

Université de Montréal

Le rôle du médiateur dans la médiation pré-arbitrale de griefs:
Le cas de l'hôpital Ste-Justine

Par
Justine Abel

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 2000

© Justine Abel, 2000

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

Le rôle du médiateur dans la médiation pré-arbitrale de griefs:
Le cas de l'hôpital Ste-Justine

Présenté par:
Justine Abel

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Gilles Trudeau	: Président-rapporteur
Jean-Guy Bergeron	: Directeur de recherche
Diane Veilleux	: Membre du jury

Mémoire accepté le: 14 décembre 2000

SOMMAIRE

En relations de travail, les parties utilisent différents moyens afin de résoudre leurs litiges. L'arbitrage de griefs est le moyen privilégié dans les conventions collectives. Cependant, la médiation pré-arbitrale de griefs est une alternative efficace qui permet de réduire les coûts et d'augmenter la satisfaction des parties. Le médiateur intervient alors afin d'aider les parties à solutionner des litiges qu'elles ne parvenaient pas à résoudre avant son intervention. Le rôle du médiateur est conséquemment important dans la processus de la médiation. Nous étudions ce rôle à partir de la question de recherche suivante: Comment un médiateur, en médiation pré-arbitrale des griefs, actualise sa conception de la médiation basée sur les intérêts?

Afin de répondre à cette question de recherche, nous avons élaboré un modèle d'analyse dans lequel les variables indépendantes sont la conception de la médiation du médiateur et les stratégies qu'il utilise ainsi que les conceptions des parties. La variable dépendante est le processus de médiation pré-arbitrale lui-même. Deux autres variables influencent le processus. Ces variables modératrices sont le climat des relations entre les parties et la difficulté d'interprétation des griefs. À partir du modèle d'analyse, nous avons formulé les propositions suivantes qui permettent de répondre à la question de recherche.

Pour que le processus de la médiation tende le plus possible vers les intérêts le médiateur qui a une conception basée sur les intérêts:

- 1) utilise des tactiques pour modifier les conceptions des parties vers un processus basé sur les intérêts;
- 2) utilise au maximum les tactiques qui rendent un médiateur efficace mais il les utilise dans le cadre de la résolution de problèmes;
- 3) utilise les tactiques de résolution de problèmes afin d'amener les parties vers les intérêts;
- 4) tente d'améliorer les relations de travail.

Nous pouvons formuler une autre proposition au sujet des griefs : plus le grief porte sur une question difficile à interpréter selon la convention collective, plus les tactiques seront efficaces et favoriseront des solutions basées sur les intérêts.

Nous étudions l'impact de la conception que se fait le médiateur de son rôle sur le déroulement de la médiation, ce qui nous oblige à formuler une dernière proposition. Si les parties ainsi que le médiateur adoptent la même vision de la médiation (droits ou intérêts) alors on postule que le médiateur sera plutôt passif. Si les parties entre elles n'adoptent pas la même conception que le médiateur alors on postule que le médiateur sera plus actif.

La vérification de ces propositions est réalisée par une étude de cas. Durant cette étude de cas, nous avons recueilli les données par le biais d'entrevues, de l'observation de trois séances de médiation ainsi que par l'analyse de documents.

L'analyse de ces données nous permet de conclure à la vérification de nos propositions. En effet, le médiateur actualise sa conception de la médiation basée sur les intérêts en étant actif et en utilisant des tactiques pour modifier les conceptions des parties vers un processus basé sur les intérêts. Il utilise au maximum les tactiques qui rendent un médiateur efficace mais il les utilise dans le cadre de la résolution de problèmes. Il utilise les tactiques de résolution de problèmes afin d'amener les parties vers les intérêts et il tente d'améliorer leurs relations de travail. De plus, lorsqu'il existe une difficulté réelle d'interprétation des griefs alors il est plus facile pour le médiateur d'amener les parties à tenir compte de leurs intérêts.

L'intérêt principal de notre recherche réside dans la possibilité d'analyser la façon dont un médiateur actualise sa conception de la médiation à l'aide du modèle d'analyse élaboré dans la présente recherche.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	I
Table des matières	III
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Remerciements	VII
Introduction	1
Chapitre un: la médiation pré-arbitrale des griefs	4
1.1 Médiation en général et pré-arbitrale	4
1.2 Médiation familiale	14
1.3 Résolution de problèmes	21
Chapitre deux: Modèle d'analyse	26
2.1 Définition des variables du modèle	28
2.1.1 Variable dépendante	28
2.1.2 Variables indépendantes	29
2.1.3 Variables modératrices	31
2.2 Propositions	31
Chapitre trois: méthodologie	34
3.1 Mode d'observation: l'étude de cas unique	34
3.2 Opérationnalisation des variables	35
3.2.1 Processus de la médiation	35
3.2.2 Conception du médiateur et actualisation	36
3.2.3 Conception des parties	44
3.2.4 Climat entre les parties	45
3.2.5 Difficulté d'interprétation du grief	46
Chapitre quatre: analyse	48
4.1 Contexte	48
4.2 Processus	49
4.2.1 Entrevues	49
4.2.2 Documents	56
4.2.3 Notes d'observation	63
4.3 Conception du médiateur	72
4.3.1 Entrevues	72
4.3.2 Documents	77

	IV
4.3.3 Notes d'observation	79
4.4 Conception de l'employeur	83
4.4.1 Entrevues	84
4.4.2 Documents	87
4.4.3 Notes d'observation	89
4.5 Conception du syndicat	92
4.5.1 Entrevues	92
4.5.2 Documents	96
4.5.3 Notes d'observation	97
4.6 Difficulté d'interprétation du grief	101
4.6.1 Entrevues	101
4.6.2 Documents	103
4.6.3 Notes d'observation	105
4.7 Climat entre les parties	110
4.7.1 Entrevues	110
4.7.2 Documents	114
4.7.3 Notes d'observation	114
4.8 Stratégies	115
4.8.1 Entrevues	115
4.8.2 Documents	121
4.8.3 Notes d'observation	123
Chapitre 5: Discussion	135
5.1 Analyse des propositions	136
5.2 Réponse à la question de recherche	148
Conclusion	151
Bibliographie	156
Annexes	VIII
Annexe I : Grille d'entrevue des parties	IX
Annexe II : Grille d'entrevue du médiateur	XII

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des tactiques qui influencent l'efficacité de l'intervention_____	12
Tableau 2 : Modèle interdisciplinaire de la médiation familiale_____	17
Tableau 3 : Principales stratégies, attitudes et tactiques en médiation_____	20
Tableau 4 : Processus de la négociation collective_____	23
Tableau 5 : Tactiques distributives et intégratives_____	24
Tableau 6 : Effet des tactiques sur le processus_____	39
Tableau 7 : Processus de la médiation_____	72
Tableau 8 : Conception du médiateur_____	82
Tableau 9 : Conception de l'employeur_____	91
Tableau 10 : Conception du syndicat_____	100
Tableau 11 : Difficulté d'interprétation du grief_____	108
Tableau 12 : Climat entre les parties_____	115
Tableau 13 : Tactiques du médiateur_____	131
Tableau 14 : Impact des tactiques sur le processus_____	139
Tableau 15 : Processus de la négociation collective_____	143
Tableau 16 : Tactiques distributives et intégratives_____	144

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle d'analyse _____ 27

REMERCIEMENTS

La réalisation d'une telle recherche nécessite la collaboration de plusieurs personnes. La première personne que je tiens à remercier est le médiateur, Me André Ladouceur, qui a accepté de me rencontrer à plusieurs reprises, non seulement pour discuter du cas de l'hôpital Ste-Justine mais également de son expérience en tant que médiateur en général et ce, dès l'étape de l'élaboration du projet de recherche.

Je suis également reconnaissante envers le représentant de l'employeur ainsi que la représentante du syndicat CSN de l'hôpital Ste-Justine qui m'ont permis d'assister aux séances de médiation et qui ont accepté de bon gré de me rencontrer afin de discuter de l'expérience vécue. Leur collaboration était essentielle à la réalisation de cette recherche.

L'élaboration du projet de recherche, sa réalisation ainsi que la rédaction du mémoire auraient été impossible sans l'appui de Monsieur Jean-Guy Bergeron. En effet, le directeur est le seul dont la compréhension du sujet de recherche est assez profonde pour en discuter et avec qui il est possible de résoudre les difficultés qui s'y rattachent. Il a su fournir une aide précieuse qui est grandement appréciée. Je désire aussi remercier les membres du jury, Monsieur Gilles Trudeau et Madame Diane Veilleux.

Les membres de mon entourage immédiat ont aussi participé à la réalisation de cette recherche et ce, souvent à leur insu. Sans leur support et leurs encouragements, il aurait été bien difficile de parvenir à compléter ce projet. Finalement, j'aimerais remercier Marie-Josée qui a gracieusement accepté d'agir à titre de correctrice.

INTRODUCTION

En relations industrielles on assiste, comme dans plusieurs autres domaines, à une plus grande utilisation de nouveaux modes de résolution des conflits. Dans cette perspective, les relations de travail sont amenées elles aussi à adopter des modes de résolution des conflits qui sont plus efficaces, moins coûteux et dont l'issue est plus satisfaisante pour les parties. La médiation pré-arbitrale des griefs s'insère dans le cadre de ces nouveaux modes de résolutions des conflits. C'est pourquoi il est pertinent d'étudier ces questions qui d'ailleurs ont fait couler beaucoup d'encre surtout sur les grands principes à la base de ces nouveaux modes. Par contre, les différentes particularités de ces modes n'ont pas encore fait l'objet de beaucoup d'études ce qui rend le sujet d'autant plus intéressant d'étudier. La médiation pré-arbitrale des griefs est l'objet de peu d'études, en comparaison avec les nouvelles méthodes de négociation, ce qui rend son étude très pertinente.

Nous désirons nous pencher sur une dimension spécifique de la médiation pré-arbitrale des griefs, soit le rôle que joue le médiateur dans le processus. À cette fin, nous avons formulé la question de recherche suivante :

Comment un médiateur, en médiation pré-arbitrale des griefs, actualise sa conception de la médiation basée sur les intérêts?

Nous sommes intéressés par la façon dont le médiateur agit afin d'actualiser sa conception de la médiation lors de son déroulement. Nous étudions, sur le terrain, la façon dont le médiateur actualise sa propre conception de la médiation ainsi que les impacts de cette actualisation.

Cette question de recherche résulte d'une problématique intéressante. En effet, la médiation pré-arbitrale des griefs est un mode alternatif de résolution des conflits qui est né de l'insatisfaction des parties face à l'arbitrage des griefs. L'arbitrage devait permettre, entre autres, la résolution des conflits de façon plus rapide et moins coûteuse (Goldberg (1982); Skratek (1987); Skratek (1990)). Dans plusieurs cas, il ne répond plus efficacement aux besoins des parties car le processus est trop lent, trop coûteux et trop complexe (trop «judiciarisé»). De plus, les règlements en arbitrage ne

visent pas à solutionner les problèmes sous-jacents qui peuvent donner naissance aux griefs.

Les recherches en relations industrielles ont étudié la question de la médiation, en général et des griefs, sous différents aspects. Shapiro, Drieghe et Brett (1985), ont étudié la croyance selon laquelle la médiation est un art. Ils concluent que la médiation est plus qu'un art car elle se compose de comportements et de stratégies de la part du médiateur. Plusieurs autres auteurs se sont penchés sur les comportements des médiateurs et de leurs impacts sur la médiation, dont Dilts et Karim (1990). Ces derniers croient que l'efficacité de la médiation dépend du comportement et des qualités du médiateur.

Ross et Brossard (1995) déplorent le fait que la recherche néglige d'étudier l'impact des comportements et des objectifs des parties sur l'efficacité de la médiation. Ils concluent que l'efficacité de la médiation est affectée par les comportements et les objectifs des parties.

Dans son étude de la médiation pré-arbitrale des griefs en milieu hospitalier, Roberge (1995) constate que les parties restent concentrées sur leurs droits même lorsque le médiateur tente de faire porter la médiation sur leurs intérêts. Nous postulons qu'il existe une évolution dans la relation entre le médiateur et les parties ainsi qu'entre les parties. En présence d'un médiateur qui favorise une approche dans laquelle les intérêts sont prédominants, les parties évoluent de la prise en considération des droits uniquement vers la reconnaissance des intérêts et vers la solution des problèmes sous-jacents aux griefs.

Dans ce contexte de progression de la relation entre le médiateur et les parties, le médiateur tente de faire progresser les parties vers sa propre conception de la médiation. Ceci explique le fait que le médiateur intervient peu si les parties adoptent une conception similaire à la sienne et qu'il intervient plus fréquemment lorsque les parties adoptent une approche différente de la sienne.

Nous désirons donc étudier l'interaction des conceptions entre les parties et le médiateur et les effets de ces conceptions sur la médiation en soi. Par conséquent,

nous devons inclure les conceptions du médiateur et des parties dans notre modèle d'analyse.

Afin de répondre à la question de recherche, nous procéderons à l'étude de la littérature existante au sujet de la problématique soulevée. La littérature nous permettra de présenter un modèle d'analyse. Ce dernier sera suivi de la méthodologie utilisée. Nous procéderons ensuite à l'analyse des résultats pour terminer par la discussion dans laquelle nous répondons à la question de recherche.

CHAPITRE 1 : LA MÉDIATION PRÉ-ARBITRALE DES GRIEFS

Afin de répondre à la question de recherche nous devons cerner différents aspects de la médiation pré-arbitrale des griefs. À cette fin, il faut étudier premièrement la médiation en général puisque la médiation pré-arbitrale est tout simplement une application particulière des principes généraux de la médiation. Ensuite, nous étudions plus spécifiquement la médiation pré-arbitrale. Cette démarche nous permet de dégager les concepts importants et nécessaires pour trouver une réponse à la question de recherche. De plus, comme nous désirons étudier l'actualisation de la conception du médiateur, nous devons accorder une importance particulière aux stratégies et tactiques utilisées par les médiateurs. Nous faisons une brève étude de la médiation familiale afin d'établir une liste des stratégies et des tactiques utilisées par les médiateurs. Finalement, nous devons traiter de la résolution de problèmes telle qu'appliquée aux relations industrielles pour situer notre sujet dans le cadre des nouveaux modes de résolution des conflits et pour déterminer comment le médiateur l'utilise afin d'actualiser sa conception.

1.1 Médiation en général et médiation pré-arbitrale des griefs

Les auteurs classiques au niveau de la médiation en général sont Brett, Ury, Goldberg, Kolb et Feuille. Kolb (1983) affirme que le médiateur peut adopter deux rôles soit actif ou passif. Selon Feuille (1992) et Feuille et Kolb (1994) la conclusion d'un règlement survient en médiation car le médiateur donne son avis aux parties sur le dénouement qu'il prévoit en arbitrage. Les parties n'acquièrent pas d'habiletés nouvelles de résolution des conflits.

Selon Robinson (1992), le médiateur enseigne de nouvelles méthodes de résolution des conflits aux parties. Schemedeman (1987) partage cette perspective du rôle éducatif du médiateur. Quinn, Rosenbaum et McPherson (1990) ainsi que Goldberg (1982) et Robinson (1992) partagent cette conclusion à l'effet que la médiation pré-arbitrale des griefs permet l'acquisition de techniques de résolution de problèmes.

Il existe deux modèles d'analyse dominants. Le premier est celui de Ury, Brett & Goldberg (1993). Les auteurs identifient trois fondements pour résoudre les conflits, soit les droits, la relation de pouvoir et les intérêts. Les trois paramètres sont liés et la

résolution de problèmes se fait en fonction des trois. Les intérêts des parties sont importants pour résoudre les conflits.

Le deuxième modèle est celui de Feuille (1992) et de Feuille et Kolb (1994) et Kolb (1989). Ces auteurs utilisent les mêmes paramètres que Ury, Brett & Goldberg (1993), mais ils croient, qu'en pratique, le médiateur n'enseigne pas la résolution de problèmes. Il ne se concentre pas sur les intérêts, mais il annonce plutôt l'issue qu'il prévoit en arbitrage pour convaincre les parties d'en arriver à un règlement. L'approche de Kolb accentue les droits.

Roberge (1995) a étudié l'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs. Elle note que les parties éprouvent de la difficulté à se détacher des résultats qu'elles prévoient obtenir en arbitrage. Selon l'auteur, les parties se concentrent sur leurs droits même lorsque le médiateur se concentre sur les intérêts. Roberge signale que la relation entre les représentants et leurs mandants est une variable importante. En effet, si une des parties a des mandats très limités et qu'elle doit continuellement retourner consulter ses mandants alors le processus peut en être affecté. L'auteur affirme également que les qualités personnelles du médiateur influencent son pouvoir. Roberge n'a pas constaté d'amélioration du climat des relations de travail dans son étude contrairement à ce qu'elle avait observé dans la littérature. Quinn, Rosenbaum et McPherson (1990) concluent que la médiation pré-arbitrale des griefs entraîne une plus grande satisfaction des parties dans la négociation des règlements des griefs et, conséquemment, une amélioration des relations de travail en général. Dans une recherche de L'Écuyer (1992), menée par le ministère du travail, l'auteur conclut aussi à une amélioration du climat des relations de travail.

La littérature traite de la présence du plaignant et de son superviseur durant les séances de médiation. En effet, Skratek (1990) conclut que la présence des principaux intéressés devrait être obligatoire. Les expériences durant lesquelles les plaignants étaient présents aux séances de médiation présentaient des taux de règlements élevés (Robinson, 1992; Caraway, 1989 et Goldberg, 1983).

Shapiro, Drieghe et Brett (1985) soulignent que certains médiateurs se contentent de donner leur opinion aux parties alors que d'autres commencent par faire de la médiation basée sur les intérêts pour ensuite, si elle échoue, donner leur opinion.

Selon ces auteurs, les médiateurs ont un répertoire de stratégies qu'ils utilisent en fonction de l'issue qu'ils croient prévoir si le conflit était entendu en arbitrage. Ils constatent que les médiateurs adoptent des techniques et des «patterns», ce qui permet de conclure que la médiation est beaucoup moins un art qu'une série de comportements déterminés.

Brett, Barsness, Stephen et Goldberg (1996) ont étudié l'efficacité de la médiation. Ils affirment qu'il existe deux types de médiation. Le premier est lorsque la médiation est uniquement basée sur les intérêts et l'autre survient lorsque la médiation est basée sur les intérêts, mais est accompagnée de la prévision du résultat en arbitrage. Les auteurs concluent que la médiation basée sur les intérêts accompagnée de la prévision du résultat en arbitrage permet de résoudre un nombre supplémentaire de causes. Par contre, la différence entre les deux n'est pas très importante.

Il existe, parmi les médiateurs, une controverse au sujet du rôle qu'ils devraient jouer. Certains sont d'avis que le médiateur doit favoriser un règlement, qu'il soit équitable ou non (Patton, 1982), alors que d'autres croient que le médiateur doit guider les parties vers un règlement équitable, c'est-à-dire conforme à leurs intérêts (Wall, 1981).

L'étude de Holzworth (1983) a fourni un support limité à la conclusion que les stratégies et les caractéristiques des médiateurs sont des déterminants importants de l'issue de la médiation. Hiltrop (1985) a utilisé des données britanniques et a suggéré que les parties et les questions en litige sont les facteurs les plus importants pour les résultats de la médiation. Cependant, l'étude de Hiltrop ne portait pas spécifiquement sur les facteurs stratégiques de la médiation. L'étude de Kochan et de Jicks (1978) souligne que les stratégies et les caractéristiques du médiateur sont des facteurs importants du succès de la médiation, mais seulement lorsqu'on les considère dans le contexte des autres déterminants.

Dans le modèle d'analyse, il faudra tenir compte de la conception du médiateur qui peut tendre vers les droits, vers les intérêts ou être un mélange des deux. De plus, cette conception sera un facteur déterminant dans le choix des stratégies et des tactiques adoptées par le médiateur. En effet, certaines stratégies influencent le processus en introduisant une dimension dominante des droits, d'autres introduisent

une dimension dominante pour les intérêts et d'autres ne font que rendre la médiation efficace.

Selon Ross et Brossard (1995), la recherche qui porte sur la conciliation a trop accentué le rôle du conciliateur et pas suffisamment celui des parties. Les auteurs montrent que chacune des parties poursuit les mêmes objectifs par la conciliation. L'objectif principal est celui de la persuasion. Le comportement des parties est analysé sous l'angle des tactiques. Une stratégie est définie comme une succession de nombreuses tactiques. Les parties ont des comportements très semblables dans leur intégration de la conciliation dans le processus global de la négociation. Les parties adoptent des comportements particuliers en ce qui concerne l'accès au processus. Le syndicat prend le plus souvent l'initiative de demander la conciliation. La composition et les pouvoirs des comités de négociation varient aussi chez les parties. Le syndicat a habituellement un représentant expérimenté externe à l'entreprise. De plus, le représentant syndical bénéficie d'une plus grande latitude pour exprimer en conciliation la position de ses mandants. Les parties ont des approches assez similaires au sujet du contenu de la conciliation.

Ross et Brossard (1995) tirent quatre grandes conclusions au sujet de l'influence des objectifs et des comportements sur l'efficacité de la conciliation.

- 1) L'influence des comportements est prépondérante par rapport aux objectifs sur l'efficacité de la conciliation.
- 2) La partie syndicale joue un rôle déterminant par rapport à la partie patronale au sein du mécanisme.
- 3) Dans la majorité des cas le comportement de la partie syndicale a plus d'influence que celui de la partie patronale.
- 4) L'influence des facteurs plus subjectifs, c'est-à-dire reliés aux parties sont aussi importants que les facteurs objectifs, de nature contextuelle.

Ross et Brossard concluent que les parties sont aussi actives que le conciliateur et qu'elles ne semblent pas désirer lui concéder l'initiative. Les comportements ont un impact plus grand que les objectifs des parties sur l'efficacité de la conciliation. Les parties n'abordent pas nécessairement la conciliation avec pour objectif unique de diminuer la distance qui les sépare. Elles visent l'atteinte d'autres objectifs. Le comportement du syndicat a le plus de probabilité d'affecter l'issue de la conciliation et

il exerce la plus grande influence par l'utilisation de tactiques spécifiques. De là découle l'importance de tenir compte, dans notre modèle d'analyse, des conceptions qu'ont les parties de la médiation. Ces conceptions peuvent, tout comme celles du médiateur, tendre vers les droits, les intérêts ou un mélange des deux.

Dilts et Karim (1990) se sont penchés sur les caractéristiques et les qualités des médiateurs comme éléments permettant de prédire le succès de la médiation. Ils constatent que différents aspects des stratégies des médiateurs sont des prédicteurs des résultats de la médiation pour le syndicat ainsi que pour l'entreprise. Par contre, lorsque certaines stratégies sont utilisées d'une façon inappropriée, elles peuvent alors conduire à l'échec de la médiation. Une attitude importante des médiateurs est qu'ils doivent gagner la confiance des parties. S'ils n'y parviennent pas, la médiation sera vouée à l'échec. Les auteurs soulignent aussi que les mandats des négociateurs doivent être assez larges pour permettre l'atteinte d'un règlement en médiation. La médiation peut conduire à une impasse lorsqu'elle se fait dans l'hostilité. Le médiateur doit faire preuve de contrôle de soi, de persévérance, il doit être capable de parler aux parties dans leur propre langage. Le médiateur doit être neutre. Les employeurs semblent préoccupés par des considérations techniques comme l'efficacité alors que les syndicats se préoccupent plutôt de l'équité.

Selon Dilts et Karim, l'élément le plus important qui permet de prédire le succès de la médiation est que les parties peuvent éviter l'apparence de défaite et «d'avoir perdu la face». Les enjeux de nature distributive sont des sources importantes d'impasses. Le rôle du médiateur est alors de trouver des compromis et des solutions acceptables pour les deux parties. Les médiateurs contribuent aussi au règlement en suggérant des solutions et en clarifiant les besoins de l'autre partie. Le médiateur aide les parties du point de vue de la procédure. Il leur fournit l'occasion de mieux définir leur agenda. Les stratégies utilisées par les médiateurs permettent de surmonter les problèmes interpersonnels et de comportement dans la négociation.

Keltner (1994) a classifié la stratégie et les tactiques des médiateurs sous trois catégories. L'auteur commence par définir stratégie et tactiques. La stratégie du médiateur est son plan général selon lequel il tente d'amener les parties vers un règlement. Les techniques ainsi que les manœuvres qu'il utilise afin de mettre en œuvre son plan sont les tactiques. La stratégie, combinée avec les tactiques forment

ce que l'auteur appelle «the mediator behavior system», que nous traduisons librement par le système de comportement du médiateur. L'auteur identifie trois types de comportements:

- 1) «relationship-oriented behaviors» (comportements orientés envers les relations)
- 2) «process-oriented behaviors» (comportements orientés envers le processus)
- 3) «substance-oriented behaviors» (comportements orientés envers le contenu)

Les comportements orientés envers les relations sont:

- développer un bon lien (rapport) avec les parties;
- développer la confiance entre les parties;
- discuter des intérêts mutuels;
- établir sa crédibilité ainsi que d'acquérir la confiance des parties;
- exprimer du plaisir au sujet de la progression;
- diminuer l'hostilité;
- aider aux parties à sauver la face.

Les comportements orientés envers le processus sont:

- parler le langage des parties;
- laisser les parties se défouler;
- utiliser de l'humour;
- éviter de prendre position;
- maintenir l'ordre;
- intervenir sur les procédures;
- fixer des «caucus» et des rencontres séparées;
- garder les «caucus» concentrés sur les enjeux choisis;
- garder les parties à la table;
- traiter des questions générales en premier;
- développer un cadre de travail pour les négociations;
- régler les questions les plus simples d'abord;
- concentrer les négociations sur les enjeux;
- simplifier l'agenda;
- rencontres avec les deux parties;
- mettre de la pression sur les parties.

Enfin les comportements orientés envers le contenu sont:

- établir des objectifs clairs pour la médiation;
- aider à fixer un ordre de priorité des enjeux;
- déplacer les parties des positions vers les intérêts et les besoins;
- identifier les positions et les idées qui ne sont pas réalistes;
- changer leurs attentes;
- avertir des conséquences des décisions ou des actes;
- tester pour déterminer ce qui est réaliste;
- donner des exemples;
- distinguer les principes des faits;
- proposer des solutions qui permettent aux parties de sauver la face;
- se préoccuper des problèmes de mandats;
- prendre la responsabilité des concessions;
- suggérer des compromis;
- suggérer des échanges entre les enjeux;
- suggérer des règlements;
- clarifier les besoins de l'autre partie.

Nous constatons que cet auteur reprend plusieurs éléments traités par Dilts et Karim (1990).

Keltner (1994) expose aussi les différentes qualités qu'un médiateur devrait posséder afin de rendre la médiation efficace. Nous incluons ces qualités dans les tactiques. Les auteurs tendent en général à ne pas distinguer entre les tactiques et les qualités du médiateur, ils ne font qu'étudier leur impact sur l'efficacité de la médiation. Selon Keltner, certaines habiletés de communication sont essentielles à l'efficacité de la médiation. Ces habiletés sont: la crédibilité, l'empathie, l'écoute, le «feedback», l'interrogation et l'utilisation de questions, des alternatives aux questions, le «timing», les habiletés de présentation et de discussion, la transmission de messages, la communication non-verbale et la persuasion.

Keltner présente les habiletés nécessaires à la médiation (la traduction est la nôtre):

- 1) l'habileté de faire de l'écoute active;
- 2) la capacité d'analyser des problèmes, d'identifier et de distinguer les enjeux et de formuler ces enjeux pour la résolution ou la prise de décision;

- 3) la capacité d'utiliser un langage clair et neutre, verbalement ou par écrit;
- 4) être sensible aux valeurs importantes des parties;
- 5) la capacité de gérer des situations factuelles complexes;
- 6) être présent et persistant dans la démarche;
- 7) la capacité d'identifier et de séparer ses valeurs et positions personnelles des enjeux en litige;
- 8) la capacité de comprendre les déséquilibres de pouvoir;
- 9) la capacité de comprendre le processus de négociation et le rôle d'avocat;
- 10) la capacité de gagner la confiance et de maintenir l'acceptabilité;
- 11) l'habileté de reformuler les positions des parties en fonction de leurs besoins et intérêts;
- 12) la capacité de détecter les enjeux qui ne sont pas propices à la médiation;
- 13) la capacité d'aider les parties à trouver des solutions nouvelles et créatives;
- 14) la capacité d'identifier des critères et des principes qui guident les parties dans la prise de décisions;
- 15) la capacité d'aider les parties à prendre des décisions libres et éclairées;
- 16) la capacité d'aider les parties à évaluer si leur entente peut être appliquée.

Roberge (1995) présente, sous forme de tableau que nous reproduisons partiellement ci-dessous (Tableau 1), une liste des tactiques qui influencent l'efficacité de l'intervention (p. 12-13):

Tableau 1: Liste des tactiques qui influencent l'efficacité de l'intervention

Auteurs/Année	Tactiques
Karim & Peggnetter (1983)	<p>Stratégies:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organiser les négociations -Explorer des solutions qui font paraître les deux parties gagnantes -Gravité des coûts du conflit continu -«Sauver la face» des parties -Tentative de modifier les attentes des parties -Gagner la confiance des parties <p>Qualités:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Impartialité et sincérité -Neutralité -Persistance -Confidentialité -Art de la vente -Connaissance et expertise -Originalité (imagination)
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 les vraies positions 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)

Tableau 1: Liste des tactiques qui influencent l'efficacité de l'intervention (suite et fin)

Auteurs/ Année (suite)	Tactiques
Briggs et Koys (1989)	<ul style="list-style-type: none"> -Expérience -Ténacité -Jouer un rôle actif, mais indépendant
Dilts et Karim (1990)	<p>Stratégies:</p> <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 -Discuter d'autres solutions -Tenter de modifier les attentes des parties <p>Caractéristiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Impartialité et sincérité -Habilité à «parler» le langage des parties -Persistance et contrôle de soi -Considéré comme une partie neutre -Connaissance et expertise -Originalité et créativité

Le choix des tactiques utilisées n'est pas neutre car différentes tactiques auront des impacts différents sur le processus. Certaines tactiques sont indispensables à toute médiation pour qu'elle soit efficace alors que d'autres sont nécessaires dans une

démarche dans laquelle les intérêts sont étudiés. Finalement, d'autres sont présentes dans une démarche dans laquelle les droits sont prédominants.

Maintenant que nous avons identifié certaines stratégies et tactiques utilisées par les médiateurs en médiation en général et en médiation pré-arbitrale des griefs, il importe d'étudier la médiation en matière familiale afin de comparer les modèles ainsi que les stratégies et tactiques utilisées par les médiateurs. Ceci nous permet d'atteindre une meilleure compréhension de la médiation et nous éclaire au sujet des stratégies et tactiques utilisées par les médiateurs ainsi que sur les différents modèles.

1.2 Médiation familiale

Dans cette section, nous traitons de la médiation familiale afin de tenter d'établir les différentes tactiques que le médiateur peut utiliser. À cette fin, nous devons élaborer une liste des tactiques, ce qui nous permettra de les étudier et de déterminer si elles sont différentes de celles utilisées dans les autres types de médiation.

Contrairement à la médiation lors de la conclusion d'une convention collective, la médiation familiale et la médiation pré-arbitrale des griefs ont une dimension juridique très importante. Lorsque les parties procèdent à des séances de médiation familiale et pré-arbitrale des griefs, les droits et les obligations des parties sont régis d'une part par la convention collective et d'autre part par différentes lois.

Il est intéressant d'étudier les différents modèles applicables à la médiation familiale car cela nous aide à cerner les éléments théoriques importants. Ainsi pouvons-nous les comparer à ceux de la médiation pré-arbitrale des griefs. Dans le cadre théorique de la médiation familiale, Laurent-Boyer (1998) retient comme élément de base que le conflit peut être constructif (Wilmot et Hocker, 1985). L'auteur présente différents modèles applicables à la médiation familiale. Le premier modèle est celui de Kelly (1988) et de Haynes (1981). Selon ce modèle, la médiation permet la reconnaissance des émotions, sans toutefois être une thérapie, dans l'atteinte d'une ou de plusieurs ententes. Johnston et Campbell (1986) favorisent un modèle de counselling-médiation car elles croient que la médiation basée sur les principes de la négociation raisonnée n'est pas très efficace dans les situations où le niveau de conflit est élevé et lorsque

les parties sont ambivalentes au sujet de leur séparation ou lorsqu'elles sont perturbées psychologiquement.

Laurent-Boyer présente aussi la médiation thérapeutique telle que préconisée par Irving et Benjamin (1989). Ces auteurs présentent ce type de médiation comme une étape préliminaire à la médiation basée sur les principes de la négociation raisonnée. Ils appliquent cette démarche à des parties qui ne sont pas prêtes à travailler en médiation mais qui à leur avis y parviendront ultérieurement.

Laurent-Boyer conclut que la médiation doit être structurée afin d'être efficace. Par conséquent, les quatre processus de la négociation raisonnée de Fisher et Ury (1981) doivent être appliqués. Ces principes sont: 1) traiter séparément les questions de personnes et le différend; 2) se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions; 3) imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision; 4) exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.

Lévesque (1998) définit la médiation familiale comme: «un processus de gestion des conflits dans lequel un couple demande ou accepte l'intervention confidentielle d'une tierce personne, objective et qualifiée, pour l'aider à trouver elle-même les bases d'un accord durable et mutuellement acceptable qui contribuera à la réorganisation personnelle et familiale de chacun de ses membres» (p. 64).

Lévesque présente quatre modèles de médiation selon la nomenclature utilisée par Schwebel, Gatley, Renner et Milburn (1994). Le premier est le modèle légal, élaboré par Coogler (1978) et duquel Folberg et Taylor (1986) se sont inspirés, qui utilise la résolution des conflits pour arriver à résoudre les aspects techniques de la séparation. Le deuxième modèle est celui des relations patrons-ouvriers tel que développé par Haynes (1981). Selon les auteurs, le modèle de négociation raisonnée de Fisher et Ury (1981) s'inscrit dans cette perspective. Le but de cette démarche est d'élaborer un projet d'entente par «la recherche d'intérêts mutuellement acceptables par des parties relativement égales» (p.72). Dans le cadre de ce modèle, le médiateur doit maintenir l'équilibre des pouvoirs et intervenir afin de favoriser la résolution des enjeux. La démarche prévue par le modèle clinique est de commencer par évacuer les problèmes émotionnels de la séparation et ensuite procéder à la négociation des enjeux en soi. Ce modèle préconise une approche thérapeutique qui implique toute la famille. Le

médiateur défend les intérêts des enfants et agit comme thérapeute. Finalement, il y a le modèle psychosocial. Ce modèle n'a pas pour objectif principal un effet thérapeutique mais les gens qui le préfèrent croient que la médiation contribue à augmenter l'estime de soi et à développer des compétences individuelles. Ces attributs relèvent, selon l'auteur, du monde thérapeutique. Ce modèle utilise les techniques de résolution de problèmes et une approche positive des conflits.

Lévesque propose un modèle interdisciplinaire de la médiation familiale car selon lui, il n'existe pas d'étanchéité entre ces différents modèles. Il croit qu'un médiateur favorisera un modèle plutôt qu'un autre en fonction de sa formation ainsi que de ses objectifs. Le modèle interdisciplinaire proposé par Lévesque est un croisement entre le modèle légal et le modèle clinique. La négociation raisonnée développée par Fisher et Ury est utilisée au niveau de la collecte des données. L'évaluation de la dynamique familiale s'inspire du modèle systémique. L'auteur présente les quatre principes de base qui, selon lui, sont essentiels à la médiation selon le modèle interdisciplinaire. Selon le premier principe, le médiateur doit favoriser une vision positive du conflit. La médiation vise, contrairement à la thérapie, la gestion des problèmes matériels et concrets présents ou futurs. Le deuxième principe stipule que la médiation doit procéder à l'organisation matérielle des problèmes soulevés par la séparation. Le troisième principe est le désir des individus de trouver une solution mutuellement acceptable aux problèmes vécus. Le dernier principe concerne «l'empowerment» des individus. La médiation permet aux personnes de décider elles-mêmes des questions qui concernent leur famille.

Lévesque expose ensuite les quatre éléments essentiels à toute démarche de médiation. Ces éléments sont: 1) la définition des points en litige par les participants eux-mêmes; 2) la récolte des informations; 3) la formulation d'options, d'alternatives et d'hypothèses et 4) la décision.

Lévesque présente un tableau qui résume bien le modèle interdisciplinaire qu'il propose (p. 84). Nous l'avons reproduit ci-dessous (Tableau 2).

Tableau 2: Modèle interdisciplinaire de la médiation familiale

Éléments de la démarche du médiateur	Principes de base	Objectifs poursuivis	Fonctions du médiateur	Attitudes du médiateur
Définition des points en litige par les parties	Utilisation positive des conflits	Cerner la demande; introduire le processus, créer une ambiance de coopération	Informateur, responsable du processus	Accueille, écoute, dirige, aide à sublimer le désir de vengeance
Collecte des informations	Gestion matérielle des problèmes quotidiens	Personnaliser les questions en litige: les adapter à la situation	Intervieweur, responsable d'obtenir l'information nécessaire	Favoriser l'expression des sentiments
Formulation d'options, d'alternatives et d'hypothèses	Désir de régler, de sauvegarder les relations futures	Identifier des solutions mutuellement acceptables	Générateur d'idées, motivateur, éducateur	Favorise la créativité, le développement des options viables
Décision	Empowerment, le pouvoir aux participants	Prendre les meilleures décisions possibles	Facilitateur, motive à décider, soutient les participants	Se concentrer sur la tâche, sur la prise de décision Évite de trancher

Landau, Bartoletti et Mesbur (1997) exposent les principes sous-jacents au processus de la médiation. Ces principes reposent sur les principes de la négociation basée sur les intérêts telle que présentée par Fisher et Ury (1991). Les auteurs exposent les cinq étapes de la négociation basée sur les intérêts qui sont les suivantes:

- 1) Traiter séparément les questions de personnes et le différend;

- 2) Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions;
- 3) Créer un énoncé de problème mutuel;
- 4) Imaginer un grand éventail de solutions;
- 5) Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.

Pour les auteurs, ces principes sont à la base du modèle de la médiation. Ils présentent ensuite les différentes étapes ainsi que les objectifs du modèle de médiation qu'ils préconisent. Ce modèle comporte deux étapes. La première consiste à développer une stratégie avant le début des sessions de médiation. Le médiateur doit à cette étape entrer en contact avec les deux parties et/ou leurs avocats. Ensuite, il doit établir quels intervenants devraient participer à la médiation. Il doit expliquer le processus et déterminer si les parties sont prêtes à participer de façon volontaire. Il doit également vérifier si les parties sont renseignées au sujet de leurs droits et de leurs responsabilités et si elles sont capables de négocier elles-mêmes avec l'autre partie. Il doit se renseigner au sujet du contexte (violence, intimidation, abus d'alcool ou de drogues) afin de déterminer si la médiation est appropriée. Finalement, il doit clarifier les modalités de paiement et fixer une rencontre. La deuxième étape est l'implantation de la stratégie. Le médiateur doit introduire le processus. Les parties devraient ensuite échanger leurs positions, explorer leurs intérêts, définir un problème mutuel, générer des options, établir des critères et atteindre une entente.

Parmi les modèles présentés, nous constatons que les principes fondamentaux de la négociation basée sur les intérêts occupent une place importante dans la médiation familiale. Nous concluons de cette revue des modèles théoriques qu'il est possible de procéder en médiation en utilisant les principes développés pour les fins de la négociation raisonnée.

Dans l'application de ces modèles de médiation familiale, les médiateurs utilisent différentes stratégies et tactiques. Nous allons maintenant traiter de ces tactiques et des stratégies des médiateurs en médiation familiale.

Camozzi (1998) présente les stratégies et les tactiques utilisées par les médiateurs en médiation familiale. Cet auteur adopte une approche systémique de la famille. Selon l'auteur, le médiateur doit faire une lecture du système familial afin d'adapter le processus aux différents couples. La première tactique que le médiateur doit utiliser

est le développement d'un lien de confiance. Le médiateur joue un rôle procédural. La tactique de «preempting» consiste pour le médiateur à proposer un nouvel ordre du jour afin de contourner la bataille du couple. Par cette tactique, le médiateur tente d'éviter une impasse. Le médiateur peut aussi utiliser le recadrage. Cette tactique consiste à replacer un conflit dans un autre contexte. Le médiateur peut atteindre les couples en utilisant des métaphores pour leur faire comprendre des messages qu'ils ne sont pas prêts à entendre. L'utilisation de l'humour peut également être utile au médiateur afin de diminuer la tension entre les parties. Il peut aussi utiliser l'humour afin de dédramatiser certaines situations. Le médiateur aide à rendre la communication plus claire en servant de modèle de communication. L'utilisation des questions est aussi stratégique. Camozzi fait un survol des tactiques. Il ne prétend pas que cette énumération est exhaustive. Nous considérons qu'elle est un bon point de départ pour nos fins.

Lévesque (1998) présente un tableau des principales stratégies, attitudes et tactiques utilisées en médiation (p. 130-131). Nous le reproduisons ci-dessous (Tableau 3).

Tableau 3: Principales stratégies, attitudes et tactiques en médiation

Fonctions du médiateur	Objectifs	Attitudes du médiateur	Stratégies et tactiques utilisées en médiation
Prendre charge du processus et établir une structure	<ul style="list-style-type: none"> - guider les échanges interactionnels - établir une relation - créer l'ambiance - gérer l'agressivité - maintenir son objectivité - s'affilier aux participants 	<ul style="list-style-type: none"> - réceptivité - empathie - respect - chaleur humaine - objectivité 	<ul style="list-style-type: none"> - écoute active - questions fermées/ouvertes - reflet - collecte des informations - information fournie - utilisation d'un langage neutre - rythme à l'entrevue - techniques de terminaison - utilisation de l'humour, etc.
Établir une communication fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - utiliser une communication: <ol style="list-style-type: none"> 1) directe 2) fluide 3) honnête - favoriser l'expression des sentiments - identifier et clarifier les enjeux - partager l'information - identifier les attentes et les projets de vie 	<ul style="list-style-type: none"> - empathie - ouverture d'esprit - compréhension - acceptation - soutien émotionnel - sensibilité - authenticité 	action de : <ul style="list-style-type: none"> - paraphraser - individualiser - universaliser - recadrer - éviter le blâme - clarification - résumer - reformulation - confrontation - interprétation - redirection

Tableau 3: Principales stratégies, attitudes et tactiques en médiation (suite et fin)

Fonctions du médiateur	Objectifs	Attitudes du médiateur	Stratégies et tactiques utilisées en médiation
Faciliter la négociation	<ul style="list-style-type: none"> - identifier les besoins, valeurs et intérêts - nommer les enjeux - équilibrer les pouvoirs - favoriser la prise de décisions - surmonter les impasses - tester la réalité - planifier 	<ul style="list-style-type: none"> - flexibilité - créativité - réalisme - fermeté 	<ul style="list-style-type: none"> - désamorçage des difficultés futures - accent sur les similitudes - techniques pour favoriser la prise de décisions, l'équilibre des pouvoirs et l'affirmation de soi

Nous constatons que les stratégies ainsi que les tactiques que nous retrouvons dans la littérature sont semblables en médiation familiale ainsi qu'en médiation en général mais nous notons l'importance marquée de la résolution de problèmes et de l'intérêt porté aux intérêts des parties plutôt qu'à leurs droits.

Maintenant que nous avons présenté les stratégies et tactiques utilisées en médiation familiale nous allons traiter de la littérature au sujet de la résolution de problèmes telle qu'appliquée en relations industrielles car la médiation pré-arbitrale des griefs s'insère dans le cadre de cette tendance.

1.3 Résolution de problèmes appliquée en relations industrielles

La médiation fait partie des nouveaux modes de résolution de problèmes tout comme la négociation basée sur les intérêts en négociation collective. Nous devons étudier la résolution de problèmes car elle fait partie des choix qui s'offrent aux médiateurs afin de parvenir à une médiation réussie.

Nous étudions premièrement et brièvement un modèle de médiation qui favorise la coopération ainsi que la résolution de problème telle qu'utilisée en négociation collective.

Tjosvold et Van de Vliert (1994) appliquent la théorie de la coopération et de la compétition à la médiation. Selon cette théorie, la façon dont les parties perçoivent la relation entre leurs objectifs influence leurs attentes ainsi que leurs actions. La théorie stipule que les conflits sont présents dans des contextes de coopération ainsi que de compétition. Dans un contexte de coopération, les gens croient qu'il existe des liens positifs entre leurs objectifs ce qui favorise l'atteinte de ces objectifs. L'atteinte de l'objectif d'une personne favorise l'atteinte des objectifs des autres. Dans ce contexte, la résolution des conflits se fait plus facilement car les parties cherchent à résoudre les conflits par des solutions mutuellement acceptables. Par contre, dans un contexte de conflit les parties pensent qu'elles sont en compétition et que l'atteinte de l'objectif d'une des parties rend plus difficile l'atteinte des objectifs des autres. Cette perception rend la gestion des conflits difficile et peut créer une escalade des conflits. Des parties qui ont un conflit peuvent tout de même avoir des intérêts communs. Les auteurs proposent que les médiateurs orientent les parties vers ces intérêts afin de créer un contexte de coopération et par conséquent faciliter la résolution des conflits.

Selon Tjosvold et Van de Vliert (1994), les médiateurs peuvent arriver à cette fin en deux étapes. Premièrement, les médiateurs doivent aider les parties à comprendre que leurs objectifs sont liés de façon positive en développant un contexte de coopération. Ensuite, ils doivent les aider dans l'apprentissage des stratégies de conflits coopératifs qui vont renforcer le contexte de coopération.

Les médiateurs peuvent favoriser un contexte de coopération en rappelant aux parties qu'elles sont liées de façon coopérative par la nécessité de gérer les conflits ensemble. Les auteurs suggèrent aussi une démarche en quatre étapes, utile afin de favoriser la coopération. Durant la première étape, les parties établissent séparément une liste de leurs principaux objectifs et aspirations. La deuxième étape consiste à faire du remue-ménages afin de déterminer comment elles peuvent s'entraider ou se nuire dans l'atteinte de leurs objectifs et de leurs aspirations. Troisièmement, les parties négocient et s'entendent au sujet de la façon dont elles peuvent s'entraider à atteindre leurs objectifs. Dernièrement, les parties discutent de ce qu'elles ont appris et

réfléchissent sur ces activités. Le médiateur leur demande de mettre de côté le conflit spécifique afin d'étudier leur interdépendance.

Le médiateur doit également favoriser la discussion des stratégies par les parties. Premièrement, elles étudient les stratégies de coopération. Ensuite, elles identifient ces stratégies dans les faits afin de les reconnaître. Troisièmement, elles trouvent des comportements de coopération qui peuvent leur être utiles. Quatrièmement, elles discutent et s'entendent pour utiliser ces stratégies afin de solutionner le conflit actuel. Dernièrement, les parties, à la fin de chaque séance, déterminent l'étendue avec laquelle ils ont utilisé ces stratégies.

Nous constatons que ce que Tjosvold et Van de Vliert proposent a des éléments en commun avec ce que l'on retrouve en négociation collective.

Selon Walton et McKersie (1991), il existe quatre processus qui sont présents dans toute négociation collective. Chaque processus a un objet et une approche qui lui est associé (Bourque 1994) tel que montré dans le tableau 4.

Tableau 4: Processus de la négociation collective

Processus	Objet	Approche-Méthode
1-Distributif	Enjeux	Confrontation (gagnant-perdant)
2-Intégratif	Problèmes	Résolution de problèmes (gagnant-gagnant)
3-Structuration des attitudes	Attitudes et comportements des négociateurs	Congruence des attitudes et des objectifs
4-Négociation intra-organisationnelle	Définition des mandats de négociation	Conciliation et arbitrage interne

Ces processus font partie des éléments à la base de la négociation raisonnée. En négociation, il existe des tactiques de nature distributive et de nature intégrative. Katz et Kochan (1992, p.205) présentent ces tactiques en fonction des enjeux, des positions, de l'information, de la communication et du style de négociation (Tableau 5).

Tableau 5: Tactiques distributives et intégratives

	Tactiques Distributives	Tactiques Intégratives
Enjeux	Multiples	Problèmes spécifiques
Positions	Demandes initiales éloignées des points de résistance	Focus sur les intérêts Pas de positions finales
Information	Information comme base de pouvoir Contrôle et sélection des informations	Information fluide et maximale Données objectives
Communication	Porte-parole unique et caucus pour vérifier les mandats	Communication ouverte et croisée Travail en sous-comités paritaires
Style de Négociation	Négociation «dure» Centrés sur ses propres intérêts Vision à court terme des relations Confiance restreinte	Approche «résolution de problèmes» Recherche des intérêts mutuels Vision à long terme des relations Confiance élevée

Fisher et Ury (1981) ont élaboré une méthode de négociation intégrative qui repose sur quatre principes. Premièrement, il faut traiter séparément les questions de personnes et le différend. Deuxièmement, il faut se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions. Troisièmement, il faut imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision et finalement il faut exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.

À partir de ces éléments théoriques, Bergeron (1997) a développé une démarche de résolution de problèmes adaptée aux relations de travail. Cette démarche se divise en cinq étapes. Durant la première étape, les parties en équipe séparée identifient la problématique et déterminent leurs intérêts ainsi que ceux de l'autre partie. Durant la

deuxième étape, les parties se rencontrent et tentent de faire comprendre leurs intérêts à l'autre partie et de comprendre ceux de l'autre partie. La troisième étape, qui se déroule durant la deuxième rencontre des parties, consiste à explorer les hypothèses de solutions par la technique du remue-méninges (brainstorming). Durant la quatrième étape les parties procèdent, en équipe patronale ou syndicale, à la sélection de trois solutions par ordre de priorité. La dernière étape consiste à dégager les éléments essentiels d'un accord de principe mutuellement acceptable et basé sur des critères objectifs. Cette procédure de négociation n'est pas très éloignée de celle proposée par Tjosvold et Van de Vliert (1994) pour la médiation.

Nous concluons de cette analyse que les stratégies et les tactiques utilisées dans la résolution de problèmes visent habituellement à amener les parties à prendre connaissance de leurs intérêts et à trouver des solutions qui leurs sont conformes. C'est pourquoi nous devons analyser quelles sont les tactiques qui aident le médiateur à introduire une dimension dominante des intérêts dans le processus de la médiation.

La revue de la littérature nous a permis d'étudier les différents modèles de médiation ainsi que les stratégies et tactiques utilisées par les médiateurs. Cette étude nous permet de cerner les éléments importants que nous devons intégrer au modèle d'analyse. En effet, les conceptions des parties et du médiateur, ses stratégies, le climat des relations entre les parties et la difficulté d'interprétation des griefs sont des variables qui risquent d'influencer le processus. À partir de ces informations, il est alors possible de développer un modèle d'analyse qui nous permettra ultérieurement d'élaborer des réponses théoriques à la question de recherche.

CHAPITRE 2 : MODÈLE D'ANALYSE

Nous présentons, les différentes variables dont l'étude est nécessaire, afin de répondre à la question de recherche qui nous intéresse. Nous allons aussi définir ces variables pour ensuite les opérationnaliser dans la section du cadre opératoire.

Rappelons la question de recherche.

Comment un médiateur, en médiation pré-arbitrale des griefs, actualise sa conception de la médiation basée sur les intérêts?

Nous avons établi le modèle par induction et par déduction à partir de la théorie. Différents auteurs, tels que Shapiro, Drieghe et Brett (1985) soulignent l'importance de la conception de la médiation du médiateur. D'autres auteurs, comme Ross et Brossard (1995) notent l'importance de la conception des parties lors de la médiation. Ces conceptions sont les variables indépendantes de notre modèle d'analyse car elles influencent le processus.

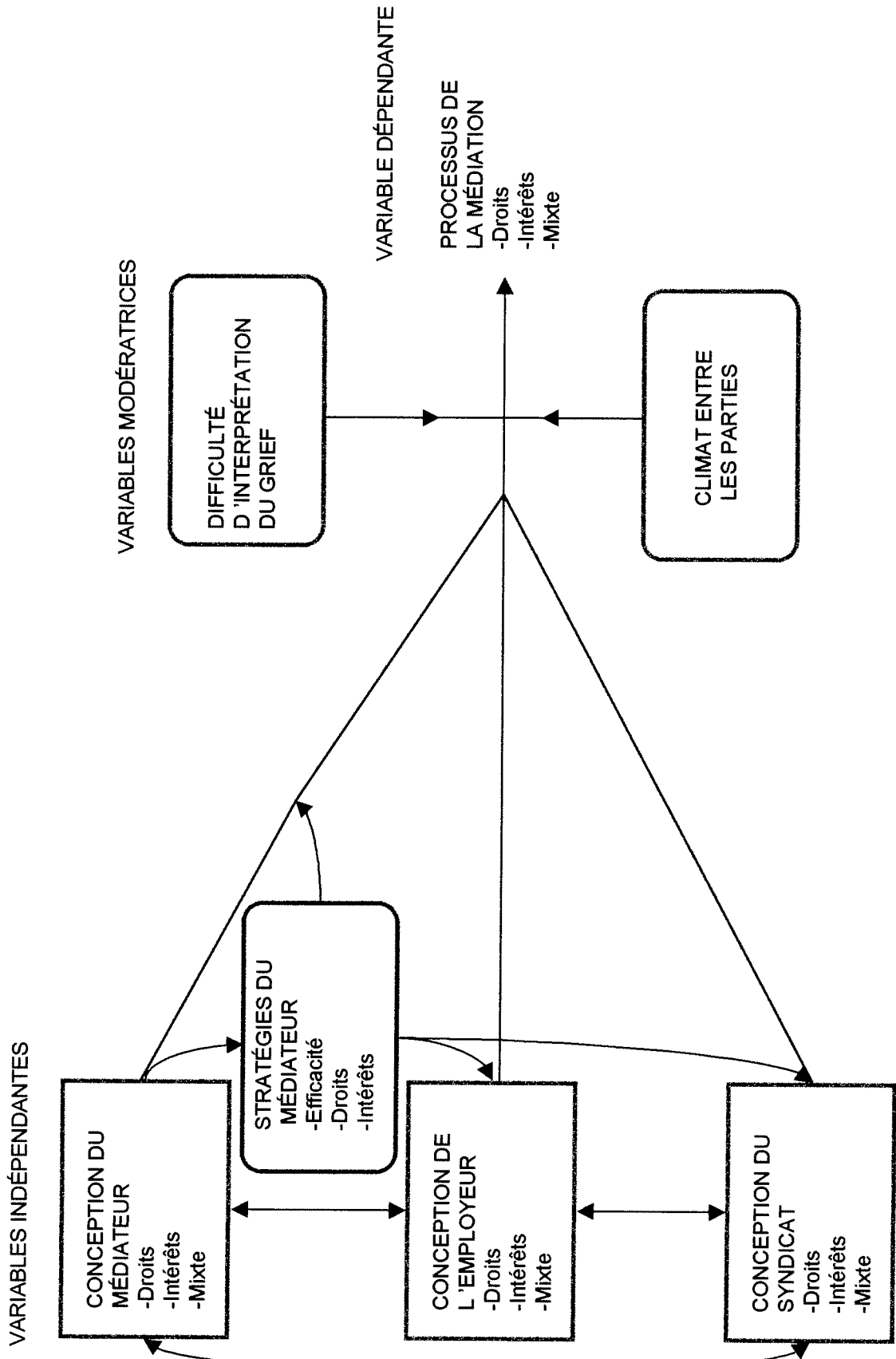
Nous désirons étudier l'actualisation de la conception du médiateur. Cette actualisation se fait par le choix des stratégies et des tactiques. Donc, les stratégies doivent apparaître dans le modèle d'analyse.

Le climat des relations entre les parties est un élément auquel les auteurs, dont Roberge (1995), accordent une grande importance. Dans notre modèle, il sera une variable modératrice puisqu'il risque d'influencer la médiation. L'autre variable modératrice est la difficulté d'interprétation des griefs. Selon Hiltrop (1985), cette variable est un facteur important pour expliquer les résultats de la médiation.

Enfin, la variable dépendante du modèle est le processus de la médiation car il subit l'influence des autres variables du modèle.

De façon schématique, le modèle d'analyse (Figure 1) se présente de la façon suivante:

FIGURE 1 : MODÈLE D'ANALYSE



2.1 Définition des variables du modèle d'analyse

Il est important de procéder à la définition des concepts clés afin de pouvoir ultérieurement les «opérationnaliser» dans le cadre opératoire.

Selon Dion (1986), la médiation pré-arbitrale des griefs est un «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).

2.1.1 Variable dépendante

La variable dépendante étudiée est le processus de la médiation. C'est la façon dont se déroule la médiation. Cette variable est la variable centrale de notre recherche.

Dion (1986) définit le processus comme suit: «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).

Nous nous intéressons à la médiation du début à la fin et nous essayons de noter un changement entre la façon dont la médiation se déroule du début à la fin. Donc, nous tentons de déterminer si la conception de la médiation du médiateur a un impact sur le processus de la médiation.

Afin d'étudier ce processus, nous utilisons un modèle qui a deux dimensions, soit les droits et les intérêts. Il est important de noter que l'on peut également retrouver un mélange de ces deux dimensions. Nous cherchons à déterminer quelle dimension sera dominante dans le cas étudié. Par conséquent, nous devons étudier le déroulement de la médiation du début jusqu'à la fin. Nous postulons que le médiateur intervient sur les différentes variables du modèle afin d'introduire une dominance des intérêts dans le processus.

2.1.2 Variables indépendantes

La conception de la médiation du médiateur et l'actualisation de sa conception ainsi que la conception de la médiation des parties sont les variables indépendantes. Ce qui nous intéresse particulièrement ici c'est la conception du médiateur et de son actualisation car notre question de recherche porte directement sur cette actualisation. Nous mettons donc le focus sur le médiateur sans toutefois ignorer les parties.

Nous ne désirons pas entrer dans le débat présenté dans la littérature (voir entre autres Ross et Brossard, 1995) qui consiste à déterminer si les parties ou le médiateur ont un plus grand impact dans le déroulement de la médiation. Nous avons choisi dans notre question de recherche de nous concentrer sur un médiateur dont l'approche porte sur les intérêts et les effets de cette approche sur le processus de la médiation.

Il existe deux modèles dominants qui sont susceptibles de s'appliquer. Le premier est celui d'Ury, Brett et Goldberg (1993). Selon ce modèle, la résolution d'un problème peut être articulée en fonction des intérêts, des relations de pouvoir et des droits. Ce sont ces trois paramètres que nous identifions comme les conceptions du médiateur et des parties. Ces trois paramètres sont liés entre eux. L'arbitrage est un exemple de règlement basé sur les droits. Un arbitre est chargé de trancher le litige sur la base des droits des parties. Les relations de pouvoir peuvent s'exprimer sous la forme d'une grève ou d'un lock-out, alors que les intérêts sont plutôt les désirs, les craintes et les besoins des parties. Selon ces auteurs, la méthode la plus efficace pour résoudre les conflits se base sur les intérêts car ce fondement permet une résolution du problème sous-jacent au conflit, de façon durable, plus satisfaisante et moins coûteuse. De plus, ces auteurs prétendent que cette approche permet d'améliorer le climat des relations de travail.

Le deuxième modèle est celui de Feuille (1992), Feuille et Kolb (1994) et Kolb (1989). Ils étudient le règlement des conflits en fonction des mêmes paramètres que Brett, Ury et Goldberg. Par contre, ces auteurs estiment que dans la réalité ce sont les droits qui sont à la base de tout règlement. Selon eux, l'approche basée sur les intérêts est une approche idéaliste. La médiation permet l'atteinte d'un compromis ou d'exposer l'état

du droit sur la question. Dans cette perspective, la médiation ne permet pas d'améliorer le climat des relations de travail.

Nous avons fait un choix théorique. Notre analyse se fait en fonction du modèle des intérêts. Bien que la nature même de la médiation pré-arbitrale des griefs soit plutôt juridique, nous croyons que les parties ont intérêt à délaisser une vision juridique stricte pour tendre vers une démarche de résolution de problèmes telle que préconisée par Ury, Brett et Goldberg (1993).

La conception de la médiation du médiateur tend soit vers les intérêts ou les droits ou un mélange des deux avec une dominante. Les relations de pouvoir sont aussi présentes mais elles sont moins visibles dans le contexte des griefs donc nous n'en traitons pas. L'actualisation de sa conception c'est la stratégie qu'il adopte afin d'influencer le processus pour y introduire sa propre conception de la médiation. La conception de la médiation des parties tend soit vers les intérêts ou les droits ou un mélange des deux avec une dominante.

Nous avons choisi un médiateur dont la conception tend vers les intérêts afin d'étudier l'impact de cette conception sur le déroulement de la médiation.

Vu la nature juridique des griefs qui naissent de la convention collective nous sommes portés à croire, à prime abord, que la conception de la médiation des parties devrait tendre vers les droits. Il est alors intéressant d'étudier l'interaction du médiateur avec les parties et l'impact de cette interaction sur le processus de la médiation.

Le médiateur dont la conception tend vers les intérêts doit actualiser cette conception afin d'obtenir une dominance des intérêts dans le processus. Le médiateur utilise des tactiques dont l'objectif recherché est d'emmener les conceptions des parties à tendre vers les intérêts malgré la nature juridique de la mécanique des griefs telle que prévue par la convention collective. Ces tactiques permettent au médiateur de mettre en œuvre sa stratégie. La stratégie consiste à introduire une dominante des intérêts dans le processus. Il existe différents types de tactiques. Certaines tactiques visent l'efficacité de la médiation et doivent être présentes dans toutes les médiations pour des fins d'efficacité alors que d'autres permettent d'influencer les parties afin de

modifier leurs conceptions de la médiation. Ces dernières relèvent plutôt de la résolution de problèmes.

Les parties et le médiateur ne sont pas les seules variables qui influencent le processus. En effet, le climat et la difficulté d'interprétation du grief peuvent aussi affecter l'issue de la médiation.

2.1.3 Variables modératrices

Le climat des relations industrielles est une variable modératrice car le climat risque d'influencer les résultats de la médiation. Une médiation qui se déroule dans une entreprise où le climat des relations de travail est bon n'aura vraisemblablement pas les mêmes résultats qu'une médiation qui se déroule dans une entreprise où le climat des relations de travail est mauvais, toutes choses étant égales par ailleurs (Dilts et Karim, 1990). Le climat des relations de travail est aussi un élément du contexte de la médiation. Un taux élevé de griefs peut refléter un mauvais climat des relations de travail et amener les parties à utiliser la médiation afin d'améliorer la situation (Roberge 1995). De plus, le climat des relations de travail peut évoluer ou demeurer constant durant la médiation. Nous pouvons aussi penser qu'un meilleur climat augmente les chances que des règlements surviennent en fonction des intérêts.

La difficulté d'interprétation du grief est une variable modératrice. Cette variable s'explique par la nature de la médiation pré-arbitrale des griefs. L'application de la convention collective donne lieu à des conflits entre les parties. Les griefs permettent aux parties de régler les litiges qui résultent de l'application de la convention collective. Les griefs sont de nature juridique. Si l'état du droit, tel qu'énoncé dans la convention collective, est clair, il devrait y avoir moins de chances que les parties règlent en fonction des intérêts que si l'état du droit est moins évident. Donc, plus un grief est facile à interpréter en fonction de la convention collective plus il est difficile pour les parties de se détacher des droits contenus à la convention collective.

2.2 Propositions

À partir du modèle d'analyse, nous pouvons formuler certaines propositions qui nous permettent de répondre à la question de recherche. Pour ce faire, il n'est pas possible

d'émettre des hypothèses spécifiques vu l'état de la littérature sur le sujet. Le but visé est de comprendre comment le médiateur actualise sa conception, basée sur les intérêts. Pour y arriver, nous pouvons imaginer l'actualisation par la stratégie et les tactiques, utilisées normalement par les médiateurs, qui se retrouvent dans la littérature. Les tactiques d'actualisation vont changer en fonction de la conception du syndicat et de l'employeur, selon le climat entre les représentants et selon la difficulté d'interprétation des griefs. Le modèle nous permet de formuler les propositions suivantes:

Pour que le processus de la médiation tende le plus possible vers les intérêts le médiateur qui a une conception basée sur les intérêts:

- 1) utilise des tactiques pour modifier les conceptions des parties vers un processus basé sur les intérêts;
- 2) utilise au maximum les tactiques qui rendent un médiateur efficace mais il les utilise dans le cadre de la résolution de problèmes;
- 3) utilise les tactiques de résolution de problèmes afin d'amener les parties vers les intérêts;
- 4) tente d'améliorer les relations de travail.

Nous pouvons formuler une autre proposition au sujet des griefs : plus le grief porte sur une question difficile à interpréter selon la convention collective, plus les tactiques seront efficaces et favoriseront des solutions basées sur les intérêts.

Nous étudions l'impact de la conception que se fait le médiateur de son rôle sur le déroulement de la médiation, ce qui nous oblige à formuler une dernière proposition. Si les parties ainsi que le médiateur adoptent la même vision de la médiation (droits ou intérêt) alors on postule que le médiateur sera plutôt passif. Si les parties entre elles n'adoptent pas la même conception que le médiateur alors on postule que le médiateur sera plus actif.

Il faut donc étudier les différentes interventions utilisées par le médiateur afin d'emmener les parties à travailler en fonction de leurs intérêts.

Maintenant que nous avons présenté le modèle d'analyse, ses différentes variables et les propositions formulées à partir du modèle, nous présentons le plan d'observation

qui nous permet de tester les propositions sur le terrain et ultimement de répondre à la question de recherche.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

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

Afin de tester nos propositions de recherche, nous avons choisi de procéder par le biais d'une étude de cas. Dans la littérature, on retrouve plusieurs recherches empiriques au sujet de l'efficacité de la médiation dans lesquelles les auteurs procèdent à des analyses statistiques de données compilées à l'aide de questionnaires. L'étude de cas permet d'expliquer de façon plus détaillée la mécanique de la médiation. Comme notre recherche se veut exploratoire et explicative, il est possible de s'intéresser aux subtilités du fonctionnement de la médiation pré-arbitrale des griefs par le biais de l'étude de cas. L'étude de données secondaires se prête surtout à des analyses de nature statistique qui permettent d'identifier des liens entre des variables sans toutefois permettre de comprendre la mécanique spécifique de l'objet d'étude. La quasi-expérience n'est pas pertinente pour les fins de notre recherche bien que nous nous proposons d'observer des séances de médiation. Nous n'utiliserons pas de groupe contrôle. Nous n'interviendrons pas dans la situation. Nous ne procéderons pas non plus par le biais de questionnaires car nous désirons obtenir des réponses complètes des personnes rencontrées afin de recréer le portrait de ce qui s'est déroulé.

Le but de cette recherche est d'étudier la mécanique de la médiation pré-arbitrale des griefs dans ses détails. Pour atteindre cet objectif, il faut s'intéresser à un cas qui présente des caractéristiques particulières et des éléments intéressants, ce qui nous oblige à faire un choix.

Le cas choisi est celui de l'hôpital Ste-Justine et du syndicat CSN (syndicat national des employé(e)s de l'hôpital Ste-Justine). La médiation pré-arbitrale des griefs a commencé en septembre 1997 et s'est poursuivie jusqu'au mois de juin 1998. Le médiateur est Me André Ladouceur. La première séance a eu lieu le 9 septembre 1997. Nous avons eu l'occasion d'assister à trois séances de médiation, soit la séance du 19 février 1998 (8e séance), la séance du 22 mai 1998 (9e séance) et la celle du 16 juin 1998 (10e séance). Suite à la 9e séance (22 mai), les parties ont traité 262 griefs en médiation. Le médiateur a adopté une conception de la médiation qui tend vers les

intérêts ce qui constitue un élément essentiel, car ce postulat est à la base même de la question de recherche.

Les moyens utilisés afin de recueillir les données nécessaires sont premièrement, l'observation, deuxièmement les entrevues avec les parties et le médiateur et finalement l'étude de différents documents que nous présentons un peu plus loin. Ces sources de données nous permettent d'obtenir les informations nécessaires sur chacune des variables du modèle d'analyse pour ensuite étudier les propositions et finalement répondre à la question de recherche. Ces sources de données nous renseignent sur les conceptions de la médiation des parties. Elles nous informent aussi au sujet du climat entre les parties et sur la difficulté d'interprétation des griefs. Le processus peut également être étudié à l'aide de ces différentes sources. Il est important de noter que les griefs en soi ne seront pas tous analysés de façon systématique. Ils seront plutôt utilisés comme exemples afin d'illustrer le fonctionnement des séances de médiation ainsi que le type d'ententes intervenues. Les griefs servent également d'indicateurs qui nous aident à vérifier vers quelle tendance, c'est-à-dire les droits, les intérêts ou un mélange des deux, les différentes variables tendent.

Afin de parvenir à l'analyse des données recueillies à l'aide de ces différentes sources, nous devons procéder à l'opérationnalisation des variables.

3.2 Opérationnalisation des variables

Le cadre opératoire permet de faire le lien entre la théorie telle qu'exposée dans la littérature, le modèle d'analyse et la réalité. Nous allons traiter des indicateurs des différentes variables du modèle d'analyse ce qui nous permettra ensuite d'observer ces variables dans la réalité.

3.2.1 Le processus de la médiation

Le processus de la médiation peut être observé à deux niveaux. Premièrement, il y a le déroulement en général de la médiation qui peut porter sur les droits, les intérêts ou un mélange des deux avec une dominante. Ensuite, il y a les griefs en particulier dont

l'ensemble forme le processus. L'objectif de cette démarche est de trouver une évolution pour ensuite l'expliquer par notre modèle.

Entrevues

Les sources de données qui nous permettent d'analyser le processus de la médiation sont premièrement les entrevues. Ces dernières nous renseignent sur le mode de fonctionnement en médiation, sur la nature des ententes intervenues et des discussions durant toute la médiation. L'information recueillie par cette source nous aide à déterminer si le processus tend vers les droits, vers les intérêts ou s'il est mixte.

Notes d'observation

La deuxième source de données est composée des notes d'observation. L'observation s'est déroulée durant la huitième, la neuvième et la dixième séance de médiation. Ces séances sont les dernières à avoir eu lieu, en conséquence elles nous informent au sujet de la fin du processus. Durant ces séances, nous avons pu observer le déroulement de la médiation ainsi que la nature des règlements intervenus entre les parties ce qui nous permet de déceler soit une tendance vers les intérêts, vers les droits ou un mélange des deux.

Documents

Les documents constituent la troisième et dernière source de données. Ces documents sont les comptes-rendus du médiateur et le protocole de médiation et son annexe. Les comptes-rendus nous renseignent au sujet du déroulement de la médiation du début à la fin, sur les ententes intervenues ainsi que sur les recommandations écrites du médiateur. Les comptes-rendus nous éclairent aussi au sujet des griefs en soi car le médiateur traite de chacun des griefs sur lesquels a porté la séance de médiation. Le protocole et l'annexe nous indiquent quel est le type de démarche privilégié par les parties ainsi que par le médiateur dès le début de la médiation. Toutes ces données nous aident à tirer une conclusion au sujet de la tendance du processus soit vers les droits, vers les intérêts ou vers un mélange des deux.

L'analyse de toutes ces données nous permet de tirer une conclusion au sujet du processus de la médiation par le biais de la triangulation. Si toutes les sources nous

indiquent le même résultat alors nous pourrions conclure que le processus a une tendance dans ce sens.

3.2.2 La conception de la médiation du médiateur et l'actualisation de sa conception

Nous pouvons étudier la conception du médiateur à partir de ce qu'il nous dit et par le rôle qu'il s'attribue. Est-ce qu'il doit chercher une solution conforme aux intérêts des parties ou chercher à résoudre le litige en fonction des droits tel qu'ils s'appliquent aux faits en l'espèce? Les différentes sources de données nous renseignent au sujet de la conception du médiateur.

Entrevues

Les entrevues nous fournissent de l'information au sujet de la perception du médiateur de son propre rôle ainsi que sur la perception des parties du rôle du médiateur ainsi que sur sa façon de procéder. Ces données sont importantes afin de vérifier que la conception du médiateur tend effectivement dès le départ vers les intérêts.

Notes d'observation

Par les notes d'observation, nous pouvons observer les différentes interventions du médiateur afin de déceler une tendance vers les droits, vers les intérêts ou une certaine mixité et ce, à la fin de la médiation.

Documents

Les comptes-rendus nous renseignent au sujet des recommandations faites par le médiateur ainsi que sur le type de démarche qu'il désire adopter. Comme les comptes-rendus couvrent toutes les séances de médiation, ils nous informent au sujet de la conception du médiateur durant toute la médiation. Le protocole et l'annexe sont les moyens utilisés par le médiateur et les parties pour fixer le mode de fonctionnement de la médiation dès le départ. Donc, ces documents nous donnent des informations importantes au sujet de la conception du médiateur au début de la démarche.

L'actualisation de la conception de la médiation du médiateur se révèle dans la stratégie. L'actualisation est l'objet même de la présente recherche. Les tactiques sont la mise en œuvre de la stratégie. Certaines tactiques utilisées par le médiateur

ont trait plutôt à la forme de la médiation, comme le choix de faire des caucus ou de tenter de simplifier l'agenda ou l'organisation des négociations (voir Dilts et Karim, 1990). Le choix d'intervenir ou de ne pas le faire ainsi que le moment de l'intervention fait aussi partie de la conception du médiateur. Donc, les tactiques nous permettent d'observer la stratégie du médiateur et par conséquent l'actualisation de sa conception de la médiation. Il existe différents types de tactiques. Premièrement certaines tactiques, comme les qualités personnelles du médiateur, visent l'atteinte d'une plus grande efficacité de la médiation. L'autre type de tactiques relève de la résolution de problèmes et tend à rendre le processus de médiation plutôt axé sur les intérêts. D'autres tactiques ne font que refléter l'état du droit sur un sujet.

Nous désirons démontrer comment le médiateur actualise sa conception et les effets des tactiques qu'il utilise sur le processus de la médiation. Pour ce faire, nous allons reprendre les tactiques exposées antérieurement et nous allons les classer en fonction de ces différents types de tactiques afin de pouvoir ultérieurement évaluer l'actualisation faite par le médiateur dans le cas présent.

Le tableau 6 présente les différentes tactiques en fonction de l'effet qu'elles devraient avoir sur le processus. Certaines tactiques ne font qu'affecter l'efficacité du processus alors que d'autres introduisent une dimension dominante des droits ou des intérêts.

Tableau 6: Effet des tactiques sur le processus (suite)

Auteur	Tactique	Efficacité, Intérêts ou Droits
Keltner (suite et fin)	Enfin les comportements orientés envers le contenu sont: -établir des objectifs clairs pour la médiation; -aider à fixer un ordre de priorité; -déplacer les parties des positions vers les intérêts et les besoins; -identifier les positions et les idées qui ne sont pas réalistes; -changer leurs attentes; -avertir des conséquences des décisions ou des actes; -tester pour déterminer ce qui est réaliste; -donner des exemples; -distinguer les principes des faits; -proposer des solutions qui permettent aux parties de sauver la face; -se préoccuper des problèmes de mandats; -prendre la responsabilité des concessions; -suggérer des compromis; -suggérer des échanges entre les questions; -suggérer des règlements; -clarifier les besoins de l'autre partie.	-Efficacité -Efficacité -Intérêts -Efficacité -Efficacité -Efficacité -Droits -Efficacité -Droits -Efficacité -Intérêts -Efficacité -Intérêts -Droits -Efficacité -Intérêts
Briggs et Koys (1989)	-Expérience -Ténacité -Jouer un rôle actif, mais indépendant	-Efficacité -Efficacité -Efficacité

Tableau 6: Effet des tactiques sur le processus (suite)

Auteur	Tactique	Efficacité, Intérêts ou Droits
Perez (1959)	<ul style="list-style-type: none"> -S'ingérer dans les négociations uniquement lorsque les parties se trouvent dans une impasse -Découvrir les vraies positions des parties -Faire comprendre les vraies positions 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) 	<ul style="list-style-type: none"> -Efficacité -Droits -Efficacité -Efficacité -Efficacité -Efficacité -Efficacité
Karim & Pegnetter (1983)	<p>Tactiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organiser les négociations -Explorer des solutions qui font paraître les deux parties gagnantes -Gravité des coûts du conflit continu -«Sauver la face» des parties -Tentative de modifier les attentes des parties -Gagner la confiance des parties <p>Qualités:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Impartialité et sincérité -Neutralité -Persistance -Confidentialité -Art de la vente -Connaissances et expertise -Originalité (imagination) 	<ul style="list-style-type: none"> -Efficacité -Intérêts -Intérêts -Efficacité -Efficacité -Efficacité -Efficacité -Efficacité -Efficacité -Intérêts

Tableau 6: Effet des tactiques sur le processus (suite et fin)

Auteur	Tactique	Efficacité, Intérêts ou Droits
Dilts et Karim (1990)	<p>Tactiques:</p> <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 - Discuter d'autres solutions - Tenter de modifier les attentes des parties <p>Caractéristiques:</p> <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 	<ul style="list-style-type: none"> - Intérêts - Efficacité - Efficacité - Efficacité - Efficacité - Intérêts - Intérêts - Efficacité - Efficacité - Intérêts - Efficacité - Intérêts - Efficacité - Efficacité - Efficacité - Efficacité - Intérêts

Il existe deux autres tactiques dont l'utilisation est importante dans la stratégie d'actualisation du médiateur. Ces deux tactiques sont les difficultés soulevées par les mandats des négociateurs et la présence ou l'absence du plaignant et de son superviseur.

Les difficultés soulevées par les mandats octroyés aux négociateurs se manifestent durant la médiation. Nous pouvons les constater par l'observation directe ainsi que par les entrevues. Agir sur les mandats afin de les élargir est aussi une tactique de la part du médiateur. Élargir les mandats permet aux parties d'explorer un plus grand éventail de solutions possibles et par conséquent de trouver une solution qui est plus conforme à leurs intérêts (Roberge 1995).

La présence ou l'absence du plaignant et de son superviseur s'observent durant la médiation et sont également rapportées dans des documents. Cet élément est aussi une tactique que le médiateur peut utiliser. Il peut demander que ces personnes soient présentes pour différentes raisons. Premièrement, ces personnes peuvent élargir les mandats. Le plaignant et le superviseur sont représentés par les personnes qui sont responsables de négocier le règlement des griefs. À ce titre, elles sont des mandants. Le médiateur peut exercer une pression ou son pouvoir de persuasion afin de les influencer et ainsi permettre aux représentants de conclure une entente. Deuxièmement, le plaignant et le superviseur sont les personnes qui normalement détiennent le plus d'informations pertinentes au litige. Leur présence permet alors de recueillir de l'information supplémentaire ce qui est conforme aux mécanismes de résolution de problèmes. Plusieurs auteurs dont Robinson (1992) et Skratek (1990) ont trouvé des liens entre la présence du plaignant et du superviseur aux séances de médiation et l'efficacité de la médiation.

Nous n'avons pas repris toutes les tactiques exposées dans la littérature présentée antérieurement car notre objectif n'est pas de présenter une liste exhaustive mais plutôt d'observer et d'analyser le comportement du médiateur sur le terrain.

Afin de répondre à la question de recherche, nous devons identifier dans les faits les tactiques utilisées par le médiateur ainsi que leur effet sur le processus. Pour ce faire, nous avons différentes sources de données qui sont susceptibles de nous éclairer.

Entrevues

Les entrevues nous permettent d'identifier certains modes d'interventions du médiateur. En effet, autant le médiateur que les parties nous renseignent sur

différentes tactiques ainsi qu'au sujet du déroulement en général des séances de médiation.

Notes d'observation

Les notes d'observation nous permettent d'observer les tactiques utilisées par le médiateur durant les trois dernières séances de médiation ainsi que d'observer le déroulement de la démarche.

Documents

La rédaction des comptes-rendus est stratégique en soi car ces documents peuvent être utilisés à différentes fins comme par exemple pour exercer de la pression sur les mandants. Le protocole et l'annexe sont également stratégiques pour le médiateur car les parties s'entendent sur un mode de fonctionnement dès le départ. Donc, ces documents sont une source importante d'information au sujet des tactiques.

Les différentes sources de données sont utilisées autant pour analyser la conception du médiateur que pour identifier les tactiques qu'il utilise et c'est par la triangulation des différentes sources que nous pouvons tirer des conclusions.

3.2.3 La conception de la médiation des parties

La conception de la médiation des parties se reflète dans la façon dont elles traitent les griefs en médiation et dans leur propre perception de la médiation. Est-ce que les parties perçoivent la médiation comme une étape dans laquelle le médiateur les informe de la décision qu'il prévoit s'il y avait arbitrage (peak-a-boo) ou comme une opportunité de régler les problèmes sous-jacents aux griefs?

Les différentes sources de données nous permettent d'étudier la conception des parties.

Entrevues

Les entrevues nous informent au sujet de la perception qu'ont les parties de leurs conceptions ainsi que de la perception du médiateur de la conception de chacune des parties.

Notes d'observation

L'observation nous permet de déceler à partir du comportement des parties quelles sont leurs conceptions de la médiation à la fin de la démarche puisque nous avons observé les trois dernières séances.

Documents

Les comptes-rendus du médiateur nous renseignent au sujet de la conception des parties par le biais de ce que le médiateur rapporte au sujet des ententes intervenues et du cadre dans lequel ces ententes sont intervenues. Le protocole et l'annexe, tout comme dans le cas du médiateur, sont importants car ils permettent d'identifier dès le départ quel type de démarche les parties sont prêtes à entreprendre.

Tout comme pour les autres variables, c'est la triangulation des différentes sources de données qui nous permet de tirer des conclusions au sujet de la conception de la médiation des parties.

3.2.4 Le climat entre les parties

Dilts et Karim (1990) ont conclu qu'un mauvais climat des relations de travail nuit à l'efficacité de la médiation. Dans le cas présent, le climat des relations est une variable plutôt secondaire car contrairement à Roberge (1995) nous n'essayons pas de déterminer si la médiation a un impact sur les relations industrielles. Le climat des relations de travail est une variable modératrice. Nous allons plutôt mesurer le climat entre les représentants des parties qui participent à la médiation.

Les différentes sources nous permettent d'identifier le climat des relations industrielles.

Entrevues

Les parties ainsi que le médiateur nous informent durant les entrevues du climat des relations industrielles.

Notes d'observation

L'observation nous permet de voir par l'interaction des parties quel est le climat à la fin de la démarche de médiation.

Documents

Les comptes-rendus ne nous fournissent pas vraiment d'informations au sujet du climat. Par contre, le protocole et l'annexe en définissant le type de démarche dans laquelle les parties s'engagent nous informe sur l'état du climat au départ.

Encore une fois c'est par le biais de la triangulation que nous pouvons tirer des conclusions de nos données.

3.2.5 La difficulté d'interprétation du grief

La difficulté d'interprétation du grief est un des fondements même de ce qu'est la médiation pré-arbitrale des griefs. Cette difficulté s'évalue en fonction de l'état du droit ainsi que la perception des parties de la façon dont la convention collective doit s'interpréter et s'appliquer.

La négociation de la convention collective se fait en fonction surtout des intérêts des parties. Cette convention collective crée des droits et des obligations entre les parties. Les griefs permettent de contester certaines façons d'appliquer la convention collective. Lorsqu'un grief est facile à interpréter en fonction de la convention collective alors il y a une prédominance des droits. Par contre, lorsque l'application ou l'interprétation de la convention collective est complexe alors les parties peuvent éclaircir la situation en étudiant les intérêts qui sont véhiculés par les articles litigieux de la convention collective.

Les différentes sources de données nous permettent d'identifier la difficulté d'interprétation des griefs ainsi que leur impact sur le processus.

Entrevues

Les entrevues nous informent au sujet de la perception des parties et du médiateur de la difficulté d'interprétation des griefs.

Notes d'observation

L'observation nous permet de constater l'impact de la difficulté d'interprétation des griefs à la fin du processus.

Documents

Les comptes-rendus du médiateur nous permettent d'avoir une vue d'ensemble des griefs traités, de leur difficulté d'interprétation et de l'impact sur le processus. Le protocole et l'annexe ne nous fournissent pas d'informations utiles sur la difficulté d'interprétation des griefs.

Tout comme pour les autres variables, la triangulation nous permet de tirer une conclusion au sujet de la difficulté d'interprétation des griefs.

Maintenant que nous avons défini les variables, émis les propositions et établi la façon de recueillir les données, nous présentons les résultats de l'analyse de ces données qui nous permettront de tester les propositions et de répondre à la question de recherche.

CHAPITRE 4 : ANALYSE

Dans ce chapitre, nous présentons le contexte de la médiation ainsi que les résultats obtenus suite à l'analyse, réalisée à partir des différentes sources de données, de chaque variable du modèle d'analyse. Pour ce faire, nous devons premièrement présenter le contexte dans lequel s'est déroulée la médiation. Ensuite, nous exposons les résultats ce qui nous permettra de procéder à la discussion dans le chapitre suivant.

4.1 Le contexte de la médiation

Le contexte est important car il nous permet de bien situer la démarche de médiation et d'expliquer comment les parties se sont engagées dans cette démarche.

Au départ, les parties ont soumis uniquement quelques dossiers au médiateur. Le conseiller syndical était présent. Par la suite, les parties ont décidé de lui soumettre les autres griefs. À la deuxième ou troisième rencontre, le conseiller syndical a quitté et c'est la représentante du syndicat, assistée de l'agent de griefs qui a continué la médiation.

Le syndicat désirait procéder par la médiation afin de régler un nombre important de griefs non-prioritaires qui ne pouvaient pas être entendus en arbitrage vu le volume important de griefs déposés. Une lettre d'entente de la convention collective prévoyait qu'il ne devait plus y avoir de griefs antérieurs à l'année 1995. L'employeur a agréé à la demande du syndicat, suite à un arbitrage avec Me Ladouceur avec un autre syndicat qui s'est transformé en médiation. Les parties ont exclu certains griefs à cause de leur nature comme par exemple les griefs de congédiements.

Pour le syndicat, l'accumulation des griefs occasionnait beaucoup de problèmes car l'interprétation jurisprudentielle de certaines dispositions de la convention collective remontait à dix ans. De plus, les délais entre le dépôt des griefs et leur audition compliquait l'interprétation et l'application de la convention collective.

Selon l'employeur, les griefs sélectionnés étaient ceux qui soulevaient des questions de principes et sur lesquels les parties étaient fortement en désaccord au sujet de la façon de gérer la problématique.

Les parties voulaient régler ces vieux griefs. Pour le syndicat, la médiation visait en plus l'obtention de l'interprétation de certains articles de la convention collective ainsi qu'un but préventif. En effet, en obtenant l'interprétation de certains articles le syndicat désirait régler certaines problématiques ce qui diminuerait ensuite le nombre de nouveaux griefs déposés.

Maintenant que nous avons brièvement situé l'expérience de médiation étudiée, nous allons procéder à l'analyse des différentes variables du modèle d'analyse. Afin de répondre à la question de recherche nous devons présenter les résultats de l'analyse de chacune des variables, à partir des différentes sources de données, afin de déterminer si la variable tend vers les droits, vers les intérêts ou vers une mixité des deux.

Nous commençons par traiter du processus car cette variable est la variable dépendante du modèle d'analyse.

4.2 Le processus de la médiation

Les sources de données sont premièrement, les entrevues réalisées avec le médiateur, le représentant du syndicat et l'employeur. Les documents, soit les comptes-rendus, le protocole et l'annexe forment la deuxième source de données. Les notes d'observation des trois dernières séances de médiation sont la dernière source de données. Par le biais de la convergence ou de la divergence des conclusions tirées de l'analyse de ces différentes sources de données, nous tirons une conclusion au sujet de la variable étudiée.

La première source que nous étudions se compose des entrevues réalisées avec le médiateur et les parties.

4.2.1 Entrevues

a) Entrevue avec le médiateur

L'entrevue avec le médiateur nous renseigne sur sa perception du processus et sur le mode de fonctionnement en soi de la médiation. Elle nous informe aussi sur la tendance, c'est-à-dire vers les droits ou les intérêts, qui imprègne le processus.

Le mode de fonctionnement était le suivant. Les parties commençaient par présenter leurs perceptions des dossiers. Dans certains dossiers, les parties étaient bien organisées alors que dans d'autres le médiateur leur demandait de recueillir d'autres informations. Certains griefs étaient traités en une seule séance alors que d'autres l'étaient en plusieurs séances. Suite à la présentation des faits, des positions et de la justification de ces positions, la discussion s'engageait. Il y avait un déblayage de terrain pour compléter l'information. Les parties et le médiateur tentaient de déborder du strict cadre, de voir plus large que le mérite propre du grief. Pour le médiateur, favoriser une meilleure communication, un échange d'information plus complet permettait parfois de faire ressortir une solution. Cette recherche d'informations et l'établissement d'une meilleure communication étaient des stratégies utilisées afin d'introduire une dimension dominante des intérêts alors que d'autres l'étaient sur la base du mérite suite à un échange complet d'informations. Certains griefs ont été réglés sur la base du droit surtout lorsque le droit était simple à interpréter. Lorsque les discussions s'éternisaient sur le mérite alors le médiateur tentait d'ouvrir des portes qui débordaient du mérite. Lorsque les parties échangeaient depuis longtemps et que la discussion restait stérile, qu'elles restaient convaincues de leurs positions alors elles réalisaient que la position de l'autre était peut-être fondée. Dans les cas où il existait une difficulté d'interprétation, il était plus facile pour le médiateur d'ouvrir une porte parce que les parties étaient lasses. Si la suggestion venait de l'autre partie elle aurait été rejetée mais puisqu'elle venait d'un tiers elle n'avait pas de connotation négative. Lorsque suggéré par le médiateur, le compromis ne représentait pas une faiblesse de l'autre partie. Les parties tentaient de trouver des solutions acceptables pour les deux. Selon le médiateur, elles ont presque effectué du brainstorming. Le «brainstorming» est un autre élément des démarches de résolution de problèmes en fonction des intérêts.

Il est arrivé fréquemment au médiateur vers la fin d'un échange portant sur une base légale, d'informer une des parties que bien que ses prétentions apparaissent solides sur la base de la convention collective, pour des raisons autres que d'ordre légal, elle serait plus gagnante si elle pensait en termes de compromis. Le médiateur leur suggère alors, de tenir compte de leurs intérêts. Cette situation s'est présentée à 4 ou 5 reprises dans ce dossier. Les parties n'avaient pas de problèmes avec ce type de démarche à l'exception d'un dossier en particulier. Un bon exemple de ce type d'intervention est le cas du grief dans lequel deux employés désiraient prendre leurs vacances en même temps. Le médiateur a informé les parties que l'employeur avait le droit de refuser que les deux employés prennent leurs vacances simultanément mais il a suggéré de trouver une façon de fonctionner que les employés trouveraient équitable pour l'avenir.

À partir de cette entrevue, il n'est pas possible de conclure à une évolution du processus du droit vers les intérêts entre le début et la fin. En effet, dans cette démarche de médiation, le médiateur ne constate pas vraiment d'évolution marquée. Il croit que c'était plus facile avec le temps mais ce n'est pas marqué. Pour le médiateur, l'évolution est difficile à évaluer car il n'a pas de recul. Cependant, il fait certaines constatations comme par exemple, au début les rapports étaient plus formels, le vocabulaire était plus réservé alors qu'à la fin ils blaguaient beaucoup, ils avaient atteint une certaine familiarité qui permettait de détendre l'atmosphère malgré la tension qui peut exister lorsqu'il faut continuellement traiter de litiges. Il ne faut pas que l'atmosphère devienne trop familière mais lorsque cela est bien dosé alors il peut y avoir un impact positif. Donc, s'il y a eu une évolution c'est une nuance et non un changement radical.

L'étude des griefs nous permet d'évaluer le processus afin de déterminer s'il tend vers les droits, les intérêts ou s'il est mixte. Voici quelques exemples de dossiers qui se sont réglés en fonction des intérêts. Le premier cas est celui des griefs portant sur les exigences pour l'attribution de certains postes. Le médiateur sentait que les parties étaient davantage braquées que dans les autres dossiers. Il avait l'impression que la poursuite de l'échange ne donnerait pas de résultats positifs alors il a décidé de faire des caucus afin d'aller chercher plus d'information. Le caucus lui permet d'inciter la partie à étudier d'autres solutions qu'elle ne voyait pas car elle était trop braquée.

Un autre exemple de dossier qui s'est réglé en fonction des intérêts est le cas des griefs portant sur la liste de rappel. L'employeur avait le droit, selon le médiateur, de procéder comme il le faisait mais cela créait une situation négative de tension car les témoignages de deux employés étaient mis en contradiction. Ces facteurs ont facilité l'acceptation d'une autre solution par l'employeur, c'est-à-dire la modification de sa façon de procéder afin de régler un problème à long terme.

Le dossier suivant est un bon exemple du cheminement d'un dossier plutôt complexe mais pour lequel les parties ont trouvé une solution conforme à leurs intérêts. Dans le dossier de reclassification, l'employé avait très bien présenté son dossier et le syndicat lui avait demandé de venir le présenter. Le médiateur a constaté une résistance de la part de l'employeur qu'il avait du mal à comprendre. C'est seulement en ex parte, en caucus que le médiateur a appris que l'employeur ne questionnait pas vraiment le mérite de ce dossier mais qu'il craignait plutôt les répercussions sur d'autres employés. Le médiateur a invité l'employeur à discuter de ces répercussions possibles avec le syndicat. Suite à la présentation de l'employé, l'employeur a réagi en faisant une intervention de style très juridique. Le syndicat a perçu cette façon d'agir de façon négative, en disant que ce n'était pas un arbitrage mais une médiation. Le syndicat a menacé de cesser la médiation si cette façon de procéder persistait. Cet événement a été un point critique. Suite à cela, le médiateur a fait un caucus avec l'employeur afin de le questionner sur cette façon de procéder en médiation. C'est à ce moment que le médiateur a su que l'employeur craignait un effet de dominos et son impact financier. Le médiateur a indiqué à l'employeur qu'il pourrait faire valoir au syndicat les particularités du dossier de l'employé et que l'échange avec le syndicat pourrait être approprié et non seulement une entente mécanique. Les parties ont fait un arrangement de compromis conforme à leurs intérêts, les parties ont trouvé elles-mêmes la solution. Le médiateur se reconnaît une utilité de facilitateur. Dans certains dossiers, son rôle se limite à celui de facilitateur alors que dans d'autres il intervient afin de suggérer des éléments de solution.

Selon le médiateur, le climat était excellent durant toute la médiation. Le climat entre les parties a facilité le travail du médiateur et a contribué à rendre cette expérience agréable.

Le médiateur intervient surtout dans le processus lorsque les parties se braquent ou se limitent aux aspects juridiques des griefs. Dans cette situation, le médiateur tente de les amener vers un processus dans lequel on tient plutôt compte des intérêts. Lorsque les parties discutent sans qu'il y ait de blocage le rôle du médiateur consiste surtout à les aider dans la cueillette des informations nécessaires à la conclusion d'une entente. Son rôle est donc, plutôt celui de facilitateur.

De cette entrevue avec le médiateur, nous concluons à la mixité du processus avec une dimension dominante pour les intérêts. Il arrive en effet que les parties analysent les dossiers en fonction des droits mais elles explorent leurs intérêts suite aux interventions du médiateur.

Nous allons maintenant présenter les résultats de l'analyse de l'entrevue réalisée avec le syndicat car, tout comme celle du médiateur, elle nous aide à bien comprendre le processus et à identifier s'il existe une prédominance des droits, des intérêts ou une mixité.

b) entrevue avec le syndicat

Le médiateur a fait de la formation tout au long de la médiation. Dans un dossier dans lequel la réclamation du syndicat incluait une demande de rétroactivité, le médiateur a amené le syndicat à trouver une solution convenable tout en évitant l'affrontement. L'enseignement fait aussi partie des démarches de résolution de problèmes qui favorisent les intérêts. Le syndicat constate que la médiation lui a permis d'approcher l'employeur de façon différente afin d'obtenir le résultat désiré.

La médiation ici n'a pas amélioré la façon dont les parties se parlaient car elles communiquaient déjà bien. La médiation ne leur a pas permis d'améliorer leur relation car elle était déjà bonne.

Dans la majorité des dossiers, les séances se déroulaient en présence des deux parties. Les caucus ont surtout été utilisés lorsqu'il y avait d'autres personnes qui étaient présentes. Lorsque l'employé ou le chef de service était là alors le médiateur utilisait le caucus pour arriver à aller chercher les mandats des deux parties et les amener à s'entendre. Il n'y a pas eu fréquemment de caucus. Les caucus sont

surtout utilisés dans les démarches plutôt traditionnelles et tenant compte des droits. Le fait que les caucus n'aient pas été utilisés fréquemment nous indique encore une dimension dominante pour les intérêts.

Le médiateur écoutait l'argumentation des deux parties pour ensuite leur suggérer de trouver un point mitoyen. Il faisait cheminer les parties vers un compromis. Un bon exemple de cela est le cas des exigences pour l'attribution de postes. Les parties ont commencé par des positions extrêmes pour en arriver à des concessions.

La médiation a un effet préventif car en obtenant l'avis du médiateur sur certaines questions le syndicat est ensuite capable, à l'aide du compte-rendu, de dire à ses membres s'il y a lieu ou non de faire un grief et de justifier cette décision. L'aspect préventif de la médiation favorise les intérêts des parties.

Les griefs sont utiles afin de déterminer si le processus tend vers les intérêts, les droits ou une mixité. Les griefs sur l'équité salariale sont un exemple type de ce que le médiateur a fait qu'il n'aurait pas pu faire en arbitrage. Le syndicat croit que le médiateur a dit qu'il serait sorti du cadre de la convention collective. Il aurait dépassé la juridiction d'un arbitre. Le médiateur a poussé fort pour convaincre l'employeur. Le syndicat croyait que c'était basé sur un devoir de l'employeur envers la société. Ce dossier est un exemple de dossier qui n'a pu être réglé mais dans lequel le médiateur a amené les parties à étudier leurs intérêts.

Le dossier suivant s'est réglé conformément aux intérêts. Il existait un problème avec la liste de rappel dont la conséquence était de mettre en conflit la parole de deux employés. Le médiateur a suggéré de régler le problème en installant un bavard et d'accueillir le grief. Les griefs sont, pour l'employeur, une bonne façon de justifier l'installation de ce bavard. L'employeur économise de l'argent car il va entraîner une diminution du nombre de griefs. Les intérêts des parties sont donc rencontrés par cette solution.

Le syndicat perçoit le dossier de reclassification comme un éclaircissement du droit alors que la solution adoptée relève beaucoup plus des intérêts que du droit. Dans ce dossier, selon le syndicat, c'est la préparation du dossier par l'employé qui a incité le médiateur à lui donner raison. Le syndicat accorde beaucoup d'importance à ce que le

médiateur a retenu dans son compte-rendu. Cependant, l'inclusion de deux autres employés dans le règlement ajoute une importante dimension des intérêts.

Au début de la médiation, les parties transmettaient une liste de griefs dont l'ordre était suivi. Avec le temps, les parties ont commencé à traiter de certains dossiers qui paraissaient plus urgents ou plus intéressants pour les fins de la médiation. Ceci a permis d'obtenir des avis sur relativement tous les articles de la convention collective qui causaient des problèmes. L'interprétation de la convention collective a été un élément important. Cette interprétation est plutôt juridique donc, elle indique que le processus ne portait pas uniquement sur les intérêts.

Le syndicat tente, durant toute la médiation, d'obtenir de l'information sur l'interprétation des articles de la convention collective. Cependant, il utilise aussi la résolution de problèmes telle que le médiateur la lui enseigne et il tient compte de ses intérêts. Donc, nous concluons de cette entrevue que le processus est mixte avec une dimension dominante des intérêts.

L'entrevue réalisée avec l'employeur nous fournit d'autres informations importantes dans l'analyse du processus. En effet, tout comme dans les cas du médiateur et du syndicat, cette entrevue nous aide à déterminer si le processus tend vers les droits, les intérêts ou une mixité.

c) entrevue avec l'employeur

Souvent les parties exposaient les arguments justifiant leurs positions au médiateur. Au départ, ces positions se fondaient sur les droits. Le fait de les verbaliser au médiateur faisait ressortir certaines lacunes. Un des grands avantages de la médiation est d'accorder l'occasion au chef de service de présenter sa position ce qui favorise l'atteinte d'un règlement car le médiateur peut alors l'aider à cheminer. L'intervention des parties intéressées, comme le plaignant et les chefs de services, favorise la prise en considération des intérêts car elle permet au médiateur d'intervenir pour élargir les mandats.

Les griefs se sont généralement réglés facilement. Dans la majorité des dossiers, les parties ont procédé ensemble, sans caucus. Comme nous l'avons mentionné

précédemment, cette façon de procéder favorise la prise en considération des intérêts et indique une certaine ouverture et confiance entre les parties. Les parties échangeaient et après quelques interventions du médiateur elles arrivaient à une entente. Dans le dossier des exigences pour l'attribution de postes, il a été nécessaire de faire des caucus. Le médiateur faisait la navette entre les parties. Il faisait ressortir les faiblesses de leur argumentation et les points fort de celle de l'autre partie.

Certains dossiers se sont réglés sur une base purement juridique alors que d'autres se sont réglés en tentant de concilier les intérêts de tous. Dans certains cas, le médiateur a suggéré un règlement sur une base juridique, en fonction de la convention collective. Bien que le médiateur tente d'amener les parties à considérer leurs intérêts, il arrive aussi qu'il traite des droits ce qui indique une teneur des droits dans le processus.

Avec le syndicat les relations sont assez bonnes pour que l'employeur n'ait pas besoin, à une exception près, de déterminer un ordre stratégique de traitement des griefs. L'ordre n'a rien changé, l'employeur ne constate pas d'évolution. Le processus a été mixte du départ jusqu'à la fin.

Nous concluons de cette entrevue avec l'employeur que le processus est mixte avec une dimension dominante des intérêts. En effet, l'étude des droits est présente durant toute la démarche mais il y a aussi une prise en considération des intérêts des parties. Le processus est mixte dès le début donc, il n'y a pas vraiment d'évolution. Les sources de données convergent et permettent de conclure que le processus est mixte au début, durant le développement et à la fin de la médiation.

La prochaine source de données qui nous renseigne au sujet du processus est composée des différents documents utilisés afin d'encadrer la médiation. Ces documents sont le protocole, l'annexe et les comptes-rendus.

4.2.2 Documents

Nous présentons en premier le résultat de l'analyse des comptes-rendus. Ceux-ci ont été rédigés par le médiateur et font état de tous les griefs traités durant la médiation, du moment auquel ils ont été traités et des règlements intervenus ainsi que des étapes précédentes à la conclusion d'une entente s'il y a lieu.

a) Comptes-rendus du médiateur

Les comptes-rendus nous permettent de constater qu'une partie des griefs sont retirés sur la base du droit ou suite à certaines vérifications factuelles, accueillis sur ces même bases ou sont réglés sur une base de compromis. Une autre partie des griefs va au-delà du droit ou est réglée par une solution qui tient compte des droits et d'un aménagement autre qui se préoccupe généralement des intérêts.

Durant la première séance, les parties ont traité d'un grief contestant l'attribution de postes particuliers au nom de plaignants particuliers et des exigences affichées pour ces postes. Les parties commencent par échanger de l'information de base et s'entendent pour la compléter pour la prochaine séance. Ensuite, elles discutent, toujours pour ce dossier de bases possibles de règlements. Elles décident qu'une personne fera une présentation sur le travail à accomplir dans ces postes dans le but de favoriser la compréhension des exigences de la tâche. Les parties sont prêtes à traiter de ce cas de façon globale et de trouver une façon de régler le problème pour en éviter la récurrence. Donc, déjà durant la première séance de médiation nous constatons que les parties démontraient une ouverture à traiter les griefs de façon globale, en se préoccupant de questions qui débordent le droit.

Durant la deuxième séance, les parties traitent d'un autre dossier de reclassification. Le médiateur recommande, après analyse et considération, à l'employeur d'accueillir un des griefs et au syndicat de retirer les autres griefs en échange de l'engagement de l'employeur de ré-évaluer les tâches des postes concernés telles qu'elles ont évolué. Ce dossier est un exemple dans lequel le médiateur fait une recommandation basée sur le droit mais dans lequel il y a un aménagement qui dépasse la solution de nature juridique. Un autre exemple de ce type de solution est le cas d'un conflit entre deux employés concernant le choix de vacances. Le médiateur commence par expliquer le droit applicable. La décision de l'employeur semble conforme au droit mais il suggère de considérer les intérêts. Il recommande au syndicat de retirer le grief et aux parties de rencontrer les deux salariés afin d'établir une procédure de fonctionnement équitable pour l'avenir.

Durant la troisième séance, les parties traitent de nouveau du dossier des exigences des postes traités durant la première séance. Les parties s'entendent, après avoir longuement échangé sur le sujet, sur les exigences pour l'obtention de ces postes et règlent les griefs particuliers. Les parties font des compromis afin de trouver une solution qui convient à tous et qui permet d'éviter les problèmes dans l'avenir. Ce type de solution tient compte des intérêts des parties plutôt que de leurs droits. Les parties continuent donc de régler des griefs en fonction de leurs intérêts même si elles évaluent leurs droits.

Durant la quatrième séance, les parties commencent à discuter du dossier de l'équité salariale. Les parties présentent le cas au médiateur qui par la suite recommande l'accueil de ces griefs sur la base d'une appréciation générale du dossier et de l'économie générale des dispositions de la convention collective. L'employeur doit vérifier auprès de ses mandants. Le médiateur tente d'amener les parties à régler ce dossier en fonction de leurs intérêts mais l'employeur est très réticent.

Les parties traitent ensuite d'un dossier d'avancement d'échelon et d'absences. Les parties présentent le cas au médiateur. Ce dernier recommande, sur une base juridique, car il explique l'état du droit, de retirer le grief. Le syndicat retire le grief à la huitième séance. Voici un exemple de dossier qui s'est réglé sur une base purement juridique suite à une recommandation du médiateur.

Le dossier suivant porte sur une période d'invalidité et sur le droit à l'assurance-salaire. C'est un autre exemple de dossier dans lequel le droit est clair mais pour lequel les parties se préoccupent des intérêts en jeu. Les parties présentent le cas au médiateur. Ce dernier expose l'état du droit aux parties. L'employeur offre de payer la moitié de la réclamation. Le médiateur avise les parties que cette offre devrait être retenue tenant compte que le litige se situe hors du champ couvert par la convention et qu'il s'insère dans une perspective d'équité.

Durant la cinquième séance, les parties traitent de l'évaluation des employés de la liste de rappel. Ce problème, selon le médiateur, n'est pas directement régi par la convention collective. Considérant le but de la médiation, qui est la bonification des relations de travail dans leur ensemble, l'employeur s'engage à sensibiliser les gestionnaires à cette problématique et à leur demander d'informer le syndicat de ces

évaluations. Le syndicat retire le grief. Nous retrouvons encore une fois une situation dans laquelle les parties dépassent le droit afin de trouver une solution conforme à leurs intérêts.

Durant la sixième séance, les parties traitent du dossier d'un employé de la liste de rappel. Après étude et discussion les parties doivent compléter certaines démarches dont l'obtention d'informations supplémentaires. Dans le dossier sur l'application de l'ancienneté et la gestion de la liste de rappel, les parties doivent également procéder à certaines vérifications avant de pouvoir étudier le fond du grief. La recherche d'informations fait partie d'une démarche dans laquelle les parties sont amenées à tenir compte de leurs intérêts donc, c'est un autre indice de la présence des intérêts dans le processus.

Dans le dossier suivant, sur la rétrogradation d'un employé redéployé lors de son remplacement, la position de l'employeur est justifiée d'un point de vue légal mais ne l'est pas au niveau éthique. En effet, il existe un protocole qui règle la situation pour l'avenir mais qui ne s'applique pas rétroactivement. Dans un esprit de bonification des relations de travail dégagées par la démarche de médiation, et non dans une perspective legaliste, il est convenu de demander aux représentants de l'employeur d'étudier la possibilité de remédier à la situation en appliquant la solution prévue au protocole. La solution proposée dépasse le droit, elle se conforme plutôt aux intérêts.

Durant la septième séance, les parties continuent de discuter du dossier de reclassification. En présence de l'employé et du chef de service, l'employeur questionne l'employé sur le détail des tâches. Les parties discutent de ces tâches par rapport à celles du poste d'acheteur. Les parties dégagent certains paramètres. L'analyse se poursuivra à une autre séance. La présence de l'employé et du chef de service facilitent la prise en considération des intérêts.

Durant la huitième séance, au sujet d'un dossier portant sur la définition de la période d'invalidité le médiateur demande aux parties de vérifier la jurisprudence sur la présomption au niveau de la poursuite de la période d'invalidité. Donc, les parties et le médiateur vérifient l'état du droit, la dimension juridique de ce dossier. Par contre, lorsque les parties traitent à nouveau du dossier de reclassification, l'employeur désire obtenir d'autres informations car le grief affecte deux autres employés ce qui relève

plutôt d'une démarche de résolution de problèmes. Dans un autre dossier, le médiateur situe, cerne le débat pour les parties ce qui fait partie d'une démarche de résolution de problèmes.

Durant cette séance, les parties s'engagent à procéder à différentes vérifications et le médiateur tente de clarifier les questions en litige. Le processus est donc toujours mixte.

À la neuvième séance, les parties poursuivent leurs discussions au sujet du dossier de reclassification. Les parties s'entendent et le grief est accueilli. Les deux autres employés seront aussi reclassifiés mais à des échelons et des dates différentes. Dans ce dossier, le règlement est surtout en fonction des intérêts car deux des employés n'avaient pas déposé de griefs et ils sont inclus dans l'entente.

Au sujet d'un dossier d'assurance salaire, l'employé reproche à l'employeur de ne pas lui avoir permis de reprendre son emploi à plein temps. Selon le médiateur, l'employeur a procédé de façon raisonnable et les parties ne divergent pas d'opinion sur les principes. Le médiateur recommande le retrait de ce grief. La réclamation a surtout une valeur symbolique. Cependant, le médiateur va rencontrer l'employé concerné. Donc, il va tenter d'agir sur un des mandants du syndicat afin de régler le dossier.

Dans le dossier de réclamation d'assurance maladie dans lequel l'employé a séjourné à l'étranger, le médiateur expose l'état du droit. Il indique que l'employé a le droit de recevoir l'assurance mais en échange il a l'obligation de recevoir des traitements. Le syndicat doit vérifier si l'employé a reçu des traitements durant son voyage. Le médiateur commence donc par exposer le droit applicable.

Les parties traitent ensuite de dossier de la liste de rappel. On constate que le mode de fonctionnement est déficient et qu'il serait opportun de faire installer un bavard. Ce genre de dossier présente des problèmes au niveau de la preuve car ils mettent habituellement en contradiction deux salariés. L'employeur s'engage à vérifier la possibilité d'installer un bavard considérant les coûts et les conflits entre les salariés, et d'accueillir ce grief. Les parties recherchent une solution conforme à leurs intérêts.

Le dossier suivant porte sur l'obtention d'un remplacement plus avantageux durant la fin de semaine. Le médiateur expose l'état du droit. L'employeur n'a pas l'obligation de procéder au remplacement de façon diligente mais il ne peut tenter d'éviter la convention collective en retardant sciemment l'octroi d'un remplacement. Si le remplacement débutait avant l'autre alors l'employé était éligible et l'employeur avait l'obligation de lui offrir. Les parties doivent procéder à certaines vérifications. Le médiateur recommande que le litige soit réglé sur une base de compromis si les informations factuelles nécessaires ne sont pas disponibles. L'employeur s'engage à vérifier la possibilité de modifier la façon de fonctionner afin d'éviter ces situations dans l'avenir. Donc, la dimension juridique est importante.

Dans un dossier dans lequel un employé n'a pas obtenu un remplacement parce que l'infirmière chef a appelé un autre employé, l'employeur doit effectuer des vérifications mais il prévoit donner suite au grief. L'interprétation du grief est simple, en effet si les faits sont vérifiés le syndicat aurait gain de cause en arbitrage alors l'employeur accueille le grief sur la base du droit.

Le processus est mixte durant cette séance car, tel que démontré par les exemples, les parties règlent en fonction des droits et des intérêts.

En conclusion, nous pouvons affirmer de cette analyse que le processus est mixte mais qu'il présente une dimension dominante pour les intérêts. En effet, les parties traitent fréquemment des droits mais elles règlent plusieurs dossiers en fonction de leurs intérêts et ce du début à la fin de la médiation.

b) Protocole et annexe

Nous traitons ensuite du protocole qui nous renseigne sur le processus à son tout début. Il est en effet le résultat de négociations visant à déterminer le mode de fonctionnement de la médiation entreprise. Dès le départ, le protocole nous permet de constater que les parties et le médiateur se sont entendus afin de procéder dans le cadre d'un processus mixte dans lequel les intérêts occupent une place importante mais dans lequel les droits sont aussi pris en considération.

L'article deux du protocole stipule que les parties sont prêtes à traiter de la problématique sous-jacente aux griefs. Par contre, l'article trois prévoit que les parties peuvent demander l'opinion du médiateur sur le plan juridique ou factuel. Le médiateur a ajouté l'annexe pour éviter les malentendus puisque le protocole prévoit que les parties peuvent demander l'avis du médiateur. Les opinions émises ne sont pas assimilables à des opinions juridiques.

Le protocole prévoit en gros la façon dont la médiation va se dérouler. Les parties vont commencer par présenter leur perception du conflit à partir des faits ainsi que leurs positions et intérêts. En effet, selon l'article quatre, les parties vont tenter «d'en arriver à une définition commune des tenants et aboutissants du litige avant de procéder à élaborer les éléments d'un compromis viable à son égard».

Le protocole prévoit, à l'article cinq, que le médiateur va tenter d'amener les parties à trouver elles-mêmes les solutions et compromis mais il peut toutefois faire des recommandations.

Selon l'article six, les représentants des parties seront leurs principaux porte-paroles et la participation d'intervenants concernés ou de témoins aux séances de médiation est possible. Ceci est un élément que l'on retrouve dans les démarches de résolution de problèmes en fonction des intérêts.

L'article sept du protocole prévoit aussi la possibilité pour le médiateur de recevoir des informations confidentielles lors de caucus. L'utilisation de caucus fait surtout partie de démarches de type plus traditionnelles dans lesquelles les droits sont prédominants.

Donc, dès le départ les parties et le médiateur avaient prévu que la démarche serait mixte et que la résolution de problèmes serait utilisée afin de régler les griefs. En conséquence, le processus était mixte dès le départ. Cette mixité s'est maintenue durant tout le processus et il y avait même une dimension dominante pour les intérêts.

Maintenant nous allons présenter les résultats de l'analyse des notes d'observation des trois séances auxquelles nous avons assisté. Ces notes sont importantes car elles nous fournissent l'opportunité d'observer le processus et ainsi d'évaluer la teneur des droits ainsi que des intérêts.

4.2.3 Notes d'observation

Nous avons assisté aux séances 8, 9 et 10. Nous présentons ci-dessous les résultats de l'analyse des notes d'observation de ces séances. La présentation des résultats sera faite de façon chronologique en commençant par la huitième séance. Ces séances ont eu lieu à la fin du processus. En conséquence, elles nous permettent d'observer le processus vers sa fin et nous indiquent si le processus tendait vers les droits ou les intérêts à ce moment là.

a) Huitième séance

Le médiateur joue un rôle auprès des mandants. En effet, dans un dossier dans lequel les parties savaient que le grief n'était pas fondé, le syndicat a demandé au médiateur de l'aider au niveau des mandants. Le syndicat avait un problème avec le salarié alors il a demandé au médiateur de fournir son opinion afin de l'aider devant le Conseil syndical. Le médiateur indique alors aux parties que ces griefs sont réglés par une sentence arbitrale antérieure et conséquemment les griefs devraient être retirés. Cet exemple est un dossier dans lequel, à la connaissance du syndicat, le droit est clair mais il a besoin de pouvoir mieux justifier sa décision. Donc, la recommandation du médiateur est basée sur les droits mais sa contribution dépasse le règlement au sens strict du grief.

Le dossier sur l'enquête sur l'équité salariale est un autre exemple pour lequel le médiateur doit exercer une influence au niveau des mandants. Le médiateur avait indiqué que s'il était saisi de ces griefs en tant qu'arbitre il serait tenté de les accueillir. L'employeur ne pouvait se commettre à un règlement car il y avait un blocage au niveau provincial. Le médiateur utilise différents moyens, comme en indiquant qu'il arrive au syndicat de conclure des ententes locales contraires à des directives provinciales, pour convaincre l'employeur. Ce dernier, maintient sa position selon laquelle il n'a pas de mandat.

Dans certains dossiers, les parties se concentrent sur les droits comme dans le cas du grief au sujet du retrait d'un remplacement pour l'accorder à un autre employé. Les parties demandent l'avis du médiateur. Selon l'employeur, la jurisprudence reconnaît

le droit à l'employeur d'interrompre un remplacement si le remplacement n'avait pas au départ une durée déterminée. Le syndicat invoque que l'employé ne peut refuser de continuer un remplacement en cours. La contrepartie de cette obligation est que l'employeur ne peut lui enlever. Dans le cas des redéployés, l'employeur ne pouvait pas prévoir le moment de leur arrivée donc, il a comblé les remplacements de façon temporaire en attendant ceux qui allaient arriver. Selon le médiateur, les deux positions ont leur mérite et il demande ce qui est prévu dans la convention collective. La convention prévoit que l'employeur peut mettre fin au remplacement en cours. Le médiateur constate qu'il s'agit d'un conflit entre deux membres du syndicat. Le médiateur laisse les parties débattre et intervient pour dire que si l'employeur peut mettre fin au remplacement et en faire un nouveau et qu'il n'a pas d'obligation de remplacer cela suppose qu'il peut l'arrêter. Il demande aux parties de lui fournir de la jurisprudence pour savoir si l'employeur peut planifier un remplacement à durée déterminée alors que le remplacement a une durée indéterminée. Les parties continuent à échanger. Le médiateur indique qu'il s'agit de l'interprétation de la convention et il donne des pistes de solutions. Il faut vérifier dans les faits si le remplacement avait une date de fin ou non. Si oui, alors l'employeur ne pouvait pas le changer. Si non, c'est une question d'interprétation de la convention. Le médiateur précise les questions en jeu et demande aux parties d'effectuer des vérifications. Dans ce cas, le médiateur étudie la dimension juridique du dossier avec les parties.

Dans d'autres dossiers, il arrive fréquemment qu'une partie explore les intérêts alors que l'autre refuse. Dans un dossier de fermeture, le syndicat désire conclure une entente qui porte sur les intérêts mais l'employeur n'y voit pas d'intérêt. L'employeur n'est pas ouvert. Le syndicat veut conclure une entente de dernière chance. L'employeur croit que le dossier est solide en arbitrage. Selon le syndicat, l'employé a changé et il s'agit d'une condition médicale non déclarée. Le médiateur intervient pour dire que les faits postérieurs jettent un nouvel éclairage. Il demande à l'employeur s'il aurait agi autrement s'il avait connu ces faits. Le médiateur utilise un exemple pour tenter de créer une ouverture. La décision de l'employeur est prise et il justifie le congédiement en affirmant qu'il a rempli ses obligations sur les plans disciplinaires et administratifs. Cependant, il serait peut-être disposé à lui verser une somme d'argent mais non à le réintégrer. Les ententes de dernière chance ne sont pas nécessairement conformes au droit. L'employeur considère que l'individu ne présente pas d'intérêt en tant qu'employé et refuse donc de conclure une entente de dernière

chance. Dans ce cas, l'employeur se base sur sa position qu'il considère solide au niveau juridique. Comme il ne voit aucun intérêt pour lui de reprendre cet employé, il utilise une base juridique pour refuser.

Durant cette séance, le médiateur a amené les parties à étudier leurs intérêts dans le traitement d'un dossier dans lequel les droits occupaient une place importante. Dans un dossier de reclassification, le médiateur intervient au départ avec un caucus ce qui permet ensuite de traiter des intérêts. Le choix d'intervenir à l'aide d'un caucus n'était pas neutre car l'employeur était préoccupé par des questions de nature plutôt juridique au départ. Le médiateur indique que les paramètres du titre en question devraient être fixés en premier afin d'éviter d'autres problèmes. Les préoccupations de l'employeur dépassent le cadre spécifique de ce dossier car il existe d'autres cas. Le médiateur suggère de mettre les règles du jeu au clair. Les parties échangent au sujet des critères. Le médiateur propose de regarder les autres dossiers en même temps. L'employeur craint l'impact sur les deux autres personnes s'il le reclassifie, alors il suggère de lui donner une prime de responsabilité ce que le syndicat refuse. L'employeur tente de se limiter à ce cas alors que le médiateur tente d'amener les parties à traiter de la problématique au sens large.

Donc, le processus est mixte durant cette séance de médiation puisque les parties étudient leurs droits et leurs intérêts. Ces derniers occupent une place importante.

b) Neuvième séance

Durant cette séance, les parties poursuivent le traitement du dossier de reclassification. Nous constatons alors que la solution retenue tient compte de leurs intérêts. L'employeur est conscient que l'arbitrage n'est peut-être pas la meilleure solution. Il suggère d'inclure les deux autres employés touchés dans le règlement. Il propose un montant forfaitaire réparti entre les trois employés ainsi que des reclassifications. Le syndicat souligne que seulement un des employés a fait un grief et qu'il n'existe pas de base légale pour les deux autres. Le médiateur suggère de tenir compte de deux dimensions, premièrement reconnaître l'investissement personnel de l'employé qui a déposé le grief et deuxièmement son travail accompli. Les parties s'entendent sur les échelons et reclassifient les trois employés en accordant le changement au moment du dépôt du grief pour l'employé qui a fait un

grief, et au moment de la signature de l'entente pour les autres. Cependant, l'employeur désire que le syndicat s'assure qu'il n'y aura pas de problèmes relativement aux deux autres employés. Le médiateur reformule, le grief est accueilli et un employé est reclassifié au moment du grief et les deux autres à la signature de l'entente. Donc, le médiateur a réussi à convaincre les parties de régler non seulement le grief mais une situation plus large qui aurait pu donner naissance à d'autres litiges.

Dans certains dossiers, comme dans un cas d'assurance salaire et de mesures disciplinaires, le médiateur ne fait que favoriser un compromis. Les parties négocient un règlement monétaire sur la base d'un compromis. L'employeur offre 1000\$, le syndicat demandait 2000\$ alors le médiateur suggère 1500\$. L'employeur s'appuie sur sa position juridique car il affirme que la preuve est claire. Le médiateur reformule que les parties achètent la paix car il n'y a pas de question de principe en jeu.

Durant cette séance, le médiateur suggère, dans un dossier portant sur une réclamation d'assurance salaire, aux parties de rencontrer l'employé concerné car le droit est clair et il juge qu'il n'y a pas vraiment matière à grief. Son médecin traitant le retourne plein temps alors que celui de l'employeur suggère un retour progressif, ce que l'employeur a imposé. Les parties exposent les faits. L'employé avait un risque sérieux de rechute. Le médiateur conclut que ce type de grief est plutôt rare et l'employeur demande son avis. Le médiateur reformule les faits. Ce n'est pas un cas de non-respect des droits du salarié, le dossier médical s'interprète, la décision n'est pas majeure, le montant n'est pas important et ce n'est pas une question de principe. Le médiateur souligne qu'il n'y a pas vraiment matière à grief car l'action de l'employeur est raisonnable compte tenu du diagnostic médical partagé. Par contre, le syndicat sait que l'employé y tient et c'est pourquoi l'intervention du médiateur est souhaitable.

L'aspect juridique revêt une grande importance dans un dossier de réclamation d'assurance-salaire alors que l'employé était en voyage. L'employeur expose les faits et sa position. L'employé ne respecte pas les conditions pour percevoir de l'assurance-salaire car il ne recevait pas de traitements et il n'était pas disponible car il était à l'extérieur. Cependant, il était encore malade. Le médiateur demande une clarification de certains faits. L'employeur se demande où il a été fautif alors que le

syndicat lui reproche d'avoir arrêté de payer. Le médiateur résume les principes en jeu. Un employé malade doit voir à son traitement, l'employeur a le droit de vérifier son état de santé. L'employé s'est absenté du pays pour des raisons raisonnables, il n'y avait pas de mauvaise foi. Deux questions sont primordiales dans la résolution de ce dossier. Premièrement, le fait de ne pas s'être présenté lorsque convoqué par l'employeur est-il un motif acceptable pour arrêter les paiements? Deuxièmement, l'employé a-t-il négligé son traitement? Le syndicat soutient qu'il était malade et avait une raison valable de ne pas s'être présenté puisqu'il était à l'étranger alors que l'employeur invoque que c'était facile de recevoir ces traitements à l'étranger. De plus, l'employé serait allé au Portugal même s'il n'avait pas été malade ce qui l'aurait obligé à prendre un congé sans solde. L'employeur refuse de compenser la négligence de l'employé à l'égard de son traitement. Selon cette logique, l'employeur devrait lui offrir de payer le montant des congés de mortalité. Selon le médiateur, si l'employé avait été au travail il aurait eu droit à 5 jours de congés et puisqu'il y avait une grande distance à parcourir alors il aurait pris un congé sans solde ou des vacances. Lorsque au travail, l'employé a l'obligation de fournir une prestation de travail, lorsqu'il est malade il a l'obligation de se faire traiter. Il peut s'absenter mais il ne mérite pas nécessairement une compensation. Le médiateur donne un exemple sous la forme d'une caricature. Si l'arrêt des traitements retarde le retour, l'employeur ne devrait pas assumer ce retard. Les discussions portent surtout sur la dimension juridique du dossier et les parties doivent effectuer certaines vérifications avant de conclure une entente.

Le dossier suivant porte sur la liste de rappel. Il est un bon exemple de grief dans lequel les parties avaient des arguments de nature juridique mais dont la solution est en fonction des intérêts. L'employé soutient qu'il n'a pas été appelé alors que les feuilles de l'employeur confirment l'appel. Le fardeau repose sur l'employé et il s'agit d'une question de preuve. Par ce grief, le syndicat réclame l'installation d'un bavard afin de régler cette situation problématique pour l'avenir. Donc, cette réclamation dépasse le simple grief. Les parties sont d'accord, en effet l'employeur reconnaît l'existence du problème. L'arbitrage de ce type de dossier entraîne beaucoup de coûts et de perte de temps ce qui incite l'employeur à accepter la demande du syndicat. Cependant, l'employeur demande au médiateur de recommander dans son rapport l'installation d'un bavard. Le médiateur résume que c'est l'employé qui a le fardeau de la preuve, que le dossier dépend de l'intégrité du plaignant, des erreurs, de l'intérêt du

trouvent une solution conforme aux intérêts mais le médiateur intervient encore au niveau des mandants par le biais de ses comptes-rendus.

Le dossier qui suit est un bon exemple d'évolution du syndicat des droits vers les intérêts. Il porte sur l'obtention d'un remplacement de fin de semaine. L'employé a accepté un remplacement moins avantageux qu'un autre. Le deuxième remplacement ne lui a pas été offert car l'employeur en a eu connaissance plus tard. L'employeur aimerait éclaircir le droit car il croit que c'est une question de principe. Le médiateur éclaircit le droit applicable. En effet, que dès que l'employeur fait une manœuvre pour éviter la convention collective il est responsable. Pour le syndicat, l'employeur a l'obligation de remplacer sauf si personne ne fait la demande. Selon le médiateur, techniquement le grief a peu de chances sauf dans un cas dans lequel il serait évident qu'il faut remplacer, il faudrait alors aviser les chefs de service de procéder promptement aux remplacements. Le médiateur suggère de changer la façon de procéder pour régler le problème. L'employeur maintient sa position selon laquelle les changements demandés sont trop compliqués, il insiste afin de savoir s'il a une obligation. Le médiateur suggère de raisonner à l'extérieur de la convention collective, de penser à une façon de donner des meilleurs résultats alors que l'employeur continue d'affirmer qu'il n'y a pas de faute. Le raisonnement du syndicat se situe aussi au niveau juridique. En effet, il affirme que techniquement l'employeur doit offrir le meilleur remplacement tant que le remplacement n'est pas commencé. L'employeur n'est pas convaincu que le syndicat peut rencontrer son fardeau de preuve. Le médiateur tente de nouveau d'amener les parties à traiter de leurs intérêts en soulignant que l'employeur a une obligation et qu'il existe un problème de logistique réel qu'il est important de régler. L'employeur maintient toujours sa position. Le médiateur demande alors s'il existe une façon de régler le problème. L'employeur va demander au chef de service de venir participer à la médiation. Il reconnaît qu'il s'agit d'un problème potentiel qui devrait être réglé. Le syndicat, traite maintenant des intérêts car il conclut qu'il s'agit d'une lacune du système alors qu'il ne réclamait au départ aucun changement dans le système. De par cette remarque, nous observons l'évolution du discours du syndicat et de l'employeur des droits vers les intérêts.

Durant cette séance, l'observation nous permet de constater à quel point le processus est mixte avec une dimension dominante des intérêts.

c) Dixième séance

Cette séance est la dernière de la démarche de médiation. Elle est importante car nous tentons de déterminer, entre autres, si le processus a évolué entre son début et sa fin.

Les parties étudient un dossier qui porte sur la liste de rappel. Durant le traitement de ce dossier, l'employeur adopte une approche de nature juridique. L'employé a dû refuser un remplacement car lorsque l'employeur lui a téléphoné, il ne pouvait plus se rendre. Le médiateur commence par se renseigner au sujet de l'étendue de l'obligation de l'employé. L'employeur l'informe que selon la jurisprudence l'employeur ne peut demander aux employés d'habiter à l'intérieur d'un certain rayon car cela est considéré comme une forme de discrimination. Par contre, lorsqu'un employé ne respecte pas ses disponibilités, il peut être rayé de la liste de rappel. Le médiateur se renseigne ensuite au sujet de la façon de procéder de l'employeur. Lorsqu'un employé est appelé plus tard et qu'il ne peut en conséquence respecter ses disponibilités alors l'employeur ne lui impose pas de mesure disciplinaire. Le médiateur demande ensuite quel aurait été l'horaire de cet employé. Selon l'employeur, l'employé aurait fait un demi-quart de travail. Conséquemment, le médiateur conclut que l'employeur devrait payer car il était en défaut. L'employeur finit par accepter de payer mais il a un problème avec le principe. Nous observons ici comment le médiateur procède en explorant au départ la situation dans son ensemble pour ensuite traiter du cas particulier et ainsi faire cheminer les parties.

Dans un autre dossier, traité durant cette séance, le médiateur tente d'amener les parties à traiter de la problématique en général. Ce dossier porte sur le refus d'un employé de fournir son horaire à la liste de rappel. L'employeur, après lui avoir demandé à plusieurs reprises de lui fournir son horaire, a cessé de lui téléphoner. Le syndicat argumente que l'employé est l'objet d'une mesure particulière car l'employeur n'applique pas cette politique de façon uniforme. Le médiateur vérifie auprès de l'employeur comment il applique cette politique. Par contre, il énonce aussi l'avis selon lequel l'employeur pourrait se tromper car l'erreur n'est pas source de droit et la demande faite à l'employé était raisonnable. L'employeur informe le médiateur qu'il fait la demande à tous les employés mais il y a seulement approximativement la moitié des employés qui se conforment à cette demande. Il explique la demande spécifique

faite à cet employé par le fait que l'employé avait un remplacement à long terme. Le médiateur demande si les employés qui ne fournissent pas leurs horaires sont appelés. L'employeur répond qu'il ne connaît pas d'autre cas dans lequel l'employé a eu une sanction. Il indique qu'il existe une certaine tolérance mais cet employé a refusé alors que la demande lui a été spécifiquement faite. Le médiateur constate qu'il y a deux traitements. Le syndicat se demande pourquoi cet employé a-t-il été spécifiquement visé. Le médiateur demande aux parties si elles sont prêtes à discuter de la situation en général. Le médiateur reconnaît le droit de l'employeur de demander l'horaire mais il ne peut le faire de façon discriminatoire. Dans le cas sous étude, il existe deux traitements. Le syndicat est prêt à traiter de la situation en général mais l'employeur ne veut pas en discuter sans le chef de service. Ceci conclut la discussion sur le sujet. Le médiateur tente d'éclaircir le droit et de cerner les enjeux du dossier. Il suggère aussi aux parties de traiter de la situation en général donc, il tente d'introduire leurs intérêts dans la discussion.

Les parties règlent le dossier qui suit en fonction de leurs intérêts. Ce dossier porte sur l'obtention par un employé de deux postes à temps partiel dans deux départements. L'employé détient un poste 3 jours/semaine et il exerce le remplacement sur un autre poste, dans un autre département à 2 jours/semaine. Pour l'instant, il n'existe pas de conflits entre les deux postes mais l'employeur craint qu'il y en ait éventuellement. Pour le syndicat, la création de postes à temps partiel est une maladie dans le réseau. Le syndicat aimerait que tous aient des heures décentes. Le syndicat argumente que la convention collective n'empêche pas de détenir deux postes dans des départements différents et que si un conflit survenait alors l'employé devrait choisir. L'employeur acquiesce que l'employé devrait choisir s'il y avait un conflit. Il craint les conflits, entre autres, pour le choix des vacances. Le médiateur souligne qu'il est peu probable que des conflits dans le choix des vacances surgissent. Selon le médiateur, il y a des choix de société derrière cela, cette question déborde du plan technique et légal du grief. Techniquement, la personne qui détient le poste y a droit. Il est possible qu'il n'y ait pas de problème. Il faut vérifier s'il y existe des raisons de ne pas lui accorder le poste. L'employeur a des préoccupations pour la supplantation. Si l'employé obtient deux postes non compatibles alors il devra choisir. L'employeur veut qu'il continue d'être considéré à temps partiel. Il fixe ensuite des conditions dans lesquelles l'employé pourrait conserver les deux postes. L'employeur s'engage à ne pas provoquer volontairement des conflits d'horaires, mais si cela arrive

il ne veut pas avoir de problèmes. Le médiateur les informe qu'en cas de conflit c'est le syndicat qui aurait le fardeau de la preuve. Les parties s'entendent donc sur des conditions qui permettent à l'employé de détenir les deux postes.

Les parties traitent du dossier concernant l'horaire de travail des employés de la pharmacie. Ce dossier porte plutôt sur l'obtention d'éclaircissements au sujet du comportement de l'employeur que sur une réclamation ferme. Les employés sont obligés de travailler les fins de semaines alors qu'ils ne le faisaient pas antérieurement. Les étudiants assuraient le service durant les fins de semaines. Les employés se sont plaint que la fréquence n'est pas la même pour tous. L'employeur s'engage à vérifier si le rythme est le même pour tous. Selon l'employeur, le chef de service peut les cédule les fins de semaines. Le médiateur constate qu'il y a probablement un problème de communication, les gens ne comprennent pas les raisons qui justifient le changement. Cependant, le chef de service a fait des réunions. Le syndicat reconnaît que sur le droit, le grief n'est pas fondé mais les gens ont besoin de comprendre. Le médiateur explique que dans d'autres milieux on souhaite que le niveau de compétences soit le même les fins de semaines mais il indique à l'employeur qu'il est nécessaire de l'expliquer clairement. Bien que le grief soit clair au niveau du droit, les discussions visent l'obtention d'autres informations donc, les discussions portent sur les intérêts.

À la fin de cette séance, le médiateur rencontre un employé. Cet employé n'avait pas pu s'exprimer auparavant. Il était convaincu que le chef de service (qui est parti depuis) voulait le forcer à quitter son emploi et qu'il était intervenu auprès du bureau de santé. Cette rencontre vise à permettre à l'employé de s'exprimer et ainsi de favoriser un règlement. Dans ce cas-ci, la rencontre ne s'est pas conclue par une entente. Toutefois, il s'agit d'un exemple d'intervention du médiateur auprès des mandants.

Durant cette séance, les parties ont traité de différents dossiers. Dans certains dossiers, les droits occupent une place prépondérante alors que dans d'autres les parties règlent le dossier en fonction des intérêts. De cette analyse, nous concluons que le processus était mixte avec une dimension dominante pour les intérêts durant cette dernière séance de médiation tout comme dans le cas des deux autres séances que nous avons observées.

Nous présentons au tableau 7, un résumé des conclusions tirées des différentes analyses des données du processus de la médiation.

Tableau 7: Processus de la médiation

Données	Processus
Entrevues	Mixte avec une dimension dominante des intérêts
Documents	Mixte avec une dimension dominante des intérêts
Notes d'observation	Mixte avec une dimension dominante des intérêts

Les différentes sources nous indiquent que le processus est mixte mais qu'il est fortement imprégné des intérêts. En effet, toutes les sources convergent vers cette conclusion. Donc, à partir du début de la médiation, tel que nous l'indique le protocole, jusqu'à la fin, tel que nous l'indiquent les notes d'observation, le processus est mixte avec une dimension dominante des intérêts. Durant le déroulement de la médiation, les entrevues et les comptes-rendus nous démontrent que le processus est mixte avec une dimension dominante des intérêts.

Afin de répondre à la question de recherche, de vérifier les propositions émises et de comprendre pourquoi le processus est mixte avec une dimension dominante des intérêts nous devons procéder à l'analyse des autres variables du modèle.

Nous commençons par la conception du médiateur car celle-ci est fondamentale dans l'étude de notre question de recherche.

4.3 Conception du médiateur

De la littérature nous constatons que les médiateurs peuvent adopter différents rôles, différentes conceptions de la médiation. Cette conception du médiateur influence le choix des stratégies d'où l'importance de déterminer à quel modèle la conception du médiateur peut être identifié. Ces modèles sont ceux de Ury, Brett et Goldberg(1993) ou de Feuille(1992), Feuille et Kolb(1994) et de Kolb(1989).

Afin de procéder à cette analyse, nous devons étudier les résultats des différentes données recueillies à partir des entrevues, des notes d'observation ainsi que des différents documents.

4.3.1 Entrevues

Nous commençons par les entrevues car elles nous permettent de cerner la vision des différents acteurs de la médiation. En effet, la conception du médiateur n'est pas nécessairement telle qu'il le croit d'où la nécessité d'utiliser la triangulation afin d'analyser sa conception. Les entrevues réalisées avec les parties nous informent à partir d'une perspective différente de la conception du médiateur. Donc, nous présentons en premier les résultats de l'analyse de l'entrevue avec le médiateur et ensuite celles réalisées avec les parties.

a) Le médiateur

Le médiateur adopte surtout une approche qui tend vers les intérêts. Nous constatons toutefois qu'il ne peut faire abstraction du droit, vu la nature même de la médiation pré-arbitrale des griefs qui vise à résoudre des litiges résultant de l'application de la convention collective, cette dernière étant le fondement des griefs.

Le médiateur explique lui-même qu'il existe deux types de médiation, d'interventions qu'il peut faire. Premièrement, il peut agir en tant que facilitateur. Deuxièmement, il peut agir en tant qu'expert qui apporte un bagage de connaissances. Le médiateur a soumis aux parties un protocole de médiation qu'elles ont adapté, en fonction de leurs exigences et besoins, en ajoutant une clause qui prévoit qu'elles peuvent demander son opinion sur certains sujets. Le médiateur a agréé à cette demande tout en ajoutant une annexe car il craignait qu'il existe de la confusion au sujet de son rôle. Le médiateur donne ses impressions plutôt qu'une opinion juridique. À cet effet il dit:

«Quand on donne une opinion c'est qu'on dit à une partie quelle valeur on attribue sur le plan juridique par rapport à ses droits, par rapport à une situation, à un ensemble de faits. Moi, je ne suis pas là pour ça je suis là tout d'abord, j'ai une obligation d'impartialité, de neutralité et une opinion en soi c'est pour faire valoir la valeur d'une position d'une partie et non pas

des deux parties parce que les intérêts sont contradictoires au départ ou à tout le moins différents. Donc, si je fais une intervention qui suppose un jugement de valeurs, en cours de route, il faut que les parties soient bien conscientes que c'est toujours à partir d'une plate-forme d'impartialité, de neutralité où on fait une recommandation en terme de valeur de règlement et non pas en terme de valeur légale de position, de prétention.»

Le médiateur tente d'amener les parties à régler les griefs en allant au-delà de leurs droits. À ce sujet, il explique cette façon d'intervenir comme suit:

«[...] pour stéréotyper un peu ce genre d'intervention là c'est de dire à une partie vers la fin d'un échange sur le plan légal, étant donné telle ou telle disposition de la convention je pense que vos prétentions, en tout cas à première vue, m'apparaissent être solides et je pourrais comprendre que vous souhaitiez maintenir vos prétentions sans trop penser en termes de compromis à ce niveau là mais pour d'autres raisons qui à ce moment là ne seront pas d'ordre légal, ça peut être de dire moi je pense qu'à long terme vous allez regagner au niveau de l'implication, de la motivation des salariés, si vous acceptez d'aller au-delà de la convention, je vais le faire.»

Bien que le médiateur préfère adopter une approche dans laquelle les intérêts des parties sont prédominants, il ne peut nier l'importance de l'aspect juridique de la démarche. Le médiateur traite de l'impact du fait qu'il est aussi arbitre de griefs de la façon suivante:

«Moi, je dirais que l'avantage qu'un arbitre peut avoir lorsqu'il intervient comme médiateur ou lorsqu'un juge interviendrait comme médiateur dans un litige de nature civile ou commerciale c'est qu'à la limite si les parties pour une raison ou pour une autre ne semblent pas être capables d'en arriver à un règlement, à la toute limite on peut à ce moment là être appelé à donner notre opinion, notre impression de ce qui pourrait arriver de ce litige là s'il s'en allait dans une orientation judiciaire.

J'essaie d'éviter ça mais il faut comprendre que si les parties pour une raison ou une autre maintiennent leurs positions, elles ont de la misère à faire un compromis pour une raison qui leur appartient, si on leur donne un son de cloche à partir d'une expertise qu'eux respectent au point de départ et que ça permet d'atteindre un règlement et d'éviter d'aller en arbitrage ou la voie judiciaire moi je pense que ce n'est peut-être pas la démarche de médiation idéale qu'on souhaite mener idéalement mais c'est quand même mieux que de laisser aller le dossier au niveau judiciaire.»

Le médiateur donne son opinion en dernier recours tel que constaté pour différents médiateurs par Brett, Barness, Zoe, Stephen et Goldberg(1996).

La prise en considération de cette dimension juridique est bien visible dans les exemples qui suivent. Le médiateur s'est procuré une banque de jurisprudence informatisée sur son portable qui lui permet de répondre aux questions des parties sur l'état de la jurisprudence. Le médiateur utilise aussi à l'occasion sa qualité d'arbitre de griefs afin d'amener les parties à faire des compromis. Cette façon de procéder, que la littérature appelle «peak-a-boo arbitration», était présente dans le cas étudié. Le médiateur a informé les parties, dans le dossier de l'enquête sur l'équité salariale, de l'issue qu'il tenterait de donner aux griefs s'il devait être saisi de ces questions en tant qu'arbitre.

Le médiateur tient compte de la jurisprudence mais il va au-delà de la simple opinion juridique. Les recommandations qu'il fait tiennent compte de la dimension juridique mais aussi d'autres facteurs.

Donc, à partir de cette entrevue avec le médiateur nous pouvons percevoir qu'il tente d'amener les parties à réfléchir sur leurs intérêts sans toutefois négliger la dimension juridique des griefs. Bien qu'il préfère que les parties concluent une entente conforme à leurs intérêts, à la limite il est prêt à procéder en «peak-a-boo» si cela est la seule façon de régler le dossier.

b) Le syndicat

L'entrevue avec le syndicat nous permet de vérifier si la perception du médiateur de sa propre conception concorde avec celle du syndicat.

Le syndicat a perçu le rôle du médiateur comme celui d'un intervenant qui éclaire les parties au sujet de l'interprétation des articles de la convention collective tout en les aidant à être moins intransigeantes. Selon le syndicat, le médiateur a clarifié les normes, les critères qu'un arbitre utiliserait afin de trancher les litiges et ce, surtout pour les problèmes de reclassification.

Le syndicat reconnaît que le rôle du médiateur est différent de celui de l'arbitre et qu'il ne fournit pas d'avis juridique. Par contre, le rôle d'expert qui peut informer sur la façon dont un arbitre procéderait ainsi que les critères qu'il pourrait retenir étaient

importants pour le syndicat. Le syndicat demeure toutefois conscient que le médiateur joue uniquement un rôle conseil dans la conclusion des ententes.

Par cette entrevue avec le syndicat, nous constatons que le médiateur a clairement expliqué aux parties que son rôle est différent de celui de l'arbitre et qu'il dépasse la simple interprétation de la convention collective. Par contre, le syndicat éprouve de la difficulté à se dégager du rôle d'arbitre du médiateur.

c) L'employeur

L'entrevue avec l'employeur nous fournit des informations supplémentaires et une autre perspective de la conception du médiateur.

Selon l'employeur, le médiateur a tenté durant la démarche de convaincre les parties en utilisant son expertise en tant qu'arbitre de griefs. Par contre, l'employeur reconnaît que le médiateur, même lorsqu'il recommande un règlement plutôt de nature juridique, tente de trouver d'autres accommodements qui permettent à tous de tirer profit du règlement. À ce sujet l'employeur dit : « le médiateur allait nous faire des suggestions quant aux aménagements possibles de minimiser l'impact d'une situation ».

Un bon exemple de ce type d'intervention est le cas d'un dossier portant sur la priorité du choix des vacances dans lequel l'employeur désirait obtenir l'avis du médiateur sur une question juridique. Le médiateur a répondu que l'employeur avait le droit d'agir ainsi et le syndicat a retiré le grief. Par contre, le médiateur a aussi suggéré aux parties de déterminer une façon de fonctionner pour l'avenir qui ferait en sorte que le problème ne se reproduise plus, de mettre en place un mécanisme qui permettrait de régler le problème de façon permanente.

L'employeur perçoit un rôle juridique important du médiateur, toutefois il reconnaît que ce dernier tente de se démarquer des droits pour trouver des solutions qui tiennent compte des intérêts.

Les entrevues réalisées avec les parties confirment donc que le médiateur a une conception qui tend vers les intérêts mais nous concluons aussi que les droits ne peuvent être ignorés.

Les documents sont une autre source importante de données que nous devons étudier afin d'analyser la conception du médiateur.

4.3.2 Documents

Les documents sont les comptes-rendus ainsi que le protocole et son annexe. Les comptes-rendus nous permettent d'étudier la conception du médiateur durant toute la durée de la médiation, tandis que le protocole et l'annexe nous renseignent sur son début.

a) Les comptes-rendus du médiateur

Ces comptes-rendus sont rédigés par le médiateur. Par ces comptes rendus, nous constatons que le médiateur incite les parties à tenir compte de leurs intérêts. Par exemple, il indique que les parties devraient étudier un grief au sujet des exigences d'attribution de postes dans la perspective présente ainsi que dans une perspective d'évolution. Il écrit «[...] la médiation ayant non seulement pour but de régler des litiges passés mais, ce faisant, d'en éviter la récurrence pour l'avenir». Dans un dossier de priorité de choix de vacances, il commence par expliquer le droit pour ensuite recommander au syndicat de retirer le grief tout en ajoutant que les parties devraient rencontrer les deux salariés en cause afin de trouver une façon de fonctionner équitablement pour l'avenir. Dans le dossier sur l'enquête sur l'équité salariale, le médiateur justifie sa recommandation comme suit : «[...] recommande l'accueil des griefs concernés par ce cas sur la base d'une appréciation générale des circonstances pertinentes et à partir d'une lecture de l'économie générale des dispositions concernées plutôt que d'une analyse sémantique de leur libellé». Dans le compte rendu de la séance suivante, le médiateur ajoute au sujet de ce grief que la recommandation est faite dans une perspective large car la médiation vise «la bonification des relations de travail à plus long terme».

Parfois le médiateur indique tout simplement au syndicat que le grief n'est pas fondé ou à l'employeur qu'il devrait accueillir le grief sur une base purement juridique. Dans un dossier de rétrogradation, le médiateur invoque que la position d'une partie est justifiée d'un point de vue moral mais non d'un point de vue éthique car il y a une

entente qui règle les cas futurs mais qui ne s'applique pas rétroactivement. Le médiateur demande parfois aux parties de l'alimenter en jurisprudence sur certains points. Il expose le droit applicable dans ses comptes-rendus avant de présenter sa recommandation ou sa suggestion de solution.

Donc, nous concluons que le médiateur, tout au long du processus, a une conception qui tend vers les intérêts sans toutefois ignorer la dimension juridique des griefs.

b) Protocole et annexe

Le protocole et l'annexe ont été rédigés par le médiateur suite à des modifications demandées par les parties au projet de protocole soumis par le médiateur. Ces documents nous informent au sujet du début du processus.

L'article 1 prévoit que les parties soumettent au médiateur les problèmes sous-jacents aux griefs afin d'en arriver à la conclusion d'ententes. Les parties ont ajouté l'article 3 selon lequel elles peuvent demander au médiateur son interprétation ou son appréciation de la problématique soulevée du point de vue juridique ou factuel. L'article 4 prévoit la démarche à suivre selon laquelle les parties commencent par exposer leur perception du conflit ainsi que leurs intérêts et positions. Ensuite, elles définissent les tenants et aboutissants pour finalement élaborer «les éléments d'un compromis viable à son égard». Selon l'article 5, le médiateur tentera d'amener les parties à trouver les solutions d'elles-mêmes mais qu'il peut quand même émettre des recommandations. L'article 10 prévoit que si les parties n'arrivent pas à régler certains griefs alors ils seront soumis ultérieurement à l'arbitrage de griefs soit devant le médiateur qui devra agir comme arbitre ou devant un autre arbitre.

Le médiateur a ajouté l'annexe, tel qu'expliqué antérieurement, car il craignait que l'article 3 du protocole crée de la confusion au sujet de son rôle.

L'article 2 de l'annexe prévoit que les opinions émises par le médiateur ne le sont pas à titre d'avocat, ne doivent pas être assimilées à des avis juridiques mais qu'elles sont plutôt émises à titre de médiateur dans le but de favoriser des règlements de litiges.

Nous concluons de ce protocole que le médiateur favorise une approche par laquelle il résout les problématiques sous-jacentes aux griefs. Cependant, il ne peut éviter la dimension juridique des griefs à cause de leur nature même. Le protocole nous indique qu'au point de départ le médiateur désirait travailler en fonction des intérêts, dans le cadre d'une démarche de résolution de problèmes, mais l'ajout de l'article trois suite à la demande des parties montre qu'il accepte de tenir compte de la dimension juridique. L'ajout de l'annexe sert à clarifier, bien qu'il accepte que le processus soit mixte, l'importance accordée aux intérêts dans le processus de médiation.

Par ce protocole, les parties et le médiateur ont déterminé dès le départ que le processus serait mixte. Le médiateur, par l'article 1, suggérait de promouvoir les intérêts des parties alors que ces dernières désiraient s'assurer de pouvoir obtenir de l'information sur leurs droits. Le médiateur par l'ajout de l'annexe, s'est assuré que le processus allait tenir compte des intérêts. Cependant, en acceptant l'ajout de l'article 3 il acquiesçait à un processus mixte dès le départ.

Nous allons maintenant présenter les résultats de l'analyse des notes d'observation. Celles-ci nous permettent d'étudier de façon plus objective la conception du médiateur, à la fin de la médiation, à partir de ses différentes interventions.

4.3.3 Notes d'observation

Les séances observées ont eu lieu à la fin des séances de médiation. Elles nous informent donc sur la conception du médiateur à la fin du processus.

a) Huitième séance

Au début de la séance, le médiateur rappelle aux parties que son rôle n'est pas celui d'un arbitre mais plutôt celui d'un facilitateur et qu'il peut donner son avis à ce titre seulement à la condition d'avoir préalablement obtenu toute l'information nécessaire à l'analyse du dossier.

Les parties commencent par exposer un cas d'assurance-salaire au médiateur et lui demandent d'intervenir afin de mettre de la pression sur un mandant. Le médiateur demande aux parties comment son intervention peut être utile tout en leur rappelant

qu'en tant que médiateur il n'a pas l'autorité d'un arbitre, son influence est plutôt morale. Il refuse d'émettre un avis juridique mais il accepte de traiter du sujet dans son compte-rendu en prenant soin de se distinguer du rôle de l'arbitre. Il informe les parties de l'issue qu'il prévoit en arbitrage mais il refuse de l'écrire. Il veut que les parties assument la responsabilité du règlement. Le médiateur favorise un règlement final qui viendrait mettre un terme à ce contentieux qui perdure depuis longtemps et qui favoriserait l'ensemble des relations. L'exemple ci-dessus illustre bien que les parties sont tentées d'obtenir l'avis du médiateur en tant qu'arbitre. Il est intéressant d'observer le comportement du médiateur face à ces demandes.

Le médiateur intervient parfois pour clarifier les positions des parties et même pour leur demander de lui présenter leur argumentation dans une prochaine séance. Il leur demande de lui fournir de la jurisprudence et de la documentation et même parfois l'historique dans l'institution sur le sujet litigieux. Il étudie les arguments juridiques apportés par les parties. Il vérifie quelle serait l'interprétation à donner à la convention collective en fonction des différentes situations soulevées par les parties.

Le médiateur tente de vérifier, au-delà du droit, s'il existe des possibilités de règlement. Par exemple, dans le cas d'un congédiement, bien que le congédiement semble plutôt justifié d'un point de vue juridique, le médiateur essaie d'évaluer s'il existe une ouverture pour une réintégration. Le médiateur fait une comparaison avec une situation survenue lors de séances de médiation avec d'autres parties. Il résume ensuite la position de l'employeur tout en faisant état du droit. Légalement l'employeur a rempli ses obligations. La philosophie derrière les ententes de dernière chance conclues entre le syndicat et l'employeur sont basées sur la bonne foi des parties. Dans le cas présent, le salarié ne présente pas d'intérêt pour l'employeur en tant qu'employé donc il n'existe pas d'ouverture de la part de l'employeur à dépasser le droit.

Un bon exemple d'un dossier dans lequel le médiateur suggère aux parties une approche globale est le suivant. Dans un cas de reclassification, le médiateur suggère que les parties commencent par fixer, de prime abord, les paramètres pour évaluer le poste concerné afin d'éviter les problèmes à long terme qui pourraient survenir si les parties ne règlent que ce cas particulier. Il suggère aux parties d'étudier l'ensemble de la reclassification.

Ces exemples illustrent bien le fait que le médiateur tente de travailler au-delà du droit sans toutefois négliger cette dimension.

b) Neuvième séance

Le médiateur suggère différents types de règlements qui reflètent sa conception de la médiation. Par exemple, dans un dossier d'assurance-salaire dans lequel il n'y avait pas de grands principes en jeu pour les parties et que la demande était purement économique le médiateur suggère d'acheter la paix et de couper la poire en deux. Cette solution de compromis n'est pas fondée sur le droit mais plutôt sur la volonté des parties de régler ce dossier.

Le médiateur suggère parfois à l'employeur d'accueillir le grief ou au syndicat de le retirer. Dans un dossier dans lequel l'employeur avait refusé un retour à temps complet et imposé un retour progressif, il recommande au syndicat de retirer le grief tout en lui offrant de rencontrer l'employé touché afin de lui expliquer sa recommandation et de tenter de l'amener à l'accepter. Au sujet d'un grief portant sur la liste de rappel, le médiateur suggère à l'employeur d'accueillir le grief et de régler la problématique pour l'avenir afin d'éviter que cette situation se présente à nouveau en agréant à la suggestion du syndicat.

Le médiateur procède habituellement en établissant le droit pour ensuite amener les parties à étudier la situation dans son contexte et ainsi les amener vers une solution qui dépasse le droit. Pour ce faire, il tente d'éviter de donner son avis aux parties au départ même lorsqu'elles le demandent. Le médiateur leur rappelle que les griefs traités ne sont que les symptômes des problèmes de fonctionnement et qu'elles doivent tenter de régler ces problèmes sous-jacents.

c) Dixième séance

Le médiateur profite d'un dossier de reclassification pour suggérer aux parties d'en traiter dans le cadre d'une démarche de médiation préventive, c'est-à-dire de ne pas se limiter à ce grief mais plutôt de traiter de la situation en général.

Dans le cas d'un grief sur la nécessité pour un employé de fournir son horaire à la liste de rappel, le médiateur amène les parties à traiter de la situation en général par des questions. Ensuite, il les invite à trouver des solutions générales.

À la fin de cette séance, le médiateur insiste sur la médiation préventive et informe les parties qu'il croyait antérieurement que certaines questions se prêtaient moins bien à la médiation mais que suite à des expériences positives, il croit que cette démarche pourrait être utile pour des sujets plus variés.

À partir des séances d'observation, nous concluons que la dimension des intérêts est très importante pour le médiateur cependant, il tient aussi compte des droits. Nous constatons de plus que vers la fin du processus la conception du médiateur tend vers les intérêts.

Nous avons élaboré le tableau 8 afin de synthétiser la conception du médiateur.

Tableau 8: Conception du médiateur

Données	Conclusion
Entrevues	
a) Le médiateur	Le médiateur adopte une approche qui tend vers les intérêts mais il donne son avis s'il y a échec des discussions.
b) Le syndicat	Le médiateur a un rôle plutôt conseil mais il clarifie aussi le droit.
c) L'employeur	L'employeur perçoit le médiateur comme une référence au niveau du droit mais reconnaît également que le médiateur tente d'amener les parties au-delà.
Documents	Le médiateur favorise une approche basée sur les intérêts et il évite les solutions strictement juridiques.
Notes d'observation	La dimension des intérêts revêt une grande importance mais le médiateur n'ignore pas le droit pour autant.

Toutes ces sources nous permettent d'affirmer que la conception du médiateur tend vers les intérêts même s'il tient compte des droits ce qui nous porte à conclure que sa conception s'apparente plutôt au modèle de Ury, Brett et Goldberg(1993).

Nous concluons que la conception du médiateur tend dès le départ vers les intérêts, tel que démontré par l'analyse du protocole. Les notes d'observation nous permettent de constater qu'à la fin du processus sa conception se maintient vers les intérêts. Les comptes-rendus nous indiquent que sa conception tend vers les intérêts durant toute la démarche mais qu'il tient aussi compte de la dimension juridique. Les entrevues confirment que le médiateur perçoit la médiation comme devant idéalement tendre vers les intérêts et que dans les faits il ne peut ignorer les droits. Les parties perçoivent le médiateur comme accordant une grande importance aux intérêts tout en reconnaissant la dimension juridique des griefs. La triangulation des résultats obtenus à partir des différentes sources nous indiquent que la conception du médiateur tend vers les intérêts même s'il ne peut ignorer les droits.

Nous allons maintenant présenter les résultats obtenus, suite à l'analyse des données, qui nous permettent de déterminer quelle est la conception de l'employeur. Cette conception est importante car nous devons étudier l'interaction entre le médiateur et les parties afin de répondre à la question de recherche.

4.4 Conception de l'employeur

La conception de l'employeur est une autre variable importante du modèle d'analyse. En effet, la conception de l'employeur influence les stratégies employées par le médiateur afin d'amener le processus à tendre vers les intérêts. L'employeur peut adopter une conception en fonction des deux modèles dominants soit une prédominance des intérêts ou des droits.

Nous allons procéder à l'analyse des différentes sources. Les entrevues nous permettent de déterminer la conception de l'employeur à partir de la perception des différents acteurs.

4.4.1 Entrevues

Nous commençons par l'entrevue réalisée avec le médiateur.

a) Le médiateur

Selon le médiateur, la relation entre les parties a contribué à limiter la recherche de son expertise en tant qu'arbitre. Le climat de confiance qui était au départ assez établi entre les parties et qui s'est amélioré durant la médiation a fait en sorte qu'à certains moments les parties ont cherché à obtenir son opinion en tant qu'expert mais de façon plutôt peu fréquente.

Selon la littérature, les mandants ont un impact important sur la médiation. Selon le médiateur, les comptes-rendus ont eu un impact sur les mandants. En effet l'opinion du médiateur exerce une influence sur les parties et leurs mandants.

Le médiateur réussit à faire accepter à l'employeur d'aller au-delà des obligations qui sont prévues dans la convention collective dans certaines circonstances. Un exemple de cela est le dossier de la liste de rappel. Dans ce dossier, la façon de procéder de l'employeur était correcte techniquement par contre l'employeur constatait les impacts négatifs sur les employés de cette façon de fonctionner. Donc, il a accepté de modifier son modus operandi afin de régler le problème sous-jacent au grief. Dans certains dossiers, l'employeur utilisait une argumentation juridique, une interprétation stricte de la convention collective mais selon le médiateur «(...) le représentant de l'employeur a les avantages d'une formation juridique mais il va au-delà facilement».

Le médiateur souligne que l'employeur, selon les dossiers, accorde une grande importance aux droits ou démontre une capacité d'étudier les intérêts en jeu. Dans un dossier de reclassification, qui selon le médiateur a été un point critique dans la médiation, l'employé est venu présenter lui-même les résultats d'une recherche approfondie sur son poste. L'employeur a réagi en adoptant une attitude plutôt juridique, c'est-à-dire qu'il l'a questionné avec un style qui ressemble plutôt au contre-interrogatoire, il tentait même de le déstabiliser. Par contre, dans d'autres dossiers, comme par exemple un dossier de fermeture, l'employeur a été capable d'aller au-delà de ses obligations pour des raisons humanitaires.

Suite à cette entrevue avec le médiateur, nous concluons que l'employeur est capable d'aller au-delà du droit au sens strict dans certains dossiers mais la dimension juridique reste très présente.

Nous allons maintenant analyser la conception de l'employeur à partir de l'entrevue réalisée avec le syndicat.

b) Le syndicat

De l'entrevue avec le syndicat, nous retenons que l'employeur arrive à aller au-delà du droit bien que dans certains cas il refuse totalement de le faire. Par exemple, le syndicat souligne que les parties ont conclu des ententes de dernière chance dans certains dossiers. Ces ententes sont conclues à l'extérieur du cadre de la convention collective et elles permettent d'accorder une chance à des employés pour lesquels il n'y aurait pas eu de possibilité de réintégration si l'employeur était allé en arbitrage.

L'entrevue réalisée avec l'employeur est intéressante car elle nous montre sa conception de la médiation.

c) L'employeur

L'employeur désirait régler en médiation certains vieux dossiers. Il voulait aussi obtenir l'avis du médiateur sur certaines règles de droit ou certains fondements juridiques.

L'employeur constate que certains règlements sont intervenus sur une base autre que juridique suite à une tentative de concilier les intérêts de tous. Par contre, certains griefs ont été réglés sur une base purement juridique. Dans certaines situations, comme dans le cas du dossier sur l'enquête sur l'équité salariale, le médiateur a informé les parties de l'issue qu'il favoriserait s'il était arbitre dans ce dossier. Même dans une telle situation il est arrivé qu'un grief ne se règle pas à cause d'autres facteurs. Il en conclut que même lorsque le droit est clair un dossier peut être bloqué pour d'autres motifs.

L'employeur considère que la médiation a un certain effet catalyseur qui entraîne le règlement, par les parties et entre les séances, de certains griefs cédulés en médiation.

La clause du protocole dans laquelle il est prévu que le médiateur peut être appelé à donner son avis a été ajoutée à la demande des parties. Il y avait plusieurs griefs qui étaient de nature «oui t'as le droit ou non t'as pas le droit». Les parties ont demandé l'opinion du médiateur au sujet d'un grief sur le choix de vacances. Selon l'employeur, le médiateur a émis son opinion, selon laquelle l'employeur avait le droit, et le grief a été retiré. Le médiateur avait suggéré de trouver d'autres accommodements mais le représentant de l'employeur ne s'en souvenait pas. Par contre, il a reconnu que c'était le genre d'interventions du médiateur. L'employeur est prêt à faire ce type d'aménagements, si le chef de service ne s'y objecte pas et si cela n'ajoute pas de coûts car cela rend la vie plus agréable aux personnes concernées.

Pour l'employeur, le premier objectif de la médiation était l'approche résolution de conflits. Il voulait aussi connaître l'interprétation du médiateur afin éviter l'arbitrage pour des dossiers dans lesquels le droit est clair mais que le syndicat amène en arbitrage quand même pour une raison ou pour une autre. Selon l'employeur, la médiation implique de faire des concessions même sur des dossiers dans lesquels il aurait gain de cause ou une position juridique plus forte. Chaque partie fait des concessions et «mets de l'eau dans son vin». Dans certains cas, l'employeur constate qu'elles n'ont pas uniquement réglé les griefs mais qu'elles ont tenté de régler les problèmes de fond.

L'employeur prend l'exemple des dossiers d'accident de travail pour souligner l'importance de régler les problèmes sous-jacents, car les griefs peuvent être des symptômes de ces problèmes tout comme un accident du travail peut indiquer qu'il existe des dangers, des risques dans le milieu du travail. Il faut se demander s'il y a un problème de fonctionnement qui est à la source du grief. Enfin, il faut aborder le problème de façon plus globale. Certains griefs urgents nécessitent une intervention rapide qui évite de traiter de la problématique sous-jacente alors qu'en médiation c'est plus difficile de ne pas s'en préoccuper par inadvertance. L'encadrement oblige les gens à traiter le grief.

Le fait que le médiateur soit arbitre influence l'employeur car ce dernier l'a jugé crédible et neutre au départ ce qui lui permet d'accepter ses recommandations et ses interventions.

Donc nous constatons, à partir des entrevues, que l'employeur a une conception qui est plutôt mixte, c'est-à-dire les intérêts et les droits ont tous les deux une grande importance.

La prochaine source étudiée est celle des documents. Le protocole et l'annexe nous renseignent au sujet de la conception de l'employeur dès le début du processus alors que les compte-rendus nous informe au sujet de cette conception tout au long du processus.

4.4.2 Documents

Les documents nous aident à cerner la conception de la médiation de l'employeur. L'étude des comptes-rendus, de la première séance à la dernière, est présentée en premier car elle nous donne une vue d'ensemble de la conception de l'employeur. Cette analyse sera suivie de l'analyse du protocole et de l'annexe.

a) Comptes-rendus du médiateur

À travers l'étude de ces comptes-rendus, nous constatons que l'employeur traite certains dossiers en étudiant les intérêts mutuels et respectifs des parties alors que dans d'autres il se limite aux dimensions juridiques.

Les parties acceptent de traiter de plusieurs griefs, comme dans celui des exigences pour l'attribution de postes, dans une perspective présente mais également dans une perspective d'évolution. Les parties règlent les griefs actuels mais élaborent aussi des solutions qui en empêchent la récurrence pour l'avenir. Dans un dossier d'assurance-salaire, le médiateur expose l'état du droit sur le sujet. L'employeur fait une offre de règlement. Le médiateur écrit à ce sujet que «cette offre devrait être retenue tenant compte que le litige se situe hors du champ couvert par la convention et qu'il s'agit d'en apprécier le règlement dans une perspective d'équité».

Une autre illustration de cette capacité de l'employeur de travailler en fonction des intérêts se trouve dans les propos écrits du médiateur, au sujet d'un grief concernant l'évaluation des employés sur la liste de rappel, qui suivent: «[...] dans un esprit de valorisation de la médiation comme outil de bonification des relations de travail dans leur globalité, après discussion et considération, l'employeur convient de sensibiliser les gestionnaires concernés à cette problématique[...]».

L'employeur se retranche sur sa position, sur son argumentation juridique lorsqu'il est confronté à des dossiers plus difficiles à traiter. Dans un dossier de reclassification, il adopte même un mode de fonctionnement interrogatoire/contre-interrogatoire lorsque l'employé vient présenter son dossier.

Certains dossiers sont réglés sur une base uniquement de compromis. Dans d'autres dossiers, comme par exemple celui de l'enquête sur l'équité salariale, l'employeur n'a pas le mandat qui lui permettrait de régler donc, certains de ces griefs demeurent malgré tous les efforts du médiateur.

Les notes d'observation nous permettent de constater que l'employeur tient compte des intérêts dans certains dossiers alors que pour d'autres il se replie sur sa position, sur ses arguments juridiques. Ces données nous indiquent une conception mixte de la médiation.

b) Protocole et annexe

Le protocole nous renseigne au sujet du début du processus car il reflète la façon dont les parties et le médiateur ont choisi d'aborder la médiation.

L'article 3 a été ajouté à la demande des parties. Cet article prévoit qu'elles peuvent demander l'opinion du médiateur. L'employeur s'est assuré d'avoir cette option ce qui nous indique qu'il accordait au départ une grande importance à la dimension juridique de la démarche.

Dans le protocole, les parties s'engagent à participer à une démarche de résolution de problèmes en s'attaquant aux problèmes sous-jacents aux griefs. Le protocole prévoit que les parties vont tenter de trouver des solutions elles-mêmes. Il prévoit donc, dès

le départ la prise en considération des intérêts ce qui démontre une certaine ouverture d'esprit des parties.

Il faut souligner une nuance importante. En effet, l'employeur accordait une grande importance à la dimension juridique mais il s'est engagé dans un processus mixte en acceptant le protocole suggéré par le médiateur. Ce processus inclut une forte dimension de résolution de problèmes.

Nous allons maintenant étudier la conception de l'employeur à partir de nos notes d'observation. Celles-ci nous permettent d'observer la conception de l'employeur vers la fin de la médiation car elle a eu lieu durant les trois dernières séances.

4.4.3 Notes d'observation

a) Huitième séance

Durant cette séance, nous observons différentes occasions durant lesquelles l'employeur adopte une attitude axée sur les droits.

Dans certains dossiers, comme le grief portant sur une fermeture de dossier, l'employeur se retranche derrière sa position juridique et refuse de faire des concessions. Habituellement, l'employeur commence par exposer les faits et sa position juridique et demande à certaines occasions, comme dans le cas d'un grief au sujet d'un retrait d'un remplacement, l'avis du médiateur. L'employeur adopte une position juridique dans un dossier de reclassification car il craint les répercussions de ce dossier ailleurs. Cependant, il finit par étudier les intérêts suite aux interventions du médiateur.

Donc, l'observation durant cette séance démontre que l'employeur a une conception mixte de la médiation.

b) Neuvième séance

Durant cette séance, l'employeur traite de plusieurs dossiers dans lesquels il dépasse les droits pour tenir compte des intérêts.

En effet, dans le dossier de reclassification, l'employeur conclut un règlement qui déborde du grief et ce, par souci d'équité envers d'autres employés qui sont dans la même situation que la personne qui a déposé le grief mais qui n'en ont pas fait. Au sujet d'un grief sur la liste de rappel, qui mettait en opposition la parole d'un employé contre celle d'un autre, l'employeur est prêt à régler le problème sous-jacent vu les coûts et la perte de temps associés à l'arbitrage. Par contre, dans un dossier d'assurance-salaire l'employeur achète la paix, il conclut une entente sur la base d'un compromis pour des raisons humanitaires. Il n'y avait pas de question de principe en jeu dans ce dossier.

L'employeur, dans d'autres dossiers comme dans celui portant sur l'attribution d'un remplacement dans lesquels il y a des principes en jeu, a de la difficulté à se démarquer de sa position juridique bien qu'il reconnaît que la médiation amène à régler les problèmes sous-jacents aux griefs.

Ces exemples démontrent que la conception de l'employeur se maintient durant cette séance car elle est toujours mixte.

c) Dixième séance

Cette séance nous permet d'observer des dossiers traités sur la base des droits et d'autres traités sur la base des intérêts.

Dans le cas d'un grief sur la liste de rappel, l'employeur accepte la recommandation du médiateur même s'il éprouve de la difficulté avec le principe. Dans certains cas, l'employeur reconnaît que le grief est fondé et il l'accueille. Dans un dossier d'attribution de poste, les parties se sont démarquées du droit en trouvant des accommodements qui dépassent la convention collective et ce, en présence du chef de service.

L'employeur croit qu'il n'est pas nécessaire de mettre en place un mécanisme de médiation préventive car les parties sont capables de communiquer au quotidien sur une base régulière. Ceci témoigne du fait que les parties sont capables de considérer leurs intérêts même en l'absence du médiateur.

L'observation durant cette séance nous permet de constater que la conception de l'employeur était mixte.

De ces séances d'observation, nous concluons que les deux dimensions, droits et intérêts, revêtent une grande importance pour l'employeur car elles sont présentes durant les trois séances. Ces notes d'observation nous permettent aussi d'affirmer que la conception de l'employeur était mixte à la fin du processus.

Le tableau 9 résume la conception de la médiation de l'employeur.

Tableau 9: Conception de l'employeur

Données	Conclusion
Entrevues	
a) Le médiateur	La conception de l'employeur tend vers le droit mais il est capable de tenir compte des intérêts
b) Le syndicat	La conception de l'employeur tend vers le droit mais il est capable d'aller au-delà.
c) L'employeur	Il préconise une approche de résolution de problèmes mais il désire aussi obtenir des avis juridiques.
Documents	L'employeur s'engage dans une démarche de résolution de problèmes mais il se réserve le droit de vérifier les questions de droit auprès du médiateur.
Notes d'observation	Le droit et les intérêts sont tous les deux importants.

Le protocole nous indique que dès le départ l'employeur a une conception mixte de la médiation car il s'engage dans une démarche de résolution de problèmes tout en se réservant le droit de vérifier certaines questions de nature juridique. Les entrevues nous démontrent que la conception de l'employeur est mixte car bien qu'il désire

connaître l'état du droit sur certaines questions, il demeure ouvert à travailler sur les intérêts. Les notes d'observation et les comptes-rendus nous permettent de tirer les mêmes conclusions. Donc, toutes les sources convergent vers une mixité de la conception de la médiation de l'employeur.

Nous allons maintenant procéder à la même analyse mais pour le syndicat car, tout comme la conception de l'employeur, sa conception est une variable importante du modèle d'analyse. L'étude de cette conception est fondamentale afin de nous permettre de répondre à la question de recherche.

4.5 Conception du syndicat

La conception du syndicat, tout comme celles du médiateur et de l'employeur, peut tendre vers les intérêts, les droits ou un mélange des deux. Les données recueillies nous permettent de cerner cette conception. Tout comme dans le cas des deux autres acteurs nous commençons par présenter les résultats de l'analyse des entrevues, suivi de l'analyse des documents pour terminer par les notes d'observation.

4.5.1 Entrevues

Les entrevues nous renseignent à partir de la perception qu'ont les différents acteurs de la conception du syndicat. Nous commençons par l'entrevue du médiateur.

a) Le médiateur

La relation entre les parties a fait en sorte qu'elles ne cherchaient pas très souvent à obtenir l'expertise du médiateur en tant qu'arbitre. Le climat de confiance, qui était au départ assez établi entre les parties et qui s'est amélioré durant la médiation, a permis aux parties d'éviter de rechercher constamment l'opinion du médiateur en tant qu'expert. Ceci démontre une certaine capacité des parties d'étudier non seulement les droits en jeu mais aussi leurs intérêts.

Les parties avaient parfois un manque d'autorité pour régler. Le syndicat a utilisé les comptes-rendus pour l'aider à convaincre ses mandants du bien fondé de sa suggestion de règlement. Le syndicat voulait que le médiateur rédige certains

comptes-rendus avec un peu de couleur afin de l'aider à convaincre son membre. Le syndicat semblait être celui qui demandait la médiation donc selon le médiateur, philosophiquement c'est lui qui devait avoir l'esprit le plus ouvert.

Au sujet du grief sur l'enquête sur l'équité salariale, le syndicat voit l'intervention du médiateur comme un exemple d'une interprétation qui se démarque de la convention collective. Le syndicat a pensé que le médiateur s'était démarqué de l'interprétation stricte de la convention collective afin d'interpréter les dispositions de façon à protéger les droits des salariés.

Selon le médiateur, la représentante du syndicat a appris une nouvelle façon de procéder avec l'employeur pour en arriver à des compromis. L'apprentissage fait partie des démarches de résolution de problèmes qui se préoccupent des intérêts des parties.

Pour le syndicat, les droits sont importants mais il apprécie le fait que la médiation puisse aller au-delà de la convention collective au sens strict. De cette entrevue avec le médiateur, nous concluons que le syndicat a une conception qui tend vers le droit mais il démontre une ouverture aux intérêts.

L'entrevue avec le syndicat nous renseigne sur sa perception de la médiation.

b) Le syndicat

Le syndicat a de la difficulté à s'éloigner du rôle d'arbitre du médiateur. Il accorde une grande importance au fait que le médiateur est arbitre. La dimension juridique revêt une grande importance pour le syndicat. Il tente d'aller chercher de l'information sur l'interprétation de la convention collective. Il désire obtenir l'avis du médiateur sur certaines questions car si cette situation se présente alors il peut l'expliquer aux membres en s'appuyant sur l'avis d'un arbitre. Par contre, il réussit aussi à apprendre du médiateur des nouvelles façons de travailler afin d'en arriver à une entente.

Selon le syndicat, le médiateur a éclairé les parties sur l'interprétation des articles de la convention collective, il a clarifié les normes et les critères que les arbitres utilisent

dans les dossiers de reclassification. Cela a amené les parties à être moins intransigeantes et à faire des compromis.

Le syndicat croit que la confrontation ne les aidait pas à trouver des solutions et que la médiation était une meilleure avenue pour trouver des règlements. Le syndicat savait en décidant d'entreprendre la démarche de médiation qu'il devrait faire des compromis.

Un des buts du syndicat en utilisant la médiation était de raccourcir les délais. Si le syndicat réussit à régler certaines questions d'interprétation de la convention collective alors le nombre de griefs devrait diminuer et conséquemment le délai pour l'audition des griefs en arbitrage devrait être plus court. Le syndicat a cherché à trouver un moyen palliatif car le rendement du système en place est insuffisant.

Le syndicat reconnaît que le médiateur ne peut pas leur donner d'avis juridique tel que c'est prévu dans l'annexe du protocole. Par contre, il perçoit le médiateur comme un conseiller qui par ses interventions leur permet d'atteindre un règlement et même de façon indirecte de connaître son opinion en tant qu'arbitre sur certaines questions. Le médiateur aide les parties à obtenir un règlement tout en évitant les affrontements. Il fait des suggestions qui permettent aux parties d'éviter les points qui feraient surgir des conflits. Le syndicat donne l'exemple d'un grief sur lequel il demandait un paiement rétroactif, le médiateur a suggéré de demander un échelon supérieur car l'employeur refusait carrément la rétroactivité. Le résultat est le même pour l'employé mais les deux parties ont un règlement acceptable.

Le syndicat conçoit le médiateur comme un formateur, il lui fait découvrir des trucs. Il l'aide à trouver des façons d'aller chercher ce qu'il veut sans entrer en conflit avec l'autre partie, en contournant l'irritant. Le médiateur leur a aussi appris des techniques, des approches au niveau de l'argumentation car les représentants du syndicat n'ont pas de formation, il leur donne des trucs sur comment présenter, faire l'approche avec le dossier. Contrairement à l'arbitrage, en médiation les parties peuvent apprendre à connaître la personne du médiateur, il y a un côté humain.

La liberté des parties est aussi un aspect important car chaque partie peut refuser d'accepter l'avis du médiateur. Dans ces cas, les griefs continuent de procéder vers l'arbitrage.

Les griefs sélectionnés pour la médiation étaient au départ les plus anciens. Au cours de la démarche de médiation, les parties se sont entendues pour soumettre certains nouveaux griefs au médiateur. Ces griefs portaient surtout sur des questions qui risquaient de se reproduire et ainsi être à la source de beaucoup de griefs, la médiation permet de régler le problème tout de suite. Ces griefs étaient habituellement des griefs sur lesquels les parties voulaient obtenir l'avis du médiateur. Suite à cela, le syndicat est capable de répondre rapidement à un membre qui a le même problème. Le compte-rendu l'aide même à convaincre le membre si le besoin se fait sentir.

La difficulté de régler un grief est en fonction de la nature du grief. Les dossiers de fermeture sont très difficiles à régler. Il arrive aux parties de conclure des ententes de dernière chance. Ce sont des ententes qui sont tout à fait à l'extérieur de la convention collective.

De cette entrevue, il ressort que le syndicat accorde une grande importance à la dimension juridique dans ce processus. Il recherche l'avis du médiateur en tant qu'expert. Par contre, il est capable de conclure des ententes qui sortent de la convention collective. La dimension juridique, l'interprétation de la convention collective est très importante pour le syndicat mais il réussit quand même à fonctionner au-delà de la convention collective et à apprendre des techniques de résolution de problèmes.

L'entrevue qui suit est celle réalisée avec l'employeur.

c) L'employeur

Le fait qu'un grief soit cédulé pour la médiation oblige les parties à étudier le dossier. Des règlements peuvent découler de cette révision du dossier car cela crée une pression sur les parties.

Le médiateur est intervenu auprès des mandants du syndicat indirectement par ses comptes-rendus auprès de l'exécutif, du conseil syndicat et parfois directement au niveau des membres.

La médiation permet au syndicat de trouver des solutions lorsque deux membres sont en conflit. La médiation permet des adaptations qui seraient impossibles en arbitrage car un membre aurait gain de cause et l'autre n'obtiendrait rien.

Sur certaines questions, le syndicat a un problème politique qui l'oblige à défendre certains griefs même si c'est une question de droit qui est claire. Si les parties avaient eu un mécanisme de médiation prévu, ils auraient pu y amener ce type de grief. Il y avait des questions où les parties voulaient connaître l'interprétation, des questions de droit pur. Les deux parties ont fait des compromis sur des dossiers qu'ils percevaient être plus forts en droit.

De cette entrevue nous concluons que le syndicat a une conception qui tend vers les droits mais nous notons une ouverture aux intérêts.

Nous traitons maintenant des documents. Les comptes-rendus nous renseignent sur la conception du syndicat de façon générale, durant toute la médiation, alors que le protocole et l'annexe nous permettent de cerner cette conception avant même le début de la médiation.

4.5.2 Documents

a) Comptes-rendus du médiateur

Les parties acceptent de traiter de plusieurs griefs, dont celui des exigences pour l'attribution de postes, dans une perspective présente mais également dans une perspective d'évolution. Les parties règlent les griefs actuels mais trouvent aussi des solutions qui vont en empêcher la récurrence.

Dans certains cas, comme celui de l'évaluation des employés de la liste de rappel, le syndicat retire le grief en échange d'une solution qu'il considère conforme à ses intérêts.

b) Protocole et annexe

Le protocole nous renseigne sur la conception du syndicat dès le départ. En effet, tout comme dans le cas de l'employeur, le syndicat désirait obtenir l'avis du médiateur et à cette fin il a demandé l'inclusion de l'article 3. Cet article prévoit que les parties peuvent demander l'opinion du médiateur.

Dans le protocole, les parties s'engagent à participer à une démarche de résolution de problèmes en s'attaquant aux problèmes sous-jacents aux griefs. Le protocole prévoit que les parties vont tenter de trouver des solutions elles-mêmes.

Ces documents démontrent que le syndicat a une conception de la médiation qui tend vers les intérêts mais avec une ouverture aux intérêts dès le départ.

Les notes d'observation sont la dernière source de données analysées. Ces séances ont eu lieu à la fin du processus et elles sont utiles afin de déterminer la conception du syndicat.

4.5.3 Notes d'observation

Nous allons maintenant présenter les résultats de l'analyse des notes d'observation. Celles-ci nous informent au sujet de la conception du syndicat à la fin de la médiation car ce sont les trois dernières séances. Elles nous permettent de vérifier de façon objective la conception du syndicat.

a) Huitième séance

Le syndicat reconnaît parfois, comme il l'a fait dans un dossier d'assurance-salaire, que le grief n'est pas fondé en droit et demande au médiateur de l'écrire dans le compte-rendu afin de justifier sa position auprès de ses mandants.

Le syndicat tente en médiation de déborder du cadre de la convention collective de différentes façons. Par exemple, dans un cas de fermeture le syndicat tente de conclure une entente de dernière chance. Ces ententes de dernière chance, dans des

cas de congédiements, sont une façon de régler des griefs sur une base humanitaire. Par contre, dans d'autres dossiers, comme celui d'un retrait d'un remplacement, le syndicat expose et justifie sa position par une approche juridique.

Donc, nous observons une mixité de la conception du syndicat durant cette séance.

b) Neuvième séance

Dans certains dossier le syndicat se limite à la dimension juridique du grief. Par exemple, le syndicat insiste sur le droit dans un dossier de reclassification où l'employeur veut tenir compte de plusieurs employés mais seulement un employé avait fait un grief. L'employé avait mis beaucoup d'énergie sur la préparation du dossier et le syndicat a fait reconnaître ces efforts en s'appuyant sur le grief. Toutefois, il a quand même obtenu des avantages pour les autres employés affectés qui n'avaient pas déposé de griefs ce qui démontre une ouverture envers les intérêts.

Le syndicat demande l'avis du médiateur sur certains points. Dans certains dossiers, les griefs sont réglés sur la base du droit, d'autres sur la base de compromis et certains autres sur la base des intérêts. Le syndicat expose sa position juridique mais dans certains cas comme dans celui de la liste de rappel, il va au-delà en demandant l'obtention d'une modification du modus operandi de l'employeur qui permettrait de régler un problème récurrent. Lorsque l'employeur tente d'obtenir l'avis du médiateur sur un grief, le syndicat a tendance à argumenter au niveau du droit.

Le syndicat constate que la médiation lui permet de régler des problèmes qui risquent de se présenter à nouveau et ainsi permet d'éviter de nouveaux griefs sur un même sujet. La médiation lui permet aussi de trouver des solutions à long terme. Donc, sa conception est mixte car il tient compte des droits et des intérêts.

c) Dixième séance

Les parties traitent d'un dossier qui illustre bien leur capacité de tenir compte de leurs intérêts. En effet, dans ce dossier, portant sur l'octroi d'un poste, les parties ont même établi un mode de fonctionnement qui permet à un employé de détenir deux postes à temps partiel dans deux départements. Selon le syndicat, ceci a été fait dans la

perspective de permettre aux employés d'avoir un revenu suffisant et de contrer la précarité. Cette entente déborde le cadre de la convention collective.

Certains griefs déposés, comme un grief contestant des modifications à l'horaire de travail, visent l'obtention d'informations et poursuivent un objectif autre que celui d'obtenir gain de cause en arbitrage. En effet, il s'agit plutôt de démarrer une conversation, un dialogue au sujet d'un point qui cause des difficultés dans le milieu de travail. Ceci illustre une façon de procéder en tenant compte des intérêts.

Les notes d'observation permettent de constater que le syndicat insiste sur les droits à l'égard de certains dossiers alors qu'il écarte complètement la convention collective dans d'autres. De ces trois séances, nous concluons que la conception du syndicat était mixte à la fin de la médiation.

Le tableau 10 résume les résultats de l'analyse de chaque source de données à l'égard de la conception de la médiation du syndicat.

Tableau 10: Conception du syndicat

Données	Conclusion
Entrevues	
a) Le médiateur	Le syndicat a une conception de la médiation qui tend vers le droit avec une ouverture aux intérêts.
b) Le syndicat	Le syndicat procède par résolution de problème mais désire obtenir l'interprétation de la convention collective dans certains dossiers.
c) L'employeur	Le syndicat a une conception de la médiation qui tend vers le droit mais avec une ouverture aux intérêts.
Documents	La conception du syndicat est mixte, dans certains dossiers il y a de la résolution de problèmes alors que pour d'autres il demande l'avis du médiateur.
Notes d'observation	Le syndicat cherche à obtenir l'interprétation de la convention collective dans certains dossiers alors qu'il est prêt à l'écarter dans d'autres.

Les trois sources nous permettent de conclure que le syndicat a une conception mixte de la médiation. En effet, le protocole indique que dès le départ le syndicat s'engage dans une démarche mixte. Par contre, le syndicat nous informe lui-même qu'il accorde une grande importance à l'obtention d'informations sur l'interprétation des dispositions de la convention collective ce qui ne l'empêche pas toutefois de procéder dans un mode de résolution de problèmes à différentes reprises, tel que constaté durant l'observation. Par conséquent, toutes les sources convergent vers une conception mixte de la médiation pour le syndicat.

Dans le modèle d'analyse, il y a deux variables modératrices. Ces variables doivent être étudiées car bien que leur impact puisse être plus limité que celui des autres

variables elles nous aident à comprendre la démarche et par conséquent, nous fournissent des renseignements non négligeables pour les fins de notre recherche.

4.6 Difficulté d'interprétation du grief

Selon la littérature (Hiltrop(1985)), la difficulté d'interprétation du grief est un facteur important qui influence la médiation. Nous devons étudier cette variable afin de cerner ses effets sur le processus de la médiation. Toutes les sources de données nous renseignent sur cette variable sauf le protocole et l'annexe qui ne traitent pas de cette question.

4.6.1 Entrevues

Les entrevues nous informent au sujet de la perception des acteurs de la difficulté d'interprétation des griefs.

a) Le médiateur

Selon le médiateur, la difficulté d'interprétation du grief est un facteur parmi d'autres. Dans le dossier sur l'enquête sur l'équité salariale, le médiateur a indiqué aux parties qu'il tenterait d'accueillir le grief s'il devait en décider en tant qu'arbitre. Ceci n'a pas permis de conclure une entente car il y avait des raisons externes aux parties qui ont empêché le règlement du dossier.

Dans certains dossiers, même lorsque le droit est clair, les parties concluent une entente qui dépasse la solution de nature purement juridique. Par exemple, dans un dossier sur la liste de rappel le médiateur a indiqué aux parties que l'employeur avait le droit de procéder comme il le faisait. Cependant, il constate que la situation crée des tensions au travail. Les parties ont alors trouvé une solution qui non seulement permet de régler le grief mais également d'éviter la récurrence du problème pour l'avenir.

Les parties commencent par échanger de l'information ce qui peut permettre de déterminer si le grief est fondé ou non d'un point de vue juridique. Le médiateur croit que son rôle consiste à aider aux parties à aller au-delà, à ouvrir des portes qui vont leur permettre de s'éloigner du mérite d'un dossier et de travailler en fonction de leurs

intérêts. Il ajuste son intervention en fonction du contexte et de la teneur du dossier. Son bagage d'expertise lui permet d'intervenir à certains moments, de faire des remarques qui vont inciter les parties à régler et leur faire sentir que ses remarques découlent de ses connaissances du domaine, ce qui peut faire pencher le dossier d'un côté.

Par contre, si le médiateur constate que la discussion est stérile et que les deux parties ont des arguments, des justifications qui se valent alors il demande aux parties s'il y a un moyen de régler le problème, de trouver des compromis. Lorsque les parties sont toutes les deux convaincues de leurs positions, elles se doutent que les deux positions peuvent avoir du mérite alors c'est plus facile pour le médiateur d'ouvrir une porte pour aller au-delà du strictement juridique. Souvent les parties vont accepter une suggestion qu'elles auraient refusée si elle émanait de l'autre partie.

De cette entrevue, il apparaît que lorsqu'un grief est plus difficile à interpréter alors il est plus facile pour le médiateur d'amener les parties à tenir compte de leurs intérêts.

b) Le syndicat

Pour le syndicat, la difficulté d'interprétation d'un grief se situe non seulement au niveau du droit mais aussi dans la preuve. Dans le dossier sur la liste de rappel, la difficulté ne se situait pas au niveau du droit mais plutôt au niveau de la preuve car deux employés se contredisaient. Les parties dans ce dossier ont trouvé une solution tenant compte de leurs intérêts qui permet d'éviter le problème pour l'avenir et ainsi diminuer la tension au travail.

Selon le syndicat, certains des griefs qui sont les plus difficiles à traiter sont ceux qui ont un impact financier important pour l'employeur ainsi qu'un impact majeur pour les employés. Le dossier de reclassification est un dossier complexe avec un impact financier important. Pourtant les parties ont inclus par souci d'équité deux employés qui étaient dans la même situation mais qui n'avaient pas déposé de griefs.

Selon le syndicat, la nature du grief en soi affecte la facilité de conclure une entente. Un grief de fermeture est plus difficile à régler qu'un grief de temps supplémentaire. Le syndicat nous donne un exemple d'un dossier de fermeture que les parties n'ont pu

régler dans lequel l'employeur a rempli ses obligations en fonction du droit. Dans un dossier de congédiement, l'employeur a rempli ses obligations juridiques alors il refuse de conclure une entente de dernière chance (réintégration) mais offre une compensation financière.

La prévisibilité du résultat en arbitrage affecte la décision de tenir compte des intérêts. En effet, lorsqu'une des parties est certaine d'obtenir gain de cause en arbitrage alors elle peut refuser d'évaluer ou de considérer d'autres options.

c) L'employeur

Selon l'employeur, la difficulté d'interprétation des griefs n'est pas le seul facteur qui influence la facilité de régler des griefs car parfois il existe des circonstances qui empêchent la conclusion d'une entente. Il donne l'exemple du dossier de l'enquête sur l'équité salariale dans lequel le médiateur avait indiqué qu'il accueillerait le grief mais que l'employeur a refusé de régler car il y avait une problématique provinciale et conséquemment le représentant de l'employeur n'avait pas de mandat pour régler.

4.6.2 Documents

Les comptes-rendus sont utiles pour étudier la difficulté d'interprétation du grief alors que le protocole et l'annexe ne nous renseignent pas sur cette variable.

a) Comptes-rendus du médiateur

Les comptes-rendus nous permettent d'avoir une vue d'ensemble des différents griefs traités durant la médiation et ainsi d'évaluer le lien entre la difficulté d'interprétation et la nature des solutions retenues.

Dans certains dossiers dans lesquels le droit est clair, le médiateur recommande le rejet ou l'accueil du grief tout en prévoyant des modalités qui permettent de régler le problème pour l'avenir. Par exemple, dans le cas d'un grief suite à un conflit de choix de vacances, le médiateur a indiqué aux parties que l'employeur avait le droit de procéder comme il le faisait mais il leur a suggéré de rencontrer les deux employés afin de fixer une façon de procéder qui serait plus équitable pour l'avenir. Parfois, le

médiateur recommande, le retrait ou l'accueil des griefs, sur une base purement juridique.

L'interprétation de certains dossiers n'est pas très complexe mais la conclusion d'une entente peut être impossible pour d'autres raisons. Le dossier sur l'enquête sur l'équité salariale n'est pas réglé car malgré la recommandation du médiateur l'employeur n'a pas de mandat.

Parfois des griefs faciles à interpréter se règlent sur la base des intérêts. Dans un grief d'assurance-salaire, le médiateur a recommandé au syndicat d'accepter l'offre de l'employeur compte tenu du fait que le litige se situe hors du champ couvert par la convention collective et qu'il s'insère dans une perspective d'équité. Un autre exemple est le cas de l'évaluation des employés de la liste de rappel. Le médiateur indique que cette problématique n'est pas directement régie par la convention collective mais dans un esprit de bonification des relations de travail, il recommande à l'employeur de sensibiliser les gestionnaires à cette problématique et d'informer le syndicat des évaluations faites par les gestionnaires.

Un autre exemple d'une tentative des parties de conclure une entente dans une perspective autre que légale est le cas d'un grief contestant la rétrogradation d'un employé redéployé lors de son remplacement. Le médiateur souligne que la position de l'employeur est justifiée d'un point de vue légal sans l'être du point de vue éthique car il existe un protocole qui règle la situation pour l'avenir mais qui ne s'applique pas rétroactivement. Dans un esprit de bonification des relations de travail dégagées par la démarche de médiation, et non dans une perspective légaliste, il est convenu de demander aux représentants de l'employeur d'étudier la possibilité de remédier à la situation en appliquant la solution prévue au protocole.

Parfois les difficultés sont au niveau de la preuve comme dans le cas d'un grief au sujet de la liste de rappel. On constate que le mode de fonctionnement a des lacunes et qu'il serait opportun de faire installer un bavard. Ce genre de dossier présente des problèmes au niveau de la preuve car deux salariés se contredisent. L'employeur s'engage à vérifier la possibilité d'accueillir ce grief et d'installer un bavard considérant les coûts et les conflits entre les salariés.

Dans certains dossiers, le médiateur commence par exposer l'état du droit pour ensuite amener les parties à aller au-delà. C'est ce qu'il fait dans le cas d'un grief portant sur l'octroi d'un remplacement. L'employeur n'a pas l'obligation de procéder de façon diligente mais il ne peut tenter d'éviter la convention collective en retardant sciemment son octroi. Si le remplacement débutait avant l'autre alors l'employé était éligible et l'employeur avait l'obligation de le lui offrir. Les parties doivent effectuer certaines vérifications. Le médiateur recommande que le litige soit réglé sur une base de compromis si les informations nécessaires ne sont pas disponibles. L'employeur s'engage à vérifier la possibilité de modifier la façon de fonctionner afin d'éviter ces situations dans l'avenir.

Lorsque les dossiers sont complexes il est plus facile pour le médiateur d'amener les parties à tenir compte de leurs intérêts mais lorsque les dossiers sont plutôt simples il arrive aussi que le règlement choisi tienne compte des intérêts.

b) Protocole et annexe

Ces documents ne nous fournissent pas d'information au sujet de la difficulté d'interprétation du grief.

4.6.3 Notes d'observation

Les notes d'observation nous fournissent beaucoup d'exemples de dossiers ayant différents degrés de difficulté d'interprétation ce qui nous aide à tirer des conclusions au sujet de l'impact de cette variable sur le processus.

a) Huitième séance

Dans certains dossiers, les griefs s'interprètent facilement mais les parties ont des problèmes de mandats. Dans un dossier d'assurance-salaire, le syndicat reconnaissait que le grief n'était pas fondé. Il a demandé au médiateur de fournir son opinion afin de l'aider face à ses mandats. Dans le dossier sur l'enquête sur l'équité salariale, l'employeur ne pouvait régler pour des raisons externes bien que le médiateur leur ait indiqué qu'il accueillerait les griefs s'il devait en décider en arbitrage.

Parfois les parties doivent commencer par obtenir toutes les informations nécessaires avant de discuter d'une entente possible. Dans un dossier de retrait d'un remplacement, dans lequel les positions des parties ont toutes les deux du mérite, le médiateur demande aux parties de lui fournir de la jurisprudence ainsi que d'autres faits qui permettent de vérifier deux scénarios possibles.

Il y a des dossiers dans lesquels le droit est clair ce qui permet à une partie de refuser de faire toute concession. Dans un dossier de fermeture dans lequel l'employeur a rempli toutes ses obligations, le syndicat tente de conclure une entente de dernière chance. L'employeur refuse.

Certains dossiers qui sont très complexes permettent aux parties de trouver des solutions qui sont conformes à leurs intérêts. Par exemple, dans un dossier complexe de reclassification les parties ont conclu une entente non seulement pour l'employé qui avait déposé un grief mais également pour deux autres employés qui étaient dans la même situation et qui n'avaient pas déposé de grief.

b) Neuvième séance

Parfois les parties ne font qu'acheter la paix. Dans un dossier d'assurance-salaire dans lequel l'employeur invoque qu'il n'aurait pas de difficulté de preuve, les parties arrivent à une entente sur la base d'un compromis. La réclamation était de nature monétaire.

Dans certains dossiers, les griefs ne sont pas difficiles à interpréter mais le médiateur tient compte d'un ensemble d'éléments pour justifier sa recommandation. Ces éléments sont par exemple, l'absence de grands principes en jeu, la faible valeur du montant en jeu, le respect des droits de l'employé et l'impact mineur de la décision de l'employeur. Dans un dossier dans lequel l'employé reproche à l'employeur de ne pas lui avoir permis de reprendre son emploi à plein temps, le médiateur conclut que l'employeur a procédé de façon raisonnable et que les parties ne divergent pas d'opinion sur les principes. Il recommande alors le retrait de ce grief. La réclamation a surtout une valeur symbolique. Le syndicat a un problème de mandat. En réponse le médiateur a rencontré l'employé ce qui n'a pas permis de régler le grief.

Parfois le droit est clair mais c'est son application aux faits ou même les faits qui ne sont pas clairs. Dans un dossier portant sur la liste de rappel, dans lequel l'interprétation du grief était compliquée par le fait que la preuve reposait sur la crédibilité des employés impliqués, les parties ont trouvé une solution conforme, à leurs intérêts, qui leur permet de régler le problème pour l'avenir.

Dans certains cas, les griefs sont réglés sur une base de compromis au niveau de la réclamation en soi mais avec un élément de solution qui tient compte des intérêts. Dans le cas d'un grief contestant l'octroi d'un remplacement, ce qui est une question de principe pour l'employeur, il demande l'avis du médiateur. Le médiateur demande à l'employeur de raisonner à l'extérieur de la convention. L'employeur veut savoir s'il a une obligation. Le médiateur souligne qu'il existe un problème réel qui devrait être réglé même si techniquement le grief a peu de chances de réussir. L'employeur règle le grief à cinquante pour cent et s'engage à entreprendre des démarches qui pourraient éviter ce problème pour l'avenir. Cet exemple démontre que même lorsque la difficulté d'interprétation du grief n'est pas grande l'employeur peut faire des compromis et tenir compte de ses intérêts.

c) Dixième séance

Certains dossiers dans lesquels le droit est clair peuvent donner lieu à des règlements qui débordent du cadre juridique. Le médiateur expose le droit dans un dossier de la liste de rappel qui porte sur le refus d'un employé de fournir son horaire. L'employeur avait le droit de procéder comme il le faisait. Cependant, le manque d'uniformité dans la façon de procéder était discriminatoire. Le médiateur amène alors les parties à traiter de la situation en général.

Dans le cas d'une situation d'un employé à temps partiel qui désire détenir deux postes dans deux départements différents, ce qui n'est pas prévu par la convention collective mais ce à quoi elle ne fait pas obstacle, les parties établissent des paramètres, des conditions qui permettent aux deux parties de fonctionner et de régir une telle situation pour l'avenir.

Les notes d'observation permettent de conclure qu'en général lorsqu'un grief est facile à interpréter, les parties ont plutôt tendance à maintenir leur position. Cependant, il

arrive que même lorsque l'interprétation est claire elles étudient une solution conforme à leurs intérêts.

Le tableau 11 résume les résultats de l'analyse de chaque source de données pour la difficulté d'interprétation du grief.

Tableau 11: Difficulté d'interprétation du grief

Données	Conclusion
Entrevues	
a) Le médiateur	<ul style="list-style-type: none"> -lorsque les deux parties sont convaincues de leurs positions alors c'est plus facile de les amener à tenir compte de leurs intérêts; -parfois le droit est clair et les parties traitent le grief en fonction de leurs intérêts; -parfois il n'y a pas d'entente même lorsque le droit est clair.
b) Le syndicat	<ul style="list-style-type: none"> -lorsque le droit n'est pas clair alors les parties tiennent compte de leurs intérêts; -dans les dossiers complexes les parties tiennent compte de leurs intérêts; -dans des dossiers dans lesquels le droit est clair (fermeture, congédiement) il n'y a pas eu d'ententes.
c) L'employeur	<ul style="list-style-type: none"> -parfois même lorsque le droit est clair il n'y a pas d'entente pour des raisons externes aux parties.

Tableau 11: Difficulté d'interprétation du grief (suite et fin)

Données	Conclusion
Documents	<ul style="list-style-type: none"> -lorsque le droit est clair les parties règlent en fonction du droit mais prévoient des modalités qui tiennent compte des intérêts; -lorsque le droit est clair les parties règlent selon leurs intérêts dans une perspective d'équité; -dans une situation non prévue par la convention collective mais qu'elle n'empêche pas les parties tiennent compte de leurs intérêts; -les dossiers dans lesquels le droit est clair mais qui occasionnent des coûts et de la perte de temps à long terme pour l'employeur peuvent se régler en fonction des intérêts.
Notes d'observation	
a) 8e séance	<ul style="list-style-type: none"> -même si le grief est facile à interpréter, s'il y a un problème de mandat alors il n'y a pas de règlement; -lorsque le droit favorise clairement une partie alors elle peut refuser de faire des concessions; -les dossiers complexes ont tendance à se régler en fonction des intérêts.
b) 9e séance	<ul style="list-style-type: none"> -les dossiers dans lesquels le droit est clair mais qui occasionnent des coûts et de la perte de temps à long terme pour l'employeur peuvent se régler en fonction des intérêts; -les dossiers dans lesquels les principes en droit sont assez clairs se règlent parfois selon les intérêts malgré les réticences.
c) 10e séance	<ul style="list-style-type: none"> -lorsque le droit est clair mais que ce résultat cause de la discrimination alors les parties étudient les intérêts; -dans une situation non prévue par la convention collective mais qu'elle n'empêche pas les parties tiennent compte de leurs intérêts.

En conclusion, nous retrouvons différents scénarios. En effet, à certaines occasions les parties tiennent compte des intérêts même lorsque le droit est clair. Lorsque le droit est clair, il arrive que les parties règlent la réclamation en fonction du droit mais prévoient d'autres aménagements qui tiennent compte des intérêts. À d'autres moments, le droit est clair mais les parties ne parviennent pas à conclure une entente. Par contre, lorsque le droit n'est pas clair et que le niveau de difficulté d'interprétation des griefs est élevé les parties vont fréquemment tenir compte de leurs intérêts sans toutefois ignorer les dimensions juridiques du dossier.

Le climat entre les parties est une autre variable modératrice qu'il importe d'étudier car elle peut avoir un impact sur le processus de la médiation.

4.7 Climat entre les parties

Selon la littérature (Dilts et Karim (1990)), le climat peut influencer grandement la médiation. Nous devons étudier l'état du climat du début à la fin de la médiation ce qui nous permettra de cerner son impact ultérieurement. Toutes les sources de données, sauf pour les comptes-rendus rédigés par le médiateur, nous fournissent de l'information au sujet du climat.

4.7.1 Entrevues

Celles-ci nous permettent de connaître la vision des acteurs du climat.

a) Le médiateur

Le médiateur croit que les parties avaient d'excellentes relations dès le départ ce qui a limité les occasions dans lesquelles il a été nécessaire de faire des caucus. De plus, les parties avaient rarement besoin de son expertise en tant qu'arbitre.

Le médiateur pense qu'il y a eu une évolution au cours de la médiation mais la confiance était bonne au départ ce qui a aidé aux parties à trouver des compromis. Les difficultés résultaient plus souvent d'un problème de mandat que d'un manque de

confiance. La confiance était plus spontanée du côté du syndicat et la présence d'une personne neutre a fourni un cadre qui a permis à l'employeur d'agir un peu plus vite.

Le médiateur croit que lorsque le climat entre les parties est plutôt hostile alors il est nécessaire de faire des caucus. Dans le cas sous étude, ce n'est pas arrivé fréquemment donc, selon le médiateur, le climat affecte les stratégies.

Il faut faire attention de ne pas prendre pour de la confiance un tempo qui se crée et qui incite les parties à régler. Le médiateur constate une évolution qui n'est cependant pas marquée car au départ les parties avaient de bonnes relations.

Au départ, le vocabulaire était plus réservé, les rapports étaient plus formels tandis qu'à la fin il y avait une certaine familiarité qui permettait de blaguer, ce qui contribue à détendre l'atmosphère.

Pour le médiateur, ce dossier est presque un dossier idéal. Certains éléments rendent ce dossier particulièrement intéressant, entre autres les parties sont intelligentes, prêtes à dialoguer et veulent régler des problèmes. Le milieu était même tellement avant-gardiste que le médiateur aurait aimé pousser la démarche plus loin et faire de la prévention en établissant des zones de risque afin de désamorcer les situations qui pourraient devenir problématiques.

Nous concluons que le climat était bon dès le départ et que la médiation n'a pas permis une amélioration marquée.

b) Le syndicat

La relation entre les parties est excellente, il existe une ouverture à l'argumentation. Le syndicat se sent respecté et les négociations ont lieu entre des parties qui sont égales. Souvent l'employeur accepte de travailler à partir des textes suggérés par le syndicat.

Les parties se parlent beaucoup, le représentant du syndicat et de l'employeur se rencontrent une fois par semaine afin de discuter des problèmes rencontrés et pour trouver des solutions. Parfois, le syndicat dépose des griefs seulement pour s'assurer

qu'il ne dépasse pas les délais même si dans les faits les parties sont en voie de les régler. Cette façon de procéder élimine l'arbitrage de plusieurs dossiers et permet de réduire les délais.

Les parties se sont engagées dans la médiation afin de régler des griefs dans lesquels elles étaient campées dans leurs positions. Les parties n'étaient pas capables d'en discuter et d'en venir à un règlement.

La représentante du syndicat n'a pas vu d'évolution au niveau de leur capacité de communiquer, au cours de la médiation, car la communication était très bonne dès le départ.

Il existe certaines tensions au niveau des salariés. Ils vivent beaucoup de frustrations à cause des changements résultant de la réforme provinciale et des départs. Les gens sont moins tolérants. Ce n'est pas tout le monde qui peut fonctionner avec la charge de travail accrue. Donc, le climat au niveau des salariés est plutôt tendu et c'est plutôt entre les représentants des parties que la relation est bonne.

Un bon exemple de l'impact du niveau de confiance entre les parties est le suivant. Dans le cas de la liste de rappel, il y avait beaucoup de griefs qui résultaient de la façon de fonctionner du chef de service qui était en poste ultérieurement. L'employeur a fini par croire le syndicat et il a remplacé le chef de service ce qui a contribué à faire diminuer le nombre de griefs sur ce sujet. Il a pris en considération ce que le syndicat disait.

La mentalité du syndicat est de procéder par la négociation plutôt que par la confrontation ce qui fait avancer les choses et est plus productif pour les membres.

Selon la représentante du syndicat, le réseau subit tellement de transformations que la direction a besoin de l'appui des syndicats. Le syndicat a un rôle à jouer dans le changement car il est près des gens et il voit le quotidien. Il y a des ajustements à faire et si le syndicat ne participe pas les salariés vont se braquer. L'employeur accepte de prendre en considération les solutions apportées par le syndicat et ses membres. Il arrive aussi que l'employeur libère des salariés afin d'aider à trouver des

solutions. Il y a un climat de confiance qui a été créé. Les salariés sont consultés dans la réorganisation du travail ce qui les rend moins réfractaires aux changements.

Si le climat est sain alors les membres vont se porter mieux et le syndicat devra régler moins de litiges.

L'employeur et le syndicat concluent des ententes de dernière chance par lesquelles ils accordent une chance à un employé (dossier de fermeture) tout en prévoyant des conditions particulières. En arbitrage, il n'y a rien à faire pour ces employés.

Le climat était excellent dès le départ et les exemples ci-dessus démontrent le niveau de confiance entre les parties.

c) entrevue avec l'employeur

L'employeur a, en général, de bonnes relations avec la plupart des syndicats de l'hôpital et plus spécifiquement avec ce syndicat. C'est une des raisons pour lesquelles c'est avec lui qu'il a entrepris la médiation. L'avantage de ce syndicat c'est que les représentants n'en sont pas à leur premier mandat et que cela fait plusieurs années que l'employeur travaille avec eux. Ces représentants syndicaux sont aguerris, ils sont compétents, ils connaissent leur métier et l'historique de l'hôpital. Ce sont des gens qui sont intelligents, préparés et raisonnables. Ce n'est pas difficile négocier avec des gens comme cela car ils connaissent bien leur convention collective. Ils vont écouter l'argumentation de l'autre et l'accepter si elle est applicable. Il y a une certaine confiance. Les deux parties peuvent accepter la parole de l'autre. Cette relation de confiance facilite les discussions. Les parties n'ont pas besoin de se convaincre que l'autre ne lui jouera pas dans le dos.

Le représentant de l'employeur ne constate pas d'évolution dans le climat des relations de travail car la relation, bien qu'elle ne soit pas parfaite, était déjà très bonne au départ. Souvent les conflits ne sont pas au niveau des représentants mais plutôt à celui des mandants.

Les représentants se rencontrent fréquemment pour discuter des problèmes et tenter d'en régler le plus grand nombre possible.

Nous concluons de ces trois entrevues que le climat était bon dès le départ ce qui a facilité le travail du médiateur.

4.7.2 Documents

a) Comptes-rendus du médiateur

Les comptes-rendus du médiateur ne permettent pas vraiment d'évaluer le climat des relations entre les parties.

b) Protocole et annexe

Le fait que les parties s'engagent, à l'article 1, dans cette démarche en prévoyant qu'elles vont s'attaquer aux problèmes sous-jacents en adoptant une démarche de type résolution de problèmes reflète bien l'état du climat. De plus, l'article 5 prévoit que les parties vont tenter de trouver elles-mêmes les solutions aux litiges. L'engagement des parties dès le départ dans ce type de démarche reflète leur capacité de communiquer et de résoudre des problèmes.

4.7.3 Notes d'observation

Durant les trois séances de médiation, l'atmosphère est détendue et les parties ainsi que le médiateur font des blagues et se taquinent. Les parties ne démontrent pas d'agressivité l'une envers l'autre et ce, même lorsqu'elles sont en désaccord. Lors de l'analyse de griefs plus difficiles, les parties s'obstinent mais les relations sont toujours imprégnées de respect.

Donc, à la fin de la médiation le climat était toujours excellent et il n'existe pas d'évolution marquée. Le tableau 11 résume les conclusions tirées suite à l'analyse de chaque source de données analysée pour le climat des relations entre les parties.

Tableau 12: Climat entre les parties

Données	Conclusion
Entrevues	
a) Le médiateur	Le climat est excellent
b) Le syndicat	Le climat est excellent
c) L'employeur	Le climat est excellent
Documents	Le climat est excellent
Notes d'observation	Le climat est excellent

Nous concluons de l'analyse des différentes sources de données que les parties, avant même de s'engager dans la démarche de médiation, avaient d'excellentes relations. Ce climat de confiance s'est maintenu durant tout le processus de médiation.

La dernière variable à étudier est les stratégies du médiateur. Ces stratégies sont fondamentales car elles sont les principaux outils utilisés, par le médiateur, pour amener les parties à tenir compte de leurs intérêts durant la médiation.

4.8 Stratégie du médiateur

Comme nous désirons étudier l'actualisation de la conception de la médiation du médiateur et que l'actualisation se fait par les stratégies, nous devons commencer par les identifier. Donc, nous procéderons à l'identification des tactiques. Il est important de garder à l'esprit que la stratégie est le plan général du médiateur et que les tactiques sont la façon dont le médiateur met en œuvre sa stratégie.

4.8.1 Entrevues

Celles-ci nous permettent d'identifier quelles ont été les tactiques utilisées par le médiateur selon les différents acteurs.

a) Le médiateur

Cette entrevue nous permet de recenser certaines tactiques du médiateur ainsi que de décrire la démarche. Selon la démarche établie, les parties commençaient

habituellement par exposer leurs perceptions des dossiers. Ensuite, elles recueillaient les informations nécessaires. Si les parties n'étaient pas en possession de tous les renseignements alors l'étude du dossier (un dossier peut être composé de plusieurs griefs du même type) était reportée à la prochaine séance. Les parties présentaient leur perception et la position adoptée, ainsi que les raisons justifiant ou motivant cette position. Ensuite, les parties discutaient, échangeaient au sujet de leurs positions. L'objectif du médiateur étant d'amener les parties à voir plus large, à déborder du strict cadre du mérite propre du grief. Parfois, les notes de l'employeur étaient incomplètes alors l'obtention d'informations supplémentaires pouvait permettre de régler le grief. Donc, il y a un travail de déblayage, de maximisation de l'information. Un élément dans la démarche est le tempo. Une fois que le tempo est établi, on peut avoir l'impression que la confiance est meilleure mais le tempo peut à lui seul favoriser l'atteinte d'ententes. Il s'agit de prendre l'habitude, de connaître le fonctionnement et d'être à l'aise dans la démarche.

Le médiateur est intervenu auprès des mandants des parties à plusieurs reprises afin de favoriser la conclusion d'ententes. Ces interventions ont eu lieu soit de façon directe ou de façon indirecte, c'est-à-dire par le biais des comptes-rendus. L'intervention du médiateur auprès des mandants vise à élargir les mandats afin de pouvoir conclure une entente. Le médiateur était conscient que les parties utilisaient les comptes-rendus comme outil les aidant à convaincre leurs mandants respectifs. Par exemple, le syndicat pouvait utiliser le compte-rendu afin d'indiquer à un de ses membres qu'il était dans son intérêt d'accepter le règlement offert vu l'expérience et les connaissances du médiateur. Le syndicat utilisait des comptes-rendus qu'il demandait au médiateur de rédiger avec un peu de couleur pour faire évoluer ses membres. Lorsque le médiateur constate qu'il y a un blocage et que les parties n'arriveront pas à une entente parce qu'elles n'ont pas des mandants qui «s'entrecourent» alors, en dernier recours, le médiateur peut faire une intervention de nature plutôt directive et dire aux parties «votre solution est là et si vous n'allez pas chercher d'autres mandats vous n'y arriverez jamais». Les comptes-rendus ont servi également lorsque l'employeur était réticent à accepter certaines recommandations du médiateur. Le médiateur est intervenu auprès du chef de service dans certains dossiers pour discuter de la position adoptée. Le médiateur a une position privilégiée pour faire valoir certains arguments à la personne et l'amener à cheminer.

Lorsqu'une partie a, à première vue, des prétentions en droit qui paraissent être solides alors le médiateur suggère de regarder les autres avantages que la partie peut retirer de penser en termes de compromis, d'aller au-delà de la convention comme par exemple, au niveau de la motivation et de l'implication des salariés. En général, ceci a bien été accepté dans ce dossier.

Le médiateur utilise aussi son expérience en tant qu'arbitre pour amener une partie à régler. Cette façon de procéder est appelée dans la littérature «peak-a-boo».

Le médiateur a fait peu de caucus car les parties avaient un bon niveau de confiance. Il a fait des caucus surtout lorsqu'il percevait de l'hostilité entre les parties. Dans des situations plus délicates, le caucus est un outil très efficace. C'est utile lorsque l'une des parties a quelque chose sur le coeur qui ne sortirait pas en présence de l'autre partie parce qu'elle sait que cela pourrait nuire à la relation et ainsi nuire à d'autres dossiers. Le médiateur peut alors servir de «sounding board» afin de vérifier si c'est de l'émotivité ou si la position est fondée. Ceci leur permet de se réajuster suite à la réaction du médiateur. Cette réaction est plus facile à accepter que si l'autre partie la manifeste. La réaction d'une personne neutre est plus facile à accepter que la réaction de l'autre partie.

Dans un dossier de reclassification, le médiateur sentait les parties plus braquées, elles tenaient à leur position d'un côté comme de l'autre. Après un certain temps l'impression qui se dégage est qu'il ne sera pas possible d'ouvrir de portes. Le médiateur doit alors obtenir plus d'informations. Dans ces situations, le caucus devient un outil intéressant. Cela permet au médiateur de connaître certains éléments qui bloquent le règlement et desquels les parties ne peuvent pas parler devant l'autre. Le médiateur peut tenir compte de ces éléments afin de faire des suggestions qui permettent de conclure une entente. Lorsque les parties sont campées dans leurs positions, pour briser cet entêtement il faut les déstabiliser, les rendre incertaines par rapport à leurs convictions. Si c'est fait devant l'autre partie, cela ne fonctionne pas car la partie va perdre la face. Le caucus permet aux parties d'éviter de perdre la face.

Dans le cas d'un grief de reclassification, l'employé était le plus compétent pour venir présenter le dossier. L'employeur offrait une grande résistance et c'est en faisant un caucus que le médiateur a pu comprendre ses craintes. Il ne questionnait pas

vraiment le mérite du dossier du salarié mais plutôt les répercussions sur d'autres employés et en conséquence l'impact financier. L'employeur a ensuite discuté avec le syndicat des répercussions et le règlement final a été plus large que seulement le cas du salarié. Le caucus a été utilisé en réaction à la façon dont l'employeur a procédé lorsque le salarié est venu présenter son dossier, c'est-à-dire de façon legaliste par contre-interrogatoire. Le médiateur a questionné l'employeur sur cette façon de procéder en médiation. Suite à cette intervention, l'employeur s'est ouvert. Il fallait que l'employeur comprenne que c'était possible de conclure une entente qui tiendrait compte de ses craintes, et non seulement une entente mécanique qui produirait des effets mécaniques. Les parties ont elles-mêmes trouvé la solution, le médiateur n'a joué qu'un rôle de facilitateur.

Selon le médiateur, la médiation doit permettre une meilleure communication, un échange d'information plus complet ce qui parfois est suffisant pour faire émerger une solution. Selon les dossiers, l'échange d'informations permet de déterminer si le grief est fondé ou non. Aider les parties à aller au-delà, à ouvrir des portes qui vont leur permettre de s'éloigner du mérite et d'aller plutôt vers leurs intérêts fait partie du rôle du médiateur. L'intervention s'ajuste en fonction du contexte et de la teneur du dossier. Le bagage d'expertise du médiateur lui permet d'intervenir à certains moments, de faire des remarques qui incitent les parties à régler et leur faire sentir que ses remarques découlent de ses connaissances du domaine ce qui peut faire pencher le dossier d'un côté. Par contre, si le médiateur constate que la discussion est stérile et que les deux parties ont des arguments, des justifications qui se valent alors il demande aux parties s'il y a moyen de régler le problème, de trouver des compromis. Lorsque les parties sont toutes les deux convaincues de leurs positions, elles se doutent que les deux positions peuvent avoir du mérite alors c'est plus facile pour le médiateur d'ouvrir une porte pour aller au-delà du juridique strict. Souvent les parties vont accepter une suggestion qu'elles auraient refusée si elle émanait de l'autre partie. Parfois, le médiateur indique qu'ils font presque du brainstorming de recherche d'avenues qui permettent aux deux parties de sauver la face.

Le médiateur enseigne aux parties. Le syndicat a appris la façon de procéder, de présenter une demande et de trouver des nouvelles avenues afin de trouver un compromis.

Selon le médiateur, il y a deux dimensions à la médiation. Premièrement, amener les parties à vouloir compromettre et ensuite leur donner l'élément de compromission ou l'élément qui leur permet de faire le bond.

Le médiateur doit faciliter la communication. Durant le processus, le médiateur se fait une idée d'un compromis réaliste. Quand l'opportunité se présente, il tente d'amener les parties vers cette solution. S'il y a un blocage alors le médiateur fait des suggestions aux parties ensemble si ça va bien ou en caucus si les parties sont trop campées dans leurs positions. Selon le dossier, le médiateur ne fait que faciliter la communication alors que dans d'autres il intervient et suggère un élément de solution.

b) Le syndicat

Selon la représentante du syndicat, le médiateur les amène à faire des concessions de façon naturelle. Il aide les parties à revoir les points qu'elles doivent laisser tomber sans les frustrer. Son approche est subtile.

Le médiateur cerne les points qui accrochent et suggère des façons d'obtenir le même résultat tout en évitant ces points de friction. Par exemple, le dossier de rétroactivité, l'employeur refusait d'acquiescer à la demande du syndicat. Le médiateur a suggéré de réclamer un échelon plus haut ce qui revient au même, financièrement pour l'employé, mais cette solution est acceptable pour l'employeur. Le médiateur a un rôle de conseiller au niveau des stratégies du syndicat autant envers l'employeur qu'envers ses membres. Par exemple, dans le cas de la rétroactivité le médiateur a permis au syndicat d'éviter le conflit avec l'employeur en lui suggérant de demander un échelon de plus tout en l'aidant de convaincre ses membres que le règlement est aussi bon pour eux que s'ils avaient obtenu la rétroactivité.

Le médiateur fait de la formation, il aide aux parties à découvrir des trucs dans la présentation mais aussi au sujet de comment contourner l'irritant, la confrontation. Le syndicat a aussi appris des techniques, des approches au niveau de l'argumentation. Il a apprécié le côté humain de la démarche.

L'utilisation des caucus a eu lieu surtout lorsque d'autres personnes que les représentants des parties étaient présents, comme les chefs de service ou les

employés. Dans ces situations, le médiateur ne donnait pas son avis devant tous. Le médiateur faisait des caucus afin d'aller chercher le mandat de chaque partie pour les amener à s'entendre à mi-chemin. Suite aux caucus, les parties se rencontraient. Ceci n'est pas arrivé fréquemment. Le médiateur était toujours prêt à rencontrer un employé afin de lui expliquer la situation. Il a une approche formidable avec les gens. Il est capable d'écouter, de comprendre et d'amener les gens à se confier.

Le syndicat nous explique sommairement la démarche utilisée. Chaque partie commençait par exposer son argumentation. Par le biais des comptes-rendus, le médiateur expliquait sa recommandation en fonction des pièces déposées ainsi que des arguments des parties. Le médiateur faisait une suggestion que les parties étaient libres d'accepter ou de rejeter. Le médiateur pouvait recommander d'en demander moins ou d'accepter une solution médiane.

c) entrevue avec l'employeur

Chaque partie exposait son argumentation au médiateur, ce qui faisait ressortir les lacunes respectives des différentes positions.

Dans certains dossiers, il y a eu des discussions en comités restreints bien que dans la majorité des cas ce n'était pas nécessaire. Les dossiers étaient généralement traités avec tout le monde dans la salle, les parties discutaient, le médiateur intervenait et assez rapidement il y avait consensus.

Sa présence ainsi que ses interventions régulières ont joué un rôle important dans la médiation en aidant les chefs de services à progresser.

Parfois, la médiation jette un éclairage nouveau qui permet aux parties de régler à l'extérieur des séances de médiation. Le fait qu'un grief est cédulé en médiation a aussi un impact. Lorsque la partie connaît le médiateur, elle peut évaluer le grief en fonction de ce qu'elle pense qu'il va lui dire et ainsi le régler sans même l'aborder en médiation. La médiation a un effet de catalyseur, l'arbitrage peut avoir ce même effet de catalyseur.

Le médiateur est intervenu auprès des mandants. Il est intervenu de façon indirecte par le biais des recommandations. Du côté du syndicat, il est intervenu directement auprès de certains membres. Pour l'employeur, il est intervenu à l'occasion auprès du directeur adjoint des ressources humaines. Il est intervenu également auprès des chefs de services lorsque ceux-ci sont venus participer aux séances de médiation.

Selon l'employeur, le médiateur a des qualités personnelles qui contribuent au succès de la médiation. Le choix du moment de l'intervention, ses qualités personnelles, sa façon d'aborder des problèmes font en sorte qu'il peut désamorcer certaines situations et permettre aux parties d'atteindre un règlement. Le «timing» est essentiel. L'intervention du médiateur oblige la partie à faire de l'introspection.

4.8.2 Documents

a) Comptes-rendus du médiateur

Les comptes-rendus ont été utilisés de part et d'autres à différentes fins. En effet, les parties pouvaient soumettre ces documents à leurs mandants respectifs. La rédaction de comptes-rendus est stratégique en soi.

Le médiateur expose dans les comptes-rendus les différentes recommandations qu'il a faites aux parties durant les séances. Il écrit aussi sommairement ce qui s'est dit au sujet des différents dossiers ainsi que ce qu'il suggère de préparer, s'il y a lieu, en vue de la prochaine séance de médiation. Par exemple, il demande aux parties de l'alimenter en jurisprudence ou de faire certaines vérifications factuelles.

Lorsque le médiateur traite d'un dossier dans les comptes-rendus, parfois il commence par résumer l'état du droit sur le sujet pour ensuite expliquer sa recommandation tout en la justifiant. Il est important de noter que la recommandation peut être basée sur le droit mais également sur d'autres considérations.

Dans un dossier particulier, dans lequel l'employeur faisait une offre de règlement, le médiateur a indiqué aux parties que cette offre devrait être retenue compte tenu que le litige était hors du champ couvert par la convention collective et que l'offre était faite dans une perspective d'équité.

Le médiateur souligne dans les comptes-rendus différents arguments dont celui à l'effet que la médiation, à son avis, vise la bonification des relations de travail à plus long terme.

Dans les comptes-rendus, le médiateur fait également le constat de ce qui s'est déroulé durant les séances ainsi que de l'issue des dossiers. Lorsque le débat est engagé et qu'il doit se poursuivre à une séance ultérieure, le médiateur prend soin de bien situer le débat ainsi que les questions en litige dans le compte-rendu.

b) Protocole et annexe

Le protocole ainsi que l'annexe sont stratégiques en soi car ils déterminent dès le départ le déroulement dans lequel les parties s'engagent mais aussi le type de démarche. Dans ce cas-ci, les parties acceptent un processus mixte qui prévoit de la résolution de problèmes.

Selon l'article 2 du protocole, les parties s'engagent à traiter de la problématique sous-jacente aux griefs. Le protocole stipule à l'article 3 que les parties peuvent demander l'opinion du médiateur sur le plan juridique ou factuel.

Le protocole établit, à l'article 4, les grandes lignes du déroulement de la médiation. Les parties commencent par présenter leur perception du conflit à partir des faits ainsi que leurs positions et intérêts. Les parties tentent ensuite «d'en arriver à une définition commune des tenants et aboutissants du litige avant de procéder à élaborer les éléments d'un compromis viable à son égard».

Selon l'article 5, le médiateur doit tenter d'amener les parties à trouver elles-mêmes les solutions et compromis. Cependant, il peut aussi faire des recommandations.

Le médiateur prévoit dans le protocole (article 6) que les représentants des parties seront leurs principaux porte-parole et également la participation possible aux séances de médiation d'intervenants concernés ou de témoins.

Le protocole prévoit (article 7) aussi la possibilité pour le médiateur d'utiliser le caucus et de recevoir des informations confidentielles lors de ces caucus.

Le médiateur a ajouté l'annexe pour éviter les malentendus puisque le protocole prévoit que les parties peuvent demander l'avis du médiateur. L'annexe spécifie que les opinions émises ne sont pas assimilables à des opinions juridiques. Ces opinions sont émises uniquement avec l'objectif de faciliter le règlement des litiges.

Ces documents nous renseignent au sujet de la stratégie que le médiateur prévoyait utiliser dès le départ durant cette médiation. Les notes d'observation permettent de vérifier les tactiques utilisées par le médiateur durant la médiation.

4.8.3 Notes d'observation

Ces notes nous informent sur la démarche ainsi qu'au sujet des tactiques utilisées par le médiateur à la fin du processus.

a) Huitième séance

Au début de cette séance, le médiateur est plutôt passif et ses interventions consistent surtout à reformuler. Il intervient également lorsque les parties lui demandent de leur donner son avis. Il fait preuve de réserve avant de l'émettre et rappelle aux parties que son rôle est de faciliter et non celui de trancher comme un arbitre.

Les parties commencent par exposer les faits. Durant ce temps, le médiateur intervient peu, ses interventions visent à mieux comprendre les faits. Le cas des griefs d'assurance-salaire est un bon exemple dans lequel le médiateur fait preuve de retenue lorsque les parties lui demandent d'exprimer son avis. Dans ce cas, le syndicat réalise que les griefs ne sont pas fondés et demande au médiateur de lui donner son opinion afin de l'aider au niveau des mandants. Le médiateur avise les parties que son influence est plutôt orale et qu'il ne veut pas donner d'avis juridique mais il leur indique qu'il serait porté à encourager le retrait de ces griefs. Le médiateur n'est pas prêt à écrire qui aurait gain de cause en arbitrage bien qu'il émet cette opinion aux parties.

Le médiateur discute avec les parties séparément et de façon informelle durant les pauses. Il obtient de l'information supplémentaire.

Dans certains cas, le médiateur demande aux parties de préparer leurs arguments et de les présenter à la prochaine séance. Ces arguments sont habituellement de nature plutôt juridique. Un bon exemple de cette situation est le cas suivant. Au sujet d'un grief portant sur le retrait d'un remplacement, afin de le donner à une personne replacée dans le réseau, l'employeur demande l'avis du médiateur. Le médiateur intervient seulement après que les deux parties aient exposé leurs positions. Les arguments des parties sont alors de nature très juridique. Le médiateur indique que les deux positions ont leur propre mérite et il se renseigne au sujet de ce que prévoit la convention collective. Il demande aussi au syndicat s'il y a un conflit entre 2 membres. Le médiateur demande aux parties de préparer de la jurisprudence et de la documentation pour la prochaine séance sur le sujet tout en précisant la question qui se pose. L'employeur et le syndicat continuent de traiter ce grief. Le médiateur pose d'autres questions aux parties et leur redemande de lui fournir plus d'information. Les parties continuent de s'argumenter. Le médiateur leur suggère deux pistes en fonction de la convention collective et il demande aux parties de vérifier quel scénario est applicable. Donc, les parties doivent aller chercher d'autres informations afin de démontrer quels sont les faits et ainsi pouvoir interpréter la convention collective. Le médiateur dans ce cas a clarifié les questions et cerné les informations nécessaires afin d'aider les parties à trouver une solution. Il a exposé aux parties les différents scénarios possibles.

Dans un dossier de fermeture dans lequel l'écoulement du temps entre la conclusion d'une entente et sa signature l'a fait échouer, le médiateur demande comment il peut être utile, il est prêt à rencontrer l'employé concerné. Il recommande aux parties de ne pas attendre à l'avenir avant de signer l'entente.

Dans le dossier sur l'enquête sur l'équité salariale, le médiateur avait indiqué aux parties antérieurement qu'il tenterait en arbitrage d'accueillir ces griefs (peak-a-boo). Le médiateur reformule la position de l'employeur et devant ses réticences à régler, il tente de trouver des arguments qui pourraient devenir la base d'un compromis. Par exemple, il indique que le syndicat a déjà réglé des dossiers à l'encontre d'une directive provinciale. Le représentant refuse car il n'a pas de mandat.

L'exemple qui suit, de congédiement d'un employé, illustre bien la façon de fonctionner du médiateur même si dans ce cas ses interventions n'ont pas permis de conclure une entente. Dans ce cas, les parties commencent par exposer les faits. L'employeur explique la démarche qu'il a suivie avant de procéder au congédiement. Le syndicat désire conclure une entente de dernière chance. L'employeur utilise des arguments de nature juridique et soulève que le syndicat invoque des faits postérieurs au congédiement. Le médiateur intervient, il reformule ce que l'employeur a dit et vérifie si son attitude aurait été différente s'il avait su que l'employé avait un problème. Il souligne que le fait postérieur jette une nouvelle lumière sur la situation. Les parties s'argumentent et le médiateur reformule la position de l'employeur. Il donne un exemple, par lequel il tente de créer une ouverture chez l'employeur car l'employeur est très fermé à toute tentative de réintégration, d'un cas de congédiement d'un employé dont la conjointe avait un problème d'alcool relié à du harcèlement qu'elle subissait. L'employeur avait réintégré l'employé après avoir vérifié les faits alors qu'au début il était seulement prêt à offrir une somme d'argent. L'employeur maintient sa position, il indique que le congédiement est justifié et que peut-être qu'il réglerait pour une somme d'argent. L'employeur les informe qu'il n'a pas le mandat de le réintégrer. Le médiateur intervient pour indiquer que les dossiers de dernière chance ne reposent pas sur le droit. Il reformule la position de l'employeur selon laquelle l'employé, au-delà de son problème d'alcool, ne présente pas d'intérêt pour l'employeur. Il refuse de reconnaître que le comportement est dû à l'alcool même si c'est le comportement typique d'un employé alcoolique. Le médiateur conclut que sur le plan administratif et disciplinaire l'employeur a rempli ses obligations. Les ententes de dernières chances reposent sur la bonne volonté des deux parties et l'employeur n'y croit pas. Si c'était seulement un problème d'alcool le médiateur insisterait mais ici l'employeur voit un problème plus large.

Dans un cas de reclassification, le médiateur tente d'amener les parties à traiter de la problématique de façon globale car le problème dépasse le grief et le traitement de ce grief pourrait avoir un impact plus large. Donc, le médiateur suggère de fixer les paramètres du titre d'emploi litigieux. Le cas de cet employé n'est pas le seul cas. Le médiateur suggère aux parties d'établir des règles claires en faisant abstraction du cas particulier. Ceci amène les parties à discuter du titre d'emploi en question. L'employeur exprime sa crainte que la reclassification crée un effet d'entraînement et

désire regarder d'autres solutions que celle de la reclassification. Le médiateur calcule le coût en argent par année de la reclassification et résume la situation en indiquant que c'est suite à une évolution des tâches. Il indique qu'à première vue le dossier semble bien étoffé. Il résume également l'inquiétude de l'employeur de créer un précédent pour les autres mais soutient que ce cas-ci pourrait être traité comme un cas particulier. L'employeur suggère alors de lui donner une prime de responsabilité. Le syndicat ne croit pas qu'il soit intéressé. Le médiateur rappelle la crainte de l'employeur des conséquences. Selon l'employeur, il y a deux autres employés qui pourraient être touchés. Le syndicat mentionne alors une sentence arbitrale. Le médiateur dit qu'il serait prêt à endosser une sentence arbitrale. Puisque la décision touche trois personnes et l'employeur craint l'évaluation pour ce titre d'emploi il doit discuter avec le chef de service des deux options. Le syndicat ne croit pas que ça va fonctionner. L'employeur croit aussi que ce n'est peut-être pas la solution.

b) Neuvième séance

Dans un dossier de reclassification dans lequel un employé avait fait un grief alors que deux autres étaient dans la même situation l'employeur est prêt à vérifier s'il existe une marge de manœuvre pour régler le grief en étant équitable envers les trois employés. Le syndicat demande s'il a calculé la rétroactivité. L'employeur n'a pas fait les calculs mais il indique un ordre de grandeur et suggère de répartir un montant de façon équitable entre les trois. Les deux autres n'ont pas fait de grief, le syndicat n'a pas de mandat pour représenter ces deux employés. Selon le médiateur, il y a deux dimensions, une de compensation et une reconnaissance de l'effort de la personne qui a fait le grief et monté le dossier. L'employeur veut s'assurer que les deux autres employés vont accepter la solution choisie. Le syndicat suggère d'appliquer la solution à l'employé qui a fait le grief au moment du grief et aux deux autres maintenant. L'employeur vérifie que le syndicat a bien le mandat. Le médiateur reformule, résume le règlement.

Le syndicat profite d'une pause pour poser une question au médiateur au sujet de la reclassification d'autres employés et de la convention collective. Le médiateur répond que la médiation peut sortir de la convention collective.

Le médiateur facilite parfois les compromis. Au sujet du grief qui porte sur l'assurance-salaire, l'employeur ne reconnaît pas de droit à l'employé mais il est prêt à régler pour des raisons humaines. L'employeur suggère 1000\$. Le syndicat demande 2000\$. Le médiateur suggère 1500\$, une solution de compromis car la demande est basée sur l'assurance salaire mais la preuve ne serait pas facile à faire. Le médiateur suggère au syndicat d'indiquer à l'employé que le point de départ était 2000\$. Il rappelle que l'employeur achète la paix, il reformule que ce n'est pas une question de principe. L'employeur soutient que la preuve médicale est claire.

Les parties exposent les faits et leurs prétentions au sujet d'un grief dans lequel l'employeur a refusé un retour à temps complet et imposé un retour progressif. Le médiateur intervient pour poser des questions. Ensuite, le médiateur indique que ce type de griefs est plutôt rare. Les parties demandent conseil au médiateur. Ce dernier reformule les faits. Le montant en jeu n'est pas grand et c'est un cas très atypique. Le médiateur conclut finalement qu'il n'y avait pas vraiment matière à grief car le comportement de l'employeur était raisonnable compte tenu du diagnostic médical partagé. Il propose de rencontrer l'employé.

Le grief suivant porte sur l'arrêt des prestations d'assurance salaire d'un employé, lorsqu'il était à l'extérieur du pays, suite à la maladie et au décès de sa mère. Les parties exposent les faits ainsi que leurs positions, elles discutent du droit applicable. Le médiateur pose des questions sur les faits. Les parties continuent d'exposer leurs positions. Le médiateur résume les principes en jeu, il résume le droit applicable et pose des questions au sujet de l'application du droit aux faits. Suite à la divulgation de plus d'informations des parties, le médiateur propose une autre option aussi basée sur le droit. Il demande à quels congés l'employé aurait eu droit, sans solde, des vacances ou tout autre congé, car l'employé avait une obligation de se faire traiter. Le médiateur donne un exemple, il dit que si la personne ne se fait pas traiter et que cela retarde son retour au travail alors l'employeur ne devrait pas devoir compenser ce retard. Le syndicat s'engage à vérifier si l'employé a reçu des traitements durant son voyage.

Au sujet d'un grief qui porte sur la liste de rappel, les parties exposent leurs positions. Le syndicat aimerait obtenir un système de bavard comme celui d'une autre liste de rappel afin de mettre un terme à ce type de débat. Le médiateur suggère que le sens

du grief est plutôt celui là, donc plutôt au niveau global. L'employeur reconnaît que cela peut-être une bonne idée mais il aimerait que le médiateur l'écrive dans son compte-rendu. Le médiateur indique que le syndicat a le fardeau de la preuve et que le résultat dépend de la crédibilité des témoins. L'employeur reconnaît que ces dossiers sont une perte d'argent et de temps en arbitrage.

Le grief suivant porte sur l'octroi d'un remplacement alors qu'un autre plus intéressant est devenu disponible postérieurement. L'employeur expose les faits et demande au médiateur s'il avait l'obligation d'accorder ce remplacement compte tenu des circonstances. Le médiateur lui répond que s'il utilise une manœuvre afin d'éviter la convention collective alors il est responsable. Il indique que techniquement ce grief a peu de chances mais que dans les cas où il est évident qu'il faut remplacer, il faudrait inciter les gens à en faire la demande rapidement. Il suggère aussi de modifier la procédure pour éviter que ce type de situations se reproduisent. L'employeur dit que c'est trop compliqué et il demande au médiateur s'il a une obligation. Le médiateur lui propose de raisonner, de penser à l'extérieur de la convention collective à une façon d'obtenir de meilleurs résultats. L'employeur maintient qu'il n'a pas commis de faute et exprime qu'il existe une différence entre la réalité et ce que l'on aimerait. Le syndicat croit que l'employeur avait l'obligation. Le médiateur conclut que l'employeur avait l'obligation en droit et qu'il a intérêt à régler ce problème. Le médiateur suggère une façon de régler le problème. L'employeur finit par reconnaître que c'est un problème potentiel qu'il faut régler, il va en discuter avec le chef de service et accepte de faire un compromis et de régler le grief à 50%. Toutefois, il n'est pas convaincu qu'il a tort.

c) Dixième séance

Nous constatons qu'une bonne partie du travail du médiateur consiste à obtenir de l'information et à éclaircir les questions litigieuses.

Dans le cas d'un grief, suite à un refus d'un employé de respecter sa disponibilité parce que l'employeur lui a téléphoné trop tard, les parties exposent les faits. Le médiateur pose des questions afin de préciser les faits. L'employeur dit qu'il ne peut pas exiger que les gens habitent près de l'hôpital car une telle exigence est discriminatoire. Le médiateur vérifie à quel moment les appels se font habituellement. L'employeur n'impose pas de mesures disciplinaires lorsqu'une personne est appelée

plus tard. Le médiateur demande quel aurait été son horaire car si l'employeur l'avait appelé plus tôt il aurait effectué le quart de travail. Le médiateur suggère que l'employeur paye la moitié. L'employeur a un problème avec le principe. Selon le médiateur, l'employeur était en défaut, normalement il aurait effectué une demi-journée. L'employeur accepte même s'il n'est pas d'accord.

Le médiateur tente d'amener les parties à traiter des problèmes en général vécus dans l'organisation. Par exemple, il suggère aux parties de traiter des cas de reclassification, en médiation, dans le cadre d'une démarche préventive. L'employeur n'a pas d'objection mais qu'il doit en discuter avec la direction.

Dans le cas d'un employé qui a refusé de transmettre son horaire après qu'on lui ait demandé, les parties exposent les faits. Le syndicat conteste l'application de la politique qu'il juge inéquitable. Le médiateur explique que les employés doivent préciser leurs disponibilités et demande si l'employé est l'objet d'une exigence particulière. Cette exigence de l'employeur est raisonnable. L'employeur répond que la demande est faite à tous mais qu'approximativement la moitié des employés s'y conforment. Dans le cas de cet employé, ils lui ont demandé spécifiquement parce qu'il a un remplacement à long terme. Les parties s'obstinent. Le médiateur demande si on appelle les gens qui ne fournissent pas leur horaire. L'employeur ne connaît pas d'autre cas dans lequel un employé n'a pas été appelé. Le médiateur demande s'il y a eu deux traitements ici. L'employeur admet qu'il y a peut-être une tolérance mais dans ce cas-ci la demande lui a été spécifiquement faite. Le syndicat se demande pourquoi cet employé là en particulier, il ne comprend pas. Le médiateur explique que l'employeur a le droit de demander cette information mais qu'il ne peut pas appliquer sa politique de façon discriminatoire. Est-ce que la politique est écrite? Est-ce que les parties sont prêtes à discuter de la politique de façon générale? Les parties répondent que oui. L'employeur poursuit en s'intéressant à la réclamation et à la preuve, il a des doutes alors il va procéder à des vérifications.

Le grief suivant est traité de façon plutôt juridique. Ce grief porte sur la prime pour les gens qui travaillent dans un département. Les parties exposent la situation. Le médiateur demande si c'est un privilège acquis ou si la prime peut-être justifiée par les faits. L'employeur explique que si l'activité n'est qu'accessoire, alors la jurisprudence ne reconnaît pas ce droit. Le syndicat dit qu'il y a que deux secrétaires qui n'en ont

pas. L'employeur répond que c'est une clause grand-père. Selon le médiateur, c'est un privilège acquis pour la personne spécifique, les clauses ont été rédigées pour les personnes présentes au moment de la signature de la convention collective.

Un exemple d'un sujet qui déborde de la convention collective est le suivant. Le grief réclamant le droit pour une personne de détenir deux postes à temps partiel dans deux départements sera traité en présence du chef de service. L'employeur a des craintes surtout à l'égard de problèmes qui pourraient survenir dans l'avenir. Le syndicat rappelle à l'employeur que l'employé occupe déjà le poste de facto et qu'il n'y a pas eu de problèmes. L'employeur craint qu'il y ait conflit entre les deux postes éventuellement. Le syndicat désire prévoir cette situation dans la prochaine convention collective. L'employeur souligne qu'il pourrait y avoir des problèmes lors du choix des vacances. Le syndicat veut obtenir pour le plus de monde possible les meilleures conditions de travail et ainsi permettre à ses membres de travailler plein temps. Le médiateur indique que les conflits sont peu probables. Le médiateur souligne que ce n'est pas au sens strict de la convention collective mais que c'est un choix de société. Il dit qu'il faut vérifier s'il existe des obstacles réels à lui permettre de détenir les deux postes. Les parties continuent de discuter. Le médiateur suggère de donner le plus d'information possible à la personne pour qu'elle puisse choisir. L'employeur suggère des conditions auxquelles l'employé pourrait détenir les deux postes. Le médiateur lui explique qu'en arbitrage s'il y a des problèmes le fardeau de preuve repose sur le syndicat.

Certains griefs visent plutôt une incompréhension des employés des décisions de l'employeur qu'une contestation exigeant un redressement. Le grief au sujet des changements d'horaire pour les employés de la pharmacie qui ne travaillaient pas les fins de semaines est exposé par le syndicat. L'employeur répond qu'il n'y a pas de privilèges acquis sur l'horaire et qu'il peut faire des changements. Le syndicat se demande pourquoi l'employeur a effectué de tels changements. Le médiateur croit qu'il existe un problème de communication. Le chef de service a tenu des réunions. Le syndicat admet que le grief n'est pas fondé en droit mais il désire connaître les raisons du changement. Le médiateur explique que l'on peut vouloir avoir le même niveau de compétence les fins de semaines.

Le syndicat demande au médiateur d'émettre son opinion dans un cas problème pour les deux parties. Le syndicat sait que le grief n'est pas fondé mais il a besoin de se justifier au conseil syndical. Le médiateur suggère au syndicat dans ces cas de déposer le grief, de faire enquête et ensuite de le retirer s'il y a lieu. L'employeur trouve que cela génère des griefs inutilement. Le médiateur explique que le syndicat est obligé de considérer la plainte.

Le tableau 13 résume les différentes tactiques utilisées par le médiateur.

Tableau 13: Tactiques du médiateur

Données	Tactiques utilisées
Entrevues	
a) Le médiateur	<ul style="list-style-type: none"> -intervention auprès des mandants; -se préoccuper des problèmes de mandats; -déplacer les parties des positions vers les intérêts et les besoins; -donner son avis (peak-a-boo); -utilisation des caucus; -créer un tempo; -obtenir le maximum d'informations; -favoriser une meilleure communication; -utiliser ses connaissances et son expertise pour mettre de la pression sur les parties; -proposer des solutions qui permettent aux parties de sauver la face; -suggérer des règlements; -enseigner des techniques de négociation et de résolution de problèmes; -modifier les attentes des parties.

Tableau 13: Tactiques du médiateur (suite)

Données	Tactiques utilisées
b) Le syndicat	<ul style="list-style-type: none"> -art de la vente; -suggérer des solutions qui permettent aux parties de sauver la face; -suggérer des règlements; -enseigner des techniques de négociation et de résolution de problèmes; -utiliser les caucus; -découvrir les vraies positions; -capacité d'écouter; -capacité de gagner la confiance; -faire des suggestions précises; -peak-a-boo.
c) L'employeur	<ul style="list-style-type: none"> -utilisation des caucus; -rencontres avec les deux parties; -action sur les mandants; -améliorer la communication; -bien choisir le moment de l'intervention; -qualités personnelles du médiateur.
Documents	
a) Comptes-rendus du médiateur (la rédaction de ces documents est stratégique en soi)	<ul style="list-style-type: none"> -agir sur les mandants; -suggérer des solutions; -exposer l'état du droit; -situer le débat.
b) Protocole et annexe	<ul style="list-style-type: none"> -encadrer le fonctionnement; -prévoir le déroulement; -tenter de régler les problèmes sous-jacents; -donner des opinions qu'il n'assimile pas à des avis juridiques; -amener les parties à trouver elles-mêmes leurs solutions; -confidentialité.

Tableau 13: Tactiques du médiateur (suite et fin)

Données	Tactiques utilisées
Notes d'observation	
a) 8e séance	<ul style="list-style-type: none"> -attitude passive lorsque les canaux de communication sont bien ouverts; -obtient le maximum d'informations; -peak-a-boo; -utiliser des exemples; -clarifier et préciser les questions ainsi que différents scénarios possibles; -reformuler; -tenter de créer une ouverture chez les parties; -amener les parties à traiter de la problématique globale; -clarifier les besoins de l'autre partie.
b) 9e séance	<ul style="list-style-type: none"> -reformuler; -suggérer différentes solutions; -peak-a-boo; -obtenir le maximum d'informations; -résumer les principes en jeu; -résumer le droit applicable; -donner des exemples; -traiter de la gravité des coûts de la récurrence de certains griefs; -amener les parties à sortir de la convention collective et suggérer une solution conforme aux intérêts.
c) 10e séance	<ul style="list-style-type: none"> -maximiser l'information; -suggérer des solutions; -suggérer de traiter certains dossier dans le cadre d'une démarche préventive; -suggérer de traiter les griefs dans leur contexte afin de régler la situation globale; -exposer l'état du droit; -cerner les besoins des parties.

Cette section nous a permis de présenter l'analyse de chacune des variables du modèle d'analyse et de recenser les différentes tactiques utilisées par le médiateur, ce qui nous permet de procéder dans le chapitre suivant à la discussion. Afin de répondre à la question de recherche, il est nécessaire d'identifier les tactiques qui tendent vers les droits, vers les intérêts, celles qui ne font que rendre la médiation plus efficace et celles qui font partie de la résolution de problèmes. Les tactiques utilisées par le médiateur sont plutôt celles qui favorisent les intérêts ou l'efficacité dans le cadre de la résolution de problèmes que le droit.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Nous allons maintenant répondre à la question de recherche en étudiant les liens entre les différentes variables du modèle d'analyse à l'aide des différentes propositions.

Il est opportun d'énoncer de nouveau la question de recherche.

Comment un médiateur, en médiation pré-arbitrale de griefs, actualise sa conception de la médiation basée sur les intérêts?

Les propositions sont les réponses théoriques, basées sur le modèle d'analyse, à la question de recherche. Voici un rappel de ces différentes propositions que nous avons énoncées précédemment.

Nous désirons étudier l'impact de la conception que se fait le médiateur de son rôle sur le déroulement de la médiation ce qui nous a permis d'énoncer une première proposition.

Si les parties ainsi que le médiateur adoptent la même conception de la médiation (droits ou intérêt) alors nous postulons que le médiateur sera plutôt passif. Si une des deux parties ou les deux parties entre elles n'adoptent pas la même conception que le médiateur alors nous postulons que le médiateur sera plus actif.

Les propositions suivantes portent sur le processus de la médiation.

Pour que le processus de la médiation tende le plus possible vers les intérêts le médiateur qui a une conception basée sur les intérêts:

- 1) utilise des tactiques pour modifier les conceptions des parties vers un processus basé sur les intérêts;
- 2) utilise les tactiques de résolution de problèmes afin d'amener les parties vers les intérêts;
- 3) utilise au maximum les tactiques qui rendent un médiateur efficace mais il les utilise dans le cadre de la résolution de problèmes;
- 4) tente d'améliorer les relations de travail.

La dernière proposition porte sur la difficulté d'interprétation des griefs.

Plus le grief porte sur une question difficile à interpréter selon la convention collective, plus les tactiques seront efficaces et favoriseront des solutions basées sur les intérêts.

Il est important de rappeler que la conception du médiateur dans le cas étudié tend vers les intérêts. Nous procédons maintenant à l'analyse des différentes propositions.

5.1 Analyse des propositions

Nous commençons par traiter de la proposition qui porte sur le rôle du médiateur car les constatations au sujet de cette proposition contribuent à l'analyse des autres propositions.

a) Première proposition

Si les parties ainsi que le médiateur adoptent la même conception de la médiation (droits ou intérêt) alors nous postulons que le médiateur sera plutôt passif. Si une partie ou les deux parties entre elles n'adoptent pas la même conception que le médiateur alors nous postulons que le médiateur sera plus actif.

Nous avons constaté antérieurement que les conceptions du syndicat et de l'employeur de la médiation au départ tendaient plutôt vers les droits avec cependant une ouverture envers l'étude de leurs intérêts. Les parties dans leur façon de fonctionner démontrent une ouverture plus grande envers leurs intérêts que ce que l'on peut entendre de leurs discours.

Le syndicat cherche parfois à obtenir l'avis du médiateur, parfois une solution conforme aux intérêts et à d'autres moments il fonctionne dans un mode de résolution de problèmes. La conception de l'employeur tend vers les droits mais nous constatons une ouverture à la résolution de problèmes et à étudier les intérêts. L'employeur et le syndicat perçoivent tous les deux l'expérience de médiation comme une bonne façon d'obtenir l'avis du médiateur sur des questions précises, tout en démontrant une ouverture envers l'analyse de leurs intérêts dans le cadre d'une démarche de résolution de problèmes. Le protocole est une bonne illustration de la conception des

parties car elles s'engagent dans une démarche mixte ce qui n'est pas neutre. Cela démontre plutôt leur ouverture d'esprit envers la résolution de problèmes.

La conception du médiateur tend vers les intérêts mais il ne peut faire totalement abstraction de la teneur juridique des griefs qui sont traités en médiation. Le protocole de médiation permet d'observer les différentes conceptions au début de la médiation. Le médiateur désirait procéder dans une démarche de résolution de problèmes, ce qu'il a suggéré aux parties, alors que les parties cherchaient à connaître son avis et même à l'occasion l'état du droit sur certains points de la convention collective. Le protocole et l'annexe reflètent le compromis, l'entente à laquelle sont arrivées les parties avec le médiateur. Cette entente prévoit que la médiation entreprise sera mixte mais axée sur les intérêts, c'est-à-dire que les parties s'engagent à étudier leurs intérêts sans renoncer à étudier les dimensions juridiques des problématiques soulevées en médiation.

Donc, le scénario que l'on retrouve est celui de la deuxième partie de la proposition qui prévoit que le médiateur sera plus actif si les conceptions des parties et du médiateur divergent.

Dans les faits, nous constatons que le médiateur est actif. En effet, il intervient afin de maintenir la mixité du processus et la dimension dominante des intérêts. Ses interventions sont peu fréquentes lorsque les parties tiennent compte de leurs intérêts mais elles sont beaucoup plus nombreuses dès que les parties s'engagent dans des discussions, des débats de nature exclusivement juridique.

Notre analyse des données nous a permis de constater que le médiateur intervient au début des échanges afin de clarifier la problématique ainsi qu'afin d'aider les parties à obtenir et à échanger toutes les informations pertinentes permettant de conclure une entente. Ensuite, il intervient presque uniquement lorsque les parties semblent se trouver dans une impasse ou lorsqu'elles se préoccupent uniquement des aspects juridiques du dossier étudié. Selon le dossier, le médiateur ne fait que faciliter la communication alors que dans d'autres il suggère des éléments de solution.

Donc, la première proposition est vérifiée dans les faits, le médiateur est plus actif lorsque les conceptions des parties et du médiateur sont différentes.

b) Deuxième proposition

La proposition suivante porte sur les tactiques utilisées par le médiateur et leur impact sur le processus.

Pour que le processus de la médiation tende le plus possible vers les intérêts le médiateur qui a une conception basée sur les intérêts:

1) utilise des tactiques pour modifier les conceptions des parties vers un processus basé sur les intérêts;

Tel qu'expliqué dans l'analyse de la proposition précédente, les parties et le médiateur se sont engagés dans une démarche de nature mixte axée vers les intérêts.

Le médiateur utilise différentes tactiques qui lui permettent de modifier les conceptions des parties vers les intérêts. En effet dès le départ, le médiateur suggère un protocole dans lequel l'article deux prévoit que les parties s'engagent à lui soumettre la problématique sous-jacente au grief. De plus, l'ajout de l'annexe en réponse à l'ajout de l'article trois par les parties confirme l'intention du médiateur d'intégrer les intérêts des parties à la démarche de médiation entreprise. Le protocole et l'annexe peuvent donc être considérés en soi comme une tactique par laquelle le médiateur tente d'amener la conception des parties à tendre vers les intérêts.

Nous devons étudier les autres tactiques utilisées par le médiateur afin de déterminer si elles contribuent à faire tendre la conception des parties vers les intérêts et conséquemment introduire une dominance des intérêts dans le processus. Les tactiques utilisées par le médiateur ont principalement trois effets sur le processus, c'est-à-dire de le faire tendre vers les droits, les intérêts et l'efficacité.

Nous avons précédemment élaboré un tableau résumé des différentes tactiques utilisées par le médiateur (Tableau 13). Nous avons ajouté, tout comme nous l'avons fait dans la revue de la littérature, l'effet qu'elles devraient avoir sur le processus, c'est-à-dire d'introduire une tendance vers les droits, vers les intérêts ou influencer seulement l'efficacité ou la résolution de problèmes (Tableau 14).

Tableau 14: Impact des tactiques sur le processus

Données	Tactiques utilisées	Efficacité, intérêts ou droits
Entrevues		
a) Le médiateur	<ul style="list-style-type: none"> -intervention auprès des mandants; -se préoccupe des problèmes de mandats; -déplace les parties des positions vers les intérêts et les besoins; -donne son avis (peak-a-boo); -utilise des caucus; -crée un tempo; -obtient le maximum d'informations; -favorise une meilleure communication; -utilise ses connaissances et son expertise pour mettre de la pression sur les parties; -propose des solutions qui permettent aux parties de sauver la face; -suggère des règlements; -enseigne des techniques de négociation et de résolution de problèmes; -modifie les attentes des parties. 	<ul style="list-style-type: none"> -Intérêts -Intérêts -Intérêts -Droits -Efficacité -Efficacité -Intérêts -Intérêts -Efficacité -Efficacité -Intérêts -Intérêts -Efficacité
b) Le syndicat	<ul style="list-style-type: none"> -art de la vente; -suggère des solutions qui permettent aux parties de sauver la face; -suggère des règlements; -enseigne des techniques de négociation et de résolution de problèmes; -utilise les caucus; -découvre les vraies positions; -capacité d'écouter; -capacité de gagner la confiance; -fait des suggestions précises; -peak-a-boo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Efficacité -Efficacité -Intérêts -Intérêts -Efficacité -Droits -Efficacité -Efficacité -Efficacité -Droits

Tableau 14: Impact des tactiques sur le processus (suite)

Données	Tactiques utilisées	Efficacité, intérêts ou droits
c) L'employeur	<ul style="list-style-type: none"> -utilisation des caucus; -rencontres avec les deux parties; -action sur les mandants; -améliore la communication; -bon choix du moment de l'intervention; -qualités personnelles du médiateur. 	<ul style="list-style-type: none"> -Efficacité -Efficacité -Intérêts -Intérêts -Efficacité -Efficacité
Documents		
a) Comptes-rendus du médiateur	<ul style="list-style-type: none"> -agit sur les mandants; -suggère des solutions; -expose l'état du droit; -situe le débat. 	<ul style="list-style-type: none"> -Intérêts -Intérêts -Droits -Efficacité
b) Protocole et annexe	<ul style="list-style-type: none"> -encadre le fonctionnement; -prévoit le déroulement; -tente de régler les problèmes sous-jacents; -peut donner des opinions qu'il n'assimile pas à des avis juridiques; -amène les parties à trouver elles-mêmes leurs solutions; -confidentialité. 	<ul style="list-style-type: none"> -Efficacité -Efficacité -Intérêts -Intérêts -Intérêts -Efficacité

Tableau 14: Impact des tactiques sur le processus (suite et fin)

Données	Tactiques utilisées	Efficacité, intérêts ou droits
Notes d'observation	<ul style="list-style-type: none"> -attitude passive lorsque les canaux de communication sont bien ouverts; -peak-a-boo; -utilise des exemples; -clarifie et précise les questions ainsi que différents scénarios possibles; -reformule; -tente de créer une ouverture chez les parties; -amène les parties à traiter de la problématique globale; -clarifie les besoins de l'autre partie; -suggère différentes solutions; -résume les principes en jeu; -résume le droit applicable; -traite de la gravité des coûts de la récurrence de certains griefs; -amène les parties à sortir de la convention collective et suggère une solution conforme aux intérêts; -maximise l'information; -suggère de traiter certains dossier dans le cadre d'une démarche préventive; -suggère de traiter les griefs dans leur contexte afin de régler la situation globale; -expose l'état du droit; -cerne les besoins des parties. 	<ul style="list-style-type: none"> -Efficacité -Droits -Efficacité -Intérêts -Intérêts -Intérêts -Intérêts -Intérêts -Droits -Droits -Intérêts -Intérêts -Intérêts -Intérêts -Intérêts -Droits -Intérêts

Le médiateur utilise des tactiques qui ont différents effets sur le processus. Plusieurs de ces tactiques contribuent à faire tendre la conception des parties de la médiation vers les intérêts. En effet, nous constatons que la majorité des tactiques utilisées par

le médiateur introduisent une dimension dominante des intérêts ou contribuent à rendre la médiation plus efficace. Les tactiques qui portent sur les droits sont moins présentes. Par exemple, lorsque le médiateur enseigne des techniques de résolution de problèmes il amène les parties à travailler en fonction de leurs intérêts. Il poursuit cet objectif aussi lorsqu'il incite les parties à étudier la problématique globale, lorsqu'il les amène à identifier leurs besoins, à sortir de la convention collective ou à trouver des solutions conformes à leurs intérêts.

Nous concluons de cette analyse que le médiateur utilise, conformément à la proposition, des tactiques pour modifier les conceptions des parties vers un processus basé sur les intérêts. Dans les faits nous avons conclu, suite à l'analyse des données, que le processus était mixte avec une dimension dominante pour les intérêts. Donc, ces tactiques utilisées par le médiateur contribuent à rendre le processus mixte ainsi qu'à y introduire une dimension dominante des intérêts.

c) Troisième proposition

Pour que le processus de la médiation tende le plus possible vers les intérêts le médiateur qui a une conception basée sur les intérêts:

2) utilise les tactiques de résolution de problèmes afin d'amener les parties vers les intérêts;

Il est opportun de présenter brièvement les aspects importants, exposés précédemment dans la revue de la littérature, de la résolution de problèmes ainsi que les grands principes de la négociation basée sur les intérêts.

Selon Fisher et Ury (1991) les cinq étapes de la négociation raisonnée sont les suivantes:

- 1) Traiter séparément les questions de personnes et le différend;
- 2) Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions;
- 3) Créer un énoncé de problème mutuel;
- 4) Imaginer un grand éventail de solutions;
- 5) Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.

Nous présentons à nouveau le tableau 4 traitant des processus de négociation tel qu'élaboré à partir des théories de Walton et McKersie (1991) et de Bourque (1994) (Tableau 15).

Tableau 15: Processus de la négociation collective

Processus	Objet	Approche-Méthode
1-Distributif	Enjeux	Confrontation (gagnant-perdant)
2-Intégratif	Problèmes	Résolution de problèmes (gagnant-gagnant)
3-Structuration des attitudes	Attitudes et comportements des négociateurs	Congruence des attitudes et des objectifs
4-Négociation intra-organisationnelle	Définition des mandats de négociation	Conciliation et arbitrage interne

Katz et Kochan (1992, p.205) présentent ces tactiques en fonction des enjeux, des positions, de l'information, de la communication et du style de négociation (Nous avons reproduit le tableau 5 au tableau 16).

Tableau 16: Tactiques distributives et intégratives

	Tactiques Distributives	Tactiques Intégratives
Enjeux	Multiples	Problèmes spécifiques
Positions	Demandes initiales éloignées des points de résistance	Focus sur les intérêts Pas de positions finales
Information	Information comme base de pouvoir Contrôle et sélection des informations	Information fluide et maximale Données objectives
Communication	Porte-parole unique et caucus pour vérifier les mandats	Communication ouverte et croisée Travail en sous-comités paritaires
Style de Négociation	Négociation «dure» Centrés sur ses propres intérêts Vision à court terme des relations Confiance restreinte	Approche «résolution de problèmes» Recherche des intérêts mutuels Vision à long terme des relations Confiance élevée

Bergeron (1997) a développé une démarche de résolution de problèmes adaptée aux relations de travail. Cette démarche se divise en cinq étapes. Durant la première étape les parties, en équipes séparées, identifient la problématique et déterminent leurs intérêts ainsi que ceux de l'autre partie. Durant la deuxième étape, les parties se rencontrent et tentent de faire comprendre leurs intérêts à l'autre partie et de comprendre ceux de l'autre partie. La troisième étape, qui se déroule durant la deuxième rencontre des parties, consiste à explorer les hypothèses de solutions par la technique du remue-méninges (brainstorming). Durant la quatrième étape les parties procèdent, en équipe patronale ou syndicale, à la sélection de trois solutions par ordre de priorité. La dernière étape, qui se déroule durant la troisième rencontre des parties, consiste à dégager les éléments essentiels d'un accord de principe mutuellement acceptable et basé sur des critères objectifs.

Afin de tester cette proposition, nous devons vérifier si le médiateur utilise la résolution de problèmes. Si oui alors la proposition sera vérifiée car la résolution de problèmes, par définition, amène les parties et le processus vers les intérêts.

Nous constatons fréquemment, à partir des données, que le médiateur utilise des éléments qui font partie de la théorie sur la résolution de problèmes. En effet, le médiateur tente d'établir une communication ouverte. Il s'assure que les parties rassemblent un maximum d'informations. Lorsqu'elles ont toute l'information nécessaire alors il les incite à étudier leurs intérêts, les problèmes sous-jacents aux griefs et à trouver une solution durable conforme à leurs intérêts respectifs. Pour ce faire, il tente de faire ressortir un éventail de solutions en présentant différents scénarios possibles ou en suggérant lui-même plusieurs solutions. Parfois, il suggère aux parties une solution qu'il juge conforme à leurs intérêts. Il recherche aussi une solution qui vise la bonification des relations de travail à long terme.

Cette façon de procéder est conforme à ce que la littérature définit comme de la résolution de problèmes. Donc, nous concluons que le médiateur utilise, dans les faits et conformément à la proposition étudiée, des tactiques de résolution de problèmes afin d'amener les parties vers les intérêts. Cette proposition contribue aussi à expliquer pourquoi le processus est mixte avec une dimension dominante pour les intérêts.

d) Quatrième proposition

Pour que le processus de la médiation tende le plus possible vers les intérêts le médiateur qui a une conception basée sur les intérêts:

3) utilise au maximum les tactiques qui rendent un médiateur efficace mais il les utilise dans le cadre de la résolution de problèmes;

Tel que vu dans le tableau présenté antérieurement, le médiateur utilise plusieurs tactiques qui visent une meilleure efficacité de la médiation. Ces tactiques sont entre autres l'utilisation de caucus, les qualités personnelles du médiateur telles que la capacité d'écoute ou de gagner la confiance des parties, le choix du moment de l'intervention et l'encadrement du fonctionnement.

Le médiateur adopte une démarche de résolution de problèmes afin de modifier la conception des parties et d'introduire une dimension dominante pour les intérêts dans le processus. Comme les parties se sont entendues dès le départ, tel que constaté à l'aide du protocole, de fonctionner dans le cadre d'un processus mixte mais axé vers les intérêts ceci a un impact sur la proposition étudiée. En effet, lorsque le processus est mixte les parties tiennent compte de leurs droits et de leurs intérêts alors le médiateur n'a qu'à s'assurer que la médiation est efficace. Il utilise alors uniquement les tactiques qui aident à rendre la médiation efficace. Par contre, lorsque les parties tiennent compte uniquement de la dimension juridique de la problématique soulevée alors le médiateur intervient à l'aide des tactiques qui rendent la médiation efficace mais il utilise ces tactiques dans le cadre de la résolution de problèmes afin d'amener les parties à tenir compte de leurs intérêts. Par exemple, le médiateur utilise le lien de confiance qu'il a établi avec les parties pour les amener à étudier leurs intérêts plutôt que de les convaincre d'une solution basée sur leurs droits. Un autre exemple est la façon dont il utilise les caucus. Dans le dossier de reclassification, il a utilisé le caucus afin d'identifier le problème sous-jacent pour ensuite amener les parties à étudier leurs intérêts.

Tel que stipulé dans la proposition, le médiateur utilise au maximum les tactiques qui rendent un médiateur efficace mais il les utilise dans le cadre de la résolution de problèmes ce qui contribue à introduire une mixité et une dimension dominante pour les intérêts dans le processus.

e) Cinquième proposition

Pour que le processus de la médiation tende le plus possible vers les intérêts le médiateur qui a une conception basée sur les intérêts:

4) tente d'améliorer les relations de travail.

Dans le cas en l'espèce, le climat des relations de travail était excellent dès le départ. La contribution du médiateur à l'amélioration des relations de travail est difficile à évaluer. Tout comme le médiateur nous l'a lui-même indiqué, ce serait plutôt une nuance qu'une évolution marquée dans le climat entre les représentants des parties bien que le médiateur a effectivement tenté d'améliorer les relations de travail en trouvant des solutions qui règlent les problèmes à long terme.

Le climat des relations de travail a contribué à faciliter la démarche de médiation et à introduire une dimension dominante pour les intérêts dans le processus. En effet, le niveau de confiance entre les parties était déjà élevé et les parties procédaient à l'occasion par elles-mêmes à de la résolution de problème. Cela a contribué à détendre l'atmosphère en médiation et à permettre de traiter des griefs en dépassant la dimension juridique.

En conséquence, le médiateur a tenté d'améliorer le climat des relations de travail mais l'impact de ce comportement du médiateur est plutôt limité compte tenu de l'état du climat au départ.

Ces quatre propositions qui portent sur le processus nous indiquent que si elles sont vérifiées alors le processus devrait tendre vers les intérêts. Dans les faits nous avons effectivement constaté que le processus était mixte avec une dimension dominante pour les intérêts ce qui confirme l'impact sur le processus.

f) Sixième proposition

Plus le grief porte sur une question difficile à interpréter selon la convention collective, plus les tactiques seront efficaces et favoriseront des solutions basées sur les intérêts.

Selon le médiateur, la difficulté d'interprétation d'un grief lui permet d'amener les parties plus facilement à étudier les intérêts en jeu. En effet, si elles sont toutes les deux convaincues de leurs positions respectives alors il existe une incertitude qui les empêche de prévoir les résultats et qui les incite à régler. Par exemple, dans le dossier de reclassification, dans lequel la solution adoptée a inclu trois employés qui se trouvaient dans la même situation mais dont seulement un avait fait un grief, les parties ont trouvé une solution conforme à leurs intérêts alors que l'état du droit sur le sujet était plutôt ambigu.

Par contre, les parties arrivent parfois à trouver une solution conforme à leurs intérêts même si le droit est clair. Dans le dossier de la liste de rappel, le médiateur avait souligné à l'employeur les différents problèmes à long terme ainsi que l'impact négatif

sur les salariés. Ceci a créé une ouverture et les parties ont alors adopté une solution conforme à leurs intérêts plutôt qu'une solution juridique même si celle-ci était claire.

Dans un dossier portant sur l'octroi d'un remplacement, l'employeur insistait afin d'obtenir l'avis du médiateur. Ce dernier a alors commencé par souligner les problèmes soulevés par la situation existante et a demandé à l'employeur de raisonner à l'extérieur de la convention collective. Il a démontré beaucoup de réticences à donner son avis. Il a fini par le donner tout en indiquant que ce problème devait, à son avis être réglé. La solution adoptée tient compte des intérêts sous-jacents et l'employeur s'est engagé à procéder aux changements nécessaires bien que selon le médiateur techniquement le grief avait peu de chances de réussir.

Nous n'avons pas trouvé d'exemple de situation dans laquelle les parties ont conclu une entente en fonction du droit alors que le degré de difficulté d'interprétation du grief était élevé.

La proposition sur le degré de difficulté d'interprétation des griefs est vérifiée. Cependant, il faut faire une nuance car il arrive que les parties adoptent un règlement qui est en fonction de leurs intérêts alors que le droit est clair.

Maintenant, nous allons répondre à la question de recherche à l'aide des réponses apportées par les différentes propositions.

5.2 Réponse à la question de recherche

Les différentes propositions nous permettent de répondre à notre question de recherche : Comment un médiateur, en médiation pré-arbitrale de griefs, actualise sa conception de la médiation basée sur les intérêts?

Premièrement, comme les conceptions des parties et du médiateur sont différentes le médiateur actualise sa conception en étant plutôt actif conformément à la première proposition. En effet, les conceptions des parties tendent vers le droit. Toutefois, elles démontrent une ouverture envers les intérêts. Comme elles avaient convenu dès le départ avec le médiateur que le processus serait mixte avec une dimension dominante pour les intérêts, le médiateur doit être actif afin de s'assurer que le processus tend le

plus possible vers les intérêts. Cependant, ce dernier ne peut ignorer la dimension juridique des dossiers ce qui explique que le processus ne tend pas tout simplement vers les intérêts mais qu'il est plutôt mixte avec une dimension dominante pour les intérêts.

Un de nos postulats de départ est qu'il existe une évolution dans la relation entre le médiateur et les parties ainsi qu'entre les parties. En présence d'un médiateur qui favorise les intérêts, cette relation devait évoluer de la prise en considération des droits uniquement, vers la reconnaissance des intérêts et la solution de problèmes sous-jacents aux griefs. Selon ce postulat, le médiateur crée une ouverture aux intérêts chez les parties. En l'espèce, les parties avaient dès le départ une conception de la médiation qui tendait vers les droits mais une ouverture aux intérêts. En conséquence, cette ouverture aux intérêts explique que nous n'ayons pas constaté d'évolution évidente dans la relation.

Afin de maintenir le processus mixte, le médiateur a aussi utilisé des tactiques pour modifier la conception des parties vers un processus basé sur les intérêts tout comme la proposition le prévoyait. Le médiateur utilise différentes tactiques pour inciter les parties à tenir compte de leurs intérêts comme par exemple, l'ajout de l'annexe qui spécifie que ses opinions ne sont pas des avis juridiques. De plus, il suggère fréquemment aux parties d'étudier la problématique globale et il tente d'améliorer la communication.

Le médiateur a aussi utilisé les tactiques de résolution de problèmes afin d'amener les parties vers les intérêts. En effet, conformément à la troisième proposition, le médiateur utilise des éléments qui font partie de la résolution de problèmes. Il tente d'établir une communication ouverte, il rassemble un maximum d'informations, il les incite à étudier les problèmes sous-jacents aux griefs, il explore un grand éventail de solutions et il suggère aux parties de retenir une solution conforme à leurs intérêts.

Le médiateur utilise au maximum les tactiques qui rendent un médiateur efficace dans le cadre de la résolution de problèmes afin d'actualiser sa conception de la médiation. En effet, il utilise les différentes tactiques qui rendent un médiateur efficace lorsque le processus est mixte avec une dimension dominante pour les intérêts. Cependant, lorsque le processus tend uniquement vers les droits alors il utilise ces tactiques

d'efficacité dans le cadre de la résolution de problèmes et ce, afin d'inciter les parties à tenir compte de leurs intérêts.

Le climat des relations entre les parties influence le choix des tactiques du médiateur. Le médiateur a tenté d'améliorer les relations de travail. Toutefois, puisque le climat était excellent dès le début de la médiation, l'impact du comportement du médiateur sur le climat est plutôt limité. En conséquence, le climat a plutôt été un facteur facilitant le travail du médiateur puisqu'il n'a pas eu à utiliser des tactiques afin de rendre le climat propice à la médiation.

La difficulté d'interprétation des griefs est une autre variable qui influence le choix des tactiques du médiateur. Pour cette variable, tout comme pour le climat entre les parties, il importe de nuancer. En effet, lorsqu'un grief est difficile à interpréter, il est plus facile pour le médiateur d'amener les parties à tenir compte de leurs intérêts. Par contre, lorsqu'un grief est facile à interpréter les parties ont tendance à tenir compte du droit mais il arrive qu'elles acceptent de régler le dossier sur la base de leurs intérêts.

Donc, nous concluons que le médiateur qui a une conception de la médiation basée sur les intérêts actualise sa conception de la médiation en étant actif et en utilisant des tactiques pour modifier la conception des parties vers un processus basé sur les intérêts. Il utilise des tactiques de résolution de problèmes afin d'amener les parties vers les intérêts. Il utilise au maximum des tactiques qui rendent la médiation plus efficace mais il les utilise dans le cadre de la résolution de problèmes. Il tente d'améliorer les relations de travail. Finalement, plus le degré de complexité des griefs est élevé alors plus les tactiques utilisées par le médiateur sont efficaces et favorisent des solutions basées sur les intérêts.

Maintenant que nous avons répondu à la question de recherche nous allons conclure en présentant un bref résumé de cette étude de cas. Ensuite, nous présentons les implications théoriques et pratiques de la recherche pour terminer en exposant les avenues de recherche futures.

CONCLUSION

En relations de travail, les parties utilisent différents moyens afin de résoudre les litiges. L'arbitrage de griefs est le moyen privilégié par les conventions collectives. Cependant, ce mode de résolution des conflits qui devait permettre aux parties de résoudre les litiges de façon efficace est devenu trop coûteux et trop complexe. La médiation pré-arbitrale des griefs s'insère dans la recherche d'alternatives à l'arbitrage de griefs. La médiation est une alternative efficace qui permet de réduire les coûts et les délais ainsi que d'augmenter la satisfaction des parties. Elle favorise l'exploration d'un éventail plus grand de solutions aux différents litiges ce qui augmente les chances de solutionner les problèmes sous-jacents aux griefs.

Le médiateur joue un rôle important dans la médiation puisqu'il intervient auprès des parties afin de les aider à solutionner des litiges qu'elles ne parvenaient pas à résoudre. Dans la littérature, il existe deux théories au sujet des modes de résolution des conflits. Selon la première, la résolution des conflits se fait sur la base des droits alors que selon la deuxième, la résolution des conflits se fait sur la base des intérêts. Les préceptes de la médiation pré-arbitrale des griefs reposent sur la théorie selon laquelle la résolution des conflits se fait sur la base des intérêts. Afin d'étudier la médiation pré-arbitrale des griefs, nous avons opté pour l'étude d'un médiateur dont la conception reflète cette théorie de la résolution de problèmes en fonction des intérêts. En conséquence, nous avons choisi d'étudier particulièrement le rôle du médiateur et ce, à partir de la question de recherche suivante: Comment un médiateur, en médiation pré-arbitrale des griefs, actualise sa conception de la médiation basée sur les intérêts?

Afin de répondre à cette question de recherche, nous avons élaboré un modèle d'analyse par déduction et induction à partir de la théorie. Les conceptions des parties de la médiation et la conception du médiateur ainsi que l'actualisation de cette conception sont les variables dépendantes du modèle d'analyse. Les conceptions des parties ainsi que celle du médiateur peuvent tendre vers les droits, vers les intérêts ou vers un mélange des droits et des intérêts. Le médiateur actualise cette conception par l'utilisation de stratégies et de tactiques. Ces stratégies peuvent rendre la médiation efficace, y introduire une dominance des droits ou des intérêts. Le climat

des relations entre les parties risque d'influencer la médiation tout comme la difficulté d'interprétation des griefs donc, ce sont les variables modératrices du modèle d'analyse. Toutes ces variables exercent une influence sur le processus de la médiation qui peut soit tendre vers les intérêts, vers les droits ou vers un mélange. En conséquence, cette dernière est la variable dépendante du modèle d'analyse. À partir du modèle d'analyse, nous avons formulé les propositions suivantes qui permettront de répondre à la question de recherche:

Pour que le processus de la médiation tende le plus possible vers les intérêts le médiateur qui a une conception basée sur les intérêts:

- 1) utilise des tactiques pour modifier les conceptions des parties vers un processus basé sur les intérêts;
- 2) utilise au maximum les tactiques qui rendent un médiateur efficace mais il les utilise dans le cadre de la résolution de problèmes;
- 3) utilise les tactiques de résolution de problèmes afin d'amener les parties vers les intérêts;
- 4) tente d'améliorer les relations de travail.

Nous pouvons formuler une autre proposition au sujet des griefs : plus le grief porte sur une question difficile à interpréter selon la convention collective, plus les tactiques seront efficaces et favoriseront des solutions basées sur les intérêts.

Nous étudions l'impact de la conception que se fait le médiateur de son rôle sur le déroulement de la médiation, ce qui nous oblige à formuler une dernière proposition. Si les parties ainsi que le médiateur adoptent la même vision de la médiation (droits ou intérêt) alors on postule que le médiateur sera plutôt passif. Si les parties entre elles n'adoptent pas la même conception que le médiateur alors on postule que le médiateur sera plus actif.

Afin de tester nos propositions de recherche nous avons procédé par l'étude de cas car nous désirons expliquer les détails de la mécanique de la médiation. L'étude de cas, dans le cas d'une recherche exploratoire et explicative, permet d'étudier les subtilités du fonctionnement de la médiation pré-arbitrale de grief. Pour étudier la mécanique de la médiation pré-arbitrale dans ses détails, il faut s'intéresser à un cas qui présente des caractéristiques particulières et des éléments intéressants. Ce sont

les raisons qui motivent le choix du cas de l'expérience réalisée à l'hôpital Ste-Justine. Cette médiation pré-arbitrale s'est déroulée sur dix séances durant lesquelles 262 griefs ont été traités. Le médiateur adopte une conception de la médiation qui tend vers les intérêts ce qui constitue un élément essentiel car cette conception est à la base de la question de recherche. Pour recueillir les données, nous avons utilisé l'observation, les entrevues ainsi que l'analyse de documents. Ainsi nous avons observé le déroulement des trois dernières séances de la médiation. Nous avons réalisé des entrevues avec les deux parties ainsi qu'avec le médiateur. Finalement, nous avons analysé les comptes-rendus rédigés par le médiateur suite à chaque séance ainsi que le protocole et l'annexe. Pour chacune des variables du modèle d'analyse, nous avons procédé à l'analyse des différentes sources de données ce qui nous a permis d'obtenir les résultats. Suite à cette analyse, nous concluons que la conception de la médiation du médiateur tend vers les intérêts conformément à notre postulat de départ. Les conceptions des parties tendent vers les droits avec une ouverture aux intérêts. Lorsque la difficulté d'interprétation du grief est élevée les parties tiennent plutôt compte de leurs intérêts. Cependant, il arrive qu'elles tiennent compte de leurs intérêts même lorsqu'il n'y a pas de difficulté d'interprétation du grief. Le climat était excellent dès le départ et durant tout le processus. Finalement, le processus était mixte avec une dimension dominante pour les intérêts et ce, durant toute la médiation. Donc, le modèle d'analyse offre, d'un point de vue qualitatif, un excellent portrait d'une médiation pré-arbitrale qui malgré la nature juridique des griefs comporte une forte prise en considération des intérêts. Toutes les variables influencent le processus tel que prévu dans notre modèle d'analyse. Suite à cette analyse, nous avons répondu à la question de recherche à l'aide des différentes propositions.

Le médiateur actualise sa conception en étant plutôt actif puisque les conceptions des parties divergent de la sienne. Le médiateur utilise des tactiques afin d'amener les conceptions des parties vers un processus basé sur les intérêts. Il utilise aussi des tactiques de résolution de problèmes pour amener les parties vers les intérêts. Il a utilisé au maximum les tactiques qui rendent le médiateur efficace. Il a utilisé ces tactiques d'efficacité dans le cadre de la résolution de problèmes lorsque les parties traitaient de la dimension juridique des griefs afin de les amener à tenir compte de leurs intérêts. Il a tenté d'améliorer le climat des relations de travail. Toutefois, puisque le climat était excellent dès le départ, le climat a plutôt été un facteur qui a facilité la médiation. La difficulté d'interprétation du grief influence aussi la médiation

puisque lorsque cette difficulté était élevée, il était plus facile pour le médiateur d'amener les parties à traiter de leurs intérêts. Cependant, il arrivait que l'interprétation du grief soit claire et que les parties adoptent une solution conforme à leurs intérêts.

Ces résultats nous permettent de déduire de notre recherche certaines implications théoriques. En effet, les résultats confirment le modèle d'analyse que nous avons élaboré à partir de la littérature. Nous avons pu analyser les stratégies et tactiques utilisées par un médiateur à l'aide du modèle d'analyse. Ce dernier nous a permis de mieux comprendre la façon dont un médiateur, dont la conception est basée sur les intérêts, actualise cette conception. L'actualisation de cette conception mène à un processus mixte qui a cependant une dimension dominante des intérêts. Cette conclusion confirme une des conclusions de Brett, Barsness, Stephen et Goldberg (1996) selon laquelle certains médiateurs utilisent la médiation basée sur les intérêts assortie de la prévision des résultats en arbitrage en cas d'impasse. Le médiateur tente par l'utilisation de différentes tactiques d'amener les parties à traiter de leurs intérêts. Ce n'est que lorsque ces tactiques ne fonctionnent pas et qu'une impasse survient qu'il divulgue son avis. Cependant, une nuance s'impose car l'avis du médiateur tient habituellement compte des droits mais il peut également tenir compte d'autres éléments. Même si la conception du médiateur tend vers les intérêts, il ne peut ignorer la dimension juridique. Ceci découle de la nature même des griefs qui sont basés sur la convention collective qui est la «loi» des parties. Tout en reconnaissant cette dimension juridique, le médiateur réussit à amener les parties à tenir compte de leurs intérêts et à maintenir le processus mixte assorti d'une dimension dominante pour les intérêts.

Certaines implications pratiques découlent également de nos résultats. Nous constatons suite à cette recherche que les parties, qui ont des conceptions qui tendent vers les droits, peuvent tenir compte de leurs intérêts ainsi que résoudre les problèmes sous-jacents aux griefs lorsqu'elles sont en présence d'un médiateur dont la conception tend vers les intérêts. En conséquence, la médiation pré-arbitrale des griefs s'avère un moyen efficace et moins dispendieux que l'arbitrage de résoudre les litiges. Ce type de médiation offre un plus grand contrôle sur l'issue et est plus satisfaisant, particulièrement dans les cas où le médiateur a une conception de la médiation basée sur les intérêts. La médiation permet aussi de traiter de problèmes

qui sont très présents dans le milieu de travail mais qui ne pourraient jamais être résolus de façon satisfaisante en arbitrage.

Cependant, notre recherche comporte certaines limites. Il est impossible de généraliser les résultats puisqu'il s'agit d'une seule étude de cas qui concernait uniquement un médiateur et deux parties. Afin de conclure à la généralisation des résultats, il serait nécessaire de reproduire cette recherche. En effet, il serait intéressant de reproduire cette étude en utilisant une étude de cas multiples ce qui permettrait de vérifier le modèle d'analyse avec d'autres parties ainsi que d'autres médiateurs. Ceci permettrait aussi de déterminer si d'autres médiateurs actualisent leur conception de la médiation basée sur les intérêts de la même façon que le médiateur en l'espèce.

Il serait également intéressant d'utiliser le modèle d'analyse afin de répondre à d'autres questions de recherche. En effet, plusieurs questions pourraient être posées soit à l'égard du médiateur, des parties ou même à l'égard du processus. Par exemple, il serait pertinent d'étudier la façon dont les parties actualisent leurs conceptions de la médiation. Il serait aussi possible de se demander si le processus est plus efficace lorsque la conception du médiateur est basée sur les intérêts ou lorsqu'elle est basée sur les droits. Il serait intéressant d'étudier, à partir de ce modèle d'analyse, le débat que l'on retrouve dans la littérature au sujet de l'impact relatif du médiateur versus celui des parties sur le déroulement de la médiation.

Finalement, la médiation pré-arbitrale de griefs s'avère une voie intéressante pour les parties afin de résoudre des litiges et les problèmes sous-jacents aux griefs. Cependant, beaucoup de questions se posent encore sur le fonctionnement de la médiation, sur son impact sur les relations de travail et sur la façon de rendre une telle démarche suffisamment efficace afin de contribuer au maximum à l'amélioration de la résolution des litiges et en conséquence, des relations de travail.

BIBLIOGRAPHIE

AARON CORMAN, Marjorie (1995), «The Value of Decision Analysis in Mediation Practice», *Negotiation Journal*, Vol.11, #2, pp. 123-133.

AMADEI, Robin N. & Lillian S. LEHRBURGER (October 1996), «The World of Mediation A Spectrum of Styles», *Dispute Resolution Journal*, pp. 62-67.

BERGERON, Jean-Guy (1997), «Les nouvelles tendances en relations industrielles», Conférence donnée à l'École de relations industrielles en novembre 1997

BERNATCHEZ, Jean-Claude(1994), La résolution des griefs dans l'entreprise, Trois-Rivières: CIRIM Éditeur, 396p.

BLOUIN, Rodrigue (1996), «Nouvelles modalités de règlement des griefs», 51e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval Innover pour gérer les conflits, pp.116-146.

BOURQUE, Reynald (1994), dans le polycopié du cours REI 3300, École de relations industrielles, Université de Montréal.

BRETT, Jeanne, BARSNESS, Zoe I. & Stephen B. GOLDBERG (1996), «The Effectiveness of Mediation: An Independent Analysis of Cases Handled by Four Major Service Providers», *Negotiation Journal*, Vol.12, #3, pp.259-269.

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

CAMOZZI, Daniel (1998) dans Le médiation familiale, collectif multidisciplinaire, coordonné par Lisette Laurent-Boyer, deuxième édition (l'auteur n'a pas révisé son texte, 1992), Cowansville: Éditions Yvon Blais, 241 pages .

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

- CONTANDRIOPOULOS A.-P., F. CHAMPAGNE, L. POTVIN, J.-L. DENIS et P. BOYLE (1990), Savoir préparer une recherche, Montréal : PUM, 193 pages.
- COOGLER, O.J. (1978), «Structures Mediation in Divorce Settlement : A Handbook for Marital Mediators», Lexington Mass: D.C. Health.
- DASTMALCHIAN, Ali, Raymond ADAMSON & Paul BLYTON (1986), «Developing a measure of Industrial Relations Climate», *Relations Industrielles*, Vol. 41, # 4, pp. 851-859.
- DASTMALCHIAN, A., P. BLYTHON, et R. ADAMSON (1991), The Climate of Workplace Relations, New York: Routledge, 215 pages.
- DILTS, David A. & Ahmad KARIM, «The Effect of Mediators' Qualities and Strategies on Mediation Outcomes», (1990) 45 *Relations Industrielles* 22-37.
- DION, G., Dictionnaire canadien des relations du travail, deuxième édition, Québec: Presses de l'Université Laval, 1986.
- 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. et D.M. KOLB (1994), «Waiting in the Wings: Mediation's Role in Grievance Resolution», *Negotiation Journal*, vol. 10, #3, juillet, pp. 249-263.
- FISHER, Roger & William URY (1981), Comment réussir une négociation, Seuil: Paris.
- FISHER, Roger & William URY (1991), Getting to yes: Negotiating Agreement Without Giving In, 2nd ed., Markham, Ont.: Penguin Books.
- FOLBERG, J. & A. TAYLOR (1986), Mediation : A Comprehensive Guide to Resolving Without Litigation, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

FORGET, M. (1996), «Bilan d'expériences de règlement des griefs dans le réseau de la santé et des services sociaux», (1996), 51e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval Innover pour gérer les conflits, pp. 147-152.

GAUTHIER, R. (1992) (dir.), Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données, Montréal : PUQ, 584 pages.

GOLDBERG, S.B. & J.M. Brett (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.

HAYNES, J.M. (1981), Divorce Mediation : A Practical Guide for Therapists and Counselors, New York: Springer.

HEBDON, Robert & Maurice MAZEROLLE (1995), «Mending Fences Building Bridges», *Relations Industrielles*, Vol. 50, #1, pp. 164-185.

HILTROP, J.M.(1985), «Dispute Settlement and Mediation: Data from Britain», *Industrial Relations*, vol. 24, Winter 1985, pp. 139-146.

HOLZWORTH, J. (1983), «Intervention in a Cognitive Conflict», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 32, Winter 1983, pp. 216-231.

IRVING, Howard H. & Michael BENJAMIN, (1989), «Therapeutic Family Mediation: Fitting the Service to the Interactional Diversity of Client Couples», *Mediation quarterly*, vol. 7 (2).

JOHNSTON, Janet R. & Linda G.E. CAMPBELL, (1986), «Impasse-Directed Mediation in High Conflict Families in Custody Disputes», *Behavioral Sciences and Law*, vol. 4 (2).

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

- KATZ, Harry C. & Thomas A. KOCHAN (1992), An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations, New York : Mc Graw-Hill, p. 205.
- KELLEY, Joan B. (1988), «The Mediation Process and Role: Comparisons to Psychotherapy», *Group Analysis*, vol. 21.
- KELTNER, John W. (1994), The Management of Struggle - Elements of Dispute Resolution Through Negotiation, Mediation and Arbitration, New Jersey: Hampton Press Inc. Creskill, pp. 101-149.
- KLEINER, Morris M., Gerald NICKELSBURG & Adam PILARSKI (1995), «Monitoring, Grievances, and Plant Performance», *Industrial Relations*, Vol.34, #2, pp. 169-189.
- KOCHAN, T.A. & T. JICKS (1978), «The Public Sector Mediation Process: A Theory and Empirical Examination», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 22, pp. 209-240.
- KOLB, Deborah M. (1989), «How Existing Procedures Shape Alternatives: the Case of Grievance Mediation», *Journal of Dispute Resolution*, annuel, pp. 59-87.
- KOLB, Deborah M. (1983), The Mediators, Cambridge Mass: The MIT Press.
- LANDAU, B., M. BARTOLETTI, & R. MESBUR (1997), Family Mediation Handbook, second edition, Ontario: Butterworths, pp. 53-78.
- LAURENT-BOYER, Lisette (1998), La médiation familiale, collectif multidisciplinaire, deuxième édition, Cowansville, Québec: Yvon Blais Inc., 241 pages.
- L'ÉCUYER, P. (1992), «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.
- LÉVESQUE, Justin (1998), Méthodologie de la médiation familiale, Boucherville, Québec: Édisem-ères, 182 pages.
- PATTON, B. (1982), A Brief Outline of the Mediation Process, Cambridge, M.A., Harvard Negotiation Project, Harvard Law School.

- PEREZ, F.A. (1959), «Evaluation of Mediation Techniques», *Labor Law Journal*, vol. 10, #10, novembre, pp. 652-772.
- QUINN, Thomas J., Rosenbaum, Mark & McPherson, Donald S. (1990), «Grievance Mediation and Grievance Mediation Skills: Building Collaborative Relationships», *Labor Law Journal*, vol. 41, #11, novembre, pp. 652-772.
- QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, deuxième édition, Paris : Dunod, 287 pages.
- ROBERGE, Véronique, L'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs: une étude de cas en milieu hospitalier québécois, Mémoire de maîtrise, Montréal, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, 1995, p. 101.
- ROBINSON, B.D. (1992), «Considering Grievance Mediation», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 5, #2, juin, pp. 143-154.
- ROSS, Claudette & Michel BROSSARD, «L'influence des objectifs et des comportements des parties sur l'efficacité de la conciliation», (1995) 50 *Relations Industrielles* 320-339.
- SCHMEDEMAN, Deborah A. (1987), «Reconciling Differences: The Theory and Law of Mediating Labor Grievances», *Industrial Relations Law Journal*, vol. 9, #4, pp. 523-595.
- SCHWEBEL, A.I., D.W. GATELY, M.A. RENNER & T.W. MILBURN (1994), «Divorce Mediation: Four models and Their Assumptions About Change in Parties Positions», *Mediation Quarterly*, vol. 11, #3, pp. 211-227.
- SHAPIRO, Debra, Rita DRIEGHE & Jeanne BRETT (1985), «Mediator Behavior and the Outcome of Mediation», *Journal of Social Issues*, Vol.41, #2, pp. 101-114.
- 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.

TJOSVOLD, Dean & Evert VAN de VLIERT (1994), «Applying Cooperative and Competitive Conflict Theory to Mediation», *Mediation Quarterly*, vol. 11 (4), Summer 1994, pp 303-311.

URY, William, Jeanne M. BRETT & Stephen B. GOLDBERG (1993), Getting Disputes Resolved, San Francisco: Jossey-Bass, p. 201.

WALL, James A. (1981), «Negociation: An analysis, Review and Proposed Research», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 25, n° 1, pp. 157-180.

WALL, James Jr. & John B. STARK, «Techniques and Sequences in Mediation Strategies: A Proposed Model for Research», *Negotiation Journal*, Vol.12, #3, 1996, pp. 231-239.

WALTON, Richard E. & Robert B. McKERSIE (1991), A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System, 2ième édition, Ithaca: IRL Press.

WILMOT, William W. & Joyce L. HOCKER (1995), Interpersonal Conflict, Pubrique, Iowa: W.C. Brown Publishers.

ANNEXES

ANNEXE I : GRILLE D'ENTREVUE DES PARTIES

Note : Puisque la recherche entreprise est de nature exploratoire, cette grille sert de repère et non de questionnaire exhaustif. Elle est présentée à titre indicatif de la façon dont les entrevues ont été réalisées.

Contexte de la médiation entreprise

- Choix du médiateur, arbitre et médiateur à la fois?
- Combien de griefs ont été sélectionnés?
- Pourquoi avez-vous décidé d'entreprendre une démarche de médiation des griefs?

Conception de la médiation

- Quelle est votre conception de la médiation?
- Quel est le rôle du médiateur dans la médiation pré-arbitrale de griefs?
- Quel est l'objectif poursuivi par la démarche de médiation?
- Dans quel but, dans quelle perspective avez-vous entrepris la médiation?
- Recherche d'une solution par les parties versus recherche de l'opinion du médiateur (explorer ce qui est prévu aux articles 3,4 et 5 du protocole)

Actualisation, tactiques utilisées par le médiateur

- Quels sont les éléments dans le travail du médiateur qui vous ont amené à régler les griefs (exemples à partir des griefs)?
- Pourquoi avez-vous réussi à vous entendre sur le règlement d'un grief en médiation alors qu'auparavant vous n'y arriviez pas?
- Qu'est-ce qui vous empêchait de régler les griefs?
- Quelles sont les techniques utilisées par le médiateur pour vous amener vers un règlement?
- Dans votre cas, quelles techniques ont été les plus efficace?
- 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? Si oui, à quelle fréquence?
- Est-ce que le résultat possible en arbitrage a influencé la possibilité de s'entendre en médiation?

-Est-ce que le médiateur était également arbitre?

Acquisition de techniques de négociation, communication et résolution de problèmes

-Avez-vous acquis de nouvelles façons de régler des problèmes à l'aide de la médiation? Si oui, précisez.

-Est-ce que vous avez utilisé ces techniques par la suite?

-Utilisez-vous ces techniques dans la procédure interne de règlement des griefs?

-Est-ce que la médiation a facilité l'atteinte de règlements entre les séances de médiation?

Liens avec les mandants et participation des mandants

-Les mandants étaient-ils présents durant les séances de médiation? Si oui, dans quel contexte et à quelles fins?

-Quel était le rôle des mandants dans la démarche de médiation?

-Les mandants ont-ils empêché certains règlements proposés par le médiateur?

-Le médiateur a-t-il aidé ou facilité la relation avec les mandants?

Difficulté d'interprétation des griefs et choix des griefs portés en médiation

-Est-ce que vous avez sélectionné des griefs en particulier ou certains types de griefs pour la médiation?

-Y avait-il un ordre déterminé?

-Est-ce que les griefs choisis présentaient des problèmes d'interprétation particuliers?

-Pensez-vous que la médiation va affecter le nombre de griefs?

Climat des relations industrielles, des relations entre les représentants

-Comment qualifiez-vous le climat des relations de travail entre vous et l'autre partie?

-Est-ce que l'état de ces relations a été favorable au bon déroulement des séances de médiation et à la conclusion d'ententes?

Processus de la médiation

-Quelle est la procédure de règlement des griefs et quelle est la démarche de règlement des griefs?

-Qu'est-ce que la médiation vous a apporté?

-Est-ce que la démarche tenait compte des intérêts sous-jacents des parties?

- Est-ce que vous avez réglé des problèmes soulevés par un grief mais qui dépassent le règlement du grief au sens strict? Avez-vous des exemples de tels cas?
- Est-ce que les règlements des griefs en soi se sont fait surtout en fonction du droit?
- Avez-vous constaté une évolution durant la médiation?
- Est-ce que l'atteinte de règlement devenait plus facile avec le temps?

ANNEXE II : GRILLE D'ENTREVUE DU MÉDIATEUR

Note : Puisque la recherche entreprise est de nature exploratoire, cette grille sert de repère et non de questionnaire exhaustif. Elle est présentée à titre indicatif de la façon dont les entretiens ont été réalisés.

Contexte dans lequel le médiateur est amené à agir en tant que médiateur

-Quelle partie a demandé la médiation et dans quel contexte?

Conception de la médiation

-Quelle est votre conception de la médiation?

-Comment voyez-vous votre rôle en tant que médiateur?

Actualisation de la conception

-Comment procédez-vous afin d'aider les parties à atteindre un règlement?

Éléments influençant le règlement des griefs en médiation

-Quels sont les éléments qui ont favorisé le règlement des griefs par les parties?

-Pour qu'elles raisons les parties ont-elle réglé des griefs en médiation alors qu'elles n'y parvenaient pas auparavant?

-Quelles techniques avez-vous utilisé pour amener les parties vers un règlement?

(prendre un exemple à partir d'une séance)

-À votre avis, qu'est-ce qui pourrait expliquer le blocage d'un règlement entre les deux parties?

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?

-Utilisez-vous la résolution de problèmes?

(parcourir les clauses du protocole avec le médiateur)

Enseignement aux parties

-Est-ce que, par la médiation, vous avez tenté d'enseigner aux parties de nouvelles façons de régler des problèmes?

Difficulté d'interprétation des griefs

-Est-ce qu'il y a eu une sélection des griefs ainsi que de l'ordre dans lequel ils ont été traités?

-Est-ce que certains griefs présentaient des difficultés d'interprétation particulières?

Climat des relations industrielles

-Comment qualifiez-vous le climat des relations de travail entre les parties au moment de la médiation?

-Comment le climat a-t-il affecté la médiation?

Mandants

-Les mandants étaient-ils présents?

-Êtes-vous intervenu auprès des mandants?

Processus de la médiation

-Est-ce que la démarche a porté sur les intérêts sous-jacents aux griefs?

-En général, est-ce que les parties se contentaient de régler les griefs au sens strict?

-Est-ce que les règlements des griefs en soi portaient sur les intérêts ou sur les droits?

4

6

7