

La méthode dite du séminaire pour rétablir le dialogue

Yves Jorand, Michel Perron

Dans cette entreprise industrielle de 800 salariés, le bilan est lourd. Nous intervenons après deux années de négociation, 3 semaines de grève et le blocage total de l'usine qui aboutissent à un protocole d'accord de fin de conflit signés par tous les protagonistes. L'objet visible du conflit : le passage aux 35 heures. Mais toutes les parties prenantes savent bien qu'il y a d'autres difficultés, relationnelles notamment et que le protocole doit se poursuivre par d'autres voies. Elles décident donc d'aller plus loin en prévoyant le recours au dispositif d'appui au dialogue social (cf. page XXX). L'idée de solliciter ce dispositif n'est d'ailleurs pas nouvelle : elle a déjà été avancée en 1997 par le syndicat majoritaire.

Dans l'aventure particulière de cette intervention, tout commence pour nous, fin 1999, par une sollicitation des services de la DDTEFP. Notre première démarche consiste donc à rencontrer et écouter les services de l'inspection du travail en charge au quotidien de ce dossier. Cela nous permet de situer à quel moment de son histoire nous sommes appelés à pénétrer dans cette entreprise.

Le père fondateur, après avoir conduit l'entreprise à une position de leader national sur son créneau et l'avoir profondément marquée de son empreinte, se retire en 1993. La génération suivante prend le relais. La gestion reste familiale, mais le nouveau PDG occupe désormais une position plus en retrait vis-à-vis de l'interne : pour le personnel, il est donc moins visible. Le personnel se sent-il orphelin ? En tout cas, peu après le passage de relais, survient la création du premier syndicat dans l'histoire de l'entreprise avec un leader reconnu. En 1995, une première grève courte donne lieu à l'octroi d'avantages substantiels. S'ensuit le recrutement d'un DRH extérieur à la famille, peut-être pour se protéger d'un fait syndical perçu comme menaçant. Les relations entre la direction et le syndicat se tendent... En 1999, trois

Chapitre 2-

autres syndicats s'implantent avec une faible représentativité ; leur audience réelle reste indéterminée jusqu'au passage dans les urnes. D'une absence de syndicat, l'entreprise se retrouve avec une abondance de syndicats, issus pour deux d'entre eux de dissidences au sein du syndicat d'origine.

Les litiges et les contentieux sont nombreux. Ils entraînent de fréquentes saisines de l'inspection du travail et des tribunaux. Fin 1999, de notre point de vue, le conflit lié au passage à 35 heures aura marqué un certain rééquilibrage du rapport des forces en présence. En effet, la direction, plutôt sur la défensive depuis l'émergence syndicale, a montré en cette occasion qu'elle pouvait dire non et résister à la pression.

La prise de contact des intervenants

Armés de cette connaissance de l'histoire, de nos outils et de notre envie de répondre à une attente, nous rencontrons les acteurs pour les écouter. Il s'agit tout d'abord de bâtir la confiance entre eux et nous ; elle est possible si nous les comprenons sans jugement de valeur dans leur ressenti, leur vécu et en appréhendant la situation de leurs points de vue respectifs. Il n'est pas nécessaire de tout savoir dans le détail de leurs difficultés, mais simplement de connaître l'air, la mélodie, en recoupant les dire, les attitudes et les faits et en confrontant nos subjectivités.

Nous avons besoin de comprendre la situation pour apprécier si notre offre de service est adaptée, évaluer les chances de réussite et déterminer la méthode à mettre en œuvre en fonction de la nature des difficultés et des stratégies d'acteurs que nous essayons de décoder.

Pendant six mois, ces contacts préliminaires visent aussi à favoriser un processus de maturation des différents acteurs. Il s'agit, bien au-delà de l'engagement formel pris à la fin de la grève, de construire la volonté effective des parties de bâtir de nouvelles relations. Nous constatons que, de la conscience d'une situation perturbée à l'idée que cette situation pourrait s'améliorer avec les mêmes personnes, à l'envie de travailler effectivement à cette amélioration, il y a là un cheminement qui n'est ni naturel, ni spontané. Pendant cette période, nous veillons à la synchronisation des parcours parallèles, afin que les chemins se rejoignent au bon moment dans de bonnes conditions.

Pour respecter une symétrie dans notre positionnement, nous prenons des contacts alternés avec les parties et nous élargissons progressivement les contacts initiaux à un plus grand nombre de personnes. Les parties, pour nous, sont, à ce stade, la direction de l'entreprise et les organisations syndicales. Nous les rencontrons séparément à plusieurs reprises. Dès le départ, nous imposons ainsi notre maîtrise du processus et c'est là également un élément de confiance pour les parties.

Nous allons rencontrer successivement : le DRH, chacune des quatre organisations syndicales séparément, le PDG et le DRH, les organisations syndicales ensemble, le groupe de direction comprenant l'ensemble des cadres dirigeants ainsi que des membres de l'encadrement supérieur.

L'engagement réciproque

Les organisations syndicales nous disent qu'elles ont le sentiment de se heurter à un mur dans leurs relations avec la direction : elles n'obtiennent plus rien ou très peu, leurs initiatives sont toujours suspectes, leurs propositions ne sont pas prises en considération. Elles pensent que le DRH est là pour les combattre et faire écran vis à vis du PDG.

La direction, de son côté, focalise ses reproches sur le délégué syndical du syndicat majoritaire, jugé agressif, imprévisible dans ses comportements. Le PDG supporte assez mal d'être pris à partie en réunion de comité d'entreprise ou diabolisé dans des tracts, il déplore le caractère constamment polémique des relations et une attitude de revendication continuelle ; il s'insurge contre des remises en cause des engagements et des accords pris par le syndicat majoritaire. Il semble dépité de ne pas trouver en interne la reconnaissance que devrait lui valoir les brillants résultats de l'entreprise.

Les uns et les autres disent ressentir le caractère stérile de ces relations, tout en accusant l'autre partie d'en porter la responsabilité.

Tous ces éléments montrent assez clairement que les difficultés se concentrent dans la relation direction/syndicat. En effet, on nous indique de part et d'autre que les conditions actuelles d'emploi du personnel sont d'un bon niveau avec des salaires nettement au-dessus de la profession et, on ne signale pas de difficultés marquées

Chapitre 2-

au sein des ateliers, ni dans les conditions ni dans l'ambiance de travail. Ces observations orientent nos options méthodologiques en nous incitant à retenir un cadre d'intervention qui permette un travail spécifique sur la relation entre direction et organisations syndicales. Au cœur du dispositif, la méthode dite du séminaire qui permet de réunir pendant 3 jours la direction et tous les syndicats.

Quelles hypothèses formulons-nous sur l'origine de cette situation perturbée ? Nous n'avons pas le sentiment d'avoir à faire à une direction qui serait allergique par principe au fait syndical. Côté syndical, au-delà de discours virulents, personne n'inscrit son action dans un combat idéologique. Alors, comment en est-on arrivé là ? Selon toute vraisemblance, des interactions négatives se sont développées dans la peur réciproque, peur de ne pas être reconnu dans son rôle, sa légitimité. Elles ont entraîné des procès d'intention, des malentendus, et ensuite des coups échangés à différents moments, chacun avec ses armes et ses moyens, avec de plus en plus de force destructive. Côté direction, le PDG se met en retrait, sa porte se ferme, le DRH utilise des jeux plus tactiques ; le syndicat, pour sa part, recourt aux tracts vengeurs, à la déstabilisation, à l'arme de la grève.

Les jeux d'acteurs durant les contacts préliminaires

Le carburant de l'intervention, c'est la confiance que les parties éprouvent chacune séparément vis-à-vis des intervenants en questionnant leur impartialité et leur capacité à aider ; ce sont aussi les signes d'encouragement qu'elles peuvent se donner mutuellement durant la période des contacts préliminaires.

Mais difficulté particulière de cette intervention, le front syndical est loin d'être homogène ; il présente même plusieurs lignes de fracture.

Au sein du syndicat majoritaire, on observe un clivage entre deux tendances : celle emmenée par le délégué syndical fermement partisan du projet de médiation mais respectueux d'une tendance majoritaire fluctuante au sein de la section syndicale et une autre emmenée par un second leader plus hésitante vis à vis de l'intervention, et préconisant une stratégie de combat vis à vis de la direction. Ces hésitations recourent d'autres débats sur l'opportunité de dénoncer l'accord RTT six mois après sa signature, en raison d'une interprétation de cet accord par la direction jugée

restrictive. Tous finissent par donner leur accord sur la démarche d'intervention et s'engagent à y participer, mais du bout des lèvres pour certains d'entre eux.

Les divergences de vues entre le syndicat majoritaire et les autres syndicats sont assez marquées pour se traduire par des tracts qui ne sont pas à l'eau de rose. Les autres syndicats, même s'ils sont assez critiques vis-à-vis du syndicat majoritaire, sont conscients des difficultés dans l'entreprise et souhaitent sortir d'une situation de blocage.

Comment, avec de tels problèmes au sein du syndicat majoritaire et, entre les syndicats, faire travailler tout ce monde ensemble ? Auront-ils la cohésion minimale nécessaire pour parler d'une seule voix avec la direction ? Ne serait-il pas nécessaire de rebâtir au préalable le dialogue entre eux ? Finalement, nous prenons le pari de faire avancer les deux fronts simultanément.

Nous concluons les contacts préliminaires en organisant une rencontre entre les parties qui marque l'aboutissement de ce processus de maturation ; dans cette réunion dite de contrat, les parties se disent mutuellement leur volonté d'essayer de construire de nouvelles relations et définissent d'une manière conjointe des règles de comportement et de dialogue en vue de l'intervention à venir. Elles prennent connaissance des conditions précises du déroulement de l'intervention proposée sous la forme d'un séminaire réunissant durant trois jours les protagonistes. Les deux parties conviennent entre elles des modalités d'organisation, notamment la liste des participants avec, côté syndical, une pondération délicate des tendances. Elles s'engagent collectivement et chaque participant s'engage individuellement, sur une présence d'un bout à l'autre de l'intervention. Le train ne peut pas être pris en marche car il s'agit d'un processus vivant et l'arrivée d'une nouvelle personne en cours pourrait avoir des effets déstabilisants pour l'ensemble.

Des doutes sur la sincérité de l'engagement

Une nouvelle difficulté se fait jour pour fixer les dates du séminaire compte tenu de l'agenda saturé des dirigeants ; la période retenue se situe juste avant la négociation annuelle sur les salaires ce qui sera lourd de conséquences.... Près de trois mois vont s'écouler entre la date de la réunion de contrat et le début de l'intervention elle-même ; c'est une période difficile à gérer pour les parties car elles se sont déclarées vouloir le dialogue mais, emportées par leur élan, continuent à se faire la guerre. Si

elles perçoivent douloureusement les coups qu'elles reçoivent de l'autre partie, elles n'ont qu'une faible conscience des coups qu'elles distribuent... Au fur et à mesure des escarmouches, elles questionnent la sincérité de l'engagement de l'autre partie ; à plusieurs reprises, des actes de la direction jugés hostiles par le syndicat majoritaire vont faire douter celui-ci de la sincérité de son engagement et ébranler l'équilibre fragile de son propre engagement. Notamment quand, à propos d'un contentieux sur le nombre de délégués syndicaux, le mémoire en défense de l'avocat de la direction utilise à l'appui de son argumentation la composition de la délégation de représentants du personnel appelés à participer au séminaire ; on assiste alors à une sorte de contamination du processus engagé d'amélioration des relations par les mauvaises relations actuelles. Nous nous refusons à intervenir sur le fond d'un tel litige ; nous suggérons aux parties de bien vouloir désormais considérer toutes les questions touchant à l'organisation de l'intervention comme une " zone démilitarisée ", sans pour autant s'interdire de poursuivre les procédures en cours.

La méthode du séminaire

Par quelle alchimie, transformer les relations de méfiance et d'hostilité en relation de dialogue ? L'incantation ne suffit pas, ni la mise en débat qui risque de dériver en une bataille d'arguments où chacun tend à démontrer à l'autre ses torts ; dans un dialogue de sourds manifestement, il faut de la méthode.

La méthode dite du séminaire, directement inspirée par les médiateurs québécois et adaptée à notre contexte, met les participants en situation de dialoguer et de découvrir par eux-mêmes les règles de fonctionnement de leur relation en vue de convenir des changements à apporter. Ce cadre de travail introduit des nouveautés qui déstabilisent leurs habitudes de relations :

- On crée un événement, en l'occurrence une rencontre concentrée dans le temps (généralement trois jours consécutifs), dans un lieu extérieur et avec les mêmes participants.
- On s'assure de la présence des acteurs en conflit, en l'occurrence, la direction et les représentants du personnel, appelés à constituer deux collectifs distincts ; le collectif permet de réduire la tendance à la personnalisation des relations, de

Chapitre 2-

créer de la cohésion et de disposer de la masse critique nécessaire en vue du changement.

- On met les parties en situation de dialoguer, ce qu'elles ne savent plus faire. Ceci n'est jouable qu'avec un cadre de travail contraignant qui force l'écoute et stimule l'expression utile avant d'autoriser le débat : alternance de travail en atelier et de travail en réunion plénière, passage par l'écrit qui favorise la distanciation, échanges de points de vue en n'autorisant que les questions de compréhension, travail de réflexion et de réponse sur la vision de l'autre partie, respect des règles du jeu de dialogue préalablement convenues....
- On adopte une progressivité dans les thèmes abordés pour éviter que la dimension émotive empêche le dialogue ; le premier jour, le travail sur le " souhaitable " permet aux parties de mettre sur la table leurs enjeux, leurs projets pour l'avenir, de vérifier à cette occasion que leurs préoccupations se recoupent largement... à la surprise générale !
- Le deuxième jour, on purge le passé : cette étape est plus difficile mais les acteurs s'y sont préparés. Les uns et les autres font le récit des événements passés avec leurs interprétations, leurs lectures : si, à ce moment là, ils s'écoutent, ils peuvent reconstruire une histoire partagée débarrassée des malentendus. Le processus de restauration de la confiance s'accomplit alors d'une manière immédiatement perceptible pour tous les participants.
- On confirme dans l'action. Ce travail n'est qu'une amorce du retour au dialogue : pour le rendre pérenne, les participants identifient le troisième jour un certain nombre d'actions ou de règles qui vont consolider le processus et l'inscrire dans le réel au quotidien. Un suivi de la mise en œuvre de ce plan d'action sera effectué par les intervenants au cours des mois suivants.

De la méthode à la réalité

Voilà l'épure, voyons sa mise en œuvre dans le concret.

Le premier jour du séminaire, la direction est là, mais côté syndical, le second leader est absent du fait de son mandat de conseiller prud'homal ; le renvoi du séminaire à une date ultérieure nous paraît cependant inapproprié et on fait comme si de rien n'était. Le travail avance normalement.

Chapitre 2-

Le deuxième jour, le second leader rejoint le groupe ; l'animation de l'atelier syndical s'avère plus difficile ; on retrouve les deux tendances au sein du syndicat majoritaire avec le scepticisme ou la résistance des uns et l'envie de s'engager des autres mais, dans l'ensemble, les participants de l'atelier syndical attendent plutôt de l'animateur qu'il pédale à leur place.

Nous sentons que la partie syndicale n'est pas suffisamment prête pour le débat de la fin de journée qui constitue habituellement le moment clé de l'intervention. Nous décidons quand même de le lancer mais il se fait mollement et doit s'interrompre en raison des contraintes d'horaires de certains participants. Nous décidons alors de le poursuivre au début du jour trois en amputant sur le temps dévolu au plan d'action.

A l'entame du troisième jour, en réunion plénière, avant même que nous ayons ait pu donner les consignes de travail, le leader syndical retardataire se lance dans une diatribe contre la direction en énonçant plusieurs incidents ou dossiers qui, de son point de vue, prouvent sa mauvaise foi ; cette éruption ou irruption remet en cause la police des débats convenus par tous et disqualifie les intervenants dans leur rôle d'animateur ; mais ce peut être là l'opportunité de permettre à l'importun d'embarquer dans le processus en prenant en compte son ressenti ; c'est l'option que nous prenons en proposant à chacun des deux ateliers de travailler sur ces différends. En particulier, le syndicat n'admet pas le reproche que la direction lui adresse d'avoir fait de la désinformation dans un tract et d'avoir sciemment manipulé des chiffres relatifs aux résultats d'un sondage ; le décortiquage de l'incident montre que le syndicat a effectivement confondu la population des avis exprimés et celle des sondés ; cette erreur ne pouvait pas échapper à l'attention de la direction rompue aux techniques de marketing ; l'analyse du différend met aussi en évidence que, ce qui a posé problème, ce n'est pas tant l'erreur toujours possible mais les interprétations réciproques sur des intentions malhonnêtes supposées et les interactions qui se sont enclenchées à partir de là ; ce qui pose problème, ce n'est pas la mauvaise foi mais bien l'incapacité à dialoguer.

Embellie...

Après le travail en atelier, le débat reprend en plénière et on commence à s'expliquer ; dans l'après-midi du jour 3, on perçoit, autour d'une pause café, une nette détente

Chapitre 2-

dans les relations ; le processus de rétablissement de la confiance a commencé à produire des effets positifs ; les parties ont entrevu ce que pourraient être de bonnes relations mais ce processus s'est fait avec retard et d'une manière faiblement marquée ; la purge du passé est restée limitée. Les conclusions à chaud exprimées, à l'issue des trois jours sont toutes positives et encourageantes ; seule, celle du leader syndical en retrait exprimée sous une forme lapidaire : " alea jacta est " reste ambiguë.

Compte tenu du retard pris pour l'élaboration du plan d'action, tous conviennent de jouer les prolongations lors d'une demi-journée supplémentaire fixée trois semaines après.

Puis, dépression...

Entre temps, les parties vont entamer la négociation annuelle sur les salaires.

Lorsque nous sommes de retour à la date prévue, les participants sont presque tous présents mais dans un état d'abattement profond ; la négociation annuelle a débuté sous de bons auspices puis l'ambiance s'est dégradée avec des procès d'intention sur l'honnêteté des informations échangées et des coups bas. A la suite de tout cela, ils sont extrêmement démoralisés, d'autant plus déçus qu'ils estimaient avoir rebâti la confiance. Plutôt que de travailler comme prévu en séance plénière sur le plan d'action, nous décidons de les remettre en atelier en les invitant à prendre du recul sur ce qui s'est passé et à analyser, une nouvelle fois, les mécanismes de détérioration de leur relation.

Le désenchantement du PDG demeure et il n'accepte pas de reprogrammer une nouvelle réunion de travail sur le plan d'action qui reste à finaliser. Nous rédigerons une ébauche de plan d'action à partir de leurs réflexions, à charge pour eux de poursuivre son élaboration.

Le suivi de l'intervention

L'intervention est terminée et pourtant le travail n'est pas fini ; en revanche, les parties ne partent pas de zéro ; durant l'intervention, et à la faveur de la rechute majeure qu'elles ont vécu, elles ont appris des choses. C'est donc dans le suivi qu'il

Chapitre 2-

nous appartient d'encourager le processus. Il importe que ce suivi essentiellement sous forme téléphonique ne se limite pas côté direction au seul DRH mais touche aussi le PDG.

Deux mois après, les deux parties observent que le climat des réunions des institutions représentatives du personnel s'est amélioré et que cela autorise un travail plus efficace sur les sujets abordés.

Quatre mois plus tard, le syndicat majoritaire a largement remporté les élections ce qui conforte le délégué syndical dans sa stratégie de dialogue social. On juge que les relations sont plus correctes sur la forme ; mais, côté syndical, on s'interroge sur ce que sont de bonnes relations ; ne serait-ce pas se faire des sourires, par devant, être cordial et par derrière se faire des croche-pattes... ?

De nouveau, les relations deviennent perturbées à propos de l'intention manifestée par le syndicat de dénoncer l'accord annuel sur les salaires signé 3 mois plus tôt et qui, à la lumière des résultats financiers de l'entreprise, apparaît maintenant à ses yeux comme insuffisant. La menace d'une grève sur ce thème se profile. Cette option a des effets ravageurs dans la relation avec la direction, qui estime avoir à faire à un partenaire non fiable et imprévisible dont elle dénonce l'attitude dans une information à tous les salariés. Finalement la " base " ne suit pas et la menace s'estompe. A la suite de cet épisode, nous organisons une rencontre avec les élus du syndicat majoritaire et les structures syndicales externes en vue d'une réflexion sur le mode de fonctionnement et de prise de décision au sein de la section syndicale.

Par la suite, selon les dires des parties, les relations se stabilisent sur un mode plus calme et plus respectueux ; l'inspecteur du travail confirme qu'il n'a plus eu de saisines depuis plusieurs mois.

Pour nous, c'est l'aboutissement d'un processus continu d'amélioration des relations entre la direction et les syndicats. Mais, par rapport à ce que l'on observe habituellement, ce processus s'est fait d'une manière retardée dans le temps et, loin d'être linéaire, sa progression a été en dents de scie. Un an après le séminaire, nous pouvons adresser aux parties un courrier destiné à clôturer définitivement notre intervention.

Les effets de l'intervention

Pour qualifier les effets de l'intervention, laissons la parole aux principaux intéressés interviewés dix huit mois après le séminaire dans le cadre d'un article paru dans une revue syndicale.

Pour une déléguée du personnel du syndicat majoritaire : “ la direction a compris le rôle des syndicats.” Pour le délégué syndical : “ On portait les dossiers avec émotion, et donc, en cas de désaccord, le conflit éclatait très vite. Aujourd'hui, on peut se parler normalement, ne plus penser en termes de mise à genoux de l'autre, tout en gardant à l'esprit la vocation des syndicats à porter les revendications des salariés ”.

Ce point de vue n'est pas partagé par tous les délégués du syndicat ; certains, dont le second leader estiment que “ le dispositif a seulement permis de calmer ponctuellement le conflit, mais le syndicat continue d'être diabolisé ”.

Côté direction, le DRH : “ l'intervention d'un intermédiaire nous a aidés à améliorer nos relations, dépasser les blocages et développer un terrain d'entente mutuellement satisfaisant. Le plan d'action que nous avons dressé ensemble est écrit. C'est un engagement moral, que nous gardons à l'esprit à chacune de nos rencontres. Et qui nous permet de passer outre la nervosité, de prendre du recul et apaiser les tensions. Le dispositif a appris à chacun que tout peut et doit se dire dans le respect des uns et des autres. Cela n'empêche ni la direction, ni l'équipe syndicale de poser ses prérogatives ”.

Force est de reconnaître qu'un tel résultat, s'il n'est pas parfait, était inespéré deux ans plus tôt.

EN ENCADRÉ

Qui sommes-nous ?

Nous sommes deux membres du réseau d'appui au dialogue social, et ceci depuis l'origine du dispositif qui intervenons en binôme. Les acteurs dans l'entreprise ont besoin de nous situer pour pouvoir travailler avec nous, parfois en allant fouiller notre passé pour vérifier s'ils peuvent nous faire confiance. **Il peut donc s'avérer incontournable de leur révéler nos parcours professionnels.**

Yves Jorand intervient depuis 10 ans comme consultant en statut libéral après avoir été inspecteur du travail. Récemment, il a conduit une mission dans une entreprise du département (**Rhone ? ? ?**) et bénéficie par ce biais d'une recommandation favorable auprès de la direction de l'entreprise.

Michel Perron inspecteur du travail puis directeur adjoint s'est intéressé de près au dispositif en l'étudiant au Québec (voir page XXX) dans le cadre d'un échange de fonctionnaires et en rédigeant une thèse de doctorat sur la possibilité de transférer le dispositif en France. Pour lui ce travail d'intervention s'ajoute aux fonctions occupées au sein de **l'administration (dans un département éloigné de celui où se situe l'entreprise)** ce qui n'est pas sans poser des problèmes de disponibilité notamment mentale.

Intervenir à deux dans ce champ nouveau et délicat n'est pas un luxe inutile. Cela permet d'élargir notre champ de perception, de mettre en commun nos savoir-faire et de mieux visualiser ce qui se passe pour enrichir le processus d'apprentissage qui est le nôtre. Cela nous aide aussi à nous protéger d'une instrumentalisation par l'une ou l'autre des parties. En revanche, **l'intervention à deux représente une contrainte car nous devons prendre des décisions en rapport avec la conduite de l'intervention dans le feu de l'action.** Il importe que notre mode de fonctionnement soit à la fois harmonieux et efficace car il peut servir de modèle aux parties en litige. Il semble opportun de ne pas ajouter des difficultés dans une situation par hypothèse perturbée.

Dans ce cas, c'est la première fois que nous intervenons ensemble. Pour réguler notre fonctionnement, nous avons pré-déterminé qui aurait la responsabilité des contacts avec les parties entre les séances et qui arbitrerait en cas d'avis divergent sur la conduite à tenir. **Nous avons préparé ensemble chaque intervention et nous avons réparti les rôles en situation d'animation.**

Chapitre 2-

Lorsque cela nous a paru utile, nous sommes allés recueillir les conseils d'autres membres du réseau et les suggestions d'un médiateur québécois en mission en France pour nous aider à avancer.