

Université de Montréal

Pourquoi et comment la médiation préventive du ministère du Travail
améliore-t-elle les relations du travail dans les entreprises québécoises?

par
Ian Robert

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Novembre, 2012

© Ian Robert, 2012
Université de Montréal

Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

Pourquoi et comment la médiation préventive du ministère du Travail
améliore-t-elle les relations du travail dans les entreprises québécoises?

Présenté par :

Ian Robert

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Reynald Bourque, président-rapporteur

Jean-Guy Bergeron, directeur de recherche

Mélanie Laroche, codirectrice

Diane Veilleux, membre du jury

Résumé

Le présent mémoire de maîtrise porte sur la médiation préventive en relations du travail. La question de recherche est la suivante : « Pourquoi et comment la médiation préventive du ministère du Travail améliore-t-elle les relations du travail dans les entreprises québécoises? ». La médiation préventive est un mode d'intervention administratif et un mécanisme de soutien additionnel à la législation québécoise offert volontairement depuis plusieurs années par le ministère du Travail aux parties patronale et syndicale qui en font la demande. La médiation préventive se réalise avec le soutien d'un médiateur ou d'une médiatrice du ministère hors de la période de la négociation collective. Son contenu appartient aux parties et les ententes s'effectuent par consensus. La médiation préventive se présente de quatre manières : diagnostic des relations du travail par consensus, diagnostic des relations du travail par entrevue, séminaire en relations du travail et comité de relations du travail.

Le modèle conceptuel comporte une variable dépendante qui est les relations du travail, une variable indépendante correspondant à la médiation préventive, le changement organisationnel en tant que variable intermédiaire et une variable de contrôle se rapportant à l'environnement organisationnel. La première des trois hypothèses générales de cette recherche affirme que, toutes choses égales par ailleurs, la médiation préventive amène un changement organisationnel. La seconde hypothèse générale relate que, toutes choses égales par ailleurs, le changement organisationnel contribue à améliorer les relations du travail. La dernière hypothèse générale correspond à l'idée que, toutes choses égales par ailleurs, l'environnement organisationnel a un impact sur les relations du travail.

Parmi les douze hypothèses suivantes, quatre hypothèses ont été développées à partir de la première hypothèse générale : 1) toutes choses égales par ailleurs, l'établissement d'un diagnostic des relations du travail par le médiateur va aider à la mise en place d'un plan d'action; 2) toutes choses égales par ailleurs, l'établissement d'un plan d'action par le médiateur contribue au changement organisationnel; 3) toutes choses égales par ailleurs, un suivi par le médiateur contribue au changement organisationnel; 4) toutes choses égales par ailleurs, la perception des deux parties (patronale et syndicale) que le médiateur a bien joué son rôle contribue au changement organisationnel.

Les quatre hypothèses suivantes découlent de la seconde hypothèse générale : 1) toutes choses égales par ailleurs, un changement culturel dans l'organisation avec un réaménagement des points de vue de la direction contribue à améliorer les relations du travail; 2) toutes choses égales par ailleurs, un changement relationnel dans l'organisation vers des relations de coopération contribue à améliorer les relations du travail; 3) toutes choses égales par ailleurs, un changement du style de direction dans l'organisation avec l'introduction de valeurs humaines ainsi qu'un « espace de discussion » contribue à améliorer les relations du travail; 4) toutes choses égales par ailleurs, la perception des deux parties (patronale et syndicale) d'avoir bien joué leur rôle contribue à améliorer les relations du travail.

Enfin, les quatre dernières hypothèses ont été réalisées à partir de la troisième hypothèse générale : 1) toutes choses égales par ailleurs, l'organisation a un impact sur les relations du travail; 2) toutes choses égales par ailleurs, l'histoire syndicale a un impact sur les relations du travail; 3) toutes choses égales par ailleurs, la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi contribue à améliorer les relations du travail; 4) toutes choses égales par ailleurs, la perception d'un équilibre dans les rapports de force entre les parties (patronale et syndicale) contribue à améliorer les relations du travail.

La vérification des hypothèses s'est effectuée à l'aide d'entrevues semi-structurées auprès de neuf participants des parties patronale et syndicale d'une entreprise ayant employé une médiation préventive. Une cueillette de données secondaires a aussi eu lieu pour notamment mesurer le niveau de conflit au travail sur dix ans. L'analyse des résultats de cette étude qualitative et longitudinale a permis de confirmer l'ensemble des hypothèses puisque la médiation préventive a amené à un changement organisationnel qui a aidé à améliorer les relations du travail et où l'environnement a eu un impact sur celles-ci. Un modèle d'analyse a été développé et validé pour cette recherche afin de savoir pourquoi et comment la médiation préventive du ministère du Travail améliore les relations du travail dans les entreprises québécoises. La présente recherche démontre de manière empirique que la médiation préventive améliore les relations du travail dans les entreprises québécoises tout en expliquant comment celle-ci procède. De plus, cette recherche suggère à toutes les organisations québécoises syndiquées d'entreprendre une médiation préventive si elles sont aux prises avec de mauvaises relations du travail.

Mots clés : médiation, relations, travail, organisation, changement et Québec.

Abstract

This Master's thesis has subject preventative mediation in the labor relations. Our research question is: "Why and how does the preventative mediation of the Ministère du Travail improve Quebec's businesses labor relations". Preventative mediation is an administrative form of intervention and an added support mechanism to the Québécois' law system that has been offered for many years already by the Ministère du Travail to the employer and union parties who request it on a voluntary basis. Preventative mediation is conducted, with the support of a Ministère du Travail mediator, outside of the collective bargaining period. Its content belongs to the parties and the agreements are made by consensus. Preventative mediation works in four different ways: diagnostic of labor relations by consensus, diagnostic of labor relations by interview, labor relations seminar and labor relations committee.

The conceptual model uses labor relations as the dependent variable, preventative mediation as an independent variable, organizational change as an intermediary variable and organizational environment as a variable of control. The first of the three general hypotheses of this research stipulates that, other things being equal, preventative mediation brings organizational change. The second general hypothesis indicates that, other things being equal, organizational change contributes to improve labor relations. The last general hypothesis corresponds to the idea that, other things being equal, the organizational environment has an impact on labor relations.

Amongst the following twelve hypotheses, four have been developed from the first general hypothesis: 1) other things being equal, the establishment of a labor relations diagnostic by a mediator will help put in place an action plan; 2) other things being equal, the establishment of an action plan by a mediator enables organizational change; 3) other things being equal, a follow-up by a mediator enables organizational change; 4) other things being equal, the perception from both parties (employer and union) that they played their part well contributes to organizational change.

The following four hypotheses are issued from the second general hypothesis: 1) other things being equal, a cultural change in the organization combined with a change from management's view points contributes to improve labor relations; 2) other things being equal, a change of relation in the organization towards cooperative relations contributes to improve labor relations; 3) other things being equal, a change of management style in the organization with the

introduction of human values and a "discussion space" contributes to improve labor relations; 4) other things being equal, the impression from both parties (employer and union) that they have well played their role contributes to improve labor relations.

Finally, the four last hypotheses were formulated using the third general hypothesis: 1) other things being equal, the organization has an impact on labor relations; 2) other things being equal, the labor-union's history has an impact on labor relations; 3) the perception of external constraints and risks for the job itself contributes to improve labor relations; 4) other things being equal, the perception of an equilibrium in the power relationship between parties (employer and union) contributes to improve labor relations.

The verification of the hypotheses was done using the help of semi-structured discussions with nine participants from both employer and union parties in a business which had previously used preventative mediation. A collect of secondary data was also performed to measure among other things the level of the conflict at work over a 10 years period. The analysis of the results of this qualitative and longitudinal study confirmed the overall hypotheses since preventative mediation did bring an organizational change that improved labor relations as well as confirmed the environment also had an impact on labor relations. A model of analysis was developed and validated for this research in order to find out why and how preventative mediation from the Ministère du Travail improves labor relations in Quebec's businesses. This research demonstrates in an empirical manner that preventative mediation improves labor relations in Quebec's businesses whilst attempting to explain how it operates. In conclusion, this research recommends that unionized Quebec' organizations undertake preventative mediation if they suffer from deteriorated work relations.

Keywords: mediation, relations, work, organization, change and Quebec.

Table des matières

RÉSUMÉ	III
ABSTRACT.....	V
TABLE DES MATIÈRES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	XI
LISTE DES FIGURES.....	XII
LISTE DES GRAPHIQUES	XIII
LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS.....	XV
REMERCIEMENTS.....	XVI
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	4
1.1 CONTEXTE JURIDIQUE QUÉBÉCOIS	4
1.1.1 HISTOIRE DE LA MÉDIATION DES DIFFÉRENDS	
LIÉS AUX RAPPORTS COLLECTIFS DE TRAVAIL	4
1.1.2 FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX SUR L'ÉVOLUTION DES RELATIONS	
DU TRAVAIL DES 30 DERNIÈRES ANNÉES	8
1.2 CONFLIT	9
1.2.1 CONCEPT DE CONFLIT.....	9
1.2.2 TYPES DE CONFLITS SELON LE <i>CODE DU TRAVAIL</i> ET EN MÉDIATION.....	11
1.3 RELATIONS DU TRAVAIL	12
1.3.1 CAUSES DE DÉTÉRIORATION.....	12

1.3.2	CONSTATS SUR L'AMÉLIORATION	14
1.4	MÉDIATION	16
1.4.1	DÉFINITION ET OBJET DE LA MÉDIATION	16
1.4.2	MÉDIATION ET CONCILIATION QUÉBÉCOISE EN ENTREPRISE	19
1.4.3	PROCESSUS DE MÉDIATION	20
1.5	RÔLE ET COMPÉTENCES DU MÉDIATEUR DANS LES DIFFÉRENDS DU TRAVAIL ..	21
1.6	MÉDIATION PRÉVENTIVE QUÉBÉCOISE EN ENTREPRISE	25
1.6.1	ORIGINE	25
1.6.2	OBJECTIF ET FONCTIONNEMENT	27
1.6.3	RAISONS D'UTILISATION	29
1.6.4	PERSONNES CONCERNÉES ET CLIENTÈLE CIBLE	29
1.6.5	EFFETS	31
1.6.6	PROBLÈMES IDENTIFIÉS ET SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS .	31
1.6.7	FACTEURS DE SUCCÈS	34
1.6.8	DÉFIS À RELEVER PAR LA SUITE	35
1.7	MINISTÈRE DU TRAVAIL ET SERVICES EN RELATIONS DU TRAVAIL	35
1.8	MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES CONFLITS DU MINISTÈRE	40
1.8.1	SERVICES OFFERTS LORS DE LA NÉGOCIATION	40
a)	Conciliation	40
b)	Négociation basée sur les intérêts	41
c)	Arbitrage de différends.....	41
1.8.2	SERVICES OFFERTS EN MARGE DE LA CONVENTION COLLECTIVE	42
1.8.3	SERVICES OFFERTS PENDANT L'APPLICATION DE LA CONVENTION	42
a)	Arbitrage de griefs	43
b)	Médiation pré-arbitrale des griefs.....	43
c)	Médiation préventive	43
d)	Séminaire en relations patronales-syndicales	44
e)	Comité de relations du travail.....	45
f)	Diagnostic des relations du travail par consensus.....	45
g)	Diagnostic des relations du travail par entrevue	49
1.9	ÉTUDES DU MINISTÈRE DU TRAVAIL ET ÉTUDES DE CAS	50
1.9.1	ÉTUDES DU MINISTÈRE	50
a)	Études sur les pratiques innovatrices dans les relations patronales-syndicales	50
b)	Rapport d'enquête sur la médiation préventive	52

1.9.2 ÉTUDES DE CAS.....	54
a) Cas Gaz Métropolitain	55
b) Cas « pétrole »	55
c) Cas « caoutchouc »	56
d) Cas Hôtel Wyndham.....	57
e) Cas Lavo inc.	58
1.10 NOTIONS THÉORIQUES À L'INTERVENTION DE PRÉVENTION	59
1.10.1 APPROCHE SYSTÉMIQUE.....	59
1.10.2 APPROCHE DYADIQUE.....	60
1.11 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	60
1.12 QUESTION DE LA RECHERCHE.....	63
CHAPITRE 2 : MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE.....	65
2.1 MODÈLE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE.....	65
2.1.1 MODÈLE CONCEPTUEL	65
a) Variable dépendante.....	65
b) Variable indépendante	67
c) Variable intermédiaire.....	72
d) Variable de contrôle.....	76
2.1.2 MODÈLE OPÉRATOIRE.....	79
a) Variable dépendante.....	80
b) Variable indépendante	85
c) Variable intermédiaire.....	88
d) Variable de contrôle.....	92
2.1.3 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	98
a) Hypothèses générales	98
b) Hypothèses à partir des hypothèses générales	100
2.2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	109
2.2.1 CARACTÉRISTIQUES DE LA RECHERCHE	109
2.2.2 PLAN D'OBSERVATION.....	114
a) Échantillonnage	115
b) Méthode de collecte de données	116
c) Validité de la recherche.....	119

2.2.3	PLAN D'ANALYSE	121
CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		125
ÉVOLUTION DES VARIABLES.....		126
3.1	VARIABLE DÉPENDANTE : RELATIONS DU TRAVAIL	126
3.2	VARIABLE INDÉPENDANTE : MÉDIATION PRÉVENTIVE.....	136
3.3	VARIABLE INTERMÉDIAIRE : CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	147
3.4	VARIABLE DE CONTRÔLE : ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL	155
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		162
4.1	VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES.....	162
4.1.1	HYPOTHÈSES : HG1.1, HG1.2, HG1.3, HG1.4 ET HG1	162
4.1.2	HYPOTHÈSES : HG2.1, HG2.2, HG2.3, HG2.4 ET HG2	176
4.1.3	HYPOTHÈSES : HG3.1, HG3.2, HG3.3, HG3.4 ET HG3	193
4.1.4	RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES.....	206
4.2	DISCUSSION ET RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE.....	208
CONCLUSION.....		212
CONTRIBUTION THÉORIQUE.....		217
CONTRIBUTION PRATIQUE		219
LIMITES DE L'ÉTUDE		219
IMPLICATIONS POUR LA RECHERCHE FUTURE.....		220
BIBLIOGRAPHIE		222
ANNEXE : STRUCTURE DE LA GRILLE D'ENTRETIEN.....		XVII

Liste des tableaux

<i>Tableau I : Modèles de médiation</i>	12
<i>Tableau II : Modèles de médiation (Objectif, points forts, lacunes et domaines d'application)</i>	18
<i>Tableau III : Modèles de médiation (Type, rôles et autres caractéristiques du médiateur)</i>	23
<i>Tableau IV : Opérationnalisation de la variable dépendante</i>	84
<i>Tableau V : Opérationnalisation de la variable indépendante</i>	88
<i>Tableau VI : Opérationnalisation de la variable intermédiaire</i>	92
<i>Tableau VII : Opérationnalisation de la variable de contrôle</i>	97
<i>Tableau VIII : Étapes et périodes de la médiation préventive avec interventions d'appui du ministère du Travail</i>	141
<i>Tableau IX : Thèmes et objectifs des rapports de médiation (2005)</i>	142
<i>Tableau X : Nombre d'actions du plan d'action par catégories (2005-2006)</i>	143
<i>Tableau XI : Nombre total d'actions du plan d'action par catégories (2005-2006)</i>	144
<i>Tableau XII : Nombre total d'actions du plan d'action réalisées, non réalisées et incomplètes, irrégulières ou à améliorer (2006)</i>	144
<i>Tableau XIII : Nombre d'actions du plan d'action réalisées, non réalisées et incomplètes, irrégulières ou à améliorer (2006)</i>	145
<i>Tableau XIV : Résultats de la vérification des hypothèses générales et des hypothèses</i>	207

Liste des figures

<i>Figure 1 : Les bris dans la communication ascendante.....</i>	<i>14</i>
<i>Figure 2 : Contenu et relation sont intimement liés</i>	<i>19</i>
<i>Figure 3 : Rôle du médiateur dans le système client.....</i>	<i>24</i>
<i>Figure 4 : Les relations du travail dans l'organisation.....</i>	<i>30</i>
<i>Figure 5 : Les relations du travail en entreprise</i>	<i>30</i>
<i>Figure 6 : Volets des relations du travail.....</i>	<i>34</i>
<i>Figure 7 : Étapes de la médiation préventive</i>	<i>46</i>
<i>Figure 8 : La démarche de médiation préventive</i>	<i>47</i>
<i>Figure 9 : Modèle conceptuel</i>	<i>65</i>

Liste des graphiques

<i>Graphique 1 : Médiations-conciliations par secteurs d'activités au Québec (2001-2008)</i>	<i>37</i>
<i>Graphique 2 : Médiations-conciliations selon la taille des entreprises au Québec (2001-2008).....</i>	<i>37</i>
<i>Graphique 3 : Répartition territoriale des médiations-conciliations au Québec (2001-2008).....</i>	<i>38</i>
<i>Graphique 4 : Répartition annuelle des médiations-conciliations au Québec (2001-2008)</i>	<i>39</i>
<i>Graphique 5 : Nombre de dossiers par type d'intervention de médiation au Québec (2010-2011)</i>	<i>40</i>
<i>Graphique 6 : Qualité des relations du travail sur dix ans selon l'employeur, le syndicat et les travailleurs syndiqués (de 0 à 10).....</i>	<i>130</i>
<i>Graphique 7 : Compréhension des rôles et reconnaissance mutuelle, qualité des relations patronales-syndicales et climat général des relations du travail (de 1 à 10) - Bilan plus général de l'employeur et du syndicat.....</i>	<i>131</i>
<i>Graphique 8 : Compréhension des rôles et reconnaissance mutuelle, qualité des relations patronales-syndicales et climat général des relations du travail (de 1 à 10) - Bilan plus général des travailleurs syndiqués, des délégués syndicaux et des superviseurs</i>	<i>131</i>
<i>Graphique 9 : Compréhension des rôles, qualité des relations patronales-syndicales et climat général sur les lieux du travail (de 1 à 10) - Bilan des superviseurs et des travailleurs syndiqués</i>	<i>132</i>
<i>Graphique 10 : Synthèse du conflit au travail : tendance de 2000 à 2009</i>	<i>133</i>
<i>Graphique 11 : Nombre de griefs déposés par année.....</i>	<i>134</i>
<i>Graphique 12 : Nombre de mesures disciplinaires par année</i>	<i>134</i>
<i>Graphique 13 : Nombre de jours de négociation collective.....</i>	<i>135</i>
<i>Graphique 14 : Nombre de départs par année.....</i>	<i>135</i>
<i>Graphique 15 : Moyenne des évaluations de l'atteinte des objectifs du bilan plus général de l'employeur et du syndicat sur une échelle de 1 à 10 (2005-2006)</i>	<i>146</i>
<i>Graphique 16 : Moyenne des évaluations de l'atteinte des objectifs du bilan plus général des travailleurs syndiqués, des superviseurs et des délégués syndicaux sur une échelle de 1 à 10 (2005-2007)</i>	<i>146</i>
<i>Graphique 17 : Moyenne des évaluations de l'atteinte des objectifs du bilan des travailleurs syndiqués et des superviseurs sur une échelle de 1 à 10 (2007-2008)</i>	<i>147</i>
<i>Graphique 18 : Compréhension des orientations et vision d'avenir, écoute et implication des travailleurs et gestion et règlement sur les lieux du travail (de 1 à 10) - Bilan plus général de l'employeur et du syndicat (2005-2006)</i>	<i>153</i>
<i>Graphique 19 : Compréhension des orientations et vision d'avenir, écoute et implication des travailleurs et gestion et règlement sur les lieux du travail (de 1 à 10) - Bilan plus général des travailleurs syndiqués, des superviseurs et des délégués syndicaux (2005-2007)</i>	<i>154</i>
<i>Graphique 20 : Vision commune, reconnaissance du syndicat, gestion et règlement sur les lieux du travail et efficacité de l'employeur et du syndicat à régler les problèmes (de 1 à 10) - Bilan des travailleurs syndiqués et des superviseurs (2007-2008)</i>	<i>154</i>

<i>Graphique 21 : Nombre d'employés à temps plein par année</i>	<i>160</i>
<i>Graphique 22 : Nombre de travailleurs syndiqués à temps plein par année</i>	<i>160</i>
<i>Graphique 23 : Nombre d'employés membres du syndicat</i>	<i>161</i>

Liste des sigles et des abréviations

Centrale des syndicats démocratiques (CSD)
Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)
Confédération des syndicats nationaux (CSN)
Gestion des ressources humaines (GRH)
Négociation basée sur les intérêts (NBI)
Organisation internationale du travail (OIT)
Ressources humaines (RH)
Relations industrielles (RI)
Relations du travail (RT)
Santé et sécurité du travail (SST)
Tribunal d'arbitrage procédure allégée (TAPA)

Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu à mon directeur de recherche, M. Jean-Guy Bergeron, pour sa généreuse disponibilité, son support constant, son expérience et ses judicieux conseils qui m'ont permis de mener à terme cette recherche.

Je tiens à remercier Mme Mélanie Laroche, ma codirectrice de recherche, de m'avoir proposé le sujet de ce mémoire et de m'avoir soutenu dans le travail que j'ai effectué à cet effet. Je tiens à indiquer que son expertise, ses intérêts et ses suggestions m'ont été d'une très grande utilité.

Je voudrais remercier M. Reynald Bourque et Mme Diane Veilleux, membres du jury de ce mémoire, qui ont contribué à l'amélioration du présent document grâce à la pertinence de leurs commentaires.

De plus, j'aimerais remercier le ministère du Travail pour une *Bourse du ministère du Travail* qui m'a été décernée en 2011, mais aussi Mme Monique Richard pour son aide et son expertise. Je remercie également l'École de relations industrielles pour sa précieuse collaboration.

Dans le cadre de l'étude de cas de ce mémoire, je tiens à remercier la collaboration de la superviseure relations du travail et ressources humaines de l'organisation étudiée, des membres de l'équipe des ressources humaines ainsi que tous les participants qui ont bien voulu se prêter au jeu des entretiens.

Enfin, je me dois de remercier et de souligner l'importance du support de mes parents, de mes amis, mais aussi de mes proches avec une mention particulière pour M. Martin Lapierre, M. Frédéric Pouliot, Mme Christine G. Houle, Mme Nancy Gaudreau, M. Philippe Lévesque, M. Éric Charest ainsi que Mme Mei Xuan.

Introduction

Le paysage industriel québécois, du XX^e siècle jusqu'à aujourd'hui, a connu de nombreux changements qui ont occasionné des conflits majeurs. Certains ajustements ont été nécessaires dans les milieux de travail et concernant les lois. Le législateur québécois a en effet pris acte des situations et des contextes puis a mis progressivement en place le régime de rapports collectifs du travail actuel. Toutefois, les notions de conflit, de négociation et de rapport collectif existaient bien avant que l'État ne s'y implique pour différents motifs. L'intervention du législateur a donc été nécessaire à travers les années avec l'instauration de mécanismes de résolution des conflits. Par la suite, et sous l'appellation du ministère du Travail, celui-ci a développé des programmes et des services d'intervention pour favoriser l'amélioration des relations du travail dans les organisations québécoises syndiquées. Le service de médiation préventive en fait justement partie. Il est en fonction depuis les années 80 et a ensuite été jumelé au service de médiation-conciliation du ministère du Travail. La médiation préventive est un mécanisme d'intervention au service des parties et des entreprises qui se base sur la recherche de solutions à des problèmes précis tels que la détérioration du climat de travail dans les entreprises.

Même si l'utilisation de la médiation préventive s'effectue depuis maintenant plus d'une trentaine d'années, il est intéressant de noter qu'il existe peu d'études, de rapports ainsi que de recherche sur ce mécanisme gouvernemental, de nature volontaire et dont les dossiers sont confidentiels. Il faut ajouter à ceci que chaque intervention de médiation est unique et que les résultats varient en fonction de plusieurs facteurs. Concernant ces derniers, la littérature fait notamment mention de la neutralité du médiateur et de la confiance portée par les parties à son endroit, du fait que la démarche est conjointe de part et d'autre, ainsi que du *leadership* de la haute direction en donnant des suites à l'intervention. Elle relate aussi le départ de gestionnaires pouvant permettre des actions de changement, la nécessité d'avoir l'engagement du syndicat et enfin la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi facilitant les changements d'attitudes des parties (Perron, 1998, p. 112 et 113; Perron et Savereux, 1995, p. 18).

Certains auteurs tels que Leblay (2003), Maschino (2003), Maschino et Turcot (2003), Maschino et coll. (2001), Richard (2007), Perron (1998), Favreau et L'Écuyer (1992), Girard et Kodsi (1990) ainsi que Dulude et Lachapelle (1984) se sont penchés sur la médiation préventive en

présentant soit l'origine de la médiation préventive, son fonctionnement, sa nécessité, son lien avec la législation en place ou certains de ses résultats. Toutefois, plusieurs éléments restent encore à explorer à son sujet. C'est entre autres le cas de tenter de décrire concrètement de quelle manière la médiation préventive réussit à améliorer les relations du travail tout en présentant les raisons pour lesquelles une telle démarche est employée. Il y a aussi le fait de pouvoir réaliser un suivi des effets de l'intervention dans le temps ainsi que de constater un enracinement véritable et à long terme des résultats du mécanisme de médiation dans l'ensemble des organisations qui l'ont utilisé.

Le présent document a comme intention la réalisation d'une étude qui porte justement sur l'intervention de médiation préventive du ministère de Travail du Québec. Dans le cadre de cette recherche, voici la question qui est posée : « Pourquoi et comment la médiation préventive du ministère du Travail améliore-t-elle les relations du travail dans les entreprises québécoises? ». Après une lecture approfondie sur le sujet, la présentation du modèle d'analyse et de la méthodologie utilisée, il sera pertinent de réaliser une étude de cas d'une intervention de médiation préventive positive. En effet, l'intérêt de la recherche est d'expliquer pourquoi la médiation préventive fonctionne tout en racontant de quelle manière celle-ci procède à l'amélioration des relations du travail. Il est intéressant d'ajouter qu'une telle démarche n'a jamais été effectuée de cette manière par le passé.

Cette étude, qui propose de présenter le mécanisme d'intervention qu'est la médiation préventive sur différents plans, sera réalisée, dans un premier temps, à l'aide d'une revue de la littérature. Celle-ci relatera le contexte juridique québécois, décrira ensuite les notions de conflit, de relations du travail et de médiation puis parviendra à une description détaillée de la médiation préventive québécoise en entreprise. Le ministère du Travail, avec ses services en relations du travail et ses mécanismes de règlement des conflits, sera détaillé par la suite. Les résultats d'études effectuées par le ministère sur la médiation préventive suivront ainsi qu'une présentation de certaines études de cas. Afin de mieux identifier la démarche d'intervention préventive, la littérature proposera l'approche systémique et celle dyadique comme notions théoriques. Enfin, une section relatera la problématique de la recherche et la question de la recherche.

Dans un deuxième temps, le modèle d'analyse, le modèle opérationnel et les hypothèses retenues seront présentés. La méthodologie de la recherche sera aussi exposée avec les

caractéristiques de la recherche, le plan d'observation et le plan d'analyse. Il sera question, en troisième lieu, de la présentation des résultats avec le résultat de l'évolution des variables. Comme quatrième étape, l'analyse et la discussion des résultats serviront à la vérification des hypothèses, mais aussi à la discussion et à la réponse à la question de recherche. En ce qui a trait à la conclusion, celle-ci comprendra la contribution théorique, la contribution pratique, les limites de l'étude et les implications pour la recherche future. Enfin, la bibliographie et la grille d'entretien, en annexe, viendront clôturer le tout.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

1.1 Contexte juridique québécois

1.1.1 Historique de la médiation des différends liés aux rapports collectifs de travail

Au Québec, la médiation « a toujours été partie intégrante de l'encadrement juridique des relations du travail » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 163). Celle-ci « est apparue au Canada (et au Québec) dès la fin du 19^e siècle, lors des premières interventions de l'État relatives aux relations collectives du travail et aux différends qui leur sont propres » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 163).

Avant 1872, l'encadrement législatif des relations du travail au Québec était limité et correspondait à un contexte institutionnel hostile et répressif. Lors de la première vague d'industrialisation, qui a connu l'apparition et le développement du mouvement syndical, de la négociation collective et des différends ouvriers, les manifestations des organisations ouvrières étaient déclarées illégales et criminelles (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 163). Ce n'est qu'à partir de 1872, avec l'adoption de l'*Acte concernant les associations ouvrières* et l'*Acte pour amender la loi criminelle relative à la violence, aux menaces et à la molestation*, que le piquetage pacifique « n'est plus un acte criminel au sens propre du mot » (Beaulieu, 1955, p. 75 et 76). En s'inspirant des initiatives législatives observées ailleurs dans le Commonwealth et d'une « loi anglaise de 1896, l'État fédéral adopte l'*Acte de conciliation de 1900* qui permet au ministre du Travail de nommer un « conseil de conciliation », de son propre chef, s'il appréhende un conflit ouvrier, ou à la requête de l'employeur ou des travailleurs. La conciliation demeure dans tous les cas strictement volontaire, aucune obligation légale n'imposant aux parties d'y participer » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 164).

Une approche typiquement canadienne se dessine de la sorte et « par laquelle l'État intervient directement dans les négociations collectives et les conflits ouvriers, en suggérant ou même, éventuellement, en imposant des mécanismes de conciliation et d'arbitrage dont les décisions ou recommandations sont plutôt volontaires, tantôt obligatoires » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 164).

Par la suite, différentes lois ont vu le jour afin d'encadrer le fonctionnement des conflits dans les organisations. Il y a eu la *Loi des enquêtes en matière de différends industriels* (1907) au fédéral, aussi appelé la *Loi Lemieux*, qui rend obligatoire « le règlement des conflits ouvriers au moyen d'enquête et de conciliation en vue d'éviter la grève » (Beaulieu, 1955, p. 523). Cette étape de conciliation doit s'effectuer par les « entreprises dont la continuité de la production représente un enjeu important pour l'intérêt public » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 164 et 185; Riddell, 1986, dans Riddell, p. 33). Toutefois, pour les autres entreprises, la conciliation demeurerait strictement volontaire (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 165). De plus, il y a eu la *Loi concernant les conseils de conciliation et d'arbitrage pour régler les différends industriels*, qui a aussi été nommée la *Loi des différends ouvriers de Québec* (1901) (Beaulieu, 1955, p. 95). Celle-ci proposait, par l'arbitrage volontaire et la conciliation, d'amener « les parties à régler leur différend à l'amiable » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 166). C'est à ce moment que le législateur québécois a réalisé ses premières interventions. La création du ministère du Travail s'est ensuite effectuée en 1920 (Ministère du Travail, 2008, p. 2).

Au Québec, c'est en 1944 que la *Loi des relations ouvrières* a vu le jour. Celle-ci a pris ses assises des « caractéristiques du *Wagner Act* américain de 1935 et [...] de la loi fédérale canadienne de 1907 à l'égard de la médiation et de la grève » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 167). Un changement évident et fondamental s'est alors effectué dans la façon dont « l'État régleme les relations du travail », « tant au niveau fédéral que québécois ». En effet, « le législateur entreprend de promouvoir le droit d'association et la négociation collective pour améliorer le sort de la classe ouvrière » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 167). La loi a aussi ajouté dans la législation la notion de grief (mécontentement relative à l'application ou à l'interprétation de la convention collective en cours) à celui de différend déjà existant tout en imposant aux parties des mécanismes de résolution de conflits tels que le recours à la conciliation et à l'arbitrage avant l'obtention du droit de grève ou de lock-out. Toutefois, elle s'est réajustée en 1961.

Il est à noter qu'en « vertu de la loi québécoise de 1944, chaque partie peut demander l'intervention d'un conciliateur du service de la conciliation et de l'arbitrage du ministère du Travail après une période de trente jours de négociation infructueuse » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 168). De plus, le droit de grève et de lock-out est acquis uniquement si le

conflit de négociation demeure après l'échec d'une médiation et l'intervention du conseil d'arbitrage nommé par le ministre (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 168).

La loi des relations ouvrières a été remplacée par le *Code du travail* en 1964 tout en ne modifiant « en rien le rôle de la médiation des différends du travail au Québec » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 169). Une distinction s'effectue concernant l'intervention d'un conseil d'arbitrage après l'échec de la médiation puisque cette intervention est à présent abolie (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 169). « Quant aux conflits de droit découlant de la convention collective, c'est-à-dire les griefs, ils ne peuvent qu'être soumis à l'arbitrage. Le législateur n'envisage pas de les soumettre au processus de la médiation » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 169).

En 1977, un changement significatif s'est effectué avec la *loi modifiant le Code du travail* et la *loi du ministère du Travail et de la main-d'œuvre* (projet de loi 45). En effet, le recours à la conciliation n'a plus été obligatoire pour l'acquisition du droit de grève ou de lock-out dès juin 1978 (Brossard et Ross, 1983, p. 50). Toutefois, la conciliation est restée une condition préalable à l'arbitrage de première convention collective (C.T., art. 93.1). À partir de ce moment-là et comme c'est le cas de nos jours, à « toute phase des négociations, l'une ou l'autre des parties peut demander au ministre de désigner un conciliateur pour les aider à effectuer une entente » (C.T., L.R.Q c. C-27, ci-après C.T., art 54). De plus, le nouveau régime a « introduit un mécanisme supplémentaire d'enclenchement en permettant au ministre du Travail d'imposer la conciliation » (Brossard et Ross, 1983, p. 51). Dans les deux cas, « les parties sont tenues d'assister à toute réunion où le conciliateur les convoque » (C.T., art 56). L'État intervient à nouveau en 1985 avec la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* (L.Q. 1985, c. 12). Le désaccord (L.Q, art. 62) y est introduit comme nouveau type de conflit en plus de la médiation-arbitrage en tant que mode de résolution de conflit particulier. Un processus moins formel, mais important a fait partie de cette même époque.

C'est en 1968 que la *Loi du ministère du Travail* a été remplacée par la *Loi du ministère du Travail et de la main-d'œuvre* (S.Q. 1968, c.43). Le ministère du Travail et le ministère du Travail et de la main-d'œuvre ont fusionné à cette occasion. L'État québécois a créé et regroupé différents mécanismes de soutien sous l'appellation de modes d'intervention administratifs du ministère. Ceux-ci se préoccupent des conflits perçus dans le fonctionnement quotidien des

opérations et se sont ajoutés avec le temps. Vers la fin des années 70, pour aider les parties dans l'amélioration de leurs relations du travail durant la durée de la convention collective, le ministère du Travail a mis en place un service de médiation préventive. Il a ensuite créé, en 1988, un processus de médiation pré-arbitrale pour permettre aux parties de régler les griefs avant qu'ils soient déférés à l'arbitrage. Par la suite, le ministère a décidé de fusionner tous ses services en relations du travail en une direction de la médiation-conciliation et de prévention pour répondre à des besoins d'efficacité et de polyvalence. Il a aussi changé d'appellation pour le ministère de l'Emploi (Loi sur le ministère de l'Emploi, c. M-15.01) afin de répondre à tout ce qui touche le domaine de l'emploi (formation, qualification, conditions minimales de travail et gestion de la main-d'œuvre).

L'année 2001 a été marquée par la création de la Commission des relations du travail (Ministère du Travail, 2008, p. 2). Celle-ci est un « tribunal administratif, doté de très larges pouvoirs d'intervention et de sanction, qui, outre les demandes d'accréditation syndicale, dispose de façon finale de toute plainte ou recours formé en application du *Code du travail* » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 169 et 170). La commission est composée de commissaires et intervient « par l'entremise d'agents de relations du travail qui sont chargés de faire enquête, et parfois même de la médiation, dans les dossiers d'accréditation et d'agir comme médiateur dans tous les autres dossiers soumis à la commission » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 170). En effet, lors d'une conciliation prédécisionnelle, le *Code du travail* précise que « si les parties à une affaire y consentent, le président de la Commission peut charger un membre du personnel de les rencontrer et de tenter d'en arriver à un accord » (C.T., art. 121). Ainsi, « il s'agit là d'un tout nouveau rôle confié à la médiation dans le cadre des rapports collectifs du travail » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 170).

À travers l'évolution et le développement de la médiation des différends dans les relations collectives, les entreprises, qui relèvent de l'État ou du secteur privé et qui assurent des services directement aux citoyens, détiennent une situation particulière qu'il convient de mentionner (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 170). La loi *concernant les différends entre les services publics et les salariés à leur emploi* (S.Q., 1944, c. 31), qui prohibait la grève et le *lock-out* de 1944 à 1964, fût modifiée par le *Code du travail* de 1964 en accordant le droit de grève aux salariés des services publics (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 170). De nos jours, la grève dans les secteurs publics « est généralement assujettie au maintien de services essentiels dont la définition doit être négociée au préalable par les parties », sinon elle est

déterminée par le conseil des services essentiels (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 171). « Un médiateur du conseil des services essentiels intervient dans cette négociation » dans le but d'« aider les parties à trouver une solution qui soit respectueuse de la loi », mais « aussi quand une grève illégale survient et que le service au public exige une reprise rapide du travail ». Ainsi, la médiation détient un caractère particulier dans ces deux cas (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 171).

En plus de s'être développée dans un contexte de rapports collectifs au Québec, la médiation des différends du travail connaît depuis maintenant une trentaine d'années un essor important dans le domaine de la relation individuelle de travail et en raison de l'intervention de l'État dans le contenu même des conditions de travail (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 171). Celle-ci s'adresse dorénavant « à des conflits de droit survenant entre un employeur et un salarié individuel », syndiqué ou non, en plus de jouer un rôle significatif dans l'administration « des régimes des droits fondamentaux au travail, des normes du travail et de la santé et la sécurité au travail » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 172). Il devient clair que « la médiation s'inscrit aujourd'hui comme une voie incontournable de règlement des différends que l'application de ces droits soulève » et qu'elle « sort de ses sentiers traditionnels, pour s'aventurer du côté des conflits individuels portant sur des questions de droit » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 172).

1.1.2 Facteurs environnementaux sur l'évolution des relations du travail des 30 dernières années

« L'évolution des relations du travail au Québec a été, depuis le début des années 1980, influencée par un ensemble de facteurs » (Bettache, 2003, p. 8). Parmi ceux-ci, on retrouve « les divers moyens mis en œuvre par les entreprises pour avoir un meilleur contrôle de leurs coûts de production et pour accroître le degré de flexibilité à l'égard de la main-d'œuvre », mais aussi « la montée d'une certaine précarisation des emplois » (Bettache, 2003, p. 8). Les conventions collectives ne sont pas épargnées dans ce contexte. Celles-ci connaissent des réouvertures dans une tentative à pouvoir résoudre une panoplie de difficultés (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 77) sans oublier le fait que leur durée s'est notamment accrue après la modification de l'article 65 du *Code du travail* du Québec en 1994 (Bettache, 2003, p. 11). Tous ces éléments sont évidemment en réaction directe avec de nouvelles réalités économiques telles que la tertiarisation de l'économie, l'internationalisation des échanges, la

multinationalisation des entreprises, les dépenses publiques, les nouvelles technologies, « la pression concurrentielle, la hausse du cours du dollar canadien et la transformation du marché » (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 77).

Dans ce contexte évolutif, la démarche de concertation patronale-syndicale a pris une ampleur importante dans les années 80 et 90 au Québec en voulant offrir de multiples avantages à l'introduction de changements organisationnels, à la qualité du milieu de travail et au climat de négociations. Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), la concertation sociale et économique est garante d'une forme d'efficacité dans la gestion collective des sociétés nationales et d'une certaine démocratie industrielle. Malgré ces initiatives de concertation communes, la réalité des marchés actuels pèse toujours de plus en plus lourd sur un bon nombre d'entreprises québécoises qui désirent trouver des solutions acceptables à court terme. Dans de telles circonstances, patrons et syndicats sont souvent tentés de conserver solidement leurs positions, même si cela peut compromettre sérieusement la recherche de solutions mutuellement acceptables (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 77).

1.2 Conflit

1.2.1 Concept de conflit

Selon la littérature industrielle, l'élément prédominant à considérer est la notion de conflit. Selon Gall et Hebdon, le conflit, quelle que soit sa provenance, est une dynamique centrale et omniprésente qui a cours dans le travail ainsi que l'emploi. Celui-ci est à la fois un moyen et une fin en soi dans un cycle en perpétuel mouvement (Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 589). Coser définit le conflit comme réaliste si c'est le moyen de remédier à un certain problème sous-jacent et comme non réaliste si celui-ci est une fin en soi provenant d'un besoin d'éliminer une tension (Coser, 1965, p. 172). Dolan et Lamoureux relatent que celui-ci est un concept difficile à définir en plus de se rapporter « généralement à une incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue, entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus » (Dolan et Lamoureux, 1990, p. 184).

Le conflit d'intérêts prend aussi une grande importance dans le monde du travail. Gall et Hebdon relatent que celui-ci s'exprime de différentes manières, à différentes intensités, à différents moments dans le temps ainsi que l'espace et ce, dépendamment des opportunités

d'action, mais aussi des ressources de pouvoir disponibles pour chaque groupe (Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 592). Perron amène une distinction entre le conflit d'intérêts, où les parties s'affrontent autour d'intérêts divergents et le conflit relationnel, où celles-ci ont de la difficulté à se reconnaître mutuellement, à dialoguer et à se comprendre (Perron, 1998, p. 228). En ce qui a trait à la médiation préventive, on fera davantage allusion au deuxième type de conflit où des relations détériorées peuvent engendrer des relations conflictuelles. Les conflits relationnels sont perçus comme des résultantes de plusieurs facteurs internes et externes à la relation d'emploi. Aussi, « dans le milieu de travail, l'objet du conflit interpersonnel concerne la tâche elle-même ou le processus selon lequel la tâche est réalisée. Toutes les idées ou les opinions relatives à la tâche peuvent être objets de conflits » (Cormier, 2004, p. 10). D'après le rapport interne de 1978 du ministère du Travail à l'origine de la médiation préventive, « une part des conflits est inutile, car elle résulte de difficultés relationnelles et non d'opposition d'intérêt; ce sont ces conflits-là que la médiation préventive doit se proposer d'éliminer » (Perron, 1998, p. 380).

Le terme « conflit industriel » est le plus utilisé dans la littérature en relations industrielles. Celui-ci se rattache davantage au conflit collectif et à ce qui touche aux négociations patronales-syndicales. Selon Kerr, les possibilités d'expressions se rapportant au conflit industriel sont aussi illimitées que peut l'être l'ingéniosité de l'homme (Kerr, 1964, p. 171). Gall et Hebdon mentionnent toutefois que le conflit industriel n'est pas le terme le plus approprié pour englober à la fois le conflit au travail et celui en emploi (Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 588). C'est le « conflit au travail » (Edwards, 1986, p. 5) qui est le mieux adapté pour toucher à la fois à la dimension individuelle ou collective du conflit, à tous les secteurs économiques, au conflit d'intérêts dans la relation d'emploi entre travailleurs, employeurs et leurs agents ainsi qu'à tous les niveaux hiérarchiques dans les organisations (Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 588 et 590). En effet, celui-ci concerne autant l'espace où le travail s'effectue, les relations sociales qui entourent le travail et celles provoquées par le travail (Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 588). Le conflit au travail correspond au résultat de l'interaction de deux parties ou plus dans le milieu du travail, mais aussi à un processus qui prend ses assises d'intérêts divergents de différents groupes sociaux (Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 589). La régulation du conflit au travail s'effectue pour des raisons économiques, politiques ainsi que sociales et peut se régler de manière légale, volontaire, institutionnelle, sociale et idéologique (Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 596).

Le conflit au travail est perçu de plusieurs manières. Celui-ci peut être classé en tant que conflit latent (caché ou visible), évident (ouvert et réactif), organisé ou non organisé, et individuel ou collectif (Edwards, 1986, p. 26, 36, 72, 225 et 261; Fox, 1966, p. 8 et 9; Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 593; Hyman, 1977, p. 56, 58 et 60; Kornhauser, 1954, dans Dubin et Ross, p. 83). Le conflit au travail peut s'exprimer de plusieurs manières et par différentes actions. Gall et Hebdon énumèrent quelques-unes de ces notions. Il y a, entre autres, la grève, le sabotage, le vandalisme, les fraudes, le vol, les pratiques restrictives, l'absentéisme, les retards, le roulement du personnel et les départs, les griefs, les arbitrages de griefs, le ralentissement du travail, la baisse de productivité, le refus de travailler, l'indiscipline, la négligence, les plaintes anonymes et en santé et sécurité au travail, les accidents du travail en plus de la mauvaise santé professionnelle (Davies, 1977, p. 443; Hebdon et Stern, 1998, p. 205, 206, 209 et 211; Hebdon et Hyatt, 1998, p. 580 et 581; Hebdon, 2005, dans Lewin et Kaufman, p. 37; Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 595, 596 et 600). Selon les auteurs du rapport interne du ministère du Travail de 1978, mentionné plus haut, les indices qui signalent la présence d'une situation conflictuelle « sont le caractère répétitif des conflits, mais aussi d'autres symptômes qui sortent du cadre strict des relations du travail et qui engendrent des coûts pour l'entreprise : faible productivité, taux élevé d'absentéisme, nombreux accidents du travail, roulement de personnel élevé, indifférence des employés vis-à-vis de l'entreprise, de la qualité des produits » (Perron, 1998, p. 381). Il est toutefois à considérer que certaines des notions qui viennent d'être énumérées peuvent être difficiles à trouver et à mesurer et qu'il peut être compliqué de savoir si elles sont toutes des expressions directes du conflit. De plus, si certaines d'entre elles sont empêchées par les lois et les institutions (telles que la grève), d'autres expressions du conflit (telles que l'absentéisme) risquent d'être employées et connaître une augmentation significative de leur utilisation (Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 600).

1.2.2 Types de conflits selon le *Code du travail* et en médiation

Trois types de conflits sont définis au *Code du travail*. Il y a le différend, le grief et la mésentente. Concernant le différend, celui-ci est « une mésentente relative à la négociation ou au renouvellement d'une convention collective ou à sa révision par les parties en vertu d'une clause le permettant expressément » (C.T., art. 1 (e)).

Le grief correspond à « toute mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective » (C.T., art. 1 (f)). Pour ce qui est de la mésentente, celle-ci représente « toute mésentente autre qu'un grief » au sens du Code ou autre qu'un différend, et « ne peut être réglée que de la façon prévue dans la convention et dans la mesure où elle y pourvoit » (C.T., art. 102). À la guise des parties, la mésentente peut être résolue par la suite grâce à un processus de médiation ou par l'arbitrage (Blouin et Morin, 1994, p. 140). En effet, lors de mésententes entre les parties, l'État rend disponibles des modes d'intervention de deux ordres (Barré et coll., 1991, p. 86). Il y a les mécanismes de soutien (médiation et conciliation) et ceux de substitution (arbitrage de différends, arbitrage des griefs, arbitrage de première convention collective et médiation arbitrale d'un désaccord) (Barré et coll., 1991, p. 86, 90, 93, 97 et 98).

En ce qui a trait au différend, les auteurs Boulle et Kelly le définissent selon quatre modèles de médiation : celle visant le règlement, celle axée vers la facilitation, celle transformatrice et celle basée sur l'évaluation (voir tableau I, p. 12) (Boulle et Kelly, 1998, p. 31-33).

Tableau I : Modèles de médiation

Modèles de médiation :	Définition du différend :
Médiation visant le règlement	En fonction de positions, basée sur la définition du problème établi par chacune des parties
Médiation axée vers la facilitation	En fonction de besoins et d'intérêts sous-jacents des parties (de fonds, procéduraux et psychologiques)
Médiation transformatrice	En fonction de facteurs comportementaux, émotionnels, communicationnels et relationnels
Médiation basée sur l'évaluation	En fonction de droits et d'obligations juridiques, des normes de l'industrie ou de celles de la communauté

(Boulle et Kelly, 1998, p. 31-33)

1.3 Relations du travail

La démarche de médiation préventive est un mécanisme gouvernemental qui tente d'assainir les relations qui se sont détériorées entre les parties. Les relations du travail (détérioration et amélioration) sont un élément clé du processus préventif qu'il faut maintenant traiter.

1.3.1 Causes de détérioration

Au sein des organisations québécoises syndiquées, des interactions sont effectivement en œuvre et elles peuvent amener à une détérioration des relations du travail ainsi qu'à la venue de conflits. Dès 1983, Dulude a fait part de ses analyses sur le sujet (Perron, 1998, p. 156). Selon

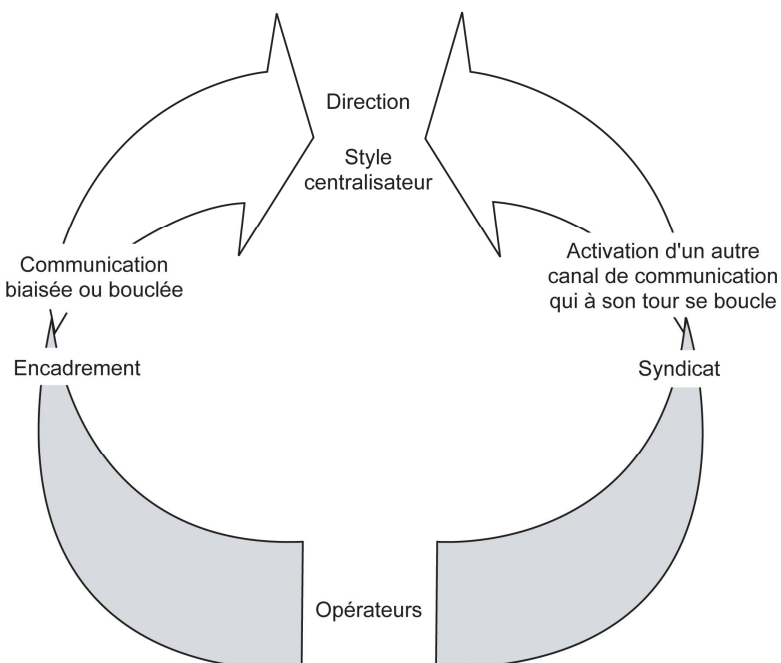
ce dernier, ce qui amène graduellement les employés à se servir de leur syndicat pour tenter de régler des problèmes et pour refléter leur insatisfaction, c'est l'incapacité des représentants de la direction ou du personnel de l'encadrement à régler les problèmes en plus de l'insatisfaction des employés en ce qui a trait à la manière dont ils sont dirigés par ces derniers (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 131). En plus de l'incapacité de l'organisation à résoudre les problèmes quotidiens de travail, Perron ajoute que le mal vécu résulterait du manque de dialogue entre les différents échelons hiérarchiques (Perron, 1998, p. 157).

Avec des demandes fréquentes des employés, les démarches des représentants syndicaux auprès de la direction ne vont que s'intensifier, et ce, au mécontentement des représentants de la direction qui voient dans ce comportement une manière de vouloir diriger l'entreprise tout en cherchant continuellement l'affrontement (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 131; Perron, 1998, p. 157). Dans de telles circonstances, un manque de considération et un blocage de la part de la direction envers les représentants syndicaux risquent d'être mal reçus par ces derniers qui y verront une manière de les empêcher de jouer leur rôle (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 132). Puisque les deux parties vont acquérir « la conviction que l'autre l'empêche de faire son travail », Dulude mentionne qu'on « a alors atteint la caractéristique fondamentale d'une situation conflictuelle qui, si elle n'est pas désamorcée, aura tendance à s'installer et à évoluer selon ses règles propres. Les deux parties tendent à devenir des adversaires en conflit et à adopter des attitudes, des comportements et des stratégies conformes à cette situation » (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 132). Cette situation en devient une de méfiance où la stratégie et les rapports de force tendent à s'installer au détriment de la bonne foi ou de la valeur des arguments (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 132; Perron, 1998, p. 157). Bien entendu, ce contexte a des effets sur le processus de négociation de la convention collective, la décision de recourir à la grève ou au lock-out, le contenu ainsi que l'application de la convention collective (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 132; Perron, 1998, p. 158). En résumé, « le conflit est lié à la détérioration du climat, elle-même due au style de direction » (Perron, 1998, p. 247). Ainsi, ce qui détériore le climat organisationnel, « c'est l'absence de résolution des problèmes quotidiens liés aux outillages et matériel de production » ainsi qu'à la circulation de l'information. Finalement, c'est la façon dont les employés sont dirigés (Perron, 1998, p. 158).

Perron s'appuie sur les observations de Dulude et des médiateurs québécois pour montrer que la rupture des canaux de communication entraîne une détérioration du climat des relations dans

les entreprises syndiquées (voir figure 1, p. 14) (Perron, 1998, p. 160). Celui-ci fait état d'une direction au style de gestion centralisateur, d'un manque de pouvoir du personnel d'encadrement (ou des contremaîtres), d'un manque de considération vis-à-vis de celui-ci, de l'insatisfaction grandissante des employés (ou des opérateurs) et d'un travail nécessaire à effectuer par le syndicat auprès d'une direction sur la défensive.

Figure 1 : Les bris dans la communication ascendante



(Perron, 1998, p. 160)

1.3.2 Constats sur l'amélioration

En plus de prendre conscience de la problématique de la détérioration des relations du travail, il est nécessaire de pouvoir constater s'il peut y avoir amélioration de celles-ci. Ce constat de la situation est possible en se fondant sur certains indicateurs de mesure de l'environnement des relations du travail et des relations industrielles qu'utilisent plusieurs auteurs « afin de mesurer divers concepts tels que le climat, la performance RI, le moral des employés, les attitudes et les comportements des employés ou le conflit » (Jalette, 1997, p. 232). Parmi celles-ci, on retrouve les griefs, les mesures disciplinaires, la négociation collective, les grèves et les lock-out, l'absentéisme et les retards, le taux de roulement et les accidents du travail (Katz et coll., 1983, p. 6; Katz et coll., 1985, p. 513, 515 et 516; Norsworthy et Zabala, 1985, p. 544, 546 et 551; Ichniowski, 1986, p. 75; Mefford, 1986, p. 106 et 109; Cooke, 1990, p. 82; Cutcher-Gershenfeld,

1991, p. 146 et 253; Morin et coll., 1994, p. 95; D'Arcimoles, 1997, p. 868 et 869; Huselid, 1995, p. 639; Kleiner et coll., 1995, p. 172). Il est nécessaire de mentionner que ces indicateurs ne sont toutefois pas uniquement associés à une démarche ou à un phénomène précis et que les influences internes et externes de l'organisation doivent aussi être prises en considération.

Le climat (ou l'atmosphère et l'ambiance) de travail est un facteur important qui montre bien s'il y a eu amélioration ou non dans les relations du travail. En effet, un bon climat en relations industrielles indique qu'il y a coopération dans la poursuite des intérêts communs au sein de l'organisation tandis que l'inverse fait état de la prédominance du conflit où s'affrontent des intérêts opposés (Cutcher-Gershenfeld, 1991, p. 242). Plusieurs autres critères permettent de constater des résultats désirables, souhaités et recherchés dans les relations de travail. Il y a la sauvegarde d'emplois, une réduction des coûts unitaires de production, un travail mieux réalisé, une augmentation de la productivité, mais aussi une meilleure qualité dans les rapports entre la direction et le syndicat avec davantage de coopération ainsi que de dialogue. Il y a aussi un bon climat de travail et un changement significatif ainsi que positif dans les perceptions entre les parties, une diminution des conflits en plus des négociations collectives moins longues et difficiles. Il y a enfin l'intérêt des employés vis-à-vis de l'entreprise et de la qualité des produits, des adaptations plus rapides aux nouvelles situations avec l'utilisation efficace de bonnes règles et pratiques en relations industrielles... Toutes ces circonstances nécessitent des changements dans les comportements, attitudes et positionnements traditionnels des acteurs. Il ne suffit donc pas de s'appuyer uniquement sur de bonnes règles et pratiques. De plus, « même si on ne peut légiférer sur des attitudes, celles-ci ont une influence énorme sur le climat des relations du travail » (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 62).

Certains facteurs permettent de constater s'il y a eu de réels changements dans les relations de travail. Le premier est la contrainte temporelle. En effet, la durabilité des circonstances mentionnées plus haut permet de considérer leur importance et de voir s'il y a une certaine stabilité ou non dans le temps. Pour qu'il y ait de l'amélioration dans les relations de travail avec de réels changements, plusieurs conditions sont nécessaires. La condition la plus importante est la notion de confiance. La confiance est définie comme la « présomption qu'en situation d'incertitude, l'autre partie va agir en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables » (Bidault et coll., 1995, p. 113). « Les règles n'ayant de force que si les individus se comportent loyalement à l'égard de l'organisation, la confiance garantit la cohérence du système, elle est irréductible » (Bornarel, 2007, p. 102). De plus, « au travail, la coopération

entre des agents rivaux se conçoit dans une relation d'échanges entre l'effort consenti par les employés et les salaires, les conditions de travail et la sécurité d'emploi offertes par l'employeur et garanties par un contrat collectif » (Harrisson, 2003, p. 113). La confiance est de ce fait une condition primordiale dans l'assainissement des relations de travail des organisations actuelles afin d'avoir accès aux informations auprès des gestionnaires et des représentants syndicaux tout en permettant une meilleure adaptation aux changements de l'environnement interne et externe. Enfin, Dulude et Lachapelle emploient le « climat de confiance », tandis que Favreau et L'Écuyer mentionnent le « climat de confiance et de dialogue » pour caractériser ce qui doit être rétabli (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63; Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 6 et 69).

D'autres conditions permettent l'amélioration des relations. À cet effet, il y a la transparence, le respect, le partage du pouvoir, du savoir et de l'information, l'engagement et l'implication, la cohérence, les communications dans les deux sens, l'importance des résultats, la formation et la culture de résolution de problèmes. « Ainsi, un climat de relations du travail moins conflictuel et le partage des informations semblent des conditions évidentes afin de favoriser une meilleure relation de confiance entre les agents du travail » (Laplante et Harrisson, 2008, p. 102). De plus, cette confiance permet d'améliorer considérablement les relations de travail dans les entreprises.

1.4 Médiation

1.4.1 Définition et objet de la médiation

La médiation ne date pas d'hier et a su traverser l'histoire humaine. Il est à noter que son utilisation s'est propagée rapidement depuis plusieurs années dans les pays développés et il est même possible de parler d'un réel phénomène (Perron, 1998, p. 4). « Selon Guillaume Hofnung (1995), l'origine du mouvement se situe en Amérique du Nord dans les années 70 et a atteint l'Europe, dans les années 80 » (Perron, 1998, p. 4). Pour Perron, le champ global de la médiation n'a pas de limites, puisqu'il comprend tous les secteurs de l'activité humaine, depuis les problèmes privés jusqu'aux affaires publiques (Perron, 1998, p. 4). Celui-ci mentionne que la médiation s'impose dans toutes les sphères de la vie sociale (famille, entreprise, relations État/usagers et relations diplomatiques) tout en se glissant dans les relations entre la justice et les justiciables (Perron, 1998, p. 4). Perron ajoute que « la publication d'ouvrages sur la

question, la multiplication des colloques et conférences sont autant d'indices révélateurs de l'engouement que la médiation suscite » (Perron, 1998, p. 4).

Il existe plusieurs définitions à la médiation. La médiation est pour Carrière « un processus d'intervention entre deux parties adverses de la part d'un intermédiaire neutre qui les aide à développer un terrain d'entente satisfaisant » (Carrière, 1992, dans Tessier et Tellier, p. 399). Pour Six, « la médiation est une action accomplie par un tiers entre des personnes et des groupes qui y consentent librement, y participent et auxquels appartiendra la décision finale, destinée soit à faire naître ou renaître entre eux des relations nouvelles, soit à parvenir ou guérir entre eux des relations perturbées » (Six, 1990, p. 51). Selon Schmitt, « la médiation associe directement les parties à la résolution de leur litige, dans la mesure où le médiateur ne dispose d'aucun pouvoir pour trancher le différend ou imposer la décision aux parties » (Schmitt, 1992, p. 191). Veilleux et Trudeau décrivent celle-ci « comme étant un mode de règlement volontaire, à l'amiable et confidentiel des différends » qui vise à amener les parties « à identifier elles-mêmes leurs problèmes et les solutions propres à les régler de façon durable et concrète » (Veilleux et Trudeau, 2007b, dans Petit, p. 232).

Perron mentionne que la médiation est généralement associée au conflit et se propose de faciliter sa résolution (Perron, 1998, p. 32). Celle-ci fonctionne par des ajustements mutuels et par la recherche de compromis (Perron, 1998, p. 35 et 36). De plus, la médiation n'intervient pas sur le contenu des débats et c'est la relation qui constitue son objet spécifique (Perron, 1998, p. 175 et 518). Perron précise aussi que la médiation est davantage un acte de parole ainsi qu'une procédure orale en plus de s'adresser à deux parties de force à peu près équilibrées (Perron, 1998, p. 144 et 525). Boulle et Kelly ont, de leur côté, indiqué que la définition de la médiation posait des problèmes et qu'il y avait une diversité dans la pratique de celle-ci. Ils ont de plus effectué une distinction entre quatre modèles de médiation (celle visant le règlement, celle axée vers la facilitation, celle transformatrice et celle basée sur l'évaluation) tout en définissant ces derniers selon leur objectif principal, leurs points forts, leurs lacunes ainsi que leurs domaines d'application (voir tableau II, p. 18) (Boulle et Kelly, 1998, p. 31-33).

Tableau II : Modèles de médiation (Objectif, points forts, lacunes et domaines d'application)

	Médiation visant le règlement	Médiation axée vers la facilitation	Médiation transformatrice	Médiation basée sur l'évaluation
Connue également en tant que :	Médiation axée sur les résultats ou de compromis	Médiation basée sur les intérêts ou de résolution de problèmes	Médiation relationnelle ou de réconciliation	Médiation axée sur les droits, médiation managériale
Objectif principal :	Encourager la négociation progressive vers un compromis, un point mitoyen entre les demandes (positions) des parties	Éviter les prises de position et encourager les parties à négocier en termes de leurs besoins sous-jacents et de leurs intérêts au lieu de citer leurs droits légaux	Traiter les causes sous-jacentes aux problèmes des parties dans le but d'améliorer la communication et la relation entre les parties en vue de résoudre le conflit	Arriver à un règlement selon les droits et obligations des parties à l'intérieur des limites anticipées des jugements de la cour
Points forts :	Comprise par les parties, culturellement acceptable, facile à réaliser avec peu de préparation nécessaire	Peut favoriser l'utilisation optimale des opportunités créée par la négociation, processus contrôlé par les parties	Peut conduire à la résolution plutôt qu'au simple règlement du différend	Utilisation importante de l'expertise du médiateur un résultat conforme aux possibles verdicts en justice
Lacunes :	Néglige les besoins et intérêts des parties, peut être manipulée par les revendications initiales, difficulté à franchir le dernier écart	Peut ne pas permettre l'atteinte d'une solution, peut être de longue durée, exige une préparation et une grande implication des parties en plus d'une volonté à régler	Peut être prolongée et terminée sans l'obtention d'aucun accord; peut confondre le rôle de conseiller et celui de médiateur	Distinction difficile entre la médiation et l'arbitrage, n'enseigne pas de compétences aux parties pour l'avenir, tâches et responsabilités éthiques supplémentaires pour le médiateur
Domaines d'application :	Milieu commercial, blessures personnelles et conflits de travail en milieu industriel	Milieu des affaires, blessures personnelles, politique publique, contexte familial, partenariat, conflits municipaux et de quartiers	Relations conflictuelles de manière continue : affaires, famille, école, lieux du travail et autres organisations; aussi lorsque les contrats sont interrompus inopinément : affaires, emploi et famille	Milieus commerciaux et municipaux, blessures personnelles, pratiques de commerce, lutte contre la discrimination, conflits matrimoniaux

(Boulle et Kelly, 1998, p. 31-33)

Lorsqu'il est question des modes de résolution des conflits du travail, il y a, au Québec, les procédures formelles prévues par le *Code du travail*. Parmi celles-ci, on retrouve la conciliation, la médiation ainsi que l'arbitrage, mais aussi la conciliation ou la médiation informelle, réalisées généralement par les inspecteurs du travail et qui constituent le mode habituel de résolution des conflits (Perron, 1998, p. 10 et 11). « Au Québec [...], plusieurs organismes offrent la possibilité aux parties à la relation de travail de régler leur différend par voie de médiation » (Veilleux et Trudeau, 2007b, dans Petit, p. 201). Il est ici question du ministère du Travail, de la Commission des relations du travail, de la Commission des normes du travail et du Conseil des services

essentiels. La médiation aide au fond « les entreprises dont les relations internes se sont détériorées à développer un climat de confiance, à implanter de nouvelles valeurs et à provoquer des changements dans l'organisation pour une meilleure efficacité économique et une amélioration de la qualité de vie au travail » (Perron, 1998, p. 41).

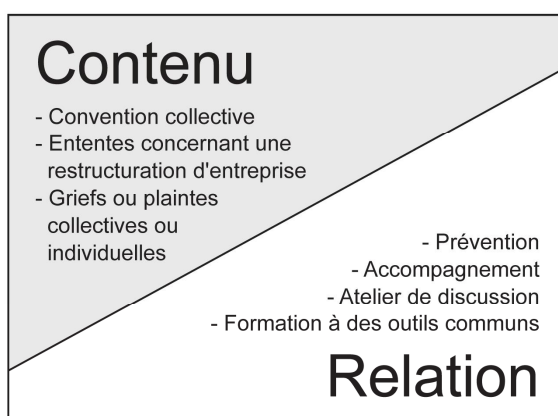
1.4.2 Médiation et conciliation québécoises en entreprise

Ross affirme que « la quasi-totalité des auteurs considère les termes conciliation et médiation comme des quasi-synonymes » (Ross, 1991, p. 82). Veilleux et Trudeau indiquent que « du point de vue québécois, il semble bien qu'aucune caractéristique conceptuelle ne permette de distinguer la conciliation de la médiation [...] dans le domaine salarié » (Veilleux et Trudeau, 2007a, dans Petit, p. 161). En effet, « au Québec [...] le mot médiation a un usage polysémique et est fréquemment utilisé comme synonyme de conciliation » (Perron, 1998, p. 19). Toutefois, Perron différencie les deux et affirme que « l'objet de la conciliation serait la résolution des différends, tandis que la médiation s'attacherait à restaurer une relation détériorée » (Perron, 1998, p. 30). Le même constat est appuyé par le ministère du Travail, où il est question d'une intervention de conciliation sur le contenu et une de prévention sur la relation (voir figure 2, p. 19). L'intervention de prévention, relatée dans ce cas-ci, se trouve être celle de médiation.

Figure 2 : Contenu et relation sont intimement liés

Conciliation :

on intervient sur le processus dans le but d'amener les deux parties à conclure un accord, dans le contexte d'une négociation difficile ou d'un conflit ouvert



Prévention :

on intervient sur le processus dans le but d'amener les deux parties à améliorer leur relation et leur capacité à résoudre leurs problèmes tant contractuels que relationnels

(Ministère du Travail, 2006, p. 9)

Selon Dion, la conciliation est définie en tant que « procédure comportant l'intervention d'un tiers, qui ne possède aucun pouvoir coercitif pour rapprocher les parties dans un conflit, faciliter le dialogue entre elles et les aider à se mettre d'accord » (Dion, 1986, p. 103). La médiation est,

pour sa part, une « action de s'entremettre entre les parties opposées dans un conflit pour les rapprocher, les amener à dialoguer et, selon le cas et les lieux, leur suggérer diverses propositions en vue de conclure une entente » (Dion, 1986, p. 295).

1.4.3 Processus de médiation

La littérature sur la médiation et son processus est importante. Il est à noter que « le contenu et la démarche d'une rencontre de médiation se ressemblent d'un modèle à l'autre » (Béliveau et coll., 2000, p. 44). « Les différents spécialistes ne s'entendent toutefois pas sur le nombre idéal d'étapes que doit comporter une rencontre de médiation » (Béliveau et coll., 2000, p. 44).

Selon Poitras et Renaud, le processus de médiation permet « d'encadrer les négociations et de les diriger efficacement vers la résolution d'un conflit » (Poitras et Renaud, 1996, p. 68). Ils ajoutent que le processus de médiation publique comporte quatre grandes phases successives et aisément adaptables. Il y a la phase préparatoire et la phase d'analyse pour préparer le terrain, mais aussi définir les bases de négociation, puis celle de médiation avec enfin la phase de mise en œuvre (Poitras et Renaud, 1996, p. 76). Keltner propose le processus de médiation en sept étapes (Keltner, 1994, p. 123-128). Il y a la phase de préparation du contexte, la phase de commencement ainsi que de développement, celle d'exploration des enjeux, des intérêts et des positions, puis la phase d'identification des options. Il y a ensuite la phase d'évaluation ainsi que de négociation, celle de la prise de décision, et enfin la phase de la finalisation du processus.

Le processus de médiation est perçu en cinq étapes par De Kovachich et coll. ainsi que Béliveau et coll. (De Kovachich et coll., 1997, p. 71; Béliveau et coll., 2000, p. 43). Des communications préliminaires doivent être complétées avant les étapes du déroulement de la médiation. Certains éléments sont à prévoir par les parties tels que ramasser les documents nécessaires lors des séances, déterminer les honoraires du médiateur, le lieu de la médiation, le moment des rencontres, les règles de base et l'ordre du jour (De Kovachich et coll., 1997, p. 61-71). La première étape de la médiation est l'« introduction » (Béliveau et coll., 2000, p. 43-45) ou celle de la « validation du processus » (De Kovachich et coll., 1997, p. 62 et 72-75). « L'expression des faits et impacts » (Béliveau et coll., 2000, p. 43 et 45) ou « la recherche des faits » (De Kovachich et coll., 1997, p. 62 et 75) correspond à la deuxième étape. La troisième étape est celle de la « création d'options » (De Kovachich et coll., 1997, p. 62, 77 et 78;

Béliveau et coll., 2000, p. 43 et 48) et la quatrième étape, celle de la « prise de décision » (De Kovachich et coll., 1997, p. 62 et 79; Béliveau et coll., 2000, p. 43 et 49). La cinquième étape est celle de « la rédaction de l'entente » (De Kovachich et coll., 1997, p. 62 et 79 à 81; Béliveau et coll., 2000, p. 51 et 52), puis vient enfin une étape de suivi qui est souvent nécessaire après le processus de la médiation (Béliveau et coll., 2000, p. 52).

1.5 Rôle et compétences du médiateur dans les différends du travail

Au Québec, la démarche de conciliation ou de médiation des différends du travail se réalise grâce aux connaissances et expériences du médiateur ou de la médiatrice (conciliateur ou conciliatrice). Même si les deux termes sont similaires au Québec, il est possible de différencier à certains égards le médiateur du conciliateur. Perron mentionne que « le juge, l'arbitre et le conciliateur ont à résoudre ou à aider à résoudre des litiges, tandis que les relations constituent le fonds de commerce du médiateur et de la médiation. Le conciliateur intervient dans un processus de négociation alors que le médiateur se préoccupe du lien social » (Perron, 1998, p. 228). Le médiateur est en relation d'aide aux parties en conflit en plus d'être présent pour dégager des solutions mutuellement acceptables (Perron, 1998, p. 226). Hameed et Sen font état de l'intervention de la tierce partie dans les relations patronales-syndicales et relatent que le conciliateur, le médiateur ou l'arbitre exerce son pouvoir aussi bien qu'il en délègue dans l'objectif de modifier et d'équilibrer le pouvoir parmi les acteurs (Hameed et Sen, 1987, p. 243). Veilleux et Trudeau font état que la médiation « est reconnue de plus en plus comme étant une profession reposant sur une formation, une expérience et des qualités personnelles particulières » (Veilleux et Trudeau, 2007b, dans Petit, p. 197).

Concernant la formation du médiateur des différends du travail, elle s'effectue en médiation, au niveau juridique ainsi qu'aux matières s'y rattachant. De plus, elle se réalise dans certaines institutions, organismes et programmes spécialisés (Veilleux et Trudeau, 2007b, dans Petit, p. 197 et 207). Les formations varient par rapport aux différents domaines. Veilleux et Trudeau ajoutent que « les médiateurs institutionnels profitent également d'un système de parrainage » et « reçoivent aussi une formation continue » (Veilleux et Trudeau, 2007b, dans Petit, p. 207). En ce qui a trait à l'expérience du médiateur, celle-ci est importante, mais elle n'est pas nécessairement exigée dans tous les domaines et pour entrer en fonction. « Au Québec, on ne devient médiateur qu'après une longue expérience et un apprentissage de plusieurs années » (Perron, 1998, p. 141). Les médiateurs sont des fonctionnaires au même titre que les

conciliateurs. Les médiateurs-conciliateurs institutionnels sont « recrutés par concours après une expérience d'au moins douze ans en relations du travail, dont trois ans en tant que responsable de la négociation d'une ou de plusieurs conventions collectives » (Leblay, 2003, p. 5). Veilleux et Trudeau relatent qu'au « moins dix (10) années d'expérience sont requises » au ministère du Travail et que des années de scolarité pertinentes à l'emploi peuvent compenser des années d'expérience manquantes (Veilleux et Trudeau, 2007b, dans Petit, p. 204).

Les médiateurs qui travaillent dans le domaine des rapports collectifs de travail au ministère du Travail proviennent, en nombre égal, des parties patronale et syndicale. La composition de l'équipe actuelle de la Direction générale des relations du travail est à 38 % de médiateurs-conciliateurs avec une expérience patronale, à 38 % de personnes avec une expérience syndicale et 24 % de personnes avec une expérience de tiers intervenant ou autres (Ministère du Travail, 2008, p. 13). De plus, ceux-ci sont autonomes et n'ont pas d'objectifs chiffrés d'intervention à respecter (Perron, 1998, p. 387). Les médiateurs, qui ne font pas de prospection pour leur travail, sont connus des entreprises clientes par les conciliateurs, lors de leur participation à des conférences, colloques ou par le bouche à oreille (Perron, 1998, p. 389). « Selon une estimation des médiateurs, 20 % des dossiers résultent d'une demande commune des parties, 50 % sont d'origine patronale et 30 % d'origine syndicale » (Perron, 1998, p. 389).

Des valeurs et des qualités personnelles particulières sont nécessaires au médiateur. Pour Veilleux et Trudeau, les plus importantes sont l'impartialité, la confidentialité, le respect et l'intégrité (Veilleux et Trudeau, 2007b, dans Petit, p. 208-213). Poitras et Renaud relatent la diplomatie, une attitude proactive et le *leadership* comme étant les trois aptitudes essentielles au médiateur dans ses interventions (Poitras et Renaud, 1996, p. 48 et 49). Pour les habiletés du médiateur, Poitras et Renaud privilégient la gestion du processus de médiation, la gestion des relations humaines et la résolution des problèmes (Poitras et Renaud, 1996, p. 46-49). Ils ajoutent que « différents médiateurs auront des habiletés complémentaires selon leur personnalité, leur expérience et leur champ de pratique » (Poitras et Renaud, 1996, p. 45). Concernant certaines habiletés spécifiques à la communication, Keltner fait mention de la crédibilité, l'empathie, l'écoute, la persuasion et la communication non verbale (Keltner, 1994, p. 123). Dilts et Karim ont présenté, dans une étude sur le secteur public, certaines habiletés des médiateurs qui sont significatives pour les deux parties dans les différends liés aux rapports collectifs de travail. Parmi celles-ci, il y a l'habileté des médiateurs à « parler » le langage des

parties, la persévérance, la maîtrise de soi, mais aussi la franchise, la connaissance, l'expertise ainsi que l'originalité et la créativité (Dilts et Karim, 1990, p. 33 et 34).

L'approche ou le type du médiateur est aussi à prioriser. Selon Kolb, deux styles sont employés par celui-ci. Il y a le style passif (« chef d'orchestre ») et le style actif (« interventionniste ») (Kolb, 1983, p. 24). Ces deux styles du médiateur se retrouvent chez Antaki en ce qui a trait aux médiateurs évaluateurs (très directifs) et facilitateurs (amenant à collaborer) (Antaki, 1998, p. 160 et 161). Veilleux et Trudeau en font aussi mention tout en indiquant, dans les deux cas, que « le médiateur aide les parties à évaluer les points forts et les points faibles de leur dossier ». Toutefois, ils ajoutent que celui-ci ne « devrait pas donner son opinion quant à l'issue d'un procès éventuel » (Veilleux et Trudeau, 2007b, dans Petit, p. 226 et 227). Boulle et Kelly présentent aussi ces deux types de médiateurs avec celui se rapportant à la médiation visant le règlement et celui de nature transformatrice. Le rôle principal du médiateur et les autres caractéristiques de la médiation sont de plus exposés par ces deux auteurs (voir tableau III, p. 23) (Boulle et Kelly, 1998, p. 31-33).

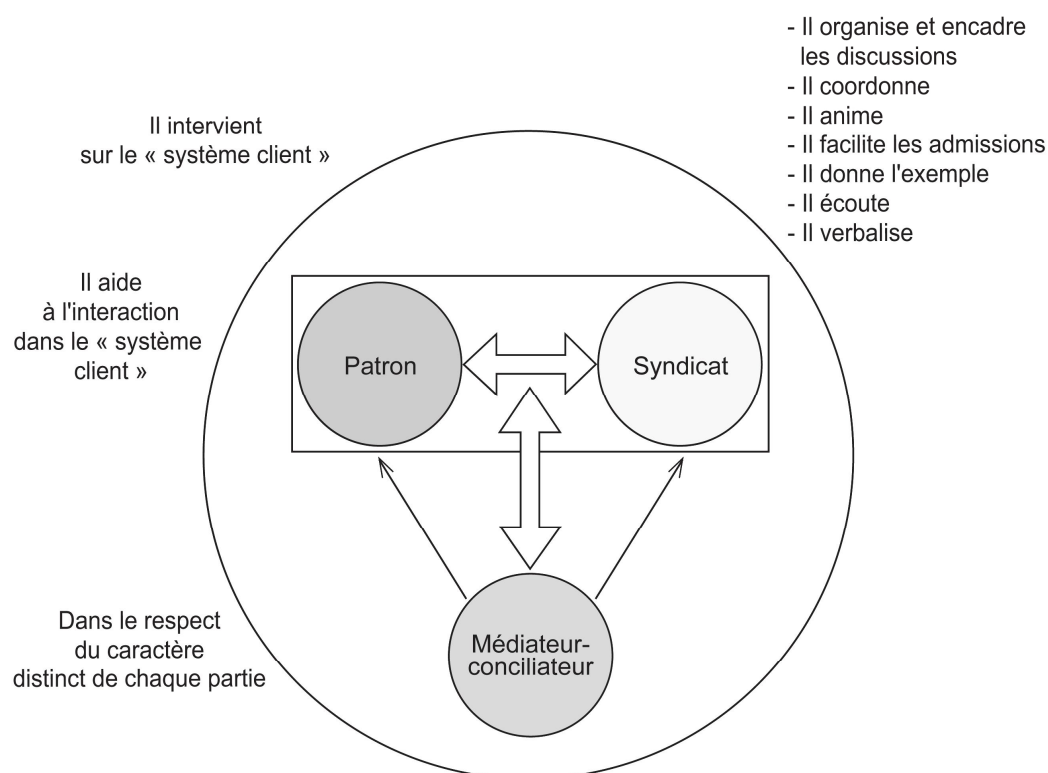
Tableau III : Modèles de médiation (Type, rôle et autres caractéristiques du médiateur)

	Médiation visant le règlement	Médiation axée vers la facilitation	Médiation transformatrice	Médiation basée sur l'évaluation
Type de médiateurs :	Statut élevé (avocats, juges retraités et personnes d'affaires âgées); aucune expertise nécessaire sur le fonctionnement, les compétences et les techniques de médiation	Expertise dans le fonctionnement et les techniques de médiation; aucune nécessité de connaissance sur l'objet du litige	Sensibilité et compréhension des causes psychologiques du conflit; un modèle naturel pour ceux qui ont de l'expertise dans le conseil ou en travail social	Expertise dans les domaines particuliers du conflit; aucune qualification nécessaire dans les techniques de médiation
Rôle principal du médiateur :	Déterminer les bases de chaque partie et, grâce à des interventions relativement convaincantes, amener de façon progressive les deux parties à assouplir leurs positions jusqu'à l'atteinte d'un compromis	Mener le processus, maintenir un dialogue constructif entre les parties et améliorer le processus de négociation	Encourager l'écoute active, des communications claires et la participation active des parties. Peut utiliser des techniques thérapeutiques professionnelles avant ou pendant la médiation pour diagnostiquer et traiter les problèmes relationnels	Fournir des informations supplémentaires, conseiller et persuader les parties, apporter une expertise professionnelle au contenu des négociations
Autres caractéristiques :	Interventions procédurales limitées par le médiateur, les parties utilisent la négociation positionnelle	Faible intervention du rôle du médiateur, les parties sont encouragées à développer des solutions créatives autour d'intérêts communs	Prise de décisions reportée jusqu'à ce que les problèmes relationnels soient traités	Intervention intensive du médiateur, moins de contrôle des parties sur le résultat

(Boulle et Kelly, 1998, p. 31-33)

Le rôle du médiateur doit aussi être pris en considération. Selon Richard (2007), ce rôle est celui d'aider à l'interaction dans le « système client » tout en respectant le caractère distinct de chaque partie (voir figure 3, p. 24) (Richard 2007a, dans Pelletier, p. 83). Ce même auteur identifie trois grands rôles joués par le médiateur. Le premier étant celui d'aider « à comprendre la dynamique actuelle, ses forces et ses failles, pour mieux tourner la page ». Le second rôle correspond au fait de « créer des conditions de dialogue pour faire émerger les consensus » et le dernier rôle du médiateur est d'aider « à la mobilisation de l'ensemble des composantes de l'organisation » (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 82).

Figure 3 : Rôle du médiateur dans le système client



(Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 77)

Par rapport aux principes d'actions du médiateur, le guide du conciliateur et de la conciliatrice du ministère du Travail relate notamment que celui-ci doit construire et préserver la relation de confiance. Il doit aussi définir les enjeux, faire ressortir les intérêts et amener les parties vers un règlement « gagnant-gagnant ». Dans le guide, l'image du « rubycube » a été retenue pour présenter les différentes facettes du métier (Bailbé et coll., 1999, fiches « Rubycube »). Dans leur travail, le conciliateur (ou la conciliatrice) doit agencer à la fois des situations, des principes d'action, un ensemble d'outils tout en gardant à l'esprit les valeurs qui sous-tendent son action.

De plus, chaque démarche est unique et doit être prise individuellement (Leblay, 2003, p. 16). Dans les conclusions d'une étude se rapportant aux rapports collectifs de travail, Dilts et Karim confirment que la perception qu'ont les parties des actions du médiateur est un facteur déterminant dans la solution des impasses. En effet, si les parties ne sont pas convaincues de l'impartialité ou de la sincérité du médiateur, ils ne vont pas lui faire confiance et la démarche de médiation risque d'être vouée à l'échec (Dilts et Karim, 1990, p. 30 et 31).

1.6 Médiation préventive québécoise en entreprise

1.6.1 Origine

Dion relate que la médiation préventive se pratique depuis 1968 au Canada dans l'industrie des chemins de fer et qu'elle est un « type de médiation qui consiste dans l'intervention d'un médiateur dès les premières phases de la négociation collective de façon à éviter les impasses. Cette médiation se fait avec l'accord des parties sur le choix du médiateur » (Dion, 1986, p. 295). Selon Six, la médiation préventive est perçue comme « celle qui devance un conflit en gestation entre des personnes ou des groupes et réussit à éviter qu'il n'éclate » (Six, 1990, p. 164).

La médiation préventive prend son origine d'un rapport interne du ministère du Travail paru en 1978 (Blain et Lachapelle, 1978, p. 1-43). Les initiateurs de ce document présentent un haut niveau de conflictualité dans les relations du travail au sein des entreprises québécoises syndiquées des années 70 en plus de présenter l'opportunité de la création d'un service de médiation préventive (Perron, 1998, p. 298). Ces derniers mentionnent que les causes des conflits, en plus d'être liées à la confrontation d'intérêts, sont aussi liées à des difficultés relationnelles ainsi qu'aux conditions de fonctionnement de l'entreprise. Selon les auteurs du rapport, un « programme d'assistance technique doit aider les parties à constituer des comités conjoints de négociation en vue de régler tous les problèmes de fond qui empoisonnent les relations de travail parce qu'ils sont irrésolus et laissés pour compte tant par la négociation traditionnelle que par l'arbitrage des griefs » (Blain et Lachapelle, 1978, p. 21). Le rapport relate aussi que le terme « médiation préventive » est issu de techniques américaines présentées dans le rapport Blain au gouvernement américain (Perron, 1998, p. 382). Dulude et Lachapelle mentionnent que ce mode d'intervention auprès des entreprises et des syndicats a débuté aux États-Unis vers le milieu des années 70 et était parrainé par le *Federal Mediation and*

Conciliation Services. Le ministère du Travail s'en est inspiré afin de développer, avec la pratique, une approche originale et adaptée au contexte particulier des relations du travail au Québec (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 62).

La démarche de médiation préventive a débuté en 1978 par l'embauche de deux spécialistes chargés de faire le tour de la littérature sur la question, puis de cinq médiateurs pour composer le service. Yves Dulude, l'un des cinq médiateurs qui préconisaient une approche d'animation et d'échanges entre partenaires pour découvrir l'origine des difficultés relationnelles ainsi que des solutions, est devenu directeur du service en 1981 et a mis au point la méthode d'intervention (Perron, 1998, p. 383). C'est l'entreprise Gaz Métropolitain qui a testé pour la première fois la méthode. Après sept années de réflexion, de discussion et d'expérimentation, une équipe nouvelle de quatre médiateurs a été recrutée entre 1984 et 1985 pour conceptualiser et mettre en œuvre à plus grande échelle une structure stable et la définition d'une philosophie d'intervention (Perron, 1998, p. 383, 384 et 391). La démarche de médiation préventive s'est ainsi construite progressivement par expérimentation et sans modèle théorique de référence (Perron, 1998, p. 384). De plus, la structuration de l'offre de médiation a résulté en grande partie du jeu des acteurs en interaction avec les clients (Perron, 1998, p. 385). Il est à noter qu'en 1984, le programme de médiation préventive avait été réalisé dans près de 60 entreprises syndiquées de taille et de secteurs d'activité différents (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 65). La médiation préventive a été par la suite intégrée au service de conciliation-médiation du ministère du Travail qui comportait, en 1995, 21 agents opérationnels et qui participait directement au renouvellement de 1/6 des conventions collectives de la province (Perron, 1998, p. 385 et 391). Il est à noter qu'à la même date, ce service n'était pas une priorité du ministère dans un contexte de compression budgétaire et de baisse de la conflictualité (Perron, 1998, p. 385).

Le coût moyen de chaque intervention de médiation se situait à environ 30 000 dollars canadiens à la fin des années 90. De plus, la durée d'une intervention de médiation préventive, qui s'effectuait à l'extérieur des bureaux, était de huit jours étalés sur quatre à six mois pour le séminaire, et de 25 jours étalés sur huit à dix mois pour le diagnostic (Perron, 1998, p. 388). Il est à noter que l'activité du service de conciliation et de médiation était en baisse en 1995. Cette situation avait été expliquée par une diminution de la conflictualité ainsi qu'une faible promotion du service aux usagers (Perron, 1998, p. 388). Toutefois, un rapport d'enquête du ministère du Travail de 2003 a fait état d'une sollicitation accrue des parties envers le ministère pour maintenir un bon climat de relations du travail dans leur entreprise pendant la durée de la

convention collective (Bettache, 2003, p. 11). À cet effet, les services en relations du travail tels que la négociation, le séminaire, le diagnostic et le comité ont été offerts par le ministère et à la demande des parties (Maschino et coll., 2001, p. 13 et 14). Dans un autre ordre d'idée, le service de médiation préventive a été récompensé en 1996 au concours *Iris* des meilleures démarches en matière de ressources humaines pour son travail dans une entreprise de l'industrie pétrochimique ainsi que sur l'ensemble de la démarche de médiation. En 2012, la démarche de médiation préventive est toujours utilisée au service de médiation-conciliation de la Direction générale des relations du travail du ministère du Travail, et « cette intervention peut s'étendre sur une période de 3 à 12 mois » (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 81).

1.6.2 Objectif et fonctionnement

La médiation préventive est un mécanisme de soutien additionnel à ce qui est déjà proposé aux entreprises québécoises syndiquées. Celle-ci « vise l'amélioration des relations du travail. Son objet porte sur la dimension relationnelle, c'est-à-dire, à la fois les liens affectifs et les relations de pouvoir » (Perron, 1998, p. 228). Dulude et Lachapelle mentionnent que ce type de médiation vise à améliorer l'efficacité et la satisfaction des ressources humaines dans l'entreprise (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 65). Dulude ajoute que la démarche tente « de rétablir entre les parties un climat de confiance, un meilleur dialogue de même qu'une plus grande acceptation des rôles et des contraintes de chacun » (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 111).

La médiation est une démarche volontaire qui exclut les problèmes monétaires et normatifs généralement en lien avec l'objet des négociations. La médiation préventive est proposée durant la convention collective, mais en dehors du cadre de cette dernière puisqu'elle ne peut pas tout couvrir. Elle ne s'effectue pas non plus durant la période de renouvellement de la convention parce que la nature des problèmes abordés durant son intervention serait incompatible avec le climat difficile du moment. « Le moment le plus propice à une intervention de médiation préventive se situe peu après la fin des négociations » (Dubé, 1995, p. 7). Ce service est offert à la demande des parties qui « ont habituellement tenté divers efforts qui n'ont pas donné les résultats escomptés » (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 62). Le ministère peut aussi refuser d'intervenir avec la médiation préventive dans les organisations qui ont d'importantes difficultés économiques ou financières à régler en premier lieu. Il faut ajouter à ceci que « l'intervention représente à la fois un coût psychologique » pour la direction et le

syndicat ainsi qu'un « coût financier pour la direction induit par le temps de libération des participants à la démarche. Le coût direct de l'intervention reste à la charge du ministère » (Perron, 1998, p. 90).

L'intervention de médiation préventive en est une de processus. Ce type d'intervention n'enseigne pas des méthodes, ne s'engage pas sur le fond, mais doit miser sur les ressources et les capacités des acteurs concernés afin qu'ils « deviennent progressivement plus aptes à résoudre leurs problèmes, à travailler eux-mêmes à l'amélioration de leur situation ou de leurs compétences » (Lescarbeau et coll., 1990, p. 35). La médiation préventive doit s'effectuer par la confrontation des points de vue des personnes représentatives de toutes les catégories de personnel et à propos d'une même réalité (Perron, 1998, p. 126 et 172). Selon Dulude et Lachapelle, le fait que le service de médiation préventive « provienne du ministère du Travail et ne soit pas l'initiative de l'une ou l'autre des parties, par l'embauche d'un consultant, contribue à favoriser la neutralité et, de là, une plus grande crédibilité à l'intervention » (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 62).

Perron mentionne qu'à chaque intervention, il y a toujours convergence des opinions entre les opérateurs, le syndicat et les contremaîtres (ou personnel de l'encadrement) vis-à-vis des maladies dont souffrent les entreprises. Les dysfonctionnements des organisations dont il est question sont identiques dans toutes les entreprises clientes de la médiation et se résument souvent au style de gestion, aux orientations de la gestion des ressources humaines, à l'exercice du pouvoir ainsi qu'au partage du sens et des finalités (Perron, 1998, p. 109, 110, 166 et 519).

La médiation préventive québécoise en entreprise initie bel et bien des processus de changement en complément des relations organisées par le *Code du travail* (Perron, 1998, p. 162 et 324). Perron en distingue quatre types distincts. Il y a le changement relationnel en restaurant la confiance entre les parties, le changement culturel en modifiant le schéma cognitif du dirigeant et le changement organisationnel en ancrant dans les structures de l'entreprise les deux premiers changements. Il y a enfin le changement du style de direction en tentant de modifier les perceptions de la direction, en suggérant l'introduction de valeurs humaines ainsi qu'un « espace de discussion » (Perron, 1998, p. 166, 196 et 197).

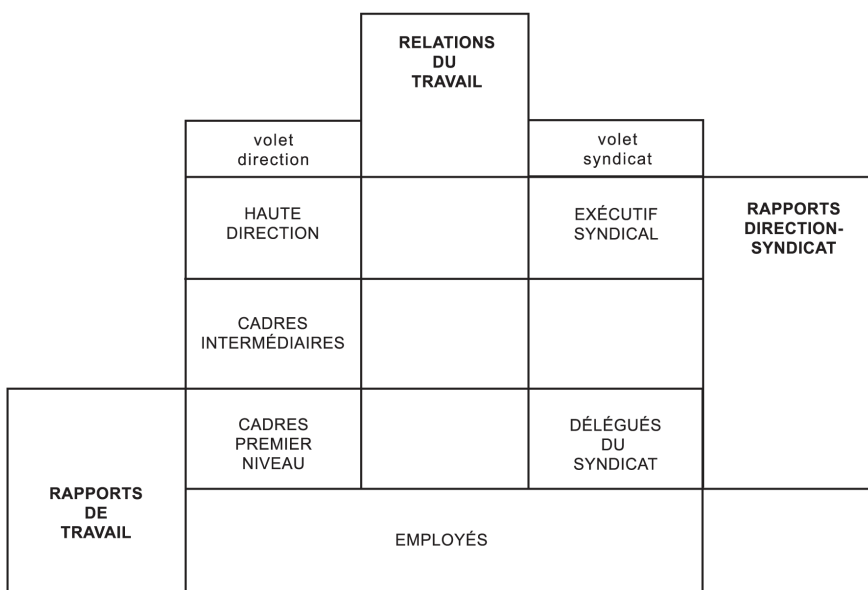
1.6.3 Raisons d'utilisation

La démarche de médiation préventive est utilisée au Québec lorsque les parties sont confrontées à des problèmes et à l'impossibilité de les résoudre par elles-mêmes (Perron, 1998, p. 127). Il ne faut pas oublier qu'au Québec, « l'employeur ne peut pas envisager le licenciement des syndiqués et encore moins celui des membres de l'exécutif syndical, car ils sont interdits et peuvent donner lieu à réintégration » (Perron, 1998, p. 18). Il existe plusieurs raisons à employer l'intervention de médiation préventive du ministère du Travail. Il y a, entre autres, les risques de fermeture qui pèsent à terme sur les établissements, la non-productivité élevée et les menaces de conflits, de grèves ou de lock-out. Il y a l'échec dans la réalisation de changements et d'adaptations nécessaires à la survie des organisations ainsi que la difficulté de modifier les styles de relation préconisés par les syndicats et les directions. Il y a aussi le besoin de prévenir une détérioration de la relation entre les parties, de résoudre une situation problématique, de construire un partenariat et d'améliorer les conditions de vie au travail. Il y a enfin la perspective des risques possibles en lien avec les prochaines négociations de conventions (durée, intensité et coût) (Perron, 1998, p. 91 et 92).

1.6.4 Personnes concernées et clientèle cible

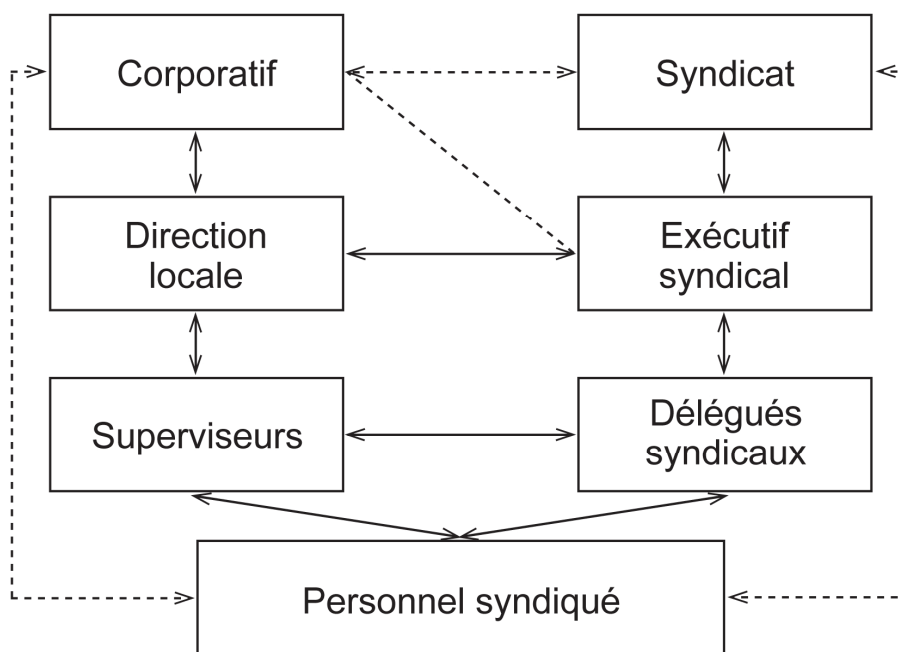
Les personnes touchées par les effets d'une intervention de médiation préventive sont tout le personnel d'une entreprise. Celles qui sont consultées et impliquées directement dans le processus sont les dirigeants de l'entreprise, les cadres de premier niveau (et les cadres intermédiaires pour les organisations de plus grandes tailles) ainsi que les représentants des employés syndiqués. Enfin, la médiation préventive touche à deux types de rapports. Il y a les rapports direction-syndicat, puis les rapports de travail au niveau des opérations (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 6). La figure 4 (voir p. 30), présentée par Favreau et L'Écuyer à partir des écrits de Kochan (1986), ainsi que celle du ministère du Travail (voir figure 5, p. 30) illustre les composantes organisationnelles des relations du Travail dans une entreprise syndiquée (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 7; Ministère du Travail, 2010, p. 17).

Figure 4 : Les relations du travail dans l'organisation



(Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 7)

Figure 5 : Les relations du travail en entreprise



(Ministère du Travail, 2010, p. 17)

Les entreprises qui font affaire avec la médiation préventive sont de petites, moyennes ou de grandes organisations (entre 20 et 5 000 employés) du secteur privé, public ou parapublic, dotées d'une représentation syndicale, à caractère lucratif ou non, de service ou de production et où les personnes y sont employées à titre permanent et non précaire (Perron, 1998, p. 93;

Dubé, 1995, p. 5). Les secteurs d'activités qu'elles couvrent sont assez variés et se situent à travers toute la province. Parmi ces secteurs, on retrouve entre autres les mines, la métallurgie, l'alimentation, l'ameublement, les services, l'hôtellerie, les municipalités et les établissements hospitaliers (Dubé, 1995, p. 5).

1.6.5 Effets

« L'un des effets de la médiation est de développer des relations de coopération dans toutes les situations futures que les parties auront à vivre, qu'il s'agisse de situations de négociation ou de résolution de problème » (Perron, 1998, p. 177). Toutefois, ces résultats restent fragiles puisque les limites de l'intervention sont celles des acteurs et n'en tiennent qu'à eux (Perron, 1998, p. 123). Concernant une amélioration des rapports de travail suite à l'intervention de prévention, Favreau et L'Écuyer font état d'une durée moyenne de six mois. Si rien n'a été mis en branle pour rectifier le tir, au bout d'un moment, la réalité quotidienne finit par peser de tout son poids sur chacun (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 8). Pour que l'intervention soit une réussite et pour qu'il y ait de véritables changements, il faut l'aide de tous les acteurs dans l'entreprise puisque tout reste à faire. Il faut aussi la mise en place d'un plan d'action et l'adoption de nouvelles pratiques sans sauter d'étapes (Leblay, 2003, p. 74, 75 et 78). Perron affirme que l'ancrage des résultats va dépendre de la capacité et de la volonté de la direction à véritablement introduire des actions de changement dans l'organisation. De plus, le syndicat doit veiller à la réalisation des actions prévues. Il ajoute que « la médiation semble réussir mieux quand les rapports de force entre les parties sont équilibrés » (Perron, 1998, p. 123).

1.6.6 Problèmes identifiés et solutions proposées par les participants

Il est intéressant à cette étape de connaître les diagnostics ainsi que les solutions proposées par les participants à la démarche de médiation préventive. Ces participants sont composés des représentants des employés syndiqués (membres de l'exécutif syndical, délégués et autres employés syndiqués) et des contremaîtres ou cadres de premier niveau (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63; Perron, 1998, p. 156). Il est toutefois à indiquer que ce sont des employés syndiqués qui effectuent aujourd'hui le diagnostic des relations du travail du côté syndical même si les représentants syndicaux sont actifs à cette étape (Richard, 2005, p. 5; Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80). Pour ce qui est de la direction, même si elle est consultée et impliquée dans le processus préventif, son point de vue n'a pas été retenu ici puisque celle-ci ne participe

pas à toute la démarche. De plus, son opinion se limite plus ou moins à mettre uniquement en cause le syndicat (Perron, 1998, p. 156).

Pour les représentants syndicaux, la majorité des problèmes proviennent des rapports entre les contremaîtres et les employés, et ce, même si la médiation préventive est censée intervenir dans les entreprises où les relations patronales-syndicales sont relativement problématiques (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63; Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 114). Selon ces derniers, les contremaîtres ne sont pas en mesure de prendre des décisions qui s'imposent, connaissent peu la convention collective pour certains, ne fournissent pas l'information dont les employés ont besoin et manquent de considération à leur égard (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 64; Dulude, 1986, dans Audet et coll., p.115-118; Perron, 1998, p. 151). Ils ajoutent que les contremaîtres utilisent abusivement les contrôles, les remontrances et la discipline parce qu'ils ne peuvent jouir d'un statut élevé auprès de la direction, parce qu'ils sont peu considérés et reçoivent peu de confiance et de support (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 64; Perron, 1998, p. 152).

Les représentants syndicaux font ensuite des propositions. Ces derniers attendent que le contremaître « soit un « chef » et un véritable représentant de la direction auprès des employés », qu'il soit « efficace dans la direction des opérations », qu'il soit « souple et collaborateur dans sa façon de diriger les employés », qu'il soit « sensible et attentif aux besoins humains des employés ». Ils s'attendent aussi à ce que le contremaître soit « équitable et juste dans son rôle de chef », qu'il connaisse « la convention collective et s'y intéresse » et qu'il soit considéré par la direction avec le statut, le support et la confiance qui lui revient (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 119-121; Perron, 1998, p. 152 et 153; Dubé, 1995, p. 13 et 14).

En ce qui a trait aux contremaîtres, les problèmes concernent presque exclusivement la haute direction puisque la « qualité » des relations qu'ils entretiennent avec les employés et avec le syndicat est intimement liée à la « qualité » des relations qu'ils ont avec leurs supérieurs (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 64; Perron, 1998, p. 154). Selon eux, ils ont très peu de pouvoir de décision et s'ils ont à décider, ils ont peur des résultats. De plus, les responsabilités sont souvent peu définies, les échanges et la coordination qu'ils ont entre eux et la direction sont limités et l'information sur le fonctionnement de l'entreprise est plutôt absente. Ils font aussi part d'un manque de formation, entre autres, sur les relations humaines, la convention collective et la santé-sécurité.

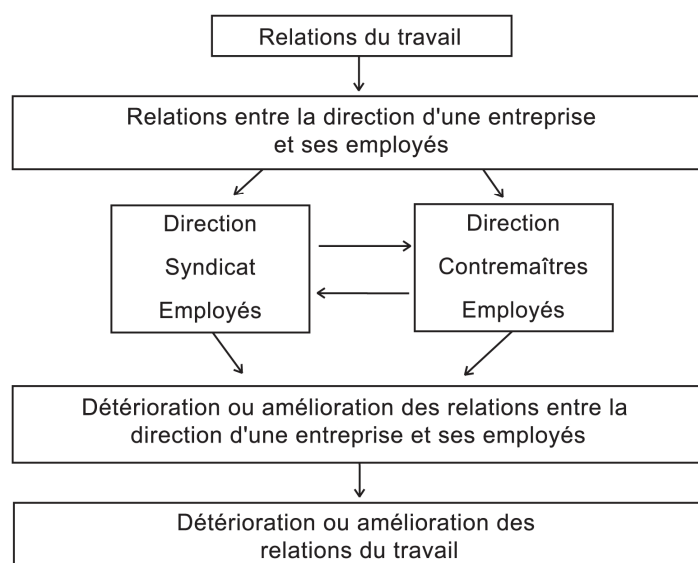
Des propositions d'amélioration ont aussi été formulées par les contremaîtres. Ils « veulent qu'on les considère comme de véritables représentants de la direction auprès des employés » et « qu'on leur fasse profiter de la formation nécessaire pour leur travail ». Ils veulent aussi « qu'on reconnaisse l'importance et la complexité de leur rôle et qu'on leur accorde la confiance, la collaboration et le support dont ils ont besoin afin d'être en mesure de jouer efficacement leur rôle au niveau de la direction des opérations et de la supervision des employés » (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 125-128; Dulude et Lachapelle, 1984, p. 65; Dubé, 1995, p. 14). Au fond, ce que les contremaîtres aimeraient, c'est de pouvoir s'exprimer avec leurs supérieurs le plus librement possible des problèmes auxquels ils sont confrontés au quotidien tout en mettant en commun leurs expériences et leurs pratiques. Des rencontres régulières seraient ainsi de mise (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 127; Perron, 1998, p. 155).

Avec les versions des représentants syndicaux et des contremaîtres, Dulude et Lachapelle constatent que les employés tout comme la direction semblent accorder peu de crédibilité et de respect aux contremaîtres (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 64). Cette situation semble être la cause de tous les maux et ce n'est pas pour rien que l'action syndicale accuse la direction des entreprises d'un tel type de gestion.

En prenant en considération les diagnostics des représentants syndicaux (ou des travailleurs syndiqués de nos jours) et de l'encadrement, le domaine des relations du travail ne peut être restreint uniquement aux relations patronales-syndicales, c'est-à-dire à la négociation et à l'application d'une convention collective, ainsi qu'aux problèmes monétaires et normatifs (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 128; Dubé, 1995, p. 17; Richard, 2005, p. 5). En effet, le *Code du travail* ne peut réglementer l'ensemble complexe des relations entre l'employeur, ses employés et le syndicat les représentant puisque celles-ci sont, en grande partie, déterminées par les orientations, les directives, les procédures ainsi que le style de gestion de la direction sans oublier les conceptions, mais aussi les orientations des responsables de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 128 et 129). Dulude et Lachapelle mentionnent qu'il est nécessaire que les relations de travail dans les entreprises syndiquées s'effectuent autant à travers les relations patronales-syndicales, qui sont celles de la direction, du syndicat, mais aussi des employés, que celles « quotidiennes entre employés et représentants de la direction qui sont en grande partie déterminées par le style de gestion pratiqué par la direction de l'entreprise » (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 65), sinon les relations risquent de se détériorer. « Par conséquent, les efforts et les initiatives, en vue

d'améliorer ces relations, doivent tenir compte de ces deux volets » relationnels distincts, mais non indépendants (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 130). La figure 6 (voir p. 34) de Dulude présente bien ces volets des relations du travail (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 129). À cet effet, la médiation préventive s'avère être une option de choix.

Figure 6 : Volets des relations du travail



(Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 129)

1.6.7 Facteurs de succès

Selon un document du ministère du Travail, les principaux facteurs de succès de la médiation préventive sont d'être prêts « à changer », « à se remettre en question », « à se reconnaître le droit à l'erreur », « à faire le suivi des objectifs fixés » et « à maintenir le cap sur le changement » (Ministère du Travail, 2009b, p. 12). D'autres facteurs sont aussi importants tels que « la transparence sur les enjeux, les perspectives, les projets », « le respect des engagements », mais aussi le fait de réaliser « un plan d'action commun au niveau des relations du travail ». Il y a de plus l'action de « changer les comportements » en discutant « des comportements à améliorer, développer son savoir-être, utiliser l'humour, savoir dédramatiser les choses ». Il est aussi question de « faire des efforts pour comprendre les besoins ou les contraintes organisationnelles ou les besoins et les attentes des syndiqués ». Il y a enfin le fait de « se préoccuper d'intégrer les nouveaux dans les orientations et le plan d'action » de l'organisation « quand il y a des changements d'acteurs » (Ministère du Travail, 2009b, p. 12).

1.6.8 Défis à relever par la suite

Un document du ministère du Travail indique que les résultats de la démarche de médiation préventive sont fragiles et que cela nécessite une constante vigilance afin de ne pas retomber dans le piège de la confrontation ou bien de dormir sur ses réussites (Ministère du Travail, 2009b, p. 13). Ce même document indique qu'il est nécessaire de préparer la relève afin de s'assurer une continuité et de savoir comment maintenir le cap sur de bonnes relations de travail dans des situations de crise économique ou lorsque « d'autres priorités sont mises de l'avant » (Ministère du Travail, 2009b, p. 13). Il est aussi question que tout changement de propriétaires peut amener une nouvelle philosophie d'entreprise et avoir un impact sur les relations du travail (Ministère du Travail, 2009b, p. 13). Il est finalement pertinent de considérer le fait que « si les éléments de contexte forcent employeurs et syndicats à considérer le dialogue social comme une condition de succès à long terme de l'entreprise et de la mobilisation de ses employés, d'autres événements viennent parfois capter toute leur attention, relayant l'importance du maintien du dialogue au second plan » (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 84).

1.7 Ministère du Travail et services en relations du travail

Le ministère du Travail a pour mandat de veiller à l'application de certaines dispositions du *Code du travail*, dont celles relatives à la négociation, à l'application de la convention collective et celles découlant des rapports quotidiens de travail dans l'organisation. De ce fait, celui-ci collabore à la résolution de toutes formes de mécontentement et de désaccord entre employeurs ainsi que syndicats tout en préconisant des rapports collectifs de travail respectueux, mais aussi équilibrés en offrant des services spécialisés à ceux qui en font la demande. Pour favoriser l'établissement et le maintien de meilleures pratiques en relations du travail, le ministère mise sur la prévention et la responsabilisation des acteurs. Il compte aussi sur l'amélioration des pratiques en recherchant des solutions créatives, en offrant une intervention souple, adaptée ainsi que rapide aux besoins et en valorisant les ressources humaines (Ministère du Travail, 2009a, p. 27).

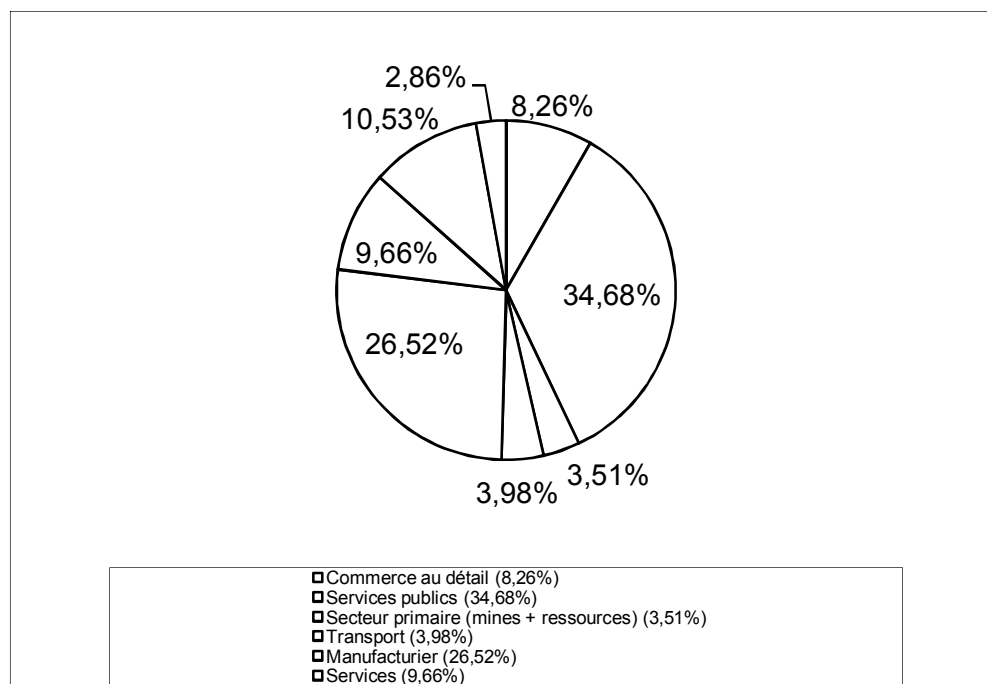
Les services offerts par la Direction générale des relations du travail proposent à la fois une aide à la négociation de conventions collectives (conciliation, médiation, négociation basée sur les intérêts, arbitrage de différends, formation et accompagnement), un service en marge de la convention collective (soutien aux initiatives de partenariat patronal-syndical, aux cas de

harcèlement psychologique et personnes-ressources) et un soutien durant son application (médiation préventive et pré-arbitrale de griefs, arbitrage des griefs, séminaires en relations patronales-syndicales, comité et diagnostic des relations du travail). Les interventions du personnel de médiation du ministère se réalisent en majorité sur une base volontaire. La démarche utilisée est celle convenue au préalable avec les parties et le médiateur ou la médiatrice.

Le bureau de Montréal de la Direction générale des relations du travail porte le nom de Direction de la médiation-conciliation et de la prévention. Du côté de Québec, c'est la Direction de la médiation-conciliation, de la prévention et de l'arbitrage. Les deux services développent et réalisent les interventions de prévention, de conciliation et de négociation basée sur les intérêts. La Direction générale des relations du travail contribue ainsi « à la prévention et à la résolution des mécontentes en misant sur la responsabilisation des acteurs et sur l'amélioration des pratiques » (Ministère du Travail, 2008, p. 4). Le bureau de Québec se distingue toutefois de celui de Montréal pour son service d'arbitrage effectué par le travail d'une directrice et d'une technicienne, en plus de gérer les nominations d'arbitres. Au ministère, ce sont des médiateurs-conciliateurs qui réalisent des interventions de médiation, conciliation et de prévention. Le bureau de Montréal compte en 2012 seize conciliateurs-médiateurs, et il y en a sept à celui de Québec.

Certaines statistiques sont disponibles sur les services de la Direction générale des relations du travail. Concernant ce dernier, celui-ci a réalisé, entre 2001 et 2008, 2970 conciliations, 142 négociations basées sur les intérêts, 135 diagnostics et plans d'action, 90 séminaires, 192 comités de relation du travail, 246 médiations pré-arbitrales de griefs ainsi que 40 interventions pour harcèlement psychologique (Ministère du Travail, 2008, p. 11). Les secteurs d'activités qui emploient le plus les services de médiation-conciliation de la Direction générale des relations du travail sont le secteur des services publics (34,68 %) et celui manufacturier (26,52 %) (voir graphique 1, p. 37) (Ministère du Travail, 2008, p. 7).

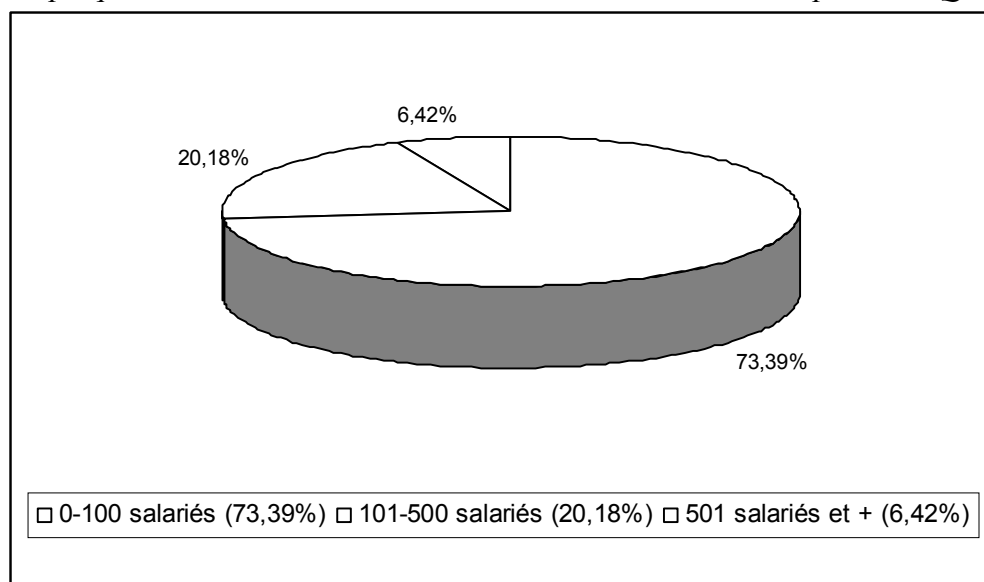
Graphique 1 : Médiations-conciliations par secteurs d'activités au Québec (2001-2008)



(Ministère du Travail, 2008, p. 7)

En ce qui a trait à la taille des entreprises qui utilisent les services, 73,39 % sont celles qui ont 100 salariés et moins, 20,18 %, de 101 à 500 salariés et 6,42 % celle de 501 salariés et plus (voir graphique 2, p. 37) (Ministère du Travail, 2008, p. 8).

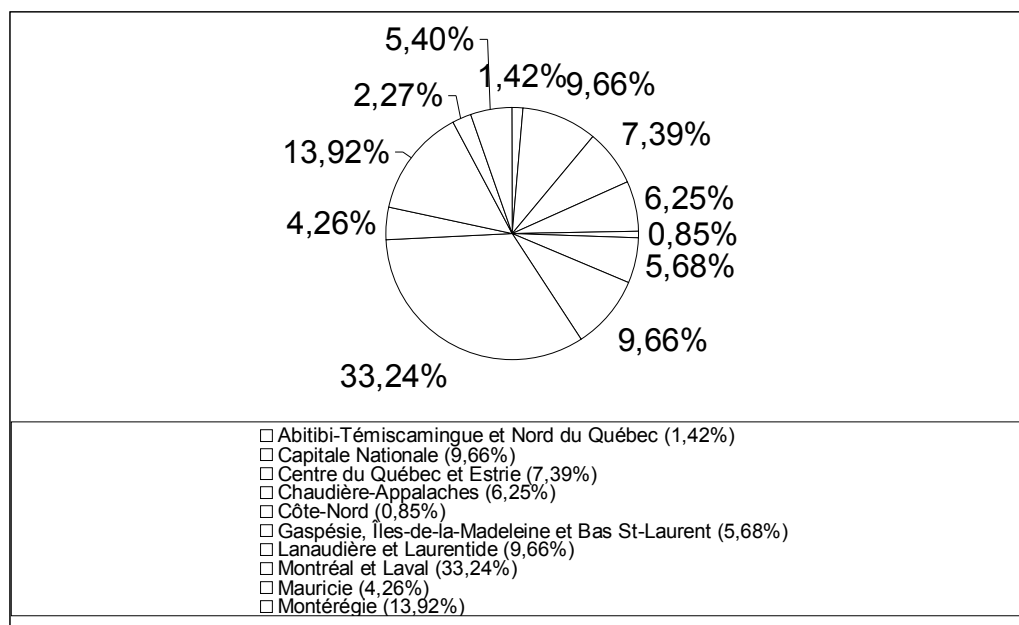
Graphique 2 : Médiations-conciliations selon la taille des entreprises au Québec (2001-2008)



(Ministère du Travail, 2008, p. 8)

Concernant la répartition territoriale, le secteur le plus actif est la grande région de Montréal, incluant Laval (33,24 %). Il y a ensuite la Montérégie (13,92 %), la Capitale Nationale (9,66 %) ainsi que les régions de Lanaudière et des Laurentides (9,66 %) (voir graphique 3, p. 38) (Ministère du Travail, 2008, p. 9).

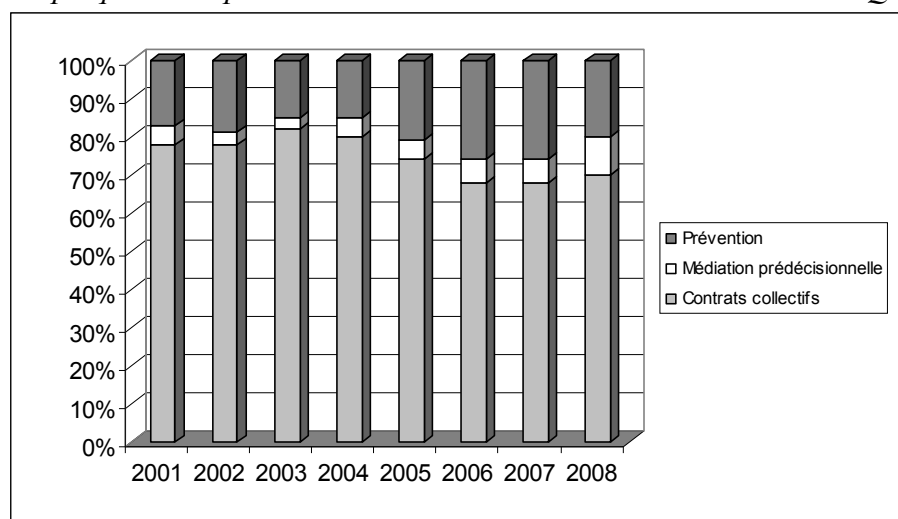
Graphique 3 : Répartition territoriale des médiations-conciliations au Québec (2001-2008)



(Ministère du Travail, 2008, p. 9)

Par rapport à la répartition des interventions de la Direction générale des relations du travail, les démarches de prévention oscillent entre 2001 et 2008 autour de 20 %, tandis que celle de la médiation prédécisionnelle correspond à moins de 10 % de tout le travail réalisé. Enfin, c'est le travail occasionné par les contrats collectifs qui répond à la majorité des interventions des médiateurs-conciliateurs, et ce, avec entre 70 et 80 % du temps octroyé (voir graphique 4, p. 39) (Ministère du Travail, 2008, p. 10).

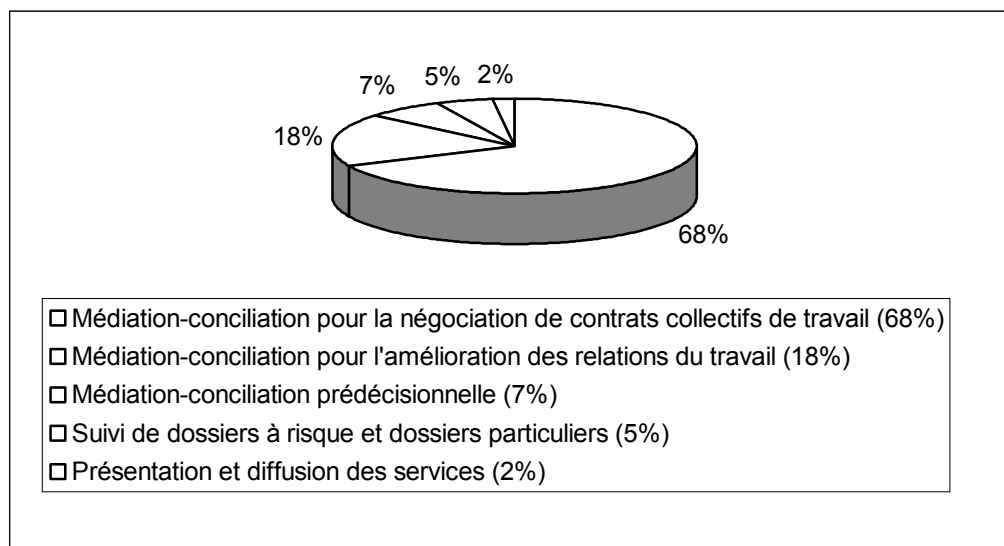
Graphique 4 : Répartition annuelle des médiation-conciliations au Québec (2001-2008)



(Ministère du Travail, 2008, p. 10)

Le rapport annuel de gestion du ministère du Travail (2010-2011) relate que, « parmi les 1567 conventions collectives signées et déposées selon le *Code du travail* en 2010, les parties ont eu recours aux services de médiation-conciliation du ministère du Travail dans 241 cas » (Ministère du Travail, 2011, p. 16). Selon ce même rapport, la Direction générale des relations du travail a offert, en 2010-2011, ses services dans 851 dossiers jusqu'à la fin de l'année de référence (Ministère du Travail, 2011, p. 46). Parmi ceux-ci, 479 dossiers ont été réglés ou conclus, laissant, au 31 mars 2011, 372 dossiers en cours. Sur les 479 interventions réalisées, 346 dossiers ont été conclus concernant la médiation-conciliation pour la négociation de contrats collectifs de travail, 85 en médiation-conciliation pour l'amélioration des relations du travail, 41 en médiation-conciliation prédécisionnelle (harcèlement psychologique et médiation pré-arbitrale de griefs) et 7 à la diffusion de l'offre de services (voir graphique 5, p. 40) (Ministère du Travail, 2011, p. 46). Il est à indiquer que le nombre de dossiers a été en hausse en 2010-2011 comparativement à 2009-2010 sans oublier que 2010-2011 correspondent aux années « des négociations dans le secteur de la construction et dans le secteur public pour lesquelles le Ministère a été sollicité » (Ministère du Travail, 2011, p. 47).

Graphique 5 : Nombre de dossiers par type d'intervention de médiation au Québec (2010-2011)



(Ministère du Travail, 2011, p. 46)

1.8 Mécanismes de règlement des conflits du ministère

1.8.1 Services offerts lors de la négociation

Le ministère du Travail intervient au moment de la négociation collective, pour un différend ou lors d'un changement majeur au sein de l'entreprise. La conciliation, la négociation basée sur les intérêts et l'arbitrage de différends sont les mécanismes utilisés.

a) Conciliation

Comme il a été mentionné antérieurement, la conciliation est un processus offert à la demande des parties et lors d'une négociation collective, qu'il s'agisse d'une première convention collective ou d'un renouvellement, pour aider à régler un différend en plus de conclure une entente à l'aide d'un tiers neutre (Ministère du Travail, 2002a, p. 5).

La démarche de conciliation se réalise grâce aux connaissances et expériences du conciliateur ou de la conciliatrice (aussi appelé médiateur ou médiatrice) envers la négociation collective, mais aussi envers la recherche d'un règlement satisfaisant pour les parties. Le conciliateur peut proposer des suggestions sur le fond ou la forme de la négociation sans toutefois imposer de règlement aux parties (Ministère du Travail, 2002a, p. 5). La relation de confiance que celui-ci

doit développer entre les parties, l'autorité morale comme tiers neutre et indépendant ainsi que la grande connaissance des relations du travail sont ses principaux outils de travail (Ministère du Travail, 2002a, p. 5).

b) Négociation basée sur les intérêts

La négociation basée sur les intérêts (NBI) se nomme aussi « négociation raisonnée ». Cette méthode a été développée par Fisher et Ury et grâce à l'analyse des négociations intégratives et distributives (Fisher et Ury, 1982, p. 39-143). La négociation raisonnée est perçue comme une solution de rechange aux situations d'affrontement de la négociation traditionnelle où les parties s'enferment dans des positions divergentes. Elle offre un cadre convenu préalablement afin d'optimiser le déroulement d'une négociation coopérative et permettre un accord mutuellement satisfaisant ou une meilleure relation entre les parties. La NBI propose aux négociateurs et négociatrices des deux parties « la résolution d'un problème et autant que possible en tenant compte de toutes les dimensions qui font l'objet du différend » (Veilleux et Trudeau, 2007b, dans Petit, p. 218). Selon ses principes, celle-ci traite séparément les relations interpersonnelles ainsi que les problèmes à régler, se concentre sur les intérêts en jeu sans se retrancher derrière des positions précises et imagine un règlement satisfaisant tout en appuyant le choix des solutions sur des critères mutuellement bénéfiques. Des gains mutuels et un règlement durable qui tiennent compte des intérêts communs seraient donc possibles avec la NBI ainsi qu'un travail conjoint. Toutefois, celle-ci considère qu'il est nécessaire d'imaginer « un grand éventail de solutions avant de prendre une décision » (Veilleux et Trudeau, 2007b, dans Petit, p. 218) puisque les résultats peuvent ne pas réussir à satisfaire entièrement. Par ailleurs, un service de formation des négociateurs syndicaux et patronaux à la NBI ainsi qu'un service d'accompagnement des négociations sont offerts par le service de conciliation et de médiation du ministère depuis 1995 (Bettache, 2003, p. 11 et 12). C'est aussi le cas au Canada ainsi qu'aux États-Unis.

c) Arbitrage de différends

L'arbitrage est un mode de résolution volontaire des mécontentes qui permet aux parties d'utiliser les services d'un tiers pour trancher un litige (C.T., art. 74). « Le ministère met à la disposition des employeurs et des syndicats un service d'arbitrage dont la fonction principale

consiste à désigner des arbitres à partir d'une liste annotée d'éligibilité » (Ministère du Travail, 2002a, p. 7). L'arbitrage de différend est toutefois obligatoire quand il y a interdiction du droit de grève et de lock-out. Cette obligation est le cas des agents de la paix (pompiers et policiers) de la fonction publique avec la *Loi sur la fonction publique*. En effet, celle-ci prévoit que, lors du renouvellement de la convention collective, les parties négocient un moyen de régler les différends par un médiateur ou une médiatrice, un ou une arbitre et un médiateur ou une médiatrice-arbitre (C.T., art. 97). Lors de la négociation d'une première convention collective, et ce, depuis l'intervention du législateur québécois en 1977, il est possible, pour les parties qui le souhaitent, de soumettre leurs différends à l'arbitrage quand l'intervention d'un médiateur ou d'une médiatrice n'a pas porté fruit (C.T., art. 93.1). À ce moment-là, le ministère doit évaluer la demande, l'accepter et recommander au besoin un autre arbitre à ce dossier.

1.8.2 Services offerts en marge de la convention collective

Le ministère du Travail offre trois mesures en marge de la convention collective. La première est un soutien aux initiatives de partenariat. En raison des changements économiques actuels, de la concurrence accrue sur les marchés et des relations changeantes en milieu de travail, le ministère fournit des services-conseils en plus de rencontres bipartites (forums de discussions et animation de rencontres) pour développer de meilleures pratiques en relations du travail. La deuxième mesure est l'aide d'une personne-ressource. Le ministère peut nommer au besoin un médiateur ou une médiatrice qui proposera aux parties une démarche qui leur convient tout en les accompagnant par la suite durant le processus. Comme troisième mesure, le ministère aide à régler le ou les griefs, à rétablir le climat de travail et à prévenir la répétition lors de cas de harcèlement psychologique. Ce service est offert sans admission, est orienté sur la résolution de problème et permet de préserver les droits des parties (Ministère du Travail, 2002b, p. 23).

1.8.3 Services offerts pendant l'application de la convention

Le ministère est aussi présent lors de difficultés liées aux relations de travail qui surviennent durant l'application de la convention collective. Il rend disponibles l'arbitrage de griefs, la médiation pré-arbitrale des griefs et la médiation préventive avec le séminaire en relations patronales-syndicales (ou séminaire en relations du travail), le comité de relations du travail, le diagnostic des relations du travail par consensus ainsi que celui par entrevue.

a) Arbitrage de griefs

Une procédure de règlement des griefs avec l'arbitrage au final se retrouve dans la majeure partie des conventions collectives et est prévue au *Code du travail* (C.T., art. 100). Celle-ci encadre ce type d'intervention en donnant une importante marge de manœuvre aux parties. Le ministre peut nommer un arbitre à partir d'une liste qu'il a dressée annuellement « après consultation du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre » (C.T., art. 100 et 77) si les parties ne réussissent pas à s'entendre sur le choix d'un ou d'une arbitre. Au cours de la convention collective, l'arbitrage de grief est l'unique moyen pour résoudre au final les griefs, et la sentence arbitrale est exécutoire ainsi que sans appel. Par ailleurs, les conventions collectives peuvent aussi prévoir des procédures d'arbitrage particulières telles que la procédure d'arbitrage accélérée des griefs ou la procédure du Tribunal d'arbitrage procédure allégée (TAPA) (Ministère du Travail, 2002a, p. 9).

b) Médiation pré-arbitrale des griefs

La médiation pré-arbitrale est un complément à la procédure de grief et d'arbitrage. Elle « constitue un mode d'intervention par lequel un tiers, non impliqué préalablement au litige, prête assistance aux parties, à leur demande, afin de les aider à régler par elles-mêmes un ou plusieurs griefs avant qu'ils ne soient référés à l'arbitrage selon la procédure prévue dans la convention collective » (Désilets et L'Écuyer, 1990, dans Blouin et coll., p. 428). Le médiateur (ou la médiatrice) travaille à la détermination des causes aux désaccords et à l'entente d'un règlement qui leur revient, mais il ne rend pas de décision. L'intervention du ministère s'effectue dans ce cas-ci à la demande des parties en voulant porter une aide à leur recherche de solutions pour l'amélioration des relations du travail, pour la gestion des situations conflictuelles, et pour prévenir la répétition des conflits d'interprétation (Ministère du Travail, 2002a, p. 7).

c) Médiation préventive

Tel que présenté auparavant, le service de médiation préventive est offert par le ministère du Travail pour répondre aux besoins des parties dans l'amélioration des relations du travail au quotidien et pendant la durée de la convention collective. La démarche d'intervention doit s'effectuer de manière libre ainsi que volontaire par les parties, sans aucune contrainte imposée de part et d'autre. De plus, « le processus est dirigé par un médiateur ou une médiatrice, mais le

contenu appartient aux parties » (Ministère du Travail, 2002a, p.10). Par la discussion et les échanges, la médiation préventive a pour objectif d'amener les parties à s'engager, mais aussi à s'entendre afin de trouver des solutions communes ainsi qu'équitables. Cette opération ne s'effectue pas pour la négociation de compromis, mais bien « par consensus sur les changements susceptibles d'établir un climat de confiance et de rétablir le dialogue entre elles » (Ministère du Travail, 2002a, p.10). Le service de médiation préventive du ministère se présente de quatre manières. Il y a le séminaire en relations patronales-syndicales (ou séminaire en relations du travail), le comité de relations du travail, le diagnostic des relations du travail par consensus et celui par entrevue.

d) Séminaire en relations patronales-syndicales

Le séminaire en relations patronales-syndicales, aussi appelé « séminaire en relations du travail » et offert conjointement aux deux parties depuis 1992 (Bettache, 2003, p. 11), est une démarche pour résoudre les problèmes relationnels en favorisant l'interaction. Il permet à chaque acteur de mettre le plus possible de côté ses perceptions des autres et se concentrer sur la clarification des divergences communes tout en trouvant des terrains d'entente à une situation souhaitable. Cet outil d'intervention est plus léger que la médiation préventive elle-même et permet l'obtention de résultats rapides. Il a été mis au point par les médiateurs eux-mêmes qui se sont inspirés d'un modèle conçu par Blake et Mouton aux États-Unis (Perron, 1998, p. 114; Blake et Mouton, 1972, p. 203-220). Avec ce séminaire, il est possible de s'adapter à différents types de situations et problématiques tout en permettant aux parties de définir leur rôle respectif, de mieux cibler leurs intérêts communs tout en apprenant à communiquer différemment. C'est grâce à un plan d'action concret et un suivi effectué par un médiateur ou une médiatrice que le séminaire réussit à rétablir la confiance entre les parties syndicale et patronale ainsi que permettre un retour au travail.

Le séminaire en relations patronales-syndicales est concentré sur une période d'une durée habituelle de trois ou quatre jours consécutifs appelée « la phase huis clos » (Perron, 1998, p. 116; Maschino et coll., 2001, p. 14). Cette phase du séminaire nécessite la présence de deux médiateurs pour permettre l'animation simultanée de l'atelier patronal et celui syndical (Perron, 1998, p. 116). Il propose aux parties d'établir un plan d'action en regard des relations du travail et leur donne des outils pour mieux aborder leurs problèmes. Le premier jour se concentre à définir des objectifs tout en prenant entente sur les caractéristiques de bonnes relations de

travail et de la situation idéale. La deuxième journée transpose les caractéristiques d'une bonne relation de travail sur la situation actuellement vécue. À ce stade, les médiateurs encouragent les parties à écouter, à admettre l'expression de l'autre partie, à dégager des conclusions constructives tout en surmontant de nombreuses résistances (Perron, 1998, p. 116). Enfin, le dernier jour se rapporte à la réalisation d'un plan de travail où des pistes de solutions communes et actuelles permettent de passer à la situation idéale recherchée. Les trois journées fonctionnent avec la même structure, sous forme d'ateliers ainsi que de séances plénières. Dans celle-ci, il y a des étapes de réflexion où les parties travaillent en atelier séparé avec l'aide d'un médiateur où un consensus est recherché, des moments de discussion et de réflexions communes, puis une étape finale pour la recherche de consensus. Tous les consensus d'atelier sont rédigés avec l'aide du médiateur et sont échangés entre les groupes lors des présentations orales. De plus, le médiateur doit rédiger une synthèse écrite de ces consensus à la fin de chaque journée (Perron, 1998, p. 116 et 117).

e) Comité de relations du travail

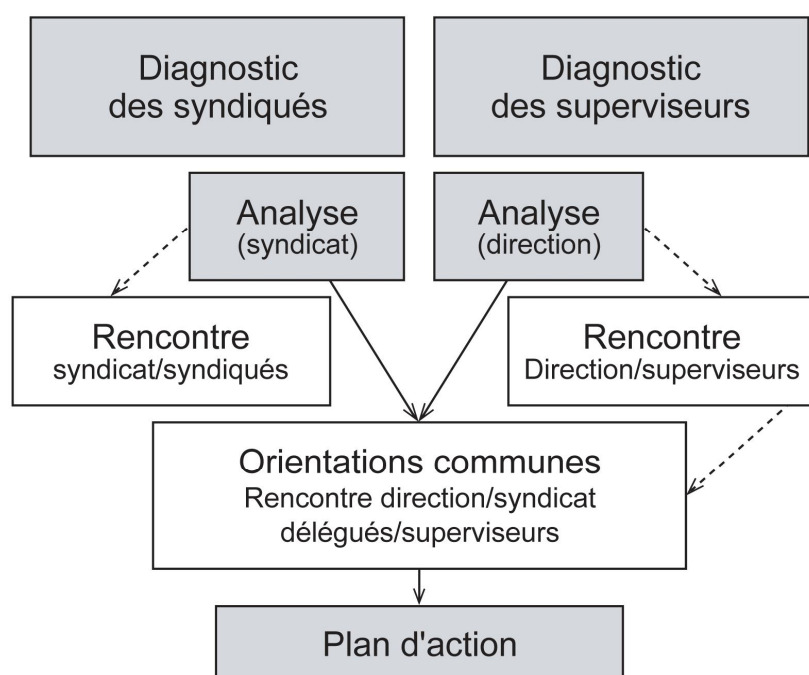
Pour les entreprises qui réalisent une démarche de coopération direction-syndicat, le comité conjoint de relations du travail est un mécanisme fort utile. Celui-ci permet de converser sur les différents problèmes dans l'organisation, sur l'interprétation de clauses de la convention collective et sur bien d'autres sujets d'intérêt conjoints (Ministère du Travail 2002a, p. 11). Depuis 1997, le ministère peut faciliter la création et le fonctionnement d'un comité de relations de travail en offrant un service de formation ou d'accompagnement (Bettache, 2003, p. 12).

f) Diagnostic des relations du travail par consensus

Le diagnostic des relations du travail par consensus, qui prenait auparavant le nom d'intervention de médiation préventive, est réalisé de manière plus large que le séminaire en relations patronales-syndicales et à partir d'un diagnostic des relations du travail que les parties, au premier niveau de production de l'entreprise, ont établi. L'objectif est de faire ressortir l'ensemble des problèmes dans les relations quotidiennes de travail entre les représentants du syndicat, les employés, les contremaîtres et les membres de la direction pour ensuite dégager des consensus autour de solutions possibles tout en apportant des améliorations. Le diagnostic des relations du travail par consensus est utile quand le dialogue est difficile et que la méfiance est bien présente entre les parties (Ministère du Travail, 2002a, p. 12).

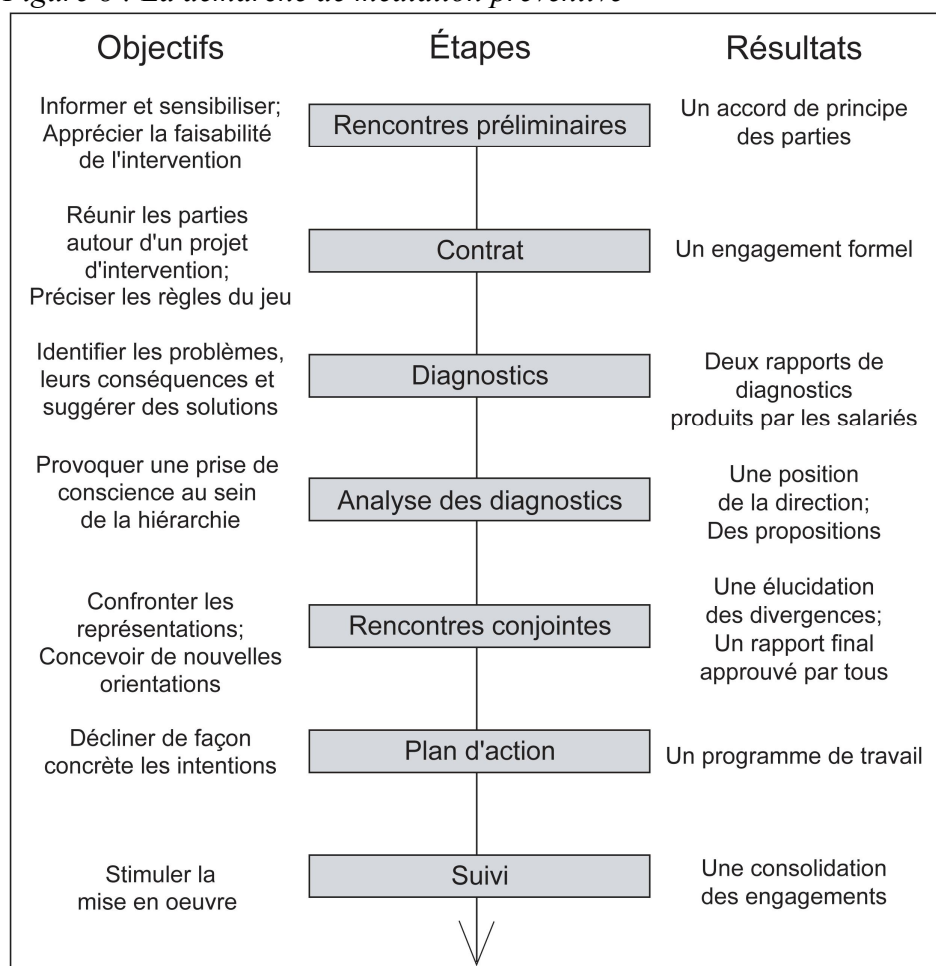
Le diagnostic se réalise en cinq principales étapes et avec la présence d'un médiateur (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63) (voir figure 7, p. 46). Une lecture plus complète sur le sujet fait état d'une sixième et dernière étape qui est celle du suivi (voir figure 8, p. 47) (Perron et Savereux, 1995, p. 18). Pour Richard, le travail de suivi se présente directement dans la cinquième et dernière étape de la démarche (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 81). Une étape préliminaire, sur « la compréhension du processus d'intervention, l'intérêt de chaque partie » à y participer, l'établissement d'un « plan de match » et la sélection d'« outils appropriés », est aussi à considérer (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80).

Figure 7 : Étapes de la médiation préventive



(Ministère du Travail, 2009b, p. 4)

Figure 8 : La démarche de médiation préventive



(Perron et Savereux, 1995, p. 18)

La première étape de l'exercice est celle des rencontres préliminaires pour informer, sensibiliser, comprendre la faisabilité de l'intervention et vérifier sa pertinence. En effet, il est nécessaire de réunir les parties autour du projet d'intervention, préciser les règles du jeu par celles-ci afin d'avoir un engagement formel de la direction et du syndicat (Perron, 1998, p. 98). Cet engagement réciproque des deux parties avec le médiateur à leur côté doit être officialisé ainsi que formalisé dans un contrat à la fois oral et écrit. Ce dernier n'a aucune valeur juridique et n'est pas revêtu de la signature des parties (Perron, 1998, p. 97 et 98). Il est intéressant de mentionner que les préliminaires à l'intervention comportent souvent plusieurs rencontres, s'étalent généralement durant plusieurs mois et se prolongent jusqu'à ce qu'une adhésion formelle entre les parties soit réalisée (Perron, 1998, p. 98; Dubé, 1995, p. 9). Il se peut que le processus soit abandonné en cours de route. En effet, toutes démarches préliminaires ne débouchent pas nécessairement sur une décision d'intervention (Perron, 1998, p. 98).

Les rencontres de diagnostic sont présentées dans la deuxième étape. Parmi ceux qui participent à ces rencontres (de 15 à 20 personnes durant un ou deux jours), il y a les personnes qui sont les plus crédibles aux yeux de la direction, il y a celles qui sont les plus représentatives de tous les secteurs de l'entreprise, mais aussi des différentes tendances d'opinion, et enfin il y a celles qui ont la capacité de faire part des préoccupations vécues quotidiennement sur le terrain par le personnel de l'entreprise (Perron, 1998, p. 99 et 100). Il sera donc question ici des groupes représentatifs de l'encadrement et des employés syndiqués, qui ont remplacé avec le temps les représentants syndicaux (Perron, 1998, p. 99; Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63; Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80). À l'aide d'entrevues individuelles et en groupes, deux rapports sont produits à ce stade, mais aussi à partir d'un diagnostic des relations du travail réalisé par des employés syndiqués ainsi qu'un autre par des gestionnaires de premier niveau (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80). Ces deux documents regroupent à la fois les malaises, les préoccupations, les attentes et les suggestions d'amélioration des participants (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80). « À l'issue des rencontres de diagnostic, le médiateur rédige un rapport de diagnostic [...] au nom et pour le compte des participants » (Perron, 1998, p. 100).

La troisième étape est celle de l'analyse du diagnostic (ou des diagnostics) par chacune des parties. Ce stade est marqué par un accompagnement du médiateur afin que les parties patronale et syndicale prennent connaissance des constats présentés dans le rapport (ou les rapports), envisagent des pistes d'amélioration, précisent les conditions de réussite du processus d'amélioration, en plus d'imaginer les pistes d'action pour réaliser les objectifs de départ (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80). Cette étape exige des deux parties une remise en question ainsi qu'un positionnement vis-à-vis de l'avenir (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80). Elle a aussi pour objectif particulier de provoquer une prise de conscience chez la direction, puisque la première prise de connaissance du contenu des diagnostics provoque généralement une réaction de rejet et se manifeste par une panoplie d'attitudes (Perron, 1998, p. 102). Des propositions doivent tout de même être apportées à cette étape afin de faire avancer les choses (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63).

La quatrième étape s'effectue par des rencontres conjointes entre les participants au groupe de diagnostic et la direction. Ces rencontres durent habituellement deux jours dans les entreprises entre ateliers et séances plénières (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 113). Cette même étape amène les représentants patronaux-syndicaux à débattre sur les problèmes ainsi que les

pistes de solution, puis « à dégager par consensus des orientations qui deviennent les assises de leurs relations et actions futures » (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80 et 81). Des rapports finaux rédigés par le médiateur sont ensuite approuvés par tous.

Le plan d'action correspond à l'avant-dernière étape (Perron, 1998, p. 104) ou à la dernière étape avec le travail de suivi (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 81) qui est mentionné dans le paragraphe suivant. Ce dernier permet de décliner les intentions de façon concrète pour la réalisation des points qui ont fait consensus. Le plan d'action offre la possibilité de régler les problèmes, de réamorcer la communication, de rebâtir la confiance tout en montrant symboliquement que les choses sont en train de changer (Perron, 1998, p. 104 et 105). À cette étape, un rapport final du médiateur qui renferme les objets du consensus, le plan d'action et un échéancier est habituellement diffusé à tout le personnel de l'entreprise (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63). Concernant le plan d'action, celui-ci est habituellement composé de six axes : la vision stratégique de l'entreprise, la communication, les rôles et responsabilités aux différents niveaux de la direction, la reconnaissance et la place du syndicat dans l'entreprise, la participation des employés et le dialogue patronal-syndical (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 81).

Enfin, la dernière étape est celle du suivi qui consiste à stimuler la mise en œuvre de la démarche ainsi qu'à consolider les engagements qui ont été pris. Celui-ci s'effectue grâce à « un bilan des réalisations et une évaluation de l'évolution de la situation concernant les relations de travail » (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 81) dans les six à douze mois suivants la dernière rencontre conjointe (Perron, 1998, p. 10). Pour assurer le suivi de la réalisation du plan d'action et l'évaluation de son impact, la mise en place d'un comité de suivi composé de représentants des différentes catégories de personnel est essentielle (Perron, 1998, p. 105). Ce mécanisme permettra aux parties, qui sont aux prises avec des problèmes quotidiens dans leur cadre de travail habituel, de mieux concrétiser leurs engagements. C'est à ce stade que le médiateur se retire progressivement du dossier tout en restant disponible, au besoin, pour le groupe de suivi (Perron, 1998, p. 105).

g) Diagnostic des relations du travail par entrevue

Le diagnostic des relations du travail par entrevue est offert depuis 1994 (Bettache, 2003, p. 11). Il ressemble beaucoup à celui par consensus et peut servir pour des unités d'accréditation

syndicale de plus petite taille. Le diagnostic par entrevue se distingue du fait que le diagnostic s'effectue dans ce cas-ci grâce à des entrevues individuelles qui sont réalisées par un médiateur ou une médiatrice et présentées par la suite sous forme d'un rapport sur l'état de la situation.

1.9 Études du ministère du Travail et études de cas

Après avoir exposé la médiation préventive dans le contexte historique québécois et l'avoir présentée comme l'un des principaux modes d'intervention administratifs du ministère du Travail, il est maintenant pertinent de faire état de deux études du ministère sur le sujet, ainsi que de présenter des études de cas sur cette démarche de médiation dans quelques entreprises.

1.9.1 Études du ministère

Les deux études, qui ont été réalisées par le ministère du Travail au cours des vingt-cinq dernières années, se rapportent à la médiation préventive. La première date de 1991. Elle est réalisée par Favreau et L'Écuyer sous forme d'un rapport d'enquête et se concentre exclusivement sur la médiation préventive (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 6-8 et 67-70). La seconde étude du ministère du Travail est celle de 2003 et porte sur une série de documents concernant les pratiques innovatrices dans les relations patronales-syndicales. Parmi ceux-ci, deux documents, dont l'un rédigé par Maschino et Turcot et l'autre par Maschino, font état de l'intervention préventive ainsi que du rôle du médiateur (ou médiatrice) (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5-7; Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8-11).

a) Études sur les pratiques innovatrices dans les relations patronales-syndicales

Dans le cadre d'études produites en 2003 par la Direction des innovations en milieu de travail et rendues publiques par le ministère du Travail, un rapport d'enquête ainsi qu'une série de documents ont été développés. Ceux-ci, de nature objective, descriptive et informative ont porté sur des pratiques innovatrices dans les relations patronales-syndicales. Le rapport d'enquête intitulé « La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec » correspond à

l'élément central de l'étude (Bettache, 2003, p.1-70). Celui-ci relate l'évolution des relations du travail de même que les différents services offerts par le ministère du Travail. Il présente aussi la méthode employée ainsi que les résultats de l'enquête. Parmi ces résultats, plusieurs facteurs favorisant le dialogue patronal-syndical ont été dénotés tels que « l'implantation d'un comité de relations patronales-syndicales », « le développement des moyens de communication » et « les méthodes de résolution de problèmes » (Bettache, 2003, p. 41).

D'autres documents ont été réalisés dans le même ordre d'idées. Il y a le document portant le titre de « Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale » (Maschino, 2003b, p. 1-25). Celui-ci comporte des éléments qui sont étroitement ou en partie liés à l'intervention de médiation préventive. C'est le cas d'une brève présentation des différents « services offerts par le ministère du Travail pour faciliter les démarches concertées en entreprise ». Parmi ceux-ci, on retrouve le séminaire en relations du travail, le comité de relations du travail, le diagnostic par consensus ou par entrevue, la négociation basée sur les intérêts et la médiation pré-arbitrale de griefs (Maschino, 2003b, p. 15 et 16). Ce même document énumère « les avantages de la concertation patronale-syndicale » tels qu'un « meilleur climat de confiance », « des négociations plus faciles », « une plus forte adhésion des employés aux changements » et « un meilleur accès à de l'information » (Maschino, 2003b, p. 9 et 10). Des contraintes de cette concertation sont à prévoir avec l'accroissement « initial de la charge de travail des responsables patronaux et syndicaux », « le départ prématuré de responsables de la direction ou du syndicat », « la coexistence d'intérêts convergents et de divergences entre les parties » (Maschino, 2003b, p. 11 et 12)... Maschino présente aussi « les facteurs qui facilitent une démarche concertée » (Maschino, 2003b, p. 13). Les premiers facteurs se rapportent aux mesures internes de l'entreprise avec l'engagement des deux parties, « l'implantation d'un comité conjoint », « l'établissement d'un réseau interne de communications », la participation des membres du personnel (Maschino, 2003b, p. 13)... Le rôle des tiers intervenants est aussi un des facteurs. Celui-ci facilite, entre autres, le déroulement des réunions de concertation, aide les parties dans la démarche de changement et offre de la formation (Maschino, 2003b, p. 14).

Dans la même série de documents sur des pratiques innovatrices dans les relations patronales-syndicales, Maschino a participé à un document sur les « Expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale ». Il a réalisé une entrevue avec Turcot concernant l'Hôtel Wyndham et une autre seule par rapport à l'entreprise Lavo inc. (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5-7; Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8-11). Ces entrevues

traitent du rôle d'un médiateur externe et du démarrage de deux démarches de concertation tout en relatant une amélioration évidente des relations du travail au sein des organisations.

Dans le cas de l'Hôtel Wyndham, l'amélioration des relations du travail s'est effectuée par l'utilisation du séminaire en relations du travail et par l'élaboration d'un plan de travail puis de son bilan. Elle s'est aussi réalisée par l'intérêt pour les parties à se réunir plus régulièrement par l'entremise du comité de relations du travail et de rencontres hebdomadaires ainsi que pour veiller à la diffusion de l'information. L'amélioration a de plus eu lieu par la mise au point d'un plan d'action et par l'élaboration d'un bilan semi-annuel pour évaluer la situation (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5 et 6).

Pour ce qui est du cas de l'entreprise Lavo inc., l'amélioration s'est réalisée par l'emploi du séminaire en relations du travail, par un bilan de l'évolution des relations entre les parties et par la participation du médiateur à des réunions du comité de relations du travail. Celle-ci s'est aussi effectuée par la réalisation d'objectifs communs aux parties tels que l'exécution de petits projets, par la formation d'un comité d'interprétation de la convention collective et par la préparation d'un plan de travail (Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8-10).

b) Rapport d'enquête sur la médiation préventive

Dans le cadre d'une évaluation des programmes du ministère du Travail datant du début des années 90, des chercheurs ont analysé les retombées des interventions de médiation préventive dans certaines organisations. L'objectif était de constater « si ces dernières avaient généré une amélioration significative des relations du travail dans ces entreprises et de mettre en relief les principaux facteurs qui, de l'avis des répondants, ont pu influencer positivement ou négativement les résultats obtenus » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 6). À cet effet, une enquête en 1991 a été réalisée sur 44 dossiers de médiation préventive de 1984 à 1989 parmi lesquels 25 réponses ont été obtenues. Cette étude a été effectuée grâce à des entretiens semi-structurés avec les représentants des parties et des médiateurs. Même si les participants n'ont pas tous partagé les mêmes opinions, plusieurs conclusions générales ont été constatées. Concernant les effets de l'intervention, il a été question de l'assainissement des relations direction-syndicat avec des négociations ultérieures facilitées, d'une reprise du dialogue et d'une amélioration des rapports de travail durant les six mois suivant l'intervention. Une modification dans les raisonnements et les perceptions des partenaires a été constatée en plus d'une

amélioration des modalités de gestion des opérations et d'une diminution des griefs ainsi que des arrêts de travail (Perron, 1998, p. 112).

Par rapport aux facteurs de succès, l'enquête d'évaluation souligne la neutralité du médiateur et la confiance portée par les parties à son endroit, le fait que la démarche a été conjointe de part et d'autre ainsi que le *leadership* de la haute direction en donnant des suites à l'intervention. Elle révèle aussi le départ de gestionnaires qui a pu permettre des actions de changement, la nécessité d'avoir l'engagement du syndicat et enfin la perception des contraintes extérieures, mais aussi des risques pour l'emploi facilitant les changements d'attitudes des parties (Perron, 1998, p. 112 et 113; Perron et Savereux, 1995, p. 18). L'enquête ajoute que le nombre de griefs et d'arbitrage a connu une baisse remarquable dans plusieurs organisations qui ont utilisé la démarche en plus d'une amélioration dans les délais de règlement ainsi que les négociations, et ce, même si la situation économique peut expliquer en partie une telle situation (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 68; Morin, 1993, dans Bernier et coll., p. 33). Il est à noter que sur quinze des entreprises participantes au processus ainsi qu'à l'enquête, six d'entre elles ont connu une réduction de 80 % et plus du nombre de griefs et d'arbitrage, cinq autres, une diminution de 70 % et plus et les quatre dernières, 0 % de réduction (Morin, 1993, dans Bernier et coll., p. 33).

L'enquête a permis de faire le constat que la médiation préventive ne joue pas uniquement sur les pratiques opérationnelles de gestion et sur la qualité des relations en plus des communications dans les entreprises. « Plus fondamentalement, c'est à une révision du style de direction qu'elle engage, révision devant permettre l'« implication » des cadres de premier niveau et des employés afin de rehausser la responsabilité des individus au sein de leur milieu de travail » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). De plus, « les commentaires des participants au programme et les résultats obtenus indiquent clairement que les objectifs entretenus par cette intervention ont été atteints. Cette dernière aura favorisé une modification des perceptions respectives des parties » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 69). L'enquête a finalement permis de faire le constat, dans la majorité des dossiers, d'une transformation évidente dans les rapports patronaux-syndicaux (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 69).

Les auteurs de cette même enquête ont admis par la suite que la démarche de médiation préventive ne comportait toutefois pas de procédure d'évaluation des résultats obtenus (Perron, 1998, p. 113). Selon eux, ils voyaient l'utilité de pouvoir mesurer les progrès accomplis en terme d'amélioration du climat consécutivement à l'intervention. À cet effet, ils ont proposé d'effectuer

un sondage destiné à connaître la perception des employés avant l'intervention puis quelques années après (Perron, 1998, p. 113). De plus, ils ont formulé certaines propositions pour améliorer l'implication de la haute direction et le suivi par le ministère du Travail (Perron, 1998, p. 113). Parmi celles-ci, il y a l'apport « de conseil de la part du médiateur avant la définition du plan d'action », il y a l'« association du syndicat lors de la conception de ce même plan » et la diffusion de l'information économique dans l'entreprise ». Il y a une « meilleure évaluation par la direction des enjeux économiques » ainsi que la « nécessité d'un accompagnement pour aider le dirigeant à modifier son style de direction », mais aussi à maintenir sa capacité d'écoute et d'analyse de la vie au travail » (Perron, 1998, p. 113). Perron mentionne que ces suggestions étaient encore au stade de débat au sein du service gouvernemental en 1998. Selon lui, leur mise en application se heurte aux difficultés d'un changement de posture et de métier pour le médiateur. De plus, cette situation amènerait ce dernier à jouer un rôle de conseil, mais aussi d'expert qui n'est pas dans son mandat et qui est bien au-delà de la mission du ministère du Travail (Perron, 1998, p. 113). Perron suggère aussi, pour le contexte québécois, une articulation de l'action des médiateurs avec celle d'autres intervenants (Perron, 1998, p. 113).

1.9.2 Études de cas

Cinq études de cas sur l'utilisation de la médiation préventive auprès d'entreprises québécoises syndiquées sont rendues publiques. Voici une présentation de celles-ci par ordre chronologique. Il y a le cas de l'entreprise Gaz Métropolitain qui est présenté par Bourque et Thériault ainsi que Lalande (Bourque et Thériault, 1999, p. 85-92; Lalande, 1986, dans Perron, p. 554 et 555). Celle-ci est la première organisation à avoir utilisé la méthode préventive au Québec. Il y a les cas « pétrole » et « caoutchouc » dont les vrais noms d'entreprises sont restés confidentiels. Ces cas ont été réalisés dans le cadre d'une thèse réalisée par Perron sur la transférabilité de la médiation préventive québécoise dans les organisations en France. Enfin, il y a le cas de l'Hôtel Wyndham qui a été effectué par Maschino et Turcot et celui de Lavo inc. par Maschino. Ceux-ci ont été réalisés dans le cadre d'expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale et pour le compte du ministère du Travail (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5-7; Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8-11). Il est à remarquer une similitude dans les thèmes qui sont abordés dans les cinq cas tels que le style de gestion et les problèmes non réglés du quotidien.

a) Cas Gaz Métropolitain

La société québécoise en commandite Gaz Métropolitain exploite un système intégré d'emmagasiner ainsi que de distribution de gaz naturel par voie de canalisations souterraines et fournit 95 % du gaz naturel consommé au Québec (Bourque et Thériault, 1999, p. 85 et 86). Celle-ci est un acteur économique de premier plan au Québec avec un actif évalué à 1749 millions de dollars et avec 1466 salariés en 1996, dont plusieurs sont syndiqués (Bourque et Thériault, 1999, p. 85 et 86). L'entreprise a connu plusieurs difficultés depuis ses débuts. Suite à une longue grève de 117 jours en 1982, un climat d'affrontement constant entre Gaz Métropolitain et le Syndicat des cols bleus affiliés à la CSN (Confédération des syndicats nationaux) ainsi qu'un contexte de changement organisationnel, les parties décident, avec l'encouragement du ministère du Travail, de s'impliquer activement dans la médiation préventive en 1983 (Bourque et Thériault, 1999, p. 87 et 88).

Lalande, directeur des relations industrielles de l'entreprise Gaz Métropolitain, mentionne que la démarche préventive a permis de conclure que les relations du travail conflictuelles étaient d'abord et avant tout la conséquence d'un style de gestion qui ne permettait pas de résoudre une multitude de problèmes à la base (Lalande, 1986, dans Perron, p. 554 et 555). Après de nombreuses rencontres entre le médiateur, la direction, le syndicat et les employés, l'intervention de médiation préventive a proposé « d'accorder une place prioritaire à la communication, à la consultation ainsi qu'à la considération de chaque employé, de faciliter la prise de décision à la base, d'assurer une continuité dans l'interprétation et l'application de la convention collective et, enfin, favoriser une meilleure coordination entre régions, services et départements de Gaz Métropolitain » (Bourque et Thériault, 1999, p. 88). Il est à souligner que deux autres interventions de médiation préventive ont été prodiguées par la suite, dont une en 1986 pour faciliter la mise en place de chefs de groupe dans le Service des appareils, et une en 1993 pour faire le bilan dix ans après la première intervention (Bourque et Thériault, 1999, p. 89; Ministère du Travail, 1993, dans Perron, p. 555).

b) Cas « pétrole »

Le cas « pétrole » (le nom de l'organisation demeure confidentiel) est cité par Perron (Perron, 1998, p. 86 et 531-537). Il est question d'une raffinerie de pétrole située à Montréal qui emploie 365 salariés, dont 250 « cols bleus ». Celle-ci fait partie d'un groupe canadien spécialisé dans le

raffinage. Elle est l'une des dernières raffineries montréalaises, elle est la moins compétitive du groupe et l'hypothèse d'une fermeture prochaine est à envisager. Le service de médiation préventive, incluant le diagnostic des relations du travail (anciennement appelé « médiation préventive ») et le séminaire en relations du travail (portant aussi le nom de « séminaire en relations patronales-syndicales »), a été employé pour faire face à une détérioration du climat avec la direction, le syndicat et le personnel de l'organisation. Le service s'est déroulé entre mars 1993 et juin 1994 et il a porté fruit. En effet, le séminaire en relations patronales-syndicales a permis à la direction de l'entreprise de constater qu'elle pouvait travailler avec le syndicat. Il a aussi appris à la direction à écouter le syndicat et à le considérer comme un véritable interlocuteur (Perron, 1998, p. 84). La démarche de médiation préventive a de plus permis la mise en œuvre, par la direction, d'un plan de « reengineering ». Il est à noter que le syndicat a été associé étroitement à ce projet. Ce plan a touché aux opérations de raffinage et d'entretiens, mais a aussi intégré une reconfiguration des ressources humaines pour ultérieurement permettre une révision en profondeur de la convention collective.

« Le cas « pétrole » illustre magistralement les effets positifs de la restauration d'un partenariat au sein de l'entreprise. Les acteurs ont renoncé à l'affrontement pour s'inscrire dans un projet partagé. Les menaces de fermeture qui pesaient sur le site se sont estompées » (Perron, 1998, p. 86). De plus, c'est le projet de « reengineering » qui a permis de consolider les intentions puisqu'« il a constitué une opportunité pour chacun de faire la preuve de sa capacité d'ouverture et de tester la réalité des engagements de l'autre partie » (Perron, 1998, p. 86). Enfin, ce qui a engendré une amélioration du climat de travail dans cette raffinerie est la venue d'un changement. Effectivement, un nouveau paradigme, partagé par la direction et le syndicat, a été proposé au personnel de la raffinerie.

c) Cas « caoutchouc »

Perron présente le cas de l'entreprise « caoutchouc » (le nom de l'organisation est tenu confidentiel) pour illustrer la démarche du séminaire en relations du travail qui a été effectué en 1994 (Perron, 1998, p. 538-553). 380 salariés dont 230 cols bleus ont fait partie de cette filiale américaine créée en 1908 et dont les produits sont spécifiques au sein du groupe en plus de jouir d'une autonomie en ce qui concerne les fonctions commerciales, de recherche et de développement (Perron, 1998, p. 538). Même si le climat passé de l'entreprise était bon, paternaliste et exempt de conflits, celui-ci s'est progressivement détérioré avec une

renégociation des modalités du salaire au rendement accordé sous forme de boni en 1992. Une interprétation différente des termes de l'accord par le syndicat et les cadres supérieurs a amené un risque de conflit élevé entre les parties. De plus, celles-ci devaient envisager le renouvellement de la convention collective au printemps de 1995 (Perron, 1998, p. 539). La démarche d'intervention préventive a été initiée par l'un des deux conseillers permanents de la CSD (Centrale des syndicats démocratiques) qui collabore avec le syndicat de l'établissement et qui est chargée de la négociation de la convention collective. Toutefois, l'un des hauts dirigeants de la CSD, le directeur général de l'entreprise et celui des ressources humaines restaient sceptiques. Le directeur de production s'est montré pour sa part hostile à cette intervention qui a pris six mois avant d'être finalisée totalement (Perron, 1998, p. 540).

Le séminaire a bien fonctionné pour l'entreprise « caoutchouc ». Ce dernier a fait ressortir les mécontentements réciproques de la direction et du syndicat ainsi que les valeurs fondamentales telles que la confiance, la bonne foi, l'empathie et la pérennisation de l'entreprise qui sont communes à tous (Perron, 1998, p. 542 et 543). La question des bonis a aussi été reconstituée dans ses moindres détails (Perron, 1998, p. 546). Le séminaire en relations du travail a, par la suite, permis le rétablissement de la relation entre la direction et le syndicat, une modification des perceptions des acteurs, une reconnaissance des rôles respectifs, une analyse des dysfonctionnements dans l'entreprise, mais aussi la construction d'un partenariat par la mise en place d'un plan d'action (Perron, 1998, p. 551 et 552). Enfin, le séminaire a amené le médiateur à proposer l'utilisation du diagnostic des relations du travail. Cette démarche devait permettre de consolider les résultats acquis à l'issue du séminaire, mais aussi d'approfondir le diagnostic des dysfonctionnements (Perron, 1998, p. 553).

d) Cas Hôtel Wyndham

L'Hôtel Wyndham de Montréal appartenait à une société dont le siège social était situé aux États-Unis (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5-7). L'entreprise montréalaise comptait 300 employés permanents syndiqués, dont 50 occasionnels. Le Syndicat des travailleuses et travailleurs de l'Hôtel Méridien de Montréal (CSN) était celui en poste. Avec, entre autres, une communication inexistante entre les parties patronale et syndicale, une accumulation de griefs ainsi qu'un recours impossible à la médiation pré-arbitrale de griefs, l'amélioration des relations du travail était devenue une nécessité pour tous les membres de l'hôtel (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5 et 6). Avec l'initiative de la direction,

les parties assistèrent au séminaire en relations du travail du ministère en janvier 2001. Les perceptions et contraintes de chacun ont été exposées. Un plan de travail a été élaboré par la suite pour tenter de modifier les attitudes et les comportements, établir des relations humaines plus harmonieuses, clarifier les rôles ainsi que les responsabilités de chacun, instaurer des moyens pour faciliter la résolution de problèmes, mais aussi améliorer la circulation de l'information à l'interne (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 6).

Un bilan a été réalisé en juin 2001 avec l'aide du médiateur. Cet exercice a permis de constater l'amélioration des relations du travail et certains objectifs initiaux en voie de réalisation tels que la cohérence et l'ouverture réciproques, la reconnaissance du droit à l'erreur, l'explication des problèmes, mais aussi la compréhension mutuelle ainsi que la qualité de l'information échangée (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 6). Pour renforcer les communications, les parties ont toutefois décidé de tenir plus régulièrement des réunions mensuelles du comité des relations du travail en plus de rencontres hebdomadaires pour favoriser la circulation de l'information. Enfin, les parties ont dressé un bilan semi-annuel pour évaluer la situation tout en s'occupant de l'équité salariale et de la médiation pré-arbitrale de griefs (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 6). Cette dernière s'est effectuée avec succès en mars 2003 (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5).

e) Cas Lavo inc.

Lavo inc., avec ses 122 employés d'usine syndiqués, est une entreprise montréalaise dont les relations étaient difficiles entre la direction et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de Lavo ltée (CSN) (Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8 et 11). Après le déménagement de l'usine en 2001, les parties ont demandé les services du ministère, puis ont entamé en février 2002 un séminaire en relations du travail pour contrer, entre autres, le manque de confiance et de respect mutuel, les divergences fréquentes dans l'interprétation des clauses de la convention collective, l'accumulation de problèmes non réglés en plus des tensions entre des employés et des contremaîtres (Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8). Ils ont abouti à un plan d'amélioration de leurs rapports de travail. En septembre 2002, lors d'un bilan de l'évolution de leurs relations, ils ont demandé au médiateur de bien vouloir les assister dans quelques réunions du comité des relations du travail pour ne pas revenir à une logique de contestation et à consolider leur approche. À cette même date, « les superviseurs ont reçu une formation sur la

tenue de réunions et sur l'évolution de leur rôle vers celui de conseiller et de coordonnateur » (Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 11).

En résumé, le séminaire a non seulement permis aux parties de retrouver un dialogue satisfaisant, mais a aussi favorisé la mise en place d'un comité en relation du travail et la formation d'un comité d'interprétation de la convention collective pour développer une compréhension commune de certains termes et en clarifier d'autres (Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 10). Un point était encore à réaliser et portait sur le fait de devoir renforcer le suivi des décisions prises dans le comité de relations du travail. Puisque la progression du dialogue entre les parties était devenue bonne, au printemps 2003, les parties envisageaient la préparation d'un plan pour accroître le travail d'équipe, renforcer l'utilisation des bonnes méthodes de travail et faciliter les liens entre les équipes (Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 11).

1.10 Notions théoriques à l'intervention de prévention

Après avoir présenté la médiation préventive, le contexte historique québécois et d'autres sujets qui s'y rattachent, il est intéressant de faire un bref survol de notions théoriques, telles que l'approche systémique ainsi que dyadique, afin d'enrichir davantage la démarche d'intervention elle-même.

1.10.1 Approche systémique

L'intervention de prévention se base sur une vision systémique des relations de travail (Leblay, 2003, p. 71). Celle-ci est différente de la conciliation, même si tous les deux ont un mode de raisonnement qui n'est ni mécanique et ni linéaire comme le propose l'approche rationaliste classique. Elle se base ainsi sur l'approche systémique qui est née dans les années 40 et est, entre autres, relatée dans les écrits de Morin (1977) et de Rosnay (1975) (Leblay, 2003, p. 17). Morin définit l'approche comme « une unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus » (Morin, 1977, p. 102), tandis que Rosnay perçoit celle-ci comme un « ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but » (Rosnay, 1975, p. 91). L'approche systémique provient aussi du travail de Dunlop. Ce dernier perçoit le système en relations industrielles par rapport à des acteurs qui interagissent ensemble dans un contexte spécifique et qui formulent, dans celui-ci, un ensemble de règles en lien avec le travail

qu'ils effectuent (Dunlop, 1958, p. 17). La systémique tente de travailler sur la dynamique des interactions entre les composantes du système et sa régulation. Ces composantes s'avèrent être les acteurs et le jeu de ces derniers se déroule dans le cadre d'un système qui l'organise, fondant ainsi l'approche systémique (Perron, 1998, p. 51).

1.10.2 Approche dyadique

En plus de l'approche systémique, il est intéressant pour l'intervention préventive de porter une attention particulière sur le fonctionnement du système lui-même. À cet effet, l'approche dyadique entre en ligne de compte. « Le client de la médiation n'est ni la direction de l'entreprise, ni le syndicat; c'est le système de relations que forment ces deux parties et qui constitue une dyade » (Perron, 1998, p. 129). La dyade est dans ce cas-ci un centre de forces (liées et opposées) où les parties contribuent à l'équilibre du système avec leurs besoins communs à satisfaire et des objectifs à réaliser. Celle-ci est au fond un système à deux composantes et donc un « couple de partenaires définis par un lien spécifique à l'intérieur duquel se forme un réseau privilégié d'interactions » (Collectif, 2001, p. 352). En relations du travail, cette dyade peut avoir besoin d'une relation d'aide entre les parties, telle qu'un médiateur, afin de bien répondre à sa fonction et satisfaire les besoins de chacun. Perron mentionne que les médiateurs québécois ont été formés à cette approche par le passé avec l'aide du *Groupe conseil CFC*, un cabinet de consultant québécois en management et gestion des ressources humaines qui a mis en évidence les règles de fonctionnement d'une dyade (Perron, 1998, p. 130). Avec cette approche dyadique, l'intervenant doit s'attacher à comprendre le fonctionnement de la dyade et savoir quels sont ses véritables besoins. Au fond, « les caractéristiques majeures de la méthode de médiation préventive découlent de son caractère dyadique » (Perron, 1998, p. 131).

1.11 Problématique de la recherche

La médiation préventive, comme mécanisme d'intervention à l'amélioration des relations du travail durant la convention collective, est en fonction et employée depuis maintenant plus de 30 ans par le ministère du Travail. Ce mécanisme additionnel à la législation québécoise est nécessaire puisqu'il prend en considération le discours des deux parties concernées et aborde ce que la négociation habituelle et le droit ne peuvent traiter, c'est-à-dire, les relations humaines ainsi que sociales, l'organisation de travail... L'intervention préventive, qui touche à la fois aux

orientations de la gestion des ressources humaines, au style de gestion, à l'exercice du pouvoir, au partage du sens et des finalités, a permis d'évaluer les situations conflictuelles dans les organisations en posant des diagnostics, en offrant des séminaires tout en supportant des comités de relations du travail. Mais, cette démarche d'intervention ne peut être possible sans le travail et le soutien de conciliateurs et conciliatrices qui travaillent pour que les relations du travail soient plus saines et harmonieuses.

Par le biais de la revue de la littérature proposée dans ce travail, le mécanisme d'intervention qu'est la médiation préventive a non seulement été présenté, mais il a aussi été expliqué grâce à l'examen de son origine, de son fonctionnement par des notions théoriques, de sa nécessité (démontrée par des facteurs perceptibles dans l'environnement et la législation disponible) et de ses effets signifiés par des études du ministère et des études de cas. Toutefois, certains éléments qui le caractérisent restent encore à explorer. Il est donc intéressant de préciser ceci en présentant les dires de certains auteurs, par ordre chronologique dans le temps, tout en ajoutant certains éléments.

Les premiers auteurs sont Dulude et Lachapelle. Ces derniers ont rédigé un article dans le magazine « Le marché du travail » sur la médiation préventive. Selon eux, il serait intéressant d'évaluer les résultats du service de médiation préventive auprès des entreprises participantes (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 65). Ils sont conscients qu'il y a des éléments non quantifiables, mais certains le sont. De plus, les auteurs énumèrent une série de questions intéressantes après une intervention de médiation préventive. « À titre d'exemples : les griefs sont-ils aussi nombreux? Comment se prépare ou s'effectue la négociation d'une convention collective? Quel est le climat des relations du travail dans l'entreprise? Les attitudes des personnes impliquées à tous les niveaux de l'entreprise ont-elles été modifiées? Les communications entre employés-contremaîtres et contremaîtres-supérieurs se sont-elles améliorées? » (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 65).

Les seconds auteurs sont Girard et Kodsi; ils ont participé à l'écriture d'un ouvrage sur les pratiques en relations industrielles au Québec. Favreau et L'Écuyer font mention d'un passage du livre de ces auteurs dans un article du magazine « Le marché du travail » portant sur une enquête de 1991 sur les effets de la médiation préventive. Girard et Kodsi trouvent malheureux qu'au Québec, jusqu'à tout récemment, peu de praticiens se soient « intéressés aux interventions visant notamment à harmoniser et à intégrer les enjeux des relations du travail

avec les enjeux du développement des autres systèmes de l'entreprise » (Girard et Kodsji, 1990, dans Blouin et coll., p. 45; Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). Ce commentaire permet de constater que la médiation préventive n'a pas été exploitée par beaucoup de praticiens et de chercheurs au Québec avant les années 90. Même si ce mode d'intervention administratif est utilisé quotidiennement de nos jours, il reste peu développé dans la littérature, peu connu du grand public et peu de recherches en traitent spécifiquement.

Perron est un troisième auteur qui a réalisé une thèse sur la transférabilité de la médiation préventive québécoise dans les organisations en France. Ce dernier a amené une question pertinente. « Peut-on repérer, a posteriori, des convergences entre, d'une part, les méthodes mises en œuvre et les effets observés tout au long de plusieurs années d'expérience d'intervention et, d'autre part, différents courants d'analyse en gestion des ressources humaines, sociologie et psychologie sociale? » (Perron, 1998, p. 148). Il est bien évident que cet auteur cherchait à enrichir la démarche de médiation préventive avec la littérature existante tout en tentant de l'intégrer à d'autres disciplines scientifiques existantes.

Le quatrième auteur est Maschino. Au sein de la Direction des innovations en milieu de travail du ministère du Travail, celui-ci a participé à une série de documents portant sur des pratiques innovatrices dans les relations patronales-syndicales. Parmi ceux-ci, Maschino a produit le document « Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale » dans lequel on retrouve, entre autres, un aperçu des différents « services offerts par le ministère du Travail pour faciliter les démarches concertées en entreprise », « les avantages et les inconvénients de la concertation patronale-syndicale » et « les facteurs qui facilitent une démarche concertée » (Maschino, 2003b, p. 13-16). Dans la même série de documents, Maschino a participé à un document sur les « Expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale ». Il a rédigé et réalisé deux entrevues, dont une en compagnie de Turcot. Ces entrevues ont traité du rôle d'un médiateur externe et de la démarche de concertation effectuée dans deux entreprises. Ces entrevues ont permis de faire le constat que la médiation préventive peut améliorer les relations du travail au sein de l'entreprise grâce, notamment, à l'utilisation du séminaire en relations du travail, à l'emploi du comité de relations du travail, à des rencontres régulières, à la réalisation de bilans, de suivis et de plans de travail (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5-7; Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8-11). L'auteur prend soin de mentionner le « démarrage d'une démarche de concertation » dans le cas de l'Hôtel Wyndham (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5) et, pour le cas de l'entreprise Lavo inc., les « premiers

pas d'une approche concertée » (Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8). Il est ainsi question de permettre aux parties de partir sur des bases solides et que la consolidation des changements ainsi que leurs développements ultérieurs leur appartiennent bel et bien. En effet, un certain travail doit s'effectuer après l'intervention de la médiation préventive selon Maschino et Turcot. Pour ce faire, le soutien des deux parties, l'implantation d'un comité de relations du travail et le suivi du médiateur (ou médiatrice) pendant et après la démarche deviennent essentiels au succès de l'intervention à long terme.

Le cinquième auteur est Leblay. Dans un rapport qu'il a effectué en partie sur la médiation préventive et pour le compte du ministère du Travail du Québec, celui-ci affirme que le processus d'intervention n'a pas été étudié de façon approfondie, même après l'enquête du ministère datant de 1991. Selon lui, les « deux défis, l'enracinement des résultats dans l'ensemble de l'organisation, et le suivi dans le temps, sont loin d'être relevés au Québec. Une réflexion sur ces deux aspects fait même partie des orientations prioritaires de la Direction de la prévention et des partenariats pour les prochaines années » (Leblay, 2003, p. 75). Actuellement, de telles informations, s'il y en a, sont de nature confidentielle à la Direction de la médiation-conciliation et de la prévention du ministère.

Il est maintenant possible de faire le constat que tout n'a pas été dit sur le service de médiation préventive en relations du travail du ministère du Travail, que chaque intervention est unique et donc analysable séparément, mais aussi que les résultats peuvent varier ainsi que dépendre de bien d'autres facteurs liés à l'entreprise. De plus, une recherche historique des relations du travail avant et après l'intervention ainsi qu'une vérification des types de conflit les plus rencontrés sont encore des thèmes sous-exploités. Finalement, considérant la confidentialité des dossiers que traite le ministère du Travail, peu de résultats sur l'efficacité de la médiation préventive ont été publiés jusqu'à ce jour.

1.12 Question de la recherche

Après avoir réalisé une revue de la littérature sur le mode d'intervention administratif qu'est la médiation préventive, en plus d'avoir présenté le contexte actuel et la problématique de la recherche, il est intéressant de poser deux questions en une afin d'approfondir davantage sur le sujet. Celles-ci se rapportent au fait de savoir pourquoi et comment la médiation préventive réussit à améliorer les relations du travail au Québec.

Question de recherche : « **Pourquoi et comment la médiation préventive du ministère du Travail améliore-t-elle les relations du travail dans les entreprises québécoises?** ».

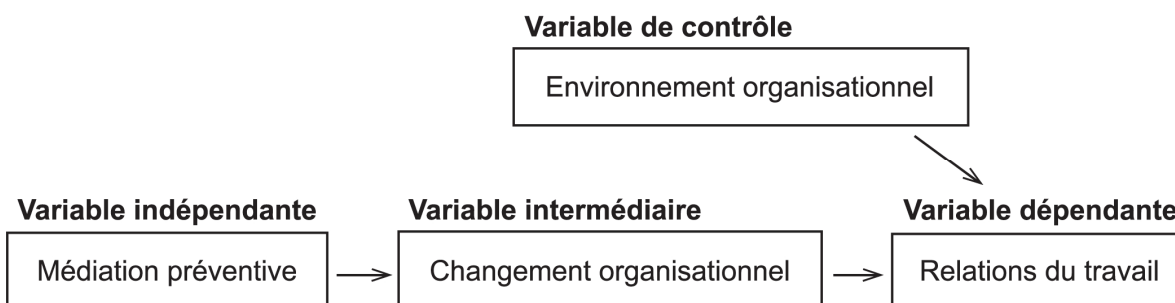
Chapitre 2 : Modèle d'analyse et méthodologie

2.1 Modèle d'analyse de la recherche

2.1.1 Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel identifie les concepts théoriques qui tentent d'expliquer la réalité. La figure 9 (voir p. 65) présente le modèle conceptuel de la présente étude sous forme schématique.

Figure 9 : Modèle conceptuel



a) Variable dépendante

La variable dépendante est la variable centrale de la recherche. Celle-ci correspond aux relations du travail. Pour Perron, « les « relations du travail » désignent les relations entre employeur et syndicat qui se déroulent presque exclusivement au niveau de l'établissement » (Perron, 1998, p. 281). Selon la définition de Dion, les relations du travail sont considérées comme l'« ensemble des rapports économiques et sociaux, individuels et collectifs, formels et informels, structurés et non structurés, qui naissent et s'établissent à l'occasion du travail (en vue de la production de biens et de services) dans un établissement, une entreprise, une branche et toute l'économie entre les travailleurs et les employeurs, les organisations qui les représentent et l'État lui-même, le tout en fonction des situations, des besoins et des objectifs recherchés par chacun, individuellement ou collectivement, ainsi que des droits reconnus à chacun par la coutume ou par la législation » (Dion, 1986, p. 406). Avec cette

définition de Dion, il est possible de comprendre que plusieurs éléments émanent des relations du travail. La présente recherche tente de regrouper la plupart de ces éléments en trois dimensions : le climat des relations du travail, les ententes et le conflit au travail.

Concernant le climat des relations du travail, celui-ci fait partie des éléments informels existants qui peuvent jouer sur les relations entre les parties dans les établissements syndiqués. Il existe plusieurs définitions du climat de travail. Le climat organisationnel peut être perçu comme « une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés » (Roy, 1984, p. 34). Le climat organisationnel est aussi la résultante d'une perception partagée par rapport aux procédures, pratiques organisationnelles et politiques, qu'elles soient formelles ou informelles (Reichers et Schneider 1990, dans Schneider, p. 22). Enfin, le climat de travail se définit comme une série de caractéristiques qui sont perçues à propos d'une organisation et qui peuvent être induites de la façon dont l'organisation agit envers ses membres, envers la société, tout en influençant leurs conduites (Brunet et Savoie, p. 1999, p. 21). Ainsi, dans le cadre de la recherche, il sera question du climat de travail en ce qui a trait à l'ambiance et l'atmosphère qui caractérisent les lieux de travail des organisations syndiquées.

Le climat des relations du travail provient de plusieurs notions. Parmi celles-ci, on retrouve les notions de climat (Dion, 1986, p. 86), de climat de travail (Dion, 1986, p. 86) et de climat des relations de travail (Roberge, 1995, p. 44). Ce dernier se réfère aussi à la notion de climat en milieu de travail (Dastmalchian et coll., 1986, p. 851), de climat organisationnel (Ekvall, 1987, dans Brass et Drenth, p. 181; Schneider et Reichers, 1983, p. 19) et à celle du climat des relations industrielles avec un intérêt pour la qualité de la relation patronale-syndicale (Bakke, 1966, p. 80; Slitcher, 1947, p. 48 et 131; Thornicroft, 1992, p. 69; Dastmalchian et coll., 1989, p. 21 et 22). Il est important d'indiquer que la notion de relations industrielles, dans la présente recherche, est liée directement à la variable dépendante « relations du travail » et ce, même si les termes « relations du travail » ainsi que « ressources humaines » se côtoient aujourd'hui dans l'enceinte des relations industrielles. Il est à mentionner que, selon Dion, les termes « relations du travail » et « relations industrielles » sont des synonymes (Dion, 1986, p. 405).

Le concept « relations du travail », en plus d'être caractérisé par le climat, est constitué d'ententes entre les parties. Ces dernières ententes regroupent à la fois les formelles comme les informelles. Concernant les premières ententes, il est question d'éléments formels se rapportant

à la convention collective qui représente un mode important de détermination des conditions du travail (Vallée, 1989, p. 50). Les ententes formelles font référence aux ententes locales et lettres d'ententes, aux arrangements locaux (Vallée, 1989, p. 50, 52 et 55; CPNA, 2001, p. 6), mais aussi aux clauses de la convention collective (Hébert et coll., 2007, p. 7; Vallée, 1989, p. 50). Pour ce qui est des ententes informelles, elles correspondent aux autres ententes patronales-syndicales possibles telles que « des ententes verbales convenues entre un syndicat accrédité et un employeur » (Vallée, 1989, p. 55).

La dernière dimension de la variable dépendante est celle du conflit au travail. Si on compare ce dernier au conflit industriel, celui-ci semble aujourd'hui plus approprié puisqu'il réussit à englober à la fois le conflit au travail et celui en emploi (Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 588). Le conflit au travail se rapporte à la fois à la dimension individuelle ou collective du conflit, touche à tous les secteurs économiques et correspond au résultat de l'interaction de deux parties ou plus dans le milieu du travail, mais aussi à un processus qui prend ses assises d'intérêts divergents de différents groupes sociaux (Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 588-590). Perron mentionne que « les conflits du travail constituent un autre indicateur précieux des difficultés et quelque part de la réalité du dialogue social (Perron, 1998, p. 318). Le conflit au travail, comme le conflit industriel, regroupe plusieurs éléments en lien avec l'environnement des relations du travail. Il y a les griefs, les mesures disciplinaires, le taux de roulement, l'absentéisme et les retards, les grèves et les lock-out, les accidents du travail ainsi que la négociation collective (Katz et coll., 1983, p. 6; Katz et coll., 1985 p. 513, 515 et 516; Norsworthy et Zabala, 1985, p. 544, 546 et 551; Ichniowski, 1986, p. 75; Mefford, 1986, p. 106 et 109; Cooke, 1990, p. 82; Cutcher-Gershenfeld, 1991, p. 146 et 253; Morin et coll., 1994, p. 95; D'Arcimoles, 1997, p. 868 et 869; Huselid, 1995, p. 639; Kleiner et coll., 1995, p. 172). Ces éléments peuvent être perçus grâce à des données secondaires et peuvent être mesurables. Le concept de conflit industriel prend ses origines de certaines études portant sur différents sujets tels que le climat des relations industrielles (Jalette et Bergeron, 2002, p. 547), le moral des employés, la performance en relations industrielles, les attitudes et les comportements des employés ainsi que le conflit lui-même (Jalette, 1997, p. 232).

b) Variable indépendante

La médiation préventive au Québec et ses différentes formes correspondent à la variable indépendante. Dion relate que la médiation préventive est un « type de médiation qui consiste

dans l'intervention d'un médiateur dès les premières phases de la négociation collective de façon à éviter les impasses. Cette médiation se fait avec l'accord des parties sur le choix du médiateur » (Dion, 1986, p. 295). Le service de médiation préventive est un mécanisme de soutien qui est offert par le ministère du Travail pour répondre aux besoins des parties dans l'amélioration des relations du travail au quotidien. L'intervention de la médiation préventive s'effectue de façon volontaire en prenant en ligne de compte les problèmes « liés au fonctionnement quotidien des opérations, tels l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, la prise de décision et les divers aspects qui caractérisent les relations entre employés et représentants de la direction » (Ministère de l'Emploi, 1995, p. 9). Le processus de médiation préventive « est dirigé par un médiateur ou une médiatrice, mais le contenu appartient aux parties » (Ministère du Travail, 2002a, p. 10). C'est par consensus sur les changements susceptibles d'établir un climat de confiance et une reprise du dialogue que la médiation préventive parvient à amener les parties à trouver des solutions communes et équitables (Ministère du Travail, 2002a, p. 10).

La médiation préventive du ministère se réalise grâce au diagnostic des relations du travail par consensus ou par entrevue, mais aussi par le séminaire en relations patronales-syndicales (ou séminaire en relations du travail). Ce dernier exercice n'emploie pas le même type de diagnostic, mais propose aussi des étapes de recherche de consensus et la réalisation d'une synthèse écrite de ceux-ci. En considérant la médiation préventive d'origine, qui correspond aujourd'hui au diagnostic des relations du travail par consensus, celle-ci est composée de cinq étapes importantes : « réalisation d'un contrat entre le médiateur » et les deux parties, « réalisation d'un diagnostic des relations du travail », « analyse du diagnostic par chacune des parties », « définition par consensus des orientations à prendre et du plan d'action » puis exécution du plan d'action avec suivi des résultats (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80 et 81). Dans la présente recherche, toutes ces étapes sont combinées en trois dimensions : le diagnostic des relations du travail, le plan d'action et le suivi avec l'évaluation des résultats.

Concernant le diagnostic des relations de travail, il est pertinent d'indiquer que la médiation préventive, avant d'être un instrument d'action, est un outil de diagnostic et d'évaluation susceptible de révéler les nœuds, les bris, les erreurs stratégiques, les impasses dans la gestion des ressources humaines. Elle est aussi un excellent moyen pour décrypter les fonctionnements et prépare le terrain à des changements organisationnels d'ampleur (Perron, 1998, p. 43 et 45). Favreau et L'Écuyer mentionnent dans les conclusions de leur enquête sur le service de

médiation préventive du ministère du Travail que le fait de mobiliser les personnes concernées par la formulation d'un diagnostic commun est une condition nécessaire pour effectuer une transformation en profondeur dans l'entreprise (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70).

Le diagnostic des relations de travail doit fournir un portrait juste et complet « des problèmes qui sont largement généralisés dans l'entreprise » (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 112). Ces derniers proviennent « soit de la relation direction-syndicat-employés, soit de la relation direction-contremaîtres-employés ou des deux à la fois » (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 130). Un engagement réciproque des deux parties et du médiateur doit débiter avant l'exercice du diagnostic. Cette acceptation doit être officialisée ainsi que formalisée dans un contrat à la fois oral et écrit, mais sans valeur juridique ni signature des parties (Perron, 1998, p. 97 et 98). La réalisation de ce document correspond à une étape de rencontres préliminaires pour informer, sensibiliser, comprendre la faisabilité de l'intervention et vérifier sa pertinence (Perron, 1998, p. 98).

Selon Collerette et coll., le diagnostic doit être composé de trois grandes activités. Il y a « la collecte de données sur la situation, l'interprétation des données et la mise en relief des éléments les plus révélateurs et les plus significatifs » (Collerette et coll., 1997, p. 45). Ces activités se retrouvent en effet dans la réalisation d'un diagnostic par des employés syndiqués et des gestionnaires de premier niveau, dans l'analyse du diagnostic par chacune des parties et en compagnie du médiateur, puis dans la définition par consensus des orientations prises conjointement (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80). Le diagnostic des relations du travail de la médiation préventive comporte aussi un moment où le médiateur (ou médiatrice) rédige un rapport de diagnostic sur l'état de la situation (Perron, 1998, p. 100). Enfin, le diagnostic est plus qu'un rapport final puisqu'il englobe toute la démarche de clarification de la situation (Collerette et coll., 1997, p. 46).

La seconde étape, qui suit celle du diagnostic des relations du travail, est représentée par le plan d'action (Dubé, 1995, p. 11; Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63; Perron, 1998, p. 104 à 106; Perron et Savereux, 1995, p. 18; Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80 et 81). Ce plan vise à régler les problèmes retenus à l'étape du diagnostic, à réamorcer la communication et à rebâtir la confiance (Perron, 1998, p. 104). De plus, celui-ci précise les moyens retenus pour chaque action, fournit un calendrier de réalisation, désigne des personnes responsables et détermine leurs rôles et responsabilités. À cette étape, un ordre de priorités des actions entre elles est

nécessaire. De plus, celles-ci seront rapides et à effet visible sur le court terme (Dubé, 1995, p. 11; Perron, 1998, p. 104). Richard indique que le plan d'action comporte en général six axes avec la vision stratégique de l'entreprise, la communication, les rôles et responsabilités aux différents niveaux de la direction, la reconnaissance ainsi que la place du syndicat dans l'entreprise, la participation des employés, puis enfin le dialogue patronal-syndical (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 81). C'est aussi à cette étape qu'un rapport final du médiateur renfermant les objets du consensus, le plan d'action et un échéancier est normalement diffusé à tout le personnel de l'entreprise (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63). Le médiateur demeure disponible pour les parties durant « l'élaboration, l'établissement ou le fonctionnement des mécanismes de mise en application du plan d'action » (Dubé, 1995, p. 11).

Favreau et L'Écuyer font mention de cette étape dans les conclusions de leur enquête du ministère du Travail et lorsqu'il est question de « développer des orientations d'action commune » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). La mise en application d'un plan d'action se retrouve dans les étapes de la démarche de Beer et coll. (Beer et coll., 1990, p. 162). En plus de l'étape du diagnostic de la situation insatisfaisante, Colletterte et coll. font bel et bien état de la planification des actions et de l'exécution du plan d'action (Colletterte et coll., 1997, p. 45). Dans le cas de cette recherche, ces étapes font partie de la démarche du plan d'action.

L'étape du suivi vient à la fin de la démarche de médiation préventive. Pour qu'il y ait de véritables changements dans les entreprises après une telle démarche, il est nécessaire, selon Favreau et L'Écuyer, de s'assurer d'un encadrement satisfaisant du processus de transformation engagé par des mécanismes d'information, de contrôle, d'évaluation des résultats obtenus, et que l'ensemble du personnel soit supporté avec les ressources qui s'imposent (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). Pour Perron, il est essentiel de mettre en place, à ce stade, un comité (ou groupe) de suivi composé de représentants des différentes catégories de personnel afin de mieux concrétiser les engagements des deux parties qui sont aux prises avec des problèmes quotidiens (Perron, 1998, p. 105). De plus, « faire le suivi des objectifs fixés » correspond à un des facteurs de succès de la médiation préventive (Ministère du Travail, 2009b, p. 12). Concernant l'évaluation des résultats, une séance plénière est à prévoir dans les six à douze mois suivant la dernière rencontre conjointe, et ce, en présence du médiateur (Perron, 1998, p. 105). Ce dernier doit demeurer, à ce moment-là, en contact avec les deux parties et s'assurer que les termes de l'entente signée soient respectés (Béliveau et coll., 2000, p. 52).

D'autres interventions d'appui sont offertes par le service de médiation et de conciliation du ministère du Travail, et elles « font partie bien souvent du plan d'action que les deux parties ont mis en place » (Richard, 2010, p. 8). Parmi celles-ci, on retrouve « le séminaire sur les rôles », « la formation et la facilitation en négociation », « un bilan des réalisations et l'évaluation des résultats », « le séminaire de réflexion sur les prochaines négociations » et « la mise en place d'un comité conjoint efficace » (Richard, 2010, p. 9-13). En ce qui a trait à cette dernière intervention, elle aide « les participants à confirmer les apprentissages effectués et à entretenir la dynamique développée » (Perron, 1998, p. 105). La direction doit néanmoins procéder à la planification du comité en relations du travail et en assurer la mise en œuvre en fonction des rôles ainsi que des responsabilités déterminés (Dubé, 1995, p. 11). C'est finalement à ce stade que le médiateur tend à se retirer progressivement du dossier et pour ne prêter main-forte qu'en cas de besoin (Perron, 1998, p. 105).

En plus du diagnostic, du plan d'action et du suivi, la perception par les deux parties du rôle du médiateur et de ses autres actions est à privilégier lors de la médiation préventive. Au Québec, la démarche de conciliation ou de médiation se réalise grâce aux connaissances et expériences du conciliateur ou de la conciliatrice (médiateur ou médiatrice). Celui-ci est en relation d'aide aux parties en conflit en plus d'être présent pour dégager des solutions mutuellement acceptables (Perron, 1998, p. 226). Le médiateur n'est pas un « tiers décideur » dans le processus préventif et doit rester impartial ainsi qu'indépendant (Bailbé et coll., 1999, fiches V1 à V8). De plus, le médiateur apporte essentiellement une expertise de processus et non de contenu dans ces interventions (Leblay, 2003, p. 62). Parmi les facteurs de succès de la médiation préventive d'une enquête du ministère du Travail sur le sujet, il est question de la neutralité du médiateur liée à son statut et la confiance des parties à son endroit (Perron et Savereux, 1995, p. 18; Perron, 1998, p. 112). Selon Richard, le médiateur doit respecter les engagements pris lors du contrat initial en plus d'être à l'écoute, respectueux, présent et disponible (Richard, 2005, p. 6). Dans le cadre du processus préventif, le médiateur a notamment pour mandat de coordonner la démarche, d'assurer son bon déroulement et de soutenir les parties dans le développement des diagnostics ainsi que des consensus (Richard, 2005, p. 4).

c) Variable intermédiaire

La variable intermédiaire correspond au changement organisationnel. Celui-ci est enclenché par la médiation préventive et a un effet sur les relations du travail. Le changement organisationnel se rapporte à « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (Collerette et coll., 1997, p. 20). Les changements organisationnels, qui peuvent être d'ordre interne (structures et gestion) ainsi qu'externe (rapports de travail), sont représentés comme « un ensemble de modifications affectant un ou plusieurs aspects de l'organisation d'une entreprise » (Ministère du Travail, 2005, p. 9). Il faut indiquer que la médiation préventive québécoise en entreprise existe en complémentarité des relations organisées par le *Code du travail* (Perron, 1998, p. 162 et 324).

Perron relate que la médiation préventive « convie à un changement organisationnel et représente un passage obligé en vue de l'assainissement durable et en profondeur du climat des relations (Perron, 1998, p. 162). De plus, il mentionne que « les résultats de la médiation suggèrent que les changements d'organisation peuvent apporter une réponse appropriée aux souffrances vécues par le personnel tout en suscitant une amélioration des conditions de compétitivité » (Perron, 1998, p. 345), « une meilleure efficacité économique et une amélioration de la qualité de vie au travail » (Perron, 1998, p. 41). Perron distingue aussi « quatre processus distincts de changement provoqués par l'intervention de médiation », c'est-à-dire, le changement relationnel, culturel, organisationnel et du style de direction (Perron, 1998, p. 162). Il est pertinent d'ajouter que le soutien de tous les acteurs dans l'entreprise est nécessaire pour qu'il y ait de véritables changements et que l'intervention soit une réussite (Leblay, 2003, p. 74, 75 et 78). En effet, la direction doit introduire des actions de changement dans l'organisation et le syndicat, veiller à la réalisation de celles-ci (Perron, 1998, p. 123) en plus d'adhérer aux changements organisationnels (Ministère du Travail, 2005, p. 7). Le changement organisationnel se compose finalement du changement culturel, relationnel, du style de direction en plus de la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle.

En ce qui a trait au changement culturel, celui-ci est considéré en tant que modification des valeurs communes de l'organisation (Dessler et coll., 2001, p. 503). Il est initié par la médiation préventive et agit en modifiant le schéma cognitif du dirigeant tout en redéfinissant la gestion des ressources humaines (Perron, 1998, p. 196 et 521). Perron relate que c'est la direction qui

« constitue la cible principale, bien qu'explicite, de l'intervention » en plus d'être « visée, en premier lieu, par le choc culturel » (Perron, 1998, p. 165). Il ajoute que la médiation préventive « ne réussit que pour autant qu'elle ait suscité le réaménagement des points de vue de la direction » (Perron, 1998, p. 165). Il est possible que le changement culturel fût déjà en action avant l'emploi d'une telle démarche. Il est pertinent de préciser que l'intervention de la Direction générale des relations du travail s'effectue notamment lors de changements culturels (Ministère du Travail, 2008, p. 6).

Le changement relationnel correspond à la deuxième dimension du changement organisationnel. Tous les acteurs d'une entreprise sont touchés par ce dernier et les relations du travail se rapportent autant à « la relation direction-syndicat-employés » qu'à « la relation direction-contremaîtres-employés » (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 130). Le changement relationnel est stimulé par la médiation et permet aux parties de « passer d'une situation conflictuelle dominée par l'hostilité à une intercompréhension » (Perron, 1998, p. 196). La dimension relationnelle est très importante puisqu'elle porte sur « les liens affectifs et les relations de pouvoir » entre la direction et le syndicat, mais aussi en ce qui a trait à « la qualité de l'ensemble des rapports de travail au sein de l'entreprise » (Perron, 1998, p. 228). Une restauration de « la confiance entre les parties, fondée sur la prévisibilité des comportements », doit donc s'effectuer à ce stade de changement (Perron, 1998, p. 196). Favreau et L'Écuyer relatent que l'intervention préventive suscite bel et bien une véritable « amélioration des rapports de travail », « une modification des attitudes et des comportements des participants » en plus de « l'amorce d'un dialogue social » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). Il est pertinent d'indiquer que les questions de relation apparaissent comme dépendantes du style de direction ainsi que de la prise de décisions (Perron, 1998, p. 345).

Le changement du style de direction, comme troisième dimension, est primordial même s'il « peut être ressenti comme un danger pour l'autorité et la légitimité du dirigeant » (Perron, 1998, p. 194). En effet, Perron mentionne que « les questions de relation sont plutôt dépendantes du style de direction et de la prise de décisions où un déficit des valeurs humaines et une trop grande centralisation des décisions peuvent créer des difficultés » (Perron, 1998, p. 345 et 528). Dulude en fait aussi mention lorsqu'il affirme que les relations dans l'entreprise « sont, en grande partie, déterminées par les orientations, les directives et les procédures de la direction, par le style de gestion pratiqué par la direction, de même que par les conceptions et les orientations prônées par ceux qui ont la responsabilité de la gestion des ressources humaines

dans l'entreprise » (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 129). Ce troisième changement, par l'entremise de la médiation, « suggère d'introduire les valeurs humaines dans le style de gestion » et « ouvre un « espace de discussion » sur l'organisation de l'entreprise et le style de direction » (Perron, 1998, p. 196 et 197). Perron affirme que « la modification des perceptions de la direction est la clé du changement du style de direction » et qu'il appartient « au décideur d'inscrire les changements dans la réalité du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise » (Perron, 1998, p. 166).

Parmi les facteurs de succès de la médiation préventive, selon une enquête du ministère du Travail, il est question du *leadership* de la haute direction pour faire suite à l'intervention ainsi que le départ de certains gestionnaires pouvant permettre l'engagement d'actions de changement (Perron, 1998, p. 112; Perron et Savereux, 1995, p. 18). Favreau et L'Écuyer indiquent que la médiation préventive, en plus de remettre « en cause les pratiques opérationnelles de gestion qui ont cours dans l'entreprise », amène à « une révision du style de direction » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 69 et 70).

La perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle suit les trois changements précédents. La partie patronale se compose de la haute direction et de ses représentants (gestionnaires de premier et de deuxième niveau) tandis que la partie syndicale regroupe à la fois les représentants syndicaux et les employés. À partir d'une enquête du ministère du Travail sur la médiation préventive, Favreau et L'Écuyer relatent qu'une « transformation des comportements et des pratiques de direction dans l'entreprise » doit « s'appuyer notamment sur l'« implication » et le *leadership* continus des représentants de la direction et du syndicat, sur la convergence de leurs efforts de même que sur l'association de l'ensemble du personnel concerné à la mise en œuvre des ententes convenues en médiation » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70).

Concernant la partie patronale, lorsque l'on mentionne le besoin d'implication et de consultation de la haute direction, il est en premier lieu question du *leadership* de l'employeur ou du dirigeant de l'entreprise lui-même. L'enquête de 1991 sur la médiation du ministère fait ressortir que « l'exercice d'un *leadership* par la direction générale est déterminant pour impulser des suites à l'intervention » (Perron et Savereux, 1995, p. 18). Le *leadership* de la haute direction correspond ainsi, selon l'enquête, à un des facteurs de succès de la démarche préventive en plus du départ de certains gestionnaires pouvant permettre l'engagement d'actions de changement (Perron, 1998, p. 112). Dans le cas de l'intervention préventive, pour que ces résultats puissent

s'imprégner à long terme, il faut qu'il y ait une capacité ainsi qu'une volonté de la direction à véritablement « introduire des actions de changement qui soient susceptibles de supprimer les racines du mécontentement » (Perron, 1998, p. 123). En plus de la nécessité d'un *leadership* fort de la direction, un support de celle-ci est nécessaire au bon fonctionnement de l'intervention préventive ainsi qu'à la réussite des actions de changement. Pour les représentants de la direction, le support ou le soutien, en plus de la confiance, de la considération ainsi que la collaboration de la haute direction, sont des éléments importants afin que ces derniers puissent « être en mesure de jouer efficacement leur rôle au niveau de la direction des opérations et de la supervision des employés » (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 128). Le syndicat doit aussi être considéré en tant que véritable interlocuteur en plus d'être écouté par l'employeur (Perron, 1998, p. 84).

En plus du haut dirigeant de l'entreprise, les cadres intermédiaires s'ajoutent à la direction de l'organisation, pour les entreprises de grandes tailles, ainsi que les cadres de premier niveau qui sont les contremaîtres et les représentants de l'employeur. Le rôle joué par les contremaîtres est une des particularités de l'intervention de médiation préventive puisqu'il prend forme à l'étape des consensus où ces derniers peuvent s'exprimer. En effet, l'une des étapes de cette démarche « consiste à mettre en présence la haute direction de l'entreprise et les contremaîtres pour discuter des améliorations proposées par ceux-ci et pour s'entendre sur ces améliorations » (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63). Il est à noter ici que pour les contremaîtres, les problèmes soulevés concernent presque exclusivement leurs relations avec leurs supérieurs (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 128). Toutefois, ces derniers doivent s'engager davantage dans la direction des opérations afin d'améliorer le service (organisation et fonctionnement des opérations) ainsi que la supervision des employés (*leadership*, relations humaines, considération...) (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 115). De plus, l'engagement nécessite de la part des représentants de la direction un effort afin de parvenir à une certaine coopération de leur part, à une reprise du dialogue tout en ayant davantage confiance en l'autre partie. Cette dernière est justement une condition essentielle dans l'assainissement des relations de travail. Bien entendu, la coopération, la confiance ainsi qu'une reprise du dialogue ne reviennent pas automatiquement après avoir été délaissées lors de tensions ou d'affrontements, mais peuvent se réapproprier progressivement.

Le rôle joué par la partie syndicale est aussi important dans cette quatrième dimension du changement. Comme le mentionne la même enquête du ministère du Travail de 1991,

l'engagement du syndicat est nécessaire afin d'obtenir des retombées significatives de la médiation préventive (Perron, 1998, p. 113). Même si c'est la direction qui décide d'introduire des actions de changement dans l'organisation, c'est la responsabilité du syndicat de veiller à la réalisation des actions qui sont prévues (Perron, 1998, p. 123). Perron ajoute que « la conduite du changement nécessite des *leaders* forts de part et d'autre » (Perron, 1998, p. 123). Finalement, des études de cas ont démontré que, dans une démarche concertée, l'adhésion du syndicat aux changements organisationnels permet une diminution des craintes des employés et accélère l'appropriation des nouvelles méthodes de travail par les salariés concernés (Ministère du Travail, 2005, p. 7).

En ce qui a trait aux employés qui travaillent sur le plancher de l'entreprise, ils ont aussi un rôle à jouer dans l'amélioration des relations dans l'entreprise en s'impliquant davantage et en communiquant dans leur travail au quotidien. Leblay relate qu'une condition de réussite de la médiation préventive est « l'implication de l'ensemble du personnel, au-delà des personnes qui ont participé à la démarche » (Leblay, 2003, p. 63). D'après les auteurs d'un rapport interne du ministère du Travail de 1978 à l'origine de la médiation préventive québécoise, l'indifférence des employés vis-à-vis de l'entreprise est un des indices qui signalent la présence d'une situation conflictuelle dans une organisation (Perron, 1998, p. 381). Il est donc de mise de considérer l'intérêt des employés pour l'entreprise et pour l'amélioration des relations du travail. Comme Favreau et L'Écuyer l'ont mentionné, la médiation préventive engage à une révision du style de direction qui doit permettre l'« implication » des cadres de premier niveau, mais aussi « des employés afin de rehausser la responsabilité des individus au sein de leur milieu de travail » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70).

d) Variable de contrôle

En plus du service de médiation préventive ainsi que du changement organisationnel, d'autres éléments ont une influence sur les relations du travail et peuvent modifier les effets des deux premières variables. Dans leurs travaux, Dastmalchian et coll. ont identifié des facteurs organisationnels qui peuvent influencer le climat des relations du travail. Il y a le contexte organisationnel, la structure organisationnelle, les pratiques de gestion des ressources humaines et le contexte des relations industrielles (Dastmalchian et coll., 1991, p. 39). Pour une meilleure compréhension de la recherche qualitative, la majorité des éléments des quatre facteurs de Dastmalchian et coll. a été combinée dans les dimensions « organisation » et

« histoire syndicale » du concept « environnement organisationnel » de la variable contrôle. En plus du climat des relations du travail, il est intéressant de savoir si ces derniers éléments peuvent aussi avoir un impact sur les ententes et le conflit au travail de la variable dépendante.

Concernant l'organisation, les trois premiers facteurs relatés par Dastmalchian et coll. font partie de l'environnement interne de celui-ci. Le contexte organisationnel des auteurs regroupe à la fois la taille de l'organisation, l'âge, le type de technologie employé, la dépendance envers une société mère et la main-d'œuvre, ainsi que le niveau d'exposition de l'entreprise à des turbulences ou des changements organisationnels (Dastmalchian et coll., 1991, p. 39-41). En ce qui a trait à la structure organisationnelle, Dastmalchian et coll. ont considéré la centralisation, la formalisation, la spécialisation et la participation dans la prise des décisions (Dastmalchian et coll., 1991, p. 41 et 42). Du côté des pratiques de gestion des ressources humaines, les auteurs ont fait mention de la composition de la main-d'œuvre (ratios homme/femme, temps partiel/temps plein, cols bleus/cols blancs...) qui est perçue en tant que force en soi. Celle-ci permet l'existence d'un marché du travail interne avec des possibilités d'avancement, l'investissement en formation de son personnel et des efforts de changements dans les pratiques des employés en augmentant la flexibilité (Dastmalchian et coll., 1991, p. 42). Il est donc compréhensible de décomposer l'organisation par sa taille, son âge, des changements majeurs, la structure et le processus décisionnel ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines (Dastmalchian et coll., 1991, p. 39-42).

Dans ce même environnement, il y a la dimension « histoire syndicale » qui joue aussi sur les relations du travail. Dastmalchian et coll. présentent le contexte des relations du travail comme quatrième facteur organisationnel et où le syndicat joue un rôle important. Dastmalchian indique que la mesure et le modèle de syndicalisation sont connus pour avoir un effet direct sur le climat des relations patronales-syndicales (Dastmalchian, 2008, dans Blyton et coll., p. 556). Ils se composent de la densité syndicale, de la proportion d'hommes et de femmes membres, du nombre ainsi que de la composition des syndicats, de l'histoire des récentes négociations, de la structure de négociation, du niveau d'implication et d'attachement syndical (Dastmalchian et coll., 1991, p. 42).

Dastmalchian relate que le contexte ainsi que l'histoire des interactions entre employeurs et syndicats peuvent affecter le climat des relations du travail (Dastmalchian, 2008, p. 556). Effectivement, des systèmes de négociation fragmentés et un haut niveau de syndicalisation

sont parmi les facteurs qui ont été positivement associés à la propension à la grève (Clegg, 1979, p. 278). Dastmalchian et coll. ajoutent que la mesure et le modèle de syndicalisation peuvent être influencés par le climat des relations du travail et des résultats des relations industrielles (Dastmalchian et coll., 1991, p. 42). À cet effet, les mêmes auteurs prennent l'exemple des grèves spécifiques qui ont été comprises par certains en tant que résolutions insatisfaisantes concernant un conflit antérieur et qui ont laissé des relations patronales-syndicales hostiles (Dastmalchian et coll., 1991, p. 42). Il est donc clair que le nombre de syndicats, la densité syndicale, l'âge du syndicat avec l'histoire des relations industrielles, la composition syndicale et l'intensité de la vie syndicale (Dastmalchian et coll., 1991, p. 42) sont susceptibles d'amener certains changements.

La troisième dimension se rapporte à la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi. La littérature relate que plusieurs événements peuvent se présenter dans l'environnement organisationnel et avoir un impact sur les relations du travail. Ces situations correspondent souvent à des problèmes et à l'impossibilité pour les parties de les résoudre par elles-mêmes (Perron, 1998, p. 127). Parmi ceux-ci, il est question des risques de fermeture qui pèsent à terme sur les établissements, les menaces de conflits, de grèves ou de lock-out, la difficulté de modifier les styles de relations entre les syndicats ainsi que les directions. Il y a le fait de considérer la perspective des risques possibles en lien avec les prochaines négociations de conventions (durée, intensité et coût) ainsi que de prévenir une détérioration de la relation entre les parties. De plus, il y a la non-productivité élevée avec l'émergence de concurrents plus productifs, les difficultés financières et les facteurs économiques affectant le marché de l'entreprise. Il y a aussi l'acquisition de l'entreprise par des intérêts étrangers, les fusions d'entreprises et de municipalités ainsi que l'échec dans la réalisation de changements, mais aussi d'adaptations nécessaires à la survie des organisations (Perron, 1998, p. 91 et 92; Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 77; Ministère du Travail, 2008, p. 6).

Avec toutes les situations, les pressions et tous les besoins organisationnels possibles, une aide extérieure peut être d'une grande utilité pour les parties patronale et syndicale. C'est pour cette raison qu'au Québec, le ministère du Travail rend disponible aux parties des approches d'intervention intégrées par son service de médiation et de conciliation (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 77). Ces pratiques d'intervention ont été adaptées « aux besoins actuels des milieux de travail et à la nécessité de ne pas attendre l'échéance de la convention collective ou le risque de fermeture pour solliciter la médiation » (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 77). Finalement,

l'enquête du ministère du Travail sur la médiation préventive évoque que la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi est un des facteurs de succès de la médiation préventive tout en ajoutant que cette perception peut « faciliter les changements d'attitudes des parties » (Perron, 1998, p. 113; Perron et Savereux, 1995, p. 18). Il est donc pertinent de considérer qu'une perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi peut avoir une influence sur les relations du travail.

La perception de l'équilibre dans les rapports de force entre les parties correspond à la quatrième dimension de l'environnement organisationnel. Selon Perron, « quand une partie domine l'autre, elle ressent moins l'utilité de rechercher un compromis, de faire preuve d'ouverture; les compromis passés entre des parties de forces égales sont aussi plus fermes et davantage suivis d'effets » (Perron, 1998, p. 123). Il est ainsi possible de penser qu'un déséquilibre dans les rapports de force ne favorise pas la recherche de solutions dans les relations et les négociations patronales-syndicales. Concernant la démarche de médiation préventive, Leblay mentionne que la coopération du syndicat est essentielle. De plus, un des facteurs de réussite de celle-ci est le fait que les acteurs doivent avoir la même importance dans le processus et « les mêmes responsabilités dans son déroulement, même si la direction porte une plus grande responsabilité quant aux suites à donner, du fait de son pouvoir de gestion » (Leblay, 2003, p. 63). Le processus de la médiation préventive est donc une démarche conjointe où les représentants du syndicat et ceux de la direction sont associés dès le départ. Celle-ci ne doit pas être imposée par la haute direction (Perron et Savereux, 1995, p. 18). Si tel est le cas, un déséquilibre des pouvoirs ainsi qu'une possibilité d'échec dans le processus de changement organisationnel sont à prévoir. Perron ajoute que « la médiation préventive semble réussir mieux quand les rapports de force entre les parties sont équilibrés » (Perron, 1998, p. 123). Il est donc compréhensible que l'équilibre dans les rapports de force entre les parties tend à améliorer les relations du travail.

2.1.2 Modèle opératoire

Le modèle opératoire a pour fonction de permettre de passer du niveau théorique à celui opérationnel. Les concepts qui sont exposés dans le modèle conceptuel sont opérationnalisés à cette étape afin d'en arriver à des indicateurs. Pour obtenir ces derniers, il faut en premier lieu savoir si un concept comporte une ou plusieurs dimensions et ensuite subdiviser celles-ci en composantes, puis en indicateurs qui seront employés dans la grille d'entrevues. Cette

démarche d'opérationnalisation permettra ensuite l'élaboration d'hypothèses de recherche. Pour débiter, voici le modèle opératoire pour la variable dépendante, celle indépendante, la variable intermédiaire et la variable de contrôle.

a) Variable dépendante

Le concept de la variable dépendante (voir tableau IV, p. 84) correspond aux relations du travail. Dion définit les relations du travail comme l'ensemble « des rapports économiques et sociaux, individuels et collectifs, formels et informels, structurés et non structurés, qui naissent et s'établissent à l'occasion du travail (en vue de la production de biens et de services) dans un établissement, une entreprise, une branche et toute l'économie entre les travailleurs et les employeurs, les organisations qui les représentent et l'État lui-même, le tout en fonction des situations, des besoins et des objectifs recherchés par chacun, individuellement ou collectivement, ainsi que des droits reconnus à chacun par la coutume ou par la législation » (Dion, 1986, p. 406). Puisque plusieurs éléments émanent des relations du travail, le climat des relations du travail, les ententes ainsi que le conflit au travail ont été regroupés dans ce même concept.

La première dimension des relations du travail correspond au climat des relations du travail. Cette notion est définie comme l'atmosphère qui caractérise les relations patronales-syndicales et est perçue par les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats (Dastmalchian et coll., 1986, p. 852). Le climat des relations du travail est de nature informelle et est présenté en deux composantes ainsi que trois indicateurs. Ces derniers ont été formulés à partir du plus important modèle d'analyse du climat des relations du travail, d'instruments de mesure et d'un questionnaire réalisé par Dastmalchian et coll.. Ces auteurs font mention des termes « climate of workplace », « workplace industrial relations climate » et « union-management relationship climate » dans leur recherche. La dimension « climat des relations du travail » est employée dans la présente recherche afin d'englober toutes ces notions. Dans leur travail, Dastmalchian et coll. ont développé cinq dimensions qui correspondent à l'équité, la consultation patronale-syndicale, la reconnaissance mutuelle, le soutien et la légitimité du syndicat (Dastmalchian et coll., 1991, p. 81, 84 et 85). Des éléments des auteurs sont conservés dans la présente étude et certaines notions sont combinées dans deux composantes. Les principales raisons se rapportent au fait que la recherche est de nature qualitative et que la dimension du climat des relations du travail n'est pas mesurable dans ce

cas-ci. De plus, certains éléments sont trop précis pour l'étude actuelle ou n'apportent rien de plus. Les deux composantes portent sur l'équité et le degré de consultation patronale-syndicale. Il est à noter que le terme « perception » y est ajouté dans les deux cas puisque les témoignages de participants recueillis sont basés en grande partie sur leurs perceptions de la réalité.

La première composante se trouve être la perception de l'équité. La bonne foi et le respect sont ici combinés (Dastmalchian et coll., 1991, p. 180) dans un premier indicateur avec l'ajout de la notion de confiance. En effet, les relations de confiance sont importantes « dans la mise en œuvre de la coopération dans le cadre de négociations menées entre des individus ou des représentants d'organisations ayant des intérêts distincts » (Bourque, 1998, p. 52). Dans la réalité ainsi que pour le premier indicateur de cette première composante, il est question du déroulement des négociations, si celles-ci s'effectuent dans une atmosphère de bonne foi, de confiance et si les parties respectent leurs engagements. Le deuxième indicateur de cette même composante correspond à la perception des parties du caractère équitable des conditions d'emploi, de la convention collective ainsi que des ententes négociées, et non uniquement à partir de la perception des employés comme dans l'étude de Dastmalchian et coll. (Dastmalchian et coll., 1991, p. 180).

La deuxième composante du climat des relations du travail se rapporte à la perception du degré de consultation patronale-syndicale. Dans le cadre de cette recherche qualitative, seulement certaines données du climat des relations du travail de Dastmalchian et coll. ont été regroupées dans un seul et même indicateur. Ce dernier se compose de la coopération des parties pour résoudre les problèmes communs, pour le développement de l'entreprise, pour la qualité de la communication et de l'écoute, mais aussi pour la circulation de l'information.

En plus du climat des relations du travail, la variable dépendante comporte les ententes comme deuxième dimension. Celles-ci sont des éléments faisant partie des rapports formels existants en relations du travail. Cette dimension se compose de deux composantes. La première est représentée par les ententes formelles et la seconde par celles informelles. En ce qui a trait aux ententes formelles, comme premier indicateur, il est question des ententes locales (lettres d'ententes, lettres d'intention...). Celles-ci sont appliquées par le syndicat local et perçues dans la littérature en tant qu'« accords atypiques » (Vallée, 1989, p. 55). En contexte québécois, les accords atypiques correspondent à « des ententes collectives qui, en raison des libertés

prises avec les règles de forme, échappent au régime juridique de la convention collective » (Vallée, 1989, p. 55). Les accords atypiques regroupent aussi « des ententes écrites, mais non déposées » et « des ententes non ratifiées par un vote des salariés membres du syndicat » (Vallée, 1989, p. 55). Le premier indicateur de la présente recherche se concentre sur le nombre d'ententes locales, les sujets qu'elles touchent, les raisons pour lesquelles elles sont rédigées ainsi que leur durée.

Les types de clauses de la convention collective correspondent au deuxième indicateur des ententes formelles. Ces clauses font partie du contenu des conventions collectives et varient selon les milieux de travail. Cet indicateur permet d'observer les types de clauses possibles dans les organisations étudiées. Les clauses types sont souvent classées selon si elles sont de nature pécuniaire (salariale), non pécuniaire (normative) ou contractuelle. Elles « ne s'imposent pas en vertu de règles juridiquement contraignantes; elles découlent des usages, de la pratique et de l'expertise des négociateurs, et de l'influence des conventions collectives entre elles » (Hébert et coll., 2007, p. 7). Katz et coll. ont utilisé les demandes contractuelles comme indicateur lors de leur recherche sur l'effet réel de la performance et de l'efficacité des travailleurs sur la qualité des produits dans l'industrie automobile aux États-Unis (Katz et coll., 1983, p. 6; Norsworthy et Zabala, 1985, p. 544).

Les ententes informelles se rapportent à la deuxième composante des ententes. Comme pour les ententes formelles, celles-ci sont considérées comme des « accords atypiques » et l'on y retrouve « des ententes verbales convenues entre un syndicat accrédité et un employeur » (Vallée, 1989, p. 55). De ce fait, de l'information sur le nombre, les sujets et les raisons de telles ententes non écrites est à amasser.

Après avoir présenté les deux premières dimensions des relations du travail avec leurs composantes et indicateurs, il est nécessaire d'ajouter d'autres notions. Ces dernières sont les griefs et les plaintes avant griefs, les mesures disciplinaires, l'absentéisme et les retards, la négociation collective, les grèves et les lock-out, les accidents du travail ainsi que le taux de roulement. Elles correspondent aux sept composantes, elles sont de nature formelle et se regroupent toutes dans la dimension du conflit au travail. Cette dimension englobante fait à la fois référence à un bon nombre d'études sur le conflit industriel et porte sur différents sujets tels que le climat des relations industrielles (Jalette et Bergeron, 2002, p. 547), la performance en

relations industrielles, le moral des employés, les attitudes et les comportements des employés ainsi que le conflit (Jalette, 1997, p. 232).

Plusieurs auteurs considèrent ces sept composantes comme des indicateurs de mesure de l'environnement des relations du travail et des relations industrielles. Katz et coll. ont voulu expliquer l'effet direct de la performance et de l'efficacité des travailleurs sur la qualité des produits dans l'industrie automobile aux États-Unis. Pour mesurer ceci, ils ont utilisé entre autres des indicateurs tels que les grèves, les mesures disciplinaires, l'absentéisme, la longueur des négociations et le climat des relations industrielles (Katz et coll., 1983, p. 6; Norsworthy et Zabala, 1985, p. 544). Ichniowski mentionne ces mêmes indicateurs tout en ajoutant les accidents et la rotation du personnel (Ichniowski, 1986, p. 81). Gall et Hebdon énumèrent quelques-uns des modes d'expression possibles du conflit au travail en mentionnant la grève, le sabotage, le vandalisme, les fraudes, le vol, les pratiques restrictives, l'absentéisme, les retards, le roulement du personnel et les départs, les griefs, les arbitrages de griefs, le ralentissement du travail, la baisse de productivité, le refus de travailler, l'indiscipline, la négligence, les plaintes anonymes ainsi qu'en santé et sécurité au travail, les accidents du travail, mais aussi la mauvaise santé professionnelle (Davies, 1977, p. 443; Hebdon et Stern, 1998, p. 205, 206, 209 et 211; Hebdon et Hyatt, 1998, p. 580 et 581; Hebdon, 2005, dans Lewin et Kaufman, p. 37; Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 595, 596 et 600).

Parmi les sept dernières composantes de la variable dépendante, la première se rapporte aux griefs et plaintes avant grief. Il est pertinent de savoir, dans ce cas-ci, quels sont les sujets traités, mais aussi quels sont leur nombre et la durée de règlement des griefs ainsi que des plaintes avant griefs. Les mesures disciplinaires concernent la deuxième composante. Avec celle-ci, il est intéressant de connaître les types de mesures disciplinaires et le nombre qu'il y a eu avant et après l'intervention de la médiation préventive. Pour l'absentéisme et les retards, qui composent la troisième composante du conflit au travail, il est souhaitable de connaître le nombre de cas d'absentéisme et de retards qu'il y a eu avant ainsi qu'après la démarche de médiation préventive, en plus des raisons. La quatrième composante a trait à la négociation collective. À cet effet, une cueillette d'information sur la durée et les types de négociations collectives employés, à savoir si elles sont intégratives ou distributives, est pertinente. Comme cinquième composante, il y a les grèves et lock-out. L'indicateur de cette composante porte sur le nombre ainsi que la durée des grèves et lock-out, en plus des raisons pour lesquelles de tels processus sont utilisés. Les accidents du travail correspondent à

l'avant-dernière composante, et le nombre de jours perdus par salarié, le taux d'accident du travail ainsi que le nombre de plaintes à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) composent l'indicateur afin de permettre la réalisation de constats dans la réalité. Enfin, la dernière composante concerne le taux de roulement dans l'entreprise, et l'indicateur, le nombre de départs par salarié.

Tableau IV : Opérationnalisation de la variable dépendante

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Relations du travail	Climat des relations du travail	Perception de l'équité	Déroulement des relations (ou échanges) ou des comités dans une atmosphère de bonne foi et de confiance avec respect des engagements des parties
			Perception des parties du caractère équitable des conditions d'emploi, de la convention collective et des ententes négociées
		Perception du degré de consultation patronale-syndicale	Coopération des parties pour résoudre les problèmes communs, pour le développement de l'entreprise, pour la qualité de la communication, de l'écoute et pour la circulation de l'information
	Ententes	Ententes formelles	Nombre, sujets, raisons de rédaction des ententes locales (lettres d'ententes, lettres d'intention...) et durée
			Types de clauses de la convention collective
		Ententes informelles	Nombre, sujets, raisons des ententes non écrites
	Conflit au travail	Griefs et plaintes avant griefs	Nombre, sujets, durée de règlement des griefs et des plaintes avant griefs
		Mesures disciplinaires	Nombre et types de mesures disciplinaires
		Absentéisme et retards	Nombre de cas d'absentéisme, de retards et raisons
		Négociation collective	Durée et types de négociations collectives (distributives et intégratives)
		Grèves et lock-out	Nombre, durée et raisons des grèves et lock-out
		Accidents du travail	Nombre de jours perdus par salarié, taux d'accident du travail et nombre de plaintes à la CSST
		Taux de roulement	Nombre de départs par salarié

b) Variable indépendante

La médiation préventive se trouve être le concept de la variable indépendante (voir tableau V, p. 88). Au Québec, le ministère du Travail offre une démarche de médiation préventive aux entreprises syndiquées qui en font la demande. C'est en privilégiant les « consensus sur les changements susceptibles d'établir un climat de confiance et de rétablir le dialogue » (Ministère du Travail, 2002a, p.10) entre les parties que la démarche de médiation préventive prend tout son sens. Celle-ci est dirigée par un médiateur et se réalise volontairement afin de permettre aux parties de trouver des solutions communes ainsi qu'équitables avec un contenu leur appartenant (Ministère du Travail, 2002a, p. 10). Lorsqu'il est question d'une intervention de médiation préventive, le service de médiation-conciliation du ministère offre à la fois le diagnostic des relations du travail par consensus ou par entrevue et le séminaire en relations patronales-syndicales (ou séminaire en relations du travail). Le processus d'origine est celui du diagnostic par consensus et l'on y retrouve cinq principales étapes : contrat de médiation, diagnostic des relations du travail, analyse du diagnostic, définition par consensus des orientations à prendre ainsi que du plan d'action et réalisation du plan d'action avec suivi (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80 et 81). Dans le cadre de la recherche actuelle, certaines étapes de la médiation préventive ont été regroupées ensemble en plus d'y avoir ajouté le rôle du médiateur. Quatre dimensions sont de ce fait proposées : le diagnostic des relations du travail, le plan d'action, le suivi avec évaluation des résultats, mais aussi la perception par les parties du rôle du médiateur et de ses autres actions.

Le diagnostic des relations du travail est la première dimension retenue. Elle se compose de rencontres préliminaires et d'un contrat oral ainsi qu'écrit sans valeur juridique ni signature des parties (Perron, 1998, p. 97 et 98). Il est ensuite question de la réalisation d'un diagnostic par des travailleurs et des superviseurs ou par le médiateur à l'aide d'entrevues, d'une analyse de ces derniers par chacune des parties, d'une définition par consensus des orientations conjointes, puis d'un rapport rédigé par le médiateur (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80). Selon Beer et coll., le point de départ de tout bon effort de changement est de bien définir la situation organisationnelle qui est problématique (Beer et coll., 1990, p. 161). Pour ce faire, la réalisation d'un diagnostic est nécessaire afin de permettre « d'avoir une vision plus claire de la situation » (Collerette et coll., 1997, p. 46). Pour la présente étude, il est question de connaître la qualité et le type de diagnostic, d'analyse ainsi que de rapport écrit qui a été employé. Selon Dulude, le diagnostic des relations de travail doit fournir un portrait juste et complet « des

problèmes qui sont largement généralisés dans l'entreprise » (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 112). Pour Colletterte et coll., un diagnostic complet devrait « définir la situation insatisfaisante et déterminer en quoi elle l'est en plus de constater les écarts entre la situation insatisfaisante et la situation désirée » (Colletterte et coll., 1997, p. 46).

La deuxième dimension du concept de médiation préventive se trouve être le plan d'action. Ce plan vise à résoudre les problèmes retenus à l'étape du diagnostic, à réamorcer la communication, mais aussi à rebâtir la confiance (Perron, 1998, p. 104). Un rapport final est développé par le médiateur à cette étape, puis diffusé à tout le personnel de l'entreprise. On y retrouve les objets du consensus, le plan d'action (actions à effectuer, calendrier de réalisation, personnes responsables avec rôles et responsabilités) ainsi qu'un échéancier (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63; Perron, 1998, p. 104). En plus de la planification du plan d'action, l'exécution de ce dernier est à prévoir par la suite (Colletterte et coll., 1997, p. 45). Le succès de cette exécution varie selon la qualité du diagnostic et de la planification réalisée ainsi que de l'habileté des exécutants du plan d'action (Colletterte et coll., 1997, p. 53). Des interventions d'appui (séminaires, formation...) sont aussi offertes à ce deuxième stade par le ministère du Travail. De plus, le médiateur demeure « disponible pour aider les parties à surmonter toute difficulté qui pourrait survenir » durant la mise en application du plan d'action (Dubé, 1995, p. 11). Enfin, la planification des actions et l'élaboration d'un plan en plus de l'exécution du plan d'action font partie des deux composantes de la dimension « plan d'action ».

La première composante est donc la planification des actions et l'élaboration d'un plan. L'indicateur désigné porte sur la qualité de la planification des actions et de l'élaboration d'un plan, mais aussi sur les types d'actions et d'interventions d'appui convenues (comités de RT, séminaire sur les rôles, séminaire de réflexion sur les prochaines négociations, formation et facilitation de la négociation, bilan des réalisations et évaluation des résultats). La seconde composante réfère à l'exécution du plan d'action. Comme indicateur, il est question, dans ce cas-ci, du fonctionnement des mécanismes de mise en application du plan d'action.

Comme troisième dimension à considérer, pour la médiation préventive, il y a le suivi et l'évaluation des résultats. Selon le ministère du Travail, « faire le suivi des objectifs fixés » correspond à un des facteurs de succès de la médiation préventive (Ministère du Travail, 2009b, p. 12). Favreau et L'Écuyer mentionnent qu'il y a nécessité d'un encadrement satisfaisant à la démarche de transformation (mécanismes de contrôle, d'information ainsi que d'évaluation

des résultats) pour l'obtention de vrais changements dans les entreprises tout en ajoutant que l'ensemble du personnel doit être supporté avec les ressources qui s'imposent (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). La mise en place d'un comité de suivi (tel que le comité des relations du travail) composé des représentants des deux parties et le soutien d'échéances fixées au préalable aident « les participants à confirmer les apprentissages effectués et à entretenir la dynamique développée » (Perron, 1998, p. 105). Il est à noter qu'une reconsidération du diagnostic et de la planification est nécessaire pour corriger la trajectoire si le plan d'action initial n'est pas respecté et si l'expérience quotidienne n'est pas en voie d'atteindre les objectifs souhaités (Collerette et coll., 1997, p. 53).

En plus d'un mécanisme de suivi de la réalisation du plan d'action, Perron note qu'il est essentiel que les parties se dotent d'un mécanisme d'évaluation de son impact (Perron, 1998, p. 105). De ce fait, une séance plénière d'évaluation des résultats en présence du médiateur dans les six à douze mois suivants la dernière rencontre conjointe est souhaitable et à prévoir (Perron, 1998, p. 105; Dubé, 1995, p. 11). Après avoir été disponible pour les parties durant toutes les étapes du plan d'action, le médiateur tend toutefois à se retirer progressivement du dossier pour ne prêter main-forte qu'en cas de besoin (Perron, 1998, p. 105). Dans la recherche actuelle, l'indicateur de la présente dimension se rapporte au résultat des actions et des types d'interventions d'appui convenues dans le respect de l'échéancier. Il porte aussi sur le nombre et la durée des rencontres de suivi en plus des types de nouvelles priorités ainsi qu'actions futures fixées.

En tant que quatrième dimension, la perception par les parties du rôle du médiateur et de ses autres actions vient finaliser les éléments essentiels d'une médiation préventive. La démarche de conciliation ou de médiation se réalise, au Québec, à l'aide des connaissances, mais aussi des expériences du conciliateur ou du médiateur. Ce dernier est en relation d'aide aux parties en conflit en plus d'être présent pour dégager des solutions mutuellement acceptables (Perron, 1998, p. 226). Le médiateur doit notamment rester impartial, indépendant, respectueux, présent, disponible, à l'écoute et ne pas être un « tiers décideur » dans le processus préventif (Baillbé et coll., 1999, fiches V1 à V8; Richard, 2006, p. 6). La neutralité du médiateur liée à son statut et la confiance des parties à son endroit font partie des facteurs de succès de la médiation préventive selon les conclusions d'une enquête du ministère du Travail sur le sujet (Perron et Savereux, 1995, p. 18; Perron, 1998, p. 112). Finalement, l'indicateur de cette dernière

dimension concerne à la fois la présence et le rôle joué par le médiateur, les autres actions prises par celui-ci ainsi que la confiance des parties à son endroit.

Tableau V : Opérationnalisation de la variable indépendante

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Médiation préventive	Diagnostic des relations du travail		Qualité et type de diagnostic, d'analyse et de rapport écrit
	Plan d'action	Planification des actions et élaboration d'un plan	Qualité de la planification des actions et de l'élaboration d'un plan, types d'actions et d'interventions d'appui convenues (comités en RT, séminaire sur les rôles, séminaire de réflexion sur les prochaines négociations, formation et facilitation de la négociation, bilan des réalisations et évaluation des résultats)
		Exécution du plan d'action	Fonctionnement des mécanismes de mise en application du plan d'action
	Suivi et évaluation des résultats		Résultat des actions et des types d'interventions d'appui convenues dans le respect de l'échéancier, nombre et durée des rencontres de suivi, types de nouvelles priorités et d'actions futures fixées
	Perception par les parties du rôle du médiateur et de ses autres actions		Présence et rôle joué par le médiateur, autres actions prises par celui-ci et confiance des parties à son endroit

c) Variable intermédiaire

Le changement organisationnel se rapporte au concept de la variable intermédiaire (voir tableau VI, p. 92). Les changements organisationnels sont représentés comme « un ensemble de modifications affectant un ou plusieurs aspects de l'organisation d'une entreprise » (Ministère du Travail, 2005, p. 9). Perron relate que la médiation préventive, en structurant des dynamiques collectives et des apprentissages, prépare le terrain à des changements organisationnels d'ampleur (Perron, 1998, p. 43). De plus, le changement organisationnel correspond à un passage obligé en vue de l'assainissement durable ainsi qu'en profondeur du climat des relations (Perron, 1998, p. 162). Perron présente quatre changements qui sont nécessaires pour que la démarche de médiation préventive améliore les relations du travail dans les organisations qui en ont fait appel. Il y a le changement relationnel, le changement

culturel, le changement organisationnel et le changement du style de direction (Perron, 1998, p. 162). Pour la recherche, les deux premiers changements, perçus par l'auteur, ainsi que le quatrième font partie du changement organisationnel lui-même et correspondent aux trois premières dimensions de la variable intermédiaire. En plus de ces trois changements, le succès de l'intervention avec de véritables changements nécessite le soutien de tous les acteurs dans l'entreprise (Leblay, 2003, p. 74, 75 et 78). Il est donc compréhensible d'ajouter une dernière dimension aux trois précédentes en faisant référence à la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle.

Le changement culturel se rapporte à la première dimension et est considéré comme une modification des valeurs communes de l'organisation (Dessler et coll., 2001, p. 503). Ce type de changement est introduit par la médiation préventive autour d'une redéfinition de la gestion des ressources humaines et c'est la direction qui est la cible principale, bien qu'implicite, de l'intervention (Perron, 1998, p. 165 et 521). Pour que l'intervention soit une réussite, celle-ci doit avoir suscité le réaménagement des points de vue de la direction (Perron, 1998, p. 165) qui auront bien entendu des répercussions sur l'ensemble de l'organisation. Les indicateurs du changement culturel sont le réaménagement des points de vue de la direction, le changement des valeurs de l'organisation et la redéfinition de la gestion des ressources humaines. Il est donc pertinent de savoir s'il y a eu de véritables changements auprès de ces trois notions.

La deuxième dimension est le changement relationnel. C'est la médiation qui stimule ce type de changement « en aidant les parties à passer d'une situation conflictuelle dominée par l'hostilité à une intercompréhension » (Perron, 1998, p. 196). Les indicateurs de cette composante sont le changement de l'ensemble des rapports de travail, des relations hiérarchiques et la restauration de la confiance entre les parties. La dimension relationnelle est très importante dans l'organisation et correspond aux liens affectifs, aux relations de pouvoir entre la direction et le syndicat ainsi que la qualité de l'ensemble des rapports de travail au sein de l'entreprise (Perron, 1998, p. 228). Son changement est ainsi activé grâce à la démarche préventive. Selon Perron, la médiation a aussi pour effet de restaurer « la confiance entre les parties, fondée sur la prévisibilité des comportements, par opposition aux relations de pouvoir fondées sur l'imprévisibilité » (Perron, 1998, p. 28). Selon Favreau et L'Écuyer, la médiation préventive entraîne à la fois « une modification des attitudes et des comportements des participants », une « amélioration des rapports de travail », mais aussi « l'amorce d'un dialogue social » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70).

Le changement du style de direction vient après les deux premières dimensions et se rapporte directement au haut dirigeant de l'organisation, à son autorité, sa légitimité ainsi qu'à sa prise de décisions. Pour Perron, un déficit des valeurs humaines dans le style de direction et la prise de décisions ainsi qu'une trop grande centralisation des décisions peuvent créer des difficultés (Perron, 1998, p. 345 et 528). Selon Dulude, les relations dans l'entreprise sont plutôt dépendantes du style de gestion (orientations, directives et procédures) pratiqué par la direction en plus des conceptions et des orientations qui sont perçues par la gestion des ressources humaines dans l'organisation (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 129). L'indicateur retenu pour cette dernière composante est le changement des perceptions, des comportements de la direction et par rapport à la prise de décision (centralisation ou décentralisation). Perron indique que « la modification des perceptions de la direction est la clé du changement du style de direction » par l'introduction de « valeurs humaines dans le style de gestion », mais aussi l'ouverture d'un « « espace de discussion » sur l'organisation de l'entreprise et le style de direction » (Perron, 1998, p. 166, 196 et 197).

La quatrième dimension du changement organisationnel est la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle. Selon Favreau et L'Écuyer, l'implication, le *leadership* et les efforts communs des représentants des deux parties avec le soutien de l'ensemble du personnel à la démarche de médiation préventive permettent de véritables changements dans l'entreprise (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). Cette présente dimension se compose de quatre composantes : haute direction, représentants de la direction, représentants syndicaux et employés.

L'indicateur de la composante « haute direction » est le niveau de *leadership* et de support de la direction (d'implication et de consultation) par des actions concrètes. Selon une enquête du ministère du Travail sur la médiation préventive, « l'exercice d'un *leadership* par la direction générale est déterminant pour impulser des suites à l'intervention préventive » (Perron et Savereux, 1995, p. 18). De plus, l'enquête indique que « le départ de certains gestionnaires a pu permettre l'engagement d'actions de changement » (Perron, 1998, p. 112). Selon Dulude, la haute direction doit accorder sa confiance, sa collaboration ainsi que son support aux représentants de la direction, dans la direction des opérations et la supervision des employés (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 128). Elle doit aussi considérer le syndicat comme véritable interlocuteur en plus d'être à son écoute (Perron, 1998, p. 84).

Concernant les représentants de la direction, l'indicateur porte sur le niveau d'implication, de *leadership*, de collaboration (de consultation) dans la façon de diriger, d'attention aux relations humaines et d'efficacité dans la direction des opérations par des actions concrètes. Les représentants de la direction regroupent à la fois les cadres intermédiaires et ceux de premier niveau (contremaîtres, surintendants, superviseurs...). Dans le cadre de l'intervention de médiation préventive, c'est à l'étape des consensus que le rôle joué par les représentants de la direction prend forme. En effet, un espace de discussion est disponible pour leur permettre de discuter avec la haute direction « des améliorations proposées par ceux-ci et pour s'entendre sur ces améliorations » (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63). Le processus doit toutefois se poursuivre par la suite. Selon Dulude, les représentants de la direction doivent s'engager davantage dans la direction des opérations afin d'améliorer l'organisation et le fonctionnement des opérations en plus de la supervision des employés (*leadership*, relations humaines, considération...) (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 115).

Pour ce qui est de la composante « représentants syndicaux », l'indicateur est le niveau d'implication, de *leadership*, de collaboration (de consultation) et de surveillance des actions de la partie patronale par des actions concrètes. À partir de l'enquête du ministère du Travail sur la médiation préventive, Favreau et L'Écuyer mentionnent que « l'« implication » et le *leadership* continus des représentants de la direction et du syndicat » sont des éléments nécessaires à la « transformation des comportements ainsi que des pratiques de direction dans l'entreprise » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). Il est donc compréhensible qu'en plus du rôle joué par l'employeur dans l'introduction d'actions de changement d'organisation, il y ait le syndicat, puisque celui-ci « a aussi un rôle à jouer en veillant à la réalisation des actions prévues » (Perron, 1998, p. 123).

En ce qui a trait à l'indicateur de la composante « employés », il est question du niveau d'implication, de collaboration (de consultation) et d'intérêt de l'ensemble du personnel par des actions concrètes. Leblay relate que l'implication de l'ensemble du personnel d'une entreprise est une condition de réussite de la démarche de médiation préventive (Leblay, 2003, p. 63). Favreau et L'Écuyer en font aussi mention dans l'enquête du ministère du Travail sur la médiation préventive lorsqu'ils indiquent que l'implication des cadres de premier niveau et des employés permet « de rehausser la responsabilité des individus au sein de leur milieu de travail » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). Ils font de plus référence à « l'association

de l'ensemble du personnel concerné à la mise en œuvre des ententes convenues en médiation » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). Enfin, Perron mentionne que l'indifférence des employés envers l'entreprise est un des facteurs qui indiquent la présence d'une situation conflictuelle dans une organisation (Perron, 1998, p. 381).

Tableau VI : Opérationnalisation de la variable intermédiaire

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs	
Changement organisationnel	Changement culturel		Réaménagement des points de vue de la direction, changement des valeurs de l'organisation et redéfinition de la gestion des ressources humaines	
	Changement relationnel		Changement de l'ensemble des rapports de travail, des relations hiérarchiques et restauration de la confiance entre les parties	
	Changement du style de direction		Changement des perceptions, des comportements de la direction et par rapport à la prise de décision (centralisation ou décentralisation)	
	Perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle	Haute direction		Niveau de <i>leadership</i> et de support de la haute direction (d'implication et de consultation) par des actions concrètes
		Représentants de la direction		Niveau d'implication, de <i>leadership</i> , de collaboration (de consultation) dans la façon de diriger, d'attention aux relations humaines et d'efficacité dans la direction des opérations par des actions concrètes
		Représentants syndicaux		Niveau d'implication, de <i>leadership</i> , de collaboration (de consultation) et de surveillance des actions de la partie patronale par des actions concrètes
		Employés		Niveau d'implication, de collaboration (de consultation) et d'intérêt de l'ensemble du personnel par des actions concrètes

d) Variable de contrôle

Le concept de la variable de contrôle est l'environnement organisationnel (voir tableau VII, p. 97). Ce concept a été élaboré entre autres à partir des éléments du modèle du climat des relations du travail de Dasmalchian et coll.. Ces derniers perçoivent quatre facteurs organisationnels pouvant avoir un impact potentiel sur les relations du travail. Il y a le contexte

organisationnel, la structure de l'organisation, les pratiques de gestion des ressources humaines et le contexte des relations industrielles (Dastmalchian et coll., 1991, p. 39). Dans la présente recherche, une partie importante des éléments des quatre facteurs des auteurs est combinée dans les deux premières dimensions de l'environnement organisationnel, soit l'« organisation » et l'« histoire syndicale ». Il est à noter que la première dimension touche aux trois premiers facteurs perçus par les auteurs et est composée de cinq composantes, puis la seconde dimension puise dans le quatrième facteur organisationnel de ces derniers en plus d'être développée en quatre composantes.

La première composante est la taille de l'organisation (Dastmalchian et coll., 1991, p. 39) et le nombre d'employés qui travaillent à temps plein (Dastmalchian et coll., 1991, p. 74) est l'indicateur. En effet, certaines recherches ont fait ressortir le fait que la taille d'une unité organisationnelle (nombre d'employés) peut être associée à l'insatisfaction des employés (absentéisme, roulement du personnel et accidents du travail) et à des activités de grèves (Porter et Lawler, 1965, p. 34; Britt et Galle, 1964, p. 642 et 650). Viteles affirme que la taille du groupe de travail affecte la production et les attitudes puisque celles-ci ont tendance à être meilleures lorsque les groupes sont de plus petites tailles (Viteles, 1953, p. 146). Selon Brett et Goldberg, plus la taille d'une organisation augmente, plus le niveau de syndicalisation est important et plus il y a une disposition élevée à faire la grève (Brett et Goldberg, 1979, p. 476). La deuxième composante correspond à l'âge de l'organisation et l'indicateur est le nombre d'années d'existence. Comme pour Dastmalchian et coll., il est intéressant de savoir depuis combien de temps l'entreprise existe (Dastmalchian et coll., 1991, p. 72). L'âge de l'organisation est considéré comme une composante qui peut avoir une influence positive ou négative sur le climat. Selon Dastmalchian et coll., l'influence positive se rapporte au fait que les relations entre les parties patronale et syndicale peuvent être considérées à la fois comme plus matures et où le conflit tend à s'institutionnaliser, tandis que l'influence négative fait référence aux pratiques en relations industrielles qui risquent de s'installer autour de procédures démodées (Dastmalchian et coll., 1991, p. 40).

La troisième composante se réfère aux changements majeurs de l'organisation. Dastmalchian et coll. considèrent, pour leur part, le niveau de changement et de turbulence des organisations comme une source d'influence sur le climat des relations du travail (Dastmalchian et coll., 1991, p. 41). Les transformations possibles par rapport aux entreprises peuvent, en effet, accentuer l'insécurité, l'incertitude et n'améliorer aucunement le climat des relations et travail. D'un autre

côté, les changements peuvent aussi favoriser des opportunités et de nouveaux arrangements de travail. C'est notamment le cas avec les réorganisations du travail (Dastmalchian et coll., 1991, p. 41). Dans leur recherche, Dastmalchian et coll. ont recueilli dix notions par rapport à cette composante. Parmi celles-ci, il y a la réorganisation, le transfert, les changements de propriétaire, l'informatisation, la diversification des produits et des services, l'expansion (Dastmalchian et coll., 1991, p. 74 et 75)... Pour la recherche, l'indicateur de la présente composante porte sur l'introduction de changements majeurs. Il est ici question de la technologie, de la réorganisation, du transfert, de l'informatisation, de la diversification des produits et des services, mais aussi de l'expansion qui représentent quelques-uns des changements possibles. Rousseau mentionne que la technologie et la structure départementale sont des caractéristiques organisationnelles qui peuvent avoir un certain impact sur les réponses individuelles (Rousseau, 1978, p. 534 et 535) et donc sur le climat des relations industrielles.

En plus de la taille, de l'âge et des changements majeurs, deux autres composantes sont considérées dans la dimension « organisation ». Il y a la structure et les processus décisionnels ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines. Concernant la première composante, l'indicateur se rapporte à la structure bureaucratique ou non et au degré de centralisation. À cet effet, Dastmalchian et coll. mentionnent que des structures bureaucratiques sont généralement associées à des climats qui sont caractérisés par le respect des règles, des conventions et où il y a une réelle préoccupation à bien terminer le travail (Dastmalchian et coll., 1991, p. 41). Selon eux, une plus grande centralisation des décisions ou davantage de bureaucratie dans une structure organisationnelle risque d'entraîner un climat et des pratiques défavorables par rapport aux relations industrielles (Dastmalchian et coll., 1991, p. 41 et 42). Dastmalchian et coll. font aussi mention qu'un meilleur climat des relations du travail est davantage associé à une structure décentralisée ainsi que participative, en plus de favoriser un climat de proximité psychologique entre dirigeants et employés (Dastmalchian et coll., 1991, p. 41 et 42).

En ce qui a trait à la dernière composante de la dimension « organisation » qui se rapporte aux pratiques de gestion des ressources humaines, Dastmalchian et coll. relatent que la composition diversifiée de la main-d'œuvre, les offres de promotions par l'existence d'un marché du travail interne, les possibilités d'avancement, mais aussi les programmes de formation et les demandes de changement pour davantage de flexibilité des employés peuvent avoir une influence sur

le climat des relations du travail (Dastmalchian et coll., 1991, p. 42). L'indicateur de cette composante correspond à l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines. Parmi ces pratiques, il y a le programme de formation, l'offre de promotions, des changements... Ces aspects se rapportent à ceux que Dastmalchian et coll. ont présentés dans leur recherche sur le climat des relations du travail (Dastmalchian et coll., 1991, p. 77).

La deuxième dimension de l'environnement organisationnel se trouve être l'histoire syndicale. Celle-ci regroupe des aspects du contexte des relations industrielles (Dastmalchian et coll., 1991, p. 39) pouvant influencer le climat ainsi que les méthodes de travail employées par les représentants patronaux et syndicaux. Il est à noter que la dimension « histoire syndicale » peut aussi être influencée par le climat des relations du travail et les résultats des relations industrielles (Dastmalchian et coll., 1991, p. 42). Dans ce contexte des relations industrielles, Dastmalchian et coll. présentent plusieurs variables telles que le nombre d'associations syndicales, la densité syndicale avec le nombre de membres, la proportion d'hommes, mais aussi de femmes membres, la structure de négociation et l'historique des récentes négociations ainsi que la présence et l'engagement syndical (Dastmalchian et coll., 1991, p. 42 et 79-81). Dans le cadre de la recherche, certaines modifications sont apportées aux notions des auteurs.

Le premier élément de la dimension « histoire syndicale » comporte une composante qui est le nombre de syndicats et la densité syndicale. L'indicateur qui y est associé correspond au nombre de syndicats et d'employés membres. Il est à noter que l'augmentation du niveau de syndicalisation est associée à davantage de grèves (Clegg, 1979, p. 278). Pour ce qui est de la densité du syndicat, plus elle est élevée et plus elle a tendance à être reconnue, institutionnalisée et perçue comme légitime (Bazinet, 1999, p. 24).

L'âge du syndicat et l'histoire des relations industrielles composent la deuxième composante. Il est pertinent de savoir le temps qui s'est écoulé depuis l'accréditation syndicale en plus d'obtenir des détails sur les événements qui se sont produits dans les relations industrielles de l'organisation où porte la recherche. Cet indicateur permet, en premier lieu et par rapport à l'âge du syndicat, de connaître si la campagne de syndicalisation des effectifs est récente ou non et de faire un lien avec le niveau de conflit qui devrait à priori diminuer avec le temps (Bazinet, 1999, p. 24). L'histoire des relations industrielles dans l'entreprise est aussi à privilégier puisqu'un événement important et difficile peut avoir de profondes répercussions sur

la confiance déjà existante, mais fragile entre les membres des deux parties (Walton et coll., 1994, dans Bazinet, 1999, p. 24).

La troisième composante est la composition syndicale. Les indicateurs s'y rapportant sont le sexe, l'âge, la profession ou le métier et le niveau de scolarisation des membres en général. Dans leur étude, Dastmalchian et coll. s'intéressent uniquement à la proportion d'hommes et de femmes qui sont membres d'un ou de plusieurs syndicats. La quatrième et dernière composante, en référence au contexte des relations industrielles de Dastmalchian et coll., se trouve être l'intensité de la vie syndicale. Dans leur travail, Dastmalchian et coll. ont retenu l'importance d'évaluer le niveau d'engagement des membres et le niveau de participation syndicale (Dastmalchian et coll., 1991, p. 42). Aux fins de cette recherche, il est utile d'enrichir davantage à cet effet. Les indicateurs portent donc sur la capacité du syndicat à créer une vie syndicale, sur le taux de mobilisation des membres, sur le taux de participation aux assemblées générales, aux élections et aux activités syndicales en plus de considérer la structure de délégués qui est spécifique à chaque organisation.

En plus de l'organisation et de l'histoire syndicale, l'environnement organisationnel à l'étude regroupe deux autres dimensions. La perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi correspond à la troisième dimension. Ces situations peuvent prendre plusieurs formes. Il y a les menaces de conflits (grèves, lock-out, négociations longues, conditions de travail difficiles, détériorations des relations patronales-syndicales...), l'entrée en scène d'éléments extérieurs ainsi qu'influents (concurrence, difficultés financières, facteurs économiques...) et des transformations organisationnelles d'ampleur (acquisition, fusion, vente de l'entreprise...). Il y a aussi la non-productivité de l'entreprise, mais aussi l'échec dans la réalisation de changements et d'adaptations nécessaires à la survie des organisations (Perron, 1998, p. 91 et 92; Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 77; Ministère du Travail, 2008, p. 6). Une enquête du ministère du Travail mentionne la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi comme facteur de succès à la médiation préventive, en ajoutant que cette perception « a pu faciliter les changements d'attitudes des parties » (Perron, 1998, p. 113; Perron et Savereux, 1995, p. 18). Il est de ce fait compréhensible que cette troisième dimension de l'environnement organisationnel peut avoir un impact sur les relations du travail. En ce qui a trait aux indicateurs retenus, on y retrouve la nature des problèmes (contraintes extérieures et risques pour l'emploi) ainsi que les raisons d'utilisation de la médiation préventive.

La quatrième et dernière dimension de la variable contrôle fait état de la perception de l'équilibre dans les rapports de force entre les parties, et l'indicateur porte sur le niveau d'équilibre dans les rapports de force. Perron indique que « quand une partie domine l'autre, elle ressent moins l'utilité de rechercher un compromis, de faire preuve d'ouverture; les compromis passés entre des parties de forces égales sont aussi plus fermes et davantage suivis d'effet » (Perron, 1998, p. 123). Celui-ci ajoute que « la médiation préventive semble réussir mieux quand les rapports de force entre les parties sont équilibrés » (Perron, 1998, p. 123). Selon Leblay, les deux acteurs (patronat et syndicat) doivent avoir la même importance et les mêmes responsabilités dans le déroulement de la médiation préventive (Leblay, 2003, p. 63). La médiation préventive doit donc être une démarche conjointe sans être imposée par la haute direction (Perron et Savereux, 1995, p. 18) et ce, « même si la direction porte une plus grande responsabilité quant aux suites à donner, du fait de son pouvoir de gestion » (Leblay, 2003, p. 63).

Tableau VII : Opérationnalisation de la variable de contrôle

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Environnement organisationnel	Organisation	Taille	Nombre d'employés à temps plein
		Âge	Nombre d'années d'existence
		Changements majeurs	Introduction de changements majeurs (technologie, réorganisation, transfert, informatisation, diversification des produits et des services, expansion...)
		Structure et processus décisionnels	Structure bureaucratique ou non et degré de centralisation
		Pratiques de gestion des ressources humaines	Efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines (programme de formation, offre de promotions, changements...)
	Histoire syndicale	Nombre de syndicats et densité syndicale	Nombre de syndicats et d'employés membres
		Âge du syndicat et histoire des relations industrielles	Temps écoulé depuis l'accréditation syndicale et événements dans les relations industrielles
		Composition syndicale	Sexe, âge, profession ou métier et niveau de scolarisation des membres en général
		Intensité de la vie syndicale	Capacité du syndicat à créer une vie syndicale, taux de mobilisation des membres, taux de participation aux assemblées générales, aux élections ainsi qu'aux activités syndicales et structure spécifique de délégués

	Perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi		Nature des problèmes (contraintes extérieures et risques pour l'emploi) et raisons d'utilisation de la médiation préventive
	Perception de l'équilibre dans les rapports de force entre les parties		Niveau d'équilibre dans les rapports de force

2.1.3 Hypothèses de recherche

Cette section fait suite à celles précédentes comportant le modèle conceptuel et le modèle opératoire. Les hypothèses de recherche, qui font partie de cette présente section, sont considérées comme des relations de cause à effet sous une forme permettant la vérification empirique (Caplow, 1970, p. 119). De plus, il est à indiquer que la problématique, le modèle, les concepts ainsi que les hypothèses sont indissociables (Quivy et Van Campenhout, 1995, p. 137). En prenant appui sur la littérature et le modèle, 15 hypothèses sont proposées.

a) Hypothèses générales

HG1 : Toutes choses égales par ailleurs, la médiation préventive amène un changement organisationnel.

L'intervention de la médiation préventive du ministère du Travail est offerte à la demande des parties. Celle-ci s'effectue à l'aide d'un médiateur (ou médiatrice), durant l'application de la convention collective et la plupart du temps après la fin des négociations (Dubé, 1995, p. 7). « La médiation préventive s'intéresse à la relation direction/syndicat, mais aussi à la qualité de l'ensemble des rapports de travail au sein de l'entreprise » (Perron, 1998, p. 228). Dulude ajoute que la démarche tend à « rétablir entre les parties un climat de confiance, un meilleur dialogue de même qu'une plus grande acceptation des rôles et des contraintes de chacun » (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 111). L'intervention de médiation préventive est une démarche de processus. Elle mise sur les ressources ainsi que les capacités des acteurs concernés puisque ce sont eux qui sont les plus aptes à résoudre leurs problèmes (Lescarbeau et coll., 1990, p. 35). Que ce soit par l'utilisation d'un diagnostic ou d'un séminaire en relations du travail, il est question d'un processus de prévention comportant « des ressorts subtils qui peuvent en faire des leviers de changement d'une efficacité spectaculaire » (Leblay, 2003, p. 67).

En complément des relations organisées par le *Code du travail*, la médiation préventive québécoise en entreprise initie des processus de changement en introduisant le changement relationnel, culturel, organisationnel et du style de direction (Perron, 1998, p. 162 et 324). De ce fait, « l'intervention doit préparer l'ensemble de l'organisation à une mobilisation vers un changement concerté en fonction des objectifs convenus par les deux parties » (Richard, 2006, p. 8).

HG2 : Toutes choses égales par ailleurs, le changement organisationnel contribue à améliorer les relations du travail.

Le changement organisationnel se définit comme « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (Collerette et coll., 1997, p. 20). Les changements organisationnels sont perçus comme « un ensemble de modifications affectant un ou plusieurs aspects de l'organisation d'une entreprise » (Ministère du Travail, 2005, p. 9). Ils peuvent agir sur le plan interne (changements de structures de l'administration et de la gestion des entreprises ainsi que des modes de production) ainsi qu'externe (modifications dans les rapports de travail avec des partenaires réguliers) des organisations (Ministère du Travail, 2005, p. 9). Perron relate que la médiation préventive « convie à un changement organisationnel et représente un passage obligé en vue de l'assainissement durable et en profondeur du climat des relations » (Perron, 1998, p. 162). Il ajoute que la médiation aide « les entreprises [...] à provoquer des changements dans l'organisation pour une meilleure efficacité économique et une amélioration de la qualité de vie au travail » (Perron, 1998, p. 41). Enfin, « l'intervention d'un médiateur vise à amener les parties patronale et syndicale à s'entendre sur les changements susceptibles de rétablir un climat de confiance et de dialogue afin d'améliorer les relations du travail dans l'entreprise » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 69).

HG3 : Toutes choses égales par ailleurs, l'environnement organisationnel a un impact sur les relations du travail.

Dastmalchian et coll. identifient quatre variables qui peuvent influencer le climat des relations du travail. Il y a le contexte organisationnel, la structure organisationnelle, les pratiques de gestion des ressources humaines et le contexte des relations industrielles (Dastmalchian et coll., 1991,

p. 39). Dans le cadre de la présente recherche, l'environnement organisationnel regroupe ces éléments, mais aussi les contraintes extérieures et des risques pour l'emploi ainsi que les rapports de force entre les parties. Selon une enquête du ministère du Travail de 1991 sur les effets de la médiation préventive, la perception de la contrainte extérieure et des risques pour l'emploi a pu faciliter les changements d'attitude des parties (Perron, 1998, p. 113; Perron et Savereux, 1995, p. 18). Concernant les rapports de force entre les parties, Perron relate que « la médiation semble réussir mieux quand les rapports de force entre les parties sont équilibrés » (Perron, 1998, p. 123). Ainsi, l'environnement organisationnel regroupe à la fois des éléments internes et externes à l'organisation. Enfin, il y a plusieurs éléments provenant de l'environnement organisationnel qui peuvent avoir un impact sur les relations du travail et qui représentent autant de raisons à vouloir employer l'intervention de médiation préventive du ministère du Travail. Perron en énumère quelques-uns. Il y a les risques de fermeture qui pèsent à terme sur les établissements, la dureté des relations sociales, la non-productivité élevée, les menaces de conflits, de grèves ou de lock-out ainsi que la perspective des risques possibles en lien avec les prochaines négociations de conventions (durée, intensité et coût) (Perron, 1998, p. 91 et 92).

b) Hypothèses à partir des hypothèses générales

À partir de HG1 : Toutes choses égales par ailleurs, la médiation préventive amène un changement organisationnel.

HG1.1 : Toutes choses égales par ailleurs, l'établissement d'un diagnostic des relations du travail par le médiateur va aider à la mise en place d'un plan d'action.

Le diagnostic des relations de travail doit fournir un portrait juste et complet « des problèmes qui sont largement généralisés dans l'entreprise » (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 112) en plus d'apporter « des suggestions susceptibles d'aider à améliorer le climat » (Richard, 2005, p. 4). Selon Beer et coll., le point de départ de tout bon effort de changement est de bien définir la situation organisationnelle qui est problématique (Beer et coll., 1990, p. 161). Un diagnostic commun des problèmes d'affaires permet justement de mobiliser l'engagement à changer (Beer et coll., 1990, p. 161). Dans les conclusions de leur enquête de 1991 sur le service de médiation préventive du ministère du Travail, Favreau et L'Écuyer mentionnent que le fait de mobiliser les personnes concernées par la formulation d'un diagnostic commun est bel et bien une condition

nécessaire pour effectuer une transformation en profondeur dans l'entreprise (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). L'établissement de ce diagnostic s'effectue au préalable par un engagement réciproque des deux parties et du médiateur. Cet engagement doit être officialisé et formalisé dans un contrat à la fois oral et écrit, mais sans valeur juridique ni signature des parties (Perron, 1998, p. 97 et 98). La réalisation de ce contrat correspond à une étape de rencontres préliminaires pour informer, sensibiliser, comprendre la faisabilité de l'intervention et vérifier sa pertinence (Perron, 1998, p. 98).

Le diagnostic des relations du travail s'effectue par consensus ou par des entrevues réalisées individuellement par un médiateur (ou une médiatrice) du ministère du Travail (Ministère du Travail, 2002a, p. 12). Ce diagnostic est formulé par les représentants patronaux et syndicaux, mais c'est le médiateur (ou médiatrice) qui rédige un rapport de diagnostic sur l'état de la situation (Perron, 1998, p. 100). Ce dernier renferme une synthèse des rencontres. Une étape d'analyse est ensuite nécessaire par chacune des parties ainsi qu'une autre conjointe afin de définir par consensus des orientations à prendre (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80). Le séminaire en relations du travail n'emploie pas le même type de diagnostic, mais propose aussi des étapes de recherche de consensus et la réalisation d'une synthèse écrite de ceux-ci. Enfin, le diagnostic est plus qu'un rapport final, puisqu'il englobe toute la démarche de clarification de la situation (Collerette et coll., 1997, p. 46). Leblay relate que « le diagnostic par consensus ou le séminaire ne sont que déclencheur (ou accélérateur) d'un processus de changement dans l'organisation » (Leblay, 2003, p. 75).

HG1.2 : Toutes choses égales par ailleurs, l'établissement d'un plan d'action par le médiateur contribue au changement organisationnel.

Le plan d'action vise à régler les problèmes retenus à l'étape du diagnostic, à réamorcer la communication et à rebâtir la confiance (Perron, 1998, p. 104). Celui-ci précise aussi les moyens retenus pour chaque action, fournit un calendrier de réalisation, désigne des personnes responsables et détermine leurs rôles et responsabilités. À cette étape, un ordre de priorités des actions entre elles est nécessaire. De plus, celles-ci seront rapides et à effet visible sur le court terme (Dubé, 1995, p. 11; Perron, 1998, p. 104). Richard mentionne que « le plan d'action suit normalement six axes : la vision stratégique de l'entreprise, la communication, les rôles et responsabilités aux différents niveaux de la direction, la reconnaissance et la place du syndicat dans l'entreprise, la participation des employés et le dialogue patronal-syndical » (Richard,

2007a, dans Pelletier, p. 81). Il est à ajouter que c'est à cette étape qu'un rapport final du médiateur, renfermant les objets du consensus, le plan d'action et un échéancier, est habituellement diffusé à tout le personnel de l'entreprise (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63). Le médiateur demeure disponible pour les parties durant « l'élaboration, l'établissement ou le fonctionnement des mécanismes de mise en application du plan d'action » (Dubé, 1995, p. 11).

Favreau et L'Écuyer font mention de cette étape du plan d'action dans les conclusions de leur enquête du ministère du Travail sur la médiation préventive et lorsqu'il est question de « développer des orientations d'action commune » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). La mise en application d'un plan d'action se retrouve dans les étapes de la démarche de Beer et coll. (Beer et coll., 1990, p. 164). En plus de l'étape du diagnostic de la situation insatisfaisante, Colletterte et coll. considèrent aussi la planification des actions et l'exécution du plan d'action (Colletterte et coll., 1997, p. 45). Perron indique qu'il est important, à l'étape du plan d'action, de « susciter la confiance vis-à-vis de la capacité de la démarche à apporter de réels changements » (Perron, 1998, p. 105).

Le service de médiation et de conciliation du ministère du Travail, par l'entremise du médiateur (médiatrice), offre d'autres interventions d'appui aux entreprises qui ont effectué une démarche préventive. Ces interventions « font partie bien souvent du plan d'action que les deux parties ont mis en place » (Richard, 2010, p. 8). Il y a « la mise en place d'un comité conjoint efficace », « le séminaire sur les rôles », « le séminaire de réflexion sur les prochaines négociations », « la formation et la facilitation de négociation » et « un bilan des réalisations et l'évaluation des résultats » (Richard, 2010, p. 9-13). Concernant le comité conjoint ou de suivi, celui-ci est composé des représentants des deux parties. Un tel comité ainsi que le soutien d'échéances fixées au préalable « aident les participants à confirmer les apprentissages effectués et à entretenir la dynamique développée » (Perron, 1998, p. 105). Il appartient toutefois à la direction de procéder à sa planification et d'en assurer sa mise en œuvre, en fonction des rôles et des responsabilités déterminés (Dubé, 1995, p. 11).

HG1.3 : Toutes choses égales par ailleurs, un suivi par le médiateur contribue au changement organisationnel.

L'étape du suivi suit celle de la mise en place d'un plan d'action. Une enquête de 1991 du ministère du Travail sur la médiation préventive indique que, pour qu'il y ait de véritables

changements dans les entreprises après la démarche préventive, il est nécessaire de s'assurer d'un encadrement satisfaisant du processus de transformation engagé par des mécanismes d'information, de contrôle, d'évaluation des résultats obtenus, et que l'ensemble du personnel soit supporté avec les ressources qui s'imposent (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). Il est à noter que l'étape de suivi doit prévoir une séance plénière d'évaluation des résultats dans les six à douze mois suivant la dernière rencontre conjointe, et ce, en présence du médiateur (Perron, 1998, p. 105). L'organisation des réunions de consultation, de contrôle et de suivi permet de stimuler la mise en œuvre de la démarche et consolider les engagements qui ont été pris (Dubé, 1995, p. 11). Enfin, c'est à ce stade que le médiateur (médiatrice) tend à se retirer progressivement du dossier pour ne prêter main-forte qu'en cas de besoin (Perron, 1998, p. 105).

HG1.4 : Toutes choses égales par ailleurs, la perception des deux parties (patronale et syndicale) que le médiateur a bien joué son rôle contribue au changement organisationnel.

Au Québec, la démarche de conciliation ou de médiation se réalise grâce aux connaissances et expériences du conciliateur ou de la conciliatrice (aussi appelé médiateur ou médiatrice). Le médiateur est en relation d'aide aux parties en conflit en plus d'être présent pour dégager des solutions mutuellement acceptables (Perron, 1998, p. 226). Dans le cadre de son travail, le médiateur (ou médiatrice) du ministère du Travail doit rester impartial et indépendant sans être pour autant un « tiers décideur » (Bailbé et coll., 1999, fiches V1 à V8). « Dans ces interventions, le médiateur apporte donc essentiellement une expertise de processus et non une expertise de contenu » (Leblay, 2003, p. 62).

Selon les conclusions d'une enquête du ministère du Travail sur la médiation préventive, il est question de la neutralité du médiateur liée à son statut et de la confiance des parties à son endroit comme facteurs de succès (Perron et Savereux, 1995, p. 18; Perron, 1998, p. 112). Le médiateur doit aussi « respecter les engagements pris lors du contrat de première étape [...], démontrer du respect, écouter sans juger, décrire avec fidélité [...], respecter la confidentialité des propos qu'on lui confie, être présent et disponible » (Richard, 2006, p. 6). En ce qui a trait à la démarche préventive, le médiateur doit « coordonner le processus et en assurer le bon déroulement », « aider à verbaliser les malaises et à cerner les pistes de solution », « aider les parties à comprendre et admettre les diagnostics » en plus d'« aider les parties à identifier les consensus qui leur permettront de bâtir le changement » (Richard, 2005, p. 4). Enfin, Maschino

mentionne que ce tiers intervenant facilite le déroulement des réunions de concertation et aide les parties dans la démarche de changement (Maschino, 2003b, p. 14).

À partir de HG2 : Toutes choses égales par ailleurs, le changement organisationnel contribue à améliorer les relations du travail.

HG2.1 : Toutes choses égales par ailleurs, un changement culturel dans l'organisation avec un réaménagement des points de vue du dirigeant contribue à améliorer les relations du travail.

Le changement culturel est perçu comme une modification des valeurs communes de l'organisation (Dessler et coll., 2001, p. 503). Celui-ci est introduit par l'intervention de médiation préventive autour d'une redéfinition de la gestion des ressources humaines (Perron, 1998, p. 521). C'est toutefois la direction qui est en premier lieu visée par le choc culturel et c'est elle qui constitue la cible principale, bien qu'implicite, de l'intervention (Perron, 1998, p. 165). Pour que l'intervention soit une réussite, celle-ci doit avoir suscité le réaménagement des points de vue de la direction (Perron, 1998, p.165) qui auront bien entendu des répercussions sur l'ensemble de l'organisation. Il se peut aussi que le changement culturel fût déjà en marche ou dans l'optique de l'entreprise lorsque les parties ont fait appel au ministère pour l'intervention préventive. L'intervention de la Direction générale des relations du travail s'effectue entre autres lors de changements culturels (Ministère du Travail, 2008, p. 6).

HG2.2 : Toutes choses égales par ailleurs, un changement relationnel dans l'organisation vers des relations de coopération contribue à améliorer les relations du travail.

Le changement relationnel touche tous les acteurs d'une entreprise et les relations du travail s'y déroulent autant au niveau « de la relation direction-syndicat-employés » que celle « de la relation direction-contremaîtres-employés » (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 130). La médiation préventive stimule le changement relationnel en aidant les parties à passer d'une situation conflictuelle et hostile à une de coopération critique (Perron, 1998, p. 196 et 521). La dimension relationnelle est très importante et correspond aux liens affectifs ainsi qu'aux relations de pouvoir entre la direction et le syndicat, mais aussi en ce qui a trait à la qualité de l'ensemble des rapports de travail au sein de l'entreprise (Perron, 1998, p. 228). Favreau et L'Écuyer relatent que l'intervention de médiation préventive suscite « une modification des attitudes et des comportements des participants et l'amorce d'un dialogue social » en plus d'une

véritable « amélioration des rapports de travail » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). Une restauration de la confiance entre les parties doit donc s'effectuer à ce stade de changement (Perron, 1998, p. 196). Il est aussi à noter que les questions de relation apparaissent comme dépendantes du style de direction et de la prise de décisions (Perron, 1998, p. 345) et que ces deux derniers éléments peuvent aussi être modifiés.

HG2.3 : Toutes choses égales par ailleurs, un changement du style de direction dans l'organisation avec l'introduction de valeurs humaines ainsi qu'un « espace de discussion » contribue à améliorer les relations du travail.

Le style de direction se rapporte directement à la manière dont les dirigeants fonctionnent dans l'organisation, c'est-à-dire, leur autorité, leur légitimité et leur prise de décisions. Selon Dulude, les relations dans l'entreprise sont plutôt dépendantes du style de gestion (orientations, directives et procédures) pratiqué par la direction en plus des conceptions et des orientations qui sont perçues par la gestion des ressources humaines dans l'entreprise (Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 129). De ce fait, pour qu'il y ait un changement dans les relations du travail, le changement du style de direction devient primordial même s'il « peut être ressenti comme un danger pour l'autorité et la légitimité du dirigeant » (Perron, 1998, p. 194). Ce changement du style de direction tente de modifier les perceptions de la direction, en suggérant l'introduction de valeurs humaines dans le style de gestion ainsi qu'un « « espace de discussion » sur l'organisation de l'entreprise et le style de direction » (Perron, 1998, p. 166, 196 et 197). Bien entendu, il n'appartient qu'au « décideur d'inscrire les changements dans la réalité du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise » (Perron, 1998, p. 166).

Deux des facteurs de succès de la médiation préventive, présentés lors d'une enquête du ministère du Travail en 1991, sont le *leadership* de la haute direction en donnant des suites à l'intervention et le départ de certains gestionnaires pouvant permettre l'engagement d'actions de changement (Perron, 1998, p. 112; Perron et Saverieux, 1995, p. 18). Ces deux actions de changements sont directement liées à la gestion des opérations et aux pratiques de direction qui permettent à la démarche préventive d'améliorer les relations du travail. Comme Favreau et L'Écuyer le mentionnent vis-à-vis de la médiation préventive, « c'est à une révision du style de direction qu'elle engage, révision devant permettre l'« implication » des cadres de premier niveau et des employés afin de rehausser la responsabilité des individus au sein de leur milieu de travail » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70).

HG2.4 : Toutes choses égales par ailleurs, la perception des deux parties (patronale et syndicale) d'avoir bien joué leur rôle contribue à améliorer les relations du travail.

La partie patronale regroupe à la fois la haute direction et ses représentants tandis que la partie syndicale englobe à la fois les représentants syndicaux et les employés eux-mêmes. Une enquête du ministère du Travail effectuée en 1991 et portant sur l'amélioration des relations du travail à la suite de la médiation préventive indique qu'une « transformation des comportements et des pratiques de direction dans l'entreprise » doit « s'appuyer notamment sur l'« implication » et le *leadership* continus des représentants de la direction et du syndicat, sur la convergence de leurs efforts de même que sur l'association de l'ensemble du personnel concerné à la mise en œuvre des ententes convenues en médiation » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70). Il est intéressant ici de constater que tous les acteurs de l'entreprise ont un rôle important à jouer dans le changement organisationnel et que c'est par des actions quotidiennes qu'ils peuvent y parvenir. Cette même enquête mentionne aussi les facteurs qui permettent le succès de la démarche de médiation préventive. Parmi ceux-ci, il y a notamment l'association, dès le départ, du syndicat et de l'encadrement, il y a une démarche conjointe ainsi que non imposée par le haut, il y a le *leadership* de la haute direction en donnant des suites à l'intervention, mais aussi le départ de gestionnaires qui a pu permettre des actions de changement et la nécessité d'avoir l'engagement du syndicat pour obtenir des retombées significatives (Perron, 1998, p. 112 et 113; Perron et Savereux, 1995, p. 18). Comme autre condition de réussite de la médiation préventive, Leblay ajoute « l'implication de l'ensemble du personnel, au-delà des personnes qui auront participé à la démarche » puisque « tout reste à faire après l'intervention » (Leblay, 2003, p. 63 et 75). Tous ces facteurs permettent à la démarche préventive d'être un succès et d'améliorer les relations du travail.

En plus de l'engagement, du *leadership*, des actions de changement et des efforts conjoints des parties, l'attitude des acteurs est aussi à privilégier. Le *Code du travail* fait une brève allusion à cette dernière en parlant de bonne ou de mauvaise foi. Dulude et Lachapelle mentionnent que même si on ne peut légiférer sur des attitudes, celles-ci ont une influence énorme sur le climat des relations du travail (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 62). En effet, les changements d'attitudes et de comportements sont souhaitables (Perron, p. 144).

À partir de HG3 : Toutes choses égales par ailleurs, l'environnement organisationnel a un impact sur les relations du travail.

HG3.1 : Toutes choses égales par ailleurs, l'organisation a un impact sur les relations du travail.

Dastmalchian et coll. ont identifié que le contexte organisationnel, la structure organisationnelle et les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent avoir un impact direct sur le développement du climat des relations du travail (Dastmalchian et coll., 1991, p. 39). Ces trois éléments font partie de l'organisation et donc de son environnement interne. Concernant le contexte organisationnel, Dastmalchian et coll. mentionnent certains facteurs tels que la taille de l'organisation, l'âge, le type de technologie employé, la dépendance envers une société mère et la main-d'œuvre ainsi que le niveau d'exposition de l'entreprise à des turbulences ou des changements organisationnels (Dastmalchian et coll., 1991, p. 39-41). En ce qui a trait à la structure organisationnelle, les mêmes auteurs ont retenu la centralisation, la formalisation, la spécialisation et la participation dans la prise des décisions organisationnelles (Dastmalchian et coll., 1991, p. 41 et 42). Par rapport aux pratiques de gestion des ressources humaines, il est question de la composition de la main-d'œuvre. Celle-ci est perçue en tant que force en soi. Elle permet l'existence d'un marché du travail interne (avec des possibilités d'avancement), l'investissement en formation de son personnel et des efforts de changements dans les pratiques des employés (telles que la flexibilité) (Dastmalchian et coll., 1991, p. 42).

HG3.2 : Toutes choses égales par ailleurs, l'histoire syndicale a un impact sur les relations du travail.

Parmi les variables ayant des effets sur le climat des relations du travail, Dastmalchian et coll. ont identifié le contexte des relations du travail (Dastmalchian et coll., 1991, p. 39) où l'histoire syndicale joue un rôle important. Dastmalchian relate que la mesure et le modèle de syndicalisation sont perçus pour avoir un effet direct sur le climat des relations patronales-syndicales (Dastmalchian, 2008, dans Blyton et coll., p. 556). Parmi ceux-ci, il est question de la densité syndicale, de la proportion d'hommes et de femmes membres, du nombre et de la composition des syndicats, mais aussi de l'histoire des récentes négociations, de la structure de négociation et du niveau d'implication ainsi que d'attachement syndical (Dastmalchian et coll., 1991, p. 42). Il est aussi question que le climat des relations du travail peut être affecté par le contexte et l'histoire des interactions entre employeurs et syndicats

(Dasmalchian, 2008, dans Blyton et coll., p. 556). En effet, des systèmes de négociation fragmentés et un haut niveau de syndicalisation sont parmi les facteurs qui ont été positivement associés à la propension à la grève (Clegg, 1979, p. 278). Dasmalchian et coll. mentionnent que la mesure et le modèle de syndicalisation peuvent aussi être sous l'influence du climat des relations du travail et des résultats des relations industrielles (Dasmalchian et coll., 1991, p. 42). Il est effectivement possible de comprendre ceci par rapport à des grèves spécifiques, par exemple, qui ont été perçues par certains en tant que résolutions insatisfaisantes vis-à-vis d'un conflit antérieur et qui ont laissé des relations patronales-syndicales hostiles (Dasmalchian et coll., 1991, p. 42). Ainsi, un contexte des relations du travail qui facilite les relations entre employeurs et syndicats amènerait à la création de climats des relations du travail plus collaboratifs et harmonieux (Dastmalchian, 2008, dans Blyton et coll., p. 556).

HG3.3 : Toutes choses égales par ailleurs, la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi contribue à améliorer les relations du travail.

Ces contraintes extérieures et risques pour l'emploi se rapportent à des éléments problématiques auxquels les parties sont confrontées et à l'impossibilité de les résoudre par elles-mêmes (Perron, 1998, p. 127). Parmi ceux-ci, il y a, entre autres, le risque de fermeture d'établissements, les menaces de conflits, de grèves ou de lock-out, la non-productivité élevée, l'intensité des négociations et l'échec dans la réalisation de changements et d'adaptations nécessaires à la survie des organisations. Il y a aussi l'émergence de concurrents plus productifs, les facteurs économiques affectant le marché de l'entreprise, l'acquisition de l'entreprise par des intérêts étrangers, mais aussi la dégradation des relations de travail, les difficultés financières, les fusions d'entreprises et de municipalités (Perron, 1998, p. 91 et 92; Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 77; Ministère du Travail, 2008, p. 6). Le ministère du Travail est conscient des problématiques auxquelles sont confrontées les organisations dans le marché actuel et rend disponibles des approches d'intervention intégrées par son service de médiation et de conciliation (Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 77). Une enquête du ministère du Travail de 1991 mentionne que la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi est un des facteurs de succès de la médiation préventive et ajoute que cette perception peut faciliter les changements d'attitudes des parties (Perron, 1998, p. 113; Perron et Savereux, 1995, p. 18). Il est donc compréhensible qu'une perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi peut avoir un impact sur les relations du travail.

HG3.4 : Toutes choses égales par ailleurs, la perception d'un équilibre dans les rapports de force entre les parties (patronale et syndicale) contribue à améliorer les relations du travail.

L'équilibre dans les rapports de force entre les parties se rapporte aux deux acteurs qui doivent avoir la même importance dans le processus d'intervention de la médiation préventive et « les mêmes responsabilités dans son déroulement, même si la direction porte une plus grande responsabilité quant aux suites à donner, du fait de son pouvoir de gestion » (Leblay, 2003, p. 63). Il est de ce fait question d'une démarche conjointe sans qu'il y ait pour autant imposition de la part de la haute direction (Perron et Saverieux, 1995, p. 18). Selon Perron, « quand une partie domine l'autre, elle ressent moins l'utilité de rechercher un compromis, de faire preuve d'ouverture, les compromis passés entre des parties de forces égales sont aussi plus fermes et davantage suivis d'effet » (Perron, 1998, p. 123). Perron affirme que « la médiation préventive semble réussir mieux quand les rapports de force entre les parties sont équilibrés » (Perron, 1998, p. 123). De ce fait, un équilibre dans les rapports de force entre les parties permet l'amélioration des relations du travail.

2.2 Méthodologie de la recherche

La méthodologie de la recherche correspond à une étape qui permet de présenter de quelle manière est bâtie la structure de la preuve. Celle-ci se compose du type de recherche ainsi que du plan d'observation. Ce dernier regroupe l'échantillonnage, la méthode de collecte de données et la validité de la recherche.

2.2.1 Caractéristiques de la recherche

La présente étude porte sur une recherche multidisciplinaire. La première raison à ceci est que la médiation préventive est un mécanisme qui prend ses racines de différents champs d'études. On retrouve ici la psychologie et la sociologie où la médiation traditionnelle est étudiée en plus de la médiation familiale (Noreau et Amor, 2004, p. 271). Concernant le champ de la sociologie, il est question de la médiation offerte lors d'expériences de coopération patronale-syndicale (Lévesque et Bourque, 2002, dans Bernier et coll., p. 221). La médiation est un outil qui a traversé les siècles et ne peut appartenir qu'à une seule et même discipline. La deuxième raison concerne les relations du travail où celles-ci touchent à plusieurs disciplines à la fois. Selon la définition de Dion, les relations du travail correspondent à un « ensemble cohérent de

connaissances faisant appel à diverses disciplines (droit, économique, sociologie, psychologie, histoire du travail, science politique et de l'administration, etc.) qui permettent de comprendre, d'expliquer, de prévoir et d'aménager les rapports économiques et sociaux » (Dion, 1986, p. 405). Dans le cadre de sa recherche sur la transférabilité de la médiation préventive québécoise dans les organisations françaises, Perron relate les travaux de Bournois et coll. sur les nouvelles perspectives de recherche en GRH. Celui-ci mentionne que, pour bien saisir le présent sujet, il y a nécessité d'avoir un parti de multidisciplinarité, de faire état de référentiels théoriques qui se situent « au-delà des cloisonnements disciplinaires » (Bournois et coll., 1993, dans Bradet, p. 222) et ainsi être « conduit à croiser les approches psychologiques, sociologiques, organisationnelles, économiques, juridiques, ergonomiques et historiques » (Perron, 1998, p. VII).

L'approche déductive (ou hypothético-déductive) est celle employée dans cette étude. Même si l'étude de cas utilisée dans la recherche actuelle est reconnue pour son importance accordée à une démarche inductive, certaines études de cas « peuvent servir dans une perspective déductive et confirmatoire » (Gauthier, 2003, p. 133). Comme le soulignent Strauss et Whitfield, des méthodes qualitatives peuvent être employées d'une façon déductive après avoir complété une étude de cas (Strauss et Whitfield, p. 9 et 10). « Dans une recherche déductive [...], il s'agit de tester, par le biais d'hypothèses, une théorie ou de mettre à l'épreuve dans des situations particulières un certain nombre de connaissances développées préalablement (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 29). Dans la présente recherche, l'approche déductive consiste à observer dans la réalité ainsi que dans un contexte particulier le cadre théorique choisi avec les hypothèses. L'objectif principal est de présenter et décrire comment procède la médiation préventive et quelles en sont les raisons en réalisant une étude empirique à partir de connaissances développées au préalable. Thietart présente bien la méthode déductive en précisant que celle-ci permet au chercheur d'établir « la liste de concepts composant le phénomène étudié, à partir d'informations recueillies au travers des résultats de recherches antérieures. Ensuite, il opérationnalise ces concepts [...] à partir de données de l'étude empirique pour obtenir des variables » (Thietart, 2007, p. 363). Pour Miles et Huberman, le chercheur déductif va établir un cadre conceptuel initial à partir de ce qu'ont produit de meilleur les études et expériences antérieures dans le domaine concerné (Miles et Huberman, 1991, p. 240). En plus d'éléments conceptuels, celui-ci va disposer de propositions orientées qu'il voudra tester ou observer sur le terrain. Le chercheur opérationnalisera d'abord ces unités

d'analyse puis les mettra « en correspondance avec un ensemble de données de terrain » (Miles et Huberman, 1991, p. 238).

La recherche actuelle se réalise dans un premier temps sous forme exploratoire. Gauthier mentionne que « pour aborder les questions exploratoires, on privilégie une approche qui permet de s'imprégner de l'essence d'une situation, d'en capter la complexité et d'en interpréter le sens. L'approche par excellence est l'étude de cas » (Gauthier, 2003, p. 132). Pour Yin, l'étude de cas exploratoire devrait être précédée par ce qui doit être exploré, par le but de l'exploration et par les critères selon lesquels on jugera l'exploration réussie (Yin, 2003, p. 30). Selon Gauthier, l'étude de cas permet de « décrire des phénomènes ou à les explorer lorsque le sujet est unique ou jusque-là négligé par la science (Gauthier, 2003, p. 166). Ainsi, grâce à la recherche exploratoire et celle descriptive, qui vont toutes les deux être expliquées dans un instant, il est possible de percevoir toutes les subtilités entourant le fonctionnement de la médiation préventive du ministère du Travail et les raisons de son utilisation par les entreprises. Par ailleurs, afin de situer la problématique de recherche et pour bien comprendre le service d'intervention de la médiation préventive du ministère du Travail, il est important de mentionner qu'un entretien exploratoire d'environ deux heures a été réalisé en février 2009 avec le directeur général des relations du travail du service de médiation-conciliation du ministère du Travail. Celui-ci a dressé le portrait général des différents services de médiation-conciliation du ministère tout en expliquant leurs utilités et à qui ils sont adressés.

Cette recherche est aussi explicative. Gauthier mentionne que les études de cas peuvent être explicatives (Gauthier, 2003, p. 166). Selon Yin, l'utilisation la plus importante de l'étude de cas est en tentant d'expliquer les présumées liaisons causales dans les interventions réelles qui sont trop complexes pour l'enquête ou les stratégies expérimentales (Yin, 2003, p. 15). Yin ajoute que les questions « comment » et « pourquoi » s'appliquent, entre autres, à une recherche explicative et dans le cadre d'études de cas (Yin, 2003, p. 6). Thietart affirme que l'explication du contenu par une approche hypothético-déductive s'effectue par l'explication de la variance de la variable dépendante tout en permettant de savoir pourquoi elle se trouve dans un état donné (Thietart, 2007, p. 117). Dans le cas de la présente étude, une recherche explicative permet d'expliquer pourquoi et comment l'intervention de médiation préventive améliore les relations du travail au Québec. Il est intéressant à cet effet d'identifier les différents facteurs qui favorisent la stabilité des effets perçus par la médiation préventive.

Une enquête du ministère du Travail sur la médiation préventive, réalisée par Favreau et L'Écuyer au début des années 90, fait ressortir certains de ces facteurs qui expliquent pourquoi il y a eu amélioration des relations du travail. Il y a la neutralité du médiateur et la confiance portée par les parties à son endroit, le fait que la démarche est conjointe dès le départ, le *leadership* de la haute direction, mais aussi l'engagement du syndicat et enfin la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi (Perron, 1998, p. 112 et 113; Perron et Savereux, 1995, p. 18). Une autre étude de ce type a été réalisée par Maschino et Turcot sous forme d'entrevues et dans le cadre d'expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale. Celle-ci permet la présentation de deux entreprises (Hôtel Wyndham et Lavo inc.) et l'explication des améliorations perçues dans les relations du travail avant ainsi qu'après la démarche de la médiation préventive (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5-7; Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8-11).

La recherche est aussi de nature évaluative afin de constater, par l'étude de cas, si l'intervention de médiation préventive livre bien la marchandise. Les études de cas sont perçues comme ayant une place distincte dans la recherche évaluative (Cronbach et coll., 1980, p. 222; Guba et Lincoln, 1981, p. 370; Patton, 1980, p. 64, 302 et 303; *U.S. General Accounting Office*, 1990, p. 10). L'enquête du ministère du Travail, réalisée par Favreau et L'Écuyer au début des années 90, est retenue à cet effet. Grâce à cette dernière, Favreau et L'Écuyer ont réussi à en savoir plus sur l'amélioration des relations du travail grâce à la médiation préventive. Ces auteurs mentionnent que « pour évaluer les retombées que les parties ont su tirer de l'intervention, l'enquête a voulu confronter la perception de la haute direction avec celle des cadres de premier niveau et celle des représentants des syndiqués en ce qui a trait à l'évolution des relations du travail au sein de leur organisation » (Favreau et l'Écuyer, 1992, p. 8). Concernant l'étude de Maschino et Turcot sur deux entreprises (Hôtel Wyndham et Lavo inc.), celle-ci a davantage tenté d'évaluer les retombées à long terme de l'intervention préventive, c'est-à-dire, ce qui avait été réalisé après quelques mois dans chacun des deux établissements (un an pour Lavo inc. et sept mois pour l'Hôtel Wyndham) et ce qui restait à faire ultérieurement (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5-7; Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8-11).

La recherche est ici de nature appliquée. En effet, l'étude tente d'appliquer à la médiation préventive en relations du travail des connaissances théoriques. À cet effet, le modèle du climat des relations du travail de Dastmalchian et coll. et l'étude théorique du conflit par Gall et Hebdon

en fait partie (Dastmalchian et coll., 1991, p. 38 et 45; Gall et Hebdon, 2008, dans Blyton et coll., p. 591 et 592). L'objectif est d'expliquer pourquoi et comment ce mécanisme du ministère du Travail réussit à résoudre des problèmes existants tels que les relations du travail conflictuelles dans les organisations.

Cette recherche est réalisée d'une manière qualitative. Plusieurs auteurs font mention de ce type de recherche. Miles et Huberman relatent que « la recherche qualitative [...] fonctionne principalement avec des mots et non des chiffres » (Miles et Huberman, 1991, p. 94). Stake positionne l'étude de cas dans l'approche qualitative (Stake, 1995, p. 8). Thietart indique qu'une « des spécificités des méthodes qualitatives est qu'elles ne nécessitent pas d'évaluation chiffrée des variables du modèle. La spécification consiste donc à qualifier les concepts du modèle sans les quantifier » (Thietart, 2007, p. 360). La recherche qualitative a pour principal objectif de ramasser de l'information, mais aussi de recenser notamment des éléments qui caractérisent les relations entre les individus et qui se présentent dans la relation d'emploi entre la coopération ainsi que le conflit. L'analyse qualitative permet aussi de guider l'analyse en soulignant les larges variations qui se retrouvent dans les dynamiques des relations patronales-syndicales (Cutcher-Gershenfeld, 1991, p. 245). En tenant compte que la grande majorité des informations et des données disponibles sur le service de médiation préventive du ministère sont de nature confidentielle, il est pertinent, pour la recherche, de réaliser une étude à partir de données primaires.

En 1998, Perron a présenté, dans le cadre d'une thèse sur la transférabilité de la médiation préventive québécoise dans les organisations en France, deux études de cas d'entreprises québécoises qui ont employé la médiation préventive (cas « pétrole » et « caoutchouc »). Ces deux cas ont été réalisés sous forme d'observation tout en ramassant les dires des personnes concernées. En 2003, le ministère du Travail a fait état des expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5-7; Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8-11). Deux démarches de médiation préventive en ont fait partie et ont été étudiées grâce à une démarche d'entrevues auprès des employés de deux entreprises (Hôtel Wyndham et Lavo inc.). Il est à noter que toutes ces démarches sont de nature qualitative avec l'utilisation de données primaires et que c'est cette même méthode qui est utilisée lors de la recherche actuelle. En effet, des entrevues semi-structurées sont réalisées à partir d'un cas précis où la médiation préventive a été utilisée. Le but est de recueillir en profondeur l'information nécessaire et les commentaires des personnes clés. De plus, la

recherche qualitative permet de mieux comprendre l'évolution dans le temps de l'état des relations du travail dans l'organisation avant et après l'utilisation de la médiation préventive. Elle offre aussi la possibilité de recueillir et de comparer les perceptions différentes des personnes interviewées tout en analysant les dynamiques variées.

Une coupe longitudinale est réalisée pour cette étude parce qu'il est utile de décrire l'évolution de l'état des relations du travail dans une entreprise avant et après l'emploi de la médiation préventive. Une évolution du phénomène dans le temps est donc nécessaire dans ce cas-ci. Comme le souligne Yin, un cas longitudinal correspond à faire l'étude d'un même cas unique à deux ou plusieurs moments dans le temps (Yin, 2003, p. 42). Une étude transversale, dans le cas présent, limiterait considérablement l'évaluation des effets d'une telle démarche qui s'effectue davantage après son utilisation. Bazinet a perçu la pertinence de procéder à une étude de cas longitudinale afin d'évaluer les impacts de la négociation raisonnée sur l'évolution du climat des relations industrielles. Selon lui, il était nécessaire de connaître si l'amélioration du climat des relations industrielles persistait dans le temps suite à l'amélioration des méthodes de travail entre représentants patronaux et syndicaux (Bazinet, 1999, p. 26 et 27). De plus, dans un rapport effectué en partie sur la médiation préventive et pour le ministère du Travail, Leblay affirme que le processus d'intervention n'a pas été étudié de façon approfondie, même après l'enquête du ministère sur la médiation préventive datant de 1991. Selon lui, les « deux défis, l'enracinement des résultats dans l'ensemble de l'organisation et le suivi dans le temps, sont loin d'être relevés au Québec. Une réflexion sur ces deux aspects fait même partie des orientations prioritaires de la Direction de la prévention et des partenariats pour les prochaines années » (Leblay, 2003, p. 75). Une étude longitudinale afin de réaliser un suivi dans le temps est bel et bien pertinente dans le cadre de cette recherche.

2.2.2 Plan d'observation

La présente recherche est réalisée grâce à une étude de cas. Selon Yin, l'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain dans son contexte réel, particulièrement quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes (Yin, 2003, p. 13). Roy définit l'étude de cas comme « une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes » (Roy, 2003, dans Gauthier, p. 166).

Yin mentionne qu'une des forces de l'étude de cas est d'être habile à travailler avec différentes sources d'évidences telles que des documents, des objets, des entrevues et des observations (Yin, 2003, p. 8).

Pour ce qui est de la médiation préventive dans la littérature, l'étude de cas a été employée par Maschino (2003), Perron (1998), Favreau et L'Écuyer (1992) dans l'objectif d'expliquer, de décrire ou d'évaluer le processus avec ses résultats. Bazinet mentionne que « peu d'études de cas ont été effectuées sur le climat des relations du travail. Celle de Dastmalchian et coll. (1991) est pratiquement la seule » (Bazinet, 1999, p. 26). Puisque le climat est traité par rapport aux relations du travail dans la présente étude, ceci prend toute son importance. Concernant la recherche actuelle, l'étude de cas se combine très bien avec la nature exploratoire et explicative de l'étude en plus de permettre de mieux répondre aux hypothèses de recherche.

Le design de recherche employé, avec l'utilisation d'un seul cas, est élaboré par rapport à une entreprise québécoise syndiquée qui a connu une intervention de médiation préventive du ministère du Travail. L'intention première est de savoir ce qui a été réalisé par le ministère et l'entreprise tout en recueillant les résultats d'une telle démarche. Il est intéressant de connaître si la démarche de médiation préventive a modifié quelque chose par rapport au climat et les autres éléments formels des relations du travail. Si tel est le cas, il est pertinent de savoir quelles en sont les raisons. De plus, l'étude de cas en est une longitudinale et permet de suivre les relations du travail entre les parties durant un certain temps. Même si les personnes interviewées ont déjà fait l'utilisation de la démarche de médiation préventive, il est nécessaire de réussir à remonter dans le temps et parvenir à reconstruire l'histoire qui s'est réellement produite.

a) Échantillonnage

Dans le cadre de cette recherche, le niveau d'analyse représente les organisations. L'unité d'analyse de l'étude correspond à une entreprise québécoise syndiquée qui fait appel au ministère du Travail pour l'intervention de médiation préventive. Ce sont bien entendu les individus, des parties patronale et syndicale dans un établissement, qui font une demande conjointe au nom des entreprises. De plus, les demandes doivent être acceptées par les organisations. Dans les études de Dastmalchian et coll., le niveau d'analyse le plus approprié pour étudier le climat des relations du travail est l'unité de négociation sur les lieux du travail

(Dasmalchian et coll., 1989, p. 28). Les raisons à ceci sont que les membres de l'unité de négociation ont souvent les mêmes préoccupations par rapport aux relations du travail, et ce, en plus de rencontrer des problèmes similaires. En effet, des personnes qui travaillent dans le même département apportent une certaine homogénéité dans l'évaluation des auteurs du climat des relations du travail (Bazinet, 1999, p. 26).

La population de la présente recherche se trouve être les entreprises québécoises syndiquées qui font appel à l'intervention de la médiation préventive du ministère du Travail afin d'améliorer certains problèmes par rapport aux relations du travail. Dans le cadre de l'étude, l'échantillon porte sur une entreprise québécoise syndiquée qui fait appel au ministère du Travail pour l'intervention de médiation préventive. Dans l'organisation en question, des entretiens sont réalisés avec des membres de la partie patronale et syndicale. De ce fait, l'échantillonnage nécessite des répondants des deux parties. Dans les personnes interrogées, une cueillette des témoignages des représentants de l'employeur qui travaillent en relations du travail dans l'entreprise est effectuée. Pour la partie syndicale, des représentants syndicaux en plus de salariés doivent être disponibles pour faire partie des participants de cette recherche. Certaines caractéristiques de la main-d'œuvre telles que l'âge, le niveau de scolarité et le sexe ne sont pas mentionnées dans l'échantillonnage de participants potentiels.

b) Méthode de collecte des données

L'entretien semi-structuré (ou semi-directif) est la méthode de collecte des données choisie. Elle « consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur [...] dans le but d'aborder [...] les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche » (Savoie-Zajc, 2003, dans Gauthier, p. 296). L'entretien semi-dirigé permet de ne pas limiter les réponses des personnes interrogées par les points de l'intervieweur, mais plutôt d'élargir le champ d'information (Quivy et Campenhoudt, 1995, p. 184-187; Roberge, 1995, p. 43). Selon Roy, en effectuant des entrevues semi-dirigées sur des cas particuliers, on peut « découvrir » et mieux approfondir des phénomènes insoupçonnés ou difficiles à mesurer (Roy, 2003, dans Gauthier, p. 168). Cette méthode semi-structurée permet de recueillir les informations nécessaires pour le modèle d'analyse et pour chacune des variables en plus de permettre de répondre aux hypothèses et d'offrir une réponse à la question de recherche. Durant les entretiens, des questions précises, mais aussi ouvertes sont présentées pour que les répondants puissent avoir une certaine liberté de réponse. Cette méthode de collecte de

données est une technique qualitative qui permet à la fois de colliger efficacement les informations auprès de l'échantillon et de bien comprendre tout le processus de médiation préventive avec ses subtilités et les implications que cela comporte.

La structure de preuve se rapporte à une étude d'un cas où il est question d'une quasi-expérimentation. Yin relate que les situations quasi expérimentales font partie de la science expérimentale et se rapportent aux situations dans lesquelles l'expérimentateur ne peut pas manipuler le comportement, mais dans lequel la logique de l'expérimentation peut toujours être appliquée (Yin, 2003, p. 8). La présente étude de cas joue sur la variable dépendante et s'effectue dans l'objectif de savoir pourquoi il y a amélioration des relations du travail. Dans la présente recherche, le choix de l'outil pour la structure de la preuve a été formulé en prenant en considération deux études du ministère. Il y a l'enquête réalisée en 1991 par le ministère du Travail québécois sur cinq années d'intervention. Cette enquête a porté sur 25 des 44 dossiers de médiation préventive et a été réalisée entre 1984 et 1989. Favreau et L'Écuyer, deux fonctionnaires du ministère du Travail, ont réalisé « des entrevues semi-structurées auprès de chacun des groupes représentants qui avaient participé à la démarche. Chaque groupe était rencontré séparément » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 6). Il y a aussi l'étude sur les expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale où deux études de cas d'entreprises (Hôtel Wyndham et Lavo inc.) ont été effectuées par une démarche d'entrevues auprès des employés (Maschino et Turcot, 2003, dans Boivin et coll., p. 5-7; Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8-11).

Puisqu'il faut quelques mois et même quelques années pour constater les effets de la démarche de médiation préventive et qu'une bonne partie des enquêtes visent des événements passés, la présente analyse s'effectue à partir de données primaires (ou initiales). Thietart relate que les données primaires ont un statut de vérité, proviennent directement du terrain, sont perçues comme flexibles, mais peu accessibles, sont recueillies ou produites par le chercheur et lors de son observation des phénomènes (Thietart, 2007, p. 91 et 92). Lors des entrevues semi-dirigées, les données primaires qui sont recueillies auprès des participants se rapportent à des témoignages pertinents, des informations clés et des données (subjectives et objectives) précises sur le déroulement de la médiation préventive.

Des données secondaires sont aussi employées dans l'étude. Les données secondaires sont des données existantes qui ont été formalisées et publiées (Thietart, 2007, p. 94). Selon Turgeon et Bernatchez, « on nomme données secondaires les éléments informatifs rassemblés

pour des fins autres que celles pour lesquelles les données avaient été recueillies initialement » (Turgeon et Bernatchez, 2003, p. 432). Ces mêmes auteurs ajoutent que la collecte de données secondaires permet au chercheur de préciser le problème de recherche, les options de recherches ouvertes et certaines caractéristiques importantes d'une éventuelle collecte de données primaires (Turgeon et Bernatchez, 2003, p. 434 et 436). Lors de la cueillette de données, Gauthier indique qu'en utilisant « plusieurs sources ou plusieurs publications d'une source, le chercheur peut reconstituer une série chronologique qui produira des éléments de preuve plus solides que des démonstrations isolées et synchroniques » (Gauthier, 2003, p. 179). Ainsi, les documents peuvent prendre, notamment, la forme de statistiques, de publications ou de rapports finaux. Pour la recherche actuelle, les données secondaires servent, entre autres, à amasser les données nécessaires sur le conflit au travail (griefs, mesures disciplinaires, grèves, accidents du travail, retards, départs...) de la variable dépendante de la recherche.

Les entretiens semi-structurés qui sont effectués sont réalisés avec l'aide d'un instrument d'observation. Pour les entretiens semi-directifs, Thietart fait mention « d'un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Ce guide est à compléter en cours d'entretien à l'aide d'autres questions » (Thietart, 2007, p. 241). Dans la présente étude, une grille d'entretien est employée (voir annexe, p. xvii) qui est la même pour tous les entretiens. Cette dernière est composée de questions qui sont directement liées à la variable dépendante, à celle indépendante, à la variable intermédiaire ainsi qu'à la variable de contrôle du modèle d'analyse. Les questions correspondent à des listes de points à couvrir durant l'entrevue avec la personne interviewée pour obtenir de l'information sur tous les points souhaités et les hypothèses à infirmer ou confirmer. En ce qui a trait aux questions de la grille d'entretien, elles permettent de laisser une certaine latitude aux participants afin de pouvoir dégager une description riche de leur expérience. Une attention particulière est portée à la formulation des questions posées en entrevue aux répondants afin d'exploiter le mieux possible le modèle tout en étant ouvert à d'autres éléments et pistes. En effet, les questions sont développées de manière à pouvoir vérifier les hypothèses retenues dans le modèle d'analyse. Il est toutefois nécessaire de s'assurer « que tous les thèmes ont été couverts » (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 96).

Les participants aux entretiens sont interrogés de manière confidentielle par un seul intervieweur sur leur perception des effets de la médiation préventive par rapport aux relations du travail, et ce, avant, pendant et après le passage de la démarche de médiation. De plus, les

conversations de ces derniers sont enregistrées. L'observation doit être réalisée nécessairement à partir de la perception possible d'une amélioration des relations du travail parce que l'étude est effectuée alors que la démarche de médiation préventive est terminée. Selon Roberge, « cette méthode est adoptée afin de pallier au fait que le climat des relations de travail n'a pu être mesuré avant l'intervention » (Roberge, 1995, p. 45). Une telle observation a été réalisée dans l'enquête de Favreau et L'Écuyer sur les principaux résultats de la médiation préventive en relations du travail. Dans un ouvrage, ces derniers mentionnent ceci : « Le présent article rend compte des principaux résultats de cette enquête. Il établit d'abord un parallèle entre l'état des relations du travail existant au moment de l'intervention et celui que nous avons pu observer lors de notre enquête » (Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 6).

Les entretiens semi-structurés sont les principales sources pour obtenir l'information en ce qui concerne les explications possibles par rapport à l'impact du processus de la médiation préventive. La présente étude est effectuée avec l'aide de la même grille d'entretien. Pour réaliser celle-ci, l'organisation choisie doit avoir connu des améliorations dans les relations du travail suite à la démarche de médiation préventive du ministère du Travail. Il est de ce fait question d'une intervention réussie.

Après avoir réalisé une étude de cas dans une entreprise donnée avec des entretiens semi-structurés réalisés avec des représentants de chaque partie (dirigeants, gestionnaires, conseillers ou représentants syndicaux, employés...), il est intéressant de connaître les raisons pour lesquelles cela a fonctionné, combien de temps les bénéfices ont duré et s'il existe encore des résultats concrets aujourd'hui. Bien entendu, il faut considérer le fait qu'il peut se passer des événements indépendamment de l'intervention du ministère faisant en sorte que les relations du travail s'améliorent ou non.

c) Validité de la recherche

La validité interne de la recherche est importante parce que la méthode de collecte de données permet d'étudier de façon approfondie le présent phénomène. Une validité interne est le « fait de s'assurer que le chercheur, par le biais des instruments de mesure retenus et de la méthode mise en œuvre, a bien été capable de mesurer ce qu'il souhaitait mesurer » (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 27). Gauthier définit celle-ci comme « la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant

au changement d'état de la cible sont solides et qui assure que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables » (Gauthier, 2003, p. 151). L'objectif dans ce cas-ci est de faire la vérification des hypothèses et de la théorie dans la réalité tout en confirmant celles-ci. Pour obtenir une bonne validité interne dans la recherche actuelle, des questions pertinentes et ouvertes sont formulées afin de saisir dans son ensemble le phénomène de l'étude. Les réponses des répondants sont récoltées lors des entretiens afin d'exploiter le mieux possible le modèle et en gardant la porte ouverte à d'autres éléments et pistes. Une seule personne réalise les entretiens et recueille toute l'information dans le but d'uniformiser le plus possible leur administration. En recueillant les opinions ainsi que les perceptions des répondants, le but est de se rapprocher le plus possible des faits et que les informations recueillies puissent être vérifiables même si elles ne sont pas vérifiées avec d'autres ressources.

En ce qui a trait à la validité externe, celle-ci « concerne la généralisation des résultats le plus largement possible » (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 27). Yin relate qu'un des inconvénients à l'utilisation des études de cas est qu'il est difficile de faire une généralisation d'un cas à un autre (Yin, 2003, p. 38). Pour la présente recherche, la validation externe est limitée. De plus, elle n'est pas réalisée de manière objective et à l'aide d'une vingtaine d'entrevues par exemple, mais bien par l'étude d'un cas. La validité externe n'est donc pas complète, elle détient certaines limites et ne peut être généralisée à toutes les entreprises québécoises syndiquées qui font appel au ministère du Travail pour l'intervention de la médiation préventive. De plus, la recherche est sujette à beaucoup d'interprétation. En effet, en interviewant les représentants des parties, ce sont des individus qui racontent leur histoire tout en faisant comprendre, par exemple, que les relations de travail auraient été moins bonnes sans l'emploi de la médiation préventive. Toutefois, ceci correspond à leur interprétation de la réalité et à leur perception de ce qui s'est réellement produit.

Enfin, il est nécessaire de préciser que les résultats de la présente recherche ne peuvent être généralisés à toutes les organisations québécoises et syndiquées qui ont fait appel au ministère du Travail pour une démarche de médiation préventive. Il serait donc intéressant que d'autres chercheurs réalisent des recherches par rapport à l'ensemble de ces entreprises tout en interviewant des employés qui sont au courant de l'intervention de médiation préventive et qui travaillent à différents niveaux hiérarchiques dans l'organisation.

2.2.3 Plan d'analyse

Le plan d'analyse s'effectue après l'étape de l'observation. Ce dernier porte sur l'information obtenue lors de la cueillette des données. Celles-ci se présentent de manière à pouvoir comparer les résultats observés à ceux attendus par les hypothèses (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 213; Contandriopoulos et coll., 1990, p. 63). Avec la méthode de cueillette de données employée dans cette recherche, une analyse de contenu est utilisée pour bien choisir les données pertinentes tout en ordonnant adéquatement les données qualitatives recueillies. Selon Bardin, l'analyse de contenu correspond à « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages » (Bardin, 2003, p. 47). Pour Thietart, l'analyse du contenu consiste à inférer les significations du discours par une analyse détaillée des mots utilisés, de leur nombre d'occurrences ou de leurs associations (Thietart, 2007, p. 500).

Avant de procéder à l'analyse de contenu, Yin mentionne que la meilleure préparation pour réaliser l'analyse d'une étude de cas est d'avoir au préalable une stratégie d'analyse générale (Yin, 2003, p. 115). Cette stratégie permet de bien traiter les données, de déterminer les meilleures façons de faire contraster les différences, de produire des conclusions analytiques ainsi que des explications théoriques pertinentes, d'inclure des interprétations alternatives, d'aider à mieux utiliser certains outils et de faire des manipulations plus efficacement (Yin, 2003, p. 111 et 119). Parmi les stratégies que propose Yin, celle qui se base sur les propositions théoriques est la plus appropriée pour la recherche. Yin relate que les objectifs originaux et le design de l'étude de cas sont basés sur des propositions en lien avec une série de questions de recherche, une revue de la littérature et de nouvelles hypothèses ou propositions (Yin, 2003, p. 112). Les propositions permettent de garder l'attention sur certaines données et d'organiser l'ensemble de l'étude de cas tout en y intégrant des explications supplémentaires, au besoin (Yin, 2003, p. 112). Pour réaliser la présente analyse, il est nécessaire de se baser sur la question de recherche ainsi que les hypothèses.

L'analyse de contenu s'effectue à l'aide du matériel enregistré lors des entretiens et retranscrit par la suite. Le contenu des entretiens se présente sous la forme qualitative afin d'expliquer et de comprendre pourquoi et comment la démarche de médiation préventive améliore les relations du travail. L'analyse du contenu permet de faire l'examen en profondeur des données

amassées durant les entretiens semi-dirigés. Elle repose « sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs » (Thietart, 2007, p. 502). Grâce à l'analyse de contenu, il est [...] possible d'étudier aussi bien le contenu que la structure d'un discours ou d'un document (Thietart, 2007, p. 506). L'analyse de contenu respecte complètement l'engagement de confidentialité auprès des personnes interrogées. À cet effet, aucune information nominative n'est utilisée dans ce cas-ci. Une grille d'entretien est employée avec différentes questions directement reliées aux variables. Le but est de récolter l'information nécessaire lors des entretiens. L'accord des répondants est nécessaire avant de procéder à l'enregistrement des entrevues. L'écoute et la transcription des entretiens s'effectuent par la suite.

Après l'enregistrement et la transcription des entretiens dans leur intégralité, il y a la préparation du corpus. L'intervention sur le corpus fait partie de cette étape de préparation. Une analyse des données est réalisée à cette étape. Selon Yin, l'analyse de données consiste à examiner, catégoriser, tabuler, tester ou réunir les preuves quantitatives et qualitatives afin de les relier aux propositions initiales d'une étude (Yin, 2003, p. 109). Thietart mentionne que cette analyse « revient à faire des inférences à partir des caractéristiques du message qui sont apparues à la suite du codage des données » (Thietart, 2007, p. 500). Lors de l'intervention, « les données qualitatives textuelles peuvent nécessiter certains traitements préalables de transcription [...], de correction [...], de réduction éventuellement et d'organisation » (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 253). À ce stade, il est possible de décider du type de traitement à faire subir aux données et donc « de ne pas corriger du tout les données, de le faire de façon marginale ou au contraire de manière beaucoup plus importante » (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 253). De plus, il est possible de réaliser « une remise en ordre des éléments du corpus pour faciliter la lecture et la comparaison » par « une remise en ordre chronologique, logique ou thématique, selon le type d'analyse envisagée et selon les constats faits sur la structure du corpus d'origine » (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 254).

Il est à noter que deux approches du corpus sont intéressantes à réaliser lors de l'analyse de contenu. Premièrement, il y a l'utilisation de l'approche verticale qui consiste à travailler document par document tout en repérant dans chaque document les mots ainsi que les idées clés, la structuration, les thèmes et autres données qui lui sont propres (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 262). Selon Gavard-Perret et coll., « à l'issue de chaque entretien, le chercheur doit ainsi être en mesure de faire apparaître les thèmes abordés, mais aussi la logique et l'énonciation (style et langage propres au discours de l'interviewé) » (Gavard-Perret et coll.,

2008, p. 262). En deuxième lieu, l'approche horizontale permet de « repérer les récurrences et régularités d'un document à l'autre à l'intérieur du corpus total » (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 262) et de déconstruire les discours individuels « afin d'extraire dans chacun les parties communes. La cohérence n'est donc plus donnée par la structure individuelle de chaque document ou entretien, mais par la réunion d'éléments comparables entre les différents documents ou entretiens » (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 262).

En reprenant certaines des étapes mentionnées plus haut et en fonction du cadre opératoire, la codification de chaque entrevue est effectuée en décomposant le matériel en unité de texte selon les indicateurs. Thietart relate que le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche (Thietart, 2007, p. 498). Ainsi, chaque unité retenue est codifiée. Enfin, par la constitution d'un nouveau fichier, les unités de texte de chaque entretien sont recomposées selon les variables. Cette organisation des résultats apporte une analyse pertinente et objective. De plus, cette analyse permet à la fois d'explorer les hypothèses, de renforcer le modèle conceptuel et de répondre à la question de recherche.

Il est important de réaliser l'analyse des résultats. L'exposé des résultats est une étape où « une restitution factuelle des données, sans parti pris et sans intervention particulière » (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 326), est faite. C'est à ce stade que « le respect du protocole d'analyse et l'exposé des indicateurs et résultats pertinents » (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 326) sont prioritaires. Après avoir présenté les résultats, une discussion qui prend la forme d'une analyse critique des résultats est entamée tout en faisant référence au cadre de recherche initial et en mettant en évidence les résultats marquants (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 326). De plus, il est recommandé de mettre en perspective les résultats par rapport à la revue de la littérature et d'effectuer une investigation approfondie des hypothèses de recherche non validées en identifiant toutes les causes plausibles : limites méthodologiques, nature de l'étude terrain réalisée (Gavard-Perret et coll., 2008, p. 327; Varadarajan, 1996, p. 5), etc. Dans le cadre de la présente recherche, mais aussi lors de l'étape de la discussion, il sera constaté que malgré ce qui s'est passé dans telle et telle circonstance, malgré certaines variations des événements ainsi que malgré les facteurs d'influence correspondant à la variable de contrôle, il y a eu amélioration ou pas des relations du travail grâce à la démarche de médiation préventive. Par ailleurs, si l'intervention par le mécanisme préventif n'a pas réussi à améliorer les relations

du travail, il sera mentionné que cette dernière aura tout de même permis l'émergence de plusieurs réflexions constructives ou tenté simplement d'harmoniser les méthodes de travail entre les parties. À cet effet, il sera possible d'affirmer que la situation aurait été très certainement plus difficile sans l'intervention du ministère.

Chapitre 3 : Présentation des résultats

Il est pertinent d'effectuer en premier lieu une présentation sommaire du cas à l'étude. Comme il a été mentionné précédemment, des entretiens semi-structurés sur l'intervention de la médiation préventive et ses effets sur les relations du travail ont été effectués auprès de membres des parties patronale et syndicale d'une entreprise sélectionnée. Il est à indiquer que cette dernière organisation, une fonderie, a été proposée par une médiatrice du ministère du Travail du Québec jumelée au dossier en 2004. Cette entreprise, de propriété canadienne jusqu'à sa vente en 2006, a été fondée à la fin des années 20. Celle-ci comptait entre 450 à 850 employés (cadres, syndiqués et contractuels) de 2000 à 2009. Il faut ajouter qu'un syndicat affilié à la CSN représente les travailleurs de la fonderie depuis la fin des années 70, qu'une longue grève a eu lieu en 2002-2003 et que les parties en cause ont obtenu le soutien d'un conciliateur du ministère du Travail durant cette même période.

Avec la collaboration de la superviseuse des relations du travail et des ressources humaines de l'entreprise à l'étude, il a été possible d'interviewer, en avril 2010, quatre représentants de la direction, deux surintendants et deux superviseurs, deux représentants syndicaux, le président du syndicat et un conseiller syndical ainsi que deux travailleurs de la fonderie. De plus, un membre de l'équipe de direction a été interviewé par téléphone le mois suivant. Ces entrevues ont été effectuées à l'aide d'une grille d'entretien développée pour l'occasion ainsi qu'à partir des éléments des modèles d'analyse et opératoire (voir annexe, p. xvii). Dix questions ouvertes et regroupées en quatre sections en ont fait partie. Une cueillette de données secondaires a de plus été réalisée sur le terrain pour constater notamment le niveau de conflit au travail de manière longitudinale, mais aussi pour compléter les données primaires recueillies. Une compilation de toutes les données amassées a suivi afin de permettre la présentation des résultats obtenus variable par variable. La première variable à être présentée est la variable dépendante « relations du travail », la seconde est la variable indépendante « médiation préventive », la troisième est la variable intermédiaire « changement organisationnel » et la dernière est la variable de contrôle « environnement organisationnel ».

Évolution des variables

3.1 Variable dépendante : relations du travail

Il y a eu des changements dans les relations du travail à la fonderie entre 2000 et 2009. Ces modifications se sont rapportées aux dimensions « climat des relations du travail », « ententes » et « conflit au travail ».

Les relations du travail ont été difficiles de 2000 jusqu'à la grève ayant débuté en 2002 (voir graphique 6, p. 130). Cette époque a été marquée par un très mauvais climat des relations du travail où il y a eu un manque de respect dans le déroulement des échanges et où les conditions d'emploi, la convention collective ainsi que les ententes négociées n'ont pas toujours été respectées. Ces années ont aussi connu un degré de consultation patronale-syndicale très faible parce qu'il n'y a pas eu véritablement de coopération entre les parties patronale et syndicale. De plus, une communication déficiente a été présente de part et d'autre. Concernant les ententes entre les parties, elles ont été absentes à ce moment-là à part celles formelles et déjà présentes dans la convention collective en vigueur de 1999 à 2002. Les années 2000-2001 ont été celles où le conflit au travail a été le plus élevé en ce qui a trait au nombre de griefs, d'heures de retard, d'accidents du travail, de plaintes à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) ainsi que de départs (voir graphique 10, p. 133, graphique 11, p. 134 et graphique 14, p. 135). En ce qui a trait aux nombres de mesures disciplinaires, il a été le plus élevé en 2000 (voir graphique 12, p. 134).

Durant le conflit en 2002-2003, les relations du travail ont été très mauvaises, la coopération des deux parties a été à son niveau le plus bas et la communication a été insuffisante de part et d'autre. Concernant le conflit au travail, il a été élevé en 2002-2003 en raison de la grève (voir graphique 10, p. 133, graphique 11, p. 134, graphique 12, p. 134, graphique 13, p. 135 et graphique 14, p. 135). En 2003, les relations du travail ont été marquées par la fin du conflit et le retour au travail des travailleurs syndiqués, mais aussi par l'acceptation d'une nouvelle convention collective. Cette dernière a été perçue comme étant non équitable par la partie syndicale en plus des conditions d'emploi et des ententes négociées. Des ententes formelles ont été réalisées à partir de 2003 et incorporées à la convention collective. Il est à noter que des

articles (18¹) et des annexes (7¹) ont été modifiés dans la convention collective de 2003-2006 comparativement à la précédente. De plus, il n'y a pas eu d'ententes de réalisées avant 2003 hors de la période de renouvellement de la convention collective selon la partie syndicale. Enfin, il y a eu très peu d'ententes informelles entre les parties jusqu'en 2005.

Dans les mois qui ont suivi la grève jusqu'en 2005, les relations du travail se sont améliorées, mais le climat des relations du travail est tout de même resté fragile en plus d'avoir été perçu comme étant plus ou moins bon (voir graphique 6, p. 130). En effet, un manque de communication, de collaboration, de respect, de confiance et de motivation a été bien présent chez les parties patronale et syndicale. Le syndicat désirait davantage de pouvoir et l'employeur priorisait le travail à effectuer selon des directives bien précises. Plusieurs données correspondant au conflit au travail (griefs, mesures disciplinaires, heures de retard et plaintes à la CSST) se sont relativement stabilisées en 2003 ainsi qu'en 2004 et il y a eu une baisse du nombre d'accidents du travail en 2004 (voir graphique 10, p. 133, graphique 11, p. 134, graphique 12, p. 134, graphique 13, p. 135 et graphique 14, p. 135). Il a aussi été question d'un nombre élevé de départs en 2003 et surtout en 2004 (voir graphique 10, p. 133 et graphique 14, p. 135).

Les relations du travail ont commencé à s'améliorer considérablement en 2005 pour atteindre leur apogée en 2006 ainsi qu'en 2007 (voir graphique 6, p. 130, graphique 7, p. 131, graphique 8, p. 131 et graphique 9, p. 132). Cela a été le cas du climat des relations du travail où la perception de l'équité et du degré de consultation patronale-syndicale a été plutôt similaire chez les deux parties (voir graphique 7, p. 131, graphique 8, p. 131 et graphique 9, p. 132). En effet, les parties ont coopéré efficacement durant cette période qui en été une de concertation. Les parties patronale et syndicale ont communiqué adéquatement ainsi qu'échangé de bonne foi, avec transparence, respect, mais aussi confiance dans des interventions proposées par le ministère jusqu'en 2008 (médiation, formation sur les négociations, séminaire sur les rôles respectifs, processus de résolution de problèmes sur la sous-traitance...), dans les comités conjoints ainsi que dans les différentes rencontres. Ainsi, il est pertinent d'indiquer qu'il y a eu une augmentation substantielle du niveau de coopération patronale et syndicale à cette époque.

¹ : Nombre d'articles et d'annexes modifiés dans la convention collective de 2003-2006 comparativement à celle précédente.

Il est intéressant de mentionner que des ententes se sont réalisées entre les parties à partir de 2005 et davantage en 2006. Mentionnons aussi que la sous-traitance et le temps de travail avec le temps supplémentaire ont été des sujets privilégiés dans des ententes locales, ce qui a bien entendu été perçu comme positif. En ce qui a trait au conflit au travail, les données amassées ont permis de faire le constat d'une diminution en 2005 ainsi qu'en 2006 de la plupart des composantes étudiées (voir graphique 10, p. 133). En effet, il y a eu une réduction des griefs, des mesures disciplinaires, des retards, de la durée de la négociation collective de 2006, des accidents du travail et des départs (voir graphique 11, p. 134, graphique 12, p. 134, graphique 13, p. 135 et graphique 14, p. 135).

L'année 2006 a été marquée par la négociation pour le renouvellement de la convention collective. Les parties ont employé à cet effet une négociation basée sur les intérêts (NBI) en plus d'une négociation traditionnelle et elles ont négocié dans une optique de coopération et de mobilisation avec le soutien de la médiatrice du ministère. Cette convention collective n'a pas été perçue comme étant parfaite, mais tous ont relaté avoir obtenu certains gains. Il faut mentionner que cette dernière a été acceptée à 74 %, ce qui correspond à une importante amélioration par rapport à la convention collective précédente, adoptée à environ 54 %. De plus, il faut considérer le fait que la haute direction a accepté que la négociation se prolonge (deux jours de plus) après la date d'expiration de la convention collective et que le syndicat a effectué le processus de votes à deux reprises pour qu'il y ait adoption de la nouvelle convention collective. Concernant la convention collective de 2006, certains articles (17²) et annexes (9²) ont connu des changements comparativement à la convention antérieure. Certaines ententes ont été conclues pour cette dernière convention afin de promouvoir une meilleure entente, des intérêts mutuels ainsi que de bonnes relations de travail, mais aussi pour qu'il puisse y avoir un partage de l'information et des discussions conjointes.

Les relations du travail n'ont pas été perçues de la même manière par tous de 2007 à 2009 (voir graphique 6, p. 130). En effet, l'employeur et le syndicat ont perçu les relations du travail comme étant très bonnes durant ces années où ils ont travaillé conjointement sur différents dossiers touchant entre autres à la gestion des griefs et des mesures disciplinaires, à certains comités ainsi qu'à de nouvelles politiques. Selon les travailleurs interviewés, une bonne partie des travailleurs syndiqués ont commencé à percevoir, pour leur part, une détérioration lente, mais

² : Nombre d'articles et d'annexes modifiés dans la convention collective de 2006-2009 comparativement à celle précédente.

progressive du climat des relations du travail ainsi que dans les ententes négociées. Ces derniers ont de plus dénoté une réduction du respect des engagements, de la confiance, de la collaboration, de la circulation de l'information ainsi qu'un manque de relations humaines et d'écoute dans le déroulement des échanges, des comités conjoints, mais aussi des relations sur les lieux du travail. Les deux parties se sont tout de même rendues à l'évidence que le climat des relations du travail s'était fragilisé ces dernières années.

Il est pertinent de noter que certaines données du conflit au travail tel que le nombre de griefs, le nombre de mesures disciplinaires, le nombre d'heures de retard ont connu une légère augmentation entre 2007 et 2009 (voir graphique 10, p. 133, graphique 11, p. 134 et graphique 12, p. 134). De plus, une augmentation du nombre de départs a été constatée en 2008, mais rien de comparable avec ce qu'il y a eu avant 2005 (voir graphique 10, p. 133 et graphique 14, p. 135). Enfin, il y a eu encore une baisse du nombre d'accidents du travail durant ces années (voir graphique 10, p. 133) et le nombre de jours de négociation collective en 2009 est resté le même qu'en 2006 (voir graphique 10, p. 133 et graphique 13, p. 135).

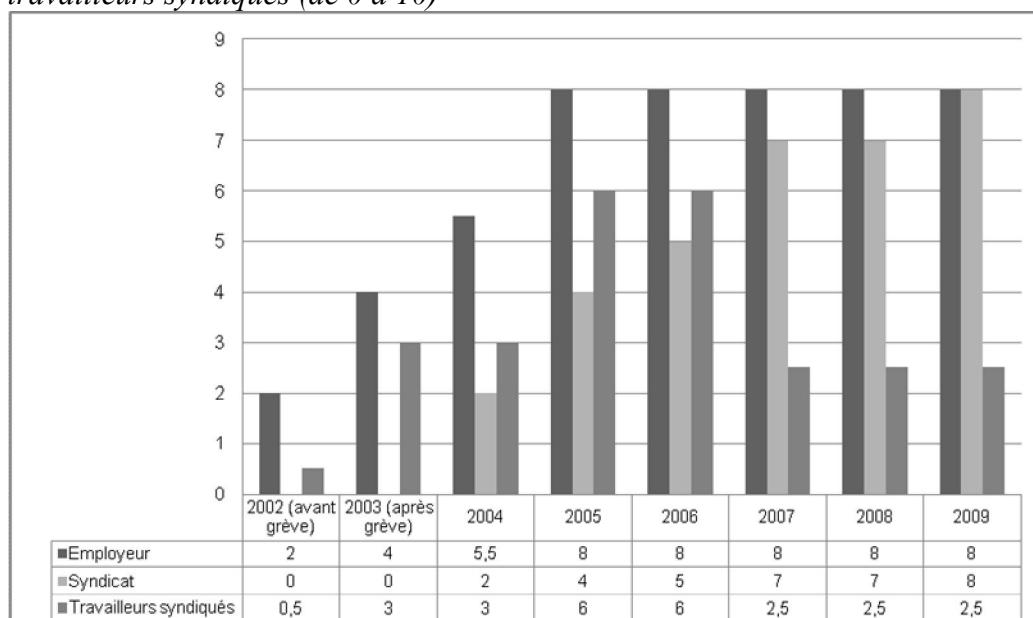
Pour ce qui est de la négociation de 2009 et de la convention collective qui a suivi, elles ont toutes les deux été perçues par plusieurs comme des réussites compte tenu du fait que les deux parties se sont entendues environ 24 heures avant la date limite de l'échéancier, que le contrat de travail a été adopté à 87 % et que les conditions de travail des salariés n'ont pas été diminuées dans un contexte économique compétitif. Il faut ajouter que les deux parties ont négocié de bonne foi et ont effectué une NBI en plus d'une négociation distributive, mais sans le soutien de la médiatrice. Elles se sont aussi consultées en plus de se respecter durant tout le processus de négociation. Malgré tout, les travailleurs interrogés ont relaté que plusieurs travailleurs syndiqués avaient perçu le contrat de travail de 2009 ainsi que le précédent comme des ententes imposées par l'employeur. Ces derniers ont toutefois reconnu avoir de meilleures conditions de travail qu'ailleurs. De plus, des ententes ont été réalisées en 2007, 2008, mais surtout en 2009 lors du renouvellement du contrat de travail. Il est intéressant d'ajouter à ceci que la convention collective de 2009 est celle qui a connu le plus de changements dans ses articles (21³) et annexes (6³) comparativement aux deux conventions précédentes. Des modifications ont aussi été apportées dans cette convention collective pour prioriser

³ : Nombre d'articles et d'annexes modifiés dans la convention collective de 2009-2012 comparativement à celle précédente.

l'entente, les intérêts communs, le partage de l'information et l'emploi de bonnes relations de travail entre les deux parties.

En conclusion, il est utile de rappeler que les relations du travail ont connu des changements dans l'entreprise entre 2000 et 2009, qu'elles se sont améliorées à partir de 2005, en étant à leur meilleur en 2005 et 2006, qu'elles ont été difficiles avant le conflit, qu'elles ont été des plus limitées durant la grève de 2002-2003 ainsi qu'un peu plus fragiles pour certains à partir de 2006-2007 (voir graphique 6, p. 130). Concernant le conflit au travail, une baisse du nombre de griefs, d'heures de retard, d'accidents du travail et de jours de négociation a été perçue de 2000 à 2009 (voir graphique 10, p. 133, graphique 11, p. 134 et graphique 13, p. 135).

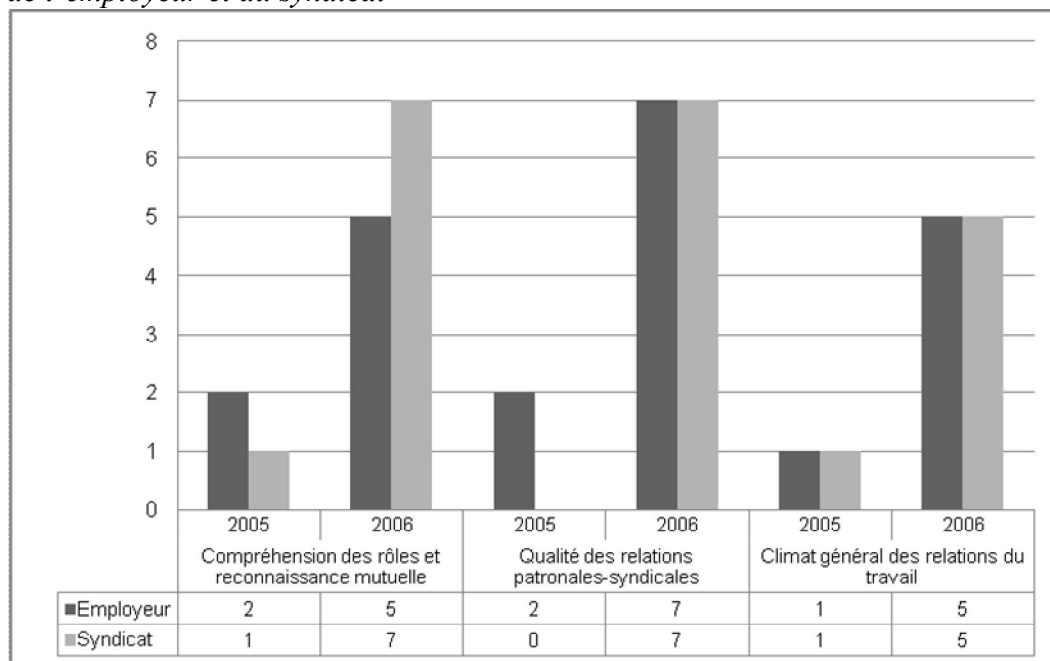
Graphique 6 : Qualité des relations du travail sur dix ans selon l'employeur, le syndicat et les travailleurs syndiqués (de 0 à 10)



Légende : **Employeur** = 1 membre de l'équipe de direction interviewé; **Syndicat** = 2 représentants syndicaux interviewés; **Travailleurs syndiqués** = 2 travailleurs syndiqués interviewés.

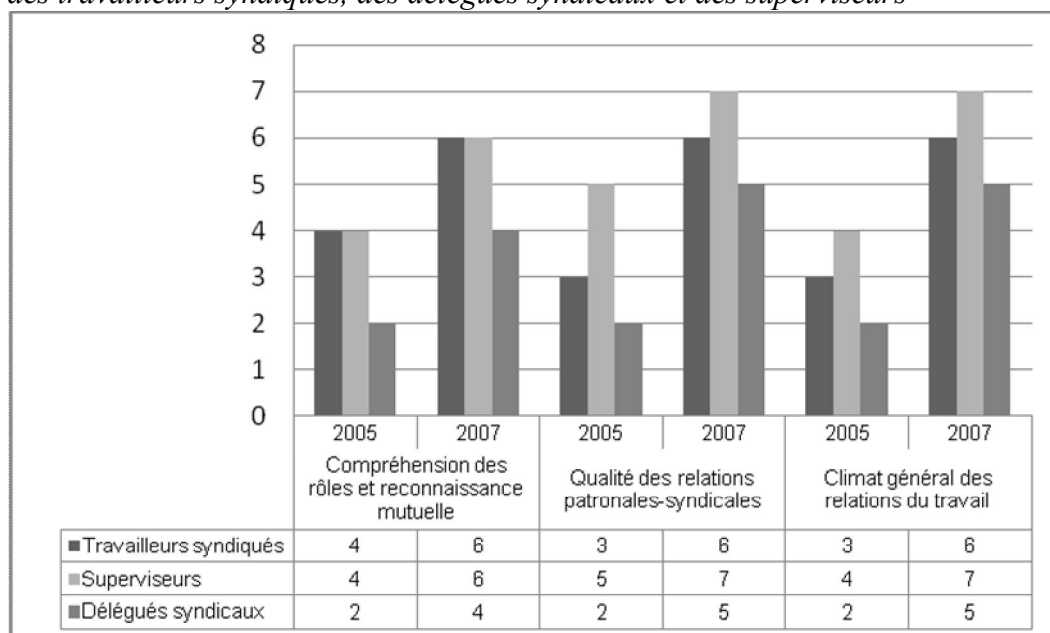
(Données recueillies lors des entretiens avec l'employeur, le syndicat et les travailleurs syndiqués, 2010)

Graphique 7 : Compréhension des rôles et reconnaissance mutuelle, qualité des relations patronales-syndicales et climat général des relations du travail (de 1 à 10) - Bilan plus général de l'employeur et du syndicat



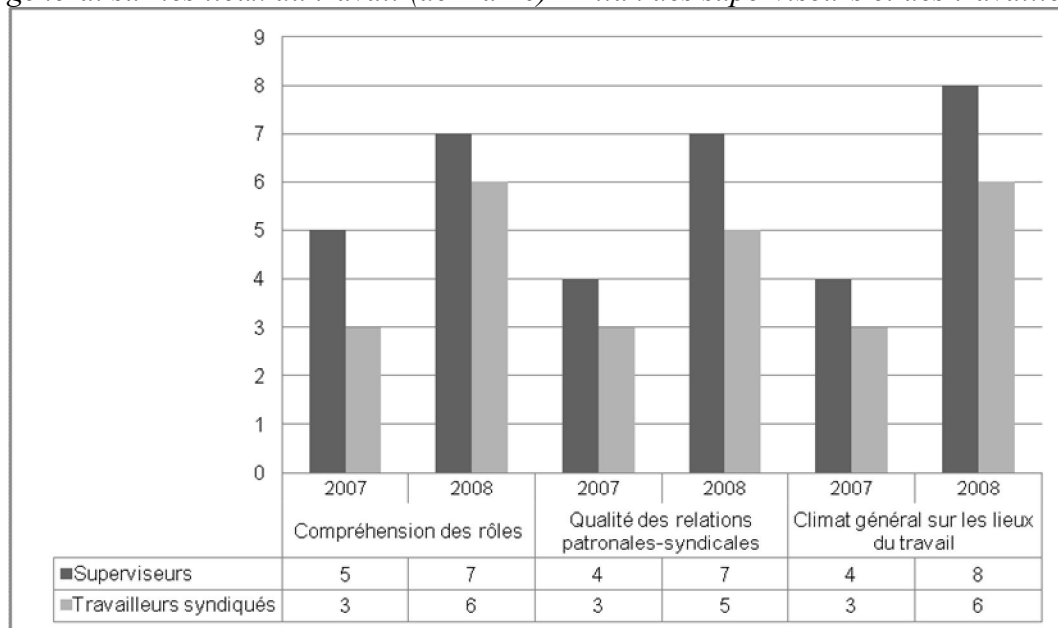
(Richard, Bilan des réalisations suite à la médiation du ministère du Travail du Québec, 2006, p. 5)

Graphique 8 : Compréhension des rôles et reconnaissance mutuelle, qualité des relations patronales-syndicales et climat général des relations du travail (de 1 à 10) - Bilan plus général des travailleurs syndiqués, des délégués syndicaux et des superviseurs



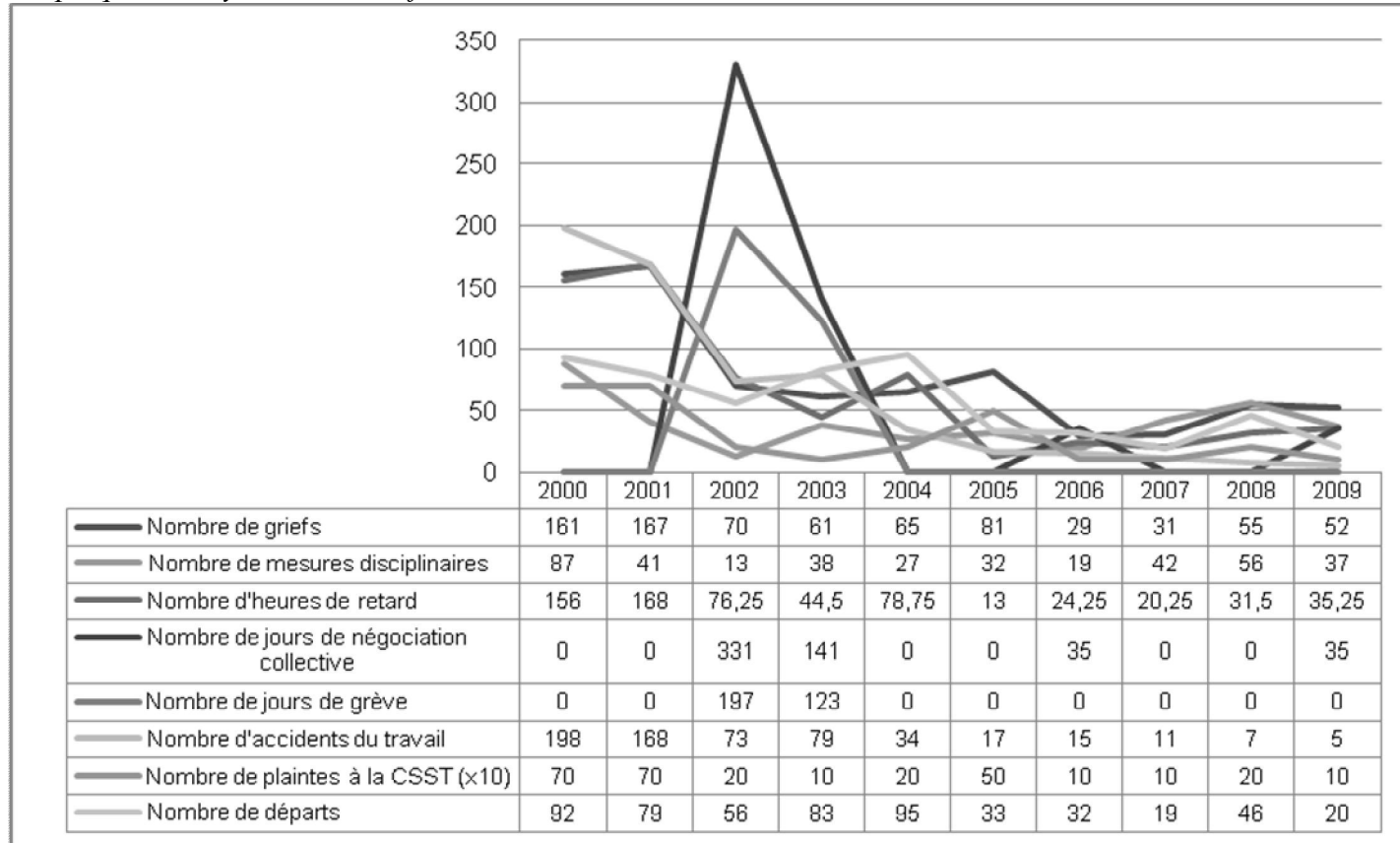
(Richard, Bilan des travailleurs syndiqués suite à la médiation du ministère du Travail du Québec, 2007b, p. 5; Bilan des superviseurs suite à la médiation du ministère du Travail du Québec, 2007c, p. 9; Bilan des délégués syndicaux suite à la médiation du ministère du Travail du Québec, 2007d, p. 9)

Graphique 9 : Compréhension des rôles, qualité des relations patronales-syndicales et climat général sur les lieux du travail (de 1 à 10) - Bilan des superviseurs et des travailleurs syndiqués



(Ministère du Travail du Québec, Document interne sur la fonderie, 2009b, p. 11)

Graphique 10 : Synthèse du conflit au travail : tendance de 2000 à 2009

**Légende :**

Nombre de griefs = Nombre de griefs déposés par année (Données recueillies de la fonderie, 2010);

Nombre de mesures disciplinaires = Nombre de mesures disciplinaires par année (Données recueillies de la fonderie, 2010);

Nombre d'heures de retard = Nombre d'heures de retard des travailleurs par année; 0,25 = 15 minutes, 0,5 = 30 minutes et 0,75 = 45 minutes (Données recueillies de la fonderie, 2010);

Nombre de jours de négociation collective = Nombre de jours de négociation collective (Données recueillies de la fonderie, 2010);

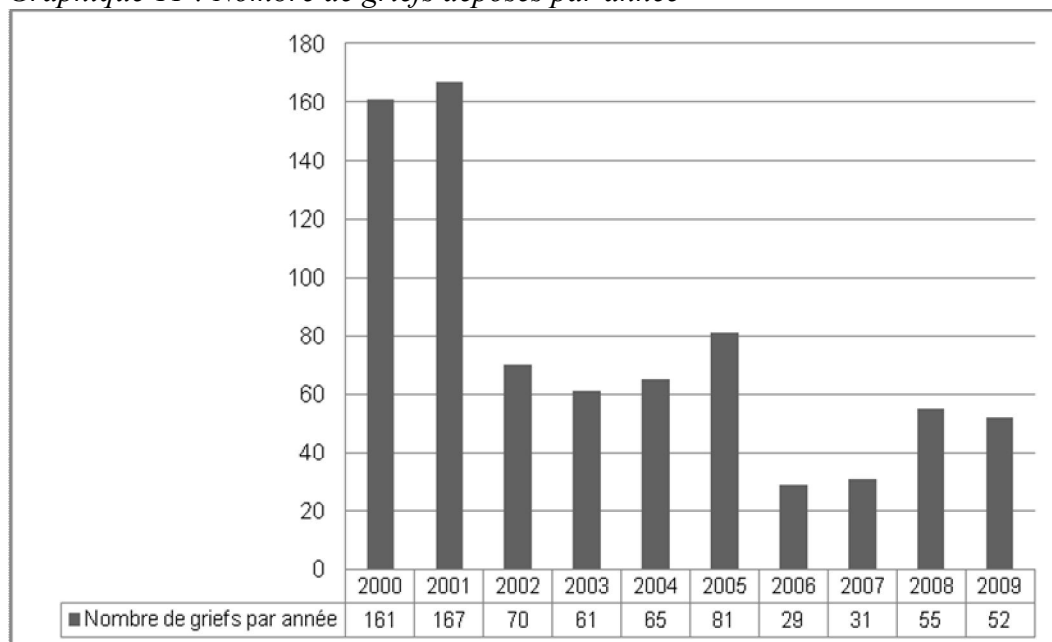
Nombre de jours de grève = Nombre de jours de grève par année (Données recueillies de la fonderie et de la CSN, 2010);

Nombre d'accidents du travail = Nombre d'accidents du travail des travailleurs par année (Données recueillies de la fonderie, 2010);

Nombre de plaintes à la CSST (x 10) = Nombre de plaintes à la Commission de la santé et de la sécurité du travail par année (x 10) (Données recueillies de la CSST, 2010);

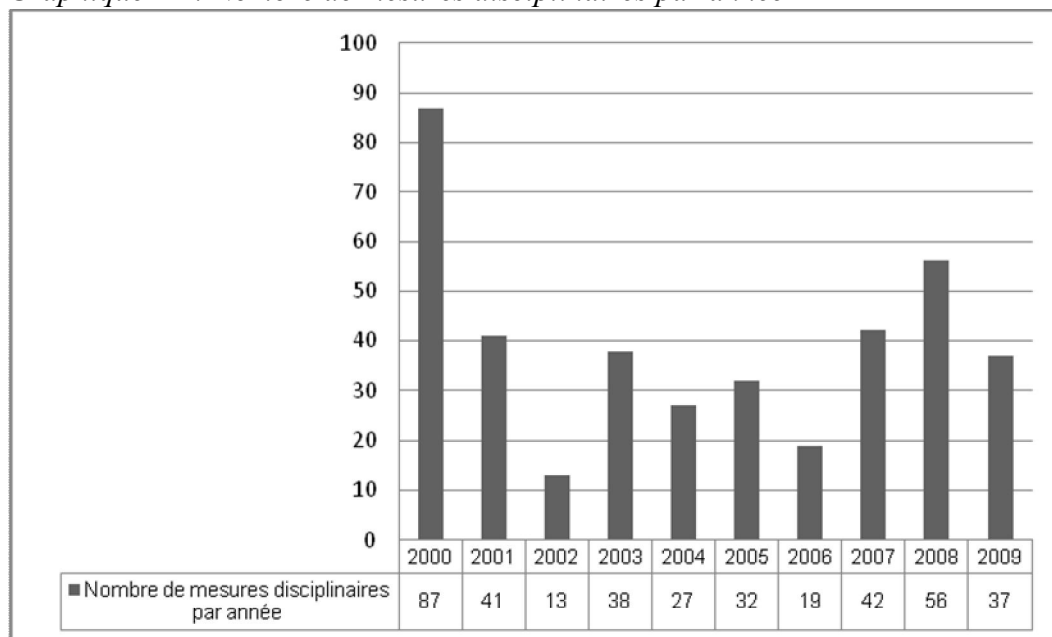
Nombre de départs par année = Nombre de départs des travailleurs par année; Raisons des départs : préretraite volontaire, démission, retour aux études, retraite, grève, réduction de la main-d'œuvre, congédiement, décès, transfert dans une autre division, fin d'emploi, invalidité de longue durée, fin d'emploi CSST et entente de départ (Données recueillies de la fonderie, 2010).

Graphique 11 : Nombre de griefs déposés par année



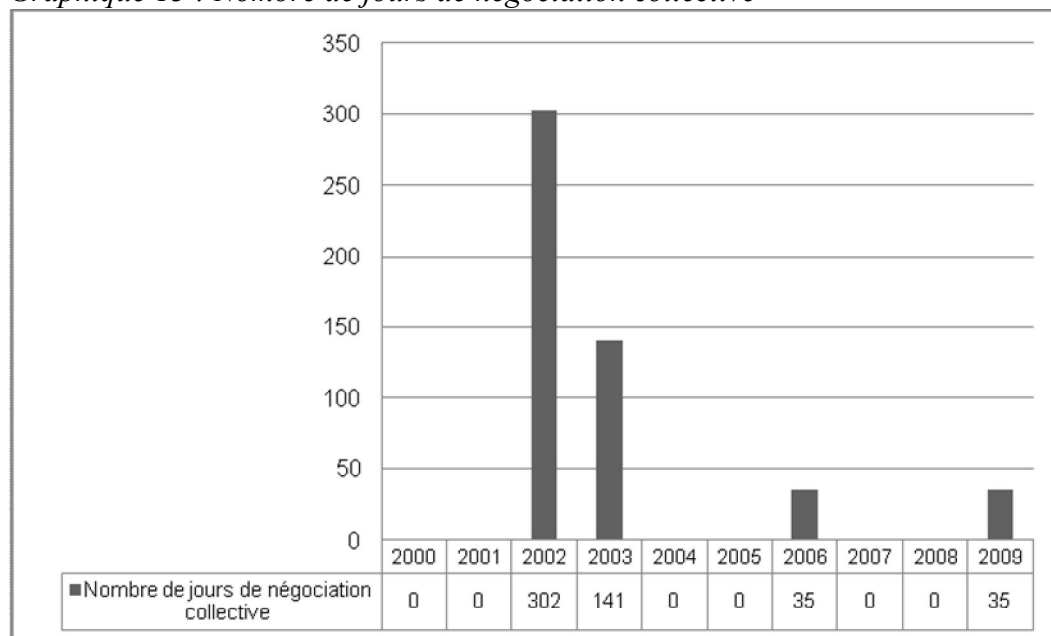
(Données recueillies de la fonderie, 2010)

Graphique 12 : Nombre de mesures disciplinaires par année



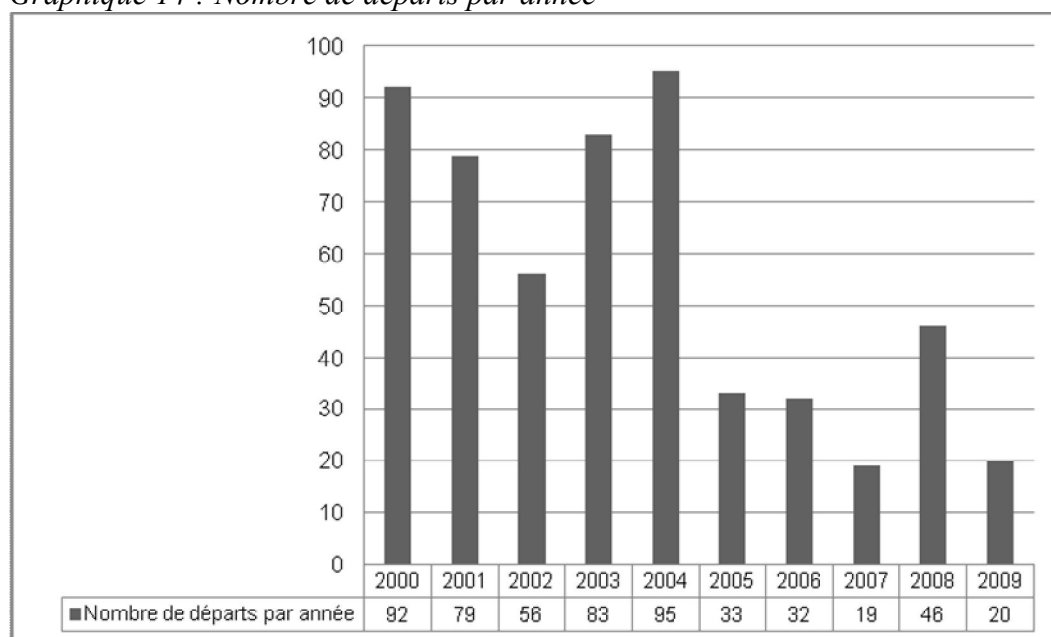
(Données recueillies de la fonderie, 2010)

Graphique 13 : Nombre de jours de négociation collective



(Données recueillies de la fonderie, 2010)

Graphique 14 : Nombre de départs par année



(Données recueillies de la fonderie, 2010)

3.2 Variable indépendante : médiation préventive

L'idée de réaliser une médiation préventive à la fonderie est venue d'un conciliateur du ministère à la suite des difficultés vécues lors de la négociation et de la grève de 2002-2003. Ce dernier, assigné auprès des deux parties, a en effet recommandé une telle démarche. S'en sont suivies plusieurs conversations et rencontres, de part et d'autre, avec l'arrivée en 2004 d'une médiatrice au dossier. Cette dernière a rencontré séparément puis conjointement les deux parties l'année suivante afin d'expliquer le processus (voir tableau VIII, p. 141), de constater une volonté commune de réaliser une médiation préventive tout en confirmant l'engagement de tous dans un contrat écrit et verbal.

Pour la réalisation du rapport des travailleurs syndiqués et de celui des superviseurs, la médiatrice a rencontré séparément des représentants des deux parties pour préparer les rencontres de diagnostic (voir tableau IX, p. 142). Elle s'est ensuite entretenue individuellement avec des travailleurs puis en groupes avec des superviseurs. Enfin, elle a procédé à la validation du rapport écrit des salariés par des délégués syndicaux et de celui des superviseurs avec ces derniers. Les deux rapports, qui comportaient des thèmes et des propositions (8⁴), les principales préoccupations (37⁴) et des suggestions d'amélioration (43⁴), ont été remis aux deux parties. Une étape d'analyse et de réflexion s'est ensuite effectuée séparément avec la médiatrice, puis il y a eu une rencontre d'échanges entre l'équipe de direction et les superviseurs, ainsi qu'une autre entre l'exécutif du syndicat et les délégués syndicaux. Est venue enfin une rencontre conjointe où l'équipe de direction, les superviseurs, l'exécutif du syndicat et les délégués syndicaux ont développé les objectifs communs (4⁵), les orientations (19⁵) ainsi que les sous-orientations (30⁵) de la médiation (voir tableau IX, p. 142). Il est à noter que tous ces derniers éléments ont ensuite été présentés dans un rapport écrit et final (voir tableau VIII, p. 141).

Selon les représentants des deux parties rencontrés, le diagnostic des relations du travail a été apprécié des participants en 2005 et a été représentatif des problèmes vécus par le personnel de l'entreprise. Le diagnostic a aussi permis à l'employeur de constater des similitudes dans les problèmes du personnel sur les lieux du travail tout en offrant un droit de parole aux

⁴ : Nombre de thèmes et de propositions, de principales préoccupations et de suggestions d'amélioration des rapports des travailleurs syndiqués et des superviseurs.

⁵ : Nombre d'objectifs communs, d'orientations et de sous-orientations de la médiation du rapport final.

superviseurs. De plus, cette étape a globalement aidé à rapprocher les deux parties. La médiatrice a, de son côté, convaincu la partie syndicale de participer à la médiation préventive et a permis aux deux parties de reprendre le dialogue tout en le maintenant. Celle-ci a amené l'employeur et le syndicat à mieux se connaître tout en se respectant davantage. Les représentants des deux parties interrogés ont ajouté que la médiatrice était expérimentée, compétente, patiente en plus d'avoir été ouverte, à l'écoute des deux parties ainsi que crédible durant cette première étape. Elle a enfin fait ressortir les éléments à améliorer, est intervenue auprès de participants récalcitrants et a réalisé d'excellents rapports.

Un plan d'action a suivi le diagnostic. Des rencontres entre les parties patronale et syndicale ainsi que la médiatrice se sont déroulées dans l'objectif de développer des actions (38⁶) à partir des objectifs et des orientations du rapport final de médiation, mais aussi d'un prochain suivi du plan d'action. Ces actions ont ensuite été numérotées et comptabilisées dans un tableau par priorités, personnes responsables ainsi qu'avec un échéancier déterminé. Il est à noter que d'autres actions (4⁷) se sont ajoutées au plan d'action lors de la négociation pour le renouvellement de la convention collective de 2006 (voir tableau X, p. 143 et tableau XI, p. 144). Le plan d'action s'est exécuté dans les mois qui ont suivi avec des interventions d'appui offertes par le ministère qui se sont ajoutées en cours de route en plus de celles prévues initialement au plan (voir tableau VIII, p. 141).

Parmi les interventions effectuées par la médiatrice, il y a eu une formation sur les types de négociations, un séminaire sur le protocole de négociation, mais aussi un accompagnement à la NBI et à la négociation traditionnelle (voir tableau VIII, p. 141). Il y a eu ensuite un dossier de conciliation avec une recommandation concernant le renouvellement de la convention collective et l'ajout d'actions de suivi de la négociation au plan d'action. Un séminaire sur les rôles respectifs, les valeurs et objectifs communs des représentants patronaux et syndicaux s'est réalisé par la suite avec une médiation pré-arbitrale de griefs ainsi qu'une discussion sur la sous-traitance en utilisant les principes de la NBI.

Les deux parties ont bien apprécié ces interventions du ministère. Ce fut, entre autres, le cas du séminaire sur les rôles parce qu'il a permis aux deux parties de se rapprocher et de se parler pour mieux se comprendre. Le travail effectué par la médiatrice a été très apprécié.

⁶ : Nombre d'actions du plan d'action développées en 2005.

⁷ : Nombre d'actions ajoutées en 2006 au plan d'action.

Selon l'employeur, cette dernière a démontré son expertise dans la négociation et a suggéré de régler les points litigieux, sous forme d'ententes écrites, sans attendre les prochaines négociations. Celle-ci a aussi appris aux représentants patronaux et syndicaux une façon de négocier moins agressive pour que tous puissent en ressortir gagnants.

La partie patronale a relaté que la médiatrice réussissait efficacement durant la médiation pré-arbitrale de griefs à transposer les dires de l'autre partie afin de bien faire comprendre cette dernière. La partie syndicale a indiqué, pour sa part, qu'elle avait apprécié les suivis de la médiatrice lors de cette médiation ainsi que les tableaux qu'elle a réalisés. Concernant la discussion sur la sous-traitance, la partie patronale a mentionné avoir été quelque peu réticente à réaliser cette activité, mais uniquement au début et a affirmé être consciente que la médiatrice ne devait servir qu'à titre de facilitatrice durant cet exercice.

L'étape de suivi et d'évaluation de la médiation préventive s'est effectuée auprès des deux parties et en compagnie de la médiatrice de 2005 à 2008 (voir tableau VIII, p. 141). Il y a eu préalablement des suivis sommaires (2⁸) en 2005-2006 puis une étape principale de suivi en deux parties en 2006 et 2007 avec une extension pour l'année 2008. La première partie du suivi a nécessité la participation de l'employeur et du syndicat afin d'effectuer un suivi des actions du plan d'action. Ce suivi a permis de constater en 2006 qu'un peu plus de la moitié (23⁹) des actions, surtout celles essentielles, avaient été réalisées en entier par les deux parties, qu'une quantité considérable (13⁹) n'avait pas été réalisée et que quelques-unes (6⁹) avaient été incomplètes, irrégulières ou à améliorer (voir tableau XII, p. 144 et tableau XIII, p. 145).

L'employeur et le syndicat ont ensuite rempli un questionnaire développé par la médiatrice à partir des objectifs communs, orientations et sous-orientations de la médiation puis ont évalué les objectifs de médiation (6¹⁰) d'un bilan plus général. Le tout a ensuite été comptabilisé par la médiatrice dans un bilan des réalisations suite à la médiation avec certains commentaires (voir tableau VIII, p. 141). Ce bilan a entre autres mis en lumière le fait que l'évaluation des objectifs de médiation par l'employeur ainsi que par le syndicat était relativement similaire après la démarche de médiation même si l'employeur percevait davantage d'amélioration que le syndicat (voir graphique 15, p. 146).

⁸ : Nombre de suivis sommaires.

⁹ : Nombre d'actions du plan d'action réalisées, non réalisées, incomplètes, irrégulières ou à améliorer en 2006.

¹⁰ : Nombre d'objectifs de médiation d'un bilan plus général.

L'employeur et le syndicat ont conclu cette première étape complète du suivi en considérant la possibilité de développer par la suite un second plan d'action et en acceptant le retour de la médiatrice pour la réalisation de nouveaux bilans avec le personnel sur les lieux du travail.

Comme prévu, la médiatrice est revenue en 2007 pour effectuer la seconde partie du suivi et de l'évaluation des résultats avec des membres du personnel sur les lieux du travail. Ces derniers ont répondu individuellement ou en groupe à de nouveaux questionnaires. Ces documents se rapportaient aux attentes exprimées précédemment par les travailleurs et les superviseurs, mais aussi aux objectifs communs ainsi qu'aux orientations convenues lors du rapport final de la médiation. Les participants devaient aussi évaluer les objectifs du bilan plus général (voir graphique 16, p. 146). Les résultats et les commentaires des participants ont été regroupés dans des bilans des travailleurs, des superviseurs et des délégués syndicaux réalisés par la médiatrice. Le tout a montré que c'était les travailleurs qui avaient perçu le plus d'amélioration depuis le passage de la médiation même si les superviseurs avaient constaté aussi plusieurs avancées, surtout pour le bilan plus général.

Un autre bilan a vu le jour l'année suivante par les travailleurs syndiqués et les superviseurs. Les objectifs de médiation de celui-ci ont toutefois été quelque peu modifiés comparativement à ceux des bilans précédents. Ce bilan a permis notamment de faire ressortir qu'il y a avait eu de l'amélioration de 2007 à 2008 et que les superviseurs avaient fait une évaluation plus favorable que les travailleurs syndiqués de l'atteinte des objectifs de la médiation (voir graphique 17, p. 147).

Des commentaires ont aussi été émis sur l'étape du suivi et d'évaluation des résultats. La partie patronale a trouvé que le suivi aurait pu être plus approfondi, tout en indiquant qu'elle a mis ce dernier de côté assez rapidement et qu'elle aurait apprécié un suivi du ministère plus soutenu dans le temps. La partie syndicale a indiqué que le suivi du ministère avait été une réussite. De plus, elle a apprécié que la médiatrice vérifie les actions effectuées par l'employeur. Enfin, les représentants patronaux et syndicaux ont indiqué que la médiatrice avait relaté en 2007 que les deux parties étaient conscientes du travail réalisé et de celui à effectuer à l'avenir.

Les parties n'ont pas fait appel à la médiatrice lors de la négociation collective suivante et cette dernière a été un franc succès comparativement aux deux négociations précédentes. Il est pertinent de mentionner que les représentants patronaux et syndicaux interrogés ont reconnu

que le travail antérieur de la médiatrice les avait aidés à mener à bien ces négociations. Durant la négociation de 2009, l'employeur a affirmé avoir utilisé les enseignements de la médiatrice lors des interventions d'appui passées. Les deux parties ont beaucoup apprécié le travail de qualité de la médiatrice en plus d'avoir développé rapidement une relation de confiance avec celle-ci. Ils ont de plus mentionné que la médiatrice détenait une grande ouverture d'esprit en plus d'avoir une bonne capacité d'écoute. Les parties patronale et syndicale se sont entendues pour dire que le vocabulaire ainsi que l'approche utilisés par la médiatrice dans son intervention avaient été profitables pour eux, dans leur travail et leurs relations au quotidien.

Ainsi, grâce à la réalisation efficace du diagnostic des relations du travail, du plan d'action, du suivi, et grâce à la perception par les parties du rôle du médiateur ainsi que de ses autres actions, la médiation préventive a été un succès.

Tableau VIII : Étapes et périodes de la médiation préventive avec interventions d'appui du ministère du Travail

Étapes :	Périodes :
1. Diagnostic des relations du travail (médiation préventive)	2004-2005
1.1. Rencontres préliminaires et d'exploration (avec l'employeur, le syndicat et la médiatrice);	Février 2004 à mars 2005
1.2. Engagement par les deux parties (contrat écrit et verbal avec l'employeur, le syndicat et la médiatrice);	Mars 2005
1.3. Rapport des travailleurs syndiqués (établi par la médiatrice avec des travailleurs);	Avril 2005
1.4. Rapport des superviseurs (établi par la médiatrice avec des superviseurs);	Avril 2005
1.5. Analyse des diagnostics (avec l'employeur, le syndicat et la médiatrice);	Mai et juin 2005
1.6. Rapport final de la médiation (rédigé par la médiatrice).	Juin 2005
2. Plan d'action et exécution (avec interventions d'appui du ministère du Travail)	2005-2008
2.1. Planification des actions et élaboration d'un plan (avec l'employeur, le syndicat et la médiatrice);	Juin 2005
2.2. Exécution du plan d'action avec des interventions d'appui (avec la médiatrice et les parties) :	Juin 2005 à septembre 2008
2.2.1. Formation sur les types de négociations (NBI et négociation distributive);	Octobre 2005
2.2.2. Séminaire sur le protocole de négociation (ajouté à l'agenda des parties);	Décembre 2005
2.2.3. Accompagnement à la NBI et à celle traditionnelle (ajouté à l'agenda des parties);	Janvier et février 2006
2.2.4. Dossier de conciliation avec une recommandation concernant le renouvellement de la convention collective (ajouté à l'agenda des parties);	Février et mars 2006
2.2.5. Actions de suivi de la négociation au plan d'action (ajouté à l'agenda des parties);	Février et mars 2006
2.2.6. Séminaire sur les rôles respectifs, les valeurs et objectifs communs;	Mai 2006
2.2.7. Médiation pré-arbitrale de griefs avec rapport final de médiation;	Novembre 2006 à mars 2008
2.2.8. Discussion sur la sous-traitance avec les principes de la NBI (ajoutée à l'agenda des parties).	Mai et septembre 2008
3. Suivi et évaluation des résultats	2005-2008
3.1. Suivis sommaires (avec l'employeur, le syndicat et la médiatrice);	Décembre 2005 et mai 2006
3.2. Suivi complet des actions du plan d'action et évaluation sous forme de bilans (avec la médiatrice et les parties) :	Décembre 2006 à 2008
3.2.1. Bilan des réalisations suite à la médiation (établi par la médiatrice avec l'employeur et le syndicat);	Décembre 2006
3.2.2. Bilan des travailleurs syndiqués (établi par la médiatrice avec les travailleurs);	Juin 2007
3.2.3. Bilan des superviseurs (établi par la médiatrice avec les superviseurs);	Juin 2007
3.2.4. Bilan des délégués syndicaux (établi par la médiatrice avec les délégués);	Juin 2007
3.2.5. Bilan des superviseurs et des travailleurs syndiqués (établi par la médiatrice avec les superviseurs et les travailleurs).	2008

(Compilation par l'auteur à partir de données de la médiatrice du ministère du Travail du Québec sur la fonderie, 2010)

Tableau IX : Thèmes et objectifs des rapports de médiation (2005)

			Nombre total ¹¹ :
Rapport des travailleurs syndiqués	Thèmes :	1) Vision d'avenir : Donner l'heure juste et redonner confiance en l'avenir;	4
		2) Reconnaissance de l'expertise des travailleurs : Reconnaître, respecter et écouter les travailleurs;	
		3) Gestion du quotidien et règlement des problèmes sur les lieux du travail : Rapprocher la gestion sur les lieux du travail et faire en sorte que les superviseurs puissent régler rapidement et équitablement les problèmes sur les lieux du travail;	
		4) Reconnaissance syndicale : Reconnaître le rôle positif que le syndicat, ses représentants et ses délégués peuvent jouer dans l'entreprise.	
Principales préoccupations :			15
Suggestions d'amélioration :			20
Rapport des superviseurs	Thèmes :	1) Vision claire des orientations : Définir clairement les orientations, les partager avec les superviseurs et se donner les moyens pour les réaliser;	4
		2) Superviseurs, représentants de la direction : Compter sur les superviseurs et les consulter;	
		3) Superviseurs comme gestionnaires des lieux du travail : Redonner le pouvoir de gestion des lieux du travail aux superviseurs et définir la marge de manœuvre nécessaire pour l'exercer;	
		4) Relations patronales-syndicales : Apprendre à travailler ensemble.	
Principales préoccupations :			22
Suggestions d'amélioration :			23
Rapport final de médiation	Objectifs communs :	1) Faire connaître les orientations et partager une vision d'avenir;	4
		2) Écouter et impliquer les travailleurs;	
		3) Rapprocher la gestion des lieux du travail et régler rapidement et équitablement les problèmes sur les lieux du travail;	
		4) Se reconnaître mutuellement et apprendre à travailler ensemble.	
Orientations communes :			19
Sous-orientations communes :			30

(Compilation par l'auteur à partir de données de la médiatrice du ministère du Travail du Québec, 2010)

¹¹ : Nombre total par thèmes, par principales préoccupations, par suggestions d'amélioration, par objectifs communs, par orientations communes et par sous-orientations communes.

Tableau X : Nombre d'actions du plan d'action par catégories (2005-2006)

			Nombre total d'actions ¹² :		
Actions par étape :	Objectifs communs de la médiation :	1) Faire connaître les orientations et partager une vision d'avenir;	13	34	42
		2) Écouter et impliquer les travailleurs;	7		
		3) Rapprocher la gestion des lieux du travail et régler rapidement et équitablement les problèmes sur les lieux du travail;	7		
		4) Se reconnaître mutuellement et apprendre à travailler ensemble.	7		
	Suivi du plan d'action :		4		
	Suivi de la négociation (ajouté en 2006) :		4		
Actions par responsabilité :	Employeur, syndicat et médiatrice		4		42
	Employeur et syndicat		19		
	Employeur		16		
	Syndicat		3		
Actions par priorités :	Essentielles		20		42
	Importantes		14		
	Souhaitables		4		
	Sans mention		4		
Actions par échéancier :	En continu		19		42
	Jusqu'à décembre 2005		12		
	Jusqu'à juin 2006		2		
	Jusqu'à décembre 2006		7		
	À faire		1		
	En cours en 2006		1		

(Compilation par l'auteur à partir de données de la médiatrice du ministère du Travail du Québec, 2010)

¹² : Nombre total d'actions par étapes du plan d'action (objectifs, suivi du plan d'action et de la négociation), par responsabilités, par priorités et par échéancier.

Tableau XI : Nombre total d'actions du plan d'action par catégories (2005-2006)

Descriptions :	Éléments concernés :	Nombre total d'actions¹³ :
Nombre total d'actions en 2005 :		38
Nombre total d'actions en 2006 :		42
Objectif commun de la médiation avec le plus d'actions :	1 ^{er} objectif : Faire connaître les orientations et partager une vision d'avenir	13
Responsables ayant le plus d'actions à effectuer :	Employeur et syndicat	19
Types de priorités les plus élevés pour les actions :	Essentielles	20
Type d'échéance le plus répandu parmi les actions :	En continu	19

(Compilation par l'auteur à partir de données de la médiatrice du ministère du Travail du Québec, 2010)

Tableau XII : Nombre total d'actions du plan d'action réalisées, non réalisées et incomplètes, irrégulières ou à améliorer (2006)

		Réalisées	Non réalisées	À améliorer, à compléter ou irrégulières	Nombre total d'actions¹⁴ :
Étapes :	Propositions du rapport final	17	11	6	34
	Suivi du plan d'action	3	1	0	4
	Suivi de la négociation (ajouté en 2006)	3	1	0	4
Nombre total d'actions :		23	13	6	42

(Compilation par l'auteur à partir de données de la médiatrice du ministère du Travail du Québec, 2010)

¹³ : Nombre total d'actions en 2006, nombre d'actions pour l'objectif commun de la médiation avec le plus d'actions, par responsables ayant le plus d'actions à effectuer, par types de priorités les plus élevés pour les actions et par type d'échéance le plus répandu parmi les actions.

¹⁴ : Nombre total d'actions par étapes du plan d'action.

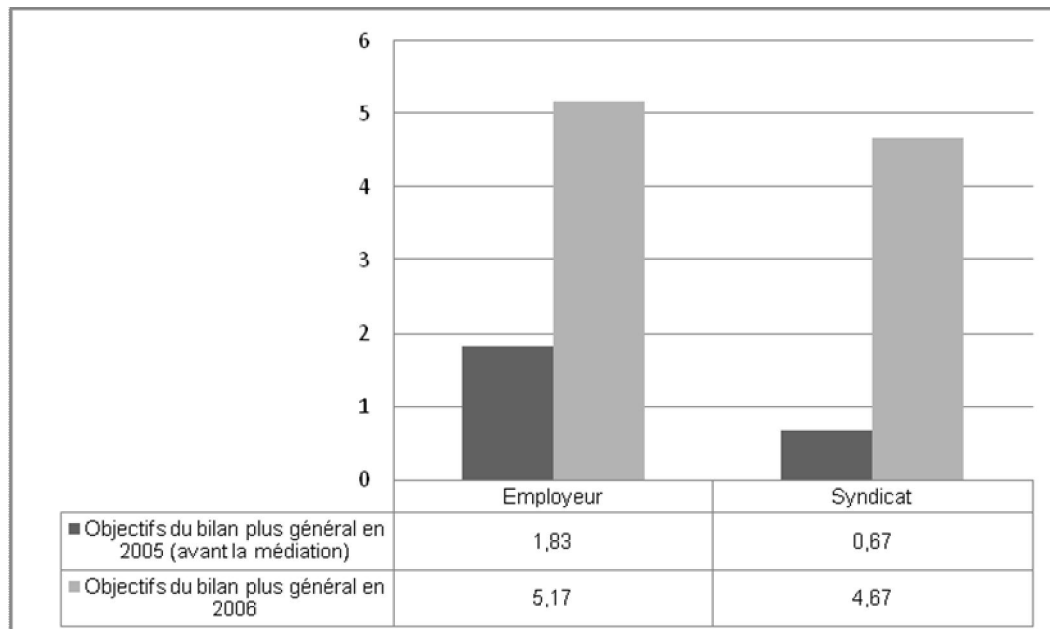
Tableau XIII : Nombre d'actions du plan d'action réalisées, non réalisées et incomplètes, irrégulières ou à améliorer (2006)

		Suivi des actions :	Types de priorités :	Responsabilités :				Nombre total d'actions ¹⁵ :		
				Employeur, syndicat et médiatrice	Employeur et syndicat	Employeur	Syndicat			
Actions par étape :	Actions des propositions du rapport final	Actions réalisées	Essentielles	3	5	1	1	10	17	34
			Importantes		2	4		6		
			Souhaitables			1		1		
		Actions non réalisées	Essentielles		3			3	11	
			Importantes		4	1		5		
			Souhaitables		1	2		3		
		Actions à améliorer, incomplètes ou irrégulières	Essentielles			2	1	3	6	
			Importantes		1	1	1	3		
		Actions du suivi du plan d'action	Actions réalisées	Essentielles	1	2			3	
	Actions non réalisées		Essentielles		1			1	1	
	Actions du suivi de la négociation	Actions réalisées				3		3	3	4
		Actions non réalisées				1		1	1	
Nombre total d'actions¹⁶ :				4	19	16	3	42	42	42

(Compilation par l'auteur à partir de données de la médiatrice du ministère du Travail du Québec, 2010)

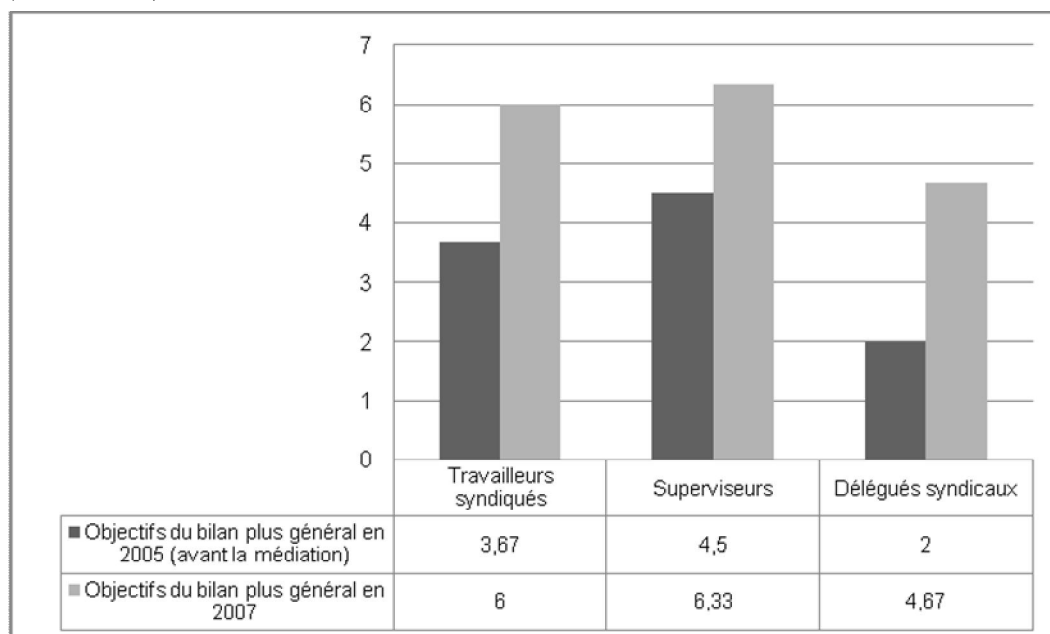
¹⁵ : Nombre total d'actions et nombre total d'actions par étape, par suivi des actions et par types de priorités.¹⁶ : Nombre total d'actions et nombre total d'actions par responsabilités.

Graphique 15 : Moyenne des évaluations de l'atteinte des objectifs du bilan plus général de l'employeur et du syndicat sur une échelle de 1 à 10 (2005-2006)



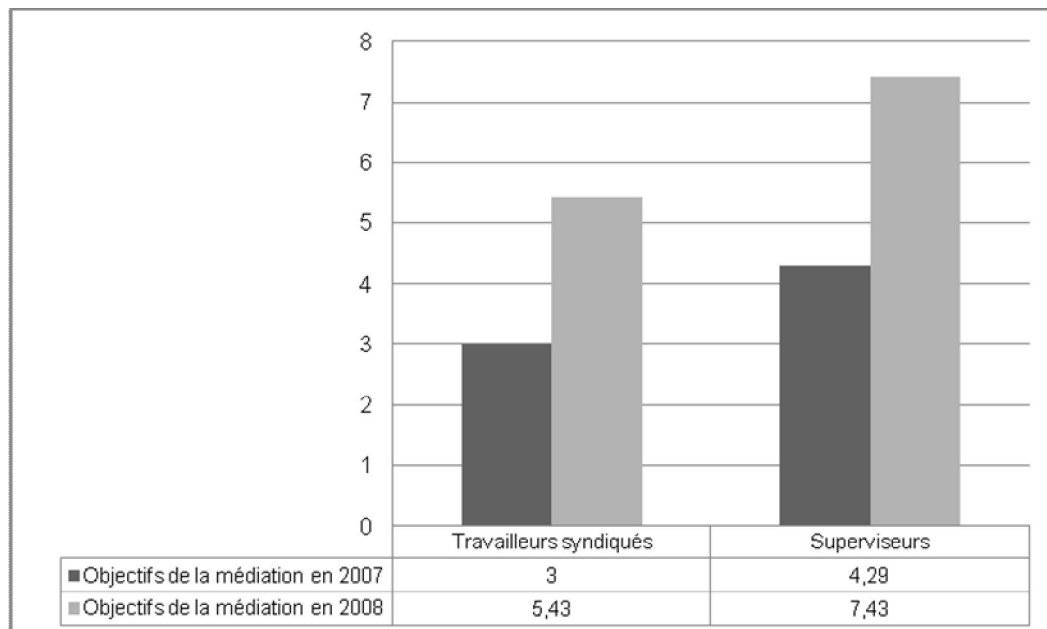
(Compilation par l'auteur à partir de données de la médiatrice du ministère du Travail du Québec, 2010)

Graphique 16 : Moyenne des évaluations de l'atteinte des objectifs du bilan plus général des travailleurs syndiqués, des superviseurs et des délégués syndicaux sur une échelle de 1 à 10 (2005-2007)



(Compilation par l'auteur à partir de données de la médiatrice du ministère du Travail du Québec, 2010)

Graphique 17 : Moyenne des évaluations de l'atteinte des objectifs du bilan des travailleurs syndiqués et des superviseurs sur une échelle de 1 à 10 (2007-2008)



(Compilation par l'auteur à partir de données de la médiatrice du ministère du Travail du Québec, 2010)

3.3 Variable intermédiaire : changement organisationnel

La fonderie a connu des changements organisationnels importants de 2000 à 2009. Dans la période de 2000 à 2002, l'entreprise a été marquée par un contexte économique plus difficile, par des problèmes en santé et sécurité du travail (SST), par des lacunes dans la gestion de la fonderie, par des relations houleuses ainsi que des divergences d'opinions entre les deux parties concernées. La culture organisationnelle de la compagnie, qui était depuis longtemps perçue comme étant entrepreneuriale, familiale, mais aussi paternaliste et permissive, a pris un virage vers la confrontation de 2000 à 2002. Les relations dans l'organisation sont ainsi passées d'harmonieuses dans les années 90 à mauvaises au début des années 2000. Concernant le style de direction, celui-ci était plus humain, plus proche des travailleurs avant le conflit de 2002-2003, mais aussi irrégulier dans la prise des décisions. Cette façon de fonctionner a ainsi été perçue comme étant problématique durant ces années par les différents acteurs.

Selon les personnes interviewées, les deux parties ont perçu qu'ils avaient mal joué leur rôle à cette époque. En effet, la haute direction détenait un faible niveau de *leadership* et d'implication dans la gestion de la compagnie à ce moment-là. Les représentants de la direction supervisaient, pour leur part, les opérations et s'impliquaient dans leur travail du mieux qu'ils

pouvaient avec les ressources ainsi que la latitude dont ils disposaient. L'équipe syndicale, puissante à cette époque, collaborait peu avec la partie patronale et employait la force, la pression ainsi que les menaces avec cette dernière. Pour ce qui est des employés, ceux-ci appréciaient leur travail, le réalisaient adéquatement, mais s'intéressaient de moins en moins à l'entreprise, limitaient leur implication, se méfiaient de l'employeur et se mobilisaient davantage syndicalement.

En 2002-2003, l'organisation et les deux parties ont vécu une négociation collective très difficile et une grève douloureuse. À ce moment-là, l'entreprise conservait une culture de confrontation, un style de direction autoritaire avec très peu de relations avec la partie syndicale. De plus, le rôle joué par les deux parties a été perçu comme étant mauvais et très difficile. De ce fait, la haute direction n'a pensé qu'à la productivité et la viabilité de la fonderie sans consulter ni faire de compromis avec le syndicat, mais aussi les travailleurs. Les représentants de la direction ont, de leur côté, fait fonctionner l'usine pendant que les syndiqués étaient en grève. Pour ce qui est des représentants syndicaux, ils ont voulu obtenir certaines demandes de l'employeur et ont refusé toutes ententes avec celui-ci qui tendaient à diminuer les conditions de travail des travailleurs. Enfin, les syndiqués ont défendu collectivement leurs intérêts avec le soutien de l'équipe syndicale.

Au retour de la grève jusqu'en 2005, l'entreprise a préconisé la productivité, la rentabilité et une diminution des coûts à tout prix. Une culture de discipline, sous tension, axée sur le rendement ainsi que sur la centralisation du pouvoir était ainsi bien installée durant cette période où les relations n'étaient pas très bonnes et où un style de direction autoritaire, rigide, mais aussi directif prédominait.

Le rôle joué par les deux parties a aussi été perçu comme étant mauvais à cette époque par les représentants des deux parties interrogés. Il faut dire que les parties étaient sur la défensive, peu coopératives et cultivaient le dénigrement ainsi que la confrontation. En effet, la haute direction, avec le fort *leadership* du nouveau directeur général et de la nouvelle directrice des ressources humaines, a été très rigoureuse dans sa gestion de la fonderie pour atteindre ses objectifs, mais n'a effectué aucun compromis ni consulté la partie syndicale à cet effet. Les gestionnaires, encore secoués par le conflit et les nombreuses mises à pied, détenaient un niveau de *leadership* ainsi que d'implication assez limité avec les nouvelles directives reçues par la haute direction. Les représentants syndicaux devaient, de leur côté, reprendre du service, se

reconstruire avec une nouvelle équipe syndicale, regagner la confiance des travailleurs et faire face aux nouvelles manières de procéder de l'employeur. Le niveau de collaboration et de *leadership* de ces derniers a été faible au retour du conflit puis ce niveau s'est amélioré peu à peu par la suite. Pour ce qui est des travailleurs syndiqués, leur niveau d'intérêt et de collaboration dans l'organisation a été plutôt moyen durant ces premiers mois de reprise des opérations parce qu'ils devaient continuer à travailler malgré leur déception vis-à-vis de la dernière négociation.

Des changements organisationnels ont été perceptibles dans l'entreprise à partir de 2005. Ils ont débuté par une prise de conscience et un étonnement chez l'employeur, lors de premières rencontres de concertation avec la partie syndicale et en présence de la médiatrice, concernant les problèmes similaires vécus par les superviseurs ainsi que les travailleurs sur les lieux du travail. C'est aussi en considérant les propos de ces deux groupes que l'employeur a admis, à cette époque, que des changements étaient nécessaires à leur niveau, mais aussi à travers l'entreprise. Les deux parties se sont aussi exprimées durant ces mêmes réunions. Ils ont échangé respectueusement lors d'une rencontre conjointe pour développer et s'entendre sur une compréhension commune des orientations à réaliser ensemble afin de changer la dynamique organisationnelle du moment. Ces premières discussions conjointes se sont effectuées grâce à l'ouverture d'esprit de l'employeur tout en permettant un espace de discussion à tous les acteurs concernés sur les préoccupations ainsi que les options envisageables. Il est à considérer que ces derniers événements correspondaient bel et bien aux prémisses d'un changement culturel, relationnel et du style de direction.

Il est aussi à noter que les deux parties ont bien joué leur rôle à ce moment-là. La haute direction, avec le fort *leadership* de la directrice des ressources humaines, s'est impliquée dans les différents échanges tout en étant à l'écoute de la partie syndicale et des gestionnaires. Les représentants syndicaux se sont engagés positivement dans ces rencontres conjointes avec le bon travail du conseiller syndical. Les représentants de la direction et les travailleurs ont aussi été disponibles et ont collaboré à cet effet.

Le changement culturel, le changement relationnel et le changement du style de direction se sont implantés par la suite grâce à la réalisation de plusieurs activités par les parties patronale et syndicale (comités, rencontres, formation, négociations, médiation...). Une culture de prévention a notamment pris davantage de place lorsque la santé et sécurité du travail (SST)

est devenue davantage une priorité pour l'entreprise selon la partie patronale. Une première rencontre importante de communication avec tout le personnel a aussi eu lieu en 2006 pour présenter les différents enjeux organisationnels du moment. À la négociation collective de 2006, une première NBI a été employée, puis une seconde à celle de 2009. Les parties patronale et syndicale ont aussi réglé avec succès plus d'une centaine de griefs et de mesures disciplinaires lors d'une médiation pré-arbitrale de griefs en 2007-2008. Il est à relater que ces deux exercices ont été perçus par les deux parties comme étant des réussites en soi, mais aussi comme un changement de culture pour la compagnie. Les deux parties ont ensuite participé à un séminaire sur les rôles, offert par le ministère du Travail en 2006, qui a permis une réflexion sur le développement d'un terrain commun en plus de faire ressortir des valeurs partagées par tous. Il est enfin nécessaire d'ajouter que la directrice des ressources humaines avait indiqué, au fil des démarches et des relations avec l'autre partie, que le syndicat n'avait pas tout le temps tort et qu'il était nécessaire pour lui de pouvoir fournir des résultats positifs à ses membres.

Concernant l'ensemble des rapports de travail et des relations hiérarchiques dans l'entreprise, ils ont connu eux aussi un changement. En effet, une reprise du dialogue patronal-syndical a eu lieu grâce à des actions se rapportant directement à la transmission de l'information, à la communication, à de la formation, mais aussi à la participation et à la consultation des travailleurs. Parmi les actions qui ont favorisé la coopération et des échanges fructueux entre les parties, il y a eu, entre autres, la mise en place d'un comité de relations du travail sur une base hebdomadaire pour discuter ainsi que régler ensemble des problèmes. Il y a eu la rencontre de communication entre l'employeur et son personnel en 2006 en plus de réunions d'amélioration des relations du travail pour permettre aux superviseurs de s'exprimer sur les problèmes organisationnels, sectoriels ainsi que les pistes de solutions. Un comité d'intérêts communs a pris place à partir de 2008 afin de permettre aux deux parties de discuter de nouvelles directives, de changements à venir dans l'organisation, de sujets litigieux et pour prioriser la prévention avant l'arbitrage. Il y a eu aussi le séminaire sur les rôles du ministère où les deux parties ont appris à se parler, se reconnaître mutuellement dans les limites de leurs pouvoirs respectifs tout en travaillant ensemble grâce à des exercices ciblés. Lors de la négociation collective de 2006 ainsi que celle de 2009, les deux parties se sont prises plusieurs mois à l'avance, ont discuté dans des rencontres conjointes tout en employant une NBI. Cette démarche a notamment permis à la directrice des ressources humaines et au conseiller syndical de mieux se connaître tout en développant une confiance, mais aussi une ouverture d'esprit commune.

Pour ce qui est du style de direction, celui-ci a changé à travers les différents comités et rencontres conjointes auxquels ont participé les deux parties, mais aussi lors de formations offertes aux superviseurs, à la haute direction ainsi qu'à l'équipe syndicale. Ce changement a pris de l'importance avec le départ, à la fin de 2005, du directeur général en place depuis le retour de la grève pour un nouveau dirigeant au style de gestion plus tempéré, stratégique et politique. Aussi, le travail de la directrice des ressources humaines a été reconnu pour avoir réussi à humaniser la gestion de la fonderie. Il est à relater que les parties patronale et syndicale ont employé une NBI en plus d'une négociation traditionnelle aux négociations de 2006 ainsi que de 2009 dans un esprit « gagnant-gagnant ». De plus, cette manière de négocier se rapportait bel et bien à un changement du style de direction puisqu'il y avait une réelle volonté chez les deux parties à travailler conjointement en tant que partenaires d'affaires tout en négociant sur des objectifs ainsi que des intérêts communs. Il est pertinent d'ajouter à ceci que les hauts dirigeants du bureau chef de l'entreprise avaient été convaincus en 2006 et par la directrice des ressources humaines de repousser le délai limite de la négociation collective de 48 heures afin que les deux parties puissent convenir d'une entente. Cette situation correspondait de ce fait à un changement dans le comportement de l'employeur puisqu'il avait affirmé auparavant ne plus désirer de longues négociations ni de dépassements des dates fixées.

Il a aussi été question, durant cette période, d'un ajustement du récent mécanisme de mesure des aptitudes employé par les ressources humaines afin de permettre aux travailleurs d'accéder à des postes. Les deux parties ont de plus participé à un processus de résolution de problèmes sur la sous-traitance avant la négociation collective de 2009 et cette dernière s'est finalisée environ 24 heures avant la date limite fixée, notamment grâce au bon travail de la directrice des ressources humaines, qui était revenue à la fonderie pour l'occasion. Concernant l'emploi de la sous-traitance, l'employeur a eu confiance à cette époque au syndicat en lui permettant de consulter et de commenter les contrats sur le sujet dans le comité approprié à cet effet.

Une médiation pré-arbitrale de griefs réussie et offerte par le ministère du Travail a aussi été employée en 2007-2008 pour permettre aux parties de régler ensemble plusieurs dossiers (griefs et mesures disciplinaires) tout en prenant conjointement certaines décisions. En ce qui a trait au séminaire sur les rôles du ministère, celui-ci s'est avéré efficace pour les parties participantes tout en sachant que le syndicat s'était aperçu, durant cet exercice, que l'employeur était ouvert à ce que ce dernier ait une place dans l'entreprise. D'autres initiatives liées à la prise

de décision ont suivi à partir de 2008 telles que l'instauration d'un délai de discussion de 20 jours avant le dépôt de griefs et le fait de permettre aux travailleurs de s'exprimer lors de tels dépôts. Il y a eu aussi une entente patronale-syndicale pour que l'employeur puisse informer préalablement le syndicat de toutes nouvelles procédures, directives ou mesures disciplinaires prévues et que les avertissements soient privilégiés avant l'emploi de mesures plus sévères. Il y a eu enfin une certaine collaboration à la mise en place de nouvelles politiques ainsi qu'à l'affichage de celles-ci sur les lieux du travail.

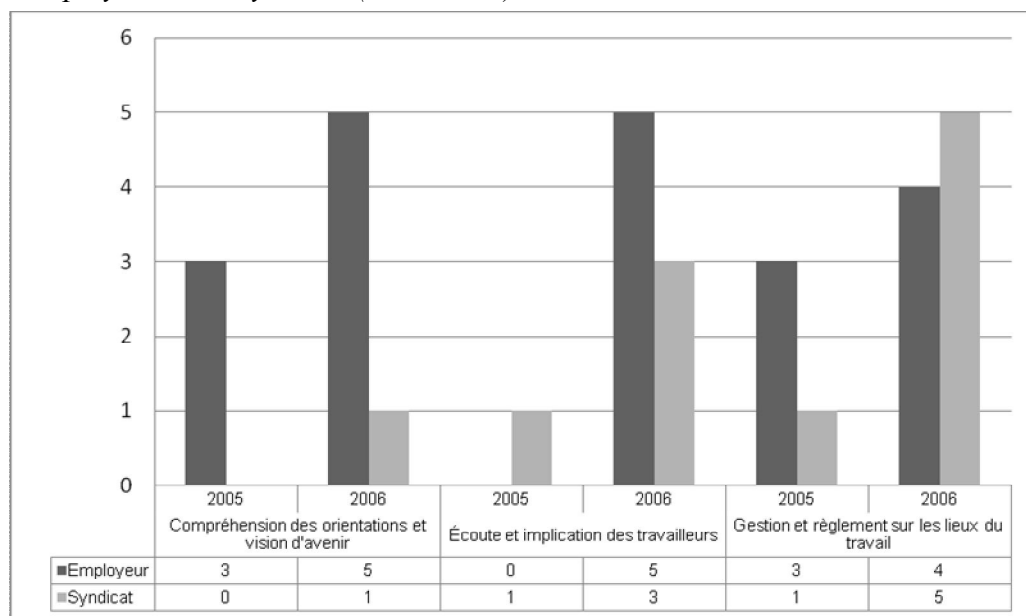
Cette présente période de réalisations d'actions, mais aussi d'échanges entre les parties patronale et syndicale a aussi permis de percevoir davantage le rôle qu'ont pu jouer ces derniers. La haute direction, qui a préalablement développé conjointement les activités à effectuer, s'est impliquée avec *leadership* dans les différentes activités prévues en relations du travail (comités, réunions, formations, rencontre de communication, négociations collectives, médiation pré-arbitrale de griefs...). Les représentants de la direction ont, de leur côté, secondé la directrice des ressources humaines et l'équipe de direction dans les comités en plus des négociations tout en étant ouverts à échanger avec le personnel sur les lieux du travail. La partie syndicale a aussi été bien présente à cette étape puisque le syndicat, avec l'expertise du conseiller syndical, a collaboré à l'élaboration des actions et a effectué des démarches concrètes (participation aux réunions, aux comités, aux assemblées syndicales, aux négociations, aux formations, aux séminaires...) tout en continuant à défendre ainsi qu'à représenter de son mieux les travailleurs. Les employés ont retrouvé de l'intérêt pour l'organisation en s'impliquant davantage dans leur travail, en participant aux réunions d'information, aux assemblées syndicales, mais aussi aux votes pour les conventions collectives. Enfin, certains d'entre eux ont joué leur rôle de délégués syndicaux en étant présents dans les différents comités conjoints et rencontres.

Il est pertinent de relater qu'un changement culturel a eu lieu dans l'organisation. Malgré certaines limites, des modifications ont été apportées à la SST concernant la compréhension des orientations avec le partage d'une vision commune d'avenir, mais aussi par rapport à un sentiment d'appartenance chez le personnel de la fonderie (voir graphique 18, p. 153, graphique 19, p. 154 et graphique 20, p. 154). Il est intéressant d'ajouter que la directrice des ressources humaines, le conseiller syndical et le président du syndicat ont admis en 2009 avoir réussi à développer une culture des relations du travail à leur image. En effet, des valeurs de respect, de transparence, d'ouverture d'esprit, de communication et tout ce qui touche à l'intérêt

commun ont été appliqués dans des actions concrètes de tous les jours. Un changement relationnel a aussi pris place à cette époque puisque les deux parties ont appris à discuter ensemble, à s'écouter, à coopérer et à se faire à nouveau confiance dans les comités conjoints, les rencontres ainsi que les négociations (voir graphique 18, p. 153, graphique 19, p. 154 et graphique 20, p. 154).

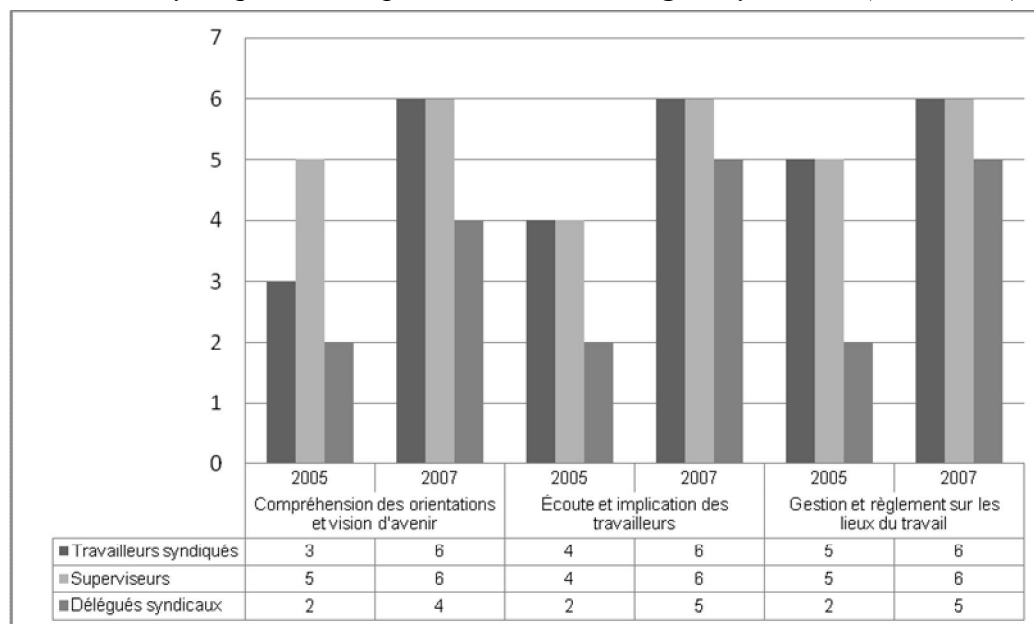
Enfin, le style de direction de l'employeur a connu un certain changement. En effet, l'employeur a modifié sa manière de travailler avec le syndicat en discutant avec celui-ci, en changeant la perception qu'il avait de ce dernier, en considérant davantage son rôle au sein de l'organisation tout en améliorant la gestion et le règlement des problèmes sur les lieux du travail (voir graphique 18, p. 153, graphique 19, p. 154 et graphique 20, p. 154). Il est toutefois à considérer que l'écoute et l'implication des travailleurs sont restées limitées malgré une certaine amélioration. De plus, l'employeur a continué à prendre seul la plupart de ses décisions tout en axant sa gestion sur la discipline. Finalement, les parties patronale et syndicale ont perçu avoir bien joué leur rôle durant cette période de changements et se sont impliquées avec intérêt dans différentes actions concrètes. Il est de ce fait pertinent d'indiquer qu'un changement organisationnel a eu lieu à la fonderie à partir de 2005.

Graphique 18 : Compréhension des orientations et vision d'avenir, écoute et implication des travailleurs et gestion et règlement sur les lieux du travail (de 1 à 10) - Bilan plus général de l'employeur et du syndicat (2005-2006)



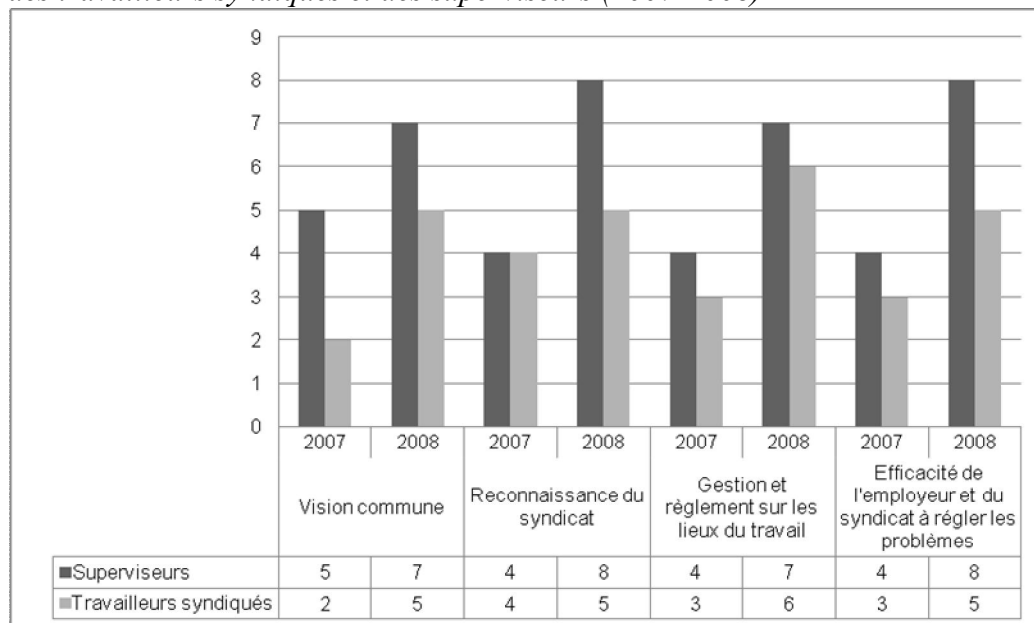
(Richard, Bilan des réalisations suite à la médiation du ministère du Travail du Québec, 2006, p. 5)

Graphique 19 : Compréhension des orientations et vision d'avenir, écoute et implication des travailleurs et gestion et règlement sur les lieux du travail (de 1 à 10) - Bilan plus général des travailleurs syndiqués, des superviseurs et des délégués syndicaux (2005-2007)



(Richard, Bilan des travailleurs syndiqués suite à la médiation du ministère du Travail du Québec, 2007b, p. 5; Bilan des superviseurs suite à la médiation du ministère du Travail du Québec, 2007c, p. 9; Bilan des délégués syndicaux suite à la médiation du ministère du Travail du Québec, 2007d, p. 9)

Graphique 20 : Vision commune, reconnaissance du syndicat, gestion et règlement sur les lieux du travail et efficacité de l'employeur et du syndicat à régler les problèmes (de 1 à 10) - Bilan des travailleurs syndiqués et des superviseurs (2007-2008)



(Ministère du Travail, Document interne sur la fonderie, 2009b, p. 11)

3.4 Variable de contrôle : environnement organisationnel

La fonderie comptait entre 450 à 850 employés (cadres, syndiqués et contractuels) de 2000 à 2009 en plus d'exister depuis un peu plus de 70 ans au début du présent millénaire. Celle-ci appartenait à un important groupe minier canadien jusqu'à sa vente en 2006. Elle disposait d'une structure bureaucratique et centralisée jusqu'en 2005 où des changements organisationnels ont commencé à être implantés.

L'organisation a été marquée, dans le début des années 2000, par l'utilisation considérable de la sous-traitance et par des problématiques en environnement ainsi qu'en SST telles que l'exposition des individus à certains produits toxiques.

Depuis la fin des années 70, un seul syndicat représente les travailleurs de la fonderie. Ce syndicat était composé entre 279 et 530 membres de 2000 à 2009 avec une densité syndicale élevée (530 membres) de 2000 à 2002 (voir graphique 23, p. 161). Il y avait aussi une intensité et une vie syndicale très bonnes ces mêmes années (2000-2002) avec une mobilisation importante des membres ainsi qu'un syndicat fort. Concernant les membres en ce début de décennie, ils étaient composés d'hommes dont la moyenne d'âge était de 49 ans; ils étaient diplômés du secondaire ou détenaient des qualifications professionnelles dans un métier donné.

L'événement le plus important dans l'histoire des relations industrielles de la fonderie entre 2000 et 2009 a été la grève de 2002-2003. Ce laborieux conflit de plus de dix mois a été déclenché à partir de désaccords entre les parties patronale et syndicale portant notamment sur la flexibilité de la main-d'œuvre dans la gestion quotidienne des opérations. Celui-ci s'est ensuite terminé par l'acceptation de la dernière offre patronale à environ 53-54 % par les membres du syndicat puis le travail a repris de plus belle avec près de 125 travailleurs en moins dans un cadre de gestion plus rigide et soutenu (voir graphique 22, p. 160 et graphique 23, p. 161).

La principale contrainte extérieure pour la compagnie reposait sur la situation économique et la compétition internationale dans un marché assez instable du métal que traite la fonderie. Il a aussi été question d'un contexte très favorable pour la fonderie jusqu'en 2002 avec, entre autres, le bon prix du métal traité par l'entreprise. Néanmoins, le tout a été plus difficile économiquement à partir de 2003 selon les deux parties. Il est à noter que c'est en 2002-2003

que l'organisation a repensé sa manière de gérer la fonderie afin d'optimiser ses opérations et faire du profit. Comme autres contraintes extérieures de moindres envergures, il y avait eu une pression provenant de la communauté entourant l'entreprise surtout après la grève de 2002-2003, mais aussi d'ordre politique, environnemental et gouvernemental.

De plus, les deux parties s'entendaient pour affirmer que les rapports de force étaient déséquilibrés de 2000 à la grève de 2002-2003 puisqu'il y avait une force syndicale importante depuis plusieurs années à la fonderie ainsi que des relations patronales-syndicales difficiles. Le tout a basculé en faveur de la partie patronale, à l'époque de la négociation collective ainsi que durant le conflit puis la force syndicale a été réduite au retour de la grève.

L'entreprise a connu une réorganisation importante en 2003 avec des mises à pied massives (environ 215 salariés) ainsi qu'une baisse importante en 2004 du nombre d'employés à temps plein (incluant les travailleurs syndiqués) (voir graphique 21, p. 160 et graphique 22, p. 160). Cette période de gestion autocratique et de rationalisation a été celle de certains changements tels que l'arrivée d'un nouveau directeur général et d'une nouvelle directrice des ressources humaines en 2003, mais aussi d'un déplacement de la main-d'œuvre ainsi que l'envoi d'une partie de la production de l'usine dans un autre établissement de l'entreprise en 2004. De plus, il y a eu l'implantation, dans les pratiques de gestion des ressources humaines, d'un programme de mesure des aptitudes, largement contesté, qui permettait aux travailleurs d'accéder à de nouveaux postes dans l'entreprise. Enfin, une démarche de recrutement, qui privilégiait de jeunes candidats diplômés et compétents, a eu lieu en 2004-2005. Cette dernière a permis une augmentation sensible du nombre d'employés à temps plein et de syndiqués (32 salariés de plus) pour 2005.

Cette époque de retour de grève et de restructuration a été très difficile pour le syndicat puisque la densité syndicale en 2003 a été la plus basse de toutes les années étudiées avec 279 membres comportant entre 15 et 25 années d'ancienneté (voir graphique 23, p. 161). Le tout a ensuite remonté sensiblement en 2004 avec 323 salariés membres (voir graphique 23, p. 161). L'intensité de la vie syndicale a aussi été faible dans ce temps-là avec peu de participants aux assemblées ainsi qu'une perte de confiance des membres en général. Un renouveau syndical a eu lieu en 2003-2004 avec un nouvel exécutif, de nouveaux délégués pour la plupart ainsi qu'un nouveau conseiller syndical.

Selon les dires des deux parties, le marché du métal que traite la fonderie a été plus difficile de 2003 à 2005. Ce marché a aussi eu un impact sur l'entreprise avec une baisse considérable du prix des actions de la compagnie en bourse en 2003-2004. De plus, la vente de l'entreprise a été envisagée à ce moment-là et celle-ci s'est finalement concrétisée par la suite. Concernant les rapports de force de 2003 à 2005, ils ont conservé un certain déséquilibre, dans les mois qui ont suivi le conflit, en faveur de la partie patronale puisque le pouvoir syndical était très faible et les membres divisés. Les rapports de force se sont ensuite relativement améliorés dans l'organisation jusqu'en 2005.

Les années 2005 à 2008 ont été importantes pour l'organisation avec l'acquisition complète en 2005 d'une autre entreprise de taille semblable et œuvrant dans le même secteur d'activité. Ce fut ensuite le tour de l'achat de cette nouvelle entité par un important groupe minier international l'année suivante. Il est à noter que ce dernier fonctionnait avec une structure opérationnelle décentralisée et des unités commerciales autonomes même si c'était le siège social qui donnait les lignes directrices de base. De ce fait, la fonderie a continué à opérer avec une structure centralisée, mais avec l'emploi de grandes décisions, de politiques et de stratégies qui n'étaient plus prises localement ni nationalement, mais bien à partir du siège social en Europe. Un nouveau directeur général a pris place de 2006 à 2008. C'est à cette même période qu'il y a eu une baisse considérable du nombre d'employés à temps plein et de syndiqués en 2007, mais aussi une augmentation importante de la taille de l'entreprise, surtout en 2008, avec une centaine de travailleurs syndiqués de plus parmi environ 240 employés nouvellement embauchés (voir graphique 21, p. 160 et graphique 22, p. 160).

Pour ce qui est du syndicat, il y a eu une stabilité du nombre de membres (345) en 2005-2006 puis en 2007-2008 (460 membres par année). Cette situation correspondait de ce fait à une augmentation considérable de la densité syndicale de 2005 à 2008 comparativement à 2004 (voir graphique 23, p. 161). Une amélioration importante de l'intensité de la vie syndicale a aussi été remarquée puisque celle-ci est passée de passable en 2005 à excellente en 2008 selon le syndicat. De plus, le nombre de participants aux assemblées se situait entre 100 et 300 membres dépendamment des sujets traités.

En ce qui a trait au marché du métal que traite la fonderie, celui-ci a été meilleur en 2006 et durant quelque temps selon l'employeur. Concernant les raisons pour lesquelles les deux parties avaient utilisé une médiation préventive, la première correspondait à l'arrivée en 2006

d'une négociation collective qui était prévue pour être difficile et qui pouvait entraîner un autre conflit non désiré par tous. La seconde raison se rapportait à une pression considérable de la part du président de la compagnie sur la direction de la fonderie puisque ce dernier ne désirait plus de longues négociations sans quoi des mesures sévères pouvaient être prises. Comme autres raisons d'utilisation du processus de médiation préventive, il y avait l'idée que la venue, en 2003-2004, de nouveaux représentants dans l'équipe de direction et dans celle syndicale avaient permis de débiter un changement dans les relations du travail. Enfin, il y avait le fait que les deux parties voulaient tenter autre chose pour changer la dynamique dans laquelle elles se trouvaient.

Cette époque de fusion et d'acquisition pour la fonderie a été aussi celle d'un équilibre dans les rapports de force entre les parties. Il faut dire que les parties patronale et syndicale ont affirmé qu'il y avait nécessité pour elles de retrouver un équilibre des forces entre elles. De plus, les travailleurs interrogés ont admis qu'il y avait eu des améliorations durant cette période, mais ont indiqué que les travailleurs syndiqués avaient commencé à ressentir, à partir de 2007, certains effets de l'arrivée du nouveau propriétaire.

La fonderie a connu un changement majeur à partir de 2008 lorsque l'organisation a mis en place un cadre de gestion en développement durable avec des politiques et des procédures plus complexes ainsi que rigides pour uniformiser ses opérations. C'est aussi en 2008 qu'il y a eu un changement informatique touchant principalement aux systèmes de paie et d'entretien ainsi qu'une expansion des produits et services grâce au projet électronique (technologie de fusion, recyclage, processus de réception et d'échantillonnage). Des modifications ont aussi été perçues dans l'équipe de direction avec le départ en 2008 de la directrice des ressources humaines et l'arrivée d'un nouveau directeur général l'année suivante. Il a de plus été question d'une légère baisse (une trentaine de salariés) du nombre d'employés et de syndiqués travaillant à temps plein en 2009 (voir graphique 21, p. 160 et graphique 22, p. 160). En ce qui a trait à la gestion des ressources humaines depuis l'arrivée du nouveau propriétaire, l'entreprise a mis beaucoup d'efforts dans l'amélioration des pratiques en SST, mais aussi dans la gestion des programmes et des données quantitatives.

Pour ce qui est de l'année 2008, celle-ci a été meilleure pour le syndicat, mais sa densité a connu une légère baisse en 2009 avec 43 membres en moins (voir graphique 23, p. 161). En 2009, le syndicat était composé généralement d'hommes de 41-42 ans, la moyenne d'année

d'ancienneté se situait entre 15 et 25 ans et un tiers des membres était de jeunes travailleurs. Concernant l'intensité de la vie syndicale, les représentants syndicaux et les travailleurs interrogés étaient partagés. En effet, les premiers l'avaient perçue comme excellente en 2008-2009 tandis que les seconds avaient indiqué que les travailleurs syndiqués avaient modifié leur façon de faire depuis quelques années vis-à-vis de leur participation aux assemblées, mais aussi à la vie syndicale.

L'année 2009 a été marquée par une négociation collective qui a été perçue comme une belle réussite pour plusieurs. En effet, une NBI a été réalisée à ce moment-là. Les parties se sont aussi entendues environ 24 heures avant la date limite du contrat de travail et la nouvelle convention collective a été adoptée à 87 %.

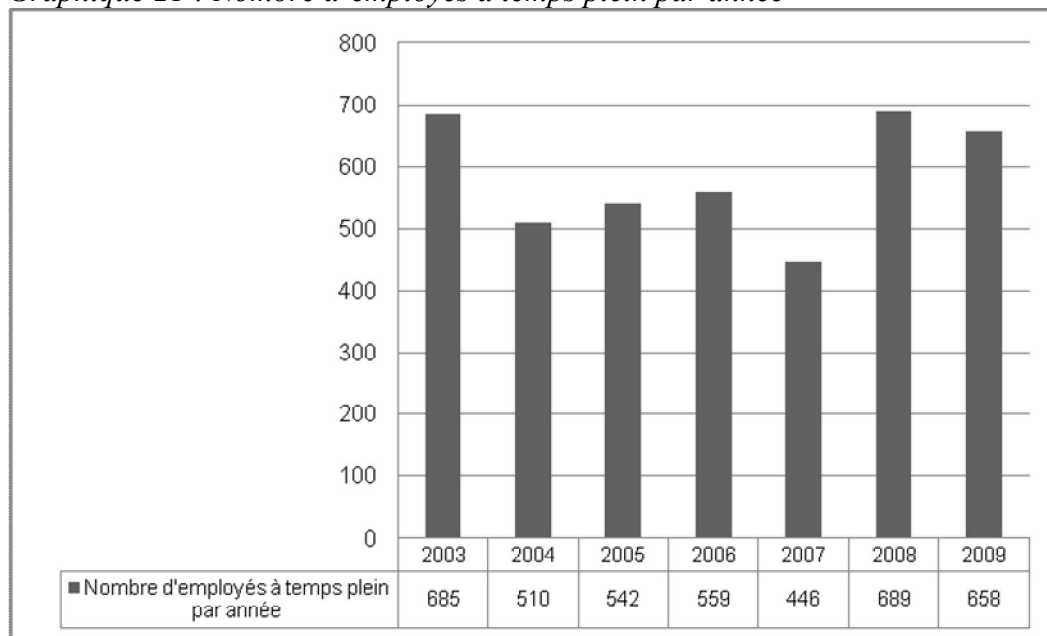
Il est pertinent de mentionner que 2008 et 2009 ont été perçues, selon l'employeur, comme des années difficiles pour le marché du métal que traite la fonderie en plus d'être liées à un ralentissement économique mondial. Du côté des travailleurs, il a été question que le prix et le traitement du métal employé par la compagnie avaient augmenté depuis 2006. Ces derniers n'étaient toutefois pas persuadés d'une perte évidente de rentabilité chez l'entreprise en raison du contexte économique du moment.

Concernant la perception de l'équilibre dans les rapports de force entre les parties durant cette dernière période, celle-ci n'a pas semblé être la même par tous les protagonistes. En effet, les travailleurs syndiqués ont indiqué qu'ils n'avaient plus de pouvoir depuis 2006-2008 et que les cadres, mais aussi le syndicat vivaient la même chose. Les représentants syndicaux interviewés ont affirmé avoir été conscients d'un certain délaissement de la partie patronale dans certains rapports patronaux-syndicaux, et ce, malgré un bon travail réalisé à cette époque. Selon les gestionnaires interrogés, la partie syndicale n'avait pas perdu de pouvoir durant ces dernières années.

En terminant, il est pertinent d'indiquer qu'il s'est passé beaucoup de choses dans l'environnement organisationnel de l'entreprise de 2000 à 2009. En effet, il y a eu plusieurs modifications dans l'organisation, par rapport à l'histoire syndicale et à l'équilibre dans les rapports de force entre les parties. De plus, la compagnie a été soumise à d'importantes contraintes extérieures et de risques pour l'emploi. Il faut conclure sur le fait que l'environnement organisationnel a, entre autres, connu une grève, des négociations collectives, un contexte

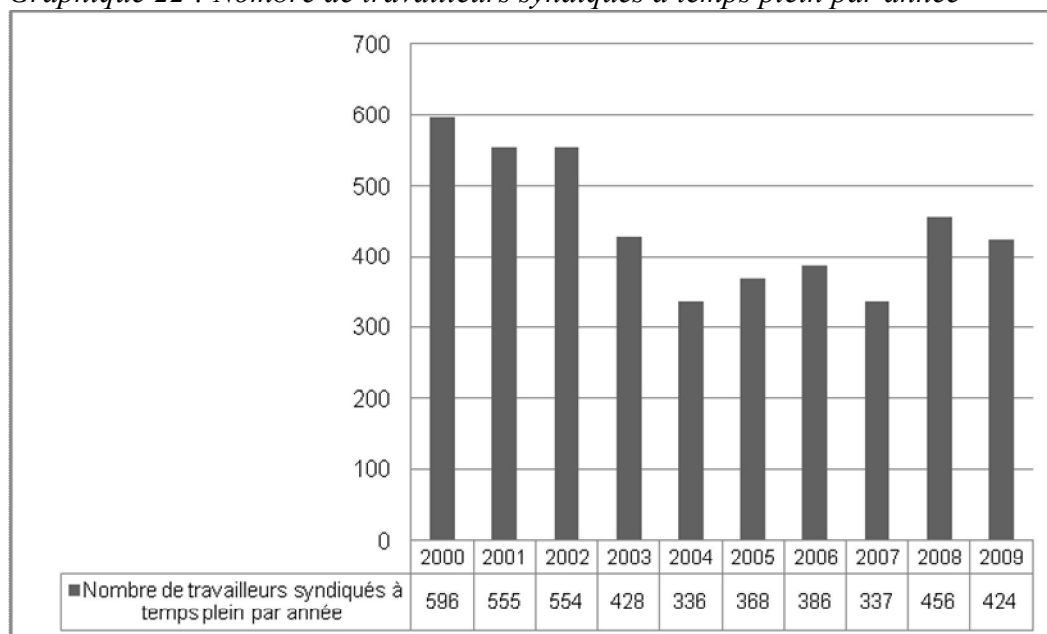
socio-économique influant, des modifications dans la gestion de l'entreprise, mais aussi dans l'équipe de direction et de celle du syndicat.

Graphique 21 : Nombre d'employés à temps plein par année

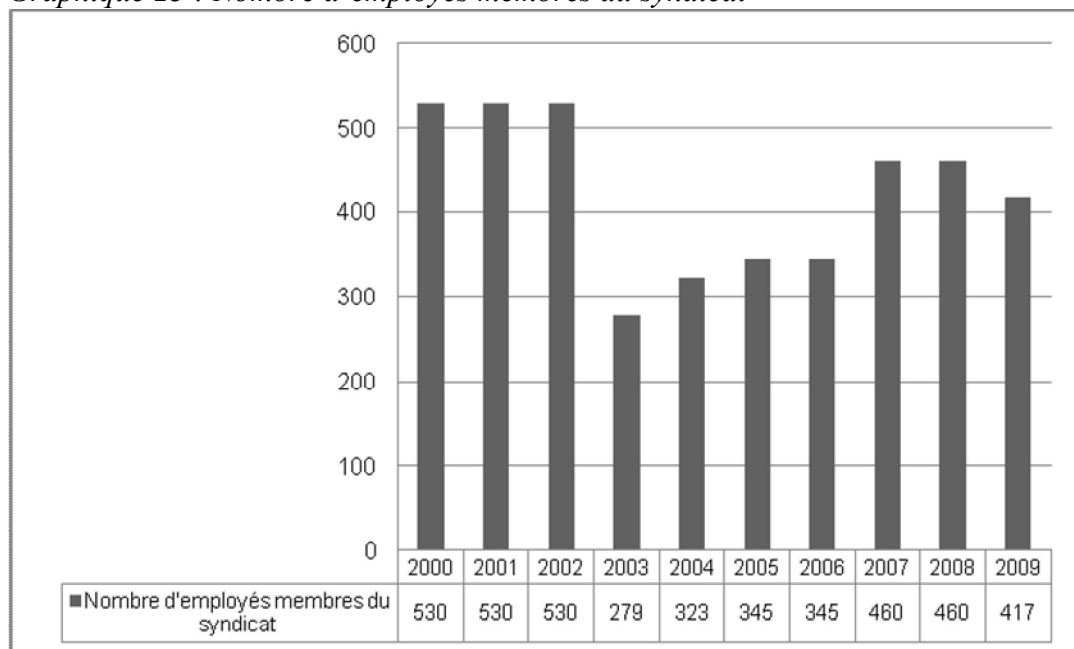


(Données recueillies de la fonderie, 2010)

Graphique 22 : Nombre de travailleurs syndiqués à temps plein par année



(Données recueillies de la fonderie, 2010)

Graphique 23 : Nombre d'employés membres du syndicat

(Données recueillies du syndicat, 2010)

Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats

4.1 Vérification des hypothèses

Il est à présent pertinent de réaliser une vérification des hypothèses à partir des résultats de l'évolution des variables obtenus grâce aux entretiens effectués dans l'entreprise étudiée. Les hypothèses se rapportent aux relations du travail, à la médiation préventive, au changement organisationnel et à l'environnement organisationnel.

4.1.1 Hypothèses : HG1.1, HG1.2, HG1.3, HG1.4 et HG1

Parmi les premières hypothèses à vérifier, il y a les hypothèses HG1.1, HG1.2, HG1.3 et HG1.4 qui concernent la relation entre les dimensions de la variable indépendante « médiation préventive » et le concept « changement organisationnel » de la variable intermédiaire. Il est ainsi nécessaire de débiter avec ces hypothèses, puis de finaliser le travail avec l'hypothèse générale HG1.

Hypothèse HG1.1

La première hypothèse (HG1.1) affirme que, toutes choses égales par ailleurs, l'établissement d'un diagnostic des relations du travail par le médiateur va aider à la mise en place d'un plan d'action. Le diagnostic des relations du travail et le plan d'action correspondent aux deux premières dimensions du concept « médiation préventive » de la variable indépendante du modèle conceptuel.

L'employeur et le syndicat ont participé en 2005 à un diagnostic des relations du travail avec la supervision d'une médiatrice du ministère du Travail durant tout le processus et lors de la rédaction des différents documents nécessaires (contrat d'engagement, rapports...) (voir tableau VIII, p. 141). Ces derniers ont suivi les étapes nécessaires en commençant les démarches par plusieurs conversations et rencontres effectuées séparément en 2005 dans le but de dresser le portrait des objectifs, des avantages ainsi que des difficultés de la médiation préventive. Une rencontre conjointe a ensuite eu lieu afin de confirmer les objectifs de la médiation, la manière de procéder et permettre la réalisation d'un contrat d'engagement.

Est venu ensuite le diagnostic des relations du travail qui a débuté par des rencontres préparatoires (voir tableau VIII, p. 141). Des entrevues individuelles ainsi qu'en groupes ont été réalisées auprès de travailleurs syndiqués et de superviseurs représentatifs de l'ensemble du personnel sur les lieux du travail. Des diagnostics ont été effectués durant ces entretiens et les résultats se sont retrouvés dans un rapport synthèse des travailleurs syndiqués et un autre des superviseurs (voir tableau VIII, p. 141). Ces deux documents ont comporté 37 principales préoccupations ainsi que 43 suggestions d'amélioration provenant des participants et qui ont été regroupées en 8 thèmes (voir tableau IX, p. 142). Une étape d'analyse s'est ensuite échelonnée sur un peu moins d'une dizaine de jours entre les représentants des parties respectifs (haute direction vs superviseurs et exécutif syndicaux vs délégués syndicaux) afin de permettre des échanges, une entente vis-à-vis des problèmes et solutions présentés dans les rapports ainsi que pour la suite des choses.

Une rencontre conjointe avec l'équipe de direction, les superviseurs, l'exécutif du syndicat et les délégués syndicaux a suivi pour le développement de 4 objectifs communs, de 19 orientations et de 30 sous-orientations à partir de ce qui avait été retenu dans les deux rapports, mais aussi lors des rencontres séparées (voir tableau IX, p. 142). Un rapport final a finalement regroupé ces derniers éléments (voir tableau VIII, p. 141). Il est à indiquer que le diagnostic des relations du travail a été apprécié par les deux parties. Celui-ci a notamment permis à l'employeur de remarquer les problèmes similaires vécus par son personnel sur les lieux du travail en plus d'offrir une ouverture au dialogue à tous les participants.

C'est à partir des préoccupations et des suggestions d'amélioration développées lors du diagnostic, mais aussi par le travail d'analyse et de réflexion des deux parties, qu'un plan d'action a été élaboré par l'exécutif syndical, l'équipe de direction et le support de la médiatrice lors de rencontres prévues à cet effet (voir tableau VIII, p. 141). Il est à indiquer que tous les objectifs de médiation, convenus lors du rapport final du diagnostic en plus des orientations et sous-orientations à mettre en œuvre, ont été essentiels au développement des actions du plan (voir tableau IX, p. 142).

Parmi les 38 actions élaborées en 2005 (voir tableau X, p. 143 et tableau XI, p. 144), il a été question de comités, de réunions entre les deux parties pour informer, échanger et discuter entre autres des problèmes d'application de la convention collective, mais aussi des moyens pour favoriser la reconnaissance ainsi que la participation des travailleurs. Il y a eu aussi le fait

de pouvoir consolider et supporter le travail des superviseurs par des rencontres ainsi que de la formation. D'autres actions se sont rapportées au suivi du plan d'action par la réalisation d'un bilan de la médiation avec une évaluation des résultats et à des interventions d'appui du ministère telles qu'une médiation pré-arbitrale, un exercice sur les rôles ainsi qu'une formation conjointe sur la négociation basée sur les intérêts (NBI). Enfin, les actions ont touché en bonne partie à la santé et sécurité du travail (SST), à la convention collective, à la sous-traitance, à la communication, à la polyvalence et à la gestion du personnel. Toutes les actions ont de plus été numérotées puis regroupées par objectif. Elles ont aussi été classées par ordre de priorités et par personnes responsables tout en suivant un échéancier précis.

D'autres interventions d'appui du ministère du Travail ont vu le jour durant l'exécution du plan d'action par les deux parties et grâce à la démarche préventive ainsi que de concertation. Il a de ce fait été question d'un séminaire sur le protocole de négociation, d'un accompagnement à la NBI et à celle traditionnelle. Il y a eu un dossier de conciliation avec un protocole de négociation de la médiatrice, l'ajout d'actions de suivi de la négociation au plan d'action ainsi qu'une facilitation en NBI sur la sous-traitance (voir tableau VIII, p. 141).

La première hypothèse (HG1.1) est ainsi confirmée puisque l'établissement d'un diagnostic des relations du travail par la médiatrice a permis d'aider à la mise en place adéquate d'un plan d'action et comme en témoignent les bilans des actions entreprises par les deux parties.

Hypothèse HG1.2

La deuxième hypothèse (HG1.2) relate que, toutes choses égales par ailleurs, l'établissement d'un plan d'action par le médiateur contribue au changement organisationnel. Le plan d'action se rapporte dans la recherche à la deuxième dimension du concept « médiation préventive » de la variable indépendante et le changement organisationnel correspond au concept de la variable intermédiaire.

La fonderie a fonctionné, avant 2005, avec une culture de confrontation. Celle-ci a aussi entretenu des relations patronales-syndicales conflictuelles tout en employant un style de direction à la fois irrégulier et axé sur la discipline. De plus, la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle a été mauvaise puisqu'elles ont été en opposition la majeure partie du temps durant ces premières années.

L'année 2005 et celles suivantes, jusqu'en 2007-2008, ont été marquées par l'élaboration d'un plan d'action (voir tableau VIII, p. 141). Ce dernier a comporté 38 actions qui ont été développées en 2005 par l'exécutif syndical, l'équipe de direction ainsi que la médiatrice à partir des 4 objectifs communs de la médiation, des 19 orientations et des 30 sous-orientations convenues précédemment (voir tableau IX, p. 142, tableau X, p. 143 et tableau XI, p. 144). Ces actions ont été numérotées ainsi qu'associées à un ordre de priorités, à des personnes responsables et à un échéancier précis (voir tableau X, p. 143). Celles-ci correspondaient davantage à l'objectif de faire connaître les orientations et de partager une vision d'avenir en plus d'être majoritairement des actions essentielles à réaliser conjointement ainsi que de manière continue par l'employeur et le syndicat (voir tableau XI, p. 144). Il est à noter que les actions ont porté sur l'implantation de réunions, de comités, de formations en plus d'activités d'appui du ministère pour mieux supporter et améliorer le travail des deux parties. Ces actions se sont entre autres rapportées à la SST, la communication, la gestion du personnel, la polyvalence, mais aussi à la convention collective et au suivi du plan d'action. De plus, quatre actions sur le suivi de la négociation se sont ajoutées au plan d'action lors de la négociation collective de 2006 en plus de certaines nouvelles interventions d'appui du ministère du Travail dès 2005 (voir tableau VIII, p. 141).

Le changement organisationnel, qui a fait son apparition à l'étape du diagnostic des relations du travail, s'est implanté véritablement à la fonderie dans les mois suivants l'élaboration du plan grâce à la réalisation de plusieurs des actions par les parties. Certaines d'entre elles ont porté, entre autres, sur l'hygiène, la santé et l'environnement (comité, information, liaison entre départements...), ce qui a eu pour effet de permettre aux parties de développer dans l'entreprise une culture de SST et de prévention. Parmi les actions réalisées, certaines ont contribué directement au changement relationnel. Cela a été le cas d'un comité en relations du travail entre les deux parties pour discuter des situations communes, d'une première rencontre de communication entre l'employeur et les travailleurs sur les différents enjeux, mais aussi de réunions de soutien entre superviseurs.

D'autres actions correspondaient à des interventions d'appui offertes par le ministère du Travail (voir tableau VIII, p. 141). Il y a eu notamment la participation des parties patronale et syndicale à une formation sur les types de négociation par la médiatrice ainsi qu'à un séminaire sur le protocole de négociation. Ces activités d'apprentissage et de planification ont par la suite permis l'utilisation avec succès d'une NBI avec la médiatrice à la négociation collective de 2006.

La médiatrice a aussi effectué un travail de facilitation à la négociation traditionnelle et de conciliation avec une recommandation pour le renouvellement de la convention collective de 2006 qui a nécessité un changement de comportement de la haute direction afin d'accepter de repousser le délai limite de la négociation de 48 heures. Une médiation pré-arbitrale de griefs en 2007-2008 et un séminaire sur les rôles en 2006 ont aussi fait partie des actions entreprises par les deux parties avec le soutien de la médiatrice. Cette médiation a été un processus conjoint et réussi de règlement des dossiers en plus d'un changement de culture pour l'entreprise avec la NBI. En ce qui a trait au séminaire, il a offert aux participants une réflexion sur les responsabilités de chacun, les valeurs partagées et le développement d'un terrain commun tout en permettant à l'employeur d'offrir une place au syndicat dans l'organisation. Un exercice de résolution de problèmes sur la sous-traitance a été réalisé par la suite avec la médiatrice pour que les deux parties puissent se comprendre tout en se préparant à la négociation collective de 2009. Enfin, il est à indiquer que les deux parties ont bien employé, dans leurs différents échanges au quotidien, ce qu'ils avaient appris des différents services du ministère.

C'est donc grâce à l'établissement adéquat du plan d'action par la médiatrice et l'exécution des différentes interventions d'appui du ministère que le changement organisationnel a eu lieu à la fonderie avec la réalisation des différentes actions patronales-syndicales (voir graphique 18, p. 153, graphique 19, p. 154 et graphique 20, p. 154). Il est à mentionner que ce changement a été perçu par le développement d'une culture des relations du travail misant sur l'ouverture d'esprit, le respect, la communication, la transparence ainsi que la prévention. Le changement a été d'ordre relationnel puisque les discussions, l'écoute et la confiance sont devenues possibles grâce à la coopération entre les deux parties dans les comités et les rencontres nouvellement employés. Celui-ci s'est aussi rapporté au style de direction parce que la partie patronale a réussi à humaniser la gestion de la firme et à modifier sa manière de fonctionner avec le syndicat en le considérant comme un partenaire d'affaires. L'employeur a de plus amélioré sa gestion des problèmes sur les lieux du travail même s'il a continué seul la prise des décisions tout en employant la discipline.

Selon les représentants patronaux et syndicaux interrogés, la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle a été positive durant la période de réalisation des actions. Effectivement, la haute direction s'est impliquée énormément en utilisant un fort *leadership* dans les différentes démarches et activités conjointes. Les représentants de la direction ont, de leur côté, suivi les traces de cette dernière en participant aux comités et aux négociations ainsi qu'en

échangeant avec les travailleurs. Le syndicat a, pour sa part, collaboré efficacement aux formations, aux réunions et surtout à la négociation de 2006 dans un esprit « gagnant-gagnant » avec l'employeur. Enfin, les travailleurs se sont impliqués dans leur travail, ont retrouvé confiance tout en s'intéressant davantage à l'entreprise et au travail syndical.

La deuxième hypothèse (HG1.2) est confirmée par les données recueillies lors de cette présente étude puisque l'établissement du plan d'action par la médiatrice a aidé au changement organisationnel.

Hypothèse HG1.3

La troisième hypothèse (HG1.3) indique que, toutes choses étant égales par ailleurs, un suivi par le médiateur contribue au changement organisationnel. Le suivi et l'évaluation des résultats se rapportent à la troisième dimension du concept « médiation préventive » de la variable indépendante de l'étude et le changement organisationnel se trouve être le concept de la variable intermédiaire.

De 2000 à 2005, l'organisation a conservé une culture de confrontation, des relations houleuses et un style de direction changeant, sévère ainsi que centré sur le court terme. Pour ce qui est de la perception du rôle joué par les deux parties durant ces années, celle-ci n'a pas été bonne parce que les parties patronale et syndicale n'ont pas vraiment collaboré et sont restées sur la défensive.

Un changement organisationnel a eu lieu à la fonderie à partir de 2005 avec l'emploi d'une médiation préventive. Ce changement, qui a débuté à l'étape du diagnostic des relations du travail et qui s'est ancré véritablement dans l'entreprise avec l'élaboration du plan d'action, s'est poursuivi lors du suivi de la médiation par la médiatrice (voir tableau VIII, p. 141). Ce dernier a comporté préalablement deux suivis sommaires du déroulement du plan d'action qui ont eu lieu lors d'interventions d'appui du ministère en 2005 et 2006. Il y a eu aussi le suivi principal qui s'est effectué en deux parties en 2006 et 2007 avec une extension en 2008. Il est à ajouter que l'employeur et le syndicat ont effectué dans l'organisation le suivi du plan d'action de manière continue ainsi que sur une base mensuelle de 2005 à 2006.

La première partie du suivi principal par la médiatrice a eu lieu à la fin de 2006 avec la participation de représentants de la direction et du syndicat (voir tableau VIII, p. 141). Cette étape a permis aux deux parties de constater que plus de la moitié des actions (23 actions sur 38), surtout celles essentielles, avaient été effectuées par l'employeur ainsi que le syndicat depuis 2005, qu'une quantité substantielle (13 actions) n'avait pas été réalisée et que quelques-unes (6 actions) étaient incomplètes, irrégulières ou à améliorer (voir tableau XII, p. 144 et tableau XIII, p. 145).

Des questionnaires, développés par la médiatrice à partir du diagnostic de la médiation, ont par la suite été remplis par l'employeur et le syndicat. Ceux-ci ont permis d'évaluer les objectifs et les orientations de la médiation préventive en plus de la situation organisationnelle qui prévalait avant ainsi qu'après le passage de la démarche (voir graphique 15, p. 146). Un bilan des réalisations suite à la médiation a ensuite été rédigé par la médiatrice à partir de ces éléments (voir tableau VIII, p. 141). L'employeur et le syndicat ont considéré, à ce moment-là, la possibilité de développer un second plan d'action en combinant certaines actions. Ils ont aussi accepté que la médiatrice revienne rencontrer le personnel sur les lieux du travail pour réaliser une suite au suivi.

La seconde partie du suivi principal par la médiatrice s'est effectuée au milieu de 2007 en compagnie de certains travailleurs syndiqués, superviseurs et délégués syndicaux qui avaient participé au diagnostic des relations du travail. Ces derniers ont ainsi répondu individuellement ou en groupes à de nouveaux questionnaires conçus par la médiatrice. Il est à mentionner que ces documents ont été développés à partir de leurs attentes, des objectifs et des orientations communs du diagnostic de la médiation. Comme ce fut le cas précédemment pour l'employeur et le syndicat, les participants ont évalué, mais aussi commenté la situation organisationnelle qui existait avant le passage de la démarche préventive ainsi qu'après, puis le tout s'est retrouvé dans des bilans écrits réalisés par la médiatrice (voir graphique 16, p. 146 et tableau VIII, p. 141).

Les derniers résultats du suivi se sont effectués à partir d'un bilan des travailleurs et des superviseurs réalisé par la médiatrice quelque temps après les deux premières parties du suivi (voir tableau VIII, p. 141). Celui-ci a présenté l'évaluation par des travailleurs et des superviseurs de sept objectifs de médiation, assez semblables à ceux de 2006-2007, tout en

comparant la situation organisationnelle de 2008 à celle de l'année précédente (voir graphique 17, p. 147).

L'étape de suivi et d'évaluation du processus par la médiatrice a été une bonne manière de consolider les engagements des deux parties. Cette étape a aussi permis de remarquer qu'un changement organisationnel avait eu lieu à la fonderie grâce notamment à l'instauration d'une culture des relations du travail et de prévention en SST, à davantage de coopération et de confiance dans les rapports de travail, mais aussi à une manière plus conciliante de penser et de gérer la fonderie chez l'employeur (voir graphique 18, p. 153, graphique 19, p. 154 et graphique 20, p. 154). Enfin, la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle lors du suivi de la médiation a été bonne. En effet, celles-ci ont bien participé, bien évalué, mais aussi bien apprécié cette étape qui s'est échelonnée sur quelques jours, dans un laps de temps de plusieurs mois, tout en permettant le maintien du changement organisationnel ainsi constaté.

En sachant que le suivi par la médiatrice a aidé au changement organisationnel, il est à présent possible de confirmer la troisième hypothèse (HG1.3).

Hypothèse HG1.4

À la quatrième hypothèse (HG1.4), il est question que, toutes choses égales par ailleurs, la perception des deux parties (patronale et syndicale) que le médiateur a bien joué son rôle contribue au changement organisationnel. La perception des deux parties que le médiateur a bien joué son rôle est indiquée comme étant la quatrième dimension du concept « médiation préventive » de la variable indépendante et le changement organisationnel correspond au concept principal de la variable intermédiaire.

L'organisation comportait, de 2000 à 2005, une culture de confrontation, des relations tendues tout en utilisant un style de direction non collaboratif. De plus, la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle a été mauvaise parce qu'elles limitaient leur collaboration tout en étant sur leurs gardes la majorité du temps. L'idée d'employer une médiation préventive par les deux parties avait été proposée par un conciliateur du ministère, assigné en 2002 au dossier de la négociation collective, après que celui-ci eut constaté l'ampleur des difficultés rencontrées dans l'organisation. Ce n'est que par la suite qu'une médiatrice, connue notamment du conseiller syndical, a pris place afin d'effectuer des rencontres d'exploration en 2004-2005 et après que le

ministère ainsi que l'employeur aient effectué des conversations au préalable (voir tableau VIII, p. 141).

La médiatrice a été active dans le dossier de la fonderie de 2005 à 2008. Celle-ci a rencontré les parties patronale et syndicale au début de 2005 puis est revenue quelque temps après afin de finaliser un contrat d'engagement écrit, mais aussi verbal pour la participation conjointe à une médiation préventive (voir tableau VIII, p. 141). L'exercice préventif a débuté par un diagnostic des relations du travail après que la médiatrice eut convaincu la partie syndicale d'y participer. La médiatrice a réalisé des entretiens individuels avec des travailleurs, puis des entretiens de groupes avec des superviseurs pour ensuite rédiger deux rapports avec les principales préoccupations et suggestions d'amélioration recueillies (voir tableau VIII, p. 141 et tableau IX, p. 142). Celle-ci a fait valider par la suite les documents, puis une période de réflexion a eu lieu avec l'employeur et le syndicat dans des réunions séparées. Ces rencontres d'analyse ont permis aux travailleurs et aux superviseurs de s'entretenir avec leurs parties respectives afin de finaliser l'analyse. C'est aussi à ce moment-là que l'employeur a pris conscience des problèmes semblables vécus quotidiennement par son personnel tout en écoutant les dires des superviseurs. Après les réunions séparées, la médiatrice s'est occupée de superviser activement la rencontre conjointe avec la haute direction ainsi que les représentants de la direction et du syndicat. Elle a offert son soutien durant cette rencontre d'élaboration des orientations et des objectifs communs puis a rédigé un rapport final à cet effet (voir tableau VIII, p. 141 et tableau IX, p. 142). La médiatrice a finalement coordonné des rencontres avec l'employeur ainsi que le syndicat pour la définition et le développement d'un plan d'action (voir tableau VIII, p. 141 et tableau X, p. 143 et tableau XI, p. 144).

Les représentants syndicaux interrogés ont indiqué avoir bien apprécié le rôle de la médiatrice à l'étape du diagnostic parce qu'elle avait été convaincante et qu'elle s'était déplacée pour rencontrer et écouter les employés dans leur milieu de travail. La partie syndicale a ajouté que la médiatrice était restée patiente, à l'écoute et crédible durant toute la démarche en plus d'avoir rédigé d'excellents rapports. Pour la partie patronale, la médiatrice a été une personne de confiance, compétente et d'expérience qui a permis aux participants de se connaître davantage, de se respecter tout au long du processus et de coopérer vers une reprise soutenue du dialogue.

Les mois qui ont suivi l'élaboration du diagnostic des relations du travail et du plan d'action ont été cruciaux puisque c'est durant cette période que les deux parties ont mis en application les nombreuses actions qu'elles avaient à réaliser pour qu'un changement puisse se mettre en place dans l'organisation. La médiatrice a soutenu efficacement les parties patronale et syndicale à cette époque ainsi que par l'intermédiaire des différentes activités offertes par le ministère de 2005 à 2008 (voir tableau VIII, p. 141).

Parmi les interventions d'appui du ministère, il y a eu une formation sur les types de négociations et un séminaire sur le protocole de négociation par la médiatrice en 2005 qui ont permis d'outiller les deux parties. La médiatrice a par la suite supporté les parties patronale et syndicale à la NBI réussie de 2006. Celle-ci a de plus été facilitatrice lors de la négociation traditionnelle, puis a réalisé un bon travail de conciliation en effectuant une recommandation pour le renouvellement de la convention collective. Le tout s'est ensuite finalisé après l'accord des hauts dirigeants à une extension de deux jours à la négociation et l'acceptation de la dernière offre par les travailleurs après deux rondes de votes. Les deux parties ont de plus bien collaboré durant cette négociation tout en employant les récents enseignements de la médiatrice. En effet, cette dernière leur a justement inculqué une manière de négocier « gagnant-gagnant » en plus de leur avoir suggéré de réaliser des ententes écrites à l'avance.

La médiatrice est revenue en 2006 pour donner un séminaire sur les rôles respectifs, les valeurs et objectifs communs qui a aidé les deux parties à mieux se parler, se comprendre tout en se rapprochant, selon l'employeur. Elle a aussi fait le suivi de la médiation et l'évaluation des résultats sur plusieurs jours de 2006 à 2008 (voir tableau VIII, p. 141). Cette dernière étape a nécessité la participation de l'employeur et du syndicat à la fin de 2006 pour constater les actions réalisées, pour évaluer la situation organisationnelle ainsi que permettre la production d'un premier bilan (voir tableau XII, p. 144, tableau XIII, p. 145, graphique 15, p. 146 et tableau VIII, p. 141). D'autres bilans ont été développés en 2007-2008 par des travailleurs, des superviseurs et des délégués syndicaux (tableau VIII, p. 141, graphique 16, p. 146 et graphique 17, p. 147). Il est pertinent d'ajouter à ceci que tous les documents (bilans et questionnaires) ont été développés ainsi que rédigés par la médiatrice, que l'employeur a indiqué qu'il aurait aimé un suivi plus approfondi de cette dernière durant encore un an, et que le syndicat avait apprécié le travail de vérification des actions auprès de l'employeur par la médiatrice.

La phase de suivi de la médiation, qui a été réalisée par la médiatrice, a ainsi permis de considérer qu'un changement organisationnel s'était implanté dans la firme (voir graphique 18, p. 153, graphique 19, p. 154 et graphique 20, p. 154). Celui-ci a été rendu possible par la valorisation d'une culture des relations du travail et de la SST, par davantage de coopération et de confiance dans les échanges au quotidien, mais aussi par une façon plus humaine pour l'employeur de faire fonctionner l'entreprise et de transiger avec le syndicat. Le changement organisationnel a aussi pris place grâce à la bonne perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle à l'étape du diagnostic, du plan d'action et du suivi.

C'est à cette même époque, que les parties patronale et syndicale ont participé activement à une médiation pré-arbitrale de griefs avec la médiatrice (voir tableau VIII, p. 141). Ce processus a été prévu au plan d'action et a été un succès dans le règlement de plus de 90 griefs avec des mesures disciplinaires. Selon les deux parties, la médiatrice a réussi à transposer adéquatement les dires ainsi que les visions de chacun pour une meilleure compréhension commune tout en effectuant de bons suivis avec la documentation et le *coaching* nécessaires. Un exercice de résolution de problèmes sur la sous-traitance a été réalisé par la médiatrice en 2008 (voir tableau VIII, p. 141). Même si l'employeur a été un peu frileux au début d'échanger sur la sous-traitance avec la partie syndicale, cette activité a permis aux parties patronale et syndicale de s'entendre sur plusieurs points avant la prochaine négociation. La médiatrice a aussi pris le temps d'indiquer aux deux parties qu'elles étaient maintenant capables de se parler et de travailler ensemble sans son soutien. À la négociation collective de 2009, les parties patronale et syndicale n'ont pas eu besoin des services de la médiatrice et ont employé ce qu'ils avaient appris ultérieurement de cette dernière pour finaliser cette activité avec succès.

Les parties ont finalement affirmé que l'intervention de la médiatrice de 2005 à 2008, avec ses différentes techniques de résolution de problèmes, les avait bien servies dans leur travail et leurs relations de tous les jours. Celles-ci ont aussi rappelé la rigueur, l'ouverture d'esprit, la capacité d'écoute ainsi que le professionnalisme de la médiatrice surtout lors du diagnostic des relations du travail et de la médiation pré-arbitrale de griefs.

En ayant montré que la perception des deux parties à l'effet que le médiateur a bien joué son rôle a aidé au changement organisationnel, la quatrième hypothèse (HG1.4) est à présent confirmée par les données de la présente recherche.

Hypothèse générale HG1

La première hypothèse générale (HG1) se rapporte au fait que, toutes choses égales par ailleurs, la médiation préventive amène un changement organisationnel. La médiation préventive se trouve être le concept de la variable indépendante du modèle et le changement organisationnel, le concept de la variable intermédiaire.

L'entreprise détenait une culture de confrontation, des relations organisationnelles difficiles et un style de direction tantôt paternaliste puis autocratique de 2000 jusqu'en 2005. De plus, la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle n'a pas été bonne compte tenu du peu d'implication des parties patronale et syndicale à améliorer leur sort.

La dynamique organisationnelle a commencé à changer à la fonderie à partir de 2005. Une médiatrice du ministère du Travail est venue en début d'année expliquer la médiation préventive aux deux parties de manière séparée, puis les a rencontrées conjointement pour la réalisation d'un contrat d'engagement (voir tableau VIII, p. 141). La démarche s'est amorcée par un diagnostic des relations du travail où la médiatrice a effectué des entretiens individuels et de groupes avec des travailleurs ainsi que des superviseurs. Deux rapports ont été rédigés par la médiatrice à cet effet (voir tableau VIII, p. 141). Ceux-ci ont regroupé les thèmes (8¹⁷), les principales préoccupations (37¹⁷) et les suggestions d'amélioration (43¹⁷) des personnes interviewées, puis ont été validés par les personnes concernées (voir tableau IX, p. 142). Les rapports ont ensuite été remis aux deux parties pour des fins d'analyse. Après une étape de réflexion de la haute direction et des représentants syndicaux de manière séparée, les superviseurs et les travailleurs se sont exprimés en développant davantage auprès de leur partie respective. C'est notamment durant cette phase d'analyse que l'employeur s'est aperçu que son personnel vivait des problèmes similaires au quotidien.

Une rencontre avec tous les participants, sous la supervision de la médiatrice, a eu lieu après les rencontres de réflexion. Ceux-ci se sont entendus sur des objectifs communs (4¹⁸), des orientations (19¹⁸) et des sous-orientations (30¹⁸) qui se sont retrouvés dans un rapport final formulé par la médiatrice (voir tableau IX, p. 142 et tableaux VIII, p. 142). Concernant le rôle de la médiatrice, les deux parties ont bien apprécié sa compétence, son écoute et son expérience

¹⁷ : Nombre de thèmes, de principales préoccupations et de suggestions d'amélioration des rapports.

¹⁸ : Nombre d'objectifs communs, d'orientations et de sous-orientations de la médiation du rapport final.

durant la démarche en plus de son passage dans l'entreprise pour, entre autres, rencontrer les travailleurs dans leur milieu de travail.

Après la réussite d'un diagnostic des relations du travail, mais aussi l'implication des deux parties dans une démarche de discussion sur les problèmes organisationnels ainsi que les solutions envisageables, il y a eu le développement d'un plan d'action par la médiatrice, l'équipe de direction et l'exécutif syndical en 2005 (voir tableaux VIII, p. 142). Lors de rencontres prévues à cet effet, plusieurs actions (38¹⁹) ont été planifiées à partir des objectifs, des orientations et des sous-orientations du rapport final de médiation (voir tableau X, p. 143 et tableau XI, p. 144). Ces actions ont été numérotées et associées à des personnes responsables. Elles ont de plus été classées par ordre de priorités en plus de faire partie d'un échéancier précis (voir tableau X, p. 143). Les actions se sont rapportées en grande partie à l'objectif de faire connaître les orientations et de partager une vision d'avenir (voir tableau XI, p. 144). Elles ont été majoritairement des actions essentielles à réaliser conjointement et de manière continue. Les actions correspondaient notamment à des réunions, des comités et des formations tout en se rapportant à la communication, la SST, la gestion du personnel, la polyvalence et au suivi du plan d'action. Il est à indiquer que des actions (4²⁰) de suivi de la négociation se sont ajoutées en 2006 en plus d'autres interventions d'appui du ministère dès 2005 (voir tableau VIII, p. 141 et tableau X, p. 143).

Le changement organisationnel s'est ancré à la fonderie grâce à la réalisation des actions du plan d'action par les parties patronale et syndicale (voir graphique 18, p. 153, graphique 19, p. 154 et graphique 20, p. 154). Une culture de SST et de prévention s'est développée par des actions portant sur l'hygiène, la santé et l'environnement (comité, information, liaison entre départements...). Il y a eu aussi l'implantation d'une culture des relations du travail par des rencontres, des comités et des formations misant, entre autres, sur l'ouverture d'esprit, le respect, la communication et la transparence. Un changement relationnel a pris place grâce à l'instauration d'un comité en relations du travail, d'une première rencontre de communication entre l'employeur et son personnel en plus de réunions de soutien entre superviseurs. Il est à noter que ces activités ont permis des discussions entre les deux parties sur les situations communes à améliorer. Le style de direction utilisé par l'employeur a aussi changé au fur et à mesure des échanges puisque la gestion s'est humanisée en considérant le syndicat comme un

¹⁹ : Nombre d'actions du plan d'action développées en 2005.

²⁰ : Nombre d'actions ajoutées en 2006 au plan d'action.

partenaire d'affaires tout en améliorant la gestion des problèmes sur les lieux du travail. C'est aussi durant cette période de réalisation des actions que la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle a été bonne. La haute direction s'est impliquée dans les différentes activités et actions avec un fort *leadership*, tandis que les représentants de la direction l'ont secondée en échangeant davantage avec les travailleurs. Du côté de la partie syndicale, les représentants syndicaux ont coopéré activement aux rencontres conjointes ainsi qu'aux négociations et les travailleurs ont retrouvé une certaine confiance tout en s'impliquant davantage dans leur travail.

Certaines des actions ont porté sur des interventions d'appui du ministère données par la médiatrice (voir tableau VIII, p. 141). Les deux parties ont de ce fait participé à une formation sur les types de négociation en plus d'un séminaire sur le protocole de négociation. Ces deux activités les ont notamment outillées dans l'emploi réussi d'une NBI en 2006 avec la médiatrice. Cette dernière a aussi réalisé un travail de facilitation et de conciliation à la négociation traditionnelle. L'acceptation par la haute direction d'une recommandation de la médiatrice pour le renouvellement de la convention collective de 2006 et deux rondes de votes en assemblées syndicales ont été nécessaires pour finaliser le tout. Il est à relater que les parties patronale et syndicale ont négocié dans un esprit « gagnant-gagnant » à cette époque grâce aux récents enseignements de la médiatrice tout en réalisant des ententes écrites à l'avance.

La médiatrice est revenue pour donner un séminaire sur les rôles en 2006 (voir tableau VIII, p. 141). Les parties participantes à cette formation ont pu réfléchir sur les notions communes de responsabilités, de valeurs et de terrain d'entente tout en apprenant à mieux se parler et se comprendre. Une médiation pré-arbitrale de griefs a eu lieu en 2007-2008 pour le règlement conjoint de plusieurs dossiers avec le bon travail de *coaching* et de coordination de la médiatrice (voir tableau VIII, p. 141). Ce processus réussi, au même titre que l'utilisation de la NBI, a été perçu comme un changement de culture pour la fonderie. Un exercice de résolution de problèmes sur la sous-traitance s'est finalement effectué en présence de la médiatrice en 2008 pour permettre aux parties de s'entendre sur différents points avant la prochaine négociation (voir tableau VIII, p. 141). C'est lors de cette activité que la médiatrice a mentionné aux participants qu'ils étaient capables de fonctionner sans son support et c'est en effet ce qui s'est produit pour la négociation de 2009.

Le changement organisationnel s'est poursuivi à l'étape du suivi de la médiation et de l'évaluation des résultats par la médiatrice. Deux suivis sommaires se sont effectués en 2005 et

2006, mais le suivi principal a débuté à la fin de 2006 avec des représentants de la direction et du syndicat (voir tableau VIII, p. 141). Celui-ci a permis aux deux parties de remarquer que plus de la moitié des actions (23 actions), surtout celles essentielles, avaient été réalisées, que certaines (13 actions) n'avaient pas été effectuées et que d'autres (6 actions) étaient irrégulières, incomplètes ou à améliorer (voir tableau XII, p. 144 et tableau XIII, p. 145). L'employeur et le syndicat ont ensuite évalué, à partir de questionnaires développés par la médiatrice, les objectifs et les orientations du diagnostic en plus de la situation organisationnelle qui prévalait avant ainsi qu'après le passage de la médiation (voir graphique 15, p. 146). Par la suite, la médiatrice a rédigé un bilan des réalisations suite à la médiation (voir tableau VIII, p. 141) et l'employeur ainsi que le syndicat ont considéré la possibilité de développer un second plan d'action tout en acceptant le retour de la médiatrice pour une suite au suivi.

La médiatrice est revenue en 2007 pour finaliser le suivi principal avec des travailleurs syndiqués, des superviseurs et des délégués syndicaux. Ceux-ci ont répondu aux questionnaires en fonction de leurs attentes et des objectifs du diagnostic en plus d'évaluer l'évolution de la situation organisationnelle depuis la médiation (voir graphique 16, p. 146). Ces nouvelles informations ont ensuite été compilées dans des bilans écrits (voir tableau VIII, p. 141). Un dernier bilan au suivi a par la suite nécessité l'évaluation d'objectifs de médiation et de la situation organisationnelle de 2007 à 2008 par des travailleurs et des superviseurs (voir tableau VIII, p. 141 et graphique 17, p. 147). Finalement, les parties patronale et syndicale ont tenu à indiquer que la médiation préventive et les techniques de résolution de problèmes récemment apprises leur avaient été très utiles dans leur travail au quotidien. Ils ont aussi mentionné l'ouverture d'esprit, l'écoute, la rigueur et le professionnalisme de la médiatrice tout au long du processus.

Il est maintenant possible de conclure que la médiation préventive a amené un changement organisationnel et que l'hypothèse générale HG1 est à présent confirmée.

4.1.2 Hypothèses : HG2.1, HG2.2, HG2.3, HG2.4 et HG2

Après avoir vérifié l'hypothèse générale HG1 ainsi que les hypothèses sous-jacentes, il est maintenant nécessaire d'effectuer la vérification des hypothèses HG2.1, HG2.2, HG2.3 et HG2.4 pour ensuite terminer avec l'hypothèse générale HG2. Celles-ci mettent en relation les

dimensions de la variable intermédiaire « changement organisationnel » avec la variable dépendante « relations du travail ».

Hypothèse HG2.1

La cinquième hypothèse (HG2.1) porte sur l'idée que, toutes choses égales par ailleurs, un changement culturel dans l'organisation avec un réaménagement des points de vue du dirigeant contribue à améliorer les relations du travail. Dans le modèle conceptuel de la recherche, le changement culturel représente la première dimension du changement organisationnel de la variable intermédiaire et les relations du travail, le concept de la variable dépendante.

La fonderie, qui conservait depuis longtemps une culture familiale, mobilisatrice et aidante, a emprunté un virage vers la confrontation et la discipline dans la première partie de la décennie à l'étude. Durant ces premières années, les relations du travail ont été mauvaises parce qu'un manque évident de respect ainsi que de confiance existait dans les différents échanges au même titre qu'une coopération et une communication déficientes à plusieurs niveaux (voir graphique 6, p. 130). De plus, les conditions d'emploi, les ententes négociées et la convention collective n'ont pas été perçues comme étant équitables à ce moment-là et surtout au moment de la négociation collective de 2002-2003. Enfin, peu d'ententes ont été possibles hors de la convention collective durant cette période et le niveau de conflit au travail était élevé (voir graphique 10, p. 133).

La culture d'entreprise a commencé à changer dès 2005. Le tout a débuté lors de premières rencontres patronales-syndicales où l'employeur avait constaté avec étonnement que les superviseurs ainsi que les travailleurs étaient aux prises avec des problématiques similaires, que la gestion employée ces dernières années avait pu affecter les relations du travail et que des modifications organisationnelles étaient nécessaires. C'est ensuite avec la participation des deux parties à des comités, des rencontres et des négociations que le changement culturel s'est effectué. C'est aussi durant ces différents échanges que les notions de transparence, de confiance et de respect ont été entretenues par les deux parties et qu'une augmentation du degré de consultation patronale-syndicale a pris place par davantage de coopération.

Parmi les nombreuses actions entreprises de part et d'autre, l'organisation a mis de l'emphase sur une culture de prévention en faisant davantage de priorité à la SST. Il est à noter qu'une

discussion sur la notion de reconnaissance des employés a été ajoutée en 2007 à la réunion de SST. Celle-ci a été offerte à chacune des équipes de syndiqués ainsi que dans le cadre du projet de prévention et de réduction de l'absentéisme au travail (volet psychologique). Aussi, des chiffres recueillis sur le conflit au travail ont permis de faire le constat que le nombre d'accidents du travail avait diminué à cette époque en plus des autres données sur le conflit (voir graphique 10, p. 133).

Comme autres actions, une NBI a été employée pour la première fois à la négociation de 2006, puis s'est renouvelée à celle de 2009. Il est à noter que la négociation de 2006 a débuté plusieurs mois à l'avance et celle de 2009 s'est terminée environ une journée avant l'expiration du dernier contrat collectif de travail. Une médiation pré-arbitrale de griefs du ministère a aussi permis le règlement de plus d'une centaine de griefs et de mesures disciplinaires en 2007-2008 grâce au travail collaboratif des deux parties (voir tableau VIII, p. 141). Ces derniers ont relaté que la NBI et la médiation pré-arbitrale avaient été des succès en plus d'être considérées comme un changement de culture pour la compagnie. Durant cette même période de changement culturel, il est à relater que les ententes négociées et les conventions collectives ont été perçues comme étant équitables. Il y a eu entre autres une augmentation des ententes et des modifications dans les conventions collectives de 2006 et de 2009 qui ont toutes les deux été adoptées à la hausse.

Les parties patronale et syndicale ont aussi participé à un séminaire sur les rôles respectifs, les valeurs et objectifs communs du ministère en 2006 (voir tableau VIII, p. 141) qui les a aidées à comprendre ainsi qu'à reconnaître le rôle de chacun tout en respectant la différence des visions. Ce séminaire a de plus offert une réflexion sur le développement d'un terrain commun pour permettre à l'employeur et au syndicat de s'informer mutuellement, mais aussi de se consulter avant de prendre des décisions. Par ailleurs, des valeurs de respect, d'honnêteté, de dignité, d'équité et d'écoute partagées par les deux parties et portant sur les relations du travail sont ressorties de ce processus.

Selon les représentants syndicaux interrogés, la directrice des ressources humaines avait tenu à mentionner, lors des activités conjointes, que le syndicat ne pouvait pas toujours avoir tort et qu'il devait rendre des comptes à ses membres. Cette manière de penser correspondait à un réaménagement des points de vue du dirigeant. De plus, la directrice des ressources humaines,

le conseiller syndical et le président du syndicat ont affirmé en 2009 qu'ils avaient développé une culture des relations du travail à leur image.

Les différentes activités et actions entreprises par l'employeur ainsi que le syndicat depuis 2005 ont modifié la culture employée à la fonderie. Les changements ont notamment porté sur la SST, la compréhension des orientations, le partage d'une vision commune d'avenir, mais aussi sur un sentiment d'appartenance auprès de l'ensemble du personnel (voir graphique 18, p. 153, graphique 19, p. 154 et graphique 20, p. 154). De plus, l'ouverture d'esprit, la tolérance, la bonne foi, le respect, la communication et l'intérêt commun se sont retrouvés dans ces actions concrètes des deux parties au quotidien en plus d'influencer positivement le climat des relations du travail. Il est à ajouter que les parties patronale et syndicale ont indiqué avoir perçu ce dernier de façon similaire jusqu'en 2008 (voir graphique 6, p. 130, graphique 7, p. 131, graphique 8, p. 131 et graphique 9, p. 132).

Après le chemin parcouru pour comprendre le travail effectué par les deux parties et plus particulièrement celui de la haute direction, il est intéressant de confirmer la cinquième hypothèse (HG2.1) puisqu'un changement culturel a aidé à améliorer les relations du travail.

Hypothèse HG2.2

La sixième hypothèse (HG2.2) stipule que, toutes choses égales par ailleurs, un changement relationnel dans l'organisation vers des relations de coopération contribue à améliorer les relations du travail. Le changement relationnel se réfère à la deuxième dimension du changement organisationnel de la variable intermédiaire du modèle conceptuel et les relations du travail, au concept de la variable dépendante.

Les résultats présentés dans le chapitre précédent ont montré que les relations plus harmonieuses, qui existaient entre les deux parties dans les années 90, ont été remplacées par de mauvaises relations organisationnelles jusqu'en 2005. Il est à noter que le climat des relations du travail était mauvais à ce moment-là (voir graphique 6, p. 130). En effet, il y a eu une perception d'iniquité dans les différents échanges puisqu'un manque de dialogue, de confiance, de respect, de transparence et de bonne foi était présent dans les rapports de travail. Cette même perception s'est rapportée aux conditions d'emploi, à la convention collective et aux ententes négociées, dont celles réalisées dans le cadre de la négociation de

2002-2003. De plus, cette période en a été une où le degré de consultation patronale-syndicale et de coopération a été très bas parce qu'il y avait notamment une faiblesse vis-à-vis de l'écoute partagée. Il y avait aussi une mauvaise communication dans la structure hiérarchique, c'est-à-dire, entre l'employeur et le syndicat, entre les gestionnaires et les travailleurs, entre la haute direction et les gestionnaires de 1^{er} ainsi que de 2^e niveau, et plus particulièrement entre l'employeur et les travailleurs par l'entremise des superviseurs. Il est pertinent d'indiquer qu'il y a eu des frictions lorsque les représentants des deux parties ne respectaient pas la hiérarchie et n'allaient pas parler avec les personnes concernées. Concernant les ententes, il n'a pas été possible pour les parties d'en réaliser hors de la convention collective à cette époque. En ce qui a trait au niveau de conflit au travail, il a été considérable avant 2005 avec un point culminant à l'époque de la grève (voir graphique 10, p. 133).

Une amélioration dans la qualité des rapports de travail, mais aussi des relations hiérarchiques, a été perceptible à la fonderie dès 2005, et surtout entre l'employeur et le syndicat. Par un désir de modifier la dynamique relationnelle du moment, les deux parties ont été amenées à communiquer et à échanger respectueusement durant des rencontres de concertation (voir tableau VIII, p. 141). C'est notamment durant ces réunions que les superviseurs et les travailleurs ont pu exprimer leurs principales inquiétudes et suggestions à leur employeur. Les parties patronale et syndicale se sont aussi entendues à ce moment-là sur une interprétation commune de la convention collective ainsi qu'une compréhension conjointe des orientations à réaliser ensemble pour améliorer la situation.

Une reprise du dialogue s'est effectuée par la suite entre les deux parties par la réalisation d'actions concrètes. Un comité des relations du travail a notamment été implanté sur une base hebdomadaire pour permettre aux parties patronale et syndicale de discuter des problèmes à régler ainsi que des pistes de solutions. Une rencontre de communication a eu lieu entre l'employeur et son personnel avant la négociation collective de 2006 afin d'informer les travailleurs des nombreux enjeux de la compagnie, mais aussi de répondre aux questions. D'autres rencontres d'information ont aussi eu lieu par la suite. Des réunions entre superviseurs sur l'amélioration des relations du travail ont pris place à cette époque pour permettre à ces derniers de s'exprimer sur les problèmes organisationnels rencontrés ainsi que sur les pistes de solutions possibles. Les deux parties ont participé à un séminaire sur les rôles du ministère du Travail où ils ont appris, lors d'exercices ciblés, à se parler et à se comprendre dans les limites de leurs pouvoirs respectifs (voir tableau VIII, p. 141). Il y a eu aussi l'instauration d'un

comité d'intérêts communs à partir de 2008 pour que les parties patronale et syndicale puissent notamment discuter de sujets litigieux, pour privilégier la prévention à l'arbitrage, mais aussi pour que l'employeur communique au syndicat certaines nouvelles directives et changements à venir dans l'organisation.

Lors de la négociation collective de 2006 et celle de 2009, les parties patronale et syndicale ont débuté leurs échanges plusieurs semaines à l'avance tout en employant une NBI. À la table, les négociations ont été facilitées par une nouvelle capacité de discussion des problèmes au quotidien et d'entente des deux parties qui a été inculquée au fur et à mesure des rencontres, mais aussi des séminaires. De plus, la directrice des ressources humaines et le conseiller syndical ont appris à mieux se connaître à la négociation de 2006 en se faisant confiance, mais aussi en s'ouvrant à l'autre à travers les différentes rencontres. En ce qui a trait aux ententes patronales-syndicales, elles ont véritablement commencé à se réaliser hors de la convention collective à partir de 2005. Il est à noter que la majeure partie des discussions entre les deux parties se sont concrétisées par des lettres d'ententes. De plus, certains articles ont été modifiés dans les conventions de 2006 et de 2009 par rapport à la promotion et au maintien de bonnes relations du travail, à l'entente conjointe, au fait de partager de l'information, de favoriser les intérêts communs, mais aussi d'avoir des discussions dans l'intérêt de l'employeur ainsi que des employés.

Ainsi, c'est lors de l'élaboration conjointe de ces différentes activités (échanges, rencontres, séminaires et comités de travail) que la dynamique relationnelle a changée dans l'organisation tout en permettant une amélioration de la qualité des relations patronales-syndicales, de l'écoute, de l'implication des travailleurs et du climat général des relations du travail (voir graphique 6, p. 130, graphique 7, p. 131, graphique 8, p. 131, graphique 9, p. 132, graphique 18, p. 153 et graphique 19, p. 154). Malgré certaines limites constatées dans la communication entre l'employeur, le syndicat ainsi que les travailleurs durant cette période, des relations de coopération avec une augmentation du respect, de l'écoute et de la confiance mutuelle se sont installées entre les deux parties grâce à la réalisation des différentes actions depuis 2005. Concernant le niveau de conflit au travail, le changement relationnel a eu un impact sur ce dernier puisqu'une baisse significative du conflit a été constatée à partir de 2005-2006 (voir graphique 10, p. 133).

En prenant en considération la situation relationnelle qui prévalait avant 2005 et celle qui a suivi, il est pertinent d'indiquer qu'un changement relationnel s'est produit dans l'organisation et a aidé à améliorer les relations du travail. La sixième hypothèse (HG2.2) est de ce fait confirmée.

Hypothèse HG2.3

La septième hypothèse (HG2.3) propose que, toutes choses égales par ailleurs, un changement du style de direction dans l'organisation avec l'introduction de valeurs humaines ainsi qu'un « espace de discussion » contribue à améliorer les relations du travail. Dans le modèle conceptuel, le changement du style de direction se rapporte à la troisième dimension du changement organisationnel de la variable intermédiaire tandis que les relations du travail correspondent à la variable dépendante.

Le style de direction de la fonderie, qui était plutôt paternaliste, humain ainsi que proche des employés à la fin des années 90 et en ce début de millénaire, est devenu autoritaire en plus de s'endurcir durant les années qui ont suivi, et ce, jusqu'en 2005 avec notamment l'arrivée en 2003 d'un nouveau directeur général porté sur la discipline, mais aussi sur les coûts. Il est à noter que les relations du travail n'ont pas été faciles dans la première moitié de la décennie étudiée (voir graphique 6, p. 130). Effectivement, le climat des relations du travail était mauvais à une époque où les conditions d'emploi, la convention collective, les ententes négociées ainsi que le fonctionnement des échanges étaient considérés comme inéquitables par plusieurs. Durant cette même période, le degré de consultation patronale-syndicale a été très faible avec une coopération minimale. De plus, il y avait plusieurs lacunes dans la communication et la confiance, avec le respect de chacun, n'était pas au rendez-vous. Concernant les ententes entre les deux parties, aucune n'a été envisageable hors de la convention collective durant ces premières années. Pour ce qui est du conflit au travail, celui-ci a été imposant à ce moment-là et surtout au moment de la grève, puis a diminué par la suite (voir graphique 10, p. 133).

Le style de direction utilisé dans l'organisation a connu une modification lorsque les parties patronale et syndicale ont décidé, à partir de 2005, de travailler ensemble pour changer leur situation du moment (voir tableau VIII, p. 141). De premières rencontres entre les deux parties ont eu lieu avec l'ouverture d'esprit de l'employeur, mais aussi grâce à un espace de discussion offert à tous les acteurs concernés sur les préoccupations communes et les solutions qui ont été proposées. Il est à noter que ces échanges ont montré que l'emploi d'une philosophie de

gestion autocratique, unidirectionnelle, limitative ainsi que non consultative par l'employeur était problématique. L'employeur a de plus affirmé qu'il désirait que les choses changent et que le syndicat puisse participer aux prochaines modifications dans l'organisation.

Après avoir développé conjointement des orientations, le style de direction s'est par la suite humanisé avec l'implantation de comités et de réunions conjointes lors de formations offertes aux deux parties, mais aussi grâce au travail et au *leadership* de la directrice des ressources humaines. C'est aussi lors de ces activités que la confiance, le respect et la transparence se sont installés dans les relations entre les parties patronale et syndicale. Il est à indiquer que le style de direction a pris une nouvelle tangente avec le départ du directeur général en fonction à la fin de 2005. Il est à indiquer que les relations du travail sont devenues plus calmes avec le directeur général suivant qui avait un style de gestion plus stratégique, politique, tempéré et proche du personnel sur les lieux du travail.

Le changement du style de direction s'est poursuivi dans le cadre des négociations collectives de 2006 et de 2009 où une NBI a été employée en plus d'une négociation traditionnelle. Le degré de consultation patronale-syndicale a été élevé durant cette période puisque les deux parties ont négocié sur des objectifs et des intérêts communs dans un esprit « gagnant-gagnant ». Il est à noter qu'une acceptation des deux parties a eu lieu à la négociation de 2006 afin que celles-ci puissent s'entendre sur les modalités d'affichage lors d'un événement nécessitant la création de postes pour faire face à des opportunités d'affaires ou des projets d'envergure. Il est à ajouter que cette entente, qui concerne directement le droit de direction, a été une belle représentation d'une certaine ouverture de la part de l'employeur. En effet, celui-ci a su modifier sa perception du syndicat tout en le considérant comme un partenaire d'affaires pouvant apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

Comme autres actions ayant découlé du changement du style de direction, il y a eu l'ajout, dans un article de la convention de 2009, d'une place pour l'exécutif syndical lors de la présentation à la direction de la compagnie d'un compte-rendu de l'évolution des dossiers et d'un bilan des réalisations du comité de sous-traitance. Dans ce même article, il a été ajouté que le comité de sous-traitance recevrait l'information en ce qui a trait au portefeuille des travaux de maintenance. Ces derniers éléments ont ainsi permis de montrer que l'employeur avait maintenant confiance au syndicat pour lui permettre de consulter et de commenter les contrats de sous-traitance. Il est de plus pertinent de relater que les deux parties ont participé avec

transparence à un processus de résolution de problèmes sur la sous-traitance en 2008 pour se préparer sur le sujet avant la négociation de 2009 (voir tableau VIII, p. 141). D'autres notions ont été modifiées dans les conventions collectives de 2006 et de 2009. Ce fut, entre autres, le cas du récent mécanisme de mesure des aptitudes de l'employeur où certaines discussions devenaient maintenant possibles dans le comité des relations du travail pour permettre certains accommodements et permettre aux travailleurs d'accéder à des postes grâce à la reprise de tests.

Concernant la durée de la négociation collective de 2006, celle-ci a été allongée de 48 heures pour que les parties patronale et syndicale parviennent à une entente. Il faut toutefois insister sur le fait que ceci a été rendu possible grâce à la directrice des ressources humaines, qui a réussi à convaincre les hauts dirigeants de la firme de repousser la date butoir fixée. Il est pertinent d'ajouter que cette situation se rapportait directement à une modification du comportement de l'employeur puisque ce dernier préconisait de courtes négociations sans dépassement depuis le dernier conflit. À la négociation collective de 2009, il a aussi été question du bon travail de la directrice des ressources humaines qui est revenu à la fonderie pour négocier avec le syndicat même si celle-ci travaillait depuis quelque temps déjà dans une autre filiale de l'organisation.

La médiation pré-arbitrale de griefs et le séminaire sur les rôles respectifs (voir tableau VIII, p. 141) ont aussi fait partie des activités auxquelles les deux parties ont participé et qui ont favorisé une modification du comportement de l'employeur ainsi qu'un bon degré de consultation patronale-syndicale. En effet, la première a réussi à régler conjointement plusieurs griefs et mesures disciplinaires grâce à l'interprétation ainsi que l'application de la convention collective, puis la seconde a notamment permis de constater que l'employeur était ouvert à ce que le syndicat ait une place dans l'entreprise. Il est possible de faire ici un parallèle avec le nombre de griefs déposés par année et de mesures disciplinaires (voir graphique 10, p. 133, graphique 11, p. 134 et graphique 12, p. 134). En effet, c'est en 2006 et en 2007 que le nombre de griefs a été le plus bas sur les dix années à l'étude et notamment en 2006 pour ce qui est des mesures disciplinaires. D'autres modifications liées à la prise de décisions ont pris place dans l'entreprise à partir de 2008. Il y a eu une entente patronale-syndicale pour un délai de discussion de 20 jours avant le dépôt de griefs, une autre sur le fait de permettre aux travailleurs de s'exprimer auprès de l'employeur sur les raisons de tel dépôt. Il y a eu aussi une entente pour que ce dernier informe préalablement le syndicat avant l'application de mesures

disciplinaires. Enfin, l'employeur a décidé de privilégier davantage les avertissements plutôt que d'imposer directement des mesures disciplinaires plus sévères.

Un changement du style de direction a de ce fait bel et bien eu lieu à la fonderie depuis 2005 au même titre qu'une amélioration des relations du travail puisque l'employeur a modifié positivement sa perception du rôle du syndicat dans l'organisation, mais aussi son comportement vis-à-vis de ce dernier tout en améliorant sa façon de diriger l'entreprise (gestion et règlement des problèmes sur les lieux du travail, consultation des gestionnaires et mobilisation des travailleurs) (voir graphique 6, p. 130, graphique 7, p. 131, graphique 8, p. 131, graphique 9, p. 132, graphique 18, p. 153, graphique 19, p. 154 et graphique 20, p. 154). Malgré une certaine augmentation de l'écoute et de l'implication des travailleurs, celles-ci sont restées néanmoins limitées à cette époque. Il a de plus été constaté que la majorité des décisions se prenaient encore uniquement par l'employeur avec l'emploi d'une gestion axée sur la discipline et que ce dernier était transparent dans sa gestion de la fonderie, mais ne présentait pas de données chiffrées afin d'appuyer ses paroles.

Avec les différents éléments mentionnés plus haut, il est possible de confirmer la septième hypothèse (HG2.3) à l'effet qu'un changement du style de direction dans l'organisation a aidé à améliorer les relations du travail.

Hypothèse HG2.4

La huitième hypothèse (HG2.4) se réfère à l'idée que, toutes choses égales par ailleurs, la perception des deux parties (patronale et syndicale) d'avoir bien joué leur rôle contribue à améliorer les relations du travail. La perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle est considérée comme étant la quatrième dimension du concept « changement organisationnel » de la variable intermédiaire étudiée. Pour ce qui est des relations du travail, elles se trouvent être le concept de la variable dépendante.

Selon les dires des différents acteurs, les deux parties n'ont pas joué correctement leur rôle au début du millénaire. Du côté de la partie patronale, la haute direction est passée d'un bas niveau de *leadership* et d'implication, au début des années 2000, à un *leadership* autocratique, disciplinaire, mais aussi non consultatif à l'époque du conflit ainsi que par la suite. De leur côté, les représentants de la direction ont dû composer avec la gestion employée par cette dernière

dans les limites du pouvoir et des ressources qui leur étaient fournies. Pour ce qui est de la partie syndicale, les représentants syndicaux ont perdu de leur pouvoir après la grève et ont dû se bâtir une nouvelle équipe crédible tout en reprenant du service. Concernant les employés, les années 2000 à 2005 ont fait partie d'une période de méfiance et de désintéressement vis-à-vis de l'employeur, mais aussi du syndicat après le conflit. Les relations du travail ont été difficiles durant ces mêmes années (voir graphique 6, p. 130) où le climat des relations du travail était très mauvais, où l'iniquité prônait dans le déroulement des échanges ainsi que par rapport au respect des conditions d'emploi, de la convention collective et des ententes négociées. Le mauvais rôle joué par les deux parties à cette époque s'est retrouvé lié à un niveau de consultation, de coopération, de confiance, de transparence et de communication patronale-syndicale très faible. En ce qui a trait aux ententes conjointes, elles se sont effectuées uniquement par rapport à la convention collective en vigueur. Pour ce qui est du conflit au travail, il a été fort à ce moment-là (voir graphique 10, p. 133).

La perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle a été bonne lorsque celles-ci ont entrepris en 2005 plusieurs activités pour améliorer les relations du travail. Pour la partie patronale, celle-ci s'est impliquée activement dans les premières rencontres de concertation (voir tableau VIII, p. 141). Il est à noter que la haute direction a été ouverte d'esprit, compréhensive et à l'écoute de la partie syndicale ainsi que des superviseurs durant ces réunions tout en désirant prendre les moyens qui s'imposent pour changer les relations du travail du moment. C'est ensuite par la réalisation d'actions concrètes que la haute direction s'est engagée dans un processus de changement avec un *leadership* élevé, de soutien et participatif.

Durant cette période, la haute direction a mis en place un comité en relations du travail où elle a, entre autres, revisité avec le syndicat le mécanisme d'enquête sur les cas de disciplines. Des rencontres de communication et d'information, mais aussi des réunions de soutien entre superviseurs ont été développées par cette dernière. La haute direction a donné de la formation à ses gestionnaires notamment sur la gestion du personnel et sur l'interprétation de la convention collective. Elle s'est de plus impliquée dans les différents comités (SST, sous-traitance...), les séminaires et les activités d'appui du ministère du Travail (formation sur les négociations, séminaire sur le protocole de négociation et sur les rôles respectifs, médiation pré-arbitrale de griefs, discussion sur la sous-traitance...) tout en collaborant avec la partie syndicale (voir tableau VIII, p. 141). D'autres initiatives ont aussi été développées par la suite

(délai avant le dépôt de griefs, implantation du comité d'intérêts communs, discussion sur la notion de reconnaissance des employés au comité de SST, information auprès de l'équipe syndicale avant les travailleurs...). Il est à noter que le déroulement des comités, des rencontres, des activités d'appui et des relations à cette époque s'est effectué avec transparence, bonne foi, confiance, ouverture ainsi que respect.

Dans le cadre des négociations collectives de 2006 et de 2009, qui ont été perçues comme des réussites par plusieurs, la directrice des ressources humaines ainsi que le conseiller syndical ont négocié, mais aussi coopéré dans un esprit « gagnant-gagnant ». Il est pertinent d'ajouter à ceci que cette dernière, avec ses aptitudes élevées pour la coopération, la communication, la persuasion et l'analyse, a joué un rôle primordial d'agent de changement durant cette période en travaillant ouvertement, honnêtement, avec confiance et sans jugements injustifiés. Elle a aussi su tempérer le directeur général en place en 2005 et gagner le respect du syndicat qui a reconnu sa valeur ainsi que ses bons coups. Il est à mentionner le travail du directeur général, en fonction depuis 2006, qui était proche de son personnel, qui encourageait les gestionnaires sur le terrain et qui désiraient que les travailleurs aient plus confiance en eux. C'est d'ailleurs à cette époque que la perception du degré de consultation patronale-syndicale a été élevée, que des ententes ont été réalisées hors de la période de la convention collective ainsi que pendant celle-ci et qu'une diminution du conflit au travail a été constatée (nombre de griefs, de mesures disciplinaires, de jours de négociation, de départs...) (voir graphique 10, p. 133, graphique 11, p. 134, graphique 12, p. 134, graphique 13, p. 135 et graphique 14, p. 135).

Concernant les représentants de la direction, ils se sont engagés dans les premières rencontres de concertation tout en exprimant leur malaise à être peu consulté et supporté dans leur travail (voir tableau VIII, p. 141). Ils ont collaboré activement à plusieurs des activités entre les deux parties (comités, négociations, rencontres...) et ont été ouverts aux idées ainsi qu'aux échanges avec la partie syndicale. Ils ont aussi conscientisé positivement le personnel aux nouvelles pratiques patronales-syndicales de consultation en plus de seconder la haute direction dans son travail. Malgré un pouvoir et une marge de manœuvre limités, les superviseurs ont pu s'impliquer un peu plus dans la gestion ainsi que le règlement des problèmes sur les lieux du travail à partir de 2005.

En ce qui a trait à la partie syndicale, les représentants syndicaux se sont engagés avec écoute, ouverture et respect dans les premières réunions de concertation puis dans les autres activités

(voir tableau VIII, p. 141). Il est à relater que ces derniers se sont impliqués dans l'objectif de retrouver un dialogue constructif avec la partie patronale et la place qui leur revient. Le syndicat a notamment collaboré avec l'employeur dans les comités (comité des relations du travail, comité de SST, comité sur la sous-traitance, comité d'intérêts communs...), lors des rencontres et des séminaires (réunions de communication et d'information, formation sur les négociations, séminaire sur le protocole de négociation et sur les rôles, discussion sur la sous-traitance...), mais aussi à la médiation pré-arbitrale de griefs (voir tableau VIII, p. 141). Il a aussi contribué à certaines initiatives patronales (espace de discussion avant dépôt de griefs, politiques de SST...). Le syndicat s'est engagé à communiquer adéquatement l'information, à éliminer les rumeurs et à donner l'heure juste à ses membres. Il a de plus été ouvert à la discussion et a su mobiliser ses membres à cette époque. Aux négociations collectives de 2006 et de 2009, les représentants syndicaux ont utilisé leur *leadership* pour échanger ainsi que négocier avec l'employeur en tant que partenaires d'affaires. Il est à ajouter que le syndicat a effectué à deux reprises le processus de vote des travailleurs pour la convention collective de 2006. Dans l'équipe syndicale, il est pertinent d'indiquer que le conseiller syndical avait une expérience passée en transformation des relations du travail tout en ayant déjà participé à une NBI. Celui-ci employait une approche différente du dernier conseiller en fonction et a été reconnu pour son travail par plusieurs directeurs. En ce qui a trait au président du syndicat, il a été perçu comme une personne ouverte au changement qui a bien utilisé la consultation et la transparence dans les différentes démarches développées à partir de 2005.

Pour ce qui est des employés, ils ont, pour leur part, recommencé à s'intéresser à la compagnie à partir de 2005 en plus de s'impliquer dans leur milieu de travail ainsi que syndicalement pour certains. Ces derniers se sont notamment exprimés durant les premières rencontres de concertation sur les problématiques qui affectaient le climat des relations du travail depuis un certain temps (voir tableau VIII, p. 141). Ils ont aussi participé à d'autres rencontres patronales-syndicales (rencontres de communication et d'information...) en plus de voter en assemblée sur certaines ententes et pour le renouvellement des conventions collectives.

En conclusion, la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle a effectivement aidé à améliorer les relations du travail. La huitième hypothèse (HG2.4) est ainsi confirmée.

Hypothèse générale HG2

La deuxième hypothèse générale (HG2) considère le fait que, toutes choses égales par ailleurs, le changement organisationnel contribue à améliorer les relations du travail. En se rapportant au modèle conceptuel, le changement organisationnel se trouve être le concept de la variable intermédiaire tandis que les relations du travail correspondent au concept de la variable dépendante.

L'organisation, qui fonctionnait par le passé grâce à une culture mobilisatrice et familiale, des relations harmonieuses ainsi que respectueuses, mais aussi avec un style de direction plus humain, a pris une tangente différente de 2000 à 2005. En effet, une culture de discipline et de confrontation s'est installée dans l'entreprise au même titre que des relations conflictuelles en plus d'un style de direction autoritaire ainsi que rigide. Durant cette même période, la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle n'a pas été bonne. Concernant la partie patronale, la haute direction a employé un *leadership* tantôt faible puis autocratique tandis que les représentants de la direction ont suivi leurs directives avec un pouvoir et des ressources limités. En ce qui a trait à la partie syndicale, les représentants syndicaux ont perdu de leur puissance durant le conflit, puis ils ont repris du service tout en devant se reconstruire une nouvelle équipe et une certaine crédibilité. Pour ce qui est des employés, ils ont été de plus en plus méfiants envers l'employeur durant ces premières années, mais aussi envers le syndicat tout en s'impliquant peu.

Les relations du travail de cette époque ont été perçues difficilement à la fonderie (voir graphique 6, p. 130) puisqu'un très mauvais climat des relations du travail prévalait au même titre qu'un manque de confiance et de respect dans les différents échanges. Du côté des ententes négociées, de la convention collective et des conditions d'emploi, elles ont été considérées comme étant non équitables. De plus, le degré de consultation patronale-syndicale ainsi que la coopération ont été très bas avec une communication déficiente à différents niveaux et une écoute plutôt absente. En ce qui a trait aux ententes réalisées en ce début de décennie, il n'y a eu que celles en vigueur dans la convention collective. Enfin, il a été noté que le niveau de conflit au travail était élevé dans ce temps-là (voir graphique 10, p. 133).

C'est à partir de 2005 qu'un changement organisationnel s'est implanté dans l'entreprise. Un changement culturel a débuté lorsque la haute direction a constaté, durant des rencontres

de concertation (voir tableau VIII, p. 141), que les travailleurs ainsi que les gestionnaires vivaient des problèmes semblables et que la gestion en place causait certaines difficultés. C'est à ce moment-là qu'un changement relationnel a été déclenché par plusieurs discussions respectueuses entre les parties patronale et syndicale sur l'état des relations du moment à améliorer. Un changement du style de direction a aussi commencé à s'installer lorsque la gestion autocratique et non consultative des dernières années a été mise en lumière par les acteurs, mais aussi grâce à l'ouverture d'esprit de l'employeur ainsi qu'à un espace positif d'échanges. Enfin, les deux parties ont affirmé avoir bien joué leur rôle lors de ces premières rencontres, puisque la haute direction s'est impliquée avec écoute ainsi que compréhension, tandis que les représentants de la direction ont exprimé leur malaise à être peu supporté et consulté dans leur travail. Concernant les représentants syndicaux, ils se sont engagés dans ces réunions avec respect ainsi qu'ouverture et les employés se sont exprimés sur les problèmes qui avaient entraîné un mauvais climat des relations du travail sur les lieux du travail.

Le changement organisationnel s'est réellement implanté par la suite avec la réalisation d'actions concrètes par les deux parties. Parmi celles qui ont été entreprises afin d'amener une culture commune plus collaborative, il y a eu le fait de privilégier la SST et une culture de prévention dans la compagnie, ce qui a eu pour effet de diminuer notamment le nombre d'accidents du travail (voir graphique 10, p. 133). Il y a eu l'emploi réussi d'une NBI à la négociation collective de 2006 puis à celle de 2009. Il est à mentionner que ces deux négociations ont été perçues équitablement par les deux parties en plus des ententes négociées. En ce qui a trait à l'utilisation d'une médiation pré-arbitrale de griefs pour le règlement de plus d'une centaine de griefs, mais aussi de mesures disciplinaires en 2007-2008 (voir tableau VIII, p. 141), celle-ci a été perçue comme un changement de culture pour l'entreprise. La participation des parties patronale et syndicale à un séminaire sur les rôles du ministère à cette même époque a de plus permis à ces derniers de réfléchir sur plusieurs aspects tels que le rôle de chacun, le respect des différences, le développement d'un terrain commun et les valeurs partagées en relations du travail (voir tableau VIII, p. 141).

D'autres actions ont été mises en application afin de permettre des relations de coopération et empreintes de confiance. Ce fut entre autres le cas de l'instauration d'un comité hebdomadaire des relations du travail pour discuter ainsi que résoudre des problèmes communs, mais aussi d'une première rencontre de communication entre l'employeur et les membres du personnel pour informer ces derniers des enjeux organisationnels du moment. La haute direction a aussi

permis la tenue de réunions de soutien entre superviseurs pour discuter des problèmes organisationnels et des solutions possibles à l'amélioration des relations du travail. Le changement relationnel s'est poursuivi dans les discussions et lors d'exercices ciblés effectués dans le séminaire sur les rôles (voir tableau VIII, p. 141), mais aussi dans un comité d'intérêts communs implanté à partir de 2008 afin que les deux parties puissent discuter ainsi que s'informer sur différents sujets les concernant. Aux négociations collectives de 2006 et de 2009, les deux parties ont utilisé leur nouvelle manière de discuter ainsi que de régler leurs problèmes tout en s'ouvrant à l'autre avec confiance dans les différents échanges. Il est à indiquer que certains articles ont été ajustés aux conventions de 2006 et de 2009 concernant les bonnes relations du travail, les ententes conjointes, le partage de l'information et les discussions dans l'intérêt de l'employeur ainsi que des employés.

Un style de direction plus juste, humain et mobilisateur a aussi pris place durant cette période. Il est à noter que le *leadership* de la directrice des ressources humaines dans son travail et le départ du directeur général en 2005 (pour un autre plus tempéré et à l'écoute de son personnel) ont beaucoup aidé au changement de la philosophie de gestion de la fonderie. Le changement du style de direction a aussi eu lieu lors des négociations collectives de 2006 et de 2009 dans un esprit « gagnant-gagnant », avec l'emploi réussi d'une NBI ainsi qu'un degré de consultation patronale-syndicale élevé. Il est pertinent d'indiquer que la directrice des ressources humaines avait réussi à convaincre les hauts dirigeants de l'entreprise d'allonger la négociation de 2006 de 2 jours, ce qui est un changement de façon de faire en soi. De plus, celle-ci est revenue à la fonderie pour négocier en 2009. C'est à la négociation de 2006 que les parties se sont entendues sur les modalités d'affichage pour la création de certains postes se rapportant directement au droit de direction. Dans le cadre de la convention collective de 2009, il y a eu l'ajout de certains éléments permettant à la partie syndicale d'avoir un droit de regard sur les dossiers et les contrats de sous-traitance. D'autres changements ont été effectués dans les conventions de 2006 et de 2009 tels que la possibilité pour les deux parties de discuter dans le comité des relations du travail de certains accommodements par rapport au mécanisme de mesure des aptitudes de l'employeur. Il est nécessaire de mentionner que ces dernières modifications aux conventions collectives et dans le comportement de l'employeur ont permis de montrer que ce dernier avait à présent davantage confiance au syndicat tout en percevant celui-ci comme un partenaire d'affaires.

Le changement du style de direction s'est poursuivi lors de la médiation pré-arbitrale de griefs de 2007-2008 et le séminaire sur les rôles respectifs de 2006 (voir tableau VIII, p. 141) avec le règlement conjoint de plusieurs dossiers et l'ouverture de l'employeur à ce que le syndicat ait une place dans l'entreprise. Il est à noter que le nombre de griefs et de mesures disciplinaires a été à la baisse en 2006 ainsi qu'en 2007 pour ce qui est des griefs (voir graphique 10, p. 133, graphique 11, p. 134 et graphique 12, p. 134). D'autres modifications à la prise de décisions ont vu le jour à partir de 2008. Il y a eu un délai de discussion avant le dépôt de griefs tout en permettant aux travailleurs de s'exprimer sur les raisons de leurs griefs. Il y a eu aussi un accord pour que l'employeur avise le syndicat avant d'appliquer des mesures disciplinaires et pour que l'employeur privilégie les avertissements aux mesures plus sévères.

Du côté du travail effectué par les deux parties dans ce processus de médiation, les représentants de celles-ci ont indiqué avoir bien joué leur rôle durant cette période de changement organisationnel. En effet, la haute direction a employé un fort *leadership* en plus d'avoir été ouverte d'esprit, compréhensive ainsi qu'à l'écoute de la partie syndicale dans les différents événements, initiatives et activités conjointes (comités, rencontres, réunions, formations, séminaires, médiation...) effectués à partir de 2005. Il est à noter que les aptitudes de coopération, de persuasion ainsi que de communication de la directrice des ressources humaines, en plus du travail et de l'écoute du nouveau directeur général, ont beaucoup aidé. Pour les représentants de la direction, ceux-ci ont secondé la haute direction en collaborant à différentes activités, en échangeant positivement avec la partie syndicale tout en s'impliquant un peu plus dans la gestion sur les lieux du travail. Concernant les représentants syndicaux, ils ont coopéré avec écoute, respect, ouverture et *leadership* dans les nombreux comités, réunions, séminaires, négociations ainsi qu'initiatives réalisées conjointement. Il faut ajouter que ces derniers, épaulés par l'expertise du conseiller syndical et du président du syndicat, étaient désireux de retrouver le dialogue avec l'autre partie, mais aussi leur place dans l'entreprise tout en communiquant adéquatement l'information aux travailleurs. Finalement, les employés se sont intéressés à nouveau à l'entreprise tout en s'impliquant davantage dans leur milieu de travail (rencontres patronales-syndicales, assemblées générales...).

C'est enfin avec la réalisation, à partir de 2005, des différentes activités et actions par les parties patronale et syndicale que le changement organisationnel s'est développé dans l'entreprise tout en améliorant positivement les relations du travail (voir graphique 6, p. 130, graphique 7, p. 131, graphique 8, p. 131, graphique 9, p. 132, graphique 18, p. 153, graphique 19, p. 154 et

graphique 20, p. 154). Il est à indiquer que les deux parties ont mentionné avoir perçu similairement une amélioration du climat des relations du travail durant cette période de modifications jusqu'en 2008, que des ententes conjointes ont vraiment commencé à se réaliser à partir de 2005, que la majorité des discussions se sont finalisées par des lettres d'ententes et qu'une diminution significative du conflit au travail a été notée dès 2005 (voir graphique 10, p. 133).

Enfin, en considérant la culture d'entreprise, la situation relationnelle, le style de direction employé ainsi que la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle sur les années étudiées, il est possible de conclure qu'un changement organisationnel a aidé à améliorer les relations du travail. L'hypothèse générale HG2 est ainsi confirmée.

4.1.3 Hypothèses : HG3.1, HG3.2, HG3.3, HG3.4 et HG3

Les hypothèses HG3.1, HG3.2, HG3.3, HG3.4 et l'hypothèse générale HG3 correspondent aux dernières hypothèses à vérifier. Celles-ci expliquent la relation entre les dimensions du concept « environnement organisationnel » de la variable de contrôle et la variable dépendante « relations du travail ».

Hypothèse HG3.1

La neuvième hypothèse (HG3.1) mentionne que, toutes choses égales par ailleurs, l'organisation a un impact sur les relations du travail. Dans le cadre de l'étude, l'organisation représente la première dimension de l'environnement organisationnel de la variable de contrôle et les relations du travail, le concept de la variable dépendante.

La fonderie est une entreprise canadienne de grande taille qui existe depuis un peu plus de 70 ans en 2000 et qui possède une structure bureaucratique et centralisée. Plusieurs éléments ont été contestés au début de la décennie étudiée et ont porté notamment sur la SST ainsi que la sous-traitance. Un long conflit a eu lieu par la suite puis une importante restructuration s'est réalisée en 2003-2004 pour rentabiliser l'organisation. Il y a eu, à ce moment-là, un changement considérable dans l'équipe de direction avec notamment l'arrivée d'un nouveau directeur général et d'une nouvelle directrice des ressources humaines. Plusieurs pertes d'emplois ont de plus eu lieu à la même époque (voir graphique 21, p. 160) avec un déplacement de la

main-d'œuvre en 2004, un transfert d'une partie de la production dans un autre site métallurgique de l'organisation et l'implantation d'un programme de mesure des aptitudes. Les relations du travail, durant cette période, ont été difficiles puisque le climat des relations du travail était très mauvais (voir graphique 6, p. 130). Il y a aussi eu peu d'ententes patronales-syndicales de possibles durant ces années avec un contrat de travail dénoncé par plusieurs et un niveau de conflit au travail élevé (voir graphique 10, p. 133).

Les années 2005 et 2006 ont été des années de fusion ainsi que de vente pour la fonderie, puisque cette dernière a effectué en 2005 l'acquisition totale d'une importante entreprise dans le même domaine d'exploitation puis a été achetée, l'année suivante, par un groupe minier international à la structure décentralisée, aux unités commerciales autonomes, et dont certaines grandes décisions se prennent à l'étranger. Un nouveau directeur général est entré en fonction en 2006 et cette période a été marquée par l'arrivée de jeunes travailleurs diplômés à partir de 2005-2006, par une baisse considérable du nombre d'employés en 2007, puis par un important regain pour 2008. Comme autres changements majeurs dans l'organisation, il y a eu la mise en place en 2008 d'un nouveau cadre de gestion en développement durable avec l'implantation de nouvelles politiques (SST et environnement, rémunération, mesures disciplinaires...) pour uniformiser les opérations de la compagnie, pour favoriser une convergence des systèmes tout en s'adaptant aux impératifs locaux. Il y a eu aussi une expansion de la capacité de recyclage de matériaux électroniques de la fonderie en 2008 et un important changement informatique la même année. L'entreprise a de plus connu le départ de la directrice des ressources humaines et du directeur général en 2008, puis l'arrivée d'un nouveau dirigeant principal en 2009.

Le bon climat des relations du travail, qui a été perçu depuis 2005 avec plusieurs ententes de réalisées, des conventions collectives acceptées à la hausse ainsi qu'un niveau de conflit au travail à la baisse, s'est effrité durant ces importantes modifications (voir graphique 6, p. 130, graphique 7, p. 131, graphique 8, p. 131, graphique 9, p. 132 et graphique 10, p. 133). En effet, l'arrivée du nouveau propriétaire, l'implantation d'un cadre de gestion avec de nouvelles politiques et le départ de hauts dirigeants ont eu un impact négatif sur les relations du travail. De plus, les travailleurs ont affirmé que les récentes améliorations concernant les relations du travail à partir de 2005 s'étaient détériorées progressivement après un an jusqu'à disparaître après deux ans (voir graphique 6, p. 130). Il faut dire qu'une diminution du respect, de la bonne foi, de la confiance, de l'implication et de la circulation de l'information a été perçue à ce moment-là par la partie syndicale dans les relations en plus d'une absence du sentiment

d'appartenance, de la reconnaissance, des relations humaines ainsi que de l'écoute. Les travailleurs ont aussi relaté qu'ils avaient perdu de leur pouvoir, qu'ils employaient le refus de travail ainsi que le rapport d'événement pour se faire entendre et que les deux dernières conventions collectives avaient été, selon eux, des ententes imposées par l'employeur. Ils ont néanmoins indiqué que leurs conditions de travail étaient meilleures qu'ailleurs.

Du côté du syndicat, le travail conjoint a continué de s'effectuer avec la partie patronale à cette époque. Celui-ci a néanmoins admis que certaines nouvelles pratiques patronales (politiques de non-tolérance au tabac, aux drogues et à l'alcool, comité d'intérêts communs, programme de gestion de la performance...), mises en place à partir de 2008 et liées au récent cadre de gestion, avaient causé des problèmes. Les gestionnaires ont aussi été touchés par les nouvelles pratiques organisationnelles puisqu'une limitation de leur marge de manœuvre a été remarquée au profit d'une charge de travail plus élevée les rendant notamment moins disponibles. Ces derniers ont affirmé n'avoir pas perdu de pouvoir, mais ont toutefois indiqué qu'ils n'exprimaient pas certaines de leurs idées et qu'il y avait plus de structures ainsi que d'encadrement pour le respect des procédures avec le nouveau propriétaire. Ils ont ajouté que la partie patronale valorisait, selon eux, davantage la discipline que la prévention et que la gestion s'effectuait plus par les rapports chiffrés que par les relations humaines. L'employeur a indiqué, pour sa part, qu'il continuait à travailler conjointement avec la partie syndicale en informant cette dernière au préalable, en communiquant adéquatement avec elle tout en posant des gestes concrets pour la rassurer.

Il est pertinent de faire un parallèle entre les derniers changements organisationnels et certains ajustements à la convention collective de 2009 tels que l'ajout à la définition du mot « grief » de « toutes sanctions disciplinaires contestées par le salarié ». Il y a eu aussi l'énumération des seules littératures que la partie syndicale a la possibilité de distribuer sur les lieux du travail tout en réservant à l'entreprise le droit d'annuler la distribution de documents aux propos irrespectueux, diffamatoires ou mensongers envers cette dernière. En ce qui a trait au niveau de conflit au travail durant cette dernière période, une légère hausse a été dénotée entre 2007 et 2009 (voir graphique 10 p. 133).

En prenant en considération les différents événements organisationnels des dix années étudiées, il est possible d'affirmer que l'organisation a effectivement un impact sur les relations du travail et de confirmer, par le fait même, la neuvième hypothèse (HG3.1).

Hypothèse HG3.2

La dixième hypothèse (HG3.2) révèle que, toutes choses égales par ailleurs, l'histoire syndicale a un impact sur les relations du travail. En se basant sur le modèle conceptuel, l'histoire syndicale se rapporte à la deuxième dimension de l'environnement organisationnel de la variable de contrôle et les relations du travail correspondent au concept de la variable dépendante.

Un seul syndicat est actif à la fonderie depuis plus d'une vingtaine d'années avec un nombre important de membres âgés et d'expérience. La densité et l'intensité de la vie syndicale ont été considérables au début des années 2000 ainsi qu'à un moment où la mobilisation était importante (voir graphique 22, p. 160 et graphique 23, p.161). Celles-ci ont culminé à l'époque de la négociation collective et de la grève (2002-2003) où les parties patronale et syndicale ne s'entendaient pas, notamment sur les notions de flexibilité dans l'organisation du travail, mais aussi d'ancienneté. La densité et l'intensité de la vie syndicale ont toutefois diminué après le dur conflit, les nombreuses mises à pied à partir de 2003, le faible pourcentage d'acceptation du contrat collectif de travail et après un désintéressement des travailleurs envers l'action syndicale (voir graphique 21, p. 160, graphique 22, p. 160 et graphique 23, p. 161). Cette période a été marquée par des relations du travail tendues et de mauvaise qualité puisque le climat des relations du travail était très difficile (voir graphique 6, p. 130). À cet effet, les différents échanges se sont déroulés avec un manque de respect et de confiance en plus d'y avoir une perception d'iniquité dans les conditions d'emploi, dans la convention collective ainsi que dans les ententes négociées. Le degré de consultation patronale-syndicale a aussi été touché par une coopération très faible et une communication déficiente à plusieurs égards. Concernant les ententes patronales-syndicales, elles ont été conclues spécifiquement en période de négociation collective. C'est aussi durant la première moitié de la décennie à l'étude que le niveau de conflit au travail a été élevé, notamment en ce qui a trait au nombre de départs (voir graphique 10, p. 133 et graphique 14, p. 135).

La densité et l'intensité de la vie syndicale ont augmenté à partir de 2004-2005 avec l'arrivée de jeunes membres diplômés et compétents, mais aussi d'un nouvel exécutif, de nouveaux délégués ainsi que d'un nouveau conseiller syndical (voir graphique 21, p. 160, graphique 22, p. 160 et graphique 23, p. 161). Il a été question, à ce moment-là, d'un renouveau syndical, du bon travail de toute l'équipe puis d'un regain progressif de l'intérêt des travailleurs envers le

syndicat jusqu'à une participation importante de ces derniers aux activités syndicales en 2008-2009. Selon le syndicat, cette amélioration de l'intensité de la vie syndicale s'est notamment développée grâce aux sujets traités lors des assemblées syndicales (salaires, avantages sociaux, vacances...), mais aussi avec la réussite des négociations de 2006 et de 2009 où les conventions collectives ont été acceptées à la hausse.

Dans ce contexte syndical favorable à de bonnes relations du travail, les années 2005 à 2007 ont été les meilleures en ce qui concerne le climat des relations du travail (voir graphique 6, p. 130, graphique 7, p. 131, graphique 8, p. 131 et graphique 9, p. 132). Effectivement, une augmentation de l'équité et du degré de consultation patronale-syndicale a été perceptible assez similairement par les deux parties à cette époque. Cette amélioration a pris place grâce à davantage de communication, de coopération, de bonne foi, mais aussi de transparence, de respect ainsi que de confiance dans les différents échanges, comités et actions conjointes. Pour ce qui est des ententes, il y en a eu hors de la période de négociation à partir de 2005; concernant le niveau de conflit au travail, celui-ci a été globalement en baisse durant cette même période (voir graphique 10, p. 133).

Les travailleurs ont constaté cette amélioration dans les relations du travail avec le bon travail de l'équipe syndicale, mais ont toutefois perçu les choses différemment en indiquant que la mobilisation des membres était restée faible depuis le retour de la grève, que certains d'entre eux ne participaient plus à la vie syndicale depuis ce temps-là, que d'autres travailleurs n'étaient présents aux rencontres que pour surveiller le travail de l'équipe syndicale et que des membres plus anciens désiraient la venue d'une nouvelle unité syndicale. Ceux-ci ont aussi fait part d'une diminution de l'équité dans les relations (voir graphique 6, p. 130), les conditions d'emploi et les ententes négociées depuis 2007 tout en affirmant que les deux dernières conventions collectives avaient été des ententes imposées par la partie patronale. Les travailleurs ont enfin mentionné le manque de collaboration, de respect, de confiance, mais aussi le manque d'écoute, de relations humaines et d'information dans les différents échanges sur les lieux du travail. Pour les représentants de la direction, l'arrivée de jeunes travailleurs a amené une vision différente du syndicalisme puisque, selon eux, ces derniers sont davantage portés sur leur bien-être personnel que sur le bien-être collectif.

Puisque l'histoire syndicale a un impact sur les relations du travail, cette dixième hypothèse (HG3.2) est de ce fait confirmée.

Hypothèse HG3.3

La onzième hypothèse (HG3.3) révèle que, toutes choses égales par ailleurs, la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi contribue à améliorer les relations du travail. En se référant au modèle conceptuel de la recherche, la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi se trouve être la troisième dimension de l'environnement organisationnel de la variable de contrôle tandis que les relations du travail représentent le concept de la variable dépendante.

Le contexte économique et compétitif du marché du métal que traite l'entreprise à l'international correspond à la plus importante contrainte extérieure de la fonderie. De plus, la vision et les manœuvres de l'organisation sont étroitement liées à ce dernier, mais aussi à la valeur des actions en bourse de l'entreprise. Le marché du métal traité par la fonderie, qui a été bon en 2000-2001, s'est dégradé par la suite avec une diminution de son prix en 2003 et des actions très faibles pour la compagnie en 2003-2004. Cette situation a eu comme effet d'amener la fonderie, qui se portait bien financièrement au début de la décennie, vers une importante restructuration et l'emploi d'une gestion plus rigide. D'autres pressions de nature politique, gouvernementale, environnementale ainsi que régionale ont fait partie des contraintes extérieures de l'entreprise, mais elles ont été de moindre envergure.

Durant ce contexte économique en bouleversement, les relations du travail n'ont pas été bonnes dans l'entreprise (voir graphique 6, p. 130). Il a été noté qu'un mauvais climat des relations du travail prévalait durant cette période avec un manque de respect, de transparence, de bonne foi ainsi que de confiance dans les échanges. De plus, le degré de consultation patronale-syndicale était faible à ce moment-là et davantage lors de la grève en 2002-2003 en raison du peu de coopération, de communication, mais aussi du manque d'information de part et d'autre. Du côté des conditions d'emploi, des ententes négociées et de la convention collective, elles ont été perçues comme étant inéquitables. Enfin, le conflit au travail a été à la hausse durant ces premières années (voir graphique 10, p. 133).

En 2005, le marché du métal traité par la fonderie était toujours difficile et des pressions de vente ou de fermeture complète de l'établissement faisaient partie des options envisageables par l'employeur. De plus, les hauts dirigeants à la présidence de l'entreprise avaient tenu à mentionner au directeur général et à la directrice des ressources humaines qu'ils n'acceptaient

plus aucune négociation qui dépasserait de six à sept semaines sans quoi le lock-out pouvait être utilisé. Il est à indiquer que ces dernières contraintes extérieures et ces risques pour l'emploi ont effectivement ajouté une pression interne à l'entreprise ainsi qu'auprès des parties patronale et syndicale afin qu'elles puissent s'entendre en vue de la négociation collective de 2006, mais aussi pour ne pas que la fonderie revive un autre conflit important. Cette pression a de plus permis une amélioration des relations du travail à la même période, notamment par rapport au climat des relations du travail (voir graphique 6, p. 130, graphique 7, p. 131, graphique 8, p. 131 et graphique 9, p. 132). En effet, une équité dans les ententes négociées et le déroulement des échanges (avec transparence, bonne foi, confiance et respect) a été constatée à partir de 2005. Aussi, les deux parties ont eu une perception plutôt similaire et à la hausse du degré de consultation patronale-syndicale jusqu'en 2007-2008 avec notamment la présence d'une meilleure communication et d'une coopération partagées. C'est aussi durant ces années et celles suivantes que le conflit au travail a diminué (voir graphique 10, p. 133).

La situation du marché du métal que traite la fonderie a été meilleure pour l'année 2006. C'est durant cette même année qu'une négociation collective réussie a eu lieu. Selon l'employeur, ce même marché a à nouveau connu des difficultés dans les derniers mois de 2008 avec un important ralentissement économique à l'échelle mondiale. Malgré cette affirmation, les travailleurs ont été plutôt sceptiques concernant la perte de rentabilité de la firme durant cette période en raison de la situation économique du moment et de la hausse du dollar canadien. Pour eux, il a été davantage question d'une possible baisse des profits à cause de l'augmentation du prix du traitement du métal traité par l'entreprise ou tout simplement d'un changement dans la perception des hauts dirigeants depuis 2006 en ce qui a trait à la notion de rentabilité.

Pour ce qui est des relations du travail durant ces dernières années de perturbations économiques, elles ont été perçues différemment par les acteurs de 2007 à 2009 (voir graphique 6, p. 130). Pour l'employeur et le syndicat, les relations du travail ont été bonnes à ce moment-là puisqu'ils ont affirmé avoir bien collaboré dans les comités, dans la gestion des dossiers conjoints, à la négociation collective de 2009, dans la réalisation d'ententes hors de la période de négociation et à la mise en place de nouvelles politiques. Les travailleurs ont toutefois perçu, durant ces mêmes années, un manque d'équité dans les relations et les ententes négociées. Ils ont de plus remarqué une détérioration du sentiment d'appartenance,

de la collaboration, du respect des engagements, mais aussi de l'information véhiculée, de la confiance et des relations humaines dans les nombreux échanges patronaux-syndicaux.

Grâce aux informations recueillies sur le terrain en ce qui a trait aux différentes pressions présentes dans l'environnement organisationnel, il est possible de confirmer la onzième hypothèse (HG3.3) tout en prenant en considération que la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi contribue à améliorer les relations du travail.

Hypothèse HG3.4

La douzième hypothèse (HG3.4) énonce que, toutes choses égales par ailleurs, la perception d'un équilibre dans les rapports de force entre les parties (patronale et syndicale) contribue à améliorer les relations du travail. En considérant le modèle d'analyse, un équilibre dans les rapports de force entre les parties représente la quatrième dimension de l'environnement organisationnel de la variable de contrôle et les relations du travail se rapportent au concept de la variable dépendante.

Les rapports de force entre les parties patronale et syndicale étaient déséquilibrés avant 2005. Durant le début des années 2000, le syndicat a été très puissant et les travailleurs avaient un certain pouvoir en raison de la rentabilité de la fonderie, de l'emploi d'équipes semi-autonomes, mais aussi d'une stratégie des salariés à vouloir partir massivement à la retraite. L'employeur redoutait pour sa part le syndicat à ce moment-là et répondait aux demandes de ce dernier afin d'« acheter la paix ». La partie syndicale n'a toutefois pas bien profité du rapport de force qu'elle détenait depuis quelques années puisque les différents événements survenus à l'époque de la grève ont eu pour effet de faire basculer le pouvoir du côté de l'employeur.

La période de reprise complète des opérations de la fonderie a été ardue pour la partie syndicale. Les travailleurs sont retournés au travail démotivés ainsi qu'en colère. Ceux-ci ont noté une amélioration dans les rapports de force malgré une diminution considérable de la puissance syndicale. Le syndicat a aussi fait part de l'important affaiblissement du pouvoir syndical des derniers mois qui a, entre autres, été causé par les nombreuses mises à pied en 2003-2004 (voir graphique 21, p. 160, graphique 22, p. 160 et graphique 23, p. 161), un ajustement presque complet de l'équipe syndicale et l'acceptation à un peu plus de 50 % du dernier contrat de travail démontrant ainsi une division parmi les troupes. Celui-ci a tout de

même affirmé que l'ordre était finalement revenu après un certain moment dans la firme. Il est à indiquer que les effets négatifs de la grève et de la restructuration ont aussi été vécus difficilement par les représentants de la direction (mises à pied, arrêts de travail pour épuisement professionnel, gestion difficile des problèmes sur les lieux du travail...).

Les relations du travail à la fonderie ont été mauvaises durant cette époque de déséquilibre dans les rapports de force (voir graphique 6, p. 130). Le climat des relations du travail a été affecté de 2000 à 2005 par une déficience liée au respect et à la confiance des deux parties dans les différents échanges. Les conditions d'emploi, les ententes négociées et la convention collective ont été perçues comme étant inéquitables durant cette période. Le degré de consultation patronale-syndicale a de plus été très bas avec très peu de coopération, de communication, d'écoute et d'information de part et d'autre. Il est nécessaire d'indiquer que le syndicat ne pouvait fonctionner ni coopérer adéquatement sans un certain pouvoir après le conflit et que l'employeur, avec moins de gestionnaires à sa disposition, préférait s'en tenir à ses objectifs, mais aussi à ce que ses décisions soient clairement respectées sans discussion. Du côté des ententes conclues durant ces premières années, elles se sont effectuées uniquement dans le cadre de la convention collective en vigueur. Pour ce qui est du niveau de conflit au travail, celui-ci a été considérable avant 2005 et plus particulièrement en 2002-2003 (voir graphique 10, p. 133).

Un équilibre dans les rapports de force entre les deux parties a été perçu à partir de 2005. C'est à cette époque que les deux parties ont été amenées à coopérer ensemble dans différentes activités de concertation (voir tableau VIII, p. 141) et se sont ajustés respectivement tout en équilibrant le jeu de pouvoir entre elles. Cet équilibre a été encore plus évident après le départ du directeur général en place à la fin de l'année 2005 et lors de la négociation collective de 2006. Selon les dires du syndicat et des gestionnaires, l'employeur a été excessif ces dernières années et il ne pouvait plus uniquement mentionner que l'équipe syndicale avait trop abusé de sa puissance puisque celui-ci devait aussi remettre ses pendules à l'heure. Il est à indiquer que cette période d'équilibre dans les rapports de force par la collaboration patronale-syndicale et une prise de conscience commune a aidé à l'amélioration des relations du travail (voir graphique 6, p. 130, graphique 7, p. 131, graphique 8, p. 131 et graphique 9, p. 132). De plus, des similitudes ont été constatées dans la perception des deux parties du degré de consultation patronale-syndicale jusqu'en 2007-2008. Le déroulement des relations, la convention collective, les ententes négociées ainsi que les conditions d'emploi ont aussi été

perçus comme étant plus justes. Pour ce qui est du niveau de conflit au travail, il a été généralement à la baisse à partir de 2005 (voir graphique 10, p. 133).

Durant les années qui ont suivi l'arrivée du nouvel acquéreur de l'entreprise, il a été question d'une perception différente de l'équilibre dans les rapports de force entre les parties. À cet effet, les travailleurs ont relaté que leur pouvoir avait progressivement diminué depuis le conflit pour ensuite disparaître avec la gestion du nouveau propriétaire. Ces derniers ont aussi perçu une baisse du respect, du sentiment d'appartenance, de la confiance, de la collaboration, de l'écoute et de l'information dans les interactions au quotidien. Ces mêmes salariés ont indiqué qu'ils étaient maintenant impuissants devant des gestionnaires qu'ils considéraient comme de véritables marionnettes. Les ouvriers ont de plus mentionné que le syndicat avait peu de pouvoir dans ses rapports avec un employeur bien conscient de la faible mobilisation syndicale du moment et de la possibilité de pouvoir contourner la convention collective. Une iniquité dans les relations (voir graphique 6, p. 130), mais aussi par rapport aux ententes négociées et aux deux dernières conventions collectives a été de ce fait bien présente à leurs yeux.

De son côté, le syndicat a continué à trouver que les relations du travail étaient bonnes à cette époque (voir graphique 6, p. 130) tout en reconnaissant le bon travail effectué par la partie patronale lors de la négociation collective de 2009. Il faut mentionner que la directrice des ressources humaines et le conseiller syndical ont appris à bien se connaître, à travailler conjointement et à considérer les limites de chacun lors des deux dernières négociations adoptées à la hausse. De plus, le syndicat a été très actif à ce moment-là notamment par ses nombreuses interventions et même si l'employeur a toujours été le premier à prendre le *leadership* des négociations. Le syndicat a néanmoins constaté un certain désintéressement de la partie patronale envers le récent travail conjoint à partir de 2008 tout en indiquant qu'il était prêt à reprendre ses anciennes positions si cette dernière continuait à imposer ses directives sans possibilité de consultation. Les gestionnaires ont relaté, pour leur part, que la partie syndicale n'avait pas perdu de son pouvoir depuis l'arrivée du nouvel acheteur, mais admettaient que les récentes procédures patronales s'étaient davantage structurées ainsi que complexifiées. Ce n'est finalement que plus tard que les parties patronale et syndicale se sont entendues pour indiquer que certains événements organisationnels avaient eu un impact défavorable sur les relations du travail.

La douzième hypothèse (HG3.4) est à présent confirmée puisque la perception d'un équilibre dans les rapports de force entre les parties a contribué à améliorer les relations du travail.

Hypothèse générale HG3

La troisième hypothèse générale (HG3) expose que, toutes choses égales par ailleurs, l'environnement organisationnel a un impact sur les relations du travail. En prenant appui sur le modèle conceptuel, l'environnement organisationnel correspond au concept de la variable de contrôle et les relations du travail, à celui de la variable dépendante.

La fonderie est une organisation canadienne de grande taille en fonction depuis un peu plus de 70 ans en 2000. Celle-ci a une structure bureaucratique ainsi que centralisée. Un seul syndicat est actif dans l'entreprise depuis la fin des années 70 et celui-ci représentait un nombre considérable de membres d'expérience et âgés au début des années 2000 (voir graphique 23, p. 161). De plus, la densité et l'intensité de la vie syndicale ont été importantes dans ce temps-là (voir graphique 22, p. 160). C'est dans un environnement marqué par plusieurs éléments organisationnels contestés (SST, sous-traitance...) et dans un contexte de déséquilibre dans des rapports de force en faveur de la partie syndicale que d'importantes frictions patronales-syndicales ont eu lieu à l'époque de la négociation collective. La densité ainsi que l'intensité de la vie syndicale ont diminué après la grève et le faible pourcentage d'acceptation obtenu à la convention collective de 2003 (voir graphique 22, p. 160 et graphique 23, p. 161). Cette dernière baisse s'est effectuée à un moment où les rapports de force avaient basculé en faveur de la partie patronale et où le marché du métal traité par la fonderie s'était détérioré. Il est à noter qu'une période de restructuration (mises à pied, transfert, nouveau programme en RH...), de changements dans les équipes patronales-syndicales, de gestion autocratique et de désintéressement syndical s'en est suivi durant plusieurs mois jusqu'en 2005. Il est à indiquer que les rapports de force se sont ensuite relativement améliorés.

Les relations du travail n'ont pas été de bonne qualité; elles ont même été à leur niveau le plus bas en ce début de millénaire (voir graphique 6, p. 130). En effet, le climat des relations du travail a été mauvais de 2000 à 2005 avec une perception d'iniquité dans les échanges, les ententes négociées, les conditions d'emploi et la convention collective, en plus d'un très bas degré de consultation patronale-syndicale. Concernant les ententes en vigueur à ce moment-là,

celles-ci n'ont été présentes que dans la convention collective. Pour ce qui est du niveau de conflit au travail, il a été très important durant ces premières années (voir graphique 10, p. 133).

La fonderie a été marquée en 2005 par le marché toujours difficile du métal que traite l'entreprise. Ce marché a toutefois été meilleur pour l'année 2006. Des pressions de vente et de fermeture ont aussi pesé sur l'organisation durant cette période jusqu'à une fusion complète de cette dernière avec une entreprise compétitrice en 2005. Ce fut ensuite la vente de l'entreprise à un important groupe minier international l'année suivante. Il est à indiquer que le nouvel acquéreur comportait une structure décentralisée avec des unités commerciales autonomes dont des décisions importantes s'effectuaient à partir de son siège social en Europe. Comme autre pression, il est pertinent d'ajouter que de hauts dirigeants à la présidence de l'entreprise avaient indiqué ne plus accepter aucune longue négociation et que l'emploi du lock-out était envisageable. Concernant la densité et l'intensité de la vie syndicale, celles-ci ont été en augmentation progressive à partir de 2004-2005 jusqu'en 2009 (voir graphique 22, p. 160 et graphique 23, p. 161). Cette progression s'est effectuée notamment en raison de l'embauche de jeunes salariés nouvellement syndiqués, d'un renouveau dans l'équipe syndicale, d'un regain d'intérêt envers le travail de cette dernière, mais aussi en raison des sujets traités dans les assemblées syndicales avec la réussite des négociations de 2006 et de 2009.

C'est aussi dans ce contexte sous pression organisationnelle, à partir de 2005, que les rapports de force se sont équilibrés entre les deux parties au même titre qu'une hausse de la qualité des relations du travail (voir graphique 6, p. 130, graphique 7, p. 131, graphique 8, p. 131 et graphique 9, p. 132). Il faut mentionner que le degré de consultation patronale-syndicale a été perçu à la hausse par les deux parties à cette époque grâce à la coopération de ces derniers à différentes activités conjointes (rencontres, comités, formation...) qui se sont déroulées avec bonne foi, transparence ainsi que respect. Il est à indiquer que les deux parties ont contribué à équilibrer le jeu de pouvoir entre elles à ce moment-là tout en permettant à l'employeur de réaliser qu'il avait lui aussi un travail à effectuer de son côté pour améliorer les relations du travail. Un peu plus de pouvoir a aussi été constaté dans le travail du personnel de la fonderie après le départ du directeur général à la fin de l'année 2005. Des ententes ont de plus été réalisées hors de la période de négociation et à partir de 2005. Le travail de collaboration patronale-syndicale s'est poursuivi en 2006 et, entre autres, lors de la négociation collective qui s'est finalisée par un contrat de travail accepté à la hausse. En ce qui concerne le niveau de

conflit au travail, celui-ci a globalement diminué en 2005 et par la suite (voir graphique 10, p. 133).

Certains événements majeurs se sont produits dans l'environnement organisationnel dès 2008. Il y a eu l'implantation, par le nouveau propriétaire, d'un cadre de gestion en développement durable avec de nouvelles politiques standardisées se rapportant notamment à la SST, à l'environnement, à la rémunération ainsi qu'aux mesures disciplinaires. Il y a eu aussi un important changement informatique, une expansion considérable de la capacité de recyclage de matériaux électroniques en plus du départ de la directrice des ressources humaines et du directeur général en poste depuis 2006. En ce qui a trait au marché du métal que traite la fonderie, l'employeur a relaté qu'il était devenu difficile à la fin de 2008 ainsi qu'en 2009 en raison d'un important ralentissement économique mondial et d'une hausse du dollar canadien. Les travailleurs n'ont toutefois pas cru que la situation économique et la montée du prix du métal traité par l'entreprise depuis 2006 avaient affecté beaucoup la rentabilité de la fonderie. Ils ont été plus d'avis que c'était davantage la perception du marché par les hauts dirigeants qui avait changé ou que la baisse des profits était liée au prix du traitement du métal. Enfin, concernant la taille de l'organisation, le nombre de salariés a augmenté considérablement en 2008, après une diminution importante l'année précédente (voir graphique 21, p. 160).

Dans ce contexte organisationnel changeant et ponctué de plusieurs événements marquants, l'équilibre dans les rapports de force entre les parties a été perçu différemment par certains. Les employés syndiqués ont indiqué avoir perdu progressivement de leur pouvoir depuis la grève et la vente de l'entreprise en plus d'avoir perçu une diminution de l'écoute, de la confiance, du sentiment d'appartenance, de l'information ainsi que de la collaboration dans les relations quotidiennes sur les lieux du travail (voir graphique 6, p. 130). Ils ont aussi fait part de l'impuissance du syndicat et des gestionnaires vis-à-vis de la situation récente. Les travailleurs ont de plus relaté que la mobilisation des membres était faible, selon eux, depuis plusieurs années, que les ententes négociées étaient non équitables et que les deux dernières conventions collectives avaient été imposées par l'employeur. De l'avis des gestionnaires, la partie syndicale n'a aucunement perdu de son pouvoir avec l'arrivée du nouveau propriétaire, mais ils ont néanmoins indiqué que les nouvelles directives de l'organisation étaient effectivement devenues plus précises, structurées et complexes. Il est à ajouter que les représentants de la direction ont dû composer avec une charge de travail plus élevée ces dernières années au même titre qu'une collaboration et un pouvoir plus restreints.

Le syndicat et l'employeur ont, pour leur part, continué à trouver les relations du travail de bonne qualité durant ces dernières années (voir graphique 6, p. 130). Ils ont coopéré ensemble dans les différents échanges en plus d'avoir négocié avec succès la convention collective de 2009 qui a été acceptée avec un haut pourcentage. Malgré le bon travail conjoint de cette époque, le syndicat a remarqué une perte d'intérêt patronal en la concertation depuis la mise en place de nouvelles politiques majeures et le départ de hauts dirigeants en 2008. Enfin, les deux parties ont tenu à relater par la suite que les derniers développements dans l'environnement organisationnel avaient secoué l'équilibre des relations du travail récemment acquis.

Il est pertinent de confirmer que l'environnement organisationnel a un impact sur les relations du travail et, par le fait même, la troisième hypothèse générale (HG3).

4.1.4 Résultats de la vérification des hypothèses

Grâce à la vérification des hypothèses de la recherche, les quinze hypothèses ont toutes été confirmées (voir tableau XIV, p. 207).

Tableau XIV : Résultats de la vérification des hypothèses générales et des hypothèses

Hypothèses générales :	Hypothèses :	Description :	Résultats :
	HG1.1	Toutes choses égales par ailleurs, l'établissement d'un diagnostic des relations du travail par le médiateur va aider à la mise en place d'un plan d'action.	Confirmée
	HG1.2	Toutes choses égales par ailleurs, l'établissement d'un plan d'action par le médiateur contribue au changement organisationnel.	Confirmée
	HG1.3	Toutes choses égales par ailleurs, un suivi par le médiateur contribue au changement organisationnel.	Confirmée
	HG1.4	Toutes choses égales par ailleurs, la perception des deux parties (patronale et syndicale) que le médiateur a bien joué son rôle contribue au changement organisationnel.	Confirmée
HG1		Toutes choses égales par ailleurs, la médiation préventive amène un changement organisationnel.	Confirmée
	HG2.1	Toutes choses égales par ailleurs, un changement culturel dans l'organisation avec un réaménagement des points de vue du dirigeant contribue à améliorer les relations du travail.	Confirmée
	HG2.2	Toutes choses égales par ailleurs, un changement relationnel dans l'organisation vers des relations de coopération contribue à améliorer les relations du travail.	Confirmée
	HG2.3	Toutes choses égales par ailleurs, un changement du style de direction dans l'organisation avec l'introduction de valeurs humaines ainsi qu'un « espace de discussion » contribue à améliorer les relations du travail.	Confirmée
	HG2.4	Toutes choses égales par ailleurs, la perception des deux parties (patronale et syndicale) d'avoir bien joué leur rôle contribue à améliorer les relations du travail.	Confirmée
HG2		Toutes choses égales par ailleurs, le changement organisationnel contribue à améliorer les relations du travail.	Confirmée
	HG3.1	Toutes choses égales par ailleurs, l'organisation a un impact sur les relations du travail.	Confirmée
	HG3.2	Toutes choses égales par ailleurs, l'histoire syndicale a un impact sur les relations du travail.	Confirmée
	HG3.3	Toutes choses égales par ailleurs, la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi contribue à améliorer les relations du travail.	Confirmée
	HG3.4	Toutes choses égales par ailleurs, la perception d'un équilibre dans les rapports de force entre les parties (patronale et syndicale) contribue à améliorer les relations du travail.	Confirmée
HG3		Toutes choses égales par ailleurs, l'environnement organisationnel a un impact sur les relations du travail.	Confirmée

4.2 Discussion et réponse à la question de recherche

Il est maintenant nécessaire de revenir sur certains éléments qui ont été constatés lors de l'analyse des résultats par la vérification des hypothèses tout en effectuant un parallèle avec la littérature et le cadre de la recherche.

La vérification puis la confirmation de l'hypothèse générale HG1 et des hypothèses qui en découlent (HG1.1 à HG1.4) ont permis de remarquer que la médiation préventive a été effectuée adéquatement, sans sauter d'étapes, mais aussi grâce à un diagnostic des relations du travail, un plan d'action ainsi qu'un suivi bien exécuté par le bon travail de la médiatrice. Même si la médiation préventive (ou diagnostic des relations du travail) est présentée en cinq ou six étapes dans la littérature, le fonctionnement est resté le même dans la présente étude de cas en plus d'avoir pu constater que ce processus de médiation a amené un changement organisationnel. Concernant l'hypothèse HG1.3, l'employeur a affirmé qu'il aurait apprécié que le suivi de la médiation soit davantage développé et soutenu dans le temps par la médiatrice. Il était pourtant clair que la médiation préventive ne devait rester qu'un mécanisme de soutien offert par le ministère du Travail, qu'elle détenait certaines limites, que le changement organisationnel était enclenché par cette dernière tout en se réalisant par l'action des deux parties.

En ce qui a trait à l'hypothèse générale HG2 et des hypothèses qui y sont associées (HG2.1 à HG2.4), les résultats de la présente étude confirment que le changement organisationnel a amélioré les relations du travail grâce à un changement culturel, relationnel, du style de direction, mais aussi avec la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle. Il est pertinent d'indiquer que les deux premiers changements se sont très bien installés dans l'entreprise étudiée et que le changement du style de direction a été effectué avec l'introduction de valeurs humaines, un espace de discussion entre les parties patronale et syndicale, mais non de façon optimale comme il est relaté dans la littérature. En effet, la haute direction a posé plusieurs gestes tels que permettre aux superviseurs de s'exprimer, mais aussi les informer et les outiller davantage dans leur rôle de représentants de la direction. Elle a notamment négocié, dans un nouvel esprit « gagnant-gagnant », lors des négociations collectives de 2006 et de 2009, a accepté l'ajout de deux jours de plus à celle de 2006 et a permis à la partie syndicale de consulter les contrats de sous-traitance dans le comité de relations du travail. L'employeur a aussi modifié la gestion du mécanisme de mesure des aptitudes en plus de régler conjointement

plusieurs griefs et mesures disciplinaires lors d'une médiation pré-arbitrale de griefs. Malgré cela, la haute direction a continué à diriger seule l'entreprise en employant fréquemment la discipline au détriment de la prévention tout en limitant le pouvoir des gestionnaires et des travailleurs.

De plus, il a été constaté que les récents changements positifs dans l'organisation s'implantaient plus difficilement dans la gestion et le règlement des problèmes sur les lieux du travail ainsi qu'au niveau des relations quotidiennes entre les employés et les gestionnaires. Comme Dulude et Lachapelle l'ont bien spécifié, les relations du travail se réalisent à la fois à partir des relations patronales-syndicales, mais aussi par celles entre les employés et les représentants de la direction, sinon des risques de détérioration des relations sont possibles (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 65). Cette affirmation se rapporte bien au cas à l'étude puisque ce deuxième type de relation n'a pas connu tout à fait les effets escomptés lors du premier suivi par la médiatrice. Il est pertinent de rappeler que la haute direction, par l'entremise de la directrice des ressources humaines, s'est bien investie avec *leadership* dans le changement organisationnel, mais une modification plus en profondeur aurait été souhaitable avec l'aide de tous les acteurs concernés. Il est intéressant de conclure avec l'affirmation de Perron qui relate que l'ancrage des résultats dépend de la capacité et de la volonté de la direction à véritablement introduire des actions de changement dans l'organisation (Perron, 1998, p. 123).

Grâce aux résultats obtenus lors de la vérification de l'hypothèse générale HG3 et de celles sous-jacentes (HG3.1 à HG3.4), il a été établi que l'environnement organisationnel avait eu un impact sur les relations du travail. De plus, l'organisation a été une des dimensions les plus influentes de l'environnement puisque l'arrivée d'un nouveau propriétaire avec le départ de hauts dirigeants et l'implantation d'un cadre de gestion en développement durable ont eu un effet sur les relations du travail. Ce sont aussi les travailleurs qui ont été les premiers à ressentir les conséquences négatives de tels événements sur les relations du travail. Comme autre pression sur l'environnement organisationnel durant cette même période, il y a eu un important ralentissement économique et mondial qui a touché le marché du métal que traite la fonderie selon l'employeur. Il est pertinent de comprendre que ces derniers éléments, qui sont arrivés quelque temps après l'emploi d'une médiation préventive et l'implantation d'un changement organisationnel, ont pris place indépendamment de toutes les actions entreprises par les deux parties avec le soutien de la médiatrice. Il est possible de comprendre que c'est en premier lieu à la partie patronale que revient le mandat d'employer les mesures nécessaires afin de

minimiser les impacts de tels événements sur les relations du travail. Comme il est relaté dans la littérature, tout changement de propriétaire peut avoir un effet sur les relations du travail. Il est de plus nécessaire de préparer la relève, de maintenir de bonnes relations du travail tout en restant vigilants pour ne pas retomber dans la confrontation (Ministère du Travail, 2009b, p. 13).

Dans le cadre de la présente étude de cas, le travail a été effectué à partir de la perception des personnes interrogées lors des entretiens. Il est pertinent de préciser que ces derniers ont raconté leur histoire à leur façon durant les entrevues et que des nuances ont été constatées dans les propos des représentants des deux parties. Il est à indiquer que le syndicat a perçu généralement les événements ainsi que les éléments organisationnels plus difficilement que l'employeur, en plus d'y être réactif. Du côté des représentants de la direction, leur perception a été relativement similaire à celle de la haute direction. Concernant les travailleurs, ceux-ci ont eu une perception bien personnelle des différentes situations dans l'entreprise, même si leur vision des choses se rapprochait de celle du syndicat et parfois de celles des superviseurs. Il est intéressant d'affirmer que les perceptions des deux parties ont été sensiblement les mêmes durant la période où celles-ci ont entrepris une démarche de médiation préventive. Il est nécessaire de conclure qu'il y a eu « une modification des perceptions respectives des parties » (Favreau et L'écuyer, 1992, p. 69) dans le cas à l'étude. Rappelons ici l'enquête de 1991 du ministère du Travail sur la médiation préventive qui « a voulu confronter la perception de la haute direction avec celle des cadres de premier niveau et celle des représentants des syndiqués en ce qui a trait à l'évolution des relations du travail au sein de leur organisation » (Favreau et L'écuyer, 1992, p. 8). Il faut dire que cette enquête a permis de constater plusieurs conclusions générales sur les effets de l'intervention de médiation, même si les participants n'ont pas tous partagé les mêmes opinions.

Comme autre constatation après la vérification des hypothèses générales HG2, HG3 et les hypothèses qui y sont liées, il y a eu une diminution du niveau de conflit au travail après la grève et le passage de la médiation préventive. Ce fut, entre autres, le cas du nombre de griefs à la baisse de 2002 à 2009. Selon Dubé, il est possible d'observer « une diminution du nombre de griefs en cours de convention [...] dans la plupart des entreprises où la Direction de la conciliation-médiation et de la prévention est intervenue » (Dubé, 1995, p. 16). Il est donc pertinent d'indiquer que les données de la présente étude viennent appuyer ce dernier constat empirique.

Enfin, après avoir vérifié et confirmé les quinze hypothèses tout en ayant effectué une discussion des résultats, il est pertinent d'affirmer pour l'instant que la médiation préventive améliore les relations du travail dans les entreprises québécoises, mais que d'autres études de cas devront confirmer cette généralisation analytique. Effectivement, une médiation préventive a été réalisée dans l'entreprise étudiée, un changement organisationnel s'est ensuite implanté dans cette dernière, une amélioration des relations du travail a été constatée par la suite et l'environnement organisationnel est venu contrôler les relations du travail. Il est donc possible d'indiquer que cette présente étude a permis de répondre à la question de recherche.

Conclusion

Dans un paysage industriel québécois parsemé de nombreux changements et conflits, l'emploi de la médiation des différends du travail, au même titre que la conciliation et l'arbitrage, s'est intégré au régime de rapports collectif du travail durant le 20^e siècle jusqu'à nos jours grâce à l'adoption de différentes lois. La médiation se rapporte à toutes les sphères de la vie sociale et correspond autant aux problèmes privés qu'aux affaires publiques sans oublier les relations entre la justice ainsi que les justiciables (Perron, 1998, p. 4). Il est à indiquer que la littérature abonde sur ce sujet et plus particulièrement depuis les années 70 en ce qui a trait à la définition de la médiation, son fonctionnement, au rôle des professionnels qui l'utilisent ainsi qu'aux compétences de ces derniers.

La présente recherche s'est attardée plus particulièrement à la médiation préventive. Cette dernière a été mise en place au Québec à la fin des années 70 pour aider les parties patronale et syndicale dans l'amélioration des relations du travail. La médiation préventive est un mode d'intervention administratif et un mécanisme de soutien additionnel à la législation québécoise. Ce processus est utilisé de manière libre et volontaire tout en prenant place hors de la période de la négociation collective. La médiation préventive est de plus réalisée avec le soutien d'un médiateur ou d'une médiatrice. Son contenu appartient aux parties et les ententes s'effectuent par consensus (Ministère du Travail, 2002a, p. 10). Cette démarche de médiation fait partie des services en relations du travail du ministère du Travail et se présente de quatre manières : diagnostic des relations du travail par consensus, diagnostic des relations du travail par entrevue, séminaire en relations du travail et comité de relations du travail (Bettache, 2003, p. 11 et 12; Dubé, 1995, p. 9; Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 112; Dulude et Lachapelle, 1984, p. 63; Maschino et coll., 2001, p. 14; Ministère du Travail 2002a, p. 11 et 12; Perron, 1998, p. 10, 97, 98, 100, 103, 104, 105 et 114; Perron et Savereux, 1995, p. 18; Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 80 et 81).

Cette même recherche a permis d'effectuer un parcours de l'histoire juridique québécoise tout en présentant la notion de médiation, celle du conflit puis celle des relations du travail. De plus, l'origine, l'évolution ainsi que les caractéristiques de la médiation préventive du ministère du Travail ont été présentées avec les services et autres mécanismes de règlement des conflits du ministère. Des études du ministère et des études de cas sur le présent sujet ont aussi été élaborées sans oublier certaines notions théoriques à l'intervention de médiation.

La problématique de la recherche est venue par la suite tout en énonçant la nécessité d'explorer certains éléments de la médiation préventive proposés par les auteurs : peu de rapports publiés, peu d'études sur l'enracinement des résultats dans l'ensemble de l'entreprise, mais aussi sur le suivi dans le temps avec le travail des parties, peu d'intérêts de la part des praticiens et manque d'intégration de la médiation préventive à d'autres disciplines scientifiques (Dulude et Lachapelle, 1984, p. 65; Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 70; Girard et Kodsí, 1990, dans Blouin et coll., p. 45; Leblay, 2003, p. 75; Maschino, 2003a, dans Boivin et coll., p. 8-11; Maschino et Turcot, 2003, p. 5-7; Perron, 1998, p. 148). La première partie de la recherche s'est finalisée avec une question de recherche double à savoir « pourquoi et comment la médiation préventive du ministère du Travail améliore-t-elle les relations du travail dans les entreprises québécoises? ».

La seconde partie a porté sur le modèle d'analyse et la méthodologie. Le modèle conceptuel, qui a été développé, a comporté la notion de « relations du travail » comme variable dépendante, la médiation préventive en tant que variable indépendante, le concept de changement organisationnel comme variable intermédiaire puis l'environnement organisationnel pour ce qui est de la variable de contrôle. Ce modèle a ensuite été opérationnalisé en dimensions, composantes et indicateurs. Le concept des relations du travail s'est subdivisé en trois dimensions qui ont porté sur le climat des relations du travail, les ententes et le conflit au travail. Concernant la médiation préventive, elle a regroupé quatre dimensions avec le diagnostic des relations du travail, le plan d'action, le suivi et l'évaluation des résultats ainsi que la perception par les parties du rôle du médiateur et de ses autres actions. En ce qui a trait au changement organisationnel, celui-ci a été développé en quatre dimensions. La première a porté sur le changement culturel, la seconde sur le changement relationnel, la troisième sur le changement du style de direction puis la dernière sur la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle. Pour ce qui est de l'environnement organisationnel, les dimensions « organisation », « histoire syndicale », « perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi » et « perception de l'équilibre dans les rapports de force entre les parties » en ont fait partie.

Une présentation des hypothèses de la recherche a ensuite eu lieu. Trois hypothèses générales ont fait partie des quinze hypothèses présentées. La première hypothèse générale correspondait à ce que, toutes choses égales par ailleurs, la médiation préventive amène un changement organisationnel. La seconde portait sur le fait que, toutes choses égales par

ailleurs, le changement organisationnel contribue à améliorer les relations du travail. La dernière hypothèse générale se rapportait à l'idée que, toutes choses égales par ailleurs, l'environnement organisationnel a un impact sur les relations du travail.

Quatre hypothèses ont été développées à partir de la première hypothèse générale. La première des quatre hypothèses a proposé que, toutes choses égales par ailleurs, l'établissement d'un diagnostic des relations du travail par le médiateur va aider à la mise en place d'un plan d'action. La deuxième indiquait que, toutes choses égales par ailleurs, l'établissement d'un plan d'action par le médiateur contribue au changement organisationnel. Comme troisième hypothèse, il a été question que, toutes choses égales par ailleurs, un suivi par le médiateur contribue au changement organisationnel. En tant que quatrième hypothèse, celle-ci portait sur le fait que, toutes choses égales par ailleurs, la perception des deux parties (patronale et syndicale) que le médiateur a bien joué son rôle contribue au changement organisationnel.

Quatre autres hypothèses ont découlé de la seconde hypothèse générale. La cinquième hypothèse correspondait à l'idée que, toutes choses égales par ailleurs, un changement culturel dans l'organisation avec un réaménagement des points de vue de la direction contribue à améliorer les relations du travail. La sixième hypothèse se rapportait au fait que, toutes choses égales par ailleurs, un changement relationnel dans l'organisation vers des relations de coopération contribue à améliorer les relations du travail. En ce qui a trait à la septième hypothèse de recherche, il était question que, toutes choses égales par ailleurs, un changement du style de direction dans l'organisation avec l'introduction de valeurs humaines ainsi qu'un « espace de discussion » contribue à améliorer les relations du travail. Comme huitième hypothèse, il a été retenu que, toutes choses égales par ailleurs, la perception des deux parties (patronale et syndicale) d'avoir bien joué leur rôle contribue à améliorer les relations du travail.

Enfin, les quatre dernières hypothèses ont été élaborées en se basant sur la troisième hypothèse générale. Ainsi, la neuvième hypothèse a porté sur l'idée que, toutes choses égales par ailleurs, l'organisation a un impact sur les relations du travail. En tant que dixième hypothèse, il a été question que, toutes choses égales par ailleurs, l'histoire syndicale a un impact sur les relations du travail. La onzième hypothèse a tenu à préciser le fait que, toutes choses égales par ailleurs, la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi contribue à améliorer les relations du travail. Comme douzième et dernière hypothèse, celle-ci a

proposé que, toutes choses égales par ailleurs, la perception d'un équilibre dans les rapports de force entre les parties (patronale et syndicale) contribue à améliorer les relations du travail.

Après une présentation éclairante du service de médiation-conciliation du ministère du Travail par le directeur général des relations du travail, une entreprise ayant déjà participé à une médiation préventive a ensuite été choisie pour la vérification des hypothèses de la recherche. Grâce à la collaboration de la médiatrice du ministère du Travail assignée au dossier, mais aussi de la superviseure relations du travail et ressources humaines de l'entreprise à l'étude, des entretiens semi-structurés ont été effectués avec des membres des parties patronale et syndicale. Neuf personnes de l'entreprise sélectionnée ont été interviewées sur l'intervention de la médiation préventive et ses effets sur les relations du travail. Du côté de la partie patronale, un membre de l'équipe de direction et quatre représentants de la direction, deux surintendants et deux superviseurs, ont fait partie des entrevues. Pour ce qui est de la partie syndicale, les entretiens ont eu lieu en présence du président du syndicat et d'un conseiller syndical puis de deux travailleurs. Il est à souligner que ces entrevues ont été effectuées à l'aide d'une grille d'entretien développée pour l'occasion (voir annexe, p. xviii). Cette dernière touchait à tous les éléments du modèle d'analyse grâce à dix questions ouvertes et regroupées dans quatre sections. Une cueillette de données secondaires a aussi été réalisée sur le terrain afin de constater notamment le niveau de conflit au travail sur dix ans et de compléter les données primaires récoltées. Une compilation de toutes les données amassées a par la suite eu lieu afin de permettre une présentation, une analyse et une discussion des résultats.

La présentation des résultats s'est effectuée par l'évolution des variables. Concernant la variable dépendante, les relations du travail ont connu des changements dans l'organisation à l'étude de 2000 à 2009. En effet, celles-ci étaient difficiles avant 2005 et encore plus durant la grève qui a eu lieu en 2002-2003. Les relations du travail se sont toutefois améliorées dès 2005 pour ensuite se fragiliser selon certains à partir de 2006-2007. Pour ce qui est du conflit au travail, il a été perçu à la baisse durant cette même décennie étudiée. Comme variable indépendante, la médiation préventive a été accomplie avec succès de 2005 à 2008 grâce à la réalisation efficace du diagnostic des relations du travail, du plan d'action et du suivi, mais aussi à la perception par les parties du rôle du médiateur ainsi que ses autres actions. En ce qui a trait à la variable intermédiaire « changement organisationnel », un changement culturel, un changement relationnel et un changement du style de direction se sont implantés à partir de 2005 grâce à des actions concrètes réalisées par les deux parties. Il est à ajouter que la

perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle a été bonne à ce moment-là. La variable de contrôle, qui correspond à l'environnement organisationnel, a été mouvementée de 2000 à 2009 par plusieurs modifications dans l'organisation, l'histoire syndicale et par rapport à l'équilibre dans les rapports de force entre les parties. L'entreprise a de plus été soumise à d'importantes contraintes extérieures et à des risques pour l'emploi avec notamment un conflit, un contexte socio-économique influant, mais aussi des changements dans la gestion d'entreprise ainsi que dans les ressources humaines en 2003 et 2008.

Pour l'analyse des résultats, une vérification des hypothèses a été réalisée et a permis de confirmer l'ensemble des hypothèses de la recherche. Cette confirmation a été possible parce que l'établissement d'un bon diagnostic des relations du travail a aidé à la mise en place d'un plan d'action. De plus, la mise en place de ce dernier ainsi qu'un suivi par la médiatrice ont aidé au changement organisationnel au même titre que la perception des deux parties que le médiateur a bien joué son rôle. Avec ses quatre premières hypothèses confirmées, la première hypothèse générale l'a aussi été puisque la médiation préventive a amené un changement organisationnel.

Les quatre hypothèses suivantes ont, de leur côté, confirmé qu'un changement culturel, un changement relationnel, un changement du style de direction en plus de la perception des deux parties d'avoir bien joué leur rôle ont aidé à améliorer les relations du travail. L'entérinement de ces hypothèses a aussi permis la confirmation de la deuxième hypothèse générale à l'effet qu'un changement organisationnel a aidé à améliorer les relations du travail.

Parmi les dernières hypothèses confirmées, il est pertinent d'indiquer que l'organisation et l'histoire syndicale ont eu un impact sur les relations du travail. Du côté de la perception des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi, celle-ci a permis d'améliorer les relations du travail. En ce qui concerne la dernière hypothèse, la perception d'un équilibre dans les rapports de force entre les parties a aidé à améliorer les relations du travail. Ces hypothèses ont de ce fait amené à valider la troisième hypothèse tout en confirmant que l'environnement organisationnel a eu un impact sur les relations du travail.

Après l'analyse des résultats, il a été nécessaire d'ouvrir la discussion en précisant que la médiation préventive a amené un changement organisationnel même si l'employeur a indiqué qu'il aurait souhaité un suivi davantage développé et soutenu dans le temps par la médiatrice.

Cette vérification des hypothèses a aussi permis de confirmer que le changement organisationnel a amélioré les relations du travail, mais que le changement du style de direction n'avait pas été optimal en raison de l'emploi fréquent de la discipline par la haute direction tout en limitant le pouvoir des gestionnaires et des travailleurs. Il faut de plus mentionner que les récents changements positifs dans l'entreprise étaient difficilement mis en place sur les lieux du travail parce qu'une modification plus en profondeur était souhaitable avec l'aide de tous les acteurs.

Comme autre constatation, l'environnement organisationnel a eu un impact sur les relations du travail et plus particulièrement l'organisation avec l'arrivée d'un nouveau propriétaire et son cadre de gestion en développement durable. Il faut ajouter à ceci le départ de hauts dirigeants clés et indiquer que ces derniers événements ont eu lieu indépendamment des actions entreprises par les parties en plus du support de la médiatrice. Il a été retenu à cet effet que c'était à la partie patronale de prendre les mesures nécessaires pour minimiser les impacts de telles situations sur les relations du travail.

Concernant les perceptions des deux parties, il a été constaté que celles-ci étaient relativement les mêmes durant la période d'emploi de la médiation préventive. Pour ce qui est du syndicat, c'est lui qui a perçu le plus difficilement les éléments organisationnels comparativement à l'employeur. Du côté des représentants de la direction, ils ont eu une perception sensiblement similaire à celle de la haute direction et les travailleurs, une perception bien personnelle des différentes situations tout en ayant des manières de voir les choses qui ressemblaient à celles du syndicat et des gestionnaires. Il est de plus intéressant de revenir sur le fait qu'une baisse du niveau de conflit au travail a été dénotée après la grève et le passage de la médiation préventive.

Au final, les hypothèses confirmées et la discussion des résultats effectuée ont permis de confirmer que la médiation préventive améliore les relations du travail dans les entreprises québécoises.

Contribution théorique

Sur le plan théorique, la présente recherche contribue à faire avancer les connaissances. En effet, cette étude a permis la construction d'un modèle d'analyse avec une

opérationnalisation adéquate et une application réussie à un cas réel. Il est pertinent de mentionner qu'il n'y avait pas de modèle précis dans la littérature sur l'impact de la médiation préventive sur les relations du travail avant celle proposée dans cette étude. Toutes les notions liées à la démarche de médiation étaient développées de manière séparée et les modèles portaient principalement sur la médiation ou sur les relations du travail (Ministère du Travail, 2006, p. 9 et 17; Ministère du Travail, 2009b, p. 4; Richard, 2007a, dans Pelletier, p. 77; Perron et Savereux, 1995, p. 18; Favreau et L'Écuyer, 1992, p. 7; Perron 1998, p. 111 et 160; Dulude, 1986, dans Audet et coll., p. 129).

Il a donc été intéressant d'enrichir la littérature en regroupant, dans un même modèle, la médiation préventive, les relations du travail, l'environnement organisationnel et le changement organisationnel. Concernant ce dernier concept, il a été constaté que son développement dans la littérature sur la médiation préventive était resté limité à part pour les notions de changement culturel, de changement relationnel ainsi que de changement du style de direction (Perron, 1998, p. 162-197). De plus, la frontière entre les notions de changement relationnel (changement de l'ensemble des rapports de travail et des relations hiérarchiques) et de relations du travail (échanges, consultation et coopération patronales-syndicales...) était perçue comme étant plutôt mince à la lecture des auteurs (Perron, 1998; Dulude et Lachapelle, 1984; Favreau et L'Écuyer, 1992; Leblay, 2003...). Il a donc été bénéfique de mieux préciser les sujets retenus dans un modèle conceptuel et opératoire, à la fois concis et applicable.

La nature qualitative de cette recherche est aussi une contribution importante à la littérature puisqu'elle permet de rapporter comment la médiation préventive améliore les relations du travail grâce aux témoignages de représentants des deux parties d'une organisation donnée. Des études qualitatives avaient déjà été réalisées par certains auteurs (Perron, 1998; Favreau et L'Écuyer, 1992; Maschino et Turcot, 2003; Bourque et Thériault, 1999), mais aucune d'elles n'avait traité la problématique de la même façon. Il est à ajouter que l'intégration de données secondaires au modèle de cette étude a été utile puisque la collecte de données chiffrées sur le nombre de griefs et de mesures disciplinaires, d'heures de retards, de jours de négociation collective et de grève, de départs et d'accidents du travail a permis de mesurer efficacement le niveau de conflit au travail sur le terrain.

Finalement, les résultats obtenus ont bien reflété ceux déjà relatés dans la littérature et à l'effet que la médiation préventive améliore effectivement les relations du travail.

Contribution pratique

Cette recherche est profitable pour les milieux du travail et plus particulièrement auprès des entreprises québécoises syndiquées. En effet, celle-ci explique bien pourquoi la médiation préventive améliore les relations du travail tout en racontant aisément comment une telle démarche initie un changement organisationnel vers l'atteinte de meilleures relations du travail. De plus, la recherche est bien documentée puisqu'il y a eu un accès à des données primaires et secondaires pertinentes. Il est donc pertinent de suggérer à toutes les organisations québécoises syndiquées ainsi qu'aux parties concernées, qui sont aux prises avec de mauvaises relations du travail, de faire appel sans hésitation au ministère du Travail afin d'entreprendre une médiation préventive.

Limites de l'étude

La première limite de la recherche concerne le fait qu'une vérification des hypothèses sur le terrain a été réalisée à partir de l'étude approfondie d'un seul cas d'une seule organisation. Il est donc compréhensible qu'en entreprenant une recherche à l'aide de multiples cas, il aurait été plus aisé de généraliser les présents résultats. Conséquemment, ces derniers peuvent ne pas être représentatifs de l'ensemble des entreprises québécoises syndiquées qui ont fait appel au ministère du Travail pour l'emploi d'une médiation préventive. Malgré cela, il est possible de parler pour le moment d'une généralisation analytique puisque les résultats de l'étude sont arrivés aux mêmes conclusions que celles mentionnées dans la littérature. De ce fait, en effectuant le même procédé par rapport à un autre cas possédant des caractéristiques similaires, avec le même modèle d'analyse et la réalisation adéquate d'une médiation préventive, il est plausible que les résultats soient sensiblement les mêmes que ceux de la présente étude. Il est pertinent de faire aussi un parallèle entre cette étude de cas et les autres études de cas qui ont été présentées dans la littérature où l'utilisation de la médiation préventive a amélioré les relations du travail. En effet, les résultats de celles-ci ont été similaires à ceux du présent cas à l'étude et la médiation préventive a fonctionné globalement de la même manière. Enfin, d'autres études de cas devront toutefois confirmer la généralisation analytique de la présente recherche.

La deuxième limite à la recherche se rapporte aux personnes rencontrées lors d'entrevues puisqu'ils ont été au nombre de neuf participants des parties patronale et syndicale. Il est donc

évident que plus d'informations, de commentaires et de détails auraient été obtenus avec davantage de personnes interviewées. De plus, il est à considérer le fait que l'analyse et la vérification des hypothèses ont été réalisées à partir de la perception ainsi que la vision d'individus. Il est donc clair que celles-ci se rapportent à des interprétations de la réalité ainsi qu'à des représentations personnelles de ce qui s'est réellement produit et non à la réalité elle-même. Il est pertinent d'ajouter que l'information amassée n'a pas été obtenue au moment des événements relatés, mais bien quelques années plus tard et que la mémoire des participants aux entretiens a été essentielle afin de raconter l'histoire ainsi que les différents événements.

En tant qu'avant-dernière limite, même si les données quantitatives recueillies notamment pour la dimension « conflit au travail » de la variable dépendante ont été fournies par les parties patronale et syndicale sans une vérification particulière des données initiales, il est nécessaire de considérer la fiabilité, la qualité et la validité de ses données secondaires. Pour ce qui est de la dernière limite, un cadre opératoire a été construit à partir de concepts, de dimensions, de composantes ainsi que d'indicateurs clés en plus d'une sélection parmi les éléments présentés dans la littérature. Il est évident que d'autres notions auraient pu être étudiées, mais cela aurait complexifié davantage ainsi qu'inutilement la présente recherche.

Implications pour la recherche future

Le modèle d'analyse qui a été développé pour savoir comment et pourquoi la médiation préventive améliore les relations du travail est à présent testé ainsi que validé empiriquement. Il serait particulièrement intéressant d'employer à l'avenir le modèle de cette recherche pour d'autres entreprises québécoises syndiquées qui ont participé à une médiation préventive. Il serait aussi pertinent pour les futurs chercheurs, qui veulent approfondir davantage sur le sujet, d'étudier le cas d'une entreprise où la médiation n'a pas offert les résultats escomptés ou d'effectuer une comparaison entre une organisation où la médiation a été un franc succès et une autre où l'exercice n'a pas fonctionné. Il serait aussi judicieux de réaliser une étude de cas longitudinale sur plusieurs années après l'intervention d'une médiation préventive afin de bien constater l'enracinement des résultats dans l'ensemble de l'organisation étudiée et vérifier si l'amélioration des relations du travail a persisté dans le temps.

Concernant des éléments théoriques, une recommandation importante porterait sur l'idée de mieux définir dans la littérature la notion de changement organisationnel. En effet, la théorie mentionne que le changement peut être d'ordre culturel, relationnel et du style de direction sans véritablement bien préciser ainsi que clarifier ces notions en fonction de leurs composantes, mais aussi de leurs dimensions. Cette recommandation est souhaitable parce que certaines difficultés ont été rencontrées à cet effet durant la présente étude, notamment en effectuant des liens entre le changement relationnel et les relations du travail. Il serait aussi de mise d'approfondir davantage l'étape du suivi de la médiation préventive en y apportant de nouveaux éléments qui permettraient de mieux consolider les éléments positifs d'un tel processus dans le temps : guide des bonnes pratiques en relations au travail, exercices pratiques à effectuer de manière individuelle ou en équipe, avec ou sans supervision, service annuel de mentorat...

Bibliographie

ANTAKI N., 1993. « Les contrats de médiation commerciale », dans SAMSON, C. et MCBRIDE, J. (sous la direction de), *Solutions de rechange au règlement des conflits*, Les presses de l'Université Laval, Ste-Foy, p. 1-24.

ANTAKI, N. N., 1998. *Le règlement amiable des litiges*, Éditions Y. Blais, Cowansville, Québec, 471 p.

BAILBÉ et coll., 1999. *Le guide du conciliateur et de la conciliatrice : coopération franco-québécoise*, Paris, Ministère de l'emploi et de la solidarité, Québec, Ministère du Travail, 172 p.

BAKKE, E.W., 1966. *Mutual survivals: The Goal of Unions and Management*, Hamden, Connecticut: Archon Books, 2^e édition, 116 p.

BARBASH, J., 1979. « Collective bargaining and the theory of conflict », *Industrial Relations*, vol. 34, no. 4, p. 646-693.

BARDIN, L., 2003. *L'analyse de contenu*, PUF, Paris, 291 p.

BARRÉ, L., BLOUIN, R. et KUTTER, T., 1991. « Rapport national », XIII^e Congrès mondial de droit du travail et de la sécurité sociale, Athènes, p. 83-106.

BAZINET, A.-S., 1999. « Les impacts de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles », Mémoire de l'Université de Montréal, Faculté des études supérieures, 211 p.

BEAULIEU, M.-L., 1955. *Les conflits de droit dans les rapports collectifs du travail*, Québec, Les Presses universitaires Laval, 540 p.

BEER, M., EISENSTAT, R. et SPECTOR, B., 1990. « Why Change Programs Don't Produce Change », *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 6, p. 158-166.

BÉLIVEAU, D., TAMBORINI, J. et ST-LOUIS, L., 2000. *Manuel de médiation*, Montréal : Regroupement des organismes de justice alternative du Québec (ROJAQ), 89 p.

BETTACHE, M., 2003. « La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec : Rapport d'enquête », Ministère du Travail, 70 p.

BIDAULT, F., GOMEZ, P. Y. et MARION, G. (sous la direction de), 1995. *Confiance, entreprise et société*, Éditions Eska, 218 p.

BLAIN, Y. et LACHAPELLE, P. P., 1978. *La médiation préventive : une perspective...*, Direction des communications, Gouvernement du Québec, Ministère du Travail et de la main-d'œuvre, Direction générale de la recherche, 43 p.

BLAKE, R. R. et MOUTON, J. S., 1972. *Les deux dimensions du management*, Les éditions d'organisation, Paris, 253 p.

BLOUIN, R. et MORIN, F., 1994. *Droit de l'arbitrage de grief*, Les Éditions Yvon Blais inc., Cowansville, 694 p.

BORNAREL, F., 2007. « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue française de gestion*, no. 175, p. 95-109.

BOULLE, L. et KELLY K. J., 1998. *Mediation: principles, process, practice*, Canadian edition, Butterworths, 356 p.

BOURNOIS, F., LIVIAN, Y. F. et THOMAS, J., 1993. « Les nouvelles perspectives de la recherche », dans BRABET, J. (sous la direction de), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines?*, Paris Economica, Chapitre 6, p. 213-247.

BOURQUE, R., 1998. « Confiance et coopération patronale-syndicale : un cadre conceptuel », Actes du XXXV^e Congrès de l'ACRI, Québec : ACRI, p. 47-67.

BOURQUE, R. et THÉRIAULT, G., 1999. « L'expérience de partenariat patronal-syndical chez les cols bleus de Gaz Métropolitain », *Gazette du travail*, vol. 2, no. 3, p. 85-92.

BRETT, J. M. et GOLDBERG, S. D., 1979. « Wildcat strikes in bituminous coal mining », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 32, no. 4, p. 465-483.

BROSSARD, M. et ROSS, C., 1983. « Conciliation obligatoire et conciliation volontaire », *Le Marché du travail*, vol. 4, no. 9, p. 50-58.

BRUNET, L. et SAVOIE, A., 1999. *Le climat de travail*, Les Éditions Logiques inc., 236 p.

CAPLOW, T., 1970. *L'enquête sociologique*, 2^e édition, Paris : Armand Colin, 267 p.

CARRIÈRE, A., 1992. « La médiation interpersonnelle », dans TESSIER, R. et TELLIER, Y. (sous la direction de), *Changements planifiés et développement des organisations. Méthodes d'intervention. Développement organisationnel : Tome 8*, Presses de l'Université du Québec, p. 397-424.

CLEGG, H. A., 1979. *The Changing System of Industrial Relations in Great Britain*, Oxford: Basil Blackwell, 479 p.

COLLECTIF, 2001. *Le Petit Larousse Illustré*, Les Éditions Larousse, 1786 p.

COLLERETTE, P., DELISLE, G. et PERRON, R., 1997. *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*, Presse de l'Université du Québec, 173 p.

CONTANDRIOPOULOS, A.-P., CHAMPAGNE, F., POTVIN, L., DENIS J.-L. et BOYLE, P., 1990. *Savoir préparer une recherche*, Montréal, PUM, 1990, 97 p.

COOKE, W. N., 1990. *Labor-management Cooperation: new partnerships or going in circles?*, Kalamazoo, Michigan: W.E., Upjohn Institute for Employment Research, 198 p.

CORMIER, S., 2004. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Les Presses de l'Université du Québec, 203 p.

COSER, L. A., 1965. « A Management View – The Canadian Postal System », IRRA 35th Annual Proceedings, Madison, Wisconsin: IRRA, p. 94-101.

CPNA, 2001. *Rôle et fonctions du comité patronal de négociation pour les commissions scolaires anglophones*, Document du CPNA, 16 p.

CRONBACH, L. J., AMBRON, S. R., DORNBUSCH, S. M., HESS, R. D., HORNIK, R. C., PHILLIPS, D. C., WALKER, D. F. et WEINER, S. S., 1980. *Toward reform of program evaluation: Aims, methods, and institutional arrangements*, San Francisco: Jossey-Bass, 438 p.

CUTCHER-GERSHENFELD, J., 1991. « The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, no. 2, p. 241-260.

D'ARCIMOLES, C.-H., 1997. « Human Resource Policies and Company Performance: A quantitative approach using longitudinal data », *Organization Studies*, Berlin, vol. 18, no. 5, p. 857-874.

DASTMALCHIAN, A., 2008. « Industrial Relations Climate », dans BLYTON, P. et coll. (sous la direction de), *The SAGE handbook of industrial relations*, London: SAGE Publications, p. 548-568.

DASTMALCHIAN, A., BLYTON, P. et ADAMSON, R., 1986. « Developing a Measure of Industrial Relations Climate », *Industrial Relations*, vol. 41, no. 4, p. 851-859.

DASTMALCHIAN, A., BLYTON, P. et ADAMSON, R., 1989. « Industrial Relations Climate: Testing a Construct », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 62, no. 1, p. 21-32.

DASTMALCHIAN, A., ADAMSON R. et BLYTON, P., 1991. *The Climate of Workplace Relations*, Londres, Routledge, 215 p.

DAVIES, R. J., 1977. « Role and Relevance of Theory in Industrial Relations: A Critical Review », *The Labour Gazette*, p. 436-445.

DE KOVACHICH, H., CLAVIER, H., ESPOSITO, M. et RENAUD, P., 1997. *Guide pratique de la médiation*, Carswell, 248 p.

DESILETS, R. et L'ÉCUYER, P., 1990. « Une nouvelle approche : la médiation », dans BLOUIN, R. et coll. (sous la direction de), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Les Éditions Yvon Blais inc., Cowansville, p. 419-440.

DILTS, D. A. et KARIM, A., 1990. « The Effect of Mediators' Qualities and Strategies on Mediation Outcomes », *Industrial relations*, vol. 45, no. 1, p. 22-37.

DION, G., 1986, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2^e édition, P.U.L., 993 p.

DOLAN, S. L. et LAMOUREUX, G., 1990. *Initiation à la psychologie du travail*, Gaétan Morin éditeur, 482 p.

DUBÉ, M.-P., 1995. *La médiation préventive*, Bibliothèque nationale du Québec, 19 p.

DULUDE, Y., 1986. « Le conflit : la gestion au banc des accusés », dans AUDET, M., BÉLANGER, L., BOIVIN, J., DÉOM, E. et MERCIER, J. (sous la direction de), *La mobilisation des ressources humaines : tendances et impact*, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Les Presses de l'Université Laval, p. 111-133.

DULUDE, Y. et LACHAPELLE, P.-P., 1984. « La médiation préventive ou les aspects négligés

des relations du travail », *Le marché du travail*, vol. 5, no. 5, p. 62-65.

DUNLOP, J. T., 1958. *Industrial relations systems*, New York: Henry Holt & Co., 339 p.

EDWARDS, P., 1986. *Conflict at Work: a Materialist Analysis of Workplace Relations*, Oxford: Basil Blackweel, 357 p.

EKVALL, G., 1987. « The climate metaphor in organization theory », dans BRASS, B. M. et DRENTH, P. D. J. (sous la direction de), *Advances In Organizational Psychology: An International Review*, Beverly Hills: Sage, p. 177-190.

FAVREAU, L. et L'ÉCUYER, P., 1992. « L'amélioration des relations du travail à la suite de la médiation préventive », *Le marché du travail*, vol. 13, no. 6, p. 6-8 et 67-70.

FISHER, R. et URY, W., 1982. *Comment réussir une négociation*, traduction française, Éditions du Seuil, 219 p.

FOX, A., 1966. *Industrial Sociology and Industrial Relations, Research Paper No. 3*, Royal Commission on Trade Unions and Employers Associations, London: HMSO, 34 p.

GALL, G. et HEBDON, R., 2008. « Conflict at Work », dans BLYTON, P. et coll. (sous la direction de), *The SAGE handbook of industrial relations*, London: SAGE Publications, p. 588-605.

GAUTHIER, B. (sous la direction de), 2003. *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 4^e édition, 619 p.

GAVARD-PERRET, M.-L., GOTTELAND, D., HAON, C. et JOLIBERT, A., 2008. *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 1^{re} édition, Pearson Education France, 383 p.

GIRARD, P., et KODSI, S., 1990. « Développement organisationnel et relations du travail : pour une approche intégrée », dans BLOUIN, R. et coll. (sous la direction de), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Les Éditions Yvon Blais inc., Cowansville, p. 419-440.

GUBA, E. G., et LINCOLN, Y. S., 1981. *Effective evaluation*, San Francisco: Jossey-Bass, 423 p.

HAMEED, S. et SEN, J., 1987. « A Power Theory of third Party Intervention in Labour Management Relations », *Industrial Relations*, vol. 42, no. 2, p. 243-255.

HARRISSON, D., 2003. « Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : une analyse qualitative », *Relations Industrielles*, vol. 58, no. 1, p. 109–136.

HEBDON, R., 2005. « Toward a theory of workplace conflict: The case of US municipal collective bargaining », dans LEWIN, D. et KAUFMAN, B. E. (sous la direction de), *Advances in Industrial and Labor Relations*, vol. 14, Elsevier Ltd., p. 33-65.

HEBDON, R. et HYATT, D., 1998. « The effects of industrial relations factors on health and safety conflict », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 51, no. 4, p. 579-593.

HEBDON, R. et STERN, R. N., 1998. « Tradeoffs among expressions of industrial conflict: Public sector strike bans and grievance arbitrations », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 51, no. 2, p. 204-221.

HÉBERT, G., BOURQUE, R., GILES, A., GRANT, M., JALETTE, P., TRUDEAU, G. et VALLÉE, G., 2007. *La convention collective au Québec*, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, 410 p.

HUSELID, M. A., 1995. « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 3, p. 635-672.

HYMAN, R., 1977. *Strikes*, 2^e édition, MacMillan Press, 257 p.

ICHNIOWSKI, C., 1986. « The Effects of Grievance Activity on Productivity », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, no. 1, p. 75-89.

JALETTE, P., 1997. « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : Le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec », Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (PH. D.) en relations industrielles, 420 p.

JALETTE, P. et BERGERON, J.-G., 2002. « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », *Relations industrielles*, vol. 57, no. 3, p. 542-571.

KATZ, H. C., KOCHAN, T. A., et GOBEILLE, K., 1983. « Industrial Relations Performance, Economic Performance and QWL Programs: An Interplant Analysis », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 37, no. 1, p. 3-17.

KATZ, H. C., KOCHAN, T. A., et WEBER, M. R., 1985. « Assessing the Effects of Industrial Relations

Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 28, no. 3, p. 509-526.

KELTNER, J. W., 1994. *The Management of Struggle – Elements of Dispute Resolution Through Negotiation, Mediation and Arbitration*, Hampton Press Inc., Cresskill, New Jersey, 268 p.

KERR, C., 1964. *Labor and Management in Industrial Society*, New York: Doubleday, 372 p.

KLEINER, M. M., NICKELSBURG, G. et PILARSKI, A., 1995. « Monitoring, Grievances, and Plant Performance », *Industrial Relations*, vol. 34, no. 2, p. 169-189.

KOCHAN, T. A., KATZ, H. C. et MCKERSIE, R. B., 1986. *The transformation of American industrial relations*, New York: Basic Books, 287 p.

KOLB, D. M., 1983. *The Mediators*, Cambridge Mass.: The MIT Press, 230 p.

KORNHAUSER, A., 1954. « Human motivations underlying industrial conflict », dans DUBIN, R., KORNHAUSER, A. et ROSS, M. (sous la direction de), *Industrial Conflict*, New York: McGraw-Hill, p. 62-85.

LALANDE, S., 1986. « Exposé oral dans le cadre d'un colloque à Montréal », dans PERRON, M., *Analyse de la transférabilité d'un concept québécois : La médiation préventive québécoise dans les organisations en France*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Lyon III, 627 p.

LAPLANTE, N. et HARRISSON, D., 2008. « Les conditions de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux dans un contexte d'innovations », *Relations industrielles*, vol. 63, no. 1, p. 85-107.

LEBLAY, H., 2003. *Médiation et conciliation au Québec : quelles possibilités d'utilisations françaises?*, Rapport d'intervention dans le cadre du programme d'échange de fonctionnaires franco-québécois, Ministère du Travail du Québec, 97 p.

LESCARBEAU, R., PAYETTE, M., SAINT-ARNAUD, Y., 1990. *Profession consultant*, Les Presses de l'Université de Montréal, 339 p.

LEVESQUE, M.-C. et BOURQUE, R., 2002. « Le rôle de la confiance interpersonnelle dans la coopération patronale-syndicale », dans BERNIER, C., JOBERT, A., RAINBIRD, H. et SAGLIO, J. (sous la direction de), *Formation, relations professionnelles et syndicalisme à l'heure de la société-monde*,

Les Presses de l'Université Laval, L'Harmattan, p. 221-238.

MASCHINO, D., 2003a. « Lavo inc. et Syndicat des travailleuses et travailleurs de Lavo ltée (CSN) : Les premiers pas d'une approche concertée et le rôle d'un médiateur externe », dans BOIVIN, J.-F., HALLÉE, Y., MASCHINO, D., SAUVÉ, M., THÉRIAULT, J., TURCOT, Y. et VILLENEUVE, D. (sous la direction de), *Expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale*, Ministère du Travail, Montréal, p. 8-11.

MASCHINO, D., 2003b. *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale. Définitions, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent*, Ministère du Travail, Montréal, 25 p.

MASCHINO, D., BOIVIN, J.-F. et LAFLAMME, R., 2001. *Les conventions collectives de longue durée dans le contexte des nouvelles approches en relations du travail au Québec*, Conférence présentée au Symposium sur les changements en milieu de travail : innovations dans le domaine de la concertation entre les employeurs, les syndicats et les pouvoirs publics, Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC), 32 p.

MASCHINO, D. et TURCOT, Y., 2003. « Hôtel Wyndham et Syndicat des travailleuses et travailleurs de l'Hôtel Méridien de Montréal (CSN) : Le démarrage d'une démarche de concertation et le rôle d'un médiateur externe », dans BOIVIN, J.-F., HALLÉE, Y., MASCHINO, D., SAUVÉ, M., THÉRIAULT, J., TURCOT, Y. et VILLENEUVE, D. (sous la direction de), *Expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale*, Ministère du Travail, Montréal, p. 5-7.

MEFFORD, R. N., 1986. « The effect of unions on productivity in a multinational manufacturing firm », *Industrial Relations and Labor Relations Review*, Vol. 40, no. 1, p. 105-114.

MILES, M. B. et HUBERMAN, A. M., 1991. *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, traduit de l'anglais par DE BACKER, C. et LAMONGIE, V., Éditions du Renouveau pédagogique, De Boeck-Wesmael. S.a., Belgique, 480 p.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI, 1995. *La médiation préventive au Ministère de l'emploi : les relations du travail au ministère de l'emploi*, Gouvernement du Québec, 19 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 1993. « Projet d'intervention Gaz Métropolitain inc. », Document interne au service de médiation préventive, dans PERRON, M., *Analyse de la transférabilité d'un concept québécois. La médiation préventive québécoise dans les organisations en France*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Lyon III, 627 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2002a. *Au ministère du Travail : Des spécialistes en relations du travail aux services des parties*, Brochure du ministère du Travail du Québec, 16 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2002b. *Rapport annuel de gestion 2001-2002*, Bibliothèque nationale du Québec, Gouvernement du Québec, 66 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2005. *Changements organisationnels pour améliorer la productivité et l'emploi*, Recueil de cas vécus, Gouvernement du Québec, 194 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2006. *Les interventions de prévention au Québec*, Document du ministère du Travail, Gouvernement du Québec, 28 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2008. *Services de médiation-conciliation*, Document du ministère du Travail du Québec, Gouvernement du Québec, 28 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2009a. *Rapport annuel de gestion 2008-2009*, Bibliothèque nationale du Québec, Gouvernement du Québec, 66 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2009b. *Document interne sur la fonderie*, Gouvernement du Québec, 14 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2010. *Document interne sur la fonderie*, Gouvernement du Québec, 21 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2011. *Rapport annuel de gestion 2010-2011*, Bibliothèque nationale du Québec, Gouvernement du Québec, 74 p.

MORIN, E., 1977. *La méthode*, Éditions du Seuil, Paris, 399 p.

MORIN, E., 1993. « La négociation collective selon le modèle de 1944 est-elle périmée? », dans BERNIER, C., LAFLAMME, R., MORIN, F., MURRAY, G et RONDEAU, C. (sous la direction de), *La négociation collective du travail : adaptation ou disparition?*, Université Laval, Département des relations industrielles, p. 13-44.

MORIN, E. M., SAVOIE, A. et BEAUDIN, G., 1994. *L'efficacité de l'organisation : théories, représentation et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 158 p.

NOREAU, P. et AMOR, S., 2004. « Médiation familiale : de l'expérience sociale à la pratique judiciaire », dans *Famille en transformation, la vie après la séparation des parents*, entrepris par le Centre de recherche sur l'adaptation des jeunes et de la famille à risque (JEFAR) de l'Université de Laval,

2004, Presses universitaires de Laval, p. 269-297.

NORSWORTHY, J. R. et ZABALA, C. A., 1985. « Worker attitudes, worker behavior, and productivity in the U.S. automobile industry, 1959-1976 », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 38, no. 4, p. 544-557.

PATTON, M. Q., 1980. *Qualitative Evaluation Methods*, Beverly Hills, California: Sage Publications Inc., 381 p.

PERRON, M., 1998. *Analyse de la transférabilité d'un concept québécois. La médiation préventive québécoise dans les organisations en France*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Lyon III, 627 p.

PERRON, M. et SAVEREUX, S., 1995. « Dossier - Relations sociales : vers la médiation préventive », *Le Mensuel de l'Anact*, Lyon, p. 11-18.

POITRAS, J. et RENAUD, P., 1996. *La médiation et la réconciliation des intérêts dans les conflits publics*, Carswell Thomson Canada Ltée, Ontario, 148 p.

QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L., 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^e édition, Paris, Dunod, 287 p.

REICHERS, A. E. et SCHNEIDER, B., 1990. « Climate and Culture: An Evolution of Constructs », dans SCHNEIDER, B. (sous la direction de), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Blass Publishers, p. 5-40.

RICHARD, M., 2005. *Contrat d'engagement pour la médiation préventive*, Direction de la prévention et des partenariats, Ministère du Travail, 8 p.

RICHARD, M., 2006. *Bilan des réalisations suite à la médiation du ministère du Travail du Québec*, 6 p.

RICHARD, M., 2007a. « L'intervention préventive québécoise au service du changement concerté dans l'entreprise », dans PELLETIER, J. (sous la direction de), *Intervenir en entreprise : pratiques actuelles*, Réseau Éditions Anact, p. 77-84.

RICHARD, M., 2007b. *Bilan des travailleurs syndiqués suite à la médiation du ministère du Travail du Québec*, 5 p.

RICHARD, M., 2007c. *Bilan des superviseurs suite à la médiation du ministère du Travail du Québec*, 9 p.

RICHARD, M., 2007d. *Bilan des délégués syndicaux suite à la médiation du ministère du Travail du Québec*, 9 p.

RICHARD, M., 2010. *Les interventions de médiation préventive*, Direction générale des relations du travail, Ministère du Travail, p. 1-13.

RIDDELL, C., 1986. « Les relations de travail au Canada : un aperçu général », dans RIDDELL, W., C. (sous la direction de), *Les relations de travail au Canada*, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, Ottawa : Ministère des Approvisionnements et Services Canada, p. 1-100.

ROBERGE, V., 1995. « L'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs : une étude de cas en milieu hospitalier québécois », Mémoire de maîtrise, Montréal, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, 101 p.

ROJOT, J., 1994. *La négociation*, Vuibert, Paris, 220 p.

ROSNAY (de), J., 1975. *Le macroscopie, vers une vision globale*, Éditions du Seuil, Paris, 305 p.

ROSS, C., 1991. « Vision stratégique de la règle de droit en négociation collective et en conciliation au Québec », Thèse de doctorat en relations industrielles, Université de Montréal, 993 p.

ROUSSEAU, D., 1978. « Characteristics of departments, positions and individuals: Contexts for attitudes and behaviour », *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, p. 521-540.

ROY, F., 1984. « Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail », Mémoire de Maîtrise en psychologie, Université de Montréal, 229 p.

ROY, S. N., 2003. « L'étude de cas », dans GAUTHIER, B. (sous la direction de), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 4^e édition, 619 p.

SAVOIE-ZAJC, L., 2003. « L'entrevue semi-dirigée », dans GAUTHIER, B. (sous la direction de), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 4^e édition, 619 p.

SCHMITT, B., 1992. *La médiation, une justice douce*, Syros Alternatives, Paris, 279 p.

SCHNEIDER, B. et REICHERS, A. E., 1983. « On the Etiology of Climates », *Personnel Psychology*, vol. 36, no. 1, p. 19-39.

SIX, J. F., 1990. *Le temps des médiateurs*, Éditions du Seuil, Paris, 274 p.

SLITCHER, S. H., 1947. *The challenge of industrial relations trade unions, management and the public interest*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 196 p.

STRAUSS, G. et WHITFIELD, K., 1998. *Researching the world of work – Strategies and Methods in studying industrial relations*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 356 p.

THORNICROFT, W. 1992. « Does Labor Climate Matter? », *Canadian Industrial Relations Association Proceedings*, Frédéricton, p. 69-81.

THIETART, R.-A., 2007. *Méthodes de recherche en management*, 3^e édition, Dunod, Paris, 586 p.

U.S. GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1990. *Program Evaluation and Methodology Division, Case study evaluations*, Washington, DC: Government Printing Office, 154 p.

VALLÉE, G., 1989. « La convention collective et les arrangements négociés au Québec », *Travail et emploi*, no. 3, p. 50-56.

VARADARAJAN, P. R., 1996. « Reflections on research and publishing », *Journal of Marketing*, vol. 60, no. 4, p. 3-6.

VEILLEUX, D. et TRUDEAU, G., 2007a. « La médiation des différends du travail au Québec : de la tradition vers de nouvelles orientations », dans PETIT, F. (sous la direction de), *Le règlement amiable des différends sociaux*, Paris, L'Harmattan, p. 161-194.

VEILLEUX, D. et TRUDEAU, G., 2007b. « Les maîtres du jeu dans la médiation institutionnelle des différends du travail au Québec », dans PETIT, F. (sous la direction de), *Le règlement amiable des différends sociaux*, Paris, L'Harmattan, p. 195-241.

WALTON, R. E., CUTCHER-GERSHENFELD, J. et MCKERSIE, R. B., 1994, dans BAZINET, A.-S., *Les impacts de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles*, Mémoire de l'Université de Montréal, Faculté des études supérieures, 211 p.

YIN, R. K, 2003. *Case Study Research – Design and Methods*, 3^e édition, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications Inc., 200 p.

ANNEXE : Structure de la grille d'entretien

Question préliminaire : Acceptez-vous que l'entrevue soit enregistrée? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues lors de cette entrevue seront présentées en respectant un total anonymat.

Section 1 : Employé et entreprise

1. Pour quelle entreprise et quel département travaillez-vous?
2. Pour quelle fonction travaillez-vous au sein de l'entreprise?

Section 2 : Intervention de la médiation préventive

3. J'aimerais que vous me parliez de la démarche de médiation préventive employée dans votre entreprise (raisons d'utilisation, à quel moment, laquelle, déroulement...).

Pourquoi avez-vous fait appel à une démarche de médiation préventive? (l'élément déclencheur) et qu'est-ce que ça a apporté au sein de votre entreprise?

Section 3 : Facteurs de succès de la médiation préventive

4. Grâce à la démarche de médiation préventive, est-ce que l'entreprise où vous travaillez a employé une démarche de changement en réalisant un diagnostic, un plan d'action et des changements en profondeur?
5. Est-ce que les parties (patronale et syndicale) se sont impliquées durant la démarche de médiation préventive ainsi qu'après?
6. Est-ce le médiateur (ou médiatrice) a conservé une certaine neutralité durant son travail ainsi qu'après la démarche de la médiation préventive?
7. Y avait-il des contraintes extérieures et des risques pour l'emploi au moment où l'intervention de médiation préventive a été effectuée ainsi que dans les mois qui ont suivi?

8. Y avait-il un certain équilibre dans les rapports de force entre les parties (patronale et syndicale) au moment de la démarche de médiation préventive ainsi que dans les mois suivants?

Section 4 : Climat, ententes, règles conventionnelles et autres (perception de l'équité et du niveau de relations patronales-syndicales, ententes et règles conventionnelles et conflit au travail)

9. Avez-vous constaté des changements dans votre entreprise depuis l'intervention de la médiation préventive (relations du travail, négociations, conditions d'emploi, convention collective, ententes négociées, comités, griefs, mesures disciplinaires, absentéisme, grèves, accidents du travail, roulement du personnel...)?

Est-ce que les changements sont encore présents ou c'est redevenu comme auparavant?

10. Combien de temps ces changements ont-ils duré et pensez-vous que la médiation y est pour quelque chose?

