

A1.4
G
296

Université de Montréal

L'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs:
une étude de cas en milieu hospitalier québécois

par

Véronique Roberge

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

Octobre 1995

© Véronique Roberge, 1995

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

L'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs:
une étude de cas en milieu hospitalier québécois

présenté par:
Véronique Roberge

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Monsieur Michel Brossard Président du jury

Monsieur Jean-Guy Bergeron Directeur de recherche

Monsieur Reynald Bourque Membre du jury

Mémoire accepté le: 30 novembre 1995

SOMMAIRE

Lorsque survient un grief, les parties tentent d'abord de le régler à l'aide de leurs ressources internes. Selon les étapes prévues à la convention collective, elles négocient afin de trouver une solution. Ces étapes prévoient des rencontres avec le superviseur immédiat de l'employé qui a déposé le grief, avec des intervenants de différents palliers, peut-être le grief sera-t-il étudié en comité de relations de travail. Après ces nombreux efforts, les parties s'en remettent à un intervenant externe: l'arbitre. Toutefois, elles peuvent décider auparavant de faire appel au médiateur, qui, contrairement à l'arbitre, ne décide pas du dénouement du grief. Il vient négocier avec les parties. Et il le fait avec succès! Les taux de règlement en médiation sont surprenants. Mais une question se pose, et il s'agit de la question principale à laquelle cette recherche s'attarde: Comment la médiation et le médiateur sont-ils parvenus à un règlement? Qu'ont-ils fait que les parties n'arrivaient à faire d'elles-mêmes?

Selon deux théories opposées, pour régler un conflit, on peut tenter de déterminer quels droits s'appliquent ou on peut tenter de réconcilier les intérêts opposés. En médiation, le deuxième mode de travail est privilégié. Et il semblerait que ce soit ce mode de travail qui fasse la différence entre les négociations internes et les négociations assistées du médiateur.

Par contre, d'autres facteurs entrent en jeu lors d'une expérience de médiation des griefs. Sur un terrain pratique, la recherche qui suit s'est attardée à déterminer le mode de travail et les autres facteurs qui ont fait des séances de médiation pré-arbitrale des griefs, une expérience à renouveler.

Pour régler les griefs en médiation, on compte d'abord sur l'influence du médiateur sur les parties négociantes et sur leurs mandants qui se manifeste

par les techniques mises en oeuvre. La littérature fait également part de l'influence de la sentence arbitrale éventuelle.

Deux derniers éléments ont un double impact: la présence des principaux intéressés (employé et superviseur immédiat) aux séances de médiation et le transfert des techniques de résolution de problèmes du médiateur aux parties en cause. L'impact est double puisque, en plus de faciliter le règlement des griefs en médiation, ces facteurs risquent d'avoir des répercussions sur le climat des relations de travail. Le transfert des techniques de résolution de problèmes du médiateur aux parties en cause devrait avoir un effet direct sur le climat des relations de travail et même diminuer le nombre de griefs déposés puisque les parties sont en mesure de reproduire quotidiennement les séances de médiation. Par la présence des principaux intéressés, on espère que l'application de tous les jours des techniques de médiation soit facilitée.

Par une étude de cas, afin de saisir les subtilités des négociations entre les parties, nous avons tenté de découvrir comment agissaient le médiateur et les parties négociantes en médiation afin de régler les griefs. Puis, afin de nouer la boucle du processus de médiation, nous avons recueilli des données sur l'amélioration possible du climat des relations de travail suite à la médiation pré-arbitrale des griefs. Il en résulte que, comme le veut la littérature, la résolution des conflits en médiation par le rapprochement des intérêts s'avère plus compliquée que prévu. Par contre, des facteurs comme l'attitude des superviseurs et l'influence du médiateur sur les mandants se sont avérés plus importants qu'attendu.

TABLE DES MATIERES

<i>Sommaire</i> _____	<i>I</i>
<i>Table des matières</i> _____	<i>III</i>
<i>Liste des tableaux</i> _____	<i>VII</i>
<i>Liste des figures</i> _____	<i>VIII</i>
<i>Dédicace</i> _____	<i>IX</i>
<i>Remerciements</i> _____	<i>X</i>
<i>Introduction</i> _____	<i>1</i>
Pertinence de la recherche en relations industrielles _____	3
1. Chapitre un: la médiation pré-arbitrale des griefs _____	5
1.1 Généralités _____	5
1.2 Les avantages de la médiation pré-arbitrale _____	7
1.3 L'impact sur le processus de règlement des griefs _____	8
1.3.1 Effet de l'intervention d'un tiers _____	9
1.3.1.a Les types d'intervention _____	9
1.3.1.b Les techniques utilisées _____	12
1.3.1.c Neutralité de la tierce partie _____	14
1.3.1.d Influence de la tierce partie sur les mandants _____	14
1.3.2 « Peak-a-boo Arbitration » _____	15
1.3.3 Présence du plaignant et de son superviseur _____	16
1.3.4 Acquisition de nouvelles techniques de négociation, de communication et de résolution de problèmes _____	17
1.4 L'impact sur le climat des relations de travail _____	17
2. Chapitre deux: modèle d'analyse _____	22
2.1 Problématique _____	22
2.2 Les deux modèles théoriques dominants _____	25
2.2.1 Le modèle de Ury, Brett & Goldberg _____	25

2.2.1.a Les droits	25
2.2.1.b Les relations de pouvoir	26
2.2.1.c Les intérêts	26
2.2.2 Le modèle de Feuille	29
2.2.3 Implication sur le climat des relations de travail	30
2.3 Hypothèses	32
2.3.1 Impact sur le processus de règlement des griefs	32
2.3.2 Impact sur le climat des relations de travail	33
2.3.3 Conditions de vérification des hypothèses	34
2.3.3.a Les hypothèses relatives au processus de règlement des griefs	34
2.3.3.b Les hypothèses relatives au climat des relations de travail	36
3. Chapitre trois: plan d'observation	38
3.1 Mode d'observation: l'étude de cas unique	38
3.2 Opérationnalisation des variables	41
3.2.1 Effet de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le processus de règlement des griefs	41
3.2.1.a Définition du concept	41
3.2.1.b Documents secondaires	42
3.2.1.c Entrevues	42
3.2.2 Effet de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le climat des relations de travail	44
3.2.2.a Définition du concept	44
3.2.2.b Entrevues	45
3.2.2.c Taux d'activité de plaintes avant griefs, de griefs et de réclamations	46
4. Chapitre quatre: résultats	49
4.1 L'expérience de médiation pré-arbitrale des griefs étudiée	49
4.1.1 La demande	49
4.1.2 Le choix des griefs soumis	50
4.1.3 Les objectifs visés	51
4.1.4 Le déroulement (les parties présentes)	51
4.1.5 Les résultats (taux de réussite)	52
4.2 Question 1: Qu'est-ce qui permet de régler les griefs en médiation?	53
4.2.1 Effet de l'intervention d'un tiers	53
4.2.1.a Influence sur les parties en présence	54
4.2.1.b Les techniques utilisées par le médiateur	56
4.2.1.c Influence du médiateur sur les mandants	57

4.2.2 « Peak-a-boo Arbitration »	61
4.2.3 Conception des relations de travail dans le milieu hospitalier	63
4.2.3.a Présence du plaignant et de son superviseur	66
4.2.4 Acquisition de techniques de négociation, de communication et de résolution de problèmes	67
4.3 Question 2: Quel est l'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le climat des relations de travail?	69
4.3.1 Les entrevues	69
4.3.2 Les taux d'activité de plaintes avant grief, de griefs et de réclamations	70
4.3.2.a Explications aux variations des courbes de taux d'activité de PAG, de griefs et de réclamations	74
5. Chapitre cinq: discussion	77
5.1 Question 1: Qu'est-ce qui permet de régler les griefs en médiation?	77
5.1.1 Effet de l'intervention d'un tiers	77
5.1.1.a Influence sur les parties en présence	78
5.1.1.b Techniques utilisées par le médiateur	78
5.1.1.c Influence du médiateur sur les mandants	79
5.1.2 « Peak-a-boo Arbitration »	80
5.1.3 Conception des relations de travail dans le milieu hospitalier	81
5.1.3.a Présence du plaignant et de son superviseur	82
5.1.4 Acquisition de techniques de communication, de négociation et de résolution de problèmes	82
5.1.5 Conclusion: Qu'est-ce qui permet de régler les griefs en médiation pré-arbitrale des griefs?	83
5.2 Question 2: Quel est l'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le climat des relations de travail?	86
5.2.1 Confirmation avec les taux d'activité de plaintes avant grief, de griefs et de réclamations	88
Conclusion	91
Implications théoriques et pratiques	93
Avenues de recherches futures	95
Bibliographie	97
Annexes	XI
Annexe I: Lettre d'entente	XII
Annexe II: Questionnaires	XV
Questionnaire 1: Participants aux séances de médiation	XVI

Questionnaire 2: Chefs de service _____ XVIII

Questionnaire 3: Médiateur _____ XIX

**Annexe III: Explications aux variations des courbes d'activité de plaintes avant griefs, de
griefs et de réclamations _____ XX**

Représentants syndicaux _____ XXI

Représentants syndicaux (suite) _____ XXII

Représentants patronaux _____ XXIII

Chefs de service _____ XXIV

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1: Synthèse des recherches: économies de temps et d'argent</i>	7
<i>Tableau 2: Les techniques utilisées par les médiateurs associées au succès de l'intervention</i>	12
<i>Tableau 3: Critères d'évaluation</i>	28
<i>Tableau 4: Processus de la médiation et amélioration du climat des relations de travail</i>	31
<i>Tableau 5: Mode de travail en médiation: axé sur les intérêts ou sur les droits</i>	35
<i>Tableau 6: Relations entre les variations des taux d'activité de réclamations et amélioration du climat des relations de travail</i>	48
<i>Tableau 7: Taux de règlement par classe de griefs</i>	52
<i>Tableau 8: Influence du médiateur sur les parties en présence</i>	54
<i>Tableau 9: Techniques et stratégies utilisées par le médiateur</i>	56
<i>Tableau 10: Opinion et influence de l'opinion sur la sentence arbitrale possible par le médiateur</i>	61
<i>Tableau 11: Acquisition et maintien de nouvelles techniques de communication, de négociation et de résolution de problèmes</i>	67
<i>Tableau 12: Taux d'activité trimestriels de plaintes avant griefs, de griefs et de réclamations (1991-1994)</i>	72
<i>Tableau 13: Classification des griefs déposés par trimestre</i>	75
<i>Tableau 14: Comparaison des taux d'activité de PAG, de griefs et de réclamations avant et après la médiation</i>	88

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1: Questions de recherche et méthodes d'observation</i>	40
<i>Figure 2: Courbes de taux d'activité trimestriels de plaintes avant griefs, de griefs et de réclamations (1991-1994)</i>	73

DEDICACE

Ce mémoire est dédié à deux personnes:

- Estelle Lavigne, un modèle de courage qui rêve un jour d'aller à « l'Université Grise »;
- Jean-Charles Roberge, qui, à l'aide de la contribution financière aux études préalables à celles-ci, m'a permis d'obtenir ce grade.

REMERCIEMENTS

Je suis persuadée que tous comprendront que la première personne qui me vient en tête en ce qui concerne les remerciements est le coordonnateur aux relations de travail et avantages sociaux du centre hospitalier étudié à l'époque. Cette personne a été pour moi une véritable alliée tout au long de la collecte de données, établissant les contacts avec les informateurs-clés, sachant reconnaître les moments opportuns et m'introduisant avec suffisamment de tact pour que les personnes interrogées soient ouvertes à me recevoir et à se livrer.

Toutes les personnes interviewées reçoivent un énorme merci. Il s'agit des agents de griefs, de leur conseiller syndical de l'époque et des autres membres du syndicat interrogés pour leur accueil joyeux et leur disponibilité sans conteste. La direction reçoit tout autant mes remerciements pour m'avoir permis de m'introduire dans leurs murs, et de m'avoir accordé leur temps précieux. Je pense ainsi aux chefs de service et aux employés de la direction des ressources humaines pour les précieuses données fournies. Finalement, le médiateur au Ministère du travail du Québec ayant agi dans le dossier étudié, qui m'a éclairée sur des points bien obscurs, reçoit tout mon respect.

Il va sans dire que le directeur est essentiel à la réussite d'un tel projet de recherche. Il est également le seul à connaître en profondeur l'objet de la recherche, et par le fait même, le seul avec qui on peut en discuter en profondeur. Monsieur Jean-Guy Bergeron a su dès le départ comment travailler avec moi. Le comité d'évaluation, composé de Messieurs Reynald Bourque et Michel Brossard, m'a grandement aidée par les précieux commentaires toujours formulés de façon constructive. Merci à ces trois professeurs.

Les autres personnes qui reçoivent mes remerciements sont les personnes de mon entourage immédiat qui ont écouté gentiment mes réflexions tout au long de ces deux années, sans même savoir qu'elles m'aidaient. Je pense à François, Serge, Chantal, Marie-Hélène, Nathalie, Bruno, Marc, Jean-Charles, Estelle, Gilles, Stéphanie, Marie-Berthe, Benoît, Sophie, et tous les autres de leurs encouragements. Un gros merci à mes « aides techniques » ainsi qu'aux correcteurs-réviseurs.

Je tiens à remercier le Fonds pour la formation des chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR) pour les bourses décernées. Quoiqu'on veuille en penser, l'aide financière influence la poursuite des études.

INTRODUCTION

La recherche exposée dans les prochaines pages porte sur un mode alternatif de résolution des conflits de droit résultant de l'application de la convention collective: la médiation pré-arbitrale des griefs. Ce processus consiste à faire intervenir une tierce partie, neutre et non décisionnelle, dans la résolution des griefs.

Elle se distingue du mode traditionnel de résolution des conflits de droit, l'arbitrage, par le rôle que joue le médiateur. Alors que l'arbitre tranche d'office le litige suite à l'audition des preuves de chacune des parties, le médiateur intervient dans le conflit avec les parties patronale et syndicale et tente de négocier une solution qui soit mutuellement acceptable. Ainsi, la médiation pré-arbitrale répond au besoin des parties de solutionner les conflits de droit résultant de la convention collective à l'aide d'un tiers, sans toutefois que ce tiers ne décide de la solution du conflit à leur place.

Le médiateur intervient lorsque les parties ne réussissent pas à s'entendre par l'intermédiaire de la procédure interne de résolution des griefs. Avant de déférer le grief en arbitrage, elles tenteront pour une dernière fois de régler le conflit d'elles-mêmes, cette fois-ci avec l'aide d'un médiateur. Le but ultime du médiateur est de rapprocher les parties et de les amener à privilégier une solution mutuellement acceptable. Il peut, s'il le juge nécessaire, proposer des solutions satisfaisantes pour les deux parties. Les parties restent libres de refuser toutes les solutions proposées, et de reporter l'objet du litige en arbitrage.

Les avantages de la médiation pré-arbitrale fréquemment cités sont des économies en termes de temps et, par conséquent, de coûts, comparativement à la procédure d'arbitrage. On remarque également

quelques incidences secondaires comme la prévention d'autres griefs sur le même sujet, ou l'implantation d'un comité de griefs chargé d'étudier les conflits, si possible, avant même qu'ils ne prennent la forme de griefs écrits.

Il est permis de se poser la question suivante: Pourquoi la médiation pré-arbitrale des griefs viendrait à bout de régler les griefs à force de négociations serrées entre les parties alors que la procédure interne de règlement des griefs avait échoué? En soi, la médiation pré-arbitrale utilise les mêmes techniques de résolution des griefs que celles qu'utilisent les parties entre elles (négociations). De plus, la solution provient des parties elles-mêmes, non pas d'une tierce partie décisionnelle. Alors, que font le médiateur et la médiation que les parties n'arrivent pas à faire d'elles-mêmes?

Également, est-ce que, par le biais de la médiation pré-arbitrale, les parties améliorent leurs techniques de communication? Est-ce que la découverte conjointe d'une solution mutuellement acceptable ne serait pas bénéfique aux relations entre les parties? Est-ce que la procédure qui consiste à « vider son sac » pour le travailleur ne lui laisse pas un sentiment d'avoir enfin été écouté et compris, d'où une amélioration du climat des relations de travail? La littérature abonde de recherches effectuées sur la diminution des frais de règlement des griefs par la médiation pré-arbitrale. Les effets traduits en termes monétaires sont largement étudiés, vérifiés et confirmés. Ceux sur le climat des relations de travail sont souvent théoriques, supposés, rarement évalués.

Ainsi, la recherche exposée tente principalement de répondre à la question suivante:

Quel est l'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs?

Afin d'apporter une réponse précise relativement aux impacts que peut avoir la médiation pré-arbitrale sur les parties, nous avons limité les effets couverts par cette recherche. En effet, les impacts possibles sont nombreux, trop nombreux. Ainsi, nous nous sommes arrêtés à la recherche de deux impacts:

1. Impact sur le processus de règlement des griefs
2. Impact sur le climat des relations de travail.

Pertinence de la recherche en relations industrielles

Kochan, Katz & McKersie (1986) font état d'un système de relations industrielles en transformation, avec des acteurs possédant des intérêts et des pouvoirs différents. Les répercussions de ce modèle modifié se reflètent, entre autres, dans les modes de résolution des conflits. D'une approche conflictuelle où nécessairement l'une des parties perd au profit de l'autre, les parties recherchent une solution plus durable dans laquelle chacune peut y trouver son compte. D'où le regain de popularité de la médiation pré-arbitrale, une approche de type « gagnant-gagnant ».

Le mode traditionnel de résolution des conflits de droit survenant de l'application de la convention collective, l'arbitrage des griefs, s'avère trop coûteux, trop long et trop formel (Goldberg (1982); D'Aoust et al. (1983); Schemedemann (1987); Trudeau (1992)). Les arguments d'ordre économique s'étendent aux coûts directs et indirects des sessions d'arbitrage. De plus, les parties doivent également considérer les coûts d'un mauvais climat des relations de travail. Le marché économique se faisant toujours plus compétitif, les entreprises se tournent vers leur force de travail afin de se démarquer par un avantage compétitif. Les employeurs gagnent à

ce que leurs ressources humaines soient compétentes et qu'elles développent un sentiment de loyauté. Pour y parvenir, le climat des relations de travail doit être positif. Les mécanismes utilisés pour régler les conflits ou tout autre problème doivent faire appel à la collaboration des parties. Par ricochet, le climat positif aura également comme effet d'améliorer la productivité et ainsi la part de marché et de profit de l'entreprise. C'est l'ensemble de l'économie qui en profite.

Finalement, la médiation pré-arbitrale, par ses effets secondaires et ses effets à long terme, peut avoir des répercussions sur la paix industrielle. Par un processus encore mal compris, elle permet de régler une multitude de griefs. Elle permet également d'en prévenir d'autres et de développer des techniques de négociation et de communication qui faciliteront le règlement des griefs futurs. D'où l'importance d'étudier la médiation pré-arbitrale sous plusieurs facettes.

1. CHAPITRE UN: LA MEDIATION PRE-ARBITRALE DES GRIEFS

1.1 Généralités

La médiation pré-arbitrale s'insère dans le courant nouveau des modes alternatifs de résolution des conflits. Ce courant est né suite à l'inefficacité et à l'insatisfaction des parties face aux modes traditionnels. La médiation pré-arbitrale s'attarde aux conflits de droit (griefs) qui ont surgi entre les parties lors de l'application de la convention collective.

La médiation des griefs n'est pas un phénomène récent. Au début de la législation du travail, la grève pouvait être exercée en tout temps, même durant l'application du contrat de travail. En 1901, la *Loi sur les différends ouvriers* vient réduire le droit de grève en introduisant le recours au conciliateur et à l'arbitrage volontaire avant de faire la grève ou la contre-grève (lock-out). Une procédure de médiation est prévue. Elle n'est toutefois pas obligatoire et elle est très peu utilisée¹. Puis, avec l'avènement de la *Loi sur les relations ouvrières* en 1944, l'arbitrage devient obligatoire avant de pouvoir exercer son droit de grève lorsque la convention collective est en vigueur. Finalement, lors de l'amendement de la *Loi sur les relations ouvrières* en 1961, la grève pour régler un grief n'est plus possible. Elle est remplacée par l'arbitrage obligatoire, si la procédure interne de règlement des griefs échoue. La sentence arbitrale lie les parties. Cette disposition est toujours en vigueur au *Code du travail* actuel (1964). C'est l'insatisfaction face à l'arbitrage qui force la recherche d'autres modes de résolution des conflits, d'où le retour vers la médiation des griefs.

¹ À ce sujet, voir Beaulieu, M.-L., *Les conflits de droit dans les rapports collectifs du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1955.

La préférence des parties pour la médiation pré-arbitrale sur l'arbitrage dépend de l'état du climat des relations de travail et du niveau de satisfaction envers l'arbitrage avant l'intervention. Par exemple, l'étude de Brett et Goldberg en 1983 dans le milieu des mines de charbon aux États-Unis s'effectue dans un milieu fortement agressif. Ils sont insatisfaits de l'arbitrage. Pour leur part, Roberts, Wolters, Holley et Feild (1990) s'attardent à un milieu dans lequel les relations de travail sont stables et dans lequel la gestion est plutôt satisfaite avec la procédure d'arbitrage comme mode de résolution de leurs conflits de droit. Dans ce cas, la direction essaie la médiation afin d'explorer une méthode alternative qui promet un meilleur règlement des griefs. Tel qu'attendu, Roberts *et al.* remarquent dans leur cas que les cadres ne préfèrent pas nécessairement la médiation à l'arbitrage, alors que Brett et Goldberg remarquaient le contraire. Ils expliquent ce phénomène tout simplement en argumentant que lorsque les parties sont insatisfaites face à l'arbitrage, toute amélioration, aussi mince soit-elle, risque de les faire basculer dans le camp adverse. Tandis que ceux qui sont déjà satisfaits ne sont pas particulièrement enthousiasmés par la médiation. Elle représente pour eux un mode de résolution des conflits qui répond à d'autres besoins.

Le cas de Roberts *et al.* illustre la perception qu'a le *Pennsylvania Bureau of Mediation services* de la médiation pré-arbitrale. Quinn, Rosenbaum et McPherson (1990) rapportent que:

« The bureau does not tout grievance mediation as a substitute for arbitration but sees it as a response to the need of the parties to work out mutually satisfactory solutions to grievances before reaching the arbitration stage whenever possible. » (p.763)

Ainsi, la médiation pré-arbitrale n'est pas toujours perçue comme une « meilleure » méthode de règlement des griefs. Elle utilise un processus qui arrive à un résultat différent. C'est une alternative, avec une autre finalité.

1.2 Les avantages de la médiation pré-arbitrale

La littérature est unanime sur un point: l'arbitrage des griefs est un mode de résolution des conflits qui présente aujourd'hui beaucoup d'inconvénients comparativement à ses avantages. Les auteurs en viennent tous à lui reprocher les mêmes aspects: longueur des délais, coûts trop élevés et formalisme trop prononcé (Goldberg (1982); D'Aoust et al. (1983); Schemedemann (1987); Trudeau (1992)). Ce qui force la recherche de modes alternatifs pour la résolution des conflits de droit résultant de l'application de la convention collective, comme la médiation pré-arbitrale.

La littérature consultée s'entend sur un autre point: la médiation pré-arbitrale présente des avantages certains. Le tableau 1 résume les résultats de deux recherches en termes d'économies de temps et d'argent.

Tableau 1: Synthèse des recherches: économies de temps et d'argent

Auteur	Année	Cas étudié	Réduction des coûts ¹	Réduction des délais ²
Goldberg (1983)	1980	Mines de charbon	775,00 \$ US	36 jours
Skratek (1987)	1984-1985	Secteur de l'éducation de l'état de Washington	syndicat: 855,00 \$ US direction: 1124,00 \$ US	27,6 jours
Skratek (1990)	1987-1988	Même	syndicat: 1247,00 \$ US	

¹ Différence moyenne entre les coûts de règlement en médiation vs en arbitrage.

² Différence moyenne entre le nombre de jours nécessaires pour le règlement en médiation vs en arbitrage.

House (1992), d'après son expérience chez AT&T aux États-Unis en 1985, et Caraway (1989) rapportent également des économies d'argent et de temps, sans toutefois les quantifier. Les réductions des coûts sont attribuées, selon les cas, à l'absence de procureurs, de sentences arbitrales, de frais de

déplacement et d'hébergement, de salaires des témoins et de coûts d'administration. De plus, le médiateur traite plusieurs griefs par jour, répartissant les honoraires sur un plus grand nombre de règlements. Ses honoraires sont moins élevés que ceux de l'arbitre.

1.3 L'impact sur le processus de règlement des griefs

La médiation pré-arbitrale est une procédure qui promet plusieurs des avantages de l'arbitrage en moins de temps et à moindres coûts. Elle cherche à éviter l'arbitrage en utilisant une tierce partie qui vient aider les parties à se rejoindre par la négociation d'un règlement mutuellement accepté. La question se pose: en quoi la médiation pré-arbitrale diffère-t-elle des négociations entreprises lors des étapes internes de la procédure de griefs? Kolb (1989, p. 60) demande elle-même « ..., *what mediators actually do to bring about settlement, ...* ». La citation suivante illustre parfaitement la question:

« Mediation has always been something of a mysterious art. Behind closed doors, skilled individuals somehow manage to extract compromise from people who disagree about intense and important matters »

Il serait difficile de croire que le règlement en médiation ne tient que d'un facteur. En effet, la littérature recense plusieurs éléments qui contribueraient au cheminement vers une entente. Les principaux sont:

- Effet de l'intervention d'un tiers
- « Peak-a-boo Arbitration »
- Présence du plaignant
- Acquisition de nouvelles techniques de négociation, de communication et de résolution de problèmes

1.3.1 Effet de l'intervention d'un tiers

1.3.1.a Les types d'intervention

Il serait utopique de tenter de comprendre le processus de résolution des griefs en médiation sans étudier de près le rôle que joue le médiateur. Il va sans dire que l'attitude du médiateur, sa perception de son rôle, les techniques et les stratégies qu'il utilise, son expérience et ses qualités personnelles influencent grandement les probabilités de réussite et le cheminement vers l'entente. La littérature renferme différentes approches à ce sujet.

Schemedemann (1987, p. 526-527) pour sa part, conçoit le processus ainsi. D'abord, le médiateur gère les communications entre les parties. Il les rapproche, force les négociations et établit une ambiance constructive. Ensuite, il aide les parties à identifier des solutions et des points d'accord, il explore des compromis et des alternatives. Également, il apporte des résultats auxquels les parties n'avaient pas pensé, et les aide à entrevoir la probabilité de s'entendre. Il peut encourager le partage de l'information, fournir une perspective neutre, écouter chaque côté, etc. De plus, il sert d'éducateur en enseignant aux parties des techniques de négociation et il rétablit un climat de confiance. C'est avec cette intervention que le médiateur en vient à faire en sorte que les parties s'entendent.

Kolb (1981) propose une classification des types d'intervention des médiateurs. Le médiateur peut adopter deux types de rôles: un rôle actif et un rôle passif. Il joue un rôle actif lorsqu'il prend les commandes. Il considère que la solution relève de lui. Il est présent pour discuter avec les parties d'une solution. En opposition, le médiateur « passif » est celui qui vient aider les parties à trouver un règlement. Il vient faciliter le dialogue, mais le règlement repose entre les mains des parties négociantes.

Cette vision du rôle du médiateur se reflète dans la conception de **comment** les conflits seront résolus. Les médiateurs « actifs » croient que la meilleure entente est une résultante directe des efforts déployés pour en arriver aux conditions de cette entente. Ils comptent sur leurs connaissances du milieu, du vocabulaire utilisé, leur habileté à évaluer les composantes d'une entente raisonnable et leurs capacités à expliquer et à persuader les parties à accepter le compromis comme des éléments essentiels à la résolution d'un conflit. Les médiateurs « passifs » s'attardent plutôt à créer une atmosphère pour sortir les différends, avec quelques interventions ramenant les parties à la réalité. Le rôle actif est plus orienté vers la finalité, le rôle passif est davantage orienté sur le processus pour se rendre vers l'entente.

Bartunek, Benton et Keys (1975) divisent les types de médiation autrement, mais ils rejoignent la conception précédente. Ils observent également deux types: orienté vers le contenu ou orienté vers le processus. La médiation orientée vers le contenu est celle qui s'attarde davantage aux suggestions du médiateur faites aux parties de propositions spécifiques de règlements des conflits (type actif chez Kolb). La médiation orientée vers le processus est d'abord intéressée à faciliter le développement de relations entre les parties de façon à ce qu'elles soient dorénavant en mesure de s'entendre d'elles-mêmes (type passif chez Kolb). Ces deux visions diffèrent dans les approches et les étapes présumées efficaces pour aider les parties à atteindre à leur but. Dans la médiation orientée vers le contenu, l'obstacle principal est en fait les questions discutées. La médiation orientée vers le processus conçoit l'obstacle principal comme étant les perceptions et les relations interpersonnelles entre les parties en conflit. On note que les deux visions ne sont pas nécessairement mutuellement exclusives et qu'elles peuvent être considérées comme étant complémentaires.

Hameed & Sen (1987) conçoivent l'intervention de la tierce partie ainsi: « A conciliator, mediator or arbitrator exercises her/his endowed power as well as delegated power **to modify and balance power among the actors** ». Ils expliquent le processus d'intervention d'une tierce partie par le pouvoir que celle-ci détient. Chaque individu bénéficie d'un pouvoir tiré de l'expression de (1) sa personnalité dans (2) les relations dans l'entreprise et (3) du contexte environnemental. De plus, la tierce partie jouit d'un pouvoir d'interventionniste, i. e. le pouvoir conféré par la loi et le pouvoir que les parties lui délèguent en acceptant ensemble que cette tierce partie vienne s'ingérer dans leur conflit. De ces construits, on peut tirer les quatre (4) postulats suivants:

- 1) Plus le pouvoir accordé à l'intervenant est grand, plus est grande la possibilité que les parties s'entendent d'elles-mêmes et que le conflit se règle.
- 2) Plus le conflit entre les organisations est circonscrit, plus les possibilités de succès de l'intervenant sont grandes.
- 3) Plus la force de résistance du milieu est marquée, moindre sera la liberté de manoeuvre de l'intervenant.
- 4) Plus l'intégrité, la crédibilité, le respect et l'impartialité dont jouit l'intervenant sont remarquables, plus ses chances de parvenir à une entente sont grandes.

En matière de médiation, la personnalité est la variable la plus influente dans l'explication du pouvoir du médiateur. Ce qui explique le caractère impératif du choix du médiateur. Ainsi, le processus de résolution des griefs en médiation tient du pouvoir que le médiateur possède. Ce pouvoir permet de régler les griefs alors que les parties seules n'y parvenaient pas.

Par une intervention de contenu ou active ou par une intervention de processus ou passive, le médiateur exerce une influence sur les parties

uniquement par sa présence. C'est la magie de la médiation. Simplement par le fait de décider de se présenter devant le médiateur, les parties ont déjà démontré une ouverture d'esprit et un désir de régler. Le médiateur se joint à eux dans cette optique. Tant le médiateur que le fait d'être en médiation viennent influencer les négociations des parties. Et pour ce faire, le médiateur utilise des techniques variées.

1.3.1.b Les techniques utilisées

L'intervention d'un tiers dans un conflit se fait également sentir par les techniques que les médiateurs utilisent pour que les parties en arrivent à s'entendre. Autrement dit, si le médiateur n'avait pas utilisé celles-ci, les parties n'arriveraient pas à un règlement. Ainsi, les parties ont besoin du médiateur car il est l'initiateur de ces techniques. Plusieurs chercheurs ont tenté d'évaluer les techniques et d'en arrêter quelques-unes qui seraient plus efficaces. Le tableau 2 en présente un résumé.

Tableau 2: Les techniques utilisées par les médiateurs associées au succès de l'intervention²

Auteurs/année	Techniques
Karim & Pegnetter (1983)	<p><i>Stratégies:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser les négociations (S) • Explorer des solutions qui font paraître les deux parties gagnantes (P) • Gravité des coûts du conflit continuuel (P) • « Sauver la face » des parties (P) • Tentative de modifier les attentes des parties (S) • Gagner la confiance des parties (P)

² Pour une revue des principales études traitant des facteurs explicatifs de l'efficacité de la conciliation, voir Ross (1992), annexe II.

Auteurs/année	Techniques																																													
Karim & Pegnetter (1983) (suite)	Qualités: <ul style="list-style-type: none"> • Impartialité et sincérité (P) • Neutralité (S) • Persistance (S) • Confidentialité (S) • Art de la vente (S&P) • Connaissance et expertise (P) • Originalité (Imagination) (P) 																																													
Perez (1959)	<ul style="list-style-type: none"> • S'ingérer dans les négociations uniquement lorsque les parties se retrouvent devant une impasse • Découvrir les vraies positions des parties • Faire comprendre la vraie position à l'autre partie • Énoncer les propositions de solution au bon moment • Prendre les parties à part (caucus) • Attitude agressive (lorsque nécessaire pour rétablir les relations de pouvoir) • Attitude passive (lorsque les canaux de communication sont bien ouverts) 																																													
Briggs & Koys (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience • Ténacité • Jouer un rôle actif, mais indépendant 																																													
Dilts & Karim (1990)	<i>(en ordre d'importance pour S: syndicat et P: employeur)</i> Stratégies: <ul style="list-style-type: none"> • Explorer des solutions qui font paraître les deux parties gagnantes • « Sauver la face » des parties • Organiser les négociations • Gagner la confiance des parties • Tenter de contrôler les expressions d'hostilité • Enseigner aux parties des techniques de négociation et de résolution de problèmes • Suggérer une révision des besoins avec son équipe • Caucus fréquents • Tenter de simplifier l'agenda • Clarifier les besoins de l'autre partie • Suggérer une solution précise • Suggérer une révision des besoins avec son équipe • Discuter d'autres solutions • Tenter de gagner la confiance des parties • Tenter de modifier les attentes des parties Caractéristiques: <ul style="list-style-type: none"> • Impartialité et sincérité • Habileté à « parler » le langage des parties • Persistance et contrôle de soi • Considéré comme une partie neutre • Connaissance et expertise • Originalité et créativité 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>S</th> <th>P</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>4</td></tr> <tr><td>3</td><td>9</td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td></td></tr> <tr><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td></td><td>2</td></tr> <tr><td></td><td>3</td></tr> <tr><td></td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td>6</td></tr> <tr><td></td><td>7</td></tr> <tr><td></td><td>8</td></tr> <tr><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td></tr> <tr><td></td><td>3</td></tr> <tr><td></td><td>4</td></tr> <tr><td></td><td>6</td></tr> </tbody> </table>	S	P	1	1	2	4	3	9	4		5		6		7		8		9	10		2		3		5		6		7		8	1	5	2	1	3	2		3		4		6
S	P																																													
1	1																																													
2	4																																													
3	9																																													
4																																														
5																																														
6																																														
7																																														
8																																														
9	10																																													
	2																																													
	3																																													
	5																																													
	6																																													
	7																																													
	8																																													
1	5																																													
2	1																																													
3	2																																													
	3																																													
	4																																													
	6																																													

N.B.: Mentionné par S= Partie syndicale ou P= Partie patronale

Le tableau qui précède nous mène à une conclusion: plusieurs techniques différentes sont efficaces! Ce qui importe, c'est que les techniques soient utilisées au bon moment, avec les bonnes personnes, considérant les particularités de la situation en cours. Bref, on peut simplifier la question: les qualités les plus recherchées chez un médiateur seraient l'expérience et un bon flair, afin de pouvoir juger de la situation et appliquer les techniques pertinentes.

1.3.1.c Neutralité de la tierce partie

Caraway (1989) explique en termes clairs l'influence de l'intervention d'une tierce partie qui soit neutre. La médiation implique l'intervention d'un professionnel neutre afin de résoudre un problème, contrairement à l'arbitrage où le professionnel neutre vient trancher d'office. Il agit à titre de catalyseur. Le médiateur force objectivement les parties à concevoir la position de l'autre, avec ses points forts et ses points faibles. Les parties « *also may benefit from the objectivity that is introduced when one's own case is reviewed by a neutral third party* » (p. 501).

1.3.1.d Influence de la tierce partie sur les mandants

Le médiateur, ou la tierce partie, exerce également un impact sur les mandants des porte-parole. On rejette souvent le refus de régler les griefs sur les parties négociantes. Également, les relations conflictuelles sont habituellement attribuées aux représentants de l'employeur et du syndicat. Tel que le mentionnent Feuille & Kolb (1994), du côté de l'employeur, les superviseurs peuvent être la cause du problème lorsqu'ils ne respectent pas les politiques et qu'ils maintiennent inutilement une décision d'autorité. Du côté du syndicat, le travailleur peut insister pour poursuivre un grief qui serait dérisoire ou sans intérêt.

En médiation, la tierce partie vient influencer les mandants. En participant, en argumentant leur position (pour se rendre compte qu'elle n'est pas très solide), en obtenant l'opinion du médiateur et en observant toutes les techniques qu'il exerce, les mandants deviennent, comme les porte-parole, plus enclins à régler un grief, d'où l'importance de la présence du plaignant (et de son superviseur) aux séances de médiation (voir section 1.3.3).

1.3.2 « *Peak-a-boo Arbitration* »

Feuille (1992) et Feuille & Kolb (1994) expliquent, pour leur part, le phénomène du règlement des griefs de la façon suivante: c'est l'avis du médiateur sur le dénouement possible en arbitrage qui force les parties à résoudre, c'est-à-dire qui va forcer la partie avec l'argumentation la moins solide à céder une partie de son règlement « idéal », et la partie avec l'argumentation la plus solide à accepter moins que le retrait total de l'autre partie, et ce, afin d'éviter d'encourir les frais de l'arbitrage. C'est la menace de perdre en arbitrage qui fait agir les parties. Ainsi, le rôle ou l'effet principal du médiateur est de convaincre les parties de céder. Et son avis est fortement considéré parce que, généralement, il s'agit d'un arbitre chevronné. Pour amener les parties à « céder », le médiateur utilise deux techniques: il projette le résultat de l'arbitrage lorsqu'il discute individuellement avec les parties, ou lorsqu'il est en présence des deux parties.

Feuille (1992) soutient que, puisque que le règlement n'est obtenu que suite à l'opinion du médiateur (ce qu'il appelle « *peak-a-boo arbitration* »), les parties n'acquièrent pas nécessairement des techniques de communication ou de résolution de problèmes. Les discussions du médiateur avec les parties portent davantage sur la probabilité de chacune des parties de

gagner, si les griefs étaient déferés en arbitrage (Kolb, 1989). Ce genre de discussion ne permet pas d'améliorer les techniques de résolution de problèmes. Par contre, ce qui est avantageux, c'est de prévenir des griefs futurs sur le même sujet lorsque les parties ont eu à se pencher sur une solution qui réglerait les autres griefs potentiels sur le même sujet. Cela est différent de la réduction du nombre de griefs déposés en raison de la capacité améliorée des parties de communiquer et de s'entendre.

1.3.3 Présence du plaignant et de son superviseur

Généralement, les expériences relatées dans la littérature prévoient la présence du plaignant lors des séances de médiation (Skratek, 1987, 1990; House 1992; Silberman, 1989 et d'autres qui ne le mentionnent pas explicitement). Ces expériences présentent des taux de règlement élevés. Par exemple, Goldberg (1983) dans l'industrie des mines de charbon au États-Unis, prévoit que la personne qui a déposé le grief ait l'opportunité de s'expliquer en médiation. Le taux de résolution atteint 86%. Robinson (1992) mentionne que « *mediation can through participation of the principal disputants resolve the issues in a manner that is easier to live with* » (p. 144). Caraway (1989) est également de cet avis. Il mentionne que l'implication du plaignant est une nécessité. Parfois, la personne qui a déposé le grief se fait enfin entendre pour la première fois en médiation.

Skratek (1990), suite à l'étude d'un cas dans le secteur de l'éducation de l'état de Washington, propose quelques recommandations, dont l'une se lit comme suit: « *The attendance at the mediation conference of all affected parties should be required* ». Dans ce cas, plus de 80% des plaignants ont participé de près ou de loin à la médiation.

1.3.4 Acquisition de nouvelles techniques de négociation, de communication et de résolution de problèmes

Après quelques séances de médiation, les parties perçoivent lentement la méthode de travail qu'utilise le médiateur, si celui-ci ne l'a pas déjà exposée explicitement (comme il serait de mise de le faire). Le médiateur transmet aux parties sa méthode de travail.

Les médiateurs du Pennsylvania Bureau of Mediation sont unanimes à dire que la médiation permet aux parties d'avoir confiance en la négociation et la résolution de problèmes pour mettre fin aux conflits (Quinn et al., 1990). Robinson affirme qu'en plus d'être plus rapide et économique, la médiation pré-arbitrale des griefs enseigne aux parties des nouvelles techniques de règlement (1992). Schmedemann (1987) attire l'attention sur le fait que la médiation diffère des négociations internes, entre autres, par le rôle éducatif que joue le médiateur. Les parties utiliseront, par la suite, des techniques de négociation efficaces ainsi qu'une approche-solution.

1.4 L'impact sur le climat des relations de travail

Bien que particulièrement intéressants, pour certains auteurs, les avantages cités précédemment (section 1.2) ne sont pas les avantages les plus importants de la médiation pré-arbitrale. Quinn, Rosenbaum et McPherson (1990) notent d'ailleurs:

« Among the many benefits of the rapidly spreading use of grievance mediation is one outcome that has received far too little attention: providing key actors in labor relations with new appreciated skills in problem solving and positive attitudes toward collaboration. Results in a growing number of grievance mediation projects include not only high settlement rates and fewer cases going to arbitration but also an enhanced level of success and satisfaction in negotiating grievance settlements by the parties themselves and,

consequently, improved labor-management relationships. » (p. 762)

Dans un compte-rendu sur la médiation appliquée à tous les domaines (droit familial, international, environnemental, etc), il est question de son effet sur la relation entre les parties. Par exemple, les couples divorcés qui ont utilisé la procédure de médiation mais qui n'ont pas obtenu un règlement, appréciaient tout de même la médiation pour ses effets sur les communications et la réconciliation (Wall et Lynn, 1993, p. 171). On fait également état de moins de stress et de l'acquisition de techniques de résolution de problèmes.

Une recherche menée par le Ministère du Travail (L'Écuyer, 1990) fait ressortir les aspects suivants au sujet de la médiation pré-arbitrale et du climat des relations de travail:

- La médiation pré-arbitrale cherche des compromis et des solutions qui soient mutuellement acceptables;
- Elle permet la prévention d'autres mésententes puisque la médiation retourne à la source du grief i.e. les circonstances à l'origine du conflit (effet purgatif);
- **Elle améliore le climat des relations de travail.**

L'Écuyer cite que dans 49,2 % des cas, les parties qui ont fait appel au médiateur pour régler leurs griefs notaient un effet sur le climat des relations de travail. Il ne fait toutefois pas état des détails de cette amélioration; par exemple, indiquer quelles dimensions du climat des relations de travail ont été touchées et dans quelle mesure. Par contre, il expose quelques effets secondaires de la médiation pré-arbitrale en matière de relations de travail, soit un élargissement des retombées de l'intervention à tout le climat des relations de travail par des ententes qui visent la prévention à la source des griefs et qui favorisent l'ensemble des relations de travail.

Dans une recherche menée par S. Skratek (1990, p.275), on note, parmi plusieurs aspects de la médiation pré-arbitrale, les effets à long terme suivants sur la relation employeur-employés:

- l'établissement de relations positives entre les parties;
- le développement d'une confiance entre les parties;
- et, la reconstruction de voies de communication gravement endommagées.

Toujours dans la même pensée, lors d'une conférence au XXI^{ème} Colloque de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Jean-Guy Bergeron fait remarquer que l'aspect essentiel de la médiation pré-arbitrale est son avantage du côté de l'amélioration du climat des relations de travail et de la relation d'emploi entre l'employeur et l'employé. La médiation cherche une solution non pas au grief, mais au problème que pose ce grief, puisqu'un grief est le symptôme d'un malaise dans les relations de travail. Avec cette approche, les parties ne tenteront pas l'impossible pour gagner puisque la victoire de l'un n'implique pas nécessairement la défaite de l'autre. Dans le cas de la méthode traditionnelle, il est compréhensible que les parties fassent tout pour gagner, même si la relation d'emploi qui s'en suivra sera tellement endommagée que l'employeur et le syndicat pourront difficilement travailler ensemble.

Pour Bergeron, l'essentiel se trouve dans le fait que l'arbitrage provoquera une compétition entre les parties, ce qui les pousse à tout tenter pour gagner. La médiation pré-arbitrale s'attardera d'abord à solutionner le grief, mais également à recréer chez les parties, le climat propice à la résolution par elles-mêmes des griefs à venir. Faire en sorte « *de recréer et de garder opérant les canaux de négociation qui doivent permettre de discuter et de régler les problèmes d'application de la convention collective* » (p.9).

Au sujet du prolongement des canaux de communications, Quinn, Rosenbaum et McPherson (1990), suite à une expérience dans l'industrie du charbon en Pennsylvanie, font ressortir qu'aux dires des participants, la relation employeur-employés en général fût considérablement améliorée et

qu'ils attribuaient directement cette amélioration aux compétences acquises par le biais des expériences de médiation pré-arbitrale. Goldberg (1982) tient un discours semblable. Il soutient que, puisque les parties doivent négocier des solutions mutuellement acceptables, si elles reproduisent le même scénario, elles sont en mesure d'améliorer leur relation en général. Dans une revue de la littérature, Robinson (1992) rapporte que la médiation pré-arbitrale des griefs représente une formation indirecte sur les techniques de résolution des problèmes.

La littérature peu abondante précisément sur l'effet de la médiation pré-arbitrale sur le climat des relations de travail se concentre parfois plus spécifiquement sur le lien entre l'une des dimensions du climat des relations de travail et la médiation pré-arbitrale.

La coopération est l'une des dimensions du climat des relations de travail qui pourraient être touchées par la médiation pré-arbitrale. Quinn, Rosenbaum et McPherson (1990) expliquent que la médiation pré-arbitrale permet de bâtir une coopération patronale-syndicale. Ils attribuent ceci au fait qu'à chaque grief résolu, qu'à chaque règlement et qu'à chaque question tranchée ensemble, les parties mettent en place les fondations d'une collaboration et d'une confiance mutuelle.

Carneval (1993) attribue aux modes alternatifs de résolution des conflits une meilleure communication. Tel qu'il le mentionne, la procédure traditionnelle de résolution des griefs poursuit également cet objectif. Mais il est rarement atteint puisque les parties communiquent davantage pour avoir raison plutôt que pour arriver à une compréhension partagée de la difficulté en cause. L'enjeu n'est-il pas de garder jalousement l'information afin de gagner son point?

Ce même auteur mentionne également la confiance que les parties gagnent et doivent gagner afin de vivre dans un climat des relations de travail harmonieux. C'est un aspect difficile à atteindre, même si les conditions sont présentes pour l'obtenir. Le médiateur doit d'abord obtenir la confiance des parties pour ensuite établir un climat de confiance entre elles (Schemedemann, 1987, p. 527).

2. CHAPITRE DEUX: MODELE D'ANALYSE

2.1 *Problématique*

La recherche de modes efficaces de résolution des conflits n'est pas un objet d'étude récent. Depuis la reconnaissance des syndicats, les modes de résolution des conflits prévus par la loi ont évolué pour répondre aux besoins changeants des acteurs. À l'époque où la grève était permise durant l'application de la convention collective, les griefs pouvaient se régler par la pression qu'occasionnait l'arrêt de travail. Au début des années 1960, ce droit fut retiré et remplacé par l'arbitrage obligatoire. Aujourd'hui, il semble que l'arbitrage ne satisfait plus les parties. On se plaint de la lenteur des décisions, des coûts entraînés par la procédure, de la judiciarisation du processus, de l'inefficacité, de la vision à court terme, de la possibilité de rencontrer de nouveau un problème surgissant dans les mêmes circonstances, etc. On recherche encore la solution idéale. La médiation pré-arbitrale des griefs se propose comme une solution alternative qui pourrait répondre aux nouvelles attentes. Supposant un désir et un engagement sincère de l'employeur comme du syndicat, ce mode de résolution des conflits permet de travailler ensemble à trouver une solution satisfaisante.

La méthode principale utilisée en médiation pré-arbitrale des griefs est la négociation entre les parties. C'est par la négociation que les parties en viendront à une solution mutuellement acceptable, comme elles ont tenté de le faire par la procédure interne de règlement des griefs. Elles avaient alors échoué. Malgré cet échec, elles font appel à un médiateur, qui réussit dans la majorité des cas. Quel pouvoir détient le médiateur lui permettant de solutionner les griefs? En quoi le processus de négociation en médiation est-il différent de celui des négociations internes?

À ce sujet, la littérature avance quelques éléments de réponse. Souvent, les explications sont contradictoires. Quelquefois, elles proviennent du vécu des auteurs, eux-mêmes arbitres. Il va sans dire que les chercheurs du Canada et du Québec se sont peu penchés sur la question.

Les études de cas sur la médiation pré-arbitrale des griefs ont été effectuées aux États-Unis (Goldberg *et al.*(1983); Skratek (1987, 1990); Roberts *et al.*(1990); House (1992)). À notre connaissance, le milieu hospitalier n'a pas encore été exploré. Au Québec, ce milieu prend son intérêt du fait qu'il est caractérisé par une accumulation de griefs en suspens. De plus, deux vastes opérations d'élimination des griefs accumulés par la médiation pré-arbitrale, dont les résultats sont fortement encourageants, ont été menées dans le secteur des affaires sociales ces dernières années. Les taux de règlement sont parfois surprenants. Les hôpitaux représentent un terrain propice pour comprendre par quels processus les griefs en viennent à être réglés.

Les recherches consultées affirment que la médiation pré-arbitrale est avantageuse pour les parties en termes de temps et de coûts. Tel que cité dans la revue de littérature, toutes les recherches confirment des coûts de règlement moins élevés et des délais de résolution plus courts. En ce qui concerne le climat des relations de travail, trop souvent, elles se résument à dire que l'intervention d'un médiateur améliorerait les relations entre les parties. On parle de prévention, de modifications aux procédures, de responsabilisation des parties. Il est également question d'influence sur la coopération, la confiance et les communications.

Pour aller plus en profondeur dans la compréhension du phénomène, il serait important de comprendre par quels processus la médiation pré-arbitrale améliore le climat des relations de travail. En termes simples, quelle action pose le médiateur? Quel effet celui-ci a-t-il sur les parties qui pourrait

à son tour influencer le climat des relations de travail? Est-ce que le processus par lequel la médiation pré-arbitrale arrive à régler les griefs (impact #1) n'expliquerait pas également comment la médiation améliore le climat des relations de travail (impact #2) ?

L'intérêt de l'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le processus de règlement des griefs et sur le climat des relations de travail vient du fait que la relation employeur-employés qui se déroule dans un climat négatif risque d'avoir des répercussions sur le rendement du travailleur, son assiduité et sa productivité. Le travailleur qui est insatisfait de la conclusion d'un grief, qui n'a pas compris le déroulement du processus dans lequel il est impliqué, ou qui n'a pas été impliqué dans sa résolution pourrait diminuer l'intensité de son travail effectif. Dans leur texte de 1990, Quinn, Rosenbaum et McPherson font état de la question de l'effet sur la productivité. Ils expliquent ainsi le phénomène dans un marché particulièrement compétitif:

« To survive and prosper in a global, deregulated intensely competitive economy requires that businesses be well-managed, efficiently operated, quick to respond to changes in market conditions, technologically up-to-date, staffed by skilled people who are committed to the success of their organisation. An effective labor relations climate can be a great asset in the quest to meet these objectives. Labor and management must put into place mechanisms that allow them to solve problems resulting from competition and new technology in a collaborative, rather than an adversarial fashion. Moreover, labor and management must jointly increase productivity to enhance market position, thus creating a larger pie for collective bargaining. » (p. 764)

Malgré les avantages certains de la médiation pré-arbitrale, seulement 4% des conventions collectives aux États-Unis renferment une clause adoptant la médiation pré-arbitrale comme moyen de règlement des griefs³. Si l'impact et les avantages au niveau du processus de règlement des griefs et du

³ Note de Roberts, Wolters, Holley et Feild (1990), p.15, provenant du Bureau of National Affairs, *Collective Bargaining Negotiations and Contracts: Basic Patterns* (Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1989).

climat des relations de travail étaient mieux connus, peut-être qu'un plus grand nombre d'entre elles s'en prévaudraient.

2.2 Les deux modèles théoriques dominants

2.2.1 Le modèle de Ury, Brett & Goldberg

L'un des modèles à la base de cette recherche est celui de Ury, Brett et Goldberg (1993)⁴. Ils exposent un modèle de règlement des conflits qui pourrait s'appliquer tant dans le monde des relations du travail que dans toute autre situation dans laquelle des conflits peuvent survenir. Pour les fins de cette étude, le modèle est exposé uniquement en fonction d'un conflit qui surviendrait dans un contexte de relations de travail.

Les auteurs exposent trois paramètres sur lesquels les protagonistes peuvent se concentrer pour résoudre le conflit qui les oppose: les droits, les relations de pouvoir et les intérêts.

2.2.1.a Les droits

Le conflit est en fait deux positions opposées. Pour résoudre le conflit, il faut concilier ces deux positions en une seule. Pour ce faire, les parties peuvent faire valoir leurs droits et déterminer qui, selon la loi ou la convention collective, a raison ou a tort. Certains autres droits proviennent de la société et constituent des standards socialement acceptés, telles que l'ancienneté et l'équité. Les droits sont parfois ambigus. Ils sont des arguments neutres,

⁴ On peut faire un certain rapprochement entre ce modèle et les classifications énoncées dans la section 1.3.1.a du chapitre un: type passif de Kolb, approche de processus de Bartunek, Benton & Keys.

supposés justes. Les parties peuvent à l'occasion difficilement s'y retrouver. Chacune croit que ses droits ont primauté sur ceux de l'autre. Trop souvent, elles se tournent vers une tierce partie qui détermine, pour elles, quels droits doivent s'appliquer. En ce qui concerne les relations de travail, le règlement des conflits par la détermination des droits applicables se fait par le biais de l'arbitrage des griefs. Et l'arbitrage est binaire: l'une des parties a raison, l'autre a tort; l'une des parties gagne, l'autre perd.

2.2.1.b Les relations de pouvoir

Une autre façon de régler un conflit est de procéder par relations de pouvoir. Par son action, une partie force l'autre à agir dans la direction qu'elle désire. Cette méthode est plus ou moins efficace selon que la partie sur laquelle agit l'action est plus ou moins dépendante de l'autre. C'est donc dire que le pouvoir dépend de la capacité d'indépendance de l'autre partie. Ce qui complique davantage les cartes, c'est que les parties souvent n'ont pas la même perception de leur pouvoir respectif. Elles peuvent se croire plus en position de contrôle qu'elles ne le sont réellement. Dans le cas des relations de travail, le règlement des conflits par les relations de pouvoir se fait par le biais de la grève⁵.

2.2.1.c Les intérêts

Finalement, un conflit peut se régler par le rapprochement des intérêts. Les intérêts sont les besoins, les désirs et les craintes, bref, les choses auxquelles les gens tiennent. La réconciliation des intérêts n'est pas chose facile. Elle se fait souvent par le biais de la négociation. Une autre méthode

⁵ À noter qu'au Québec, durant l'application de la convention collective, le législateur a expressément interdit ce mode de résolution des conflits.

parallèle est la médiation, alors qu'une tierce partie mène les négociations des deux premières vers une entente. Puisque les intérêts sont parfois teintés d'émotions, la médiation vient ventiler ces dernières.

Les trois paramètres (droits, relations de pouvoir et intérêts) sont inter-reliés. Le rapprochement des intérêts se fait en fonction des droits et des relations de pouvoir. Par exemple, les parties seront plus ou moins tenaces dans la défense de leurs intérêts selon le résultat prévisible d'un règlement en cours (arbitrage). De la même façon, la détermination des droits s'insère dans les relations de pouvoir. Ainsi, lors de la résolution d'un conflit, les trois paramètres entrent en jeu.

La question se pose: laquelle de ces approches est la meilleure? D'abord, il faut comprendre que « meilleure », dans le contexte présent, signifie amasser les bénéfices à moindre coût. Le modèle propose quatre (4) critères d'évaluation (voir Tableau 3). Ce sont (1) les coûts monétaires qui peuvent être occasionnés par la perte de temps, d'argent et d'énergie lors des disputes, la perte d'opportunités monétaires, ou bien les frais directs liés à la résolution du conflit (ressources utilisées et détruites).

Les bénéfices comprennent la satisfaction mutuelle avec les résultats (2), c'est-à-dire le règlement. La satisfaction ne signifie pas uniquement de « gagner ». Elle représente également le sentiment d'avoir réglé le conflit de façon équitable et que la procédure elle-même soit équitable. Les bénéfices se manifestent également sous forme de l'effet à long terme sur la relation entre les parties (3). La procédure risque d'affecter l'habileté et la capacité des parties à travailler ensemble quotidiennement. Finalement, les bénéfices renferment également la capacité d'une méthode de résolution des conflits d'obtenir des résultats durables et applicables à toutes les formes de manifestation d'un même problème (4). Les quatre critères sont inter-reliés.

2.2.2 *Le modèle de Feuille*

Pour sa part, Feuille propose un autre modèle⁶. En fait, même si la résolution des griefs en se concentrant sur les intérêts est l'approche idéale, ce qui fait effectivement régler les griefs en médiation est l'approche par les droits que les médiateurs doivent adopter pour faire avancer les parties vers un règlement.

Feuille (1992), Feuille et Kolb (1994) et Kolb (1989) utilisent les mêmes paramètres que Ury, Brett et Goldberg proposent, mais la pratique les porte à croire que le médiateur doit « annoncer les couleurs » de l'arbitrage comme tactique de règlement des griefs en médiation. C'est la variable qui influence principalement les parties. Les discussions du médiateur avec les parties portent sur la décision que l'arbitre prendrait s'il entendait leurs propos. Le médiateur fait cette projection soit lors des discussions individuelles avec une seule partie, ou ouvertement en plénière. Ainsi, le médiateur n'enseigne pas aux parties la résolution de problèmes. Non plus, elles ne se penchent sur la réconciliation de leurs intérêts

Le médiateur doit agir ainsi car, tout au long de la procédure interne de règlement des griefs, les parties se sont acharnées à amasser des données et des preuves en prévision de l'arbitrage. Elles ont collecté les documents pertinents, entendu des témoins, préparé les dossiers, bref, elles se préparent lentement à dévoiler leur preuve devant l'arbitre. Autrement dit, elles se sont concentrées sur les droits. Une fois en médiation, elles sont toujours orientées vers les droits et elles désirent évaluer leurs chances de gagner en arbitrage. Car la médiation s'avère être un compromis entre le

⁶ On peut faire un certain rapprochement entre ce modèle et les classifications énoncées dans la section 1.3.1.a du Chapitre Un: type actif de Kolb, approche de contenu de Bartunek, Benton & Keys.

règlement idéal et la « perte totale ». Alors, avant de céder, les parties demandent à connaître un « pré-résultat » d'arbitrage, ce que Feuille nomme le « Peak-a-Boo Arbitration ». Kolb avance même que plus les parties sont bien préparées pour l'arbitrage lorsqu'elles se présentent en médiation, c'est-à-dire plus leur dossier est étoffé, mieux se déroulera la médiation, car le médiateur pourra annoncer plus justement le résultat prévisible en arbitrage et plus rapidement les parties régleront.

Dans leur modèle, Feuille et Kolb font un portrait moins optimiste de la médiation. Considérant que les parties ont toujours eu une approche orientée vers les droits dans le règlement de leurs conflits, et considérant que depuis le dépôt même du grief, les parties tentent de déterminer d'elles-mêmes les droits et préparent leur dossier dans cette optique, le travail du médiateur pour réorienter les parties vers le rapprochement des intérêts est d'autant plus difficile.

2.2.3 Implication sur le climat des relations de travail

Les deux modèles proposés, supposant un processus de résolution des conflits différent (axé sur les intérêts ou axé sur les droits), ont conséquemment un effet distinct sur le climat des relations de travail dans l'organisation (Tableau 4).

Idéalement, le premier modèle (Ury, Brett & Goldberg) suppose une modification permanente des relations entre les parties et de leurs modes de résolution des conflits. Les techniques et méthodes utilisées en médiation et par le médiateur sont transférées aux parties. La résolution des conflits s'opèrera désormais comme lors d'une séance de médiation. On sous-entend une phase d'apprentissage et un climat de confiance amélioré, d'où

une atmosphère de coopération. Bref, à la suite de la médiation pré-arbitrale des griefs, le climat des relations de travail est amélioré.

Par contre, Feuille n'entend pas le même effet. Puisque les parties ne sont motivées que par le dénouement possible du grief en arbitrage, après avoir mesuré leur position respective en médiation, le transfert et l'apprentissage que supposent les auteurs précédents ne se manifestent pas. La coopération est antérieure à la médiation, c'est-à-dire qu'elle est une condition que les parties doivent posséder avant même la médiation, et non un élément acquis lors des séances.

Tableau 4: Processus de la médiation et amélioration du climat des relations de travail

AUTEUR	PROCESSUS DE LA MEDIATION	EFFETS SUR LE CLIMAT DE RELATIONS DE TRAVAIL
<i>Ury, Brett & Goldberg</i>	Rapprochement des intérêts par la négociation	<p>Amélioration:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les parties apprennent à coopérer et à travailler ensemble. • Acquisition de nouvelles techniques de résolution de problèmes et de communication. • Diminution du taux d'activité de griefs.
<i>Feuille</i>	Influence du dénouement possible en arbitrage (droits) (« <i>Peak-a-boo arbitration</i> »)	<p>Effet nul:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les parties n'acquièrent pas de nouvelles techniques de résolution de problèmes et de communication. • La coopération est antérieure à la médiation pré-arbitrale des griefs. • Le taux d'activité de griefs ne diminue pas.

2.3 Hypothèses

À la lumière des modèles illustrés précédemment, nous pouvons nous permettre de formuler des réponses provisoires à la question de recherche. Ainsi, les hypothèses suivantes expliquent comment, théoriquement, la médiation pré-arbitrale permet de résoudre les griefs. Nous avons exposé deux modèles aux visions différentes. À notre avis, ces visions ne sont pas nécessairement diamétralement opposées. La vérification sur le terrain nous permettra de vérifier si, dans les faits, elles ne se complèteraient pas. Comme déjà mentionné, il serait difficile de croire qu'un facteur unique, qu'un seul processus, permette de régler les griefs en médiation.

Puisque la question de recherche comporte deux aspects, des hypothèses seront formulées pour chacun des impacts auxquels cette recherche s'attarde.

2.3.1 Impact sur le processus de règlement des griefs

Le modèle de Goldberg indique trois façons disponibles pour régler les griefs: les intérêts, les droits et les relations de pouvoir. Tel que déjà mentionné, il semble que les droits et les relations de pouvoir, lorsqu'elles règlent les griefs, laissent des séquelles. Les parties ont utilisé ces voies dans la procédure interne de règlement des griefs et elles ont échoué. Par contre, lorsque le médiateur intervient et qu'il tente de réconcilier les intérêts des parties, il parvient dans la majorité des cas à faire en sorte qu'elles s'entendent. Le médiateur travaille à faire oublier aux parties leurs relations de pouvoir. De plus, il ne s'attarde pas qu'aux droits cités dans la convention collective. L'arbitre le fera pour les griefs non réglés. Ainsi, on peut formuler l'hypothèse suivante:

La médiation pré-arbitrale permet de régler les griefs parce qu'elle réconcilie les intérêts.

Le modèle de Feuille, pour sa part, accorde davantage d'importance à la logique rationnelle des parties négociantes. Il explique le processus de règlement des griefs en médiation par le fait que les parties se servent de la médiation pour mesurer (et pour faire évaluer par le médiateur) leurs chances de succès en arbitrage. Ainsi, le rôle du médiateur se limite à faire accepter, par la partie en position de force, un règlement moindre que ce qu'elle considère comme le règlement idéal. Dans ce même ordre d'idées, l'hypothèse s'énonce comme suit:

La médiation pré-arbitrale permet de régler les griefs par l'évaluation que font les parties de leurs chances d'obtenir gain de cause en arbitrage.

Logiquement, une première hypothèse serait relative à la capacité de la médiation de régler les griefs. Afin de simplifier le processus de recherche, nous nous sommes assurés de choisir un terrain d'étude dans lequel cette hypothèse était déjà vérifiée. Ainsi, le terrain qui nous intéresse a effectivement réglé une grande partie des griefs soumis en médiation⁷.

2.3.2 Impact sur le climat des relations de travail

Dans le modèle de Ury, Brett et Goldberg, un avantage important est celui de l'effet du mode de résolution des conflits sur les relations entre les parties.

⁷ Voir la section 4.1.5.

Comparativement à l'arbitrage (*focus* sur les droits), la médiation pré-arbitrale n'altère pas les relations entre les parties. De plus, toujours selon le même modèle, elle semble avoir un effet bénéfique sur le climat des relations de travail. Elle permet aux parties d'apprendre à transiger ensemble, à négocier, à communiquer et ainsi à mieux travailler ensemble. À la lumière de ce modèle, on peut faire l'hypothèse suivante:

La médiation pré-arbitrale permet d'améliorer le climat des relations de travail.

Feuille, qui explique la résolution des griefs en médiation par le poids relatif dans la balance pour chacune des parties de poursuivre en arbitrage, à la lumière du déroulement en médiation, ne fait pas entrer en jeu le processus d'apprentissage entamé par les parties. L'hypothèse devient alors:

La médiation pré-arbitrale ne permet pas d'améliorer le climat des relations de travail.

2.3.3 Conditions de vérification des hypothèses

Par conditions de vérification des hypothèses, nous entendons arrêter les balises sur lesquelles nous nous concentrerons pour déterminer laquelle des hypothèses est vérifiée.

2.3.3.a Les hypothèses relatives au processus de règlement des griefs

Les hypothèses relatives à l'impact de la médiation pré-arbitrale sur le processus de règlement des griefs font état des deux axes sur lesquels les parties peuvent se concentrer en médiation: les droits ou les intérêts. Ces

axes sont étroitement liés. Par contre, dans ce contexte, les concepts de droits et d'intérêts sont opposés. Plus clairement, un mode de travail ne peut être axé à la fois sur les droits et sur les intérêts. Mais, dans une même intervention, les protagonistes peuvent utiliser certains des modes de travail des deux axes. Les modes de travail que nous vérifierons afin de conclure sur les hypothèses sont les éléments énoncés dans la revue de littérature reconnus comme des facteurs permettant le règlement des griefs en médiation. Le tableau 5 synthétise la classification des modes de travail.

Tableau 5: Mode de travail en médiation: axé sur les intérêts ou sur les droits

MODE AXE SUR LES INTERETS	MODE AXE SUR LES DROITS
<ul style="list-style-type: none"> • Effet de l'intervention d'un tiers • Rôle passif axé sur les processus • Présence du plaignant et de son superviseur • Acquisition de techniques de communication, de résolution de problèmes et de négociation 	<ul style="list-style-type: none"> • Effet de l'intervention d'un tiers • Rôle actif et axé sur le contenu • Parties représentées par des porte-parole • « Peak-a-boo arbitration »

Dans les deux axes, l'effet de l'intervention d'un tiers (neutralité de la tierce partie, les techniques utilisées et l'influence sur les porte-parole et les mandants) se fait sentir. Un processus de règlement des griefs en médiation axé sur les intérêts requiert d'abord la **présence des principaux intéressés** dans le grief, soit le plaignant et son superviseur, afin qu'ils viennent justement émettre leurs intérêts. Pour faire ressortir les intérêts, le médiateur utilise des **techniques de résolution de problèmes**. De plus, il cherche à **transmettre aux parties négociantes ces techniques**, afin qu'elles se les approprient et qu'elles soient intégrées dans la gestion quotidienne. Le médiateur favorise les communications pour faire avancer les négociations. Il cherche à créer un environnement favorable pour que les parties explorent leurs différends, puis pour en venir à s'entendre (**rôle passif de Kolb**). Pour

ce faire, il force les parties à saisir les intérêts opposés. Le médiateur se tient à l'écart du règlement en-soi. Il ne fait que mener les parties vers celui-ci (**approche orientée vers le processus** de Bartunek, Benton & Keys). Dans cette approche, le médiateur favorise les réunions bi-partites, où les deux parties peuvent discuter ensemble.

Dans un processus de résolution des griefs axé sur les droits, les porte-parole désignés et spécialistes sont certainement plus efficaces lorsque vient le temps de défendre les droits des principaux intéressés dans une affaire. C'est pourquoi **les réunions ne requièrent pas nécessairement la présence des principaux intéressés** et que souvent, une discussion seul à seul avec le médiateur suffit pour **annoncer les couleurs de l'arbitrage**. Le médiateur adopte un rôle actif dans la recherche d'une solution. Il en propose et tente de convaincre les parties que c'est le meilleur choix à faire, considérant les probabilités de gagner en arbitrage (**rôle actif** de Kolb). Le médiateur connaît très bien le secteur dans lequel il oeuvre et sait, par comparaison, qu'est-ce qui constitue une bonne entente. Il ne cherche pas à transformer les relations entre les parties. Pour les faire agir, il leur fait comprendre qui détient la position la plus forte selon les droits à respecter (**approche orientée vers le contenu** de Bartunek, Benton & Keys).

2.3.3.b Les hypothèses relatives au climat des relations de travail

Pour vérifier que les hypothèses s'appliquent en ce qui concerne le climat des relations de travail, nous utiliserons deux modes d'observation: des entrevues et des analyses des dossiers de griefs pour construire des indices (voir chapitre 3, section 3.2.2 et la Figure 1). Les réponses des personnes interrogées nous permettront de conclure face aux hypothèses en déterminant s'il y a eu amélioration du climat des relations de travail ou non.

De plus, les indices construits à l'aide des dépôts de griefs et de plaintes avant griefs nous permettront de contre-vérifier ces réponses.

3. CHAPITRE TROIS: PLAN D'OBSERVATION

3.1 Mode d'observation: l'étude de cas unique

Afin d'observer adéquatement d'abord le processus par lequel l'intervention réussit à résoudre les griefs puis l'effet de la médiation pré-arbitrale sur le climat des relations de travail, le mode d'observation choisi est celui de l'étude de cas. Il consiste à observer un cas unique à l'aide de plusieurs méthodes, afin de le rendre le plus complet possible. Ce mode d'observation est privilégié car l'objectif de cette recherche est de comprendre à un niveau **micro** les processus qui permettent à la médiation pré-arbitrale de régler les griefs et d'influencer les relations de travail (analyse des processus). C'est l'originalité de cette recherche. Dans la littérature, on retrouve plusieurs recherches empiriques dans laquelle un questionnaire est envoyé à plusieurs entreprises et où l'on détermine statistiquement quels sont les éléments qui influencent le processus de règlement des griefs. L'étude de cas, en se rapprochant des parties, nous permet de cerner des éléments d'explication plus subtils que le questionnaire distribué à grande échelle ne nous permettrait pas de saisir.

Le cas étudié est un centre hospitalier, qui a participé à une expérience de médiation pré-arbitrale en 1993. Cette expérience s'est déroulée sur six mois (janvier à juin). Le milieu hospitalier en général est intéressant à étudier en ce qui concerne la médiation pré-arbitrale des griefs. D'abord, la gestion des ressources humaines dans le secteur public est différente du fait que l'employeur soit l'État⁸. De plus, le secteur hospitalier est caractérisé par des conventions collectives à deux paliers (local et provincial) très complexes et

⁸ À ce sujet, voir Association des hopitaux du Québec (1985).

détaillées, ce qui augmente la possibilité de griefs, et le nombre de griefs en suspens.

En 1987, puis de nouveau en 1991, la Fédération des affaires sociales, affiliée à la Confédération des syndicats nationaux (FAS-CSN), et le Comité patronal de négociations du secteur de la santé et des services sociaux (CPNSSS) entreprennent un « blitz » de règlement des griefs, largement accumulés: l'Opération 20 000 griefs. Ils utilisent plusieurs modes alternatifs de règlement des griefs, tels l'arbitrage accéléré et, entre autres, la médiation pré-arbitrale. C'est ainsi que plusieurs hôpitaux du Québec s'engagent dans un processus d'élimination des griefs. Les expériences se prolongent parfois sur plusieurs années. Le centre hospitalier observé s'engage dans cette tentative et prévoit une procédure de médiation pré-arbitrale dans la convention collective⁹.

Cette expérience de médiation sera étudiée en deux phases, une pour chacune des questions de recherche qui nous intéressent. La première phase, soit l'impact de la médiation pré-arbitrale sur le processus de règlement des griefs, comprend une série d'entrevues avec différents intervenants des parties patronale et syndicale ainsi qu'avec le médiateur. Ces entrevues sont complétées par des documents secondaires tels les rapports internes, le courrier échangé entre les parties, les notes prises durant les séances, etc.

La deuxième phase, celle visant à cerner un impact de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le climat des relations de travail, est mesurée de deux façons. D'abord, par une série d'entrevues au sujet de la perception des parties relativement à une amélioration du climat des relations de travail. Puis, le climat des relations de travail est mesuré à l'aide d'indices plus

⁹ Voir la lettre d'entente à l'Annexe I.

objectifs, les taux d'activité de plaintes avant griefs (PAG), de griefs et de réclamations. Ces taux sont généralement reconnus dans la littérature comme étant des mesures du climat des relations de travail dans une organisation¹⁰.

Figure 1: Questions de recherche et méthodes d'observation

Phase 1:
Impact de la médiation pré-arbitrale sur le règlement des griefs

Méthodes d'observation

Documents secondaires:	Entrevues:
Rapports d'étapes	Représentants patronaux
Bilan	Représentants syndicaux
Correspondance entre les parties et avec le médiateur	Médiateur
Notes	
Liste des griefs soumis	
Liste des résultats	
Convention collective	
Rapport final du médiateur	

Phase 2:
Impact de la médiation pré-arbitrale sur le climat des relations de travail

Méthodes d'observation

Entrevues:	Indices:
Représentants patronaux	Taux d'activité de plaintes avant grief
Représentants syndicaux	Taux d'activité de griefs
	Taux d'activité de réclamations

¹⁰ Voir par exemple Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995) et Gantz (1982).

3.2 Opérationnalisation des variables

3.2.1 Effet de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le processus de règlement des griefs

3.2.1.a Définition du concept

Bien qu'elle ait été largement décrite au chapitre de la revue de littérature, nous synthétisons le concept de médiation pré-arbitrale des griefs par une définition tirée du Dictionnaire canadien des relations du travail de Dion (1986):

Médiation pré-arbitrale des griefs: Type de médiation utilisée sur une base volontaire au cours de la procédure de règlement des griefs et avant l'arbitrage afin de trouver une solution, un compromis ou une entente (p. 295).

De plus, nous tentons de vérifier l'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le processus de règlement des griefs. Définissons d'abord la procédure de règlement des griefs (toujours du dictionnaire Dion):

Procédure de règlement des griefs: Ensemble des mécanismes, niveaux de discussion entre les parties, délais à respecter et règles à suivre, qui forment les étapes successives dans l'acheminement d'un grief vers son règlement final. Ces phases sont généralement décrites d'une façon précise dans des dispositions des conventions collectives ou, dans certains cas, de la loi (p. 371).

Puis le concept de processus:

Processus: Ensemble des phénomènes en évolution qui aboutissent à la réalisation de quelque chose. Il convient de parler de processus, surtout lorsque la modification d'un facteur déclenche une réaction en chaîne (p. 372).

En ce qui nous concerne, dans cette définition, le terme « phénomènes » fait référence aux éléments dont il est question dans la revue de littérature (section 1.3). Ainsi, le processus de règlement des griefs vient englober la procédure de règlement des griefs. Il comprend tant les étapes internes qu'externes. La médiation s'insère dans ce processus par l'intervention d'un tiers, entre les étapes internes et externes, entre les étapes internes et l'arbitrage.

3.2.1.b Documents secondaires

La première partie du travail consiste à décrire l'expérience de médiation pré-arbitrale des griefs qui s'est déroulée en 1993 en ce qui concerne la décision de faire appel à une tierce partie et les résultats de son intervention. Ainsi, des données amassées principalement à l'aide de documents secondaires (correspondance entre les parties, lettres au médiateur, choix des griefs soumis, rapport du médiateur, notes personnelles, rapports finaux, taux de règlement par type de grief, etc) permettent de reconstituer les faits et l'histoire de la médiation.

3.2.1.c Entrevues

Les entrevues sont la principale source d'information en ce qui concerne les explications possibles relativement au processus de règlement des griefs. Les intervenants ont été interrogés sur leur perception de l'effet de la médiation pré-arbitrale des griefs et du médiateur dans les négociations en vue d'obtenir un règlement des griefs.

Considérant l'objet de notre étude, nous avons privilégié des entrevues de type semi-dirigé. Contrairement à une entrevue dirigée dans laquelle les réponses de la personne interrogée sont limitées aux points couverts par

l'intervieweur, l'entrevue semi-dirigée élargit son terrain à l'information qu'offre l'interviewé¹¹. Puisque nous désirons connaître les processus de règlement des griefs qui se jouent en présence du médiateur, avec toutes leurs subtilités et implications inattendues, des entrevues semi-dirigées s'imposaient.

Les questionnaires ont été bâtis de façon à vérifier les deux hypothèses découlant des deux modèles dominants^{12, 13}. Afin de vérifier l'exhaustivité et la compréhensibilité des questions telles qu'elles apparaissaient dans leur dernière version, les questionnaires ont été testés dans un autre centre hospitalier, auprès d'un représentant patronal et d'un représentant syndical. Le test a confirmé l'efficacité des questionnaires et n'a pas donné lieu à d'autres modifications. Par exemple, les questionnaires ont permis de constater une amélioration du climat des relations de travail suite à la médiation pré-arbitrale des griefs dans ce centre hospitalier.

Puisque les entrevues étaient de type semi-dirigé, les questionnaires consistait en fait en des listes de points à couvrir en entrevue afin de s'assurer que l'interviewé nous renseigne sur tous les points désirés, et par le fait même, sur les deux hypothèses à vérifier. Des questionnaires différents, mais couvrant essentiellement les mêmes points, ont été construits pour chacun des types d'intervenants (personnes présentes aux séances, personnes impliquées dans la médiation mais non présentes aux séances et médiateur).

Les personnes interrogées en entrevues concernant les processus de règlement des griefs en médiation sont:

¹¹ À ce sujet, voir Yin (1989), ch. 4 et particulièrement Quivy et Campenhoudt (1988), pp. 184-187.

¹² Voir chapitre 2

¹³ Les questionnaires sont inclus à l'annexe II.

<i>Partie patronale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Représentants de l'employeur lors des séances de médiation pré-arbitrale (2) • Chefs de service (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire 1 • Questionnaire 2
<i>Partie syndicale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Agents syndicaux, litiges (3) • conseiller syndical (FAS-CSN) 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire 1 • Questionnaire 1
<i>Tierce partie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Médiateur du service de médiation du Ministère du travail nommé au dossier 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire 3

Puisque les chefs de service n'ont pas assisté aux séances de médiation, mais qu'ils avaient des griefs impliqués dans la procédure, ils ont été interrogés sur l'influence que la médiation a eu sur le processus de règlement des griefs et leur décision.

3.2.2 Effet de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le climat des relations de travail

3.2.2.a Définition du concept

Le climat des relations de travail est un sous-concept du climat de travail. Ce dernier, et le concept de général de « climat », se définissent comme suit:

Climat: Ensemble des conditions physiques, sociales et morales d'un milieu quelconque: usine, région, collectivité, etc. ayant une influence plus ou moins marquée sur le comportement psychologique des personnes qui doivent y vivre (Dion (1986), p.86).

Climat de travail: Milieu de travail au regard des impressions qu'il produit chez les travailleurs et de l'influence qu'il exerce sur eux, d'où, en retour, le moral au travail (Dion (1986), p.86).

Le concept de climat des relations de travail est apparenté aux deux concepts précédents. En voici une définition:

Climat de relations de travail: Atmosphère caractéristique en milieu de travail qui affecte les questions relatives aux relations entre les employés et leurs représentants et la direction¹⁴.

Cette définition rend bien la conception que nous avons du climat des relations de travail. On comprend qu'il s'agit des relations qui ont lieu entre les employés et le syndicat versus l'employeur et ses représentants.

3.2.2.b Entrevues

Des entrevues portant sur leur perception d'une amélioration du climat des relations de travail suite à la médiation pré-arbitrale ont été conduites avec des représentants de l'employeur et du syndicat. Puisque les retombées sur le climat des relations de travail devraient se faire sentir dans l'ensemble du centre hospitalier, quelques personnes interrogées ont assisté aux séances de médiation pré-arbitrale des griefs, d'autres pas.

L'étude se produit alors que l'expérience de médiation est terminée. Alors, la mesure du climat des relations de travail doit porter sur la perception possible d'une amélioration. Cette méthode est adoptée afin de pallier au fait que le climat des relations de travail n'a pu être mesuré avant l'intervention. Les interviewés avaient à répondre à une seule question, à savoir **la perception d'une amélioration du climat des relations de travail suite à la médiation pré-arbitrale des griefs au centre hospitalier.**

Les personnes interrogées sont:

-
- Partie patronale*
- Représentants de l'employeur lors des séances de médiation pré-arbitrale (2)
 - Chef de service (1)
-

¹⁴ Traduction libre de Dastmalchian, Adamson et Blyton (1986), p. 852.

- Partie syndicale*
- Agents syndicaux, litiges (3)
 - conseiller syndical (FAS-CSN)
 - Délégué syndical (représentant des employés) (1)

3.2.2.c Taux d'activité de plaintes avant griefs, de griefs et de réclamations

Pour évaluer l'effet de la médiation pré-arbitrale sur le climat des relations de travail, nous utilisons deux indices objectifs, soit le taux d'activité de plaintes avant griefs, une procédure interne qui consiste à soumettre par écrit une plainte à l'autre partie et de tenter de la régler avant de formuler le grief de façon formelle (nombre de plaintes avant griefs déposées/nombre de travailleurs dans l'unité d'accréditation) et le taux d'activité de griefs (nombre de griefs déposés/nombre de travailleurs dans l'unité d'accréditation). Ces deux indices sont additionnés pour produire le taux d'activité de réclamations¹⁵. Puisqu'il est généralement reconnu que le nombre de griefs formulés puisse être lié au climat des relations de travail¹⁶, ces indices permettent de compléter de façon plus objective les entrevues avec les protagonistes. Les registres du syndicat et de l'employeur nous fournissent ces données. La période totale d'activité de réclamations observée couvre quatre années, soit de janvier 1991 à décembre 1994 inclusivement. Les séances de médiation s'étant déroulées de février à juin 1993, les taux recensés s'attardent sur une période de deux ans avant et après le début de l'intervention.

¹⁵ Pour évaluer le climat des relations de travail, nous considérons que les plaintes avant grief sont une voie d'expression du syndicat de son insatisfaction au même titre que les griefs. C'est pourquoi nous ne limitons pas l'indicateur uniquement au taux d'activité de griefs.

¹⁶ À ce sujet, voir entre autres Gandz & Whitehead (1982).

Puisque plusieurs facteurs autres que la médiation pré-arbitrale des griefs peuvent influencer les taux d'activité de griefs et de plaintes avant griefs, les résultats obtenus doivent être vérifiés. Ainsi, les personnes sont interrogées sur des événements qui pourraient expliquer les variations des courbes (fermeture d'une unité de soins, loi spéciale, etc). Ces personnes sont:

<i>Partie patronale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Représentants de l'employeur lors des séances de médiation pré-arbitrale (2) • Chefs de service (2)
<i>Partie syndicale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Agents syndicaux, litiges (3) • conseiller syndical (FAS-CSN)

Les taux d'activité de plaintes avant griefs, de griefs et de réclamations nous porteront à tirer une conclusion positive ou négative sur l'amélioration du climat des relations de travail suite à la médiation pré-arbitrale des griefs. Par contre, nous devons nous assurer que les variations des taux sont effectivement attribuables à la médiation. Ainsi, nous devons tenter de retracer des événements qui expliqueraient des taux d'activité de réclamations élevés avant la médiation et des taux d'activité de réclamations à la baisse après la médiation si on en venait à la conclusion que les taux d'activité de réclamations diminuent après la médiation, ce qui signifierait une amélioration du climat des relations de travail. De la même façon, des taux d'activité de réclamations faibles avant et à la hausse (ou du même niveau) après la médiation pré-arbitrale des griefs nous porteraient à croire à aucune influence de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le climat des relations de travail, et il faudrait tenter de retracer des événements reliés à des poussées de réclamations après la médiation pré-arbitrale des griefs (voir Tableau 6).

Tableau 6: Relations entre les variations des taux d'activité de réclamations et amélioration du climat des relations de travail

TAUX D'ACTIVITE DE RECLAMATIONS: AVANT VS APRES	AMELIORATION?
↗	Non
↘	Oui

4. CHAPITRE QUATRE: RESULTATS

4.1 L'expérience de médiation pré-arbitrale des griefs étudiée

4.1.1 La demande

La demande de médiation fut acheminée par courrier au Ministère du travail par le représentant syndical de la FAS-CSN une première fois en décembre 1991. En décembre 1992, n'ayant toujours pas obtenu de réponse, la même personne réitère sa demande auprès du Ministère du travail, toujours en précisant le médiateur que les deux parties aimeraient bien voir nommé au dossier. Peu après, soit le 20 janvier 1993, le médiateur est nommé officiellement et la première séance est fixée au 17 février 1993.

Bien qu'aucune des personnes interrogées ne puisse l'affirmer, il semblerait que ce fut la partie syndicale qui proposa la première de faire appel à un médiateur pour entamer une procédure qui leur permettrait de régler les quelques 122 griefs en suspens. La partie patronale accepta immédiatement.

La médiation pré-arbitrale des griefs est prévue par lettre d'entente à la convention collective (voir le texte à l'annexe I). Toutefois, ce ne fut pas la procédure prévue à la convention collective qui fut utilisée lors des séances qui nous intéressent. La procédure prévue à la convention collective prévoit le partage des frais entre les deux parties alors que la procédure utilisée imputait tous les frais à l'employeur. Par contre, les parties ont fait appel au service de médiation pré-arbitrale du Ministère du travail dont les services sont offerts gracieusement aux parties qui en font la demande.

4.1.2 Le choix des griefs soumis

La procédure accélérée de règlement des griefs, prévue par une entente intervenue entre le Comité patronal de négociation du secteur de la Santé et des Services sociaux (CPNSSS) et la Fédération des affaires sociales (FAS), jointe à la convention collective (Annexe I), souligne que:

« Les griefs découlant de l'application de la Loi concernant la rémunération dans le secteur public (Loi 170), celle concernant les conditions de travail dans le secteur public (Loi 105) et celle assurant le maintien des services essentiels dans le secteur de la Santé et des Services sociaux (Loi 160) ainsi que ceux découlant de l'application de l'article 48 de la convention collective 1979-1982 ne sont pas soumis à la présente procédure ».

De plus, les griefs ayant une portée « provinciale », les griefs sur des matières disciplinaires et quelques autres dont ceux reliés aux affaires syndicales (ex.: refus de libérations syndicales) ont été exclus.

Considérant ces dispositions, le choix des griefs à soumettre en médiation pré-arbitrale des griefs n'a pas posé de problèmes. Les parties se sont entendues sur la majorité des griefs à soumettre, quelques autres ont été plus compliqués à décider. Ces rencontres ont également permis de vérifier pour une dernière fois la position des parties sur chacun des griefs. Quelques uns ont été réglés ou accueillis de cette façon.

Lors de rencontres antérieures, les parties avaient regroupé les griefs selon les classes suivantes afin de faciliter les discussions:

- I Affichage
- II Temps supplémentaire
- III Abolition de poste
- IV Remplacement
- V Reclassification
- VI Divers

4.1.3 Les objectifs visés

L'objectif visé tant par la partie patronale que syndicale est très simple: régler les griefs en suspens. Aucune des personnes interrogées ne mentionne que l'amélioration du climat des relations de travail est en cause.

Elles mentionnent toutefois les aspects suivants:

- Rapprocher les parties
- Se donner l'attitude de discuter un problème quelconque
- Éviter des coûts et des délais trop élevés
- Modifier des procédures à l'interne
- Montrer à l'autre partie « qu'on a raison »

Lorsque interrogés directement sur la question, les interviewés répondent à l'unanimité par la négative, à savoir que la médiation pré-arbitrale des griefs n'avait pas comme objectif l'amélioration du climat des relations de travail. Les personnes ajoutent souvent que l'amélioration du climat des relations de travail n'était pas en cause car le climat des relations de travail était déjà très acceptable.

4.1.4 Le déroulement (les parties présentes)

Les séances de médiation se sont déroulées dans les locaux du centre hospitalier. La procédure complète de médiation pré-arbitrale des griefs s'échelonne sur plus de quatre mois pour un total de sept rencontres (du 17 février au 9 juin 1993). De plus, les parties se sont rencontrées entre les séances officielles et après la dernière séance pour tenter de négocier des ententes non-réglées en présence du médiateur.

Lors de la première rencontre, le médiateur décrit très précisément son rôle, que les parties acceptent d'emblée. Le médiateur mentionne qu'il ne prendra

aucune décision pour les parties et qu'il ne détient pas le pouvoir de trancher un litige comme le ferait l'arbitre. Ce rôle correspond à celui énoncé dans la convention collective.

Les personnes présentes aux séances sont les suivantes:

<i>Représentants patronaux</i>	<i>Représentants syndicaux</i>
coordonnateur aux relations de travail et avantages sociaux	3 agents syndicaux chargés des litiges
Conseillère en dotation à la direction des ressources humaines*	conseiller syndical de la FAS-CSN*
Stagiaire en droit à la direction des ressources humaines*	

* Présents à quelques rencontres seulement

De façon générale, les plaignants et leur superviseur n'étaient pas présents aux séances de médiation. Un seul chef de service a exposé sa position à l'une des rencontres.

4.1.5 Les résultats (taux de réussite)

Des 75 griefs soumis en médiation, 47 ont été retirés, réglés ou accueillis. Ainsi, à la fin des séances, 28 griefs étaient toujours en suspens, dont 12 sont déferés en arbitrage. Plus précisément:

Tableau 7: Taux de règlement par classe de griefs

	NB GRIEFS SOUMIS	NB GRIEFS REGLES	SUSPENS	ARBITRAGE	TAUX DE REGLEMENT
Affichage	7	3	4	-	42,86%
Temps supplémentaire	9	6	3	-	66,67%
Abolition de poste	8	6	2	-	75,00%
Remplacement	14	13	1	-	92,86%
Reclassification	18	4	3	11	22,22%
Divers	19	15	3	1	78,95%
Total	75	47	16	12	62,67%

N.B.: par réglé, nous entendons les griefs qui ont été retirés, réglés ou accueillis, i.e. ceux qui peuvent être rangés dans les "affaires classées".

On peut noter par ce tableau que les parties arrivent à s'entendre plus facilement sur les questions reliées à des remplacements (92,86%), mais très peu en ce qui concerne les affichages de poste (42,86%) et les reclassifications (22,22%). Le taux global de règlement atteint les 62,67%, ce qui rencontre les résultats normalement diffusés dans la littérature, tout en demeurant légèrement en-deçà.

On constate dans les résultats de cette médiation que certains types de griefs trouvent un règlement plus facilement. Il semble effectivement y avoir un lien entre la nature du grief et la possibilité de régler en médiation. Cette relation entre la nature du grief et la possibilité de règlement avant arbitrage a déjà été constatée lors de la procédure interne de règlement des griefs par d'autres chercheurs (voir Bourque et al. (1995)).

4.2 Question 1: Qu'est-ce qui permet de régler les griefs en médiation?

Les lignes qui suivent présentent les réponses des personnes interrogées relativement aux explications possibles de l'impact du médiateur dans le processus de règlement des griefs. Les éléments de réponses énoncés au cours des entrevues sont regroupés selon des thèmes. Nous y retrouvons essentiellement les thèmes rapportés dans la revue de littérature. Quelques autres thèmes inattendus ont été ajoutés suite aux nouveaux éléments cités par les gens rencontrés.

4.2.1 Effet de l'intervention d'un tiers

Dans ce thème sont regroupés tous les éléments qui font référence au simple fait qu'un médiateur soit présent lors des négociations. Il agira tant sur l'attitude des parties que directement sur elles par son intervention.

4.2.1.a Influence sur les parties en présence

À plusieurs reprises, les parties ont fait part de l'importance d'obtenir l'intervention d'une partie neutre pour éclairer la vision dans laquelle chacune des parties est enfermée (voir Tableau 8). À un certain moment, le processus nécessite la participation d'une personne non impliquée qui voit les événements d'un oeil nouveau et qui a une volonté de régler les griefs. Elle n'a pas elle-même d'autres intérêts dans la question que de voir les griefs classés.

Tableau 8: Influence du médiateur sur les parties en présence

LE MEDIATEUR EST UNE PARTIE NEUTRE, EXTERNE ET EXPERTE	PARTIE	NB
• Le médiateur est une partie neutre	S	1
• Le médiateur est une partie externe	S	1
	P	3
	M	1
• Le médiateur a des connaissances et une expertise	S	1
	P	1
• Le médiateur a davantage de crédibilité	P	1
• Le médiateur n'a pas d'intérêts dans les négociations	P	2
ATTITUDE DES PARTIES	PARTIE	NB
• « On ne lave pas son linge sale en famille comme lorsque quelqu'un vient te regarder le faire »	P	2
	M	1
• Les parties sont plus tempérées	S	1
• Les parties agissent plus logiquement et rationnellement	S	1
• Se rendre à l'évidence qu'on ne peut pas tout avoir	S	1
• Les parties démontrent une ouverture d'esprit	S	2
	M	1
• Rapprochement des parties	S	2
• L'atmosphère se prête aux négociations	S	1
• Discuter plus calmement	S	1
• Approfondir les enquêtes	S	2
	P	4
EFFET SUR LA PARTIE ADVERSE	PARTIE	NB
• Le médiateur vient dire à la partie adverse qu'elle a tort (cet avis a davantage de crédibilité)	P	2

N.B.: Mentionné par P: Partie patronale; S: Partie Syndical, M: Médiateur

La présence du médiateur agit sur l'attitude de négociation des parties. Un représentant du syndicat et de l'employeur expliquent que négocier devant le médiateur favorise les ententes parce qu'on se sent observé, et l'on veut démontrer que le non-règlement ne dépend pas de nous. Les comportements s'en trouvent alors modifiés. Le représentant de la centrale syndicale ajoute: « *Plutôt que d'être à couteaux tirés, avec quelqu'un de l'extérieur, le syndicat est plus rationnel* ».

Le médiateur explique dans le même sens son effet sur l'attitude des parties. Puisque les négociations s'effectuent en présence d'un médiateur, les parties ont une forme d'orgueil qui les pousse à une analyse plus poussée du dossier à traiter. Entre elles, les parties se permettent d'adopter une attitude plus fermée. Comme aucun « témoin » n'est présent, l'argumentation se termine rapidement, chacune retourne à ses affaires, et le grief est toujours en suspens. Une telle attitude en médiation risque d'entraîner le retrait du médiateur du dossier.

L'effet de la présence du médiateur sur la partie adverse a été mentionné par les deux intervenants patronaux, et cet aspect représentait pour eux l'un des deux impacts de la médiation (avec l'effet sur les mandants). Il s'agit du besoin de se faire dire par une partie autre que son adversaire que l'on a tort. Ses propos ont davantage de poids. Sinon, on demeure toujours sceptique quant à la réalité des propos, se demandant par quel intérêt personnel l'autre est motivé.

4.2.1.b Les techniques utilisées par le médiateur

Il s'agit de recenser toutes les formes d'intervention directes de la part du médiateur en séances de médiation, ce qui renferme les techniques et les stratégies utilisées. Au tableau 9, on voit qu'il a été mentionné de:

Tableau 9: Techniques et stratégies utilisées par le médiateur

TECHNIQUES ET STRATEGIES	PARTIE	NB
• Recherche du véritable problème et de la cause du problème	S	3
	P	1
	M	1
• Comparaison avec d'autres cas • Exploration de solutions	P	1
	S	1
	P	2
• Faire saisir la position opposée	M	1
	S	1
	P	2
• Déstabiliser les intervenants dans leur position • Apporter une autre vision • Discuter avec une partie en caucus	M	1
	M	1
	P	2
	S	2

N.B.: Mentionné par P: Partie patronale; S: Partie Syndical, M: Médiateur

Parmi les solutions proposées, on retrouve la proposition de nouvelles procédures. Suite à une suggestion du médiateur, les parties ont travaillé ensemble pour redéfinir une nouvelle procédure pour l'attribution du temps supplémentaire. Il en fut de même concernant les politiques de remplacement, d'exigences et d'abolition de postes, ainsi que la modification des grilles d'ajout de personnel en raison d'un surcroît de travail. Les solutions proposées par le médiateur sont très concrètes.

Pour ce faire, le médiateur utilisait ce que le représentant patronal et le médiateur nomment l'approche-solutions. Le syndicat présentait ce qui l'irritait relativement au grief, et la partie patronale présentait son point de

vue. Ils ont ensuite discuté de l'impact pour chacune des parties de régler ou d'accueillir le grief.

Le médiateur fait part des techniques qu'il utilise pour faire avancer les négociations face à un grief. Il amène les parties à faire l'analyse de leur position et du problème à traiter, celui à la base du grief. Ceci force les parties à chercher la cause profonde du grief, car souvent, le grief est insignifiant en soi, mais il cache un autre problème. Ainsi, avant même de regarder des solutions, il faut s'entendre sur le problème. Ensuite, dans l'exploration de solutions, le médiateur demande aux parties de rechercher des solutions qui tiennent compte tant des préoccupations de son vis-à-vis que des siennes. Ceci contribue à sortir les parties de leur isolement respectif, de la position dans laquelle elles sont enfermées. Il faut discuter de la motivation du geste et des effets de ce geste pour l'autre partie.

4.2.1.c Influence du médiateur sur les mandants

L'influence du médiateur sur les mandants se manifeste par le biais des porte-parole. Ce facteur fut mentionné à plusieurs reprises, par **chacun** des intervenants dans le dossier de médiation au centre hospitalier étudié. Il semble que ce facteur ait joué davantage sur la partie patronale, car le représentant de l'employeur le mentionne et les représentants du syndicat le mentionnent également comme étant un facteur favorisant les négociations et les ententes de la part de l'employeur.

Lorsque le syndicat dépose un grief suite à un non-respect de la convention collective de la part de l'employeur, la direction des ressources humaines consulte le superviseur immédiat afin de savoir s'il maintient sa position. Si

celui-ci la maintient, malgré les recommandations effectuées à l'intérieur de son rôle *staff*, la direction des ressources humaines doit défendre cette position devant le médiateur. Ainsi, il existe une forme de solidarité entre la direction des ressources humaines et les chefs de service. Le médiateur vient renforcer le rôle conseil de la direction des ressources humaines en ce qui concerne les relations de travail. Suite à des recommandations et des suggestions proposées par le médiateur, qui parfois ont déjà été énoncées par le conseiller en relations de travail, ce dernier se trouve appuyé dans ses dires auprès de ses mandants.

Les représentants syndicaux mentionnent clairement cet effet. En fait, ils signalent le blocage que peut subir le porte-parole patronal de la part des gestionnaires. Le porte-parole patronal semble gêné par les mandants dans ses décisions, soit les chefs de service et le directeur des ressources humaines. Il annonce fréquemment que son mandat est limité et qu'il doit consulter avant de poursuivre ou déroger à son mandat. Certains énoncent même un pouvoir accru suite à la période de médiation, en pensant aux règlements plus fréquents à plusieurs niveaux et à un moins grand besoin de retourner auprès des décideurs. L'un d'eux cite:

« (Elle) a un plus gros problème avec les chefs de service qu'avec le syndicat. C'est eux qui ne veulent pas régler, surtout quand ça implique les budgets! »

« On ne négociait pas avec la bonne personne. »

Par contre, le syndicat émet certaines réticences face à l'excuse de devoir constamment se référer aux chefs de service. On y voit un jeu, une tactique sans toutefois la comprendre. Il mentionne également ne pas comprendre la relation entre la direction et le conseiller en relations de travail: *« J'ai*

l'impression que c'était la guerre entre eux! ... Elle arrive avec une nouvelle façon de gérer¹⁷. »

La partie patronale annonce d'emblée cet effet, en accentuant sur l'influence qu'exerce le médiateur sur les mandants:

*« Les mandats pour régler proviennent des chefs de service et de la direction de l'hôpital. Souvent, la personne qui négocie le fait avec un mandat qui émane de sa fonction conseil, et les gens peuvent en faire ce qu'ils veulent de nos conseils. Nous, on travaille avec les outils qu'utilise le conseiller en relations de travail, par exemple, la jurisprudence. Alors, lorsqu'on arrive devant une tierce personne et qu'on a l'avis d'une tierce personne qui est extérieure à l'organisation, **et qui confirme la position du conseiller en relations de travail, c'est bien certain que c'est plus facile de régler en médiation.** »*

Encore une fois, l'influence tient au fait que cette tierce partie soit externe au problème. Ainsi, la médiation pré-arbitrale des griefs confère du poids et de la crédibilité au conseiller en relations de travail. Malgré que la partie patronale suppose que le syndicat doit, de la même façon, rendre des comptes aux employés qui ont fait grief, le syndicat ne mentionne à aucune occasion ce phénomène de blocage.

Le médiateur, lors de son intervention, avait remarqué ce blocage dans les possibilités de résolution. C'est un phénomène apparemment fréquent dans le milieu hospitalier:

« La tâche n'est pas facile pour eux (ceux qui travaillent à la direction des ressources humaines) parce qu'ils sont toujours pris à réparer les gaffes de l'autre et souvent de couvrir le gestionnaire pour ne pas lui faire perdre sa crédibilité. ... À toutes fins pratiques, t'aurais pu dire carrément à l'employé: « Oui, tu as raison », mais pour des raisons d'éthique, on maintient notre position, une position qui, à toutes fins pratiques, ne se tient pas. »

¹⁷ Gestion décentralisée expliquée dans la section 4.2.3.

Le médiateur, comme la partie syndicale, met l'accent sur le processus qu'enclenche la médiation pré-arbitrale des griefs chez les mandants. Très clairement, il émet que ce sont les porte-parole qui amenaient leurs mandants à réfléchir, considérant la discussion, l'analyse et la réflexion qui étaient faites en médiation. Ils les convainquaient de lâcher prise. Le médiateur explique que les médiateurs n'ont pas de pouvoir légal, mais qu'ils ont une forme de pouvoir moral, d'objectivité et d'expérience auprès des parties.

Le médiateur se souvient avoir rencontré un gestionnaire à une occasion. Les représentants de la direction des ressources humaines étaient tout à fait d'accord avec le médiateur, mais ils n'avaient pas de mandat. Dans un autre dossier, le médiateur avait rencontré le syndicat en lui annonçant qu'il serait difficile d'en arriver à une entente relativement à un groupe de griefs. Mais, les employés qui avaient déposé ces griefs avaient manifesté le désir qu'ils soient traités en médiation pré-arbitrale. Le syndicat devait répondre à leurs attentes.

Lorsque les chefs de service ont été interrogés à savoir en quoi la médiation pré-arbitrale des griefs avait modifié les négociations relatives aux griefs, les positions étaient variées.

Un premier nous confirme la solidarité qui existe entre les deux intervenants:

« Si moi, ou un autre chef de service, dit: « Moi, je ne déroge pas, c'est inacceptable, je ne peux pas adhérer à ce que le syndicat me demande, ma position est ferme », le conseiller en relations de travail va défendre ce que moi je veux. »

Un autre fait part d'aucune influence du médiateur sur sa position face au règlement des griefs. Il relate que sa position était prise auparavant, que

c'était une position bien étudiée et éclairée, et qu'il n'y avait pas lieu de modifier cette position, malgré les tentatives du médiateur.

Il est à noter que les discussions du conseiller en relations de travail avec les gestionnaires portent sur les possibilités d'obtenir gain de cause en arbitrage. Ainsi, l'évaluation effectuée par les porte-parole et énoncée dans la section suivante est transmise aux gestionnaires qui établissent eux également une évaluation de la situation.

4.2.2 « Peak-a-boo Arbitration »

Sur six (6) personnes qui ont assisté à la médiation, quatre (4) (deux membres du syndicat et les deux représentants patronaux) affirment que le médiateur a donné son avis sur le dénouement possible en arbitrage (voir Tableau 10). Les deux autres personnes n'ont jamais senti cette tactique de la part du médiateur. Le médiateur lui-même affirme qu'il ne donne son avis qu'en de rares occasions, en caucus seulement, lorsqu'une partie s'en tient à une position indéfendable.

Tableau 10: Opinion et influence de l'opinion sur la sentence arbitrale possible par le médiateur

	ÉNONCER L'OPINION			INFLUENCE		
	PATRONAL	SYNDICAL	TOTAL	PATRONAL	SYNDICAL	TOTAL
OUI	2	2	4	1		1
NON		2	2	1	2	3
TOTAL	2	4	6	2	2	4

Les personnes qui affirment qu'elles ont perçu une opinion de la part du médiateur concernant la sentence arbitrale ne l'ont pas sentie de façon

directe. Elles expliquent que le médiateur a donné le pouls, qu'on pouvait le sentir indirectement par ses questions. Elles mentionnent également que ceci ne s'est produit qu'à quelques occasions, particulièrement lorsqu'une partie s'accrochait à un point de vue non logique.

À savoir l'influence de la sentence arbitrale possible, tous, à l'exception d'une seule personne, affirment que cet avis du médiateur ne les influence pas. En fait, la sentence possible en arbitrage les influence grandement dans leurs négociations, **mais ce n'est pas à proprement dire l'opinion du médiateur qui les influence car ils connaissent déjà les courants jurisprudentiels en cause.** Ils ont eux-mêmes déjà fait l'exercice de se munir en jurisprudence. Ainsi, lorsque le médiateur annonce les couleurs de l'arbitrage, les parties connaissent déjà cette position. Une personne mentionne que puisque le médiateur n'est ni arbitre ni avocat, cette opinion n'a pas tellement de poids.

Malgré ceci, les parties agissent souvent comme si elles se présentaient devant l'arbitre. À une occasion, les parties ont tenté de déposer de la jurisprudence. Le médiateur mentionne que les parties « *tentent de le convaincre qu'elles ont raison* ». Un représentant de la partie patronale perçoit le médiateur comme un arbitre. Voici comment il décrit son intervention:

« On prenait un grief, elle regardait les éléments, elle prenait des notes sur les éléments du grief, quelle était la problématique. Souvent, elle inscrivait ça. Elle ne nous donnait pas, dans un premier temps, son opinion. Elle a pris les notes pour étudier le cas. Après, elle nous est revenue pour nous donner sa position. ... Elle revenait une séance après, afin d'étudier toutes les données qu'elle avait. Je présume qu'elle doit vérifier dans ses jurisprudences (...) puis elle revenait et nous donnait sa position. »

Un intervenant syndical affirme même « *que ça serait mieux si le médiateur avait le pouvoir de décider* ».

Un aspect, mentionné par les deux parties, fait référence à l'évaluation que les parties font de poursuivre en arbitrage. Elles pèsent les avantages et les inconvénients de s'entendre avec une solution en deçà de leur demande versus la possibilité de ne pas obtenir gain de cause en arbitrage. C'est une forme de monnaie d'échange contre la perte totale en arbitrage. On préfère avoir la moitié de ses exigences que rien du tout: « *Le syndicat préfère avoir une négociation qui ressemble à un rabais par rapport à l'arbitrage, mais si tu sais que tu ne peux rien avoir en arbitrage...* ». Les parties évaluent également les frais encourus par l'arbitrage versus les frais encourus à accueillir ou à retirer le grief.

On mentionne que certains griefs auraient été retirés avant d'aller en arbitrage de toutes façons. Ceux-ci étaient utilisés comme monnaie d'échange. Les deux représentants patronaux peuvent avoir une tactique différente: ils ont un intérêt à déférer un grief en arbitrage malgré la recommandation du médiateur.

4.2.3 Conception des relations de travail dans le milieu hospitalier

Des éléments concernant la particularité de la gestion, plus précisément la gestion des ressources humaines, en milieu hospitalier ont été soulevés. Le médiateur, qui est intervenu à quelques reprises dans le secteur public et le milieu hospitalier, nous a confirmé ces éléments nouveaux.

Il en ressort qu'en temps normal, les gens accordent peu d'importance et de temps aux griefs soulevés. Les relations de travail sont une réalité loin d'eux. Ils sont omnibulés par la gestion des opérations quotidiennes de l'hôpital. **Lorsqu'elles entreprennent une procédure de médiation, les parties**

arrêtent du temps et de l'énergie et elles démontrent une volonté de résoudre les griefs accumulés. Pour illustrer ce propos, citons deux représentants syndicaux:

« J'ai toujours eu l'impression que l'employeur s'y prenait à la dernière minute, et l'employeur nous disait la même chose. ... Si on avait pu régler dans l'année, il ne nous venait pas nécessairement à l'esprit de partir avec notre pile de griefs et de voir si on pouvait régler. »

« Ça (la médiation) oblige à prendre la pile de griefs et à regarder dedans. Habituellement, le syndicat fait le grief et il attend .»

La partie patronale va dans le même sens:

« Souvent, quand on fait un grief ou une plainte avant grief, on le laisse là. Et puis après, on fait le ménage. On le traite tout de suite, on dit notre position, mais après, ça s'en va aux relations de travail. On se rencontre à nouveau quand on va en arbitrage. »

Ainsi, en temps normal, les parties ne font pas tout le processus de médiation pour régler les griefs. Chacune reste sur ses positions et personne suggère une ouverture ou une idée qui permettrait d'avancer. C'est ce que le médiateur fait. Un autre représentant syndical rapporte que *« les chefs de service ne veulent rien savoir de ça! »*.

Personnellement, le médiateur attribue cette attitude à une notion d'urgence du résultat dans les hôpitaux différente comparativement au secteur privé. Ce dernier ne peut se permettre d'accumuler les griefs et les frais d'arbitrage, car la rentabilité de l'entreprise en est directement touchée et la compétition est plus féroce.

Le médiateur mentionne également la centralisation de la gestion des relations de travail au niveau de la direction des ressources humaines qui est chargée de l'application de la convention collective et qui reçoit les griefs. Les chefs de service s'en remettent à elle puisque cette dimension est

dissociée de leurs tâches. Dans les discussions de griefs, peuvent être présents un représentant de la direction des ressources humaines, un représentant de la dotation mais aucun gestionnaire. Le médiateur mentionne:

« Ça ne semble pas une préoccupation évidente de la gestion des établissements publics d'entendre ce qui se passe. On est très sectoriel. ... Ailleurs, ça ne m'intéresse pas. Alors, c'est pour ça que le suivi de ces interventions (en relations de travail) est assumé par la direction des ressources humaines. »

La gestion des ressources humaines, des employés n'est pas une préoccupation principale. On est enjoint de gérer des unités, des départements et des budgets. Les griefs ne sont pas importants, ils sont considérés souvent comme une demande non-justifiée, une « peccadille ». Le médiateur apporte une explication psychologique à l'attitude des gestionnaires:

« Souvent, les gestionnaires sont des comptables, des ingénieurs, bref, des gens habitués de fonctionner avec des sciences exactes. Par contre, l'humain n'est pas exact. ... Les gestionnaires sont en général peu préparés à cette dimension. Souvent, ils sont bien contents de se débarrasser de ça et de confier ça à la direction des ressources humaines. »

Nuance: quatre intervenants syndicaux (deux) et patronaux (deux) nous informent de la nouvelle gestion décentralisée dans laquelle le gestionnaire devient responsabilisé et qu'il prend la décision finale relativement au grief. Si le chef de service maintient sa position jusqu'en arbitrage malgré les recommandations du conseiller en relations de travail, et que la sentence arbitrale ne leur accorde pas raison, les frais qui en découlent seront imputés à son budget. L'un des chefs de service interrogés explique qu'il existe dans ce centre hospitalier deux types de chefs de service: ceux à vision large, et ceux à vision étroite. Les chefs de service à vision large s'approprient tous les aspects de la gestion de leur unité. Ils considèrent que

ça les concerne. Par contre, les chefs de service à vision étroite se dissocient des relations de travail et de la gestion des ressources humaines.

Bref, en raison de cette conception des relations de travail qui est propre à la direction des ressources humaines, les griefs ne représentent pas une préoccupation immédiate, une urgence. Avec le temps, ils s'accumulent et on les oublie. La médiation vient forcer les parties à en discuter jusqu'à ce qu'un règlement s'ensuive. Le médiateur note d'ailleurs dans son rapport, et ce, sous forme de questions: « Est-ce que les relations de travail sont suffisamment intégrées dans la gestion quotidienne des unités? Quel rôle jouent les cadres dans l'application de la convention collective et dans le règlement des griefs? » (p. 7).

4.2.3.a Présence du plaignant et de son superviseur

Une autre dimension découle de la précédente: celle de la présence des principaux intéressés aux griefs lors des négociations. Les parties patronale et syndicale n'ont pu en faire mention puisque, dans le cas étudié, le plaignant et son superviseur n'étaient point présents. Cependant, le médiateur en fait mention comme un facteur favorisant le règlement des griefs en médiation pré-arbitrale.

Un seul chef de service a assisté à l'une des séances de médiation. Les parties avaient décidé elles-mêmes qu'uniquement les représentants prendraient part aux négociations. Le médiateur attribue ce choix à la conception des relations de travail dans le secteur hospitalier. Puisque les relations de travail se discutent entre la direction des ressources humaines et le syndicat, les autres intervenants n'ont pas à assister aux négociations. D'ailleurs, le syndicat, suite à une rencontre décevante externe à la

médiation pré-arbitrale des griefs, mentionne « *qu'il ne faut pas mêler les chefs de service à ça* »! Il préfère toujours négocier avec le même intervenant, soit le conseiller en relations de travail de la direction des ressources humaines.

4.2.4 Acquisition de techniques de négociation, de communication et de résolution de problèmes

Une section du questionnaire 1 est réservée à l'acquisition de techniques de communication, de négociation et de résolution de problèmes auprès des membres du comité de médiation. Les réponses à ces questions nous apprennent que, des six (6) personnes qui ont assisté aux séances de médiation, seulement deux (2) affirment y avoir appris des techniques favorisant la résolution des problèmes. Les deux intervenants sont des agents de griefs syndicaux. Paradoxalement, deux autres personnes mentionnent que leur apprentissage se situe au niveau de la nécessité de se « blinder » en documentation au tout début du processus lorsque le grief est déposé en prévision de négociations futures.

Tableau 11: Acquisition et maintien de nouvelles techniques de communication, de négociation et de résolution de problèmes

	ACQUISITION			MAINTIEN		
	PATRONAL	SYNDICAL	TOTAL	PATRONAL	SYNDICAL	TOTAL
OUI		2	2		2	2
NON	2	2	4			0
TOTAL	2	4	6	0	2	2

Les deux intervenants patronaux qui n'ont pas appris de telles techniques précisent qu'ils n'ont rien appris car ils utilisaient déjà une approche-

solutions. Ils mentionnent faire beaucoup de prévention, entre autres par la procédure de plaintes avant grief.

Pour sa part, le médiateur ne tente pas d'enseigner aux parties des techniques de communication, de négociation et de résolution de problèmes car il juge que les parties sont fermées à l'enseignement lorsqu'elles sont en situation conflictuelle. Il mentionne, par ailleurs, qu'il effectue de la formation indirecte, par la pratique. Pour le citer:

« Je leur dis que je les entraîne pour courir le marathon. Ils ne sont pas là pour continuer de communiquer leurs positions. Alors, ils doivent décider de délimiter un nouveau terrain de jeux et de pratiquer sur ce nouveau terrain de jeux avec un coach qui est moi. Mais c'est eux qui vont lancer le ballon .»

Quant au prolongement de l'utilisation de ces nouvelles techniques, le médiateur est sceptique. Les nouvelles façons de faire seront maintenues dans la mesure où les parties ont suffisamment pris conscience que ces méthodes sont meilleures. Il sait que les relations de travail sont indissociables du style de gestion de l'entreprise. Alors, si les décideurs ne ne sont pas impliqués dans les processus, ils ne peuvent pas décider de réorienter leur style de gestion. Il mentionne également qu'une gestion orientée vers les ressources humaines n'est pas synonyme d'absence de conflits. Cela rime davantage avec une capacité de gérer les conflits de façon autonome.

Les deux intervenants syndicaux qui ont noté une acquisition de nouvelles techniques constatent qu'elles sont maintenues dans les négociations avec l'employeur car ces techniques font désormais partie de leurs connaissances générales. Désormais, les parties tentent de se rencontrer avant de formuler un grief. Il est à noter que ces deux agents de griefs débutaient leur « carrière » au sein du syndicat au moment de la période de médiation pré-arbitrale des griefs. L'un d'eux mentionne par contre qu'il est difficile de

mettre en pratique ces techniques en raison des mouvements de personnel au niveau de la direction. Les nouveaux intervenants n'utilisent pas ces techniques.

4.3 Question 2: Quel est l'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le climat des relations de travail?

4.3.1 Les entrevues

Au total, huit (8) intervenants ont été interrogés concernant la possibilité d'une influence de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le climat des relations de travail. De ce nombre, cinq personnes représentaient la partie syndicale. Les réponses du chef de service ne sont pas utilisées car il a lui-même mentionné qu'il ne pouvait se prononcer sur la question, n'étant pas suffisamment éclairé sur le sujet. Ses réponses représentaient plutôt des opinions que des faits vécus.

À l'unanimité, les interviewés répondent par la négative à l'effet d'une amélioration à moyen et/ou à long terme du climat des relations de travail suite à la période de médiation. Ainsi, ils ne perçoivent pas d'amélioration, sans toutefois considérer que le climat s'est détérioré. Bref, l'effet semble nul. Ils mentionnent que le climat était déjà passablement bon, et qu'il l'est demeuré. L'état du climat est comparable avant et après la médiation: « *Le climat était de «X», et il est toujours de «X»* » (représentant patronal).

Les représentants de la partie syndicale ont élaboré plus amplement sur la question. Il en ressort que de la part de deux des agents de griefs (qui débutaient leur mandat au sein du syndicat), ils ont acquis par la médiation une meilleure connaissance des représentants patronaux. Ils connaissent désormais les techniques de négociation à utiliser, l'attitude à adopter,

prédire les réactions de leur vis-à-vis, etc. Les représentants patronaux n'ont pas expressément fait part de cette dimension.

Un seul représentant syndical mentionne une certaine amélioration du climat des relations de travail qu'il associe à un nombre croissant de règlements de tout genre suivant **immédiatement** les séances de médiation (à noter qu'à cette période, l'intervenant patronal principal est en absence prolongée pour six (6) mois). Il attribue lui-même ce nombre grandissant de règlements au pouvoir accru qu'a obtenu le représentant patronal principal face à ses mandants suite à la médiation (voir section 4.2.1.c). Il précise que le nombre de griefs n'a pas chuté, mais que celui des règlements s'est accru.

4.3.2 Les taux d'activité de plaintes avant grief, de griefs et de réclamations

Afin de compléter les témoignages des intervenants et d'évaluer la possibilité d'une amélioration du climat des relations de travail suite à la médiation pré-arbitrale des griefs, nous utilisons des indices neutres, soit les taux d'activité de plaintes avant griefs (PAG), de griefs et de réclamations (total des PAG et des griefs) calculés pour 100 employés. Ces taux sont présentés à la page suivante (Tableau 12) aux trois dernières colonnes. Les variations graphiques sont présentées à la Figure 2.

Les membres du syndicat ont déposé en moyenne 2,97 PAG et 1,6 griefs pour un total de 4,57 réclamations par trimestre durant les années recensées. Ces moyennes sont assez représentatives, avec des écarts-type de 0,84 PAG, 0,56 griefs et 1,09 réclamations. Les moyennes « avant » sont plus élevées pour les PAG et les réclamations totales que leur moyenne générale respective, et les moyennes « après » sont moins élevées que leur moyenne générale respective pour les mêmes taux. Ainsi, seuls les griefs ont

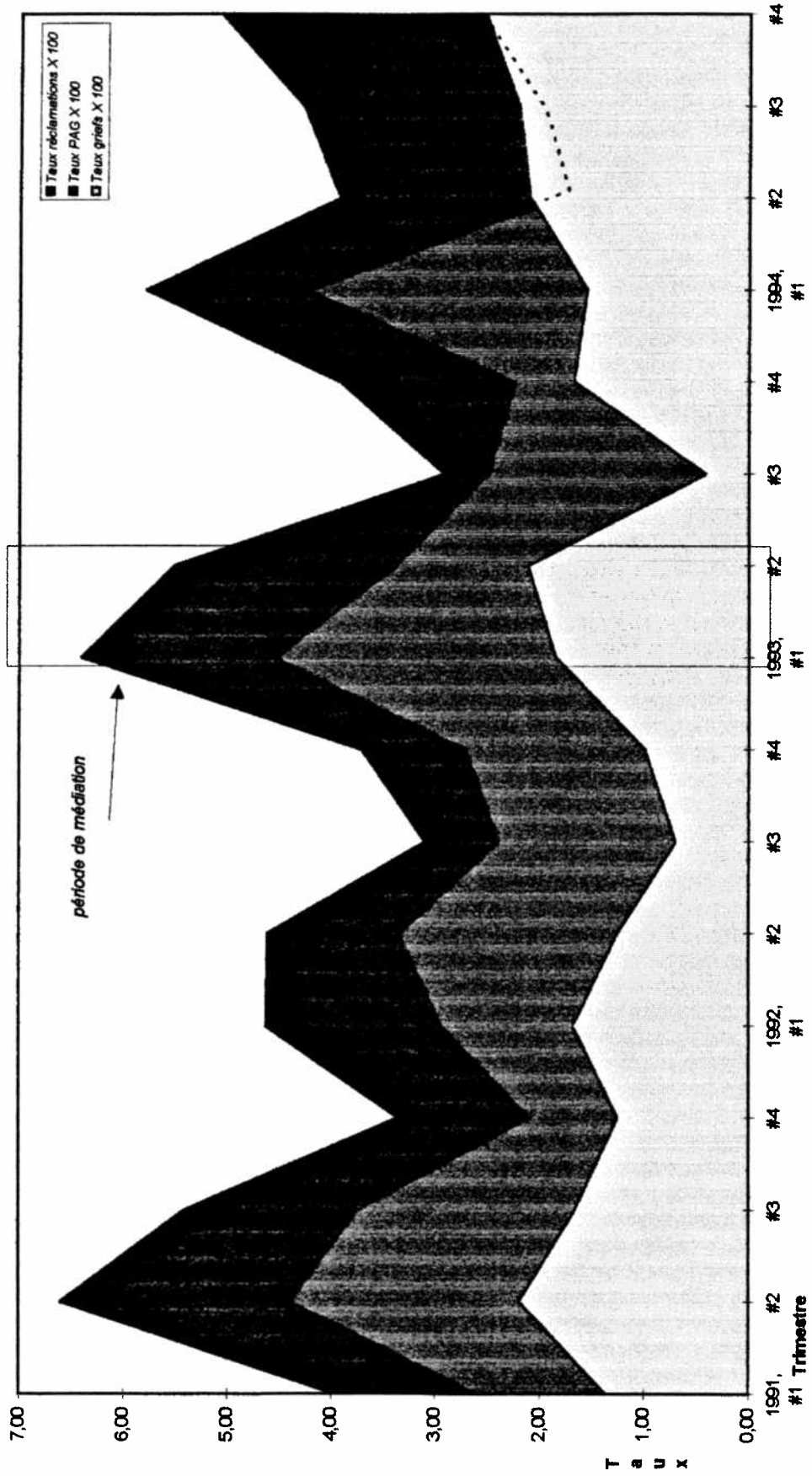
une moyenne à la hausse. Ils accusent d'ailleurs une augmentation de tout près de 40% entre les moyennes « avant » et « après ».

On observe une hausse de la courbe au moment de la médiation et une diminution immédiatement après. Ces variations subites seraient-elles attribuables à la médiation? La section suivante traite de la question. À la toute fin de la période observée, le taux d'activité de plaintes avant grief est plus élevé que le taux d'activité de griefs pour la première fois. À première vue, on aperçoit un cycle qui se dessine et qui se répète durant les quatre (4) années observées.

Tableau 12: Taux d'activité trimestriels de plaintes avant griefs, de griefs et de réclamations (1991-1994)

ANNEE	TRIMESTRE	NOMBRE MEMBRES MOYEN	NOMBRE PAG	NOMBRE GRIEFS	NB PAG + NB GRIEFS (RECLAM.)	Taux PAG X 100	Taux Griefs X 100	Taux Reclamations X 100
1991	Premier	731,0000	19	10	29	2,5992	1,3680	3,9672
1991	Deuxième	728,0000	32	16	48	4,3956	2,1978	6,5934
1991	Troisième	721,3333	27	12	39	3,7431	1,6636	5,4067
1991	Quatrième	715,6667	15	9	24	2,0959	1,2576	3,3535
1992	Premier	712,6667	21	12	33	2,9467	1,6838	4,6305
1992	Deuxième	715,3333	24	9	33	3,3551	1,2582	4,6132
1992	Troisième	710,3333	17	5	22	2,3932	0,7039	3,0971
1992	Quatrième	701,0000	19	7	26	2,7104	0,9986	3,7090
1993	Premier	703,3333	32	13	45	4,5498	1,8483	6,3981
1993	Deuxième	708,3333	24	15	39	3,3882	2,1176	5,5059
1993	Troisième	721,3333	18	3	21	2,4954	0,4159	2,9113
1993	Quatrième	714,0000	16	12	28	2,2409	1,6807	3,9216
1994	Premier	708,3333	30	11	41	4,2353	1,5529	5,7882
1994	Deuxième	714,0000	13	15	28	1,8207	2,1008	3,9216
1994	Troisième	724,3333	15	16	31	2,0709	2,2089	4,2798
1994	Quatrième	709,3333	18	18	36	2,5376	2,5376	5,0752
Totaux:			340,0000	183,0000	523,0000	47,5780	25,5942	73,1722
Moyennes:			21,2500	11,4375	32,6875	2,9736	1,5996	4,5733
Écarts-types:			6,0156	4,0306	7,8160	0,8450	0,5625	1,0951
Moyenne avant:			23,0000	10,8000	33,8000	3,2177	1,5097	4,7275
Moyenne après:			18,3333	12,5000	30,8333	2,5668	1,7495	4,3163

Figure 2: Courbes de taux d'activité trimestriels de plaintes avant griefs, de griefs et de réclamations (1991-1994)



4.3.2.a Explications aux variations des courbes de taux d'activité de PAG, de griefs et de réclamations

Lorsqu'interrogées sur les explications possibles aux variations des taux d'activité de réclamations, les personnes ont été questionnées sur la possibilité d'un lien entre la médiation et les écarts entre les taux. Elles ont globalement répondu par la négative, qu'il n'y avait aucune motivation à ce qu'on dépose plus ou moins de griefs et de plaintes avant griefs parce qu'on avait été en médiation.

Afin de s'assurer que les variations sont réellement attribuables à la médiation (s'il y a lieu), nous avons tenté de faire ressortir les événements qui seraient responsables d'une accalmie ou d'une avalanche de griefs et de plaintes avant griefs (voir à l'annexe II les tableaux résumant les explications données pour chacune des périodes marquantes). La réponse la plus fréquente fut celle relative à un phénomène cyclique. Le syndicat explique très bien ce phénomène puisque c'est lui qui reçoit les plaintes et qui formule les griefs. Ainsi, il est témoin des périodes creuses et des périodes chargées de travail.

Pour différentes raisons rattachées à des ententes diverses (convention collective, lettre d'entente, politique interne), certaines périodes n'ouvrent pas matière à griefs. Par exemple, les remplacements sont octroyés en blocs au printemps pour toute la période estivale. Également, les postes vacants ne sont pas affichés durant l'été. Ainsi, les griefs relatifs aux remplacements attribués par erreur (Classes VI et IV) et aux affichages de postes (Classe I) sont moins fréquents l'été (voir Tableau 13 aux trimestres #3). De plus, pendant l'été, les membres sont moins préoccupés par l'application pointue de la convention collective et leurs agents syndicaux prennent des vacances à tour de rôle. Ils se présentent plus rarement au bureau syndical pour des

éclaircissements qui pourraient se transformer en réclamations. En janvier, l'employeur exige des certificats médicaux pour justifier une absence lors du jour de Noël ou du jour de l'an. Les griefs abondent (mesures disciplinaires). Les remplacements des fêtes sont également contestés (Classe IV).

Les courbes d'activité de griefs et de plaintes avant grief démontrent ce phénomène cyclique. Aux premiers trimestres (janvier, février, mars), les courbes subissent une hausse marquée. Aux troisièmes trimestres (juillet, août, septembre), elles diminuent automatiquement.

Les types de griefs déposés à ces périodes nous en apprennent beaucoup sur le phénomène cyclique expliqué.

Tableau 13: Classification des griefs déposés par trimestre

TRIMESTRE DEPOSE		CLASSES DE GRIEFS						MESURES DISCIPLINAIRES	TOTAL:
		I	II	III	IV	V	VI		
1991	1	1	3		2		4		10
1991	2	1		1	2	3	9		16
1991	3			1	3		5	3	12
1991	4	1	2	1			4	1	9
1992	1	2	2	2	3		1	2	12
1992	2		1	1	4		3		9
1992	3				5				5
1992	4	2			1		3	1	7
1993	1	1	2		5	2		3	13
1993	2	1	3		7		4		15
1993	3				2			1	3
1993	4	4			4		4		12
1994	1		3		4		2	2	11
1994	2	10			2		1	2	15
1994	3		1	9	2		2	2	16
1994	4	7		7	3		1		18
TOTAL:		30	17	22	49	5	43	17	183

Classes: I: Affichage de poste, II: Temps supplémentaire, III: Abolition de poste, IV: Remplacements, V: Reclassification, VI: Divers.

Période suivant les fêtes (trimestres #1): Griefs contestant des mesures disciplinaires plus fréquents (sept (7) au total, deux (2) pour les trimestres #2, six (6) pour les trimestres #3 et deux (2) pour les trimestres #4).

Période estivale (trimestres #3): absence de griefs reliés à l'affichage de postes (Classe I), peu de griefs des classes Divers (Classe VI) et faible diminution des griefs Remplacements (Classe IV) les deux (2) dernières années (pour des heures de travail octroyées à une autre personne).

5. CHAPITRE CINQ: DISCUSSION

Tout comme les résultats des enquêtes ont été présentés en deux sections, l'analyse des résultats est structurée en fonction des deux volets à la question de recherche. Concernant la première question, à savoir comment la médiation pré-arbitrale des griefs influence le processus de résolution des griefs, l'analyse consistera à déterminer si la médiation et le médiateur se sont attardés à réconcilier les intérêts ou à déterminer les droits pour régler les griefs. Et la deuxième question, portant sur l'effet de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le climat des relations de travail, cherchera à comprendre si le cas rejoint la littérature: est-ce qu'on constate une amélioration du climat des relations de travail suite à la médiation pré-arbitrale des griefs?

5.1 Question 1: Qu'est-ce qui permet de régler les griefs en médiation?

Afin de déterminer comment la médiation a influencé le règlement des griefs, nous passerons en revue chacun des thèmes présentés dans la section des résultats de la recherche pour en finir avec une conclusion déterminant le mode de travail¹⁸ du médiateur et des parties patronale et syndicale dans les séances de médiation étudiées.

5.1.1 Effet de l'intervention d'un tiers

De façon tout à fait instinctive, on comprendra que le premier facteur qui vient influencer le règlement des griefs est l'intervention du médiateur. Sa présence influence par l'utilisation de techniques en vue d'amener les parties

¹⁸ Voir la section 2.3.3.

à discuter des problèmes à la base du grief, par l'effet sur les participants et sur leurs mandants.

5.1.1.a Influence sur les parties en présence

Les parties ont toutes mentionné l'importance d'avoir tout simplement une autre personne externe dont le but est de faire comprendre les événements autrement. Cette autre personne est respectée car elle est considérée comme experte en la matière. De plus, les parties savent qu'elle est neutre.

Il est intéressant d'observer l'influence qu'a le médiateur sur l'attitude des participants. Simplement parce qu'elles sont observées, elles agissent autrement et elles adoptent une attitude plus ouverte. Également, elles agissent plus rationnellement. Par sa simple présence, avant même d'intervenir, le médiateur fait cheminer les parties négociantes vers un règlement.

Il fut question de l'influence sur la partie adverse, qui est également une partie présente aux négociations. Semblable au point précédent, l'attitude de la partie adverse est modifiée lorsqu'elle reçoit une opinion de la part du médiateur plutôt que de la part de son adversaire. Puisque le médiateur est neutre, on écoute ce qu'il dit sans douter qu'il cherche à nous attirer dans un « guet-apens ».

5.1.1.b Techniques utilisées par le médiateur

Les techniques et stratégies mentionnées par les parties n'ont rien de nouveau par rapport aux techniques mentionnées dans la littérature. La comparaison avec d'autres cas et la déstabilisation des intervenants n'étaient toutefois pas mentionnées dans la littérature consultée.

Les techniques peuvent être révélatrices de la méthode de travail du médiateur. On voit que le médiateur tente de faire ressortir aux participants leur position réelle, ce qui permettra de comprendre les agissements. Il fait également ressortir leurs irritants et leurs intérêts: pourquoi déposer ce grief qui semble cacher un autre problème? Par-dessus tout, il essaie de jauger les positions opposées pour en proposer une seule: la solution.

Le médiateur semble définitivement avoir adopté une intervention de type passive (classification de Kolb). Son rôle avait été défini ainsi. Les notes de l'adjointe au directeur des ressources humaines et quelques commentaires des interviewés en font foi (section 4.1.3). Le médiateur définit lui-même son rôle dans cette optique (sections 4.1.4 et 4.2.4).

5.1.1.c Influence du médiateur sur les mandants

Le phénomène relatif au fait que la résolution des griefs ne relève pas uniquement des parties négociantes mérite qu'on s'y attarde quelque peu. Il s'agit d'un facteur mentionné par Feuille & Kolb (1994). Il arrive que les porte-parole éprouvent davantage de difficultés avec leurs mandants qu'avec la partie adverse. Il semble que ce soit le cas au centre hospitalier étudié. La partie syndicale fait part de la difficulté de négocier avec le représentant de l'employeur car ce dernier détient des mandats limités et doit constamment les revoir avec le gestionnaire concerné. Sa marge de manoeuvre est limitée. De plus, il doit défendre une position qui n'est peut-être pas la sienne. Le médiateur vient renforcer le porte-parole dans sa tentative d'ouvrir la position du gestionnaire pour en arriver à un règlement des griefs. Le médiateur exerce une influence sur les mandants comme il le fait sur les parties en présence.

Il ne s'agit pas d'un cas particulier au centre hospitalier étudié. Afin de mieux comprendre le phénomène, nous nous sommes penchés sur la relation entre les gestionnaires et la direction des ressources humaines dans les centres hospitaliers au Québec. Une étude de Belout (1994) en milieu hospitalier sur la satisfaction des différents clients internes face à la direction des ressources humaines relativement à ses fonctions de gestion des ressources humaines et de relations de travail, révèle un niveau de satisfaction particulièrement élevé de la part des directeurs, niveau le plus élevé parmi les cinq (5) groupes-clients consultés. Comme explication à ce niveau de satisfaction, Belout relate une collaboration particulière entre les deux unités. Afin de rapporter de façon juste ses propos, en voici un passage:

« ... cette supériorité de la satisfaction des directeurs pourrait être le reflet du comportement toujours bienveillant et avenant des directions RH à leur égard. En effet, aux yeux de certains employés, les directions des RH font figure de responsables qui appuient très souvent les propositions des directions aux détriment des intérêts des employés en général. Sous cet angle, les directions des RH apparaîtraient comme des paravants des autres directions. » (p. 264)

Le médiateur vient appuyer cette explication (voir section 4.2.1.c). Ainsi, en médiation, le processus de règlement des griefs est plus efficace (en termes de griefs réglés) parce que la médiation pré-arbitrale des griefs et le médiateur viennent appuyer les porte-parole dans leur démarche.

5.1.2 « Peak-a-boo Arbitration »

En quantité, on retrouve quatre (4) personnes sur six (6) qui ont senti une opinion du médiateur sur la sentence arbitrale possible relativement aux griefs. Cette opinion était toujours donnée de façon indirecte. Plus particulièrement, on voyait l'avis du médiateur se dessiner par ses questions. En qualité, cet avis n'a influencé qu'une seule personne. L'avis n'influence

pas car, selon les parties, l'opinion du médiateur sur le dénouement possible en arbitrage n'est pas aussi crédible que celle de l'arbitre.

On y comprend également que si le dénouement du grief prévu en arbitrage influence, c'est par l'évaluation que les parties en font **elles-mêmes**, d'après leurs recherches jurisprudentielles, et non par l'avis du médiateur à ce sujet. De toutes façons, son avis n'est pas très considéré car on juge que le médiateur n'a ni le pouvoir de décider, ni l'expérience légale requise.

On peut en conclure que si le médiateur n'oriente pas les débats en fonction de la sentence arbitrale future, les parties orientent leurs négociations en fonction de cette éventualité. Elles agissent même devant le médiateur comme elles le feraient devant l'arbitre (voir section 4.2.2).

Comme le soutiennent Feuille & Kolb (1994) dans leur modèle, les parties sont fortement axées sur la détermination des droits. Même en médiation, elles adoptent des comportements apparentés à ceux en arbitrage. Ce sont de longues années d'expérience et d'apprentissage, et une conception fortement ancrée dans le milieu des relations de travail, qui les réorientent toujours vers la détermination des droits applicables.

5.1.3 Conception des relations de travail dans le milieu hospitalier

Encore, les parties ont besoin du médiateur pour approfondir leurs négociations. Comme les relations de travail constituent un aspect secondaire de la part des gestionnaires, et qu'on conçoit qu'il s'agit principalement de l'apanage de la direction des ressources humaines, on remet le dossier en activité lorsqu'une date est arrêtée pour l'audition. L'idée se reproduit en médiation: on doit arrêter du temps et de l'énergie pour

s'attarder particulièrement aux griefs et débiter une procédure de règlement. Bref, la médiation pré-arbitrale des griefs permet de régler les griefs parce que les parties provoquent un encadrement qui les force à se pencher sur les griefs et à résoudre avant l'arbitrage. En temps normal, on ne le fait pas.

5.1.3.a Présence du plaignant et de son superviseur

Au choix des parties, aucun des plaignants n'était présent aux séances de médiation. Un seul chef de service est venu s'expliquer, et ce, en raison d'une tactique du médiateur d'ébranler le gestionnaire dans sa position. Cette décision reflète la conception des relations de travail dans le milieu hospitalier: la direction des ressources est la principale concernée, et elle doit défendre la position de ses mandants.

5.1.4 Acquisition de techniques de communication, de négociation et de résolution de problèmes

Uniquement deux personnes, débutantes dans leur rôle de représentants syndicaux, affirment avoir acquis des techniques de négociation, de communication et de résolution de problèmes au cours de la période de médiation. Le médiateur indique, pour sa part, qu'il ne tente même pas de transmettre ses techniques aux parties. Les deux représentants syndicaux soutiennent que ces techniques ont été maintenues, mais qu'il est désormais difficile de les mettre en pratique car leurs vis-à-vis ne sont plus les mêmes.

Bref, on comprend que le transfert des techniques de résolution de problèmes n'est pas aussi évident que le voudrait la littérature (voir section 1.3.4). Par la suite, les parties ne continuent pas de régler leurs problèmes à l'interne selon les procédures mises en place en médiation.

5.1.5 Conclusion: Qu'est-ce qui permet de régler les griefs en médiation pré-arbitrale des griefs?

Qu'est-ce qui fait régler les griefs en médiation? Pour répondre à la question, il faut diviser les protagonistes en deux groupes distincts: les parties intéressées et la partie neutre. Et justement, la réponse tient de cette distinction: les parties intéressées ne peuvent agir et ne peuvent adopter les attitudes de la partie neutre parce que justement, elles sont intéressées.

Nous avons déjà dit que le médiateur, la partie neutre, a adopté un rôle considéré comme passif, orienté vers les processus. Ce rôle tente de faire évoluer les relations entre les parties de façon à ce qu'elles deviennent autonomes dans le règlement de leurs différends. Les techniques utilisées allaient dans le même sens. Lorsque le médiateur était présent, les parties modifiaient leur attitude pour pousser les négociations à fond. Le médiateur a tenté de réconcilier les intérêts des parties en les amenant à comprendre les implications des événements en cause pour l'autre partie. Sous cet aspect, la première hypothèse (p.32) semble vérifiée.

Cependant, les parties intéressées n'ont pas cherché à réconcilier les intérêts de la personne qui a déposé le grief et de son superviseur: ceux-ci étaient absents. Des techniques de résolution de problèmes ont été acquises par deux personnes, mais elles ne peuvent plus les mettre en pratique, faute d'interlocuteur qui négocie dans la même optique. Elles évaluent elles-mêmes leurs chances de gagner en arbitrage, et négocient en fonction de ces probabilités. Il semble qu'on puisse en conclure que si elles n'ont pas axé leur démarche uniquement en fonction des droits, elles peuvent difficilement s'en détacher. Ici, c'est plutôt la deuxième hypothèse (p.33) qui semble vérifiée.

Comme les parties travaillent en contradiction, les conditions de vérification des hypothèses ne s'appliquent pas entièrement. Puisque les conditions de vérification dépendent du travail des deux parties, il faudrait que les parties travaillent dans la même optique pour vérifier totalement l'application d'un mode de travail axé sur les intérêts ou sur les droits. Dans le cas présent, deux conditions de l'Hypothèse 1 sont vérifiées (voir Tableau 5, p.35), celles relevant du médiateur (Rôle passif axé sur les processus et Acquisition de techniques de négociation, de communication et de résolution de problèmes), et deux conditions de l'Hypothèse 2 sont vérifiées, celles relevant des parties (Parties représentées par des porte-parole et « Peak-a-boo Arbitration »).

Ainsi, les intervenants ont un problème majeur: ils ne respectent pas les mêmes règles du jeu! Le médiateur force le rapprochement des intérêts et les parties évaluent leurs chances de gagner en arbitrage: ils ne parlent même pas la même langue! Ce qui explique en partie que le transfert des techniques de résolution de problèmes ne s'effectue pas et, par ricochet, que la médiation pré-arbitrale des griefs n'a pas d'influence sur le climat des relations de travail (voir section suivante 5.2). Si on s'entendait sur les règles du jeu, le taux de règlement ne s'en porterait que mieux.

Comme le maintient Feuille, les parties éprouvent des difficultés à s'orienter vers les intérêts, même si cette méthode constitue la démarche souhaitable pour régler les griefs de façon profonde et durable. Les parties évoluent dans un environnement rempli de contraintes et de facteurs à prendre en considération. Elles savent qu'une sentence arbitrale laisse des marques: le précédent. Parfois, il peut être préférable de laisser l'arbitre imposer sa décision, quels qu'en soient les frais, plutôt que de céder. Car les parties doivent continuer de négocier ensemble ensuite. Malgré leur bonne volonté, elles doivent demeurer stratégiques. La méfiance est omniprésente.

Tableau 3: Critères d'évaluation

COÛTS	BENEFICES
Coûts monétaires: <ul style="list-style-type: none"> • Frais entraînés par la résolution du conflit • Perte de temps, d'argent et d'énergie lors des tentatives de règlement • Perte d'opportunités d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction avec les résultats • Effet sur les relations entre les parties • Éviter les récives

À la lumière de ces critères d'évaluation, il est possible de croire que, très fréquemment, la méthode de résolution des conflits la plus efficace est celle qui s'attarde aux intérêts. **Un conflit cache souvent un problème plus profond que le simple non-respect des droits enchâssés dans un contrat. Le conflit peut signifier que les parties sont insatisfaites des droits qu'elles se sont déterminés. Alors, la résolution par la détermination de l'application des droits ne contribue qu'à faire perdurer le conflit.** Si plutôt, les parties s'attardent à leurs intérêts, qui ne sont pas traduits dans les droits, le conflit sera résolu de façon durable, peu coûteuse, satisfaisante et les relations entre les parties ne pourront que s'en porter mieux. La résolution focussée sur les droits laisse derrière elle des frustrations, et le focus sur les pouvoirs ne s'attarde même pas au conflit. Elle ne fait que le reporter à plus tard. Ainsi, la médiation pré-arbitrale, en se concentrant sur les intérêts, est plus efficace, selon les quatre critères ci-dessus énoncés.

Cette méfiance se manifeste par le besoin qu'ont les intervenants de se faire répéter par le médiateur ce qu'on leur a déjà dit. La partie adverse se fait confirmer par le médiateur les arguments de son interlocuteur, et les mandants se rallient au porte-parole lorsque le médiateur renchérit sa position. Les parties ne négocient à fond qu'en présence du médiateur, se sentant libres de bloquer les négociations auparavant.

Ce blocage trouve sa source dans la conception des relations de travail au centre hospitalier étudié et dans le milieu hospitalier en général. La difficulté provient de la gestion des ressources humaines et des relations de travail. Cet aspect de la gestion des unités est accessoire aux opérations quotidiennes. Ce qui a pour effet d'augmenter la fréquence des griefs puisqu'il s'agit de la principale voie de communication. Avec l'augmentation des dépôts de griefs, l'accumulation apparaît. Un autre effet de cette attitude est le peu de temps accordé à la gestion quotidienne des ressources humaines. Le gestionnaire ne prend pas le temps (ou n'a pas le temps) de s'asseoir et de discuter des problèmes avant qu'ils n'apparaissent, ou même lorsqu'ils sont manifestés par des griefs. Ce qui entraîne une difficulté de la direction des ressources humaines de s'attarder aux relations de travail avec le gestionnaire ainsi qu'un blocage des ouvertures vers un règlement. Le gestionnaire n'entrevoit pas les relations de travail du même oeil.

Pour solutionner le problème des griefs accumulés, on fait appel à la médiation pré-arbitrale des griefs. Mais, comme ce n'est pas l'affaire des gestionnaires, ils ne sont pas présents aux séances pour qu'ils puissent apprendre à discuter des problèmes de relations de travail. Comme ils ne font pas partie de la solution, ils ne peuvent modifier leurs comportements. C'est comme un régime amaigrissant suivi sur une période de temps. Par après, lorsque les comportements alimentaires refont surface, le poids revient à son tour. La participation des gestionnaires au changement

d'attitude face à la gestion des ressources humaines permettrait de rompre la boucle et de mettre fin au cercle vicieux dans lequel ils sont engagés.

Ainsi, les parties impliquées dans la médiation n'ont pas abordé les problèmes de la même manière. Alors que le médiateur rapproche les intérêts, les parties ne s'en aperçoivent même pas. Ce mode de travail n'est d'ailleurs pas transmis. Pour améliorer le processus de règlement des griefs en médiation, les parties doivent travailler sur le même terrain. Soit se concentrer principalement sur les intérêts, en adoptant les techniques appropriées en présence des principaux intéressés et que les mandants travaillent eux-mêmes en ce sens, ou en se concentrant principalement sur les droits, dans lequel cas un arbitre chevronné et expérimenté serait tout à fait indiqué.

5.2 Question 2: Quel est l'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le climat des relations de travail?

De façon assez claire, les résultats des entrevues ne permettent pas de conclure à une amélioration du climat des relations de travail suite à la médiation pré-arbitrale des griefs au centre hospitalier étudié. Selon ces réponses, on comprend que l'amélioration est nulle, mais non négative: le climat des relations de travail ne s'est pas détérioré par rapport à la période précédant la médiation.

Plusieurs des répondants ont fait part que le climat est **aussi bon** qu'il était **auparavant**. Cette affirmation rejoint la littérature concernant la possibilité d'amélioration du climat des relations de travail en raison d'une intervention en médiation pré-arbitrale des griefs: il y aura amélioration si le climat des relations de travail était au départ négatif (Feuille et Kolb (1994); Valtin (1993)). Il semble que cette affirmation s'applique dans le cas étudié.

Lorsqu'on leur demandait si la médiation pré-arbitrale des griefs avait influencé le climat des relations de travail, les personnes interrogées répondaient, spontanément, pour ne citer que deux exemples:

« ... les relations n'étaient pas si pires. »
« Non, probablement parce que le climat était bon avant ».

Le cas étudié vient confirmer l'affirmation qu'une amélioration du climat des relations de travail n'est prévisible que si les relations de travail étaient tendues. Le médiateur impliqué dans notre recherche apporte une explication à ce phénomène:

« Quand c'est bien détérioré (le climat des relations de travail), un moment donné ça ne peut plus se détériorer: ça ne peut que s'améliorer. ... Nous constatons, dans les interventions de prévention, que les endroits où l'intervention réussit le plus, c'est les endroits où ça va le plus mal, où le monde a tout essayé. ... Ils sont épuisés. ... Tant que ça explosera pas, ça changera pas. »

Pour corroborer ces constatations, le climat des relations de travail était bien détérioré au centre hospitalier dans lequel le questionnaire a été pré-testé. La partie patronale et la partie syndicale ont toutes deux mentionné une amélioration du climat des relations de travail suite à l'intervention en médiation (réf.: test des questionnaires, section 3.2.1.c).

Selon notre modèle, pour qu'il y ait amélioration du climat des relations de travail, il aurait fallu que la médiation soit largement focalisée sur les intérêts. Pour ce faire, le médiateur et les parties doivent adopter des attitudes de travail sur les intérêts, c'est-à-dire que les principaux intéressés soient présents lors des négociations en vue de régler les griefs, que le médiateur adopte un rôle passif, axé sur les processus, et que les parties acquièrent de nouvelles techniques de résolution de problèmes, de communication et de négociation.

Selon la conclusion à notre première question de recherche, le médiateur a lui-même travaillé en s'attardant aux intérêts, mais les parties n'ont pas abondé dans le même sens. La part de travail qui leur revient ne permet pas de conclure à cet effet. Les principaux intéressés n'étaient pas présents et les techniques de résolution de problèmes n'ont pas été acquises ni maintenues de façon marquante.

Bref, la deuxième question de recherche permet de renforcer notre conclusion par rapport à la première et, est en accord avec l'implication sur le climat des relations de travail prévue. Les éléments de transfert de techniques de résolution de problèmes et de présence des principaux intéressés n'étaient pas en place. Une amélioration du climat des relations de travail suite à la médiation pré-arbitrale des griefs était difficilement prévisible.

5.2.1 Confirmation avec les taux d'activité de plaintes avant grief, de griefs et de réclamations

Tableau 14: Comparaison des taux d'activité de PAG, de griefs et de réclamations avant et après la médiation

MOYENNE	PAG	TENDANCE	GRIEFS	TENDANCE	RECLAMATIONS	TENDANCE
Avant	3,2177		1,5097		4,7275	
Après	2,5668	↘ (0,4051) -12,59 %	1,7495	↗ (0,6024) +39,90 %	4,3163	↘ (0,1972) -4,17 %
Générale	2,9736		1,5996		4,5733	
	Avant	+	Avant	-	Avant	+
	Après	-	Après	+	Après	-

Nota: La période avant comprend la période avant la fin de la médiation (janvier 1990 à juin 1993).

Le signe «+» signifie « amélioration », le signe «-» signifie « détérioration ».

Au tableau 14, on observe que les plaintes avant griefs diminuent (-12,59 %) après la médiation pré-arbitrale, mais que les griefs augmentent (+39,76 %).

Au total, les réclamations diminuent dans une faible proportion de -4,17 %. Ce qui n'est pas assez marquant comme différence pour conclure à une amélioration du climat des relations de travail. Les statistiques confirment les témoignages des intervenants sur ce point: la médiation n'a pas eu d'impact sur le climat des relations de travail. Les relations de travail entre les parties sont comparables avant et après la médiation.

Il est intéressant d'observer que ce qui fait augmenter le taux de réclamations est le nombre accru de griefs, puisque le nombre de plaintes avant griefs diminue pour sa part. Est-ce que les parties sautent immédiatement aux griefs depuis ce temps? Est-ce que les litiges ouvrant matière aux plaintes avant griefs sont moins fréquents? Qu'est-ce qui fait augmenter les griefs? Nous ne disposons pas des données pour répondre à ces questions.

Par contre, on peut faire un lien avec la difficulté des parties de s'entendre entre elles sur le règlement d'un grief. Puisque le transfert des techniques de négociation ne s'est pas produit (comme le veut la littérature), il n'est pas surprenant d'observer un maintien du taux d'activité de griefs. Si le transfert s'était produit, la littérature veut que les parties adoptent dans leurs négociations quotidiennes les mêmes attitudes que lors des séances de médiation. Ce qui ferait réduire les taux d'activité de plaintes avant griefs, de griefs et, au total, de réclamations. Les statistiques du tableau 14 démontrent le contraire, particulièrement en ce qui concerne les griefs.

Il semble se produire ce qu'il est convenu d'appeler « l'effet narcotique » ou le *narcotic effect*¹⁹. Il s'agit d'une forme de dépendance des parties face au médiateur. Les parties ont besoin de la présence du médiateur pour reproduire les comportements, attitudes et techniques que celui-ci utilise.

¹⁹ Voir Graham & Perry (1993).

Puisque le transfert n'a pas été fait, et que le médiateur mentionne même que les parties ne sont pas ouvertes à l'enseignement, elles ne peuvent continuer de négocier la résolution des griefs selon les méthodes observées en médiation.

Ce qui n'explique pas l'augmentation du taux d'activité de griefs après la médiation. Les personnes interrogées ont mentionné, comme explication aux variations des courbes dans les derniers trimestres étudiés, différents facteurs tous reliés à deux phénomènes: les compressions budgétaires et la fusion du centre hospitalier avec un autre centre hospitalier. Ces deux phénomènes ne manquent pas d'insécuriser les employés de tous les niveaux. Les employés syndiqués répondent par la voie des griefs. Ignorant de la stabilité de leur position, ils cherchent à s'assurer de tous les autres aspects que couvre leur convention collective. Ils s'attardent davantage à leur salaire, cherche à faire reclassifier leur poste, suivent de près l'octroi des remplacements, etc. De plus, les interlocuteurs ont changé. On ne peut espérer un maintien des techniques de négociations.

Ainsi, les explications données par les interviewés aux variations des courbes de taux d'activité de réclamations confirment les statistiques. Les variations suivent des courbes cycliques. Les hausses et les baisses sont saisonnières, et la tendance se maintient. Bref, le taux d'activité se balance avant et après la médiation dans les mêmes proportions. La diminution de 4,17% des réclamations est peut-être attribuable à la période suivant immédiatement la médiation mentionnée par le représentant syndical à la section 4.3.1 lors de laquelle un nombre grandissant de règlements de tous genres est perçu.

CONCLUSION

L'étude de cas comporte ses limites, mais elle peut être largement intéressante en certaines occasions. Dans l'objectif de cette recherche, considérant qu'une analyse des processus était l'outil indiqué pour observer notre objet d'étude, l'étude de cas s'imposait. Elle a bien répondu à nos attentes. Les résultats seront difficilement généralisables, mais nous indiquent des pistes intéressantes de recherches futures.

Notre recherche tentait de vérifier en terrain pratique lequel des deux (2) modèles dominants dans la littérature prévalait lors des négociations en médiation pré-arbitrale en vue de régler les griefs. Par des entrevues avec les intervenants patronaux et syndicaux, ainsi qu'avec le médiateur, nous avons saisi quels étaient les processus qui entrent en jeu pour régler les griefs. Fort intéressant, nous avons compris par le fait même quels étaient les processus qui bloquent le règlement des griefs, en médiation comme lors de la procédure interne de règlement des griefs. La question étant toujours: que fait la médiation pré-arbitrale pour régler les griefs que les parties n'arrivent pas à faire seules?

Les résultats viennent en partie confirmer la littérature et les modèles, tout comme nous avons observé des processus inattendus. En ce qui concerne le modèle adopté pour le règlement des griefs en médiation, il semble que les parties et le médiateur adoptent un mode de travail différent. Les parties négociantes (représentants patronaux et syndicaux) demeurent rattachées aux droits. En médiation, elles cherchent toujours, comme lors de la procédure interne de règlement des griefs, à déterminer quels droits doivent s'appliquer. Elles se préparent toujours à l'arbitrage. L'absence des principaux intéressés pour faire valoir leurs intérêts, leur attitude et l'évaluation qu'elles font elles-mêmes de leurs chances de gagner à l'étape

subséquente, l'arbitrage, reflètent qu'elles se concentrent toujours sur les droits pour décider de l'intérêt de régler en médiation ou pas.

Le médiateur, pour sa part, exerce son travail selon les règles d'or! Son travail ne se limite pas à régler les griefs soumis en médiation. Il tente, lors des processus de règlement des griefs, de modifier les attitudes et les comportements des parties l'une envers l'autre. Son objectif est de reproduire un forum où les principaux intéressés viennent discuter des problèmes rencontrés, problèmes qui se manifestent par le dépôt des griefs. Par les techniques, les stratégies et la vision du médiateur de son propre rôle, nous en concluons que celui-ci force le mode travail en médiation sur le rapprochement des intérêts.

Ce qui explique également le règlement des griefs en médiation, c'est ce qui le bloquait lors des négociations à l'interne. L'attitude parcellaire des gestionnaires dans les centres hospitaliers, se concentrant sur le roulement de leur propre unité et relayant la gestion de leurs employés à la direction des ressources humaines, limite les ouvertures menant à un règlement. Le médiateur vient donner la petite poussée dont ils ont besoin pour régler. C'est, pour eux, un changement d'attitude envers la possibilité de règlement.

Selon le mode de travail des parties en médiation, la médiation pré-arbitrale des griefs risque d'avoir un effet sur le climat des relations de travail. On peut facilement tracer un lien entre une acquisition de techniques de résolution de problèmes et une amélioration du climat des relations de travail se manifestant par une réduction du dépôt de griefs. Les parties se trouvent à faire quotidiennement de la médiation. Dans le cas présent, les indices et les dires des intervenants ne nous permettent pas de conclure à une amélioration du climat des relations de travail, ce qui ne nous surprend pas, si on considère que les techniques de communication, de résolution de problèmes et de négociation lesquelles ne sont pas acquises par les parties.

Implications théoriques et pratiques

Il ressort de notre analyse que la médiation est un outil efficace, mais qui doit être utilisé avec précautions. Pour rencontrer pleinement ses objectifs et orienter les processus de règlement des griefs principalement sur la réconciliation des intérêts, la médiation pré-arbitrale des griefs doit respecter les conditions de réussite relatées dans la littérature. De là, relève la difficulté de la médiation pré-arbitrale. Les parties négociantes, par de longues années de conditionnement, arrivent difficilement à oublier leurs inter-relations quotidiennes pour, du jour au lendemain, modifier leurs attitudes et devenir tout à fait conciliantes. Les conditions de réussite sont connues. C'est le respect et l'application qui posent problème.

À la lumière de notre étude, est-ce que, comme il en est question dans le milieu des relations de travail, la médiation pré-arbitrale des griefs et l'arbitrage peuvent être combinés pour former un seul processus final? Si l'on veut, pour les motifs énoncés dans le modèle de Goldberg, axer le règlement des griefs sur les intérêts, l'étape de médiation doit être distincte de l'étape d'arbitrage. Si les deux étapes sont réunies, la procédure de médiation sera difficilement poussée à fond. Comme lors des étapes de la procédure interne de règlement des griefs, les parties s'attarderont à monter un dossier très solide pour leur argumentation. Les parties agissent devant le médiateur comme elles le feraient devant l'arbitre, ce qui bloque la réconciliation des intérêts. Elles tentent de convaincre le médiateur qu'elles ont respectivement raison. Que penser de leur mode de travail devant le médiateur-arbitre? ...

De cette recherche ressort également une clarification du modèle de Feuille. Si les parties s'attardent effectivement aux droits pour juger de l'intérêt de

régler les griefs en médiation ou de les reporter en arbitrage, il apparaît que le médiateur n'ait pas à exposer clairement son avis sur le sujet. Car les parties le perçoivent indirectement par le déroulement de la médiation. De plus, le médiateur n'a même pas à donner son avis car les parties ont déjà fait l'exercice d'évaluation à la lumière de la jurisprudence qu'elles connaissent. C'est dire que les parties s'attardent effectivement à déterminer les droits applicables, et qu'elles le font de façon autonome. Ce n'est pas l'avis du médiateur à proprement dit qui influence.

Quant au climat des relations de travail, les résultats de cette recherche sont décevants. La recherche de L'Écuyer (1990) nous transmettait qu'un demi espoir: dans 50% des cas, on pouvait espérer une amélioration du climat des relations de travail suite à la médiation pré-arbitrale des griefs. Considérant le mode de résolution des griefs en médiation pré-arbitrale par les parties orienté vers les droits, l'impact sur le climat des relations de travail était difficilement espérable. Ainsi, pour confirmer les statistiques de L'Écuyer, nous apprenons que la médiation pré-arbitrale des griefs n'est pas l'outil désigné pour redresser le climat des relations de travail. Ce n'est d'ailleurs pas son objectif premier. Il semble qu'il faille s'en remettre à un autre outil, la médiation préventive par exemple.

Malgré ce qui vient d'être dit, si les parties désirent un effet de la médiation pré-arbitrale des griefs sur le climat des relations de travail, il apparaît essentiel que les principaux impliqués, soit le plaignant et son superviseur immédiat, soient présents aux séances de médiation. Tel que déjà mentionné, au centre hospitalier où les questions ont été pré-testées, les personnes impliquées dans les griefs venaient exposer leur position respective. Et ils remarquaient une amélioration du climat des relations de travail.

La présence de ces personnes est bénéfique à plusieurs points de vue. D'abord, si on veut espérer un travail sur les intérêts, il est normal de penser que les principaux intéressés viennent eux-mêmes soumettre leur position et discuter des irritants. De plus, il a été question de l'influence du médiateur sur les mandants, par l'intermédiaire des porte-parole. En étant présentes aux séances de médiation, le médiateur a un effet direct sur les personnes impliquées dans les griefs. Par la suite, on peut espérer un transfert de cet effet dans les relations quotidiennes, au sein des unités de l'organisation. Finalement, lorsque les personnes impliquées dans les griefs assistent aux séances de médiation, elles s'approprient des stratégies et des techniques du médiateur et le transfert peut, lui aussi, s'effectuer dans le quotidien.

Avenues de recherches futures

Comme il se doit, le design de cette recherche a été conçu en fonction des questions de recherche. Il ne permet évidemment pas de répondre à d'autres questions connexes ou de contre-vérifier nos conclusions. C'est pourquoi quelques avenues de recherche seraient intéressantes à explorer.

L'une de nos conclusions porte sur l'importance de la présence du plaignant et de son superviseur immédiat afin de réconcilier les intérêts et de régler les griefs. On peut même en espérer un effet sur le climat des relations de travail. Un « design » de recherche mettant en parallèle une situation dans laquelle ces intervenants seraient présents et une situation où ils seraient absents, serait intéressant pour vérifier cette hypothèse.

Une autre avenue intéressante à aborder serait celle du double rôle du médiateur-arbitre. Est-ce que les parties se concentrent davantage sur les droits lorsque le médiateur qui est devant eux a le pouvoir de donner son avis sur la sentence arbitrale future? Attendent-ils uniquement le pré-verdict?

Le cas étudié ne nous permettait pas de vérifier cette question puisque le médiateur n'avait pas ce double rôle et qu'il n'était pas particulièrement porté à donner son avis. Par contre, les parties arrivaient difficilement à s'en détacher. La question est: est-ce que ce double rôle renfermerait davantage les parties dans la recherche des droits à appliquer?

Relativement au climat des relations de travail, les avenues de recherche sont nombreuses. Nos prétentions relativement à cette question étaient bien modestes. Il suffisait de faire un lien entre l'acquisition des techniques de communication, de résolution de problèmes et de négociation et l'amélioration du climat des relations de travail. C'est la seule variable à laquelle nous nous attardions. Cependant, on pourrait penser à d'autres variables favorisant l'amélioration du climat des relations de travail. Que penser du simple fait d'un resserrement des liens et du désir de travailler conjointement à la suite d'une expérience positive? Et de la satisfaction du plaignant d'avoir enfin été écouté? Une recherche pourrait s'attarder entièrement à l'amélioration du climat des relations de travail suite à une expérience de médiation pré-arbitrale des griefs. Et, dans l'alternative d'une réponse positive, il faudrait comprendre les processus menant à cette amélioration.

BIBLIOGRAPHIE

Association des hôpitaux du Québec (1985), *Gestion des ressources humaines en milieu hospitalier: bilan et perspectives*, Rapport interne.

Bartunek, J. M., Benton, A. A. & Keys, C. B. (1975), « Third Party Intervention and the Bargaining Behavior of Group Representatives », *Journal of conflict resolution*, vol. 19, #3, pp. 532-557.

Beaulieu, M.-L. (1955), *Les conflits de droit dans les rapports collectifs du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval.

Belout, Adnane (1994), « L'évaluation des services des ressources humaines dans le milieu hospitalier québécois par l'approche « Constituantes multiples » », thèse de doctorat à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Bergeron, Jean-Guy (1990), « Réflexions sur l'arbitrage de griefs, le rôle des procureurs à l'arbitrage et la médiation arbitrale », texte de la conférence présentée au XXI^{ème} Colloque de l'École de relations industrielles, le 23 novembre 1990, 11 pages.

Block, R. & J. Stieber (1987), « The Impact of Attorneys and Arbitrators on Arbitration Awards », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, pp. 543-555.

Bourque, R., Bergeron, J.-G., Grant, M. et Lambert, N. (1995), « L'efficacité des procédures de règlement des griefs: Résultats d'une étude empirique dans les secteurs de l'hôtellerie et des services municipaux », document de recherche de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, # 95-02, mars, 98 pages.

Brett, J.M., Drieghe, R. & Shapiro, D. L. (1986), « Mediator Style and Mediator Effectiveness », *Negotiation Journal*, vol. 2, #3, pp. 277-285.

Brett, J.M. & Goldberg S.B. (1983), « Grievance Mediation in the Coal Industry - A Field Experiment », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 37, #1, pp. 49-69.

Brett, J.M., Goldberg, S.B. & Ury, W. (1980), « Mediation and Organizational Development: Models for Conflict Management » dans *Proceedings of the 33rd Annual Winter Meeting of the Industrial Relations Research Association*, 5-7 septembre 1980, pp.195-202.

Briggs, S. & Koys, D. J. (1989), « What Makes Labor Mediators Effective? », *Labor Law Journal*, vol. 40, #8, pp. 517-520.

Cancio, H. R. (1959), « Some Reflections on the Role of Mediation », *Labor Law Journal*, vol. 10, #10, pp. 720-723.

Caraway, John M. (1989), « Grievance Mediation: Is It Worth Using? », *Journal of Law & Education*, vol. 18, pp. 495-502.

Carnevale, David G. (1993), « Root Dynamics of Alternative Dispute Resolution: An Illustrative Case in the U.S. Postal Service », *Public Administration Review*, vol. 53, #5, sept./oct, pp. 455-461.

Carneval, Peter J. D. (1986), « Strategic Choice in Mediation », *Negotiation Journal*, vol. 2, #1, pp. 41-56.

D' Aoust, C. et al. (1983), *La médiation pré-arbitrale en matière de conflits de droit (griefs)*, recueil des textes de la journée d'étude de l'École de Relations industrielles de l'Université de Montréal du 11 mars 1983, document de travail #6.

Dastmalchian, A. Adamson; R. & Blyton, P. (1986), « Developing a Measure of Industrial Relations Climate », *Relations industrielles*, vol. 41, #4, pp. 851-859.

Désilets, R., L'Écuyer, P. (1990), « Nouvelle approche: la médiation », dans *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, CRI, pp. 419-440.

Dilts, D. A. & Karim, A. (1990), « The Effect of Mediator's Qualities and Strategies on Mediation Outcomes », *Industrial Relations*, vol. 45, #1, pp. 22-37.

Dion, G., *Dictionnaire canadien des relations du travail*, deuxième édition, Québec, Presses de l'Université Laval, 1986.

Faculté des études supérieures, *Procédure de présentation des mémoires et des thèses - Guide de présentation*, Université de Montréal, 62 pages.

Feuille, P. (1992), « Why Does Grievance Mediation Resolve Grievances? », *Negotiation Journal - On the Process of Dispute Settlement*, vol. 8, #2, avril, pp. 131-145.

Feuille, P. (1993), « The Real and Substantial Benefits of Grievance Mediation - Reply », *Negotiation Journal - On the Process of Dispute Settlement*, vol. 9, #2, avril, pp. 183-184.

Feuille, P. et Kolb, Deborah M. (1994), « Waiting in the Wings: Mediation's Role in Grievance Resolution », *Negotiation Journal*, vol. 10, #3, juillet, pp. 249-263.

Gandz, J. & Whitehead, J. D. (1982), « The Relationship Between Industrial Relations Climate and Grievance Initiation and Resolution », dans *Proceedings of the 34th annual meeting of the Industrial Relations Research Association*, Madison, pp. 320-328.

Goldberg, S.B. & Brett J.M. (1983), « An Experiment in the Mediation of Grievances », *Monthly Labor Review*, vol. 106, #3, pp. 23-30.

Goldberg, S.B. (1982), « The Mediation of Grievances Under a Collective-Bargaining Contract - An Alternative to Arbitration », *Northwestern University Law Review*, vol. 77, #3, pp. 70-315.

Goldberg, S.B. (1989), « Grievance Mediation: A Successful Alternative to Labor Arbitration », *Negotiation Journal - On the Process of Dispute Settlement*, vol. 5, #1, janvier, pp. 9-15.

Graham, H. & Perry, J. (1993), « Interest Arbitration in Ohio, The Narcotic Effect Revisited », *Journal of collective Negotiations*, vol. 22, #4, pp. 323-326.

Gregory, Gordon A. & Heinen, Mark (1991), « Counterpoint: Response to Mediator Caraway », *Journal of Law & Education*, vol. 20, pp. 97-101.

Hameed, S. & Sen, J. (1987), « A Power Theory of Third Party Intervention in Labour Management Relations », *Relations Industrielles*, vol. 42, #2, pp. 243-255.

House, Nancy C. (1992), « Grievance Mediation: AT&T's Experience », *Labor Law Journal, IRRA Spring meeting*, vol. 43, #8, août, pp. 491-495.

Karim, A. & Pegnetter, R. (1983), « Mediator Strategies and Qualities and Mediation Effectiveness », *Industrial Relations*, vol. 22, #1, pp. 105-114.

Kochan, T. A., H. C. Katz & R. B. McKersie (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.

Kolb, Deborah M. (1981), « Roles Mediators Play: State and Federal Practice », *Industrial Relations*, vol. 20, #1, pp. 1-17.

Kolb, Deborah M. (1989), « How Existing Procedures Shape Alternatives: the Case of Grievance Mediation », *Journal of Dispute Resolution*, annuel, pp. 59-87.

L'Écuyer, P. (1990), « La médiation pré-arbitrale des griefs - Un aperçu des résultats obtenus à ce jour », *Le marché du travail*, vol. 11, #4, pp. 6-10 et 75-76.

L'Écuyer, P. (1992), « L'amélioration des relations de travail à la suite de la médiation préventive », *Le marché du travail*, juin, pp. 6-8 et 67-70.

Martin, J. E. & Biasatti, L. L. (1979), « A Hierarchy of Important Elements in Union-Management Relations », *Journal of Management*, vol. 5, #2, pp. 229-240.

Meltz, Noah M. (1993), « Industrial Relations Systems as a Framework for Organizing Contributions to Industrial Relations Theory », dans *Industrial Relations Theory: It's Nature, Scope and pedagogy*, Press/Rutgers University, éd. Roy J. Adams & Noah, pp. 161-182.

Morin, Fernand *et al.* (1994), « La médiation des griefs », recueil des textes de la conférence du 3 novembre 1994 par Les éditions Yvon Blais inc.

Nicholson, N. (1979), « Industrial Relations Climate: a Case Study Approach », *Personnel Review*, vol. 8, pp. 20-25.

Perez, F. A. (1959), « Evaluation of Mediation Techniques », *Labor Law Journal*, vol.10, #10, pp. 716-720.

Quinn, Thomas J.; Rosenbaum, Mark & McPherson, Donald S. (1990), « Grievance Mediation and Grievance Negotiation Skills: Building Collaborative Relationships », *Labor Law Journal*, vol. 41, #11, novembre, pp. 652-772.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 273 pages.

Roberts, Matthew T.; Wolters, Roger S.; Holley, William H. Jr. & Feild, Hubert S. (1990), « Grievance Mediation: a Management Perspective », *Arbitration Journal*, vol. 45, #3, septembre, pp. 15-23.

Robinson, Betty D. (1992), « Considering Grievance Mediation », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 5, #2, juin, pp. 143-154.

Ross, Claudette (1992), « Vision stratégique de la règle de droit en négociation collective et en conciliation au Québec », thèse de doctorat à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Schmedemann, Deborah A. (1987), « Reconciling Differences: The Theory and Law of Mediating Labor Grievances », *Industrial Relations Law Journal*, vol. 9, #4, pp. 523-595.

Schwieger, Earle D. (1986), « New Concepts in Dispute Resolution », *Labor Law Journal, IRRA Spring meeting*, vol. 37, #8, août, pp. 515-520.

Silberman, Allan D. (1989), « Breaking the Mold of Grievance Resolution: a Pilot Program in Mediation », *Arbitration Journal*, vol. 44, #4, décembre, pp. 40-45.

Skratek, S. (1987), « Grievance Mediation of Contractual Disputes in Washington State Public-Education », *Labor Law Journal*, vol. 38, #6, pp. 370-376.

Skratek, S. (1990), « Grievance Mediation - Does it Really Work? », *Negotiation Journal - On the Process of Dispute Settlement*, vol. 6, #3, pp. 269-280.

Skratek, S. (1993), « Grievance Mediation: How to Make the Process Work for You », *Labor Law Journal, IRRA Spring meeting*, vol. 44, #8, août, pp. 507-511.

Trudeau, G., "L'avenir des tribunaux de relations industrielles au Québec", dans *Rapport du 28e congrès de l'Association canadienne des relations industrielles- Les relations industrielles et les femmes*, Kingston (Ontario), 2-4 juin 1991, Donald Carter, 1992, pp. 25-39.

Ury, W., Brett, J. M. & Goldberg S. B. (1993), *Getting Disputes Resolved*, Cambridge, Massachussets, 3ième édition, 201 pages.

Valtin R. (1993), « The Real and Substantial Benefits of Grievance Mediation », *Negotiation Journal - On the Process of Dispute Settlement*, vol. 9, #2, avril, pp. 179-183.

Wall J.A. & Lynn A. (1993), « Mediation - A Current Review », *Journal of conflict resolution*, vol. 37, #1, mars, pp. 160-194.

Yin, Robert K. (1989), *Case Study Research - Design and Methods*, 1984, ré-édité 1989, Sage Publications Inc., 166 pages.

Zirkel, Perry A. (1991), « Counterpoint: Introduction », *Journal of Law and Education*, vol. 20, #1, hiver, pp. 95-101.

ANNEXES

ANNEXE I: LETTRE D'ENTENTE

LETTRÉ D'ENTENTE NO 11

RELATIVE À LA PROCÉDURE ACCÉLÉRÉE DE
RÉGLEMENT DES GRIEFS

- 1- Dans un délai de soixante (60) jours de la date d'entrée en vigueur de la convention collective, le greffier confirme avec chaque établissement et syndicat local la liste de leurs griefs inscrits au Greffe et logés en vertu des conventions collectives antérieures.
- 2- Les parties locales disposent d'un délai de quatre-vingt-dix jours à compter du 1^{er} septembre 1990 pour tenter de régler les griefs, étant compris que chaque règlement constitue un cas d'espèce.
- 3- Au terme de cette période, les parties doivent recourir à la médiation si 75% de l'ensemble des griefs n'a pas été réglé et que le nombre de griefs encore en suspens est supérieur à vingt (20).
- 4- Dans les dix (10) jours de l'expiration du délai prévu au paragraphe 2, les parties choisissent la personne devant agir à titre de médiateur. À défaut d'entente, l'une ou l'autre des parties demande au Ministre du Travail de procéder à la nomination du médiateur à même la liste des conciliateurs et médiateurs du ministère; il peut également nommer une des personnes suivantes:
 - Gilles Lavoie
 - Bernard Lefebvre

- Claudette Ross
- Denis Tremblay
- Yvan Blain

- 5- Dans l'éventualité où des frais et honoraires doivent être payés au médiateur, ceux-ci ne sont pas à la charge de la partie syndicale.
- 6- Sur accord des parties, la médiation peut porter également sur des griefs non inscrits au Greffe.
- 7- Le médiateur doit remettre son rapport aux parties dans les quarante-cinq (45) jours de son entrée en fonction. Ce rapport doit faire état des griefs non réglés et peut contenir des recommandations en vue de solutionner une partie ou la totalité des griefs. Ce rapport ne peut de façon partielle ou complète être utilisé devant un arbitre.
- 8- Dans les dix (10) jours de la réception du rapport du médiateur, les parties se rencontrent pour voir à l'application des recommandations, s'il y a lieu.
- 9- Au terme de ce délai, les parties conviennent que les griefs qui ont été soumis au médiateur et qui n'ont pas fait l'objet d'une entente sont régis par les dispositions suivantes:
 - a) les parties s'entendent sur le choix d'un arbitre et procèdent selon les dispositions prévues à l'article 11 de la convention collective;
 - b) à défaut d'entente entre les parties sur le choix d'un arbitre dans un délai de quinze (15) jours:

- i) les griefs inscrits antérieurement au Greffe sont réinscrits selon l'ordre initial dans lequel ils avaient été soumis;
- ii) les griefs non inscrits au Greffe le sont selon l'ordre chronologique de la date de dépôt.

10- Les délais prévus à la présente procédure peuvent être modifiés sur accord des parties.

11- Les griefs découlant de l'application de la Loi concernant la rémunération dans le secteur public (Loi 70), celle concernant les conditions de travail dans le secteur public (Loi 105) et celle assurant le maintien des services essentiels dans le secteur de la Santé et des Services sociaux (Loi 160) ainsi que ceux découlant de l'application de l'article 48 de la convention collective 1979-1982 ne sont pas soumis à la présente procédure.

ANNEXE II: QUESTIONNAIRES

QUESTIONNAIRE 1: PARTICIPANTS AUX SEANCES DE MEDIATION**Question générale d'introduction**

- Quel sont les éléments dans le travail du médiateur qui vous ont amené à régler les griefs?

Processus de règlement des griefs en médiation (Intervention du médiateur)

- Pourquoi avez-vous réussi à vous entendre sur le règlement d'un grief en médiation alors qu'auparavant, vous n'y arriviez-pas?
- Quelles sont les techniques utilisées par le médiateur pour vous amener vers un règlement?
- Dans votre cas, quelles techniques ont été les plus efficaces?
- Quelles techniques ont été utilisées plus fréquemment?

« Peak-a-boo Arbitration »

- Est-ce que le médiateur vous a exposé comment le grief serait résolu en arbitrage? Souvent?
- Est-ce que le résultat possible en arbitrage a influencé la possibilité de s'entendre en médiation?
- Est-ce que le médiateur est également arbitre?

Acquisition de nouvelles techniques de négociation, de communication et de résolution de problèmes

- Avez-vous acquis de nouvelles façons de régler des problèmes à l'aide de la médiation? Si oui, précisez?
- Si oui, est-ce que ces techniques ont été utilisées par la suite?
- Avez-vous et continuez-vous d'utiliser ces techniques dans la procédure interne de résolution de griefs ou dans d'autres circonstances?

QUESTIONNAIRE 2: CHEFS DE SERVICE**Procédure habituelle de règlement des griefs**

- Quelle est la procédure lorsqu'un employé de votre service grief dépose un grief?
- Quel est le rôle du coordonnateur en relations de travail dans le règlement d'un grief?
- Quel est votre rôle?
- Est-ce que le coordonnateur aux relations de travail vous conseille?
- Quelle influence ont pour vous les conseils du coordonnateur aux relations de travail?
- Qui prend la décision finale?

Procédure de règlement des griefs lors de la médiation

- Vous aviez des griefs qui ont été étudiés en médiation. Comment avez-vous été impliqué dans la procédure de médiation?
- Avez-vous assisté à une séance de médiation?
- Est-ce que certains des griefs soumis ont été réglés? Dans quelle proportion?
- Pourquoi avez-vous réglé des griefs en médiation alors qu'auparavant, vous n'arriviez pas à vous entendre?

Généralités sur la médiation

- Quels sont les différences entre la procédure interne de résolution des griefs et la médiation pré-arbitrale des griefs?
- Est-ce que la médiation a eu un effet sur votre façon de négocier les griefs ou tout autre problème dans votre service?
- Est-ce que la médiation a eu un effet sur les relations de travail dans votre service?

QUESTIONNAIRE 3: MEDiateUR**Éléments influençant le règlement des griefs en médiation**

- Quel sont les éléments dans votre travail qui ont amené les parties vers un règlement des griefs?
- Pourquoi les parties ont réussi à s'entendre sur le règlement d'un grief en médiation alors qu'auparavant, elles n'y arrivaient pas?
- Quelles techniques avez-vous utilisées pour amener les parties vers un règlement?
- À votre avis, qu'est-ce qui pourrait expliquer le blocage d'un règlement entre les deux parties?

Les mandants (superviseur pour la partie patronale/employé pour la partie syndicale)

- Est-ce que les mandants des parties étaient présents aux séances de médiation?
- Est-ce que les mandants des parties ont bloqué la possibilité de règlement que la médiation proposait ?

Dénouement possible en arbitrage

- Est-ce que vous avez exposé aux parties le dénouement possible du grief en arbitrage? À quelle fréquence?
- Est-ce que le dénouement possible en arbitrage a influencé la possibilité de règlement en médiation?

Enseignement aux parties

- Est-ce que, par la médiation, vous avez tenté d'enseigner aux parties de nouvelles façons de régler des problèmes à l'aide de la médiation?
- Si oui, précisez?
- Est-ce que habituellement ces techniques continuent d'être utilisées dans la procédure interne de résolution de griefs ou dans d'autres circonstances?

Relations entre les parties

- Comment qualifieriez-vous le climat de relations de travail entre les parties au centre hospitalier au moment de la médiation?
- Est-ce que les relations entre les parties ont été favorables ou défavorables au bon déroulement des séances de médiation?

**ANNEXE III: EXPLICATIONS AUX VARIATIONS DES COURBES D'ACTIVITE
DE PLAINTES AVANT GRIEFS, DE GRIEFS ET DE RECLAMATIONS**

REPRESENTANTS SYNDICAUX

	TRIM.	1	2
① ↑	#2, 1991	Prolongement de la convention collective par le gouvernement. Début de l'annonce de la fusion. Fermeture de la buanderie. Loi 160.	Fermeture de la buanderie.
② ↓	#4, 1991	Convention collective prolongée: tout fonctionne normalement.	?
③ ↓	#3, 1992	Période estivale. Aucun lien avec médiation pré-arbitrale des griefs.	?
④ ↑	#1, 1993	Vols? Postes refusés: ne répondent pas aux exigences.	Aucun lien avec médiation pré-arbitrale des griefs.
⑤ ↓	#3, 1993	Aucun lien avec médiation pré-arbitrale des griefs. Période estivale. Convention collective en cours: tout fonctionne normalement. Médiation pré-arbitrale des griefs: nouvelles procédures qui règlent certains problèmes pour de bon.	Aucun lien avec médiation pré-arbitrale des griefs. Période estivale.
⑥ ↑	#1, 1994	Élections provinciales. Insatisfaction: négociations promises en juin, mais on prolonge la convention collective. Phénomène saisonnier: rappel et vacances non octroyés pendant les fêtes. Changements technologiques: nouvelles exigences de postes non-justifiées.	?
⑦ ↑	#2, 1993	?	Octroi de poste de façon arbitraire.
⑧ ↑	#2, 1994	Transformation des postes: infirmière auxiliaire et préposé aux bénéficiaires.	Fusion et restrictions budgétaires: abolition de postes. Changements technologiques. Arrivée d'une nouvelle conseillère en dotation: plus pointilleuse. Nouveau conseiller syndical. Abolition de postes par attrition. Nouvelles politiques
⑨ ↑	#3, 1994	Abolition par attrition: poste non-remplacé ou remplacé par infirmière.	
⑩ ↑	#4, 1994		

REPRESENTANTS SYNDICAUX (SUITE)

	TRIM.	3	4
① ↑	#2, 1991	Fermeture de la buanderie. Loi 160. Renouvellement de la convention collective: demandes de reclassification. Nouvelle personne: erreurs dans l'octroi des remplacements.	Loi 160. Fermeture de la buanderie.
② ↓	#4, 1991		?
③ ↓	#3, 1992		Période estivale (remplacements en bloc et pas d'affichage de postes).
④ ↑	#1, 1993	Nouvelle politique: Certificat médical pour une absence pendant la période des fêtes. Phénomène saisonnier: Hausse après la période des fêtes. Printemps: affichage de poste et reclassification. Reclassifications refusées.	Aucun lien avec la médiation pré-arbitrale des griefs. Non remplacement et déplacement.
⑤ ↓	#3, 1993	Aucun lien avec médiation pré-arbitrale des griefs. Période estivale. Médiation pré-arbitrale des griefs: nouvelles procédures qui règlent certains problèmes pour de bon.	Période estivale.
⑥ ↑	#1, 1994	Annonce de la fusion. Phénomène saisonnier: après la période des fêtes. Nouvelle politique: Certificat médical pour une absence pendant la période des fêtes. Nouvelle personne: erreurs dans l'octroi des remplacements.	Coupures de postes: infirmière auxiliaire et préposé aux bénéficiaires.
⑦ ↑	#2, 1993	?	?
⑧ ↑	#2, 1994	Fusion: insécurité. Abolitions de postes de préposés aux bénéficiaires. Restructuration et compressions budgétaires: fermeture du service de soir à la cafétéria. Fusion: amène de nouveaux chefs de service, donc, problèmes.	Insatisfaction. Problèmes sérieux. Les gens sont découragés. Arrivée d'une nouvelle conseillère en dotation: plus pointilleuse.
⑨ ↑	#3, 1994		
⑩ ↑	#4, 1994		

REPRESENTANTS PATRONAUX			
-------------------------	--	--	--

	TRIM.	1	2
① ↑	#2, 1991	1990-1991: Demandes de reclassifications majoritairement refusées.	Loi 160. Fermeture de la buanderie.
② ↓	#4, 1991	?	?
③ ↓	#3, 1992	?	Période estivale.
④ ↑	#1, 1993	Aucun lien avec la médiation pré-arbitrale des griefs.	Nouvelle politique: Certificat médical pour une absence pendant la période des fêtes. Phénomène saisonnier: Liste annuelle officielle des années d'ancienneté: vérification et contestation.
⑤ ↓	#3, 1993	Aucun lien avec la médiation pré-arbitrale des griefs.	Période estivale.
⑥ ↑	#1, 1994	?	Nouvelle politique: Certificat médical pour une absence pendant la période des fêtes.
⑦ ↑	#2, 1993	?	?
⑧ ↑	#2, 1994	Annonce de la fusion.	Postes non affichés dans les 90 jours prévus à la convention collective.
⑨ ↑	#3, 1994		
⑩ ↑	#4, 1994		

CHEFS DE SERVICE			
	TRIM.	1	2
①	#2, ↑ 1991	Ne se souvient pas.	Fermeture de la buanderie. Ne se souvient pas.
②	#4, ↓ 1991		
③	#3, ↓ 1992		
④	#1, ↑ 1993		
⑤	#3, ↓ 1993		
⑥	#1, ↑ 1994		
⑦	#2, ↑ 1993		
⑧	#2, ↑ 1994		Fusion.
⑨	#3, ↑ 1994		
⑩	#4, ↑ 1994		

