparaît également dans les commentaires. De nombreux répondants proposent que le médiateur fasse des efforts supplémentaires en matière de communication. Il s'agirait d'une part d'informer sur l'existence des prestations, par exemple sous la forme d'interview vidéo sur intranet ou de meetings annuels. Il y aurait également une tâche à entreprendre pour valoriser et communiquer sur les bénéfices et les succès des prestations informelles.

En ce qui concerne plus particulièrement les **conciliateurs**, très peu d'avis sont exprimés. Les qualités mises en avant sont leur accessibilité. Selon les cas, les répondants soulignent les compétences d'écoute des conciliateurs avec lesquels ils ont eu un contact, ainsi que la qualité des conseils délivrés. En se montrant plus critiques, quelques répondants souhaiteraient une plus grande impartialité et une meilleure indépendance des conciliateurs.

⁴ Pour rappel, nous ne pouvons pas déterminer si ces jugements concernent des situations actuelles ou plus anciennes, respectivement s'ils concernent la précédente médiatrice ou le présent médiateur.

2.5 Point de vue des conciliateurs

Nous avons interrogé les personnes qui exercent en tant que conciliateurs sur leur expérience dans cette fonction et leur appréciation des prestations délivrées. Au total, 36 conciliateurs nous ont répondu.

Tableau 16 : Sollicitation pour les conciliateurs

En votre fonction de conciliateur/conciliatrice, combien de fois avez-vous été sollicité par des employés du BIT durant les derniers 12 mois?

	Nb	
Aucune fois	20	55,6%
1 fois	8	22,2%
2-5 fois	6	16,7%
6-10 fois	1	2,8%
Plus de 10 fois	0	0,0%
Ne sais pas/Ne s'applique pas	1	2,8%
Total	36	

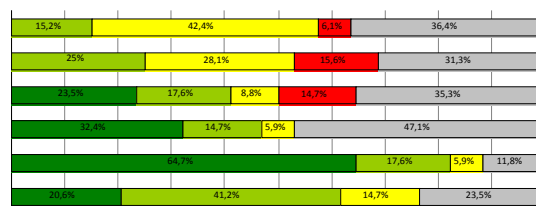
On constate que plus de la moitié des conciliateurs n'ont pas du tout été sollicités dans les 12 derniers mois. Les conciliateurs au siège sont légèrement moins sollicités que ceux exerçant sur le terrain (cf. Tableau 25 : Sollicitation des conciliateurs, selon l'affectation).

Ce constat d'une faible mobilisation est corroboré par plusieurs commentaires dans lesquels l'absence de sollicitation concrète dans la tâche de conciliateur est soulignée.

Tableau 17 : Appréciation de la fonction par les conciliateurs

Parmi les affirmations suivantes, veuillez indiquer si elles correspondent « tout à fait », « plutôt », « plutôt pas » ou « pas du tout » à votre expérience en tant que conciliateur/conciliatrice

	Tout à fait	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout	Ne sait pas/Ne s'applique pas	Total
Les procédures informelles sont connues du personnel engagé au siège de l'organisation	0	5	14	2	12	33
Les procédures informelles sont connues du personnel engagé dans les bureaux/programmes de la région où je travaille	0	8	9	5	10	32
Ma direction/ma hiérarchie me soutient pour que je puisse exercer ma fonction de conciliateur/conciliatrice dans de bonnes conditions	8	6	3	5	12	34
Si j'en fais la demande, le médiateur/la médiatrice m'appuie dans ma fonction de conciliateur/conciliatrice	11	5	2	0	16	34
Dans l'exercice de ma fonction de conciliateur/conciliatrice, la confidentialité peut être entièrement assurée	22	6	2	0	4	34
La fonction de conciliateur/conciliatrice a fait ses preuves et répond à une demande	7	14	5	0	8	34



De l'avis d'une majorité des conciliateurs consultés, le niveau de connaissance des procédures informelles auprès du personnel est faible, voire très faible. Cette appréciation rejoint les résultats obtenus précédemment, mettant en lumière la faible notoriété des conciliateurs (cf. chapitre 2.1)

Les conciliateurs ont une appréciation positive sur les conditions pratiques des prestations et en particulier leur accessibilité. De leur point de vue, l'appui par le médiateur est bon, et la confidentialité peut être assurée, bien que certaines réponses aux questions ouvertes expriment un besoin de clarification des liens entre les conciliateurs et le médiateur. On note enfin que le soutien par la direction est jugé par une majorité comme bon, mais que certaines personnes ne partagent pas du tout cet avis, signifiant clairement l'absence d'un appui par la hiérarchie.

En relayant certains commentaires libres, les conciliateurs ont apprécié la formation pour leur fonction et la mise en réseau avec les autres conciliateurs. Plusieurs répondants soulignent que le développement de compétences par la formation et la pratique de conciliation leur a fourni des outils qui se révèlent utiles dans leurs activités, notamment quand ils assurent une fonction d'encadrement.

3 CONCLUSIONS ET PROSPECTION

L'enquête présentée dans ce rapport part d'une interrogation de la part du médiateur sur les perceptions du personnel BIT au sujet de ses prestations. Quatre questions évaluatives ont été formulées, dont les réponses doivent aider le médiateur à prendre du recul sur le travail réalisé – et à réaliser – par son bureau.

1. Accessibilité et utilisation : les procédures informelles sont-elles connues et reconnues pour être envisagées par le personnel rencontrant un conflit à son lieu de travail ? Dans quelles proportions ont-elles été utilisées ?
2. Qualité des prestations : les prestations, telles qu'elles sont mises en place et dispensées, donnent-elles satisfaction aux destinataires ?
3. Pertinence des prestations : les procédures informelles répondent-elles, dans le principe et dans la pratique, aux besoins spécifiques de ses destinataires ?
4. Prospection : quelles pistes de réflexion ou d'action se dégagent-elles à partir des critiques formulées à l'égard des procédures informelles ?

En prenant appui sur les résultats de l'enquête, nous proposons dans ce chapitre répondre à ces quatre questions repères.

→ Les pistes de réflexion ou d'action sont formulées dans des encadrés, dans les passages correspondants.

3.1 Accessibilité et utilisation des procédures informelles

L'accessibilité des procédures peut être appréciée à l'aune de plusieurs indicateurs. Le niveau de connaissances – ou notoriété – en est un. La reconnaissance de sa légitimité et de ses qualités intrinsèques en est un autre. Tous deux sont nécessaires pour que, in fine, usage en soit fait.

Les prestations proposées par le médiateur sont connues d'une part importante du personnel. Ainsi, seulement un quart de l'échantillon de l'enquête n'a pas connaissance du tout du médiateur. Ce pourcentage est toutefois nettement supérieur pour ce qui est des conciliateurs (plus de 50%), clairement moins bien connus du personnel. Les procédures informelles jouissent par ailleurs d'une notoriété semblable à celle constatée à propos des procédures formelles.

Une réserve s'impose quant à la validité de ces résultats. En effet, l'enquête a mobilisé plus particulièrement les collaboratrices et collaborateurs ayant déjà connaissance des procédures informelles. La notoriété est donc surévaluée dans la présente étude. De nombreux commentaires formulés dans l'enquête tout comme l'expérience du terrain par le médiateur viennent confirmer l'hypothèse d'une surestimation.

L'information circule principalement par voie informelle, entre collègues de travail (55%), les communications à diffusion large (newsletter, intranet) sont également un moyen efficace pour faire connaître les prestations. Fait marquant, les informateurs a priori privilégiés en matière de conflit de travail – à savoir la hiérarchie, le syndicat ou les conciliateurs – jouent un rôle moindre dans la diffusion de l'information sur les procédures informelles.

→ En réaction à des résultats sur la notoriété en demi-teinte, une stratégie de communication plus proactive semble s'imposer. De nombreuses pistes de réflexions sont proposées par les visiteurs (témoignages, multimédia, présentations collectives etc.) et méritent d'être approfondies.

→ Une information appropriée sur les procédures informelles est importantes à toutes les étapes, à savoir avant l'apparition d'un problème (connaissances préalables des types de prestations), au déclenchement du problème (choix de la bonne option) et pendant la procédure informelle (permettant de limiter/clarifier les attentes, en sachant que les procédures informelles ne peuvent pas régler toutes les situations

→ Il semble par ailleurs important de clarifier le rôle que peuvent et doivent jouer les cadres dans l'information au personnel sur les procédures informelles à leur disposition.

Les principes d'intervention régissant le travail réalisé par le bureau du médiateur – clarté de la mission, confidentialité, neutralité, indépendance, ouverture – sont très largement reconnus et admis par le personnel BIT. Cela est plus particulièrement le cas en considérant le médiateur, tandis que les conciliateurs soulèvent certaines interrogations quant à la clarté de leur rôle et en particulier leur indépendance vis-à-vis de leur hiérarchie dans les régions. Différents commentaires des conciliateurs donnent à penser que les conditions dans certains bureaux (notamment la taille et la culture de l'autorité et des relations de travail) les empêchent d'accomplir correctement leur mission. Ces avis restent toutefois minoritaires, puisqu'une grande partie se dit satisfaite des conditions cadres (confidentialité, indépendance, soutien de la hiérarchie).

→ Il serait nécessaire et utile de mieux connaître les conditions jugées difficiles auprès des bureaux pour pouvoir y apporter des réponses adéquates.

A la lumière des résultats, les procédures informelles semblent donc bénéficier d'une bonne assise et d'un niveau d'institutionnalisation élevé, elles présentent donc a priori une bonne accessibilité. Les résultats sont particulièrement positifs pour le médiateur. La notoriété limitée des procédures informelles vient toutefois ternir quelque peu ce jugement positif.

En considérant la fréquence de recours aux procédures informelles, des différences marquées apparaissent entre le médiateur et les conciliateurs, puisque ce premier serait sollicité trois fois plus que les derniers. Ces résultats sont corroborés par les conciliateurs eux-mêmes : plus de la moitié (55%) disent ainsi ne pas avoir été sollicité les douze derniers mois.

→ Le principal obstacle à une plus large sollicitation des conciliateurs ne semble pas relever du mode de travail de ceux-ci, qui est jugé très positivement, mais bien davantage des conditions facilitant ou préteritnant l'accès aux prestations. C'est donc sur le plan de l'information, de la communication et de la valorisation qu'une amélioration devrait être recherchée prioritairement.

3.2 Qualité des prestations

Les prestations offertes par le médiateur (indistinctement de la personne qui a occupé le poste dans le temps) donnent lieu à des appréciations très favorables. Ainsi, plus de 80% des répondants ayant engagé des procédures informelles se disent satisfaits, voire très satisfaits des conditions pratiques dans lesquelles celles-ci se sont déroulées (accessibilité géographique et temporelle, disponibilité), du respect du cadre normatif (clarté du rôle, confidentialité) et des qualités professionnelles et humaines de l'interlocuteur (écoute et compréhension).

De nombreux commentaires libres témoignent également de la satisfaction des visiteurs, qui relèvent l'empathie et l'écoute du médiateur, le dialogue constructif et empreint de réalisme.

Les quelques voix critiques regrettent un manque de suivi après la fin des échanges et l'absence de pouvoir du médiateur lorsque la résolution du conflit s'obtient par l'autorité. En considérant la particularité des procédures informelles et leur complémentarité avec les procédures formelles, cette critique ne semble toutefois pas entièrement recevable.

On peut ainsi aisément en déduire que la méthode de travail et les qualités humaines et sociales dans l'échange avec le médiateur répondent très largement aux attentes et besoins des visiteurs.

L'appréciation des quelques visiteurs de conciliateurs ayant participé à l'enquête, dont nous nous retiendrons d'extrapoler une tendance généralisable, est tout aussi positive.

3.3 Pertinence des prestations

La pertinence des prestations sera appréciée à la lumière de l'utilité que leur reconnaissent les visiteurs dans la résolution des conflits au lieu de travail. Les effets les plus tangibles et les plus fréquents peuvent être décrits comme une évolution dans la prédisposition personnelle des visiteurs face au conflit, sous forme de connaissances et de sensibilités (droits et devoirs de chaque partie, compréhension du conflit, projection vers des solutions). Cette prédisposition précède toute décision ou action, tout en l'orientant. Elle est déterminante dans la résolution du conflit. La procédure informelle a été moins fréquemment à l'origine d'actions concrètes (recherche de dialogue, renonciation à une procédure formelle) pour répondre aux conflits.

Dans une appréciation globale, l'utilité des procédures informelles a été jugée de manière assez contrastée, avec deux tiers favorables et un quart critique. A la lecture de ces résultats, elles apparaissent comme adéquates dans un nombre très important de cas. Ce n'est manifestement pas toujours le cas et certaines situations ne peuvent pas être résolues par cette voie. Ceci ne tient toutefois pas tant à la qualité des prestations (qui fait l'unanimité) mais bien plus à la nature de certains conflits, qui exigent d'autres voies de résolution.

Nous souhaitons apporter deux éclaircissements à ces résultats. Premièrement, il semble inévitable, et parfois peut-être nécessaire, que le bureau du médiateur soit sollicité pour des questions justifiant sur le fond le recours à des procédures formelles, envers lesquelles il est subsidiaire.

D'autre part, pour pouvoir pleinement exploiter la complémentarité entre procédures informelles et formelles, les voies et les critères d'accès à chaque procédure doivent être les plus visibles et compréhensibles auprès du personnel. Eu égard à la faible notoriété des procédures, ces conditions ne sont aujourd'hui pas réunies ce qui représente un obstacle à l'accomplissement effectif et efficace de la mission du bureau du médiateur.

→ Un croisement des résultats de cette enquête avec des études sur les procédures formelles (statistiques sur leur utilisation, profil des visiteurs, appréciation par les visiteurs) apporterait d'intéressants éclairages pour mieux comprendre les effets de sélection produits par une connaissance lacunaire des respectives procédures.

→ Tant les procédures formelles qu'informelles ont pour principale vocation de résoudre des conflits au lieu de travail. Ainsi, les procédures informelles sont aujourd'hui essentiellement sollicitées lorsqu'un conflit est survenu ou sur le point de l'être. Une action plus préventive, voire une intervention de promotion d'un climat de travail sain ne sont pas reconnues par le personnel comme faisant parti des attributions du bureau du médiateur, elles ne sont donc pas sollicitées, alors bien qu'un besoin – cette fois-ci de l'organisation toute entière – peut absolument exister.

4 ANNEXES

4.1 Considérations méthodologiques

4.1.1 Contexte et éléments méthodologiques

La population visée par notre enquête était le public-cible des prestations du médiateur et des autres procédures informelles, c'est-à-dire l'ensemble du personnel du BIT. La population de référence de l'enquête est d'environ 3000 personnes.

L'élaboration des questionnaires, puis ensuite le traitement des données ont été réalisées à l'aide du logiciel de statistiques LeSphinx.

Le questionnaire en trois langues (français, anglais et espagnol) a été mis à disposition des répondants sur notre plateforme d'enquêtes en ligne. Ceux-ci ont été contactés par le médiateur pour y participer. Le questionnaire en ligne a été accessible sur une période de 6 semaines environ, de mi-juillet à fin août 2011. Nous avons obtenu 603 réponses.

4.1.2 Traitement et analyses effectuées

Le périmètre de l'enquête était destiné à offrir une vision descriptive des opinions et avis de la population étudiée. Ainsi les analyses sont principalement descriptives, sous la forme de tableaux « à plat », présentant les effectifs et les pourcentages des différentes réponses.

Des analyses croisées ont également été menées. Celles-ci étudient la répartition des réponses selon certaines caractéristiques indépendantes des répondants (croisement). Ces analyses mettent en évidence des facteurs expliquant des différences factuelles, comme le recours aux procédures ou d'opinion vis-à-vis des prestations.

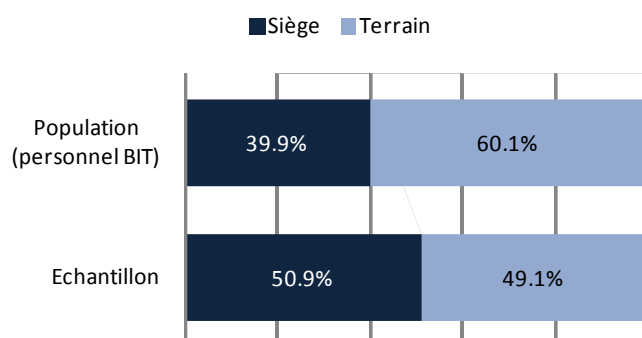
Dans le questionnaire, des champs de texte ont également été proposés aux répondants pour formuler leurs commentaires sur certains aspects des prestations du bureau du médiateur. Les réponses et les différents commentaires exprimés ont permis d'apporter des renseignements qualitatifs plus précis, complémentaires aux résultats bruts des analyses quantitatives.

4.1.3 Qualité des réponses

Une analyse sommaire de la représentativité a été effectuée, en contrôlant qu'aucun biais important n'existait dans l'échantillon qui a répondu à notre enquête. Pour ce faire, nous avons analysé les différences de répartition entre la population de base (personnel du BIT⁵) et notre échantillon, selon des caractéristiques factuelles, liées à leur statut professionnel.

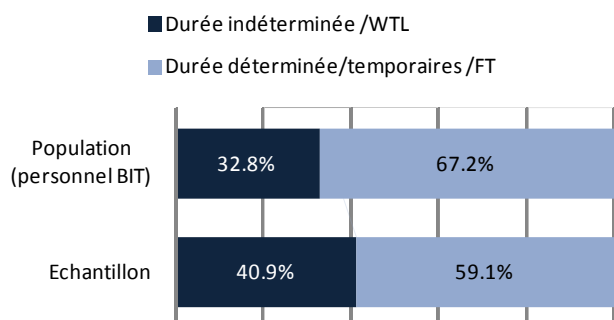
⁵ Données sur le personnel au 31 décembre 2010, fournies par le BIT

Figure 1 : Comparaison de la répartition selon l'affectation



Notre échantillon est composé pour la moitié de collaborateurs du siège, alors que ceux-ci constituent 40% dans le personnel. Il faut tenir compte d'une légère sous-représentation des collaborateurs terrain.

Figure 2 : Comparaison du type de contrat (engagement)



Du point de vue du type de contrat, on constate que notre échantillon contient environ 40% de collaborateurs à durée indéterminée. Cette catégorie (qui sont aussi les collaborateurs avec plus d'ancienneté) est donc surreprésentée.

Ces résultats nous donnent clairement à penser que les personnes connaissant les procédures informelles (car étant au siège et donc à proximité du bureau du médiateur ou étant à l'organisation depuis longtemps) sont surreprésentées dans notre échantillon. De manière générale, il convient de noter que cette enquête, comme toute enquête de ce type, est sensible à un biais d'auto-sélection. En effet, on constate que ce sont majoritairement les personnes intéressées qui répondent à un questionnaire. On peut donc penser que les personnes connaissant ou ayant eu recours à des prestations ont plus facilement participé à l'enquête. Ce biais nous pousse à nuancer certains résultats, qui ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la population (personnel du BIT).

Nous n'avons pas pu effectuer de comparaison au niveau de l'ancienneté entre l'ensemble des collaborateurs et l'échantillon des répondants. Cependant, on constate une forte corrélation entre l'ancienneté et le type de contrat (cf. Tableau 26). Les employés ayant été engagés récemment le sont à titre temporaire ou dans le cadre d'un CDD pour la plupart. Ceux qui ont une ancienneté de plus de 10 ans disposent majoritairement de contrats à durée indéterminée. Au niveau des interprétations, il faut tenir compte de la surreprésentation de personnes disposant d'une grande ancienneté dans notre échantillon. En effet, le recours à des prestations de résolution de conflits est différent pour des collaborateurs ayant une longue expérience de l'organisation et disposant de conditions de travail plus sûres.

Les tableaux présentant les caractéristiques de l'échantillon ayant répondu à l'enquête sont disponible ci-dessous (chapitre 4.2).

Le questionnaire comprenait des filtres, les questions apparaissaient seulement si elles étaient pertinentes sur la base de réponses déjà remplies, selon le tableau présenté au chapitre 1. Ainsi, dans les tableaux de réponses, l'effectif total varie selon les questions. En raison d'un filtre automatique mal programmé, seul 12 des environ 120 répondants ayant eu recours au médiateur/conciliateur ont indiqué l'année et les circonstances du contact. Ces deux questions n'ont malencontreusement pas pu être dépouillées convenablement.

Une autre limite concernant les données, notamment dû à l'erreur décrite ci-dessus, provient de la difficulté de contextualiser les réponses données. En effet, les répondants se sont exprimés selon les cas sur des situations antérieures, qui ont été traitées par l'ancienne Médiatrice en place entre 2006 et 2010. Nous avons essayé dans la mesure du possible d'identifier le contexte selon les indications dans les commentaires transmis (mention explicite de la date, utilisation d'une forme féminine pour parler de la Médiatrice, etc.).

4.2 Profil des répondants

Quel est votre âge?

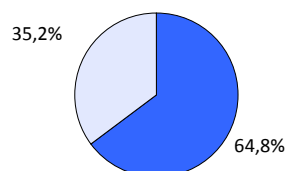
Taux de réponse : **98,7%**

	Nb	
Moins de 26 ans	7	1,2%
26-35 ans	87	14,6%
36-45 ans	186	31,3%
46-55 ans	211	35,5%
56-65 ans	103	17,3%
plus de 65 ans	1	0,2%
Total	595	

Etes-vous...

Taux de réponse : **97,5%**

	Nb	% cit.
une femme	381	64,8%
un homme	207	35,2%
Total	588	100,0%



Depuis combien d'années êtes-vous engagé-e auprès du BIT?

Taux de réponse : **93,4%**

	Nb	
moins de 12 mois	38	6,7%
12-36 mois	73	13,0%
3-5 ans	65	11,5%
6-10 ans	120	21,3%
11-15 ans	88	15,6%
plus de 15 ans	179	31,8%
Total	563	

Quel est le statut de votre engagement (budget) ?

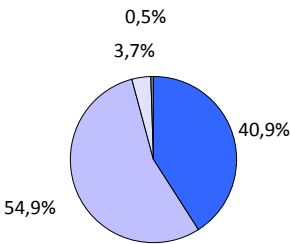
Taux de réponse : **97,8%**

	Nb	
Budget Régulier	423	71,7%
Coopération Technique	148	25,1%
Autre	19	3,2%
Total	590	

Quel est le statut de votre engagement (type de contrat) ?

Taux de réponse : 98,8%

	Nb	% cit.
Durée Indéterminée	244	40,9%
Durée Déterminée	327	54,9%
A Titre Temporaire	22	3,7%
Autre	3	0,5%
Total	596	100,0%



Quel type de poste occupez-vous (catégorie)?

Taux de réponse : 98,0%

	Nb	
Directeurs	25	4,2%
Professionnels	263	44,4%
Services Généraux	281	47,5%
National Officer	15	2,5%
Autre	8	1,4%
Total	592	

Si 'Autre', précisez :

Profil_catégorie Parmi "Autre"

	Nb
Intern	3
UNV	2
personnel coopération technique	1
Special adviser	1
stagiaire	1
Total	8

**Quel type de poste occupez-vous
(classe du poste) ?**

Taux de réponse : **88,7%**

	Nb	
D1	17	3,2%
D2	5	0,9%
P1	8	1,5%
P2	21	3,9%
P3	58	10,8%
P4	85	15,9%
P5	66	12,3%
G1	1	0,2%
G2	5	0,9%
G3	9	1,7%
G4	41	7,7%
G5	95	17,8%
G6	91	17,0%
G7	33	6,2%
Total	535	

**Quel type de poste occupez-vous
(classe du poste) ?**

Taux de réponse : **88,7%**

	Nb	
G1-7	275	51,4%
P1-5	238	44,5%
D1-2	22	4,1%
Total	535	

Quel est votre lieu d'affection?

Taux de réponse : **98,3%**

	Nb	
SIEGE	297	50,1%
Dans un bureau/programme de la région Afrique (AFRICA)	100	16,9%
Dans un bureau/programme de la région Amériques latine et Caraïbes (AMERICAS)	102	17,2%
Dans un bureau/programme de la région Etats arabes (ARABSTATES)	7	1,2%
Dans un bureau/programme de la région Asie et Pacifique (ASIA)	53	8,9%
Dans un bureau/programme de la région Europe et Asie centrale (EUROPE)	24	4,0%
Autre	10	1,7%
Total	593	

4.3 Satisfaction et utilité des prestations des conciliateurs

A noter : en raison du nombre restreint de réponses (N=23), les résultats suivants sont indicatifs et non représentatifs des avis du personnel BIT portant sur les prestations des conciliateurs. A la lecture des tableaux suivants, aucune différence marquante envers les résultats obtenus pour les prestations du médiateur n'apparaît.

Tableau 18 : Satisfaction envers les prestations des conciliateurs

Parmi les affirmations suivantes, veuillez indiquer si elles correspondent "tout à fait", "plutôt", "plutôt pas" ou "pas du tout" à ce que vous pensez des procédures informelles :

	Tout à fait	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout	Ne sait pas	Total
Le rôle du médiateur/conciliateur a été clairement présenté lors de la première rencontre	5	12	1	0	5	23
Le médiateur/conciliateur a été facilement accessible (emplacement du bureau, horaires, etc.)	4	11	1	1	6	23
Une grande importance a été accordée par le médiateur/conciliateur à la confidentialité des échanges	6	8	3	1	5	23
Le médiateur/conciliateur a eu une bonne disponibilité pour répondre à ma requête (délais de réponse, temps de discussion etc.)	8	8	0	2	5	23
Je me suis senti-e écouté-e et compris-e et parlant au médiateur/conciliateur de ma situation	8	6	1	1	7	23

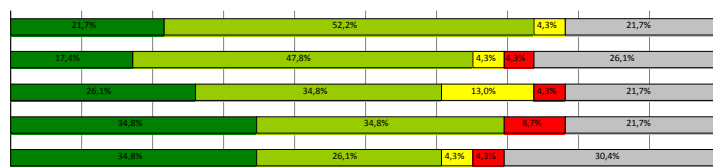


Tableau 19 : Utilité des prestations des conciliateurs

Parmi les affirmations suivantes, veuillez indiquer si elles correspondent "tout à fait", "plutôt", "plutôt pas" ou "pas du tout" à ce que vous pensez du contact avec le conciliateur en réponse à votre requête?

	Tout à fait	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout	Ne sait pas/Ne s'applique pas	Total
Il/elle m'a fait connaître mes droits et devoirs dans mes relations de travail	3	9	3	1	7	23
Il/elle m'a permis d'engager un dialogue constructif avec ma/mon collègue, avec qui j'avais un contentieux	0	8	5	1	8	22
Il/elle m'a fait voir ma situation depuis une autre perspective, ce qui a permis d'apaiser la situation	1	9	4	0	8	22
Suite à l'échange, je me suis senti-e mieux préparé-e pour gérer la situation conflictuelle	1	12	3	1	5	22
Cet échange a permis d'éviter une procédure formelle que j'avais initialement envisagée	1	9	2	2	8	22
Il/elle m'a aidé à envisager différentes options en réponse au conflit vécu	3	10	2	2	5	22
Il/elle m'a orienté vers d'autres services adéquats pour répondre à ma requête	4	3	4	3	8	22

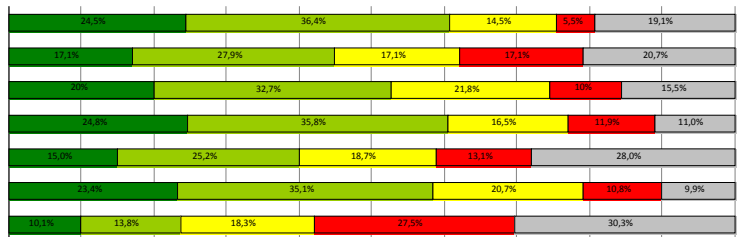
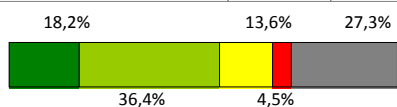


Tableau 20 : Utilité perçue des prestations

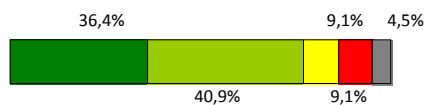
En résumé, comment jugez-vous l'utilité de l'appui proposé par le conciliateur en réponse à votre requête?

	Nb	% cit.
Très utile	4	18,2%
Plutôt utile	8	36,4%
Plutôt pas utile	3	13,6%
Pas utile du tout	1	4,5%
Ne sait pas/ ne s'applique pas	6	27,3%
Total	22	100,0%



En rencontrant à l'avenir une situation de travail problématique, auriez-vous à nouveau recours aux prestations du médiateur?

	Nb	% cit.
Absolument oui	8	36,4%
Plutôt oui	9	40,9%
Plutôt non	2	9,1%
Absolument pas	2	9,1%
Ne sait pas	1	4,5%
Total	22	100,0%



4.4 Sélection de tableaux croisés

Tableau 21 : Connaissances de procédures informelles, selon le lieu d'affectation

Quelles sont vos CONNAISSANCES des prestations et procédures proposées par les conciliateurs?

Prestation et procédures proposée par les conciliateurs/trices						
Quelle est votre affectation ?						
	Je connais les procédures	J'en ai entendu parler mais ne connais pas les procédures	Je n'en ai jamais entendu parler	(j'ai eu recours)	(Non réponse)	Total
SIEGE	35	99	96	5	62	297
Terrain	32	88	105	17	44	286

Group	Je connais les procédures	J'en ai entendu parler mais ne connais pas les procédures	Je n'en ai jamais entendu parler	(j'ai eu recours)	(Non réponse)
SIEGE	11,8%	33,3%	32,3%	1,7%	20,9%
Terrain	11,2%	30,8%	36,7%	6,0%	15,4%

Tableau 22 : Moyen de connaissances des procédures informelles, selon l'ancienneté

Veuillez préciser par quel moyen vous avez été informé de ces procédures.

	Moins de 3 ans		3-10 ans		Plus de 10 ans	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Information par intranet/newsletter	15	15,6%	52	22,1%	98	25,1%
Information orale donnée par le médiateur/la médiatrice	14	14,6%	32	13,6%	59	15,1%
Brochure "règlement des problèmes sur le lieu de travail"	10	10,4%	17	7,2%	37	9,5%
Information reçue par la hiérarchie	5	5,2%	17	7,2%	22	5,6%
Information reçue par des collègues de travail	38	39,6%	79	33,6%	101	25,9%
Information reçue par un conciliateur/ une conciliatrice	3	3,1%	11	4,7%	16	4,1%
Information sur le site Internet du bureau du médiateur	3	3,1%	13	5,5%	23	5,9%
Information par le syndicat du personnel	3	3,1%	6	2,6%	16	4,1%
Formation / cours	1	1,0%	1	0,4%	5	1,3%
Autre	4	4,2%	7	3,0%	13	3,3%
Total	96	100,0%	235	100,0%	390	100,0%

Tableau 23 : Perception de l'indépendance du médiateur, selon l'affectation des répondants

Les réponses « Ne sait pas » ont été exclues du tableau

Le médiateur/la médiatrice jouit d'une indépendance envers le syndicat du personnel

Quelle est votre affectation ?

	<div></div> Tout à fait		<div></div> Plutôt		<div></div> Plutôt pas		<div></div> Pas du tout		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
SIEGE	108	63,2%	51	29,8%	8	4,7%	4	2,3%	171	100,0%
Terrain	53	40,8%	54	41,5%	13	10,0%	10	7,7%	130	100,0%

Group	Tout à fait	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout
SIEGE	63,2%	29,8%	4,7%	2,3%
Terrain	40,8%	41,5%	10%	7,7%

Tableau 24 : Perception de la position des conciliateurs, selon l'affectation des répondants

La position et le rôle des conciliateurs/trices dans l'organisation sont clairs
Quelle est votre affectation ?

	Tout à fait		Plutôt		Plutôt pas		Pas du tout		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
SIEGE	19	12,0%	43	27,2%	69	43,7%	27	17,1%	158	100,0%
Terrain	32	22,1%	53	36,6%	47	32,4%	13	9,0%	145	100,0%

p = 0,5% ; chi2 = 12,89 ; ddl = 3 (TS)

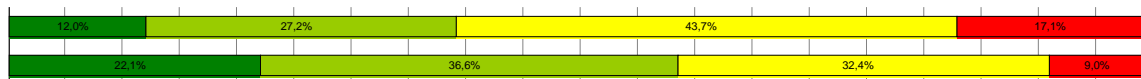


Tableau 25 : Sollicitation des conciliateurs, selon l'affectation

Quelle est votre affectation ?

En votre fonction de conciliateur/conciliatrice, combien de fois
avez-vous été sollicité-e par des employés du BIT durant les
derniers 12 mois ?

	SIEGE		Terrain	
	N	% cit.	N	% cit.
Aucune fois	12	63,2%	8	50,0%
1 fois	3	15,8%	5	31,3%
2-5 fois	2	10,5%	3	18,8%
6-10 fois	1	5,3%	0	0,0%
Plus de 10 fois	0	0,0%	0	0,0%
Ne sais pas/Ne s'applique pas	1	5,3%	0	0,0%
Total	19	100,0%	16	100,0%

Tableau 26 : Type de contrat, selon l'ancienneté

Depuis combien d'années êtes-vous engagé-e auprès du BIT ?

Quel est le statut de votre engagement (type de contrat) ?

	Moins de 3 ans		3-10 ans		Plus de 10 ans	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Durée Indéterminée	3	2,7%	13	7,0%	217	81,3%
Durée Déterminée	90	81,1%	168	90,8%	48	18,0%
A Titre Temporaire	16	14,4%	4	2,2%	2	0,7%
Autre	2	1,8%	0	0,0%	0	0,0%