

Université du Québec en Outaouais

**Les déterminants influençant le succès en matière de conciliation :  
Synthèse des connaissances et proposition d'une modélisation**

par :

Sonny Carrier

Essai présenté en vue de l'obtention du grade

*Maîtrise ès science* – relations industrielles et ressources humaines

Août 2010

Présenté à un jury composé des personnes suivantes :

Jean-François Tremblay

-----

Directeur de recherche

Mélanie Dufour-Poirier

-----

Membre du jury

© Sonny Carrier, 2010

---

**À ma mère...**



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Considérations préliminaires.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Problématique.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Questions de recherche.....</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE 2 – LA CONCILIATION.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 La conciliation et sa place dans le système des relations industrielles.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Le cadre historico-légal.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 La conciliation vs la médiation : les concepts.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 La nature du processus.....</b>	<b>17</b>
<b>2.5 Le succès : le concept en matière de conciliation.....</b>	<b>19</b>
<b>CHAPITRE 3 – L’ÉTAT DES CONSTATS THÉORIQUES ET EMPIRIQUES SUR LES DÉTERMINANTS INFLUENÇANT LE SUCCÈS.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 La recension des déterminants.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Les sources de l’impasse.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1 Les principaux constats empiriques.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Les facteurs situationnels.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.1 Les principaux constats empiriques.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 Les stratégies du conciliateur.....</b>	<b>46</b>
<b>3.4.1 Les principaux constats empiriques.....</b>	<b>58</b>

<b>3.5 Les caractéristiques du conciliateur.....</b>	<b>66</b>
<b>3.5.1 Les principaux constats empiriques.....</b>	<b>68</b>
<b>CHAPITRE 4 – RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1 Le concept du succès en matière de conciliation :</b>	
<b>vers une conceptualisation du succès.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2 Le point sur l’avancement des connaissances quant aux</b>	
<b>déterminants influençant le succès.....</b>	<b>78</b>
<b>CHAPITRE 5 – CONCLUSION.....</b>	<b>85</b>
<b>5.1 Le sommaire de nos principaux constats.....</b>	<b>85</b>
<b>5.2 Vers un nouveau modèle conceptuel des déterminants influençant</b>	
<b>le succès en matière de conciliation lors de la négociation collective.....</b>	<b>86</b>
<b>5.3 Quelques pistes de validations futures.....</b>	<b>89</b>
<b>5.3 Limites de notre essai.....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE SUPPLÉMENTAIRE CITÉE PAR LES AUTEURS.....</b>	<b>96</b>
<b>ANNEXE 1 – Tableau synthèse des définitions des concepts de conciliation</b>	
<b>et de médiation.....</b>	<b>97</b>
<b>ANNEXE 2 - Typology of Sources of Impasses in Collective Bargaining</b>	
<b>(Kochan et Jick, 1978).....</b>	<b>100</b>
<b>ANNEXE 3 - Principal Axes Factor Analysis of Sources of Dispute (Carnevale and</b>	
<b>McLaughlin in Kressel, Pruitt and Associates, 1989).....</b>	<b>101</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

---

<b>Tableau synthèse 1 - Les mécanismes de régulation du conflit.....</b>	<b>12</b>
<b>Tableau synthèse 2 - Les mesures du succès ou les objectifs de la conciliation.....</b>	<b>20</b>
<b>Tableau synthèse 3 - Les mesures du succès en matière de conciliation autre la conclusion d'une entente.....</b>	<b>25</b>
<b>Tableau synthèse 4 - Les principaux constats - les sources de l'impasse.....</b>	<b>40</b>
<b>Tableau synthèse 5 - Les stratégies et tactiques identifiées.....</b>	<b>54</b>
<b>Tableau synthèse 6 - Les principaux constats – stratégies et tactiques du conciliateur... </b>	<b>62</b>
<b>Tableau synthèse 7 - Les principaux constats - caractéristiques du conciliateur.....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau synthèse 8 – Les déterminants influençant le succès en matière de conciliation lors de la négociation d'une convention collective.....</b>	<b>82</b>

## **LISTE DES FIGURES**

---

<b>Figure 1 - Typologie des déterminants susceptibles d'influencer le succès en matière de conciliation lors de la négociation collective.....</b>	<b>27</b>
<b>Figure 2 – Les dimensions du succès en matière de conciliation.....</b>	<b>77</b>
<b>Figure 3 - Modèle conceptuel des déterminants influençant le succès en matière de conciliation lors de la négociation collective.....</b>	<b>87</b>

## REMERCIEMENTS

---

Plusieurs personnes m'ont accompagnées et supportées dans ce projet. Je tiens d'abord à remercier sincèrement, mon directeur de recherche et professeur qui, à travers la rédaction de cet essai, a toujours cru en moi. Il s'est avéré un guide et à maintes reprises, il a su faire ressortir les aspects positifs des moments plus difficiles. Ajoutons à cela ces judicieux conseils et sa grande disponibilité, et nous avons les facteurs ayant influencé le succès de ce projet. Je tiens aussi à remercier le professeur Mélanie Dufour-Poirier pour ses commentaires ainsi que pour ses nombreuses suggestions pour améliorer notre essai.

Je tiens aussi à remercier Sophie pour son support et surtout, sa présence. Les nombreuses soirées à m'attendre pendant lesquelles tu finissais par t'endormir sur le divan près de l'ordinateur m'ont souvent données l'énergie de continuer encore un peu.

Et terminant, je ne peux passer sous silence Monique et Patrice, qui dans les nombreux projets que j'ai entrepris, m'ont toujours encouragés à poursuivre. Vous avez su me montrer la persévérance et l'importance du travail, ce qui m'a certainement permis de mettre à terme ce beau projet.

## INTRODUCTION

---

Il existe de nombreux exemples dans notre société de l'intervention d'un tiers pour tenter de régler des conflits entre des individus ou entre des individus et une organisation. Que ce soit en matière de divorce, de copropriété ou de négociation collective, l'intervention d'un tiers, qu'il se nomme médiateur matrimonial, conciliateur-citoyen ou simplement conciliateur, est grandement utilisée (Kolb, 1994; Ury, Bret et Goldberg, 1988). Nous dirions même qu'elle est encouragée pour régler un conflit. L'intervention de ce tiers devient d'autant plus utile lorsque les parties ont à la base des intérêts opposés comme c'est le cas dans le domaine des relations du travail.

Dans ce dernier domaine, l'intervention d'un tiers existe de manière formelle depuis un siècle via la conciliation (Hébert, 1992). Son objectif est de tenter de résoudre les conflits pouvant résulter de divergences d'intérêts entre les acteurs, plus précisément entre les acteurs patronaux et syndicaux lors du processus de négociation collective ou, à tout le moins, d'en minimiser les impacts. Rehmus (1965) lance même l'idée que la simple présence d'un tiers à une table de négociation suffit pour changer la dynamique des discussions. Selon lui, indépendamment de ce qui est dit ou entrepris comme action, cette présence nouvelle influence le comportement des parties à la table de négociation ce qui, lors d'une impasse, peut être suffisant pour dénouer celle-ci ou, à tout le moins, améliorer la façon dont les parties en traite. Ainsi, une telle amélioration peut passer uniquement par une modification de la façon dont les parties s'adressent l'une à l'autre. La prémisse à la base de ce raisonnement est d'ailleurs très bien résumée par Moore (1989: 14) :

*« [...] third party will be able to alter the power and social dynamics of the conflict relationship by influencing the beliefs or behaviors of individual parties, by providing knowledge or information, or by using a more effective negotiation process and thereby helping the participants to settle contested issues. »*

La littérature fait état d'un bon nombre d'écrits et de recherches portant sur le succès de l'intervention d'un tiers par voie de conciliation, ce qui a aussi amené les auteurs à s'intéresser aux déterminants associés à ce succès. À noter que pour les besoins de cet essai, nous utiliserons l'appellation « déterminant » plutôt que « facteur ». Essentiellement, ce choix repose en grande partie sur le fait que c'est l'appellation utilisée par plusieurs auteurs à ce jour. De plus, nous croyons, sur une base purement sémantique, que cette appellation convient mieux pour illustrer l'effet, ou devrions-nous dire l'influence, d'un élément sur un autre.

Ceci étant, par cet essai, nous désirons marquer un temps d'arrêt et faire état de l'avancement des connaissances à ce jour. Nous étudions les déterminants influençant le succès de la conciliation ainsi que les concepts rattachés à la compréhension de cette dernière. Nous recensons les écrits et les recherches faites à ce jour portant sur les déterminants influençant le succès ainsi que sur les concepts clés, objectif d'ailleurs mentionné comme nécessaire par Lipsky et Avgar (2006). Nous présentons les études et les recherches à ce jour sur chacun des déterminants identifiés dans une typologie que nous avons pu constituer à partir de ces dernières. Le tout nous permet de mener un double objectif, soit de présenter les principaux constats pouvant faire avancer notre compréhension théorique, mettre ceux-ci en parallèle pour faire ressortir les convergences et les divergences de ces derniers, et ainsi, proposer un modèle conceptuel comprenant les déterminants influençant le succès en la matière. Ce modèle deviendra une piste très intéressante de validation empirique future.

La structure de notre essai est donc comme suit : le premier chapitre comprend quelques considérations préliminaires sur l'objet de recherche, la problématique de recherche ainsi que les deux questions de recherches que nous avons formulées. Le deuxième chapitre se divise en cinq sections, soit la conciliation et sa place dans le système des relations industrielles, le cadre historico-légal, les concepts clés, soit la conciliation, et celle-ci versus la médiation, la nature du processus de conciliation ainsi qu'une autre section importante sur le concept du succès. Dans le troisième chapitre, nous présentons d'abord une typologie des déterminants susceptibles d'influencer le succès en matière de conciliation, puis, nous présentons les principaux constats empiriques réalisés à ce jour sur ceux-ci. Ce qui nous amène, dans le quatrième chapitre, à identifier, en réponse à l'une de nos questions de recherche, les déterminants qui ont une réelle influence sur le succès et, ultimement, nous proposons un modèle conceptuel des déterminants ayant une influence sur le succès en matière de conciliation lors du processus de négociation collective. Toutefois avant, en réponse à notre deuxième question de recherche, nous présentons une conceptualisation du succès qui nous est propre. Enfin, dans le cinquième chapitre, nous présentons un sommaire de nos principaux constats effectués sur le sujet ainsi que certaines pistes de validations futures. Et nous terminons ce chapitre avec les limites de notre essai.

## CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

---

Pour Sexton (1996: 264) « les conflits, les tensions et les différends sont au cœur des relations industrielles ». La négociation collective étant un lieu privilégié d'antagonismes fondamentaux (Hébert, 1992), il est donc normal que ce processus soit propice à l'émergence de conflits. Comme la multiplication de conflits de travail peut avoir un sérieux impact, non seulement sur les salariés et les employeurs, mais aussi de façon plus large sur la société, la gestion de ces conflits est donc vitale (Martínez-Pecino et al., 2008).

### 1.1 Considérations préliminaires

Il s'est effectué, depuis trois décennies, une transformation<sup>1</sup> du système de relations industrielles (Lipsky et Avgar, 2004; Paquet et Tremblay, 2003; Chaykowski et Giles, 1998; Ozaki, 1996; Kochan 1995; Walton, Cutcher-Gershenfled et McKersie, 1994). Katz et Kochan (2000) parlent d'ailleurs d'un nouveau système de relations de travail s'articulant autour de nouveaux éléments dont le partenariat et l'intégration des relations de travail aux stratégies organisationnelles. D'autres, comme Hébert (1992), parlent même de la fin d'une dynamique de confrontation pour laisser place à une dynamique plus coopérative. Sur ce point, Lipsky et Avgar (2004), Katz et Kochan (2000), Sexton (1996) et Kochan (1995) croient d'ailleurs que les différents mécanismes de résolution de conflits s'inscrivent dans ce nouveau paradigme de coopération d'un système de relations industrielles en transformation.

L'un des constats à la base de cette transformation est la baisse du nombre de conflits de travail. Au Québec, le nombre de conflits menant à des arrêts de travail (grève ou lockout) est en baisse pour la période 1983-2007 (Sauvé et Robitaille, 2005; Paquet et Temblay, 2003).

---

<sup>1</sup> Nous utilisons le terme « transformation » pour reprendre celui utilisé par les auteurs cités.

L'année 2008 fait ensuite figure d'exception avec quatre-vingt-six (86) conflits menant à des arrêts de travail (Ministère du travail, 2009), soit une augmentation de presque soixante-deux pourcent (62%). Divers facteurs peuvent expliquer cette augmentation, mais fort à parier qu'un soubresaut de l'économie, comme celui de 2008, peut avoir une influence sur le nombre de conflits. Cette augmentation ne s'est toutefois pas perpétuée en 2009, qui a connu le plus faible nombre de conflits menant à des arrêts de travail depuis trois décennies avec seulement soixante (60) conflits.

## 1.2 Problématique

La transformation du système de relations industrielles ne veut pas dire l'élimination complète des conflits pour autant. Ce constat statistique nous permet en effet de conclure à une baisse du nombre de conflits, mais celui-ci nous permet de tirer des conclusions que sur l'expression du conflit via des modes d'expression comme la grève ou le lockout. Pour des auteurs comme Gosselin (2002), cette simple constatation [*en parlant de la diminution de l'expression collective du conflit industriel*] ne peut permettre de conclure à une réduction de la dynamique conflictuelle dans l'organisation. L'expression du conflit dans une organisation peut aussi s'actualiser par la judiciarisation des dossiers (arbitrage de différends, arbitrage de griefs et requêtes diverses devant des tribunaux administratifs) ou par le climat organisationnel (insubordination, absentéisme, faible productivité, etc.). Nous croyons donc qu'il est plus pertinent que jamais, dans un système en transformation, d'étudier les différents mécanismes de résolution des conflits pouvant contribuer à une meilleure coopération entre les parties. Les raisons de le faire sont multiples, allant de l'économie financière à l'amélioration de la compétitivité, en passant par la productivité et les relations harmonieuses. Surtout depuis la publication de certaines études, dont celle de Kochan et d'Osterman (1994),

lesquelles font état d'un lien possible entre des relations harmonieuses et la performance organisationnelle.

Dans les régimes de rapports collectifs, québécois et canadien, lorsque survient un conflit (ou une impasse)<sup>2</sup> pendant la négociation d'une convention collective, les parties peuvent avoir recours à divers mécanismes de résolution de conflits. Nous pouvons notamment penser à la conciliation, à la médiation, à l'arbitrage de différends ainsi qu'à d'autres variantes non légales, comme la facilitation, l'enquête industrielle<sup>3</sup> et la médiation-arbitrage. Toutefois, bien qu'ils aient tous le même objectif, certains de ces mécanismes s'avèrent, dans leur application, d'une moins grande efficacité en termes notamment de rapidité et de coûts (Zack, 1997; Bret, Barsness et Goldberg, 1996). Dans le cas de l'arbitrage de différends par exemple, un tiers neutre nommé arbitre tranche le débat. En plus d'être un mécanisme qui peut s'échelonner sur une longue période, l'imposition d'un règlement par l'arbitre peut s'avérer difficile à accepter de part et d'autre<sup>4</sup> puisqu'il ne donne pas lieu à une entente négociée. Deux avantages de la conciliation sont donc, d'une part, l'intervention relativement rapide et d'autre part, si elle mène à une entente, le fait que celle-ci aura été déterminée entre les parties et non imposée par le tiers (Bret, Barsness et Goldberg, 1996). Un troisième avantage est que la conciliation est généralement moins coûteuse (Zack, 1997; Bret, Barsness et Goldberg, 1996). Règle générale, il est juste de dire que la judiciarisation d'un conflit, notamment par le

<sup>2</sup> Le terme conflit est un terme général. Pour Hébert (1992), « les parties sont en conflit chaque fois qu'ils ne s'entendent pas [...] ». Mais, nous utilisons aussi le terme impasse qui renvoie sensiblement au conflit. Ce dernier est utilisé dans le cadre du processus de négociation, notamment lors de l'intervention par voie de conciliation.

<sup>3</sup> « ou selon l'expression anglaise, le *fact-finding board* » (Hébert, 1992 : 788).

<sup>4</sup> À titre d'exemple, le recours à l'arbitrage de différend pour le renouvellement de la convention collective entre la *Ville de Montréal* et le *Syndicat des cols bleus unis* en 2004 illustre nos propos. Suite à la décision de l'arbitre Gilles Savoie, le Syndicat a contesté devant la Cour supérieure et devant la Cour d'appel du Québec la sentence arbitrale tenant lieu de convention collective aux motifs que cette dernière était injuste, inéquitable et qu'elle ne respectait pas une entente préalable (Parent, 2005). Aucun des deux tribunaux n'a invalidé la sentence de l'arbitre, ce qui nous laisse croire, à tout le moins sur le plan juridique, que ce dernier n'a pas commis d'erreur et qu'il n'a pas outrepassé ses pouvoirs dans la sentence qu'il a rendu. Nous sommes donc portés de croire que l'imposition de la sentence par l'arbitre Savoie a tout simplement été difficile à accepter par la partie syndicale et ce, malgré des règles (*Loi spéciales* ainsi que les articles 74 et suivants du *Code du travail*) claires et connues dès le départ.

recours à l'arbitrage de différends, est très coûteuse pour les parties. Ces trois caractéristiques ne sont sûrement pas étrangères au fait que de tous les mécanismes de résolution des conflits, la conciliation est la plus utilisée (Lewicki et al., 2006; Katz et Kochan, 2000; Horowitz, 1994; Karim et Dilts, 1990; Rehmus, 1952).

Au Québec, la conciliation est prévue explicitement comme mécanisme de résolution de conflits dans notre régime de rapports collectifs de travail aux articles 54 à 57 du *Code du travail (L.R.Q., Chap. C-27)*. En 2008, le Ministère du travail est intervenu par voie de conciliation à la demande d'une ou des deux parties dans deux cent une (201) négociations collectives (Ministère du travail, 2009). Il ressort de la littérature une tendance générale à l'effet que le recours à la conciliation peut amener de bons résultats<sup>5</sup>, ce qui, avec le temps, a poussé certains auteurs à s'intéresser aux déterminants influençant le succès en matière de conciliation. À ce jour, un certain nombre de déterminants sont identifiés comme tel dans la littérature. Ils peuvent être regroupés sous quatre grandes catégories : (1) les sources de l'impasse, (2) les facteurs situationnels, (3) les stratégies du conciliateur et (4) les caractéristiques du conciliateur (Kochan et Jick, 1978). Ceci étant, il demeure qu'un certain nombre d'interventions par voie de conciliation mène tout de même à des arrêts de travail ou ne parviennent pas à amener les parties à une entente. Il y a donc lieu de rassembler l'ensemble des fondements théoriques et empiriques de ces déterminants et clairement démontrer lesquels influencent le succès. Bien qu'il y ait un bon nombre d'écrits et de recherches sur un certain nombre de déterminants, il semble qu'aucune consolidation des principaux constats n'ait encore été faite pour que nous puissions vraiment avoir une compréhension globale de la conciliation. Selon nous, celle-ci peut être mieux comprise à

---

<sup>5</sup> Au Québec en 2008, environ quatre-vingt-cinq pourcent (85%) des interventions n'ont pas donné lieu à un arrêt de travail (Ministère du travail, 2009). En Angleterre depuis 1975, environ soixante-dix-neuf pourcent (79%) des interventions ont amené à une entente [*ce qui laisse aussi entendre un arrêt de travail*] (Burrill et Hiltrop, 1988) Kressel et Pruitt (1985) parlent d'un taux de vingt-huit (28) à cinquante-sept (57) pourcent avec une médiane à cinquante pourcent (50%).

travers ses déterminants. Il devient important d'étudier les déterminants du succès en matière de conciliation et de mettre en relief les principaux constats à la base de ces derniers pour que nous sachions si ceux-ci ont réellement une influence sur le succès. Plusieurs auteurs (Lipsky et Avgar, 2004; Katz et Kochan, 2000; Sexton, 1996; Kochan, 1995) croient que les différents mécanismes de résolution de conflits, à l'instar de la conciliation, s'inscrivent dans un nouveau paradigme de coopération d'un système de relations industrielles en transformation, ce qui nous porte à nous intéresser aux déterminants influençant le succès en matière de conciliation dans le cadre de négociations de nouvelles conventions collectives ou lors du renouvellement de ces dernières. En tant que tiers, le conciliateur n'est pas partie prenante au conflit et il n'a aucun pouvoir pour forcer les parties à résoudre leur différend (Kolb, 1985). Il faut donc s'attarder aux déterminants influençant le succès pour comprendre la conciliation et surtout, présenter un modèle conceptuel comprenant l'entièreté des déterminants ayant une influence réelle sur le succès d'une telle intervention.

Sur une base plus pratique, nous croyons que la contribution de cet essai permettra aux praticiens d'être mieux outillés à deux niveaux. Premièrement par une meilleure connaissance des différents déterminants influençant le succès, ce qui, pour eux, constituent des leviers essentiels pour la réussite de leur intervention. Deuxièmement, par une meilleure capacité d'analyse que permettra le modèle proposé, ce qui peut améliorer notamment la préparation de ces derniers avant chaque intervention.

### 1.3 Questions de recherche

À ce jour, plusieurs écrits et recherches présentent des déterminants influençant le succès en matière de conciliation (Martínez-Pecino et al. 2008; Goldberg, 2005; Mareschal, 2005; Boileau et Lemelin, 2004; Katz et Kochan, 2000; Magnusen et Lim, 1994, Zubek et al., 1992; Karim et Dilts, 1990; Dilts et Karim, 1990; Kressel, Pruitt et al., 1989; Carnevale, Lim et McLaughlin, 1989, Hiltrop, 1989; Burrill et Hiltrop, 1988; Keller, 1988; Karim et Stone, 1986; Carveval et Pegnetter, 1985; Kolb, 1985, 1983; Kressel et Pruit, 1985; Karim et Pegnetter, 1983; Zirkel et Lutz, 1981; Kochan et Jick, 1978; Krislov, Mead et Goodman, 1975; Rehmus, 1965; Weschler, 1950), mais très peu de recensions de l'ensemble de ces déterminants et des principaux constats empiriques n'ont été faites ce qui ajoute à la pertinence de notre essai pour faire état de l'avancement de la recherche sur le sujet<sup>6</sup>. Il est donc très justifié de rassembler ces déterminants et les principaux constats empiriques s'y rapportant pour alimenter la littérature (Ross, 1991). Comme mentionné par Carnevale et Pegnetter (1985) et Karim et Pegnetter (1983), il est difficile pour les chercheurs d'obtenir des données directement des conciliateurs et des parties. Notre question de recherche est donc la suivante :

**Quels sont les déterminants influençant le succès en matière de conciliation lors de la négociation d'une convention collective?**

Cette première question de recherche nous amène à une deuxième question portant sur la définition d'un concept clé, soit la définition du concept de succès. La littérature consultée ne propose pas de définition précise du concept (Ross et Brossard, 1995). Un certain nombre

---

<sup>6</sup> Nous n'avons recensé que Keller (1988) qui a fait une revue des développements entourant les recherches sur la conciliation. Quoique très utile, sa revue a été faite il y a maintenant une vingtaine d'années et elle est limitée aux développements entourant une période donnée.

d'écrits ou de recherches<sup>7</sup> considèrent le succès ou non d'une intervention sur la seule mesure de la conclusion d'une entente quand pourtant, d'autres mesures du succès ont aussi été identifiées notamment par Poitras et Le Tareau (2009), Martínez-Pecino et al. (2008), Katz et Kochan (2000), Zubek et al. (1992), Carnevale, Lim et McLaughlin (1989), Burrell et Hiltrop (1988), Kressel et Pruitt (1985) et Kochan et Jick (1978)<sup>8</sup>. Il importe donc d'être en mesure de pouvoir conceptualiser le succès, autre élément central de notre objet de recherche. Notre deuxième question de recherche est donc la suivante :

**Comment se définit le concept du succès en matière de conciliation lors de la négociation d'une convention collective?**

Dans le cadre de cet essai, nous poussons plus loin cette compréhension en faisant état de l'avancement des connaissances. Nous utilisons à titre de point de départ les quatre grandes catégories de déterminants identifiées par Kochan et Jick (1978) : soit (1) les sources de l'impasse, (2) les facteurs situationnels, (3) les stratégies du conciliateur et (4) les caractéristiques du conciliateur. Ces catégories proviennent d'une recherche classique sur le sujet réalisée par Kochan et Jick (1978) dans le cadre d'un projet beaucoup plus large portant sur une théorie de l'impasse en négociation collective<sup>9</sup>. Cette dernière se démarque par la période d'où proviennent les données, soit deux rondes de négociations entre 1972 et 1976. Cette recherche est une référence pour de nombreux autres auteurs et sert de base pour des validations de plusieurs autres recherches. À ce jour, aucune autre grande catégorie de déterminants de succès n'a été identifiée, c'est donc dire la justesse des éléments de cette recherche faite il y a plus de trente (30) ans.

---

<sup>7</sup> Nous verrons lesdites études et recherches au chapitre 2.

<sup>8</sup> Voir le tableau synthèse 3 à la section 2.5.

<sup>9</sup> Selon cette théorie, qui a été développée et testée par Kochan et al. (1977), la négociation collective est influencée par des éléments économiques, politiques, légaux, structurels, organisationnels, interpersonnels et personnels.

## CHAPITRE 2 – LA CONCILIATION

---

### 2.1 La conciliation et sa place dans le système des relations industrielles

Tel que mentionné en introduction, l'intervention par voie de conciliation dans une négociation a notamment pour objectif de tenter de résoudre les conflits pouvant résulter de divergences d'intérêts entre les acteurs, ou à tout le moins, d'en minimiser les impacts. La conciliation, à titre de mécanisme de résolution des conflits, est donc dans le cadre plus large des relations industrielles, un mécanisme de régulation du conflit.

Parmi ceux-ci, il y a d'abord la négociation collective, par laquelle la « détermination conjointe des conditions de travail par les représentants des employeurs et des salariés implique à la fois une situation conflictuelle et de convergence d'intérêts [...] » (Hébert, 1992: 10). Puisque dès le départ, les parties sont à la base en conflit d'intérêts (Walton et McKersie, 1994), la négociation collective est un mécanisme de régulation du conflit. Richard (2006: 170) écrit même que c'est le « mode par excellence de gestion du conflits ». Il y a ensuite les mécanismes de résolution des conflits en soi, tels que la conciliation, la médiation et l'arbitrage de différends<sup>10</sup> et même, dans certains cas, le recours au Conseil des services essentiels dont l'intervention est nécessairement liée à une négociation. Dans les deux premiers cas, c'est un tiers neutre qui, par un ensemble d'actions vise à résoudre le conflit, alors que dans le troisième cas, c'est plutôt un tiers qui impose un règlement à un conflit. Puis, comme dernier mécanisme de régulation du conflit, il y a la grève ou le lockout. S'il n'y a toujours pas d'entente après la négociation et après l'intervention d'un tiers via l'un des mécanismes de résolution des conflits, celle-ci peut être obtenue par le rapport de force des parties, donc sous la forme d'une grève ou d'un lockout. Craig (1990: 11) écrit : « It is also

---

<sup>10</sup> Il peut aussi y avoir les autres variables comme la facilitation, la médiation-arbitrage et l'enquête industrielle.

important to recognize that a strike by workers is also an output of the system ». Il considère d'ailleurs dans son modèle « A Framework for Analyzing Industrial Relations System » (Craig, 1990) l'arrêt de travail comme un mécanisme de conversion. Katz et Kochan (2000: 193) vont aussi dans le même sens en écrivant : « [...] the *threat of strike* continues to play a key role in motivating the parties to move toward an agreement ». La grève et le lockout sont donc aussi considérés comme des mécanismes de régulation du conflit. Nous présentons, dans le tableau synthèse 1 ci-dessous, un résumé des différents mécanismes de régulation du conflit.

<b>Tableau synthèse 1</b> <b><u>Les mécanismes de régulation du conflit</u></b>
La négociation
<b>La conciliation</b>
La médiation
L'arbitrage de différends
Les services essentiels
La grève (ou le lockout)

## **2.2 Le cadre historico-légal**

L'intervention d'un tiers dans le processus de négociation, bien qu'existant partout dans le monde est, selon Brossard et Ross (1995) et Hébert (1992), une spécificité du système des relations industrielles québécois et canadien. Comme mécanisme institutionnel, il y a trois périodes historiques au Québec à la conciliation :

- la période de 1901 à 1944 : où le recours à la conciliation était purement facultatif;
- la période de 1944 à 1977 : où le recours à la conciliation était uniquement obligatoire;
- et la période de 1977 à aujourd'hui où le recours à la conciliation est facultatif<sup>11</sup>.

En 1900, le gouvernement fédéral adopte la *Loi sur la conciliation et l'arbitrage volontaire* (Rouillard, 1989). À l'époque, l'une des parties peut demander au Ministère du travail qu'un conciliateur soit nommé. L'année suivante, le gouvernement du Québec adopte aussi une *loi* semblable suite à plusieurs grèves sectorielles, notamment dans l'industrie de la chaussure. Elle se nomme la *Loi sur les différends ouvriers* et elle vise à régler les conflits à l'amiable en proposant la conciliation volontaire. Puis, en 1944, le gouvernement du Québec adopte la *Loi sur les relations ouvrières* qui prévoit le recours à la conciliation obligatoire. En vertu de cette loi, il ne peut y avoir acquisition du droit de grève s'il n'y a pas eu recours à la conciliation. En 1977, avec l'adoption du *Code du travail (L.R.Q., Chap. C-27)*, la conciliation devient facultative au Québec, rompant ainsi avec trente ans de régime obligatoire. Aujourd'hui, bien que les parties ne soient plus obligées de passer par la conciliation pour acquérir le droit grève ou de lockout, le passage à celle-ci demeure généralisé selon Brossard et Ross (1996). Ces derniers concluent d'ailleurs qu'avec l'adoption du *Code du travail (L.R.Q., Chap. C-27)*, les parties n'ont pas réellement changé leur comportement quant à la conciliation.

Au niveau du cadre légal, « la brièveté des dispositions va de pair avec la conception fondamentale de la conciliation, à savoir que le seul objectif poursuivi est de réaliser l'accord entre les parties » (Hébert 1992: 795). Tout ce qui touche les étapes du processus de

---

<sup>11</sup> Dans un cadre historique plus large du contexte législatif des relations industrielles, il y a plutôt quatre (4) périodes, soit :

- 1901 à 1944 : Les mécanismes de conciliation et d'arbitrage sont à titre purement facultatifs
- 1944 à 1964 : Les mécanismes de conciliation et d'arbitrage sont obligatoires
- 1964 à 1977 : Le mécanisme de conciliation est obligatoire et celui de l'arbitrage demeure facultatif
- 1977 à aujourd'hui : Les mécanismes de conciliation et d'arbitrage sont facultatifs (sauf certaines exceptions, notamment les pompiers et les policiers municipaux)

conciliation ainsi que les dimensions du travail de conciliateur n'ont d'ailleurs pas été prévu par le législateur (Richard, 2006). C'est aux articles 54 à 57 du *Code du travail (L.R.Q., Chap. C-27)* que nous retrouvons les dispositions sur la conciliation.

Tout d'abord, à toute phase des négociations, l'une ou l'autre des parties peut demander au ministre l'intervention d'un conciliateur (article 54 al.1). Cette demande doit aussi être transmise à l'autre partie à titre informatif (article 54 al. 2). Sur réception de la demande, le ministre nomme un conciliateur au dossier (article 54 al. 3). Dans certains cas, le ministre peut également décider d'office de nommer un conciliateur dans une négociation où il y a une impasse (article 55) sans demande, mais ce dernier ne prévaut rarement de cette possibilité (Richard, 2006; Hébert, 1992). Le *Code du travail (L.R.Q., Chap. C-27)* prévoit aussi comme pouvoir au conciliateur l'obligation pour les parties en cause d'assister à toute réunion convoquée par ce dernier (article 56). C'est d'ailleurs le seul pouvoir du conciliateur prévu dans le *Code du travail*. Pour le reste, le *Code* prévoit que le conciliateur doit faire un rapport au ministre à sa demande (article 57). Autrefois, un autre alinéa à l'article 57, mais ce dernier fut abrogé par le législateur très tôt après avoir été introduit en 1993. Cette disposition portait sur le principe de confidentialité que doit respecter le conciliateur (Painchaud, 1997). Bien que cette disposition ne soit plus dans le *Code du travail (L.R.Q., Chap. C-27)*, il n'en demeure pas moins que pour obtenir la confiance des parties, le conciliateur doit assurer la confidentialité des informations dont il dispose.

### 2.3 La conciliation vs la médiation : Les concepts

Il existe une certaine ambiguïté dans l'utilisation des termes « conciliation » et « médiation ». Dans la pratique, ces concepts sont souvent utilisés de manière interchangeable (Goldman et Rojot, 2003; Ross, 1991; Keller, 1988; Dunlop et Zack, 1997), c'est-à-dire qu'ils sont utilisés pour signifier la même chose (Robert's Dictionary of Industrial relations, 1993). Pour Hébert (1992), le concept de la médiation ne diffère en rien de celui de la conciliation. Selon lui, la différence est purement institutionnelle puisque sur le plan conceptuel, ces notions correspondent à la même réalité et poursuivent le même objectif. Bergeron et Paquet (2006) vont dans le même sens en écrivant : « l'intervention de conciliation et l'intervention de médiation sont *grosso modo* équivalentes, seul le contexte peut différer ». La différence est donc théorique (Hébert, 1992; Ross, 1991). Mais quelle est-elle?

Une revue de la littérature nous permet de constater, et ce, à maintes reprises, une distinction très générale au niveau du rôle, plus ou moins actif que joue le tiers neutre qu'il soit conciliateur ou médiateur (Le Flanchec et al., 2006; De Kovachich et al., 1997; Touzard, 1977). Goldman et Rojot (2003) remarquent que dans les pays où une distinction est faite en ce sens, elle demeure différente d'un pays à l'autre. À titre d'exemple, ils mentionnent l'Angleterre et le Japon, où la conciliation réfère seulement à un effort d'assister les parties au niveau de leur communication tandis que la médiation réfère plutôt en un effort additionnel pour la formulation de termes de règlements acceptables. Puis, ils mentionnent le Danemark où, à l'inverse, la conciliation est plutôt utilisée dans un rôle actif. Plus près de nous, au Canada, la conciliation joue sensiblement le même rôle au niveau provincial qu'au niveau fédéral. À la lecture des dispositions sur ces dernières, nous ne pouvons distinguer de différence quant au rôle. Pour ce qui est de la médiation, elle existe au niveau provincial pour

aider les municipalités et les syndicats de policiers et de pompiers à régler leurs différends avant l'arbitrage.

Au niveau fédéral, la médiation est plutôt une prérogative du ministre, c'est-à-dire que lorsqu'il le juge nécessaire, il peut nommer un médiateur pour intervenir dans une négociation. Nous croyons donc qu'il faille demeurer prudent quant à toute distinction basée sur le rôle. La littérature semble plutôt suggérer que la distinction se fait plutôt au niveau du cadre dans lequel la conciliation ou la médiation prend place. À ce titre, il y a lieu de considérer deux éléments, soit le moment où l'intervention prend place (Hébert, 1992) et le cadre législatif dans lequel elle [*la conciliation ou la médiation*] est prévue (Bergeron et Paquet 2006; Hébert, 1992). Si nous revenons à l'exemple du Canada discuté précédemment, une distinction sur le moment où l'intervention prend place et le cadre législatif dans lequel elle est prévue saute aux yeux, et plusieurs des exemples présentés par Goldman et Rojot (2003) renvoient aussi à ces deux éléments. Il se peut donc que dans certains pays, une différence soit faite, mais cela confirme, sur la base des exemples mentionnés précédemment, que cette dernière est théorique et qu'elle se fait, peu importe le pays, selon les deux éléments que nous retenons ci-dessus.

À la lumière de cette précision, nous utilisons le concept de la « conciliation » puisque c'est celui que nous retrouvons dans le cadre législatif québécois en matière de rapports collectifs de travail<sup>12</sup>. Pour ce qui est de la définition de la conciliation, la constitution du tableau synthèse des définitions à l'Annexe 1 du présent essai nous a permis de constater qu'il en existe un très grand nombre. Cette recension n'est d'ailleurs pas exhaustive. Il est d'ailleurs

---

<sup>12</sup> À noter que Richard (2006) et Hébert (1992) utilisent aussi le terme conciliation comme incluant le terme médiation. Les recherches anglo-saxonne et américaine de notre bibliographie utilisent surtout le concept de « médiation » alors que les recherches québécoises utilisent plutôt le terme de « conciliation ». Il faut donc tenir compte de ce qui précède si le lecteur pousse plus loin sa réflexion à partir de la bibliographie de cet essai.

intéressant de constater la pluralité de définitions, que ce soit dans le cas de la conciliation ou de la médiation.

#### 2.4 La nature du processus

Ce n'est pas d'hier qu'existe l'intervention d'un tiers, notamment par la conciliation, dans les relations industrielles. Les parties ont généralement recours à la conciliation lorsqu'ils ont essayé toutes les autres options sans avoir progressé, lorsque la méfiance est élevée, lorsqu'aucune des parties ne peut agir sans que l'autre n'interprète mal ses actions (Lewicki et al., 2006) ou, bien que ce ne soit plus obligatoire, avant de recourir à la grève ou au lock-out. Sur ce point, Hébert (1992) croit d'ailleurs qu'il peut être mal vu de faire la grève ou de déclarer un lock-out sans avoir eu recours à la conciliation au préalable. Le conciliateur est un employé de l'État, qui relève du Ministère du travail. Il est neutre dans le conflit qui oppose les parties. Sa présence n'a pas à faire l'objet d'entente entre les parties. Elle peut donc avoir fait l'objet d'une demande écrite que par l'une des deux parties. Le Ministère du travail peut aussi nommer, sans qu'il y ait une demande en ce sens, un conciliateur dans certaines situations particulières, notamment celles dont le conflit en cours risque d'avoir un impact sur la population.

Pour amener les parties à s'entendre, le conciliateur peut choisir diverses stratégies et tactiques inhérentes à celles-ci. Il y a plusieurs façons de regrouper ces dernières. Par exemple, Kolb (1989; 1983) regroupe les actions prises par le conciliateur, sous l'« orchestrator » et le « deal-maker ». Dans le premier rôle, le conciliateur orchestre son intervention de manière à ce que les parties elles-mêmes soient responsables de dégager une zone de règlement<sup>13</sup>. Il peut planifier des rencontres conjointes (Kolb, 1989), gagner leur

---

<sup>13</sup> Zone à l'intérieur de laquelle se rencontrent les positions des parties.

confiance (Moore, 1996; Hébert, 1992) et rétablir la communication (Lewicki et al.; 2006, Zack, 1997; Hébert, 1992; Wall et Blum, 1991; Dunlop, 1984). Dans le deuxième rôle, le conciliateur tente de développer la zone de règlement. Il peut aussi gagner leur confiance (Moore, 1996; Hébert, 1992), identifier (avec l'aide de négociateur) les enjeux clés (Kolb, 1989) et tracer le terrain d'une entente ou encore dégager la « zone de règlement » (Hébert, 1992). Il peut aussi aider une des parties ou simplement un individu à se « sauver la face » Dilts et Karim (1990). Plus précisément, il peut aider une partie, ou un individu, à accepter quelque chose sans laisser la perception qu'elle a dû reculer ou changer de position. Autrement dit, sans avoir à subir une certaine forme d'humiliation devant la partie adverse. Un autre regroupement est celui repris de Kressel (1989) dans lequel le conciliateur peut adopter trois (3) stratégies : directive, réflexive et non-directive. Dans le premier cas, le conciliateur s'implique activement dans les discussions pour proposer des pistes de solutions. Dans le deuxième cas, le conciliateur prépare le terrain pour d'éventuelles solutions venant des parties et dans le troisième cas, le conciliateur va prendre part le moins possible aux discussions.

À ce sujet, certains conciliateurs font beaucoup plus que d'autres lors de leur intervention (Dunlop, 1984) et deux approches ressortent de la littérature, soit l'approche « accommodative » et l'approche « normative » (Hébert, 1992; Ross, 1991). Dans la première approche, le conciliateur ne se soucie pas du contenu de l'entente, il vise seulement à amener les parties à une entente. Dans la deuxième approche, il considère le contenu comme une variable à l'entente, la fin ne justifie pas les moyens. Dans le concret, l'opérationnalisation de la stratégie retenue se fait par un ensemble d'actions. Ces dernières deviennent donc des tactiques. Le conciliateur peut rencontrer les parties simultanément ou séparément (Hébert, 1992; Ross, 1991), exprimer son opinion sur l'un ou l'autre des points en litiges, poser des

questions pour faire comprendre la situation de l'autre, écouter, laisser les parties se défouler (Hébert, 1992) et recueillir le plus d'informations possible sur la nature du conflit (Kolb, 1983). Les discussions peuvent aussi être orientées sur l'ensemble des enjeux ou simplement être restreintes à traiter des enjeux un par un. De plus, le conciliateur mise aussi sur des caractéristiques personnelles qui lui sont propres. Nous le verrons en détails dans une section du prochain chapitre, il peut aussi adopter des comportements particuliers selon les acteurs et/ou selon ses interventions (Kolb, 1983).

### 2.5 Le succès : le concept en matière de conciliation

Puisque le succès est à la base de notre question de recherche, il est important de le définir. La littérature sur la conciliation ne propose pas de définition précise quant au succès d'une conciliation ou quant aux objectifs de celle-ci (Ross et Brossard, 1995). Il est toutefois postulé dans la littérature que le succès en matière de conciliation repose généralement sur le fait que les parties en arrivent à une entente. Un grand nombre d'écrits ou de recherches faits sur le sujet considèrent d'ailleurs le succès d'une conciliation sur cette seule mesure. À titre d'exemple, dans une recherche relativement récente sur les déterminants influençant le succès en matière de conciliation, Mareschal (2005) définit le succès par les conciliations où les parties en sont arrivées à une entente. Il mentionne d'ailleurs définir le succès ainsi faute de définition précise. Cette unique mesure définissait l'objectif de la conciliation pour Krysllov, Mead et Goldman (1975) aussi loin que dans les années soixante-dix. Pour bien saisir l'éventail de définitions existantes, nous avons constitué le tableau synthèse 2 ci-dessous. Bien qu'il nous permette de constater à une pluralité de définition, il nous permet d'ores et déjà de faire ressortir certaines dimensions du succès, notamment au niveau de la conclusion d'une entente et de la dynamique des échanges entre les parties.

<b>Tableau synthèse 2</b>	
<b><u>Les mesures du succès ou les objectifs de la conciliation</u></b>	
<b>Auteurs</b>	<b>Mesures du succès ou objectifs identifiés</b>
Poitras et Le Tareau (2009)	<p>« In general, success is often measured solely on the basis of the agreement reached between the two parties. Therefore, a signed agreement is synonymous with 'successful' mediation and mediations that did not lead to an agreement are seen as 'failures'. » (p. 364)</p> <p>« Comparison of these five studies allows us to boil down five core dimensions for assessing the qualitative aspect of mediation. These dimension are: mediator's usefulness, procedural justice, satisfaction with the agreement, confidence in agreement, and reconciliation between parties.» (p. 367)</p>
Martinez-Pecino et al. (2008)	« As a criteria variable we analyzed effectiveness of mediation considering the General settlement outcome proposed by Lim et Carneval (1990). This indicator represents general aspects of settlement, especially one that is mutually beneficial and lasting and contains nothing ambiguous. » (p. 487)
Richard (2006)	« dont la fonction est d'aider les parties concernées à trouver un terrain d'entente mutuellement satisfaisant. » (p. 173)
Golberg (2005)	« [...] success in bringing disputing parties to a resolution of their dispute [...] » (p.1)
Mareschal (2005)	« For purposes of analysis, a precise definition of success was desired. Thus, in this study, success was defined as mediation cases in which the parties reached agreement. » (p. 510)
Boileau et Lemelin (2004)	« L'objectif de notre recherche était d'apporter un regard nouveau sur les facteurs permettant à une médiation d'atteindre sa finalité qu'est la conclusion d'un accord satisfaisant pour toutes les parties.» (p. 66)
Mareschal (2003)	« More precisely, they pursue twin goals of reaching an agreement that serves the mutual interest of the parties and improving the parties' relationship. » (p. 431)

<b>Tableau synthèse 2 (suite)</b>	
<u>Les mesures du succès ou les objectifs de la conciliation</u>	
<b>Auteurs</b>	<b>Mesures du succès ou objectifs identifiés</b>
Katz et Kochan (2000)	<p>« The ultimate objective of a mediator is to help the bargaining parties reach a settlement. Yet, there is more to mediation than the final step that settles the contract. [...] Mediation follows a continuously narrowing course as the mediator seeks to whittle away at the various issues in the dispute. Progress toward settlement is possible without necessarily completely resolving any of the issues. » (p. 214)</p> <p>« Mediation is also a device designed to help the parties 'come clean without prejudice' – that is, to explore informally or off the record what would happen if they went to move away from their bottom-line positions. [...] The mediator also tried to prevent the parties from holding back on concessions they would be willing to make to avoid a strike. » (p. 215)</p>
Brossard et Ross (1996)	« [...] l'efficacité de la conciliation a été mesurée à l'aide du critère principal de la conclusion d'une entente, nuancé par celui de la prévention d'un conflit ouvert. » (p. 629)
Hébert (1992)	« La conciliation consiste dans l'intervention d'une tierce personne, qui n'a d'autre objectif que de mettre les parties d'accord, quels que soient les termes de leur entente. » (p. 786)
Zubek et al. (1992)	« The main goal of most mediators is to reach agreement. Another important goal is to achieve a 'win-win' solution that mutually satisfies the most important interest of both parties and leave the parties feeling satisfied with the agreement and the way mediation was conducted. » (p. 547)
Leap (1991)	« The key objective of a private-sector mediation is to encourage union and management negotiators to reach an agreement with little assistance as possible from mediator. » (p. 330)
Dilts et Karim (1990)	« This study utilizes discriminant analysis to determine if the characteristics of mediators and the strategies they employ predict the success of mediation in resolving impasses [...]. » (p. 22)
Karim et Dilts (1990)	« The Iowa Public Employment Relations Board case records were the sources of data concerning case settlement. » (p. 134)
Hiltrop (1989)	« The dependent variable in this analysis was settlement (versus nonsettlement by mediation. » (p. 251)
Carneval, Lim et McLaughlin (1989)	« The first factor, general settlement, represented general aspects such as reaching settlement, especially one that was mutually beneficial, lasting and unambiguous. The second factor, mediator outcomes, reflected outcomes relevant to the mediator, such as feelings of trust toward the mediator, satisfaction of the mediator's needs, and the parties' satisfaction with mediation. The third factor, improved relationship, involved an improved relationship and better communication between the parties. » (p. 226)

<b>Tableau synthèse 2 (suite)</b>	
<u>Les mesures du succès ou les objectifs de la conciliation</u>	
<b>Auteurs</b>	<b>Mesures du succès ou objectifs identifiés</b>
Burrel et Hiltrop (1988)	« [...] settlement rate alone is a less satisfactory measure of success, since the figure gives no indication of the quality of the agreement reached during conciliation. Furthermore we cannot be sure whether satisfactory relations would have been resumed sooner or later in the absence of the conciliator's intervention. Use of the term 'success' must therefore imply both a judgement on the contribution of the conciliation to the settlement of the dispute and a judgement on the quality of any agreement reached. » (p. 52)
Keller (1988)	« The primary goal of a mediator is the agreement on a new contract and avoidance of industrial action (maintenance or re-establishment of industrial peace. » (p. 437)
Karim et Stone (1986)	« [...] that most accurately predict the dependent measure – whether or not the respondent's last mediation case was settled. » (p. 313)
Carnevale et Pegnetter (1985)	« Twenty (63%) of the cases were settled during the mediation phase of the impasse procedure. » (p. 70)
Kolb (1985)	« From the instrumental perspective, actions taken by the mediator are understood in terms of their immediate goal – a settlement. » (p. 12)
Karim et Pegnetter (1983)	« The dependant variables used in the study were settlement and non settlement. If the dispute was finalized in mediation, it was considered settled; if the bargaining impasse continued the dispute beyond mediation, a nonsettlement was recorded. » (p. 107)
Kolb (1983)	« It start with the assumption that the goal of the mediator is to get a settlement. » (p. 249)
Brookmire et Sistrunk (1980)	« [...] and informed them that agreement must be reached on all three issues to settle a contract [...]. » (p. 315)
Kochan et Jick (1978)	<p>« The primary objective of mediation is to get the parties to reach an agreement. Therefore, the ultimate criterion of effectiveness or success of mediation is whether or not the intervention achieves this goal. » (p. 211)</p> <p>« Mediation is also a continuous narrowing process in which the parties start with a large number of unresolved issues and narrow them down until none are left unresolved and the total agreement is reached. Consequently, an additional measure of mediation effectiveness is the proportion of issues that are resolved during the mediation process. » (p. 211)</p> <p>« it is also possible to make progress in bringing a dispute closer to an ultimate settlement even though no issues are resolved. [...] Consequently, another partial measure of effectiveness in mediation is the degree of movement (again either tacit or actual) toward agreement by the parties during the mediation intervention. » (p. 212)</p> <p>«Thus our final measure of mediation effectiveness is the extent to which the parties held back concessions in anticipating of going to the next stage [...]. » (p. 212)</p>
Kryslov, Mead et Goldman (1975)	« This intervention by a neutral party [...] is intended to achieve an agreement between the parties [...]. » (p. 1)

D'autres mesures du succès ont aussi été identifiées et ce, dès 1978 par Kochan et Jick. Il est donc surprenant qu'autant d'écrits et de recherches définissent le succès par la seule mesure de la conclusion d'une entente. Pour Kochan et Jick (1978), l'objectif premier est, tel que mentionné ci-dessus, d'amener les parties à une entente. Une des mesures du succès est donc si oui ou non l'intervention a permis aux parties d'en arriver à une entente. Mais ces auteurs ont aussi identifié trois autres mesures. La conciliation est pour eux un processus par lequel les parties partent avec un grand nombre d'enjeux à résoudre et terminent avec quelques enjeux non résolus, si ce n'est de la résolution complète de tous les enjeux de départ. Cette deuxième mesure du succès identifiée par Kochan et Jick (1978) est donc *la proportion d'enjeux réglés pendant la conciliation*. Il est aussi possible que le passage du conciliateur ne mène pas une entente sur un ou plusieurs enjeux à court terme, mais que ce dernier permette de dégager une zone de règlement sur laquelle les parties baseront leurs discussions futures pour éventuellement en arriver à une entente par voie de négociation. Cette troisième mesure du succès identifiée par Kochan et Jick (1978) est donc *une mesure subjective du mouvement des positions*. Puis, lors de la phase finale de négociation, il arrive que le négociateur doivent rapprocher les parties au maximum pour dégager une zone de règlement. L'objectif est donc de faire en sorte qu'aucune partie ne retienne des concessions qu'elle est de toute façon prête à faire. Cette quatrième mesure du succès identifiée par Kochan et Jick (1978) est donc *une mesure subjective sur le fait de retenir des concessions*. Ces quatre mesures du succès sont d'ailleurs reprises en 2000 par Katz et Kochan.

D'autres auteurs ont aussi identifié des mesures du succès en matière de conciliation. Burrell et Hiltrop (1988) affirment aussi que le succès ne peut se définir sur le simple fait de la conclusion d'une entente. Ils identifient *la contribution de la conciliation à l'entente et la qualité de l'entente* comme deux mesures du succès. De leur côté, Carnevale, Lim et

McLaughlin (1989) identifient trois grandes dimensions du succès, qu'ils nomment plutôt «facteurs principaux d'analyse du résultat». Ces dernières sont *la conclusion générale d'une entente, l'utilité générale du conciliateur* [notre traduction] et *l'amélioration générale de la relation entre les parties* [notre traduction]. À l'intérieur de chaque dimension se trouvent des mesures du succès. À la lumière des résultats de leur recherche, ils constatent que *la satisfaction vis-à-vis l'entente, la proportion d'enjeux réglés pendant la conciliation, la conclusion d'une entente, la mesure subjective du mouvement des positions et l'amélioration de la dynamique relationnelle entre les parties* sont les mesures du succès les plus importantes identifiées par les médiateurs. Puis, Zubek et al. (1992) reprennent *la satisfaction vis-à-vis l'entente comme une mesure*, laquelle est aussi reprise par Martínez-Pecino et al. (2008) et Boileau et Lemelin (2004). Zubek et al. (1992) identifient aussi *la satisfaction immédiate avec la conduite du processus de la conciliation* [notre traduction] comme une autre mesure. De leur côté, Martínez-Pecino et al. (2008) identifient aussi *la confiance envers l'entente* comme mesure du succès. Finalement, et très récemment, Poitras et Le Tareau (2009) ont présenté un modèle d'évaluation destiné au succès en matière de conciliation. Ce modèle comporte cinq mesures, soit *l'utilité du conciliateur, l'équité procédurale, la satisfaction vis-à-vis l'entente, la confiance envers l'entente et la réconciliation des parties* [notre traduction]. Pour constituer ce modèle, Poitras et Le Tareau (2009) se sont inspirés de plusieurs écrits et recherches, mais, plus particulièrement dans l'identification de ces mesures, des écrits et des recherches de Kressel, Pruitt et al. (1989), de Pruitt et al. (1990), de Lim et Carnevale (1990), de Wall et Lynn (1993) et de Hollet et al. (2002). Pour mieux faire ressortir ces mesures de succès, nous avons constitué le tableau synthèse 3 ci-dessous. Nous y avons aussi inscrit les auteurs qui les ont identifiées. La simple conclusion d'une entente est pour l'instant exclue.

Tableau synthèse 3

## Les mesures du succès en matière de conciliation autre que l'unique conclusion d'une entente

Dimensions du succès	Mesures du succès en matière de conciliation	Auteurs								
		Poitras et Le Tareau (2009)	Martínez-Pecino et al. (2008)	Katz et Kochan (2000)	Zubek et al. (1992)	Carneval, Lim et McLaughlin (1989)	Burrell et Hiltrop (1988)	Kressel et Pruitt (1985)	Kochan et Jick (1978)	
La conclusion générale d'une entente						✓		✓		
	La satisfaction vis-à-vis l'entente	✓	✓		✓	✓				
	La satisfaction avec la conduite de la conciliation	✓			✓			✓		
	La qualité de l'entente						✓			
	L'équité procédurale	✓								
	La confiance envers l'entente	✓	✓					✓		
	La proportion d'enjeux réglés pendant la conciliation			✓		✓			✓	
L'utilité générale						✓				
	Une mesure subjective du mouvement des positions			✓		✓		✓	✓	
	Une mesure subjective sur le fait de retenir des concessions			✓					✓	
	La contribution du conciliateur à l'entente						✓			
L'amélioration de la relation entre les parties		✓				✓		✓		
Légende :		✓ : mesure identifiée par le ou les auteurs								

## CHAPITRE 3 – L'ÉTAT DES CONSTATS THÉORIQUES ET EMPIRIQUES SUR LES DÉTERMINANTS INFLUENÇANT LE SUCCÈS

---

Les cinq prochaines sections du présent chapitre font état des déterminants identifiés à ce jour comme influençant le succès en matière de conciliation. La recension que nous avons effectuée nous a permis d'établir une typologie de ces derniers. Pour articuler celle-ci, nous utilisons comme point de départ les catégories de déterminants identifiées par Kochan et Jick (1978) pour les raisons évoquées au chapitre 1 du présent essai. À titre de rappel, ces catégories sont : les sources de l'impasse, les facteurs situationnels, les stratégies du conciliateur et les caractéristiques du conciliateur. Nous regroupons donc, sous chacune de ces catégories, les déterminants identifiés.

### 3.1 La recension des déterminants

La figure 1 ci-dessous constitue donc cette typologie. Elle reflète l'état de l'avancement des connaissances sur les déterminants susceptibles d'influencer le succès en matière de conciliation. L'utilisation du terme « susceptible » n'est pas faite au hasard, car à ce stade de notre essai, la constitution de cette typologie repose sur une recension sans égard aux constats, théoriques ou empiriques, réalisés à ce jour.

Dans les sections suivantes, nous présentons les principaux constats, lorsque constats il y a, sur ces déterminants. Le tout nous permettra après analyse, de déboucher sur un modèle conceptuel regroupant l'ensemble des déterminants ayant une influence sur le succès en matière de conciliation lors du processus de négociation collective au chapitre 4 de cet essai. La figure 1 ci-dessous présente donc l'ensemble des catégories et déterminants recensés lors de notre revue de littérature.

Figure 1

Typologie des déterminants susceptibles d'influencer le succès en matière de conciliation lors de la négociation collective

**Les sources de l'impasse**

*L'intensité de l'impasse*

*Le type d'impasse*

- L'incapacité de payer de l'employeur
- L'érosion des conditions des employés
- La tendance à la rupture de la relation
- Le manque de leadership
- L'autorité inadéquate du négociateur
- L'existence d'un conflit à l'intérieur d'une ou des parties
- Le degré d'hostilité entre les parties
- L'absence de confiance entre les parties ou l'absence de confiance envers le négociateur
- Les compétences et l'expérience inadéquates du négociateur
- L'enjeu de « principe » ou l'enjeu majeur non résolu
- La demande irréaliste
- Le manque de préparation
- Le retrait des positions initiales
- L'intransigeance d'une personne présente
- Le désir de contrôle absolu sur la procédure
- La rupture de la tendance à la comparaison
- L'absence de motivation des parties à régler
- La multiplication des enjeux autour de la table
- Le « zèle » d'une partie par rapport à une position ou par rapport à une comparaison
- *Le manque de réceptivité à l'égard de la conciliation\**
- *Le manque de confiance envers le conciliateur\**

**Les facteurs situationnels**

*L'étape subséquente*

*La source de la demande*

*L'entrée en scène*

**Les stratégies du conciliateur**

*Obtenir la confiance*

*Créer des liens*

*Diagnostiquer*

- Rencontrer chaque partie en privé ou conjointement
- Rassembler de l'information sur les priorités
- Prioriser les enjeux
- Clarifier les besoins
- Poser des questions

*Atténuer les tensions*

- Permettre aux parties de s'exprimer
- Contrôler l'expression de l'hostilité

*L'appariement de la stratégie et de l'impasse*

*L'appariement de la stratégie et du style*

Figure 1 (suite)

Typologie des déterminants susceptibles d'influencer le succès en matière de conciliation lors de négociation collective

L'agressivité de la stratégie à adopter

- Exercer une pression plus grande
- Laisser les parties dégager une zone de règlement

Le mouvement des positions

- Être la courroie de transmission
- Faciliter la communication
- Argumenter les positions
- Identifier comment une demande diverge des façons de faire habituelles
- Donner une opinion ou une lecture sur si une demande est raisonnable ou atteignable
- Rapprocher l'écart et précipiter l'entente
- Faire des recommandations sur la façon dont une demande peut être reformulée
- Faire part de ce qui est irréaliste
- Discuter de d'autres ententes
- Faciliter l'exploration de solutions alternatives
- Suggérer des compromis
- Suggérer une zone de règlement
- Essayer de changer les attentes des parties/proposer une revue des demandes
- Aider les parties à gérer les difficultés reliées aux mandants
- Calculer les coûts d'une demande particulière
- Calculer les coûts de la continuation de l'impasse
- Prendre la responsabilité des concessions d'une partie

La procédure

- Structurer le format des rencontres ainsi que leur fréquence
- Simplifier l'agenda
- Se concentrer seulement sur les enjeux
- Débiter par les enjeux simples
- Développer une base de travail
- Demander fréquemment des caucus
- Discuter uniquement des enjeux lors des caucus
- Garder les parties à la table
- Contrôler le temps
- « Parler leur langage »
- Utiliser l'humour
- Éduquer les parties sur les processus de négociation et de conciliation
- Proposer des stratégies de concessions
- Aider une personne ou une équipe de négociation « à se sauver la face »
- Faire des suggestions qui aident à sauver les apparences d'une défaite d'une des parties
- Éviter de prendre parti
- Témoigner de l'honnêteté
- Rappeler l'étape subséquente
- Mentionner que la meilleure entente est celle que les parties négocient elles-mêmes
- Utiliser le délai limite
- Exprimer sa satisfaction face au progrès
- Exprimer son mécontentement face à l'avancement des négociations
- Menacer de se retirer
- Aider les parties à analyser les pour et les contre de diverses solutions
- Transposer une entente de principe en une entente réelle
- La nomination d'office par l'État

Figure 1 (suite)

Typologie des déterminants susceptibles d'influencer le succès en matière de conciliation lors de négociation collective

**Les caractéristiques du conciliateur**

- L'entrée dans la profession
- L'éducation
- La situation financière
- L'occupation (à temps plein ou *ad hoc*)
- L'expérience
- Les allégeances politiques
- Les croyances religieuses
- L'intelligence
- La personnalité
- L'impartialité
- Les connaissances et l'expertise en relations de travail
- La persuasion
- La facilité à comprendre les parties
- La persistance
- Les habiletés à maintenir l'ordre
- La créativité
- La patience
- Le sens de l'humour
- Les habiletés politiques
- Le sens de la répartition
- La capacité de s'effacer et de ne pas obstruer
- Les habiletés à comprendre les dynamiques relationnelles
- L'empathie
- La sincérité
- La discrétion
- L'acceptation comme un tiers neutre
- Les habiletés à parler le langage des parties
- « Être vendeur »
- L'originalité
- La crédibilité
- L'expertise
- Les capacités de « mettre la table »
- La capacité de maintenir des rapports avec les autres
- L'habileté d'en arriver à une certaine proximité avec les parties
- La légitimité
- L'habileté de souligner l'avancement
- L'habileté de laisser échapper ce qui se passe ailleurs
- La facilité de communiquer et de stimuler la discussion
- Le contrôle de soi

### 3.2 Les sources de l'impasse

Pour ce qui est des sources de l'impasse, celles-ci ont été établies comme catégorie par Kochan et Jick (1978) à la suite d'un projet de recherche plus large portant sur une théorie de l'impasse en négociation collective<sup>14</sup>. Il se dégage de la littérature deux déterminants dans cette catégorie soit, *l'intensité de l'impasse* et *le type d'impasse*. *L'intensité de l'impasse*, identifiée par Kochan et Jick (1978) renvoie à la multiplication des sources afférentes. Ces derniers (1978: 213) résument le postulat à la base de ce déterminant ainsi:

« [...] *the larger the number of these different sources of impasse that are present in a dispute and the greater their magnitude or severity, the less effective the mediation process will be.* » (Kochan et Jick, 1978: 213).

Leur hypothèse est donc que l'influence de *l'intensité de l'impasse* sur le succès en matière de conciliation est négative. Autrement dit, plus il y a de sources différentes d'impasses entre deux parties, moins la conciliation a de probabilités de succès.

L'autre déterminant identifié, *le type d'impasse* (Karim et Dilts, 1990; Carnevale, Lim et McLaughlin, 1989; Hiltrop, 1989; Karim et Stone, 1986; Kochan et Jick, 1978) renvoie aux sources mêmes qui lui donnent naissance. Ce déterminant se base sur le postulat que la conciliation a plus de succès à résoudre certains types d'impasses selon leur provenance. Kochan et Jick (1978) reprennent la théorie de l'impasse en négociation collective<sup>15</sup> de Kochan et al (1977) qui comprend une typologie de ses sources. Cette dernière est reproduite dans son intégralité à l'annexe 2. Carnevale, Lim et McLaughlin (1989) parlent aussi des

---

<sup>14</sup> Selon cette théorie, qui a été développée et testée par Kochan et al. (1977), la négociation collective est influencée par des éléments économiques, politiques, légaux, structurels, organisationnels, interpersonnels et personnels.

<sup>15</sup> *Ibid 14*

sources de l'impasse comme un déterminant influençant le succès, mais dans une typologie qui leur est propre, également reproduite dans son intégralité à l'annexe 3. Plusieurs sources identifiées dans ces deux typologies sont semblables. C'est donc principalement à partir de ces deux typologies que nous avons recensé les sources de ce déterminant, sans toutefois mettre de côté ce que nous avons recensé dans d'autres écrits ou recherches.

Sans l'avoir inscrit explicitement dans la figure 1 ci-dessus, les sources recensées ont été regroupées. Nous retenons, puisque c'est le regroupement le plus utilisé (Karim et Dilts, 1990; Karim et Stone, 1986; Carnevale et Pegnetter, 1985; Kochan et Jick, 1978) dans la littérature, celui de Kochan et Jick (1978). Ce dernier regroupement permet de caractériser en huit grandes familles *les sources de l'impasse*, ce qui revient aussi à caractériser le type d'impasse. Les sources (ou les types) sont caractérisées comme celles à caractère économique, à caractère relationnel, à caractère organisationnel, à caractère interpersonnel, à caractère personnel, à caractère comportemental et « sur la base de la nature de l'enjeu » [notre traduction], notamment l'enjeu de « principe ».

D'abord, deux sources à caractère économique sont identifiées par Kochan et Jick (1978), soit l'incapacité de payer de l'employeur, aussi identifiée par Karim et Dilts (1990) et Karim et Stone (1986), et l'érosion des conditions des employés. Dans le cas de la première source, un type d'impasse résultant de l'incapacité de payer de l'employeur lui laisse très peu de marge de manœuvre pour modifier ses positions en vue de dégager une zone de règlement, ce qui limite les interventions possibles du conciliateur (Katz et Kochan, 2000; Craig, 1990). Dans le cas de la deuxième source, soit un type d'impasse résultant de l'érosion des conditions des employés, les syndicats risquent de s'opposer à toute stagnation ou diminution de leurs conditions. Nous sommes donc portés à penser qu'ils refuseraient toute diminution de

conditions qu'ils ont obtenues de négociations antérieures, ce qui limiterait encore une fois les interventions du conciliateur.

Ensuite, une source à caractère relationnel et trois sources à caractère organisationnel sont identifiées dans la littérature. Kochan et Jick (1978) identifient comme source à caractère relationnel la tendance à la rupture de la relation [notre traduction] et comme sources à caractère organisationnel l'autorité inadéquate du négociateur et l'existence d'un conflit à l'intérieur d'une ou des parties. Dans le cas de cette dernière source, aussi appelée la négociation intra-organisationnelle par Walton et McKersie (1991) et reprise par Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), c'est une source de type d'impasse majeure selon Karim et Stone (1986). Le postulat à la base de cette source est que l'intervention du conciliateur est difficile dans ce cas puisqu'il faut d'abord que la partie en cause, c'est-à-dire celle où un conflit existe entre ces acteurs à l'interne, règle son conflit interne. Les probabilités de succès de la conciliation sont donc minces (Katz et Kochan, 2000; Pruitt, 1981). Carnevale, Lim et McLaughlin (1989) et Carnevale et Peggnetter (1985) identifient aussi une troisième source à caractère organisationnel, soit le manque de leadership.

Puis, comme sources à caractère interpersonnel, Carnevale, Lim et McLaughlin (1989) identifient l'absence de confiance entre les parties et l'absence de confiance envers le négociateur. Carnevale et Peggnetter (1985) et Kochan et Jick (1978) ajoutent le degré d'hostilité entre les parties. Dans le cas de cette dernière source, qui s'apparente à ce que Walton et McKersie (1991) appellent la structuration des attitudes, il est postulé que l'existence d'hostilité entre les parties réduit les probabilités de succès d'une intervention par voie de conciliation (Katz et Kochan, 2000; Kressel et Pruitt, 1985). Et le même postulat existe pour ce qui est de la première source, soit l'absence de confiance entre les parties. Carnevale, Lim et McLaughlin (1989) identifient aussi comme source à caractère personnel,

dans une seule et même source, les compétences et l'expérience du négociateur, source aussi identifiée par Kochan et Jick (1978). Le postulat à la base de cette source est à l'effet que l'intervention d'un conciliateur peut généralement avoir un effet positif sur l'impasse (Katz et Kochan, 1978; Craig, 1990). Ce dernier peut prendre un certain nombre d'actions dont celle d'outiller le ou les négociateurs.

Carnevale, Lim et McLaughlin (1989) identifient comme source sur la base de la nature de l'enjeu, l'enjeu de « principe », tout comme Kochan et Jick (1978), et l'enjeu majeur non résolu. Simkin (1971) considère aussi ces deux sources. Sur ces sources, il ne se dégage pas de la littérature de postulat qui fasse l'unanimité. Certains comme Craig (1990) et Hiltrop (1989) proposent que la conciliation puisse avoir un effet positif sur le succès alors que d'autres comme Karim et Dilts (1990) proposent que la conciliation ne puisse avoir d'effet réel.

Enfin, plusieurs sources à caractère comportemental sont identifiées par Carnevale, Lim et McLaughlin (1989), notamment la demande irréaliste, l'absence de motivation des parties à régler, le « zèle » d'une partie par rapport à une position ou par rapport à une comparaison [notre traduction], aussi identifiée par Kochan et Jick (1978), ainsi que le manque de préparation, le retrait des positions initiales [notre traduction], le désir de contrôle absolu sur la procédure, la tendance à la comparaison [notre traduction], la multiplication des enjeux autour de la table et l'intransigeance d'une personne présente. Ces deux dernières sources ont aussi été identifiées par Carnevale et Peggnetter (1985). Pour ce qui est de l'impasse dont la source est la demande irréaliste, elle devrait, selon Pruitt (1981) se résoudre avec succès par voie de conciliation contrairement à l'impasse dont la source est le « zèle » d'une partie par rapport à une position. Dans le cas de l'absence de motivation des parties à régler, Carnevale

et Pruitt (1992) postulent que pour qu'une conciliation soit un succès, il faut que les parties soient vraiment motivées à régler.

Nous avons aussi recensé deux sources plus difficiles à caractériser dans le regroupement de Kochan et Jick (1978), également identifiées parmi les sources potentielles d'impasse. Il s'agit du manque de réceptivité à l'égard de la conciliation et le manque de confiance envers le conciliateur (Carnevale, Lim et McLaughlin, 1989; Carnevale et Peggnetter, 1985). La particularité de ces deux sources vient du fait qu'elles ne sont pas les sources d'une impasse dans la négociation directe. Toutefois, elles peuvent, une fois la conciliation débutée, amener un nouveau type d'impasse ou amplifier l'impasse existante. Carnevale, Lim et McLaughlin (1989) mentionnent que de telles sources peuvent provenir d'expériences du passé avec la conciliation ou avec un conciliateur en particulier.

### 3.2.1 Les principaux constats empiriques

Kochan et Jick (1978) ont réalisé une recherche à l'aide d'entrevues semi-structurées auprès de négociateurs patronaux et syndicaux ainsi qu'auprès de conciliateurs impliqués dans deux rondes de négociations du secteur public de l'État de New York. Ils émettent deux hypothèses générales, la première à l'effet que *l'intensité de l'impasse* a une corrélation négative avec le succès en matière de conciliation, et la deuxième, à l'effet que la conciliation a plus de succès à résoudre certains *types d'impasses* (ou à composer avec certains types plutôt que d'autres). Dans les deux cas, les résultats confirment leurs hypothèses. D'une part, leurs résultats démontrent effectivement une corrélation négative lorsqu'il y a multiplication des sources de l'impasse dans la majorité des cas. D'autre part, leurs résultats démontrent que la conciliation a effectivement plus de succès à résoudre certains *types d'impasses*. Plus précisément, il ressort que la conciliation a moins de probabilités de succès lorsqu'un *type d'impasse* a pour sources l'absence de motivation des parties à régler, l'incapacité de payer de l'employeur ou

la présence d'une demande irréaliste. À l'inverse, il ressort que la conciliation a plus de probabilités de succès lorsqu'un *type d'impasse* a pour sources les compétences et l'expérience inadéquates du négociateur ou l'enjeu de « principe ».

Ensuite, Carnevale et Pagnetter (1985) ont réalisé une recherche à l'aide d'un questionnaire auprès d'une quarantaine de conciliateurs du « Iowa Public Employment Relations Board (PERB) » et du « Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS) » entre 1982 et 1983. Les résultats de leur recherche permettent certains constats, mais uniquement par rapport à des sources qui diminuent les probabilités de succès d'une conciliation. Plus précisément, il ressort de leurs résultats que la conciliation a moins de probabilités de succès lorsqu'un *type d'impasse* a pour source la demande irréaliste, l'absence de motivation des parties à régler, le degré d'hostilité entre les parties, la multiplication des enjeux autour de la table, l'incapacité de payer de l'employeur, le manque de réceptivité à l'égard de la conciliation et le manque de confiance envers le conciliateur.

Karim et Stone (1986) reprennent deux des quatre catégories de déterminants influençant le succès identifiées dans le modèle de Kochan et Jick (1978), soit *les sources de l'impasse* et les *facteurs situationnels*. Ils ont réalisé une recherche à l'aide d'un questionnaire et d'une entrevue auprès de deux cent quarante (240) négociateurs patronaux et syndicaux du Bangladesh. Puisque le présent essai traite des déterminants influençant le succès, une telle étude, même si réalisée au Bangladesh, peut nous amener un certain éclairage et ce, malgré les différences législatives, voir même culturelles, qui existent. Ceci étant, nous sommes portés à penser que les déterminants demeurent sensiblement les mêmes. Ces auteurs émettent donc l'hypothèse générale que lorsque l'employeur et le syndicat perçoivent que *le type d'impasse* dans lequel ils se trouvent est à caractère économique, comme l'incapacité de payer de l'employeur et l'érosion des conditions des employés, la conciliation a moins de

probabilité de succès. Les résultats de leur recherche confirment en grande partie cette hypothèse. L'interprétation de certains de leurs résultats doit par contre se faire en deux temps, soit dans une perspective patronale et dans une perspective syndicale. Cela est dû au fait que certains constats ne peuvent être faits que dans une seule perspective. Cela étant, pour trois sources dont les résultats sont significatifs, leurs résultats démontrent une corrélation négative identique dans les deux perspectives, soit lorsque la source est l'érosion des conditions des employés, l'absence de motivation des parties à régler et l'enjeu majeur non résolu. En d'autres termes, il ressort de leurs résultats que la conciliation a moins de probabilité de succès lors d'une impasse dont ces derniers sont la source. Maintenant, les auteurs tirent aussi de leurs résultats d'autres constats. Dans une perspective patronale, il ressort que la conciliation a moins de probabilités de succès lorsqu'un *type d'impasse* a pour source l'autorité inadéquate du négociateur syndical ou l'incapacité de payer de l'employeur. Aucune autre source, dont les résultats sont significatifs, n'a démontré de corrélation positive dans cette perspective. Dans une perspective syndicale, il ressort de leurs résultats que la conciliation a moins de probabilités de succès lorsqu'une impasse a pour source le « zèle » d'une partie par rapport à une position, le degré d'hostilité entre les parties, la demande irréaliste, les compétences et l'expérience inadéquates du négociateur patronal. À l'inverse, dans cette perspective, il ressort que la conciliation a plus de probabilités de succès lorsqu'un *type d'impasse* a pour source l'enjeu de « principe ».

De leur côté, Carnevale, Lim et McLaughlin (1989) ont réalisé une recherche auprès de deux cent cinquante-cinq (255) membres de la « Society of Professionals in Dispute Resolution (SPIDR) », une organisation internationale de conciliateurs qui intervient dans différentes sphères, dont les relations industrielles. Les résultats de leur recherche démontrent une corrélation négative entre *le type d'impasse* dont la source est le degré d'hostilité entre les parties et le succès d'une conciliation. La même corrélation négative ressort entre *le type*

*d'impasse* dont la source est le manque de réceptivité à l'égard de la conciliation et le succès. La conciliation a donc moins de probabilités de succès lorsqu'un *type d'impasse* émane de ces deux sources. Ces auteurs tirent aussi un constat descriptif (statistique basé sur les moyennes) de leurs résultats. Ce dernier est le classement, par les répondants de leur recherche, des cinq sources les plus communes. Le résultat est donc dans l'ordre : (1) l'enjeu majeur non résolu, (2) l'enjeu de « principe », (3) l'absence de confiance entre les parties, (4) le « zèle » d'une partie par rapport à une position et (5) le degré d'hostilité entre les parties.

Hiltrop (1989) a réalisé une recherche à l'aide d'un questionnaire et d'une entrevue semi-structurée auprès de médiateurs impliqués dans plus de deux cent soixante (260) interventions sous l'égide de la « British Advisory, Conciliation, and Arbitration Service (ACAS) ». Ce dernier tire un constat descriptif de ces résultats, c'est-à-dire que ces résultats sont statistiquement basés sur des moyennes. À la lumière de ces résultats, il émet le constat suivant :

« [...] *it is evident that there is a strong association between the type of issue in dispute and the probability of achieving a settlement by mediation* » (1989: 247).

Il émet ce constat après avoir comparé les moyennes, c'est-à-dire les moyennes des conciliations réussies avec celles d'autres non réussies.

Karim et Dilts (1990), reprennent aussi les quatre catégories de déterminants influençant le succès identifiés dans le modèle de Kochan et Jick (1978), pour réaliser une recherche, eux aussi, sur les sources de l'impasse et les facteurs situationnels. Cette dernière a été faite à l'aide d'un questionnaire auprès de deux cent (200) négociateurs patronaux et deux cent (200) négociateurs syndicaux de l'État de l'Ohio impliqués dans l'impasse du secteur de l'éducation

en 1986. L'interprétation de certains résultats doit aussi se faire en deux temps, toujours dans une perspective patronale et dans une perspective syndicale. Ceci étant, les auteurs tirent comme premier constat que *les types d'impasse* dont les sources sont la perception des parties de la réceptivité envers la conciliation ou la confiance envers le conciliateur de l'autre partie ont une corrélation significative avec le succès en matière de conciliation. Qui plus est, les résultats démontrent aussi, dans une perspective patronale, que l'incapacité de payer de l'employeur est une source qui a aussi une corrélation significative avec le succès. Il en est aussi de même pour *le type d'impasse* dont la source est le « zèle » d'une partie envers une position, mais dans ce cas, les résultats démontrent en plus une direction à la corrélation, celle-ci est négative, ce qui signifie que lorsque *le type d'impasse* émane de cette source, les probabilités de succès de la conciliation sont minces. Dans une perspective syndicale, les résultats sont aussi significatifs et démontrent une corrélation négative entre *le type d'impasse* dont la source est l'absence de motivation des parties à régler et le succès d'une conciliation.

Carle (2000) a réalisé une recherche dans le cadre de ses études de maîtrise à l'aide d'une entrevue semi-structurée auprès de neuf conciliateurs québécois ayant participé à quatorze (14) cas spécifiques. Il ressort de ces résultats que la conciliation a moins de probabilité de succès lorsque *le type d'impasse* a pour sources le degré d'hostilité, le manque de réceptivité à l'égard de la conciliation et l'absence de motivation des parties à régler. De son côté, Mareschal (2005) a réalisé une recherche à l'aide d'un questionnaire auprès de deux-cent-cinq (205) conciliateurs du « Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS) » en 1998. Il émet l'hypothèse qu'il y a une relation entre *le type d'impasse* dont la source est le degré d'hostilité entre les parties et les probabilités que les parties en arrivent à une entente. Pour cet auteur, cette relation doit avoir un effet négatif sur les probabilités. Les résultats de sa recherche confirment effectivement cette hypothèse puisqu'ils démontrent une corrélation

**négative. Il ressort donc de ses résultats que la conciliation a moins de probabilité de succès lorsque *le type d'impasse* a pour source le degré d'hostilité entre les parties.**

**Le tableau ci-dessous est une synthèse des différents constats discutés précédemment. Rapidement, l'incapacité de payer de l'employeur, le degré d'hostilité entre les parties, l'absence de motivation des parties à régler, la demande irréaliste, le manque de réceptivité à l'égard de la conciliation, le manque de confiance envers le conciliation et l'enjeu de principe ressortent de par le nombre de constats effectués pour chacun d'eux. Et parmi ceux-ci, seul l'enjeu de principe semble influencer positivement le succès. Nous reviendrons plus en détails dans notre analyse au chapitre 4.**

Tableau synthèse 4

## Les principaux constats - les sources de l'impasse

Déterminants identifiés	Influence sur le succès en matière de conciliation									
	Mareschal (2005)	Carl (2000)	Karim et Dilts (1990)	Hiltrop (1989)	Carnevale, Lim et McLaughlin (1989)	Karim et Stone (1986)	Carvevale et Pegnetter (1985)	Kochan et Jick (1978)		
L'intensité de l'impasse									X -	
Le type d'impasse				❖ 1						
L'incapacité de payer de l'employeur			X - P. Pat			X - P. Pat	X -	X -		
L'érosion des conditions des employés						X -				
Le degré d'hostilité entre les parties	X -	X -			X -	X - P. Synd	X -			
La tendance à la rupture de la relation										
L'absence de confiance entre les parties										
L'absence de motivation des parties à régler		X -	X - P. Synd			X -	X -	X -		
L'existence d'un conflit à l'intérieur d'une ou des parties										
Les compétences et l'expérience inadéquates du négociateur						X - P. Synd		X +		
L'autorité inadéquate du négociateur						X - P. Pat				
L'absence de confiance envers le négociateur										
La demande irréaliste						X - P. Synd	X -	X -		
Le retrait des positions initiales										
Le manque de préparation										
Légende :	X : existence d'une relation (résultats significatifs)		- : corrélation négative		+ : corrélation positive		P. Pat : dans une perspective patronale seulement		P. Synd : dans une perspective syndicale seulement	
	❖ : résultats statistiques (descriptif) basés sur des moyennes									

**Tableau synthèse 4 (suite)**  
**Les principaux constats - les sources de l'impasse**

Déterminants identifiés	Influence sur le succès en matière de conciliation									
	Mareschal (2005)	Carl (2000)	Karim et Dilts (1990)	Hiltrop (1989)	Carnevale, Lim et McLaughlin (1989)	Karim et Stone (1986)	Carvevale et Pegnetter (1985)	Kochan et Jick (1978)		
La rupture de la tendance à la comparaison										
La multiplication des enjeux autour de la table							X -			
L'enjeu de « principe »						X + <sup>P. Synd</sup>		X +		
L'enjeu majeur non résolu						X -				
Le « zèle » d'une partie par rapport à une position			X - <sup>P. Pat.</sup>			X - <sup>P. Synd.</sup>				
Le « zèle » d'une partie par rapport à une comparaison										
Le manque de leadership										
L'intransigeance d'une personne présente										
Le désir de contrôle absolu sur la procédure										
Le manque de réceptivité à l'égard de la conciliation		X -	X -		X -		X -			
Le manque de confiance envers le conciliateur			X -				X -			
Légende :	X : existence d'une relation (résultats significatifs)		- : corrélation négative		+ : corrélation positive		P. Pat. : dans une perspective patronale seulement		P. Synd. : dans une perspective syndicale seulement	
	❖ : résultats statistiques (descriptif) basés sur des moyennes									

<sup>1</sup> Il émet ce constat après avoir comparé les moyennes, c'est-à-dire la moyenne des conciliations réussies avec celle des conciliations non réussies.

### 3.3 Les facteurs situationnels

Cette deuxième catégorie de déterminants identifiée par Kochan et Jick (1978) a fait l'objet de moins de recherches empiriques (Karim et Stone, 1986). Il se dégage de la littérature trois déterminants dans cette catégorie, soit, *l'étape subséquente à la conciliation, la source de la demande et l'entrée en scène de la conciliation* [notre traduction]. Le premier déterminant (Mareschal, 2005; Hiltrop, 1989; Karim et Stone 1986; Kochan et Jick, 1978) s'appuie sur les travaux de Walton et McKersie (1965) et Chamberlain et Kuhn (1965) qui postulent que la prétention principale de la plupart des modèles sur le processus de négociation est à l'effet que les parties sont motivées à bouger de leurs positions et à faire des compromis vers une possible zone de règlement lorsque le coût de l'impasse devient trop élevé. La grève et le lockout sont généralement les facteurs produisant une pression très importante (Katz et Kochan, 2000; Leap, 1991), ce qui fait augmenter le coût de l'impasse. Les auteurs transposent ce postulat à la conciliation. Selon la pression perçue par les parties, en cas de continuité de l'impasse pendant ou à la suite d'une conciliation, il est postulé que les probabilités de succès sont plus élevées si *l'étape subséquente* est le déclenchement d'une grève ou d'un lockout. Même postulat dans les cas, majoritairement dans le secteur public, où la grève et le lockout ne constituent pas *l'étape subséquente* (Kochan et Jick, 1978). Dans ces cas particuliers, les divers mécanismes de résolution de conflits remplacent alors la grève ou le lockout. Un certain nombre de recherches (Hiltrop, 1989; Karim et Stone 1986; Kochan et Jick, 1978) se sont d'ailleurs interrogé sur l'effet de ces mécanismes de résolution du conflit selon leur nature. À cet égard, Kochan et Jick (1978) émettent comme constat qu'entre treize pourcent (13%) et dix-huit pourcent (18%) d'ententes sont obtenues de plus en conciliation lorsque *l'étape subséquente* est l'arbitrage de différend comparativement à l'enquête industrielle (factfinding).

Un autre déterminant identifié dans cette catégorie est *la source de la demande* de l'intervention par voie de conciliation (Hiltrop, 1989; Moore, 1986). Celle-ci peut être conjointe, émaner d'une seule des parties voir même, d'une autorité gouvernementale, en l'occurrence le Ministre du travail. *La source de la demande* peut, selon Moore (1986), avoir certains effets sur la dynamique de négociation. Nous pouvons simplement penser à l'acceptation de l'intervention d'un tiers dans le processus lorsque la demande est conjointe. Sur ce point, Moore (1986: 45) rapporte les propos d'un conciliateur qui décrit une des possibles réticences des parties à être à la source de la demande :

*« If you've reached an impasse, it can be assumed that both sides have put forth what they claim will be their final offers. In that situation a proposal by one side or the other to bring in a mediator is obviously a signal that that side is willing to go still further ».*

Enfin, un autre déterminant de cette catégorie est *l'entrée en scène de la conciliation* (Hiltrop, 1989; Moore, 1986; Kochan et Jick, 1978). Selon Hiltrop (1989), il y a un débat sur la période optimale pour l'entrée en scène de la conciliation. D'un côté, une intervention hâtive peut prévenir des comportements indésirables faisant en sorte que la négociation devient encore plus difficile, et de l'autre, une intervention tardive permet aux parties de faire face à suffisamment de tension pour connaître leur pouvoir de négociation, établir de possibles zones de règlement et ainsi modifier leurs positions plus facilement en conciliation. Toutefois, comme nous l'avons vu la section 2.2, *l'entrée en scène* de la conciliation dépend beaucoup plus des parties puisque les interventions à la demande d'une autorité gouvernementale, en l'occurrence le Ministre du travail, sont plutôt rares au Canada et au Québec.

### 3.3.1 Les principaux constats empiriques

Comme mentionné précédemment, les résultats de la recherche de Kochan et Jick (1978) démontrent une plus grande probabilité de succès de la conciliation lorsque *l'étape subséquente* est l'arbitrage de différends plutôt que l'enquête industrielle. Les résultats situent cette probabilité de treize (13) à dix-huit (18) pourcent plus élevée. Ils font toutefois preuve de retenue quant à ce constat puisqu'il provient de petites et moyennes municipalités avec peu d'expérience au niveau des mécanismes de résolution de conflits. L'augmentation des probabilités lorsque *l'étape subséquente* est l'arbitrage de différends peut être, selon les auteurs, un phénomène temporaire qui diminuera au fur et à mesure que les parties prendront de l'expérience par rapport à ce mécanisme de résolution. Dans les plus grandes villes, les résultats n'ont pas démontré de différences quant aux probabilités de succès de la conciliation. Rappelons, comme nous l'avons mentionné précédemment, que cette recherche s'est déroulée dans un contexte public de l'État de New York où le droit de grève est interdit dans le domaine de la sécurité incendie et de la police. Les auteurs émettent plutôt le constat qu'un changement, en l'occurrence législatif, quant à *l'étape subséquente* a un effet sur d'autres déterminants influençant le succès. Ils ont constaté cet effet notamment par l'augmentation des probabilités de succès de la conciliation lors d'une forte *intensité de l'impasse* ou lorsque *le type d'impasse* a pour source l'incapacité de payer de l'employeur. Ils font le même constat au niveau de la stratégie du conciliateur relativement à *l'agressivité de la stratégie à adopter*.

Du côté des résultats de recherche de Karim et Stone (1986), bien qu'une relation semble exister entre *l'étape subséquente* à la conciliation et le succès en matière de conciliation, elle n'est pas significative dans leur recherche. Les auteurs expliquent une partie de ces résultats par le fait que *les étapes subséquentes* observées sont, entre autres, une forme d'arbitrage de

différents et de grève. Dans les deux cas, au Bangladesh, les probabilités de recours à la grève sont minimes.

Dans sa recherche, Hiltrop (1989) a comparé la moyenne des conciliations où les parties en sont arrivées à une entente selon la *source de la demande*. Ces résultats démontrent que dans son échantillon, soixante et onze pourcent (71%) des conciliations dont *la source de la demande* est conjointe ont mené à une entente, comparativement à cinquante pourcent (50%) dans les conciliations dont *la source de la demande* provient d'une seule des parties. Dans les cas où une autorité gouvernementale est à l'origine de la demande, trente-trois pourcent (33%) seulement des conciliations ont mené à une entente. Ensuite, il a analysé de la même façon *l'entrée en scène* de la conciliation. Il constate que dans quatre-vingt pourcent (80%) des conciliations pendant lesquelles une grève ou un lockout ont eu lieu, les parties en sont arrivées à une entente, comparativement à soixante-sept pourcent (67%) dans les cas où il y avait seulement menace de grève ou de lockout. Enfin, dans cinquante-trois pourcent (53%) des conciliations où il n'y a eu ni grève, ni lockout, ni menace à cet effet, les parties en sont arrivées à une entente.

Finalement, au niveau de *l'étape subséquente*, les résultats de la recherche de Mareschal (2005) semblent aussi démontrer une relation, mais toujours non significative. L'auteur émet le constat, comme Kochan et Jick (1978), que cette relation a plutôt une influence indirecte sur le succès. Contrairement à Kochan et Jick (1978), Mareschal (2005) n'a pas constaté cette influence indirecte sur d'autres déterminants. L'ensemble des régressions logistiques effectuées par ce dernier ne sont pas significatives.

### 3.4 Les stratégies du conciliateur

Cette troisième catégorie de déterminants influençant le succès est, selon Kochan et Jick (1978), la plus importante mais aussi la plus difficile à conceptualiser et à mesurer. Avant de présenter les différents déterminants identifiés, nous croyons important de clarifier un point sur le concept de stratégie. Au sens commun, ce concept renvoie à la coordination d'actions et de manœuvres en vue d'atteindre un objectif. Mais il y a dans la littérature une différence dans ce à quoi renvoie ce concept, et selon Kolb (1983), cette différence se trouve au niveau de la conceptualisation des diverses stratégies par rapport à la façon dont les conciliateurs présentent et comprennent eux-mêmes leurs actions. Elle résume le tout ainsi :

*« This misrepresentation occurs because the differences between strategies – what mediator say they do – and tactics – what they actually do - have not been fully appreciated. In most of the recent research on mediator strategies, presentational strategies which refer to the abstract and general statements mediators make about what they do to get a settlement, have been the primary focus of interest. Kressel's (1972) interview study of 12 practitioners presents an inventory of such strategies. The problem is that these abstract generalizations do not neatly map to the action the mediator actually takes in a particular situation » (1983: 248).*

D'un part, les recherches identifient des stratégies à un niveau plus global, notamment sur les objectifs et sur ce qui est souhaitable. D'autre identifient des stratégies à un niveau plus opérationnel, notamment sur les actions prises par les conciliateurs. Certaines de ces recherches utilisent d'ailleurs plutôt le concept de tactique plutôt que celui de stratégie. Cette différence est même notée par Magnusen et Lim (1994) dans un écrit de leur part, dix ans plus tard. Ces derniers mentionnent encore une fois que certaines conceptualisations offrent des

descriptions plus précises des types de stratégies que d'autres. Nous recensons dans cette section l'ensemble des déterminants identifiés dans ces diverses conceptualisations. Toutefois, considérant l'existence de cette différence au niveau de la conceptualisation des diverses stratégies et des tactiques, nous avons dû faire certains choix dans leur classification. Plus précisément, nous avons dû dans certains cas classer un déterminant sous un seul des deux concepts et ce, même si un auteur peut avoir classifié celui-ci comme une stratégie et qu'un autre peut l'avoir classifié comme une tactique. Nous sommes d'avis que ce choix n'influence toutefois pas l'essence de cet essai à savoir si une influence est exercée sur le succès en matière de conciliation.

Ceci étant dit, il existe encore une fois différents types de regroupement dans la littérature pour ce déterminant. Dès 1972, Kressel a développé une façon de regrouper les actions du conciliateur sous trois stratégies, les stratégies directives, les stratégies réflexives [notre traduction] et les stratégies non-directives [notre traduction]. Pour cet auteur, les stratégies directives renvoient à des stratégies dans lesquelles le conciliateur propose des solutions, met de la pression et oriente les parties pour qu'elles mettent fin à l'impasse. Les stratégies réflexives renvoient aux comportements du conciliateur par lesquels il s'implique directement dans l'impasse et établit une base de travail sur laquelle seront basées ces actions futures. Puis les stratégies non-directives renvoient à des stratégies par lesquelles le conciliateur tente d'augmenter les probabilités de règlement de l'impasse par les parties avec un minimum d'intervention. De leur côté, Kochan et Jick (1978) identifient différentes tactiques qu'ils regroupent sous trois stratégies, les stratégies non-contingentes, les stratégies contingentes et l'agressivité de la stratégie à adopter [notre traduction]. Selon ces auteurs, les stratégies non-contingentes renvoient à l'entrée en scène de la conciliation et à l'établissement de la relation, tandis que les stratégies contingentes renvoient à l'appariement de l'impasse

avec l'action la plus propice à prendre considérant l'impasse à résoudre. Et l'agressivité de la stratégie à adopter [notre traduction] renvoie au rôle plus ou moins actif du conciliateur. Finalement, Kressel et Pruitt (1985) identifient aussi un certain nombre de stratégies qu'ils placent à l'intérieur de trois regroupements, les interventions réflexives [notre traduction], les interventions contextuelles [notre traduction] et les interventions substantives [notre traduction]. Les interventions réflexives renvoient aux efforts du conciliateur à s'orienter sur l'impasse et à établir une base pour ses actions futures. Un autre aspect de cette intervention est de convaincre une partie non réceptive à la conciliation de l'utilité de cette dernière. Les interventions contextuelles renvoient aux tentatives du conciliateur d'influencer le climat entre les parties pour faciliter la résolution de problème. Les interventions substantives renvoient aux actions par lesquelles le conciliateur touche directement aux enjeux de l'impasse. Selon Carnevale et Pagnetter (1985), les regroupements sont plutôt une façon utile de résumer un large éventail de stratégies. Nous n'utilisons donc aucun des grands regroupements présentés ci-dessus dans la recension des stratégies et des tactiques. Nous présentons plutôt chaque stratégie ainsi que les tactiques qui s'y rattachent. Ce regroupement n'est toutefois pas exclusif, une tactique peut être utilisée pour opérationnaliser plus d'une stratégie. Les stratégies et les tactiques recensées sont donc :

*Obtenir la confiance* des parties (Richard, 2006; Magnussen et Lim, 1994; Dilts et Karim, 1990; Carnevale et Pagnetter, 1985; Karim et Pagnetter, 1983; Kochan et Jick, 1978) et *créer des liens* (Carnevale et Pagnetter, 1985). Dans le cas de la première stratégie, Kochan et Jick (1978) postulent qu'à défaut d'obtenir la confiance des parties, ces dernières risquent de demeurer impassibles aux différentes tactiques du conciliateur visant à influencer leurs positions. Ils émettent l'hypothèse que *d'obtenir la confiance* des parties est une condition nécessaire au succès d'une conciliation. Dans le cas de la deuxième stratégie, Carnevale et

Pegnetter (1985) postulent que le conciliateur doit aussi *créer des liens* pour que certaines tactiques aient une influence.

*Diagnostiquer l'impasse et l'environnement* (Richard, 2006; Katz et Kochan, 2000; Kressel et Pruitt, 1985; Kolb, 1983; Kochan et Jick, 1978). Dans le cas de cette troisième stratégie, une fois la confiance obtenue, il est postulé par Kolb (1983) que le conciliateur doit obtenir de l'information sur les enjeux et sur les sources de l'impasse. Kochan et Jick (1978) ajoutent que le conciliateur doit aussi obtenir de l'information sur la dynamique relationnelle entre les parties, sur la répartition du pouvoir à l'intérieur de chaque partie ainsi que sur la relation entre les négociateurs et leurs mandants. Essentiellement, le conciliateur doit faire un diagnostic pour comprendre autant les enjeux réels que les enjeux sous-jacents propres aux agendas de chacune des parties. Kochan et Jick (1978) émettent l'hypothèse que plus juste est la compréhension du conciliateur de l'impasse et de l'environnement, plus les probabilités de succès de la conciliation sont élevées. Pour y arriver, Kolb (1983) identifie les tactiques de rencontrer chaque partie en privé ou conjointement et de rassembler de l'information sur les priorités. Celles-ci permettent ainsi au conciliateur de connaître l'importance relative de chaque enjeu, ce qui amène deux autres tactiques : poser des questions pour s'assurer que chaque partie comprend quels sont les enjeux [notre traduction] et prioriser les enjeux tel qu'identifié par Magnusen et Lim (1994). Cette dernière tactique est aussi identifiée par Kolb (1983). Carnevale et Pegnetter (1985), en plus de la dernière tactique mentionnée, mentionnent la tactique de clarifier les besoins des parties, tout comme Dilts et Karim (1990).

*Atténuer les tensions* [notre traduction] (Carnevale et Pegnetter, 1985; Kressel et Pruitt, 1985). Cette quatrième stratégie permet ainsi aux parties de ventiler et de faire part de leurs émotions à un tiers, plutôt que d'exprimer celles-ci directement à l'autre partie, ce qui peut avoir pour

effet d'alimenter l'impasse. Selon Kochan et Jick (1978), le conciliateur doit alors écouter et absorber les tensions tout en évaluant le degré d'hostilité entre les parties. Pour y arriver, une tactique qu'ils identifient est le fait de permettre aux parties de s'exprimer. Ils émettent l'hypothèse que de permettre aux parties d'exprimer leurs émotions au conciliateur est une condition nécessaire au succès d'une conciliation. Une autre tactique identifiée est celle de contrôler l'expression de l'hostilité à la table de négociation (Dilts et Karim, 1990).

*L'appariement de la stratégie et de l'impasse* [notre traduction], *l'appariement de la stratégie et du style du médiateur* [notre traduction] et *l'agressivité de la stratégie à adopter* [notre traduction] (Kochan et Jick, 1978). Dans le premier cas, Kochan et Jick (1978) postulent que certaines tactiques peuvent mieux convenir à certains types d'impasses, ce qu'ils tentent de valider dans leur recherche. Dans le deuxième cas, ils postulent que le conciliateur va choisir une stratégie en fonction de son style d'intervention qui est influencé par sa personnalité, son expérience, sa formation ainsi que par d'autres caractéristiques à aborder dans le chapitre suivant. Dans le troisième cas, ils renvoient au rôle plus ou moins actif du conciliateur. Pour ce faire, plusieurs tactiques recensées ici peuvent être utilisées pour cette stratégie selon l'orientation privilégiée.

*Mouvements des positions* [notre traduction] (Kolb, 1983). Selon Kolb (1983), cette huitième stratégie peut se faire sur un enjeu unique comme sur une offre globale, et comporte un large éventail de tactiques, notamment d'identifier comment une demande diverge des façons de faire habituelles [notre traduction], de donner une opinion ou une lecture sur si une demande est raisonnable ou atteignable [notre traduction], de faire des recommandations sur comment une demande peut être reformulée [notre traduction], de calculer les coûts d'une demande particulière, d'être la courroie de transmission des positions [notre traduction], aussi identifiée

par Kressel et Pruitt (1985), d'argumenter les positions, de suggérer des compromis, d'essayer de changer les attentes des parties [notre traduction], aussi identifiée par Magnussen et Lim (1994), Dilts et Karim (1990) et Karim et Peggnetter (1983). Kochan et Jick (1978) identifient aussi les deux dernières tactiques mentionnées ci-dessus. Carnevale et Peggnetter (1985) identifient, en plus des trois dernières tactiques mentionnées ci-dessus, de faire part de ce qui est irréaliste, de prendre la responsabilité des concessions d'une partie et de discuter de d'autres ententes [notre traduction], aussi identifiée par Dilts et Karim (1990). Est aussi identifiée comme tactique par Kressel et Pruitt (1985) de faciliter la communication et de rapprocher l'écart et précipiter l'entente [notre traduction], aussi souligné par Magnussen et Lim (1994). Ces derniers auteurs complètent en ajoutant les tactiques de faciliter l'exploration de solutions alternatives, d'aider les parties à gérer les difficultés reliées aux mandants [notre traduction], aussi identifiée par Carnevale et Peggnetter (1985) et par Kressel et Pruitt (1985), et de discuter du coût de la continuation de l'impasse, aussi identifiée par Dilts et Karim (1990), Carnevale et Peggnetter (1985), Karim et Peggnetter (1983). Enfin, il est identifié de suggérer une zone de règlement (Dilts et Karim, 1990; Kressel et Pruitt, 1985; Carneval et Peggnetter, 1985).

*La procédure* [notre traduction] (Kolb, 1983; Kochan et Jick, 1978). Cette neuvième stratégie renvoie aux actions qui visent plutôt la forme que le fond, c'est-à-dire le processus en soi. Pour opérationnaliser une telle stratégie, Carnevale et Peggnetter (1985) identifient un certain nombre de tactiques que le conciliateur peut utiliser, notamment de débiter par les enjeux simples, de discuter uniquement des enjeux en caucus, de témoigner de l'honnêteté de l'autre partie, de rappeler l'étape subséquente à la conciliation, d'utiliser le délai limite, de contrôler le temps, de « parler leur langage », d'utiliser l'humour, d'exprimer sa satisfaction face au progrès, de simplifier l'agenda et de se concentrer seulement sur les enjeux. Magnussen et

Lim (1994) identifie, en plus des deux dernières tactiques mentionnées ci-dessus, de mentionner que la meilleure entente est celle que les parties négocient elles-mêmes [notre traduction], de proposer des stratégies de concessions éventuelles notamment quant au bon moment et quant à la préparation d'une position [notre traduction], aussi identifiée par Kolb (1983), d'éviter de prendre partie, aussi soulignée par Karim et Pegnetter (1983), et d'exprimer son mécontentement face à l'avancement des négociations aussi identifiée par Carneval et Pegnetter (1985) et Karim et Pegnetter (1983). De leur côté, Dilts et Karim (1990) identifient pour leur part un certain nombre de tactiques, soit de structurer le format des rencontres ainsi que leur fréquence, aussi identifiée par Kressel et Pruitt (1985), Karim et Pegnetter (1983) et Kolb (1983), de demander fréquemment des caucus, d'éduquer les parties sur le processus de la conciliation et sur le processus de la négociation, d'aider une personne ou une équipe de négociation « à se sauver la face », de faire des suggestions qui aident à sauver les apparences d'une défaite d'une des parties. Les deux dernières tactiques mentionnées ci-dessus sont aussi identifiées par Karim et Pegnetter (1983) tandis que les quatre dernières le sont par Carnevale et Pegnetter (1985). Enfin, Kressel et Pruitt (1985) identifient les tactiques d'aider les parties à analyser les pour et les contre de diverses solutions [notre traduction], de transposer une entente de principe à une entente réelle et finalement, la nomination d'office par l'État, qui tient sa place évidemment des demandes d'intervention d'une autorité gouvernementale et non de celles qui viennent des parties. Ils identifient aussi les tactiques de menacer de se retirer, aussi soulignée par Kolb (1983) et de développer une base de travail et de garder les parties à la table. Ces deux dernières tactiques sont aussi identifiées par Carnevale et Pegnetter (1985).

Étant donné le nombre, le tableau ci-dessous est une synthèse de l'ensemble des stratégies et tactiques discuté précédemment. Pas moins de cinquante-deux (52) tactiques furent identifiées, lesquelles nous avons regroupé sous huit (8) stratégies soit, tel que mentionné précédemment, *obtenir la confiance, créer des liens, diagnostiquer, atténuer les tensions, l'appariement de la stratégie et de l'impasse, l'appariement de la stratégie et du style, l'agressivité de la stratégie à adopter, le mouvement des positions et la procédure.*



Stratégies	Tactiques	Martinez-Pecino et al	Goldberg	Magnusen et Lim	Dilts et Karim	Carnevale, Lim et McLaughlin	Carnevale et Pegnetter	Kressel et Pruitt	Kolb	Karim et Pegnetter	Kochan et Jick
L'agressivité de la stratégie à adopter											✓
	Exercer une pression plus grande						✓				✓
	Laisser les parties dégager elles-mêmes une zone de règlement										✓
Le mouvement des positions		✓							✓		
	Être la courroie de transmission							✓	✓		
	Faciliter la communication							✓			
	Argumenter les positions					✓	✓		✓		
	Identifier comment une demande diverge des façons de faire habituelles								✓		
	Donner une opinion ou une lecture sur si une demande est raisonnable ou atteignable								✓		
	Rapprocher l'écart et précipiter l'entente			✓		✓		✓			
	Faire de recommandations sur comment une demande peut être reformulée					✓			✓		
	Faire part de ce qui est irréaliste					✓	✓				
	Discuter de d'autres ententes				✓	✓	✓				
	Faciliter l'exploration de solutions alternatives			✓							
	Suggérer des compromis					✓	✓		✓		✓

Stratégies	Tactiques	Martinez- Pecino et al	Goldberg	Magnusen et Lim	Dilts et Karim	Carnevale, Lim et McLaughlin	Carnevale et Pegnetter	Kressel et Pruitt	Kolb	Karim et Pegnetter	Kochan et Jick
	Suggérer une zone de règlement	✓			✓	✓	✓	✓			
	Essayer de changer les attentes des parties	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	Aider les parties à gérer les difficultés reliées aux mandants			✓		✓	✓	✓			
	Calculer les coûts d'une demande particulière								✓		
	Discuter du coût de la continuation de l'impasse			✓	✓	✓	✓			✓	
	Prendre la responsabilité des concessions d'une partie					✓				✓	
La procédure		✓							✓		✓
	Structurer le format des rencontres ainsi que leur fréquence				✓	✓		✓	✓	✓	
	Simplifier l'agenda			✓		✓	✓				
	Se concentrer seulement sur les enjeux		✓	✓		✓	✓				
	Débuter par les enjeux simples					✓	✓				
	Développer une base de travail		✓			✓	✓	✓			
	Demander fréquemment des caucus				✓	✓	✓				
	Discuter uniquement des enjeux lors de caucus					✓	✓				
	Garder les parties à la table					✓	✓	✓			
	Contrôler le temps					✓	✓				
	« Parler leur langage »					✓	✓				
	Utiliser l'humour					✓	✓				
	Éduquer les parties sur les processus de négociation et de conciliation				✓	✓	✓				

Stratégies	Tactiques	Martinez- Pecino et al	Goldberg	Magnusen et Lim	Dilts et Karim	Carnevale, Lim et McLaughlin	Carnevale et Pegnetter	Kressel et Pruitt	Kolb	Karim et Pegnetter	Kochan et Jick
	Proposer des stratégies de concessions			✓					✓		
	Aider une personne ou une équipe de négociation « à se sauver la face »				✓	✓	✓			✓	
	Faire des suggestions qui aident à sauver les apparences d'une défaite d'une des parties				✓	✓	✓			✓	
	Éviter de prendre parti		✓	✓		✓				✓	
	Témoigner de l'honnêteté					✓	✓				
	Rappeler l'étape subséquente à la conciliation					✓	✓				
	Mentionner que la meilleure entente est celle que les parties négocient elles-mêmes			✓							
	Utiliser le délai limite					✓	✓				
	Exprimer sa satisfaction face au progrès					✓	✓				
	Exprimer son mécontentement face à l'avancement des négociations			✓		✓	✓			✓	
	Menacer de se retirer								✓		
	Aider les parties à analyser les pour et les contre de diverses solutions							✓			
	Transposer une entente de principe à une entente réelle							✓			
	L'entrée en scène							✓			
Légende :		✓ : identifiée par le ou les auteurs									

### 3.4.1 Les principaux constats empiriques

Kochan et Jick (1978) font encore une fois preuve de retenue quant aux résultats de leur recherche. Les résultats ne sont pas significatifs de façon constante. Toutefois, ces auteurs tirent tout de même un constat, car les résultats démontrent une corrélation positive entre l'utilisation de tactiques agressives et l'une des mesures du succès, en l'occurrence la mesure subjective sur le fait de retenir des concessions.

Karim et Peggnetter (1983) reprennent deux des quatre catégories de déterminants influençant le succès identifiées dans le modèle de Kochan et Jick (1978), soit *les stratégies du conciliateur et les caractéristiques de ce dernier*. Ils ont réalisé leur recherche à l'aide d'un questionnaire auprès de négociateurs patronaux et syndicaux ainsi que de médiateurs de quatre-vingt-quinze (95) conciliations effectuées en Ohio en 1980 lors du renouvellement des conventions collectives dans le secteur public. L'interprétation de la plupart des résultats doit se faire en deux temps, soit dans une perspective patronale et dans une perspective syndicale. Les constats ne peuvent ainsi être faits que dans une seule perspective, sauf pour une tactique, soit celle d'exprimer son mécontentement face à l'avancement des négociations, où les résultats sont significatifs et démontrent une corrélation négative identique dans les deux perspectives. En d'autres termes, il ressort de leurs résultats que la conciliation a beaucoup moins de probabilité de succès lors de l'utilisation de cette tactique. Qui plus est, dans une perspective patronale, leurs résultats démontrent que la conciliation a beaucoup moins de probabilité de succès lorsque la tactique est de proposer une revue des demandes. À l'inverse, dans cette perspective, il ressort que la conciliation a plus de probabilité de succès lorsque les tactiques sont de discuter du coût de la continuation de l'impasse, de faire des suggestions qui aident à sauver les apparences d'une défaite d'une des parties et lorsque la stratégie est d'obtenir la confiance des parties. Dans une perspective syndicale, leurs résultats démontrent

que la conciliation a beaucoup moins de probabilité de succès lorsque les tactiques sont de discuter du coût de la continuation de l'impasse et d'aider une personne ou une équipe de négociation « à se sauver la face ». À l'inverse, dans cette perspective, la conciliation a plus de probabilité de succès lorsque les tactiques sont d'essayer de changer les attentes des parties et d'aider à structurer le format des négociations.

Les résultats de recherche de Carnevale et Pegnetter (1985) sont significatifs pour l'ensemble des trente-sept (37) tactiques qu'ils ont identifiées. L'article publié ne nous permet toutefois pas de connaître des directions identifiées, les résultats de leur recherche démontrent tout de même que le conciliateur a recours aux mêmes tactiques pour les deux parties.

Carnevale, Lim et McLaughlin (1989) reprennent une recherche effectuée par Hiltrop (1985) et une recherche effectuée par Carnevale et Pegnetter (1985) comme base empirique à leurs constats. La comparaison des résultats de ces deux recherches permet aux auteurs de dire que la stratégie d'obtenir la confiance et les tactiques de simplifier l'agenda et d'aider une personne ou une équipe de négociation « à se sauver la face » ont une corrélation positive avec le succès en matière de conciliation.

Dilts et Karim (1990) reprennent les deux mêmes catégories de déterminants influençant le succès identifiées dans le modèle de Kochan et Jick (1978), soit *les stratégies du conciliateur et les caractéristiques de ce dernier*. Ils ont réalisé leur recherche à l'aide d'un questionnaire auprès de deux cent (200) négociateurs patronaux et syndicaux impliqués dans le renouvellement des conventions collectives du secteur de l'éducation de l'Ohio en 1986. L'interprétation de certains de leurs résultats doit aussi se faire en deux temps, soit dans une perspective patronale et dans une perspective syndicale, puisqu'encore une fois, certains constats ne

peuvent être faits que dans une seule perspective. Leurs résultats présentent quelques similitudes avec les résultats de la recherche de Karim et Pegnetter (1986). Pour les tactiques de faire des suggestions qui aident à sauver les apparences d'une défaite d'une des parties, d'aider une personne ou une équipe de négociation « à se sauver la face », d'aider à structurer le format des négociations, de proposer une revue des demandes, de clarifier les besoins des parties, d'essayer de clarifier l'agenda, de suggérer une zone de règlement et pour la stratégie d'obtenir la confiance des parties, les résultats sont significatifs dans les deux perspectives. En d'autres termes, il ressort de leurs résultats que le succès en matière de conciliation a une relation avec ces stratégies. Qui plus est, dans une perspective patronale, il ressort de leurs résultats que le succès est aussi en relation avec les tactiques suivantes : discuter de d'autres ententes et tendances et essayer de changer les attentes des parties. Dans une perspective syndicale, il ressort de leurs résultats que le succès est en relation avec les tactiques suivantes : contrôler l'expression de l'hostilité, éduquer les parties sur les processus de la négociation collective et de conciliation, demander fréquemment des caucus et discuter du coût de la continuation de l'impasse. Les résultats supportent donc leur hypothèse.

La recherche de Magnusen et Lim (1994) est réalisée à l'aide d'un questionnaire auprès de quarante (40) conciliateurs spéciaux de l'État de la Floride. Leurs résultats démontrent une corrélation positive au niveau de trois tactiques, soit de structurer le format des rencontres ainsi que leur fréquence, de faciliter l'exploration de solutions alternatives et de discuter du coût de la continuation de l'impasse. Le constat des auteurs est donc que la conciliation a plus de probabilité de succès lorsque le conciliateur utilise ces tactiques.

Martínez-Pecino et al. (2008) ont réalisé une recherche à l'aide d'un questionnaire auprès de cent six (106) conciliateurs d'une région de l'Espagne. Leurs hypothèses sont formulées selon

le regroupement de stratégies de Kressel et Pruitt (1985) discutées au début de cette section. Ils visent notamment à analyser l'influence des stratégies sur le succès. Leurs résultats démontrent que les stratégies contextuelles et les stratégies substantives, soit celles qui renvoient aux tentatives du conciliateur d'influencer le climat entre les parties et celles qui renvoient aux actions par lesquelles le conciliateur touche directement aux enjeux de l'impasse, sont en corrélation positive avec le succès.

Le tableau ci-dessous est une synthèse des différents constats discutés précédemment. Rapidement, au niveau de la stratégie *d'obtenir la confiance*, les recherches ont clairement démontré l'influence positive de cette stratégie sur le succès. Au niveau de la stratégie *du mouvement des positions*, deux tactiques ont fait l'objet de constats de leur réelle influence sur le succès, soit celle de suggérer une zone de règlement (influence négativement) et celle de discuter des coûts de la continuation de l'impasse (influence positivement). Au niveau de la *stratégie de procédure*, deux autres tactiques ont aussi fait l'objet de constats, soit celle de structurer le format des rencontres ainsi que leur fréquence (influence positivement) et celle de simplifier l'agenda (influence positivement). Nous reviendrons plus en détails dans notre analyse au chapitre 4.



Stratégies	Tactiques		<i>Martínez-Pecino et al</i>	<i>Magnusen et Lim</i>	<i>Dilts et Karim</i>	<i>Hiltrop</i>	<i>Carnevale, Lim et McLaughlin</i>	<i>Carnevale et Pegnetter</i>	<i>Karim et Pegnetter</i>	<i>Kochan et Jick</i>
L'agressivité de la stratégie à adopter										
	Exercer une pression plus grande									
	Laisser les parties dégager elles-mêmes une zone de règlement									
Mouvement des positions										
	Être la courroie de transmission					X +				
	Faciliter la communication									
	Argumenter les positions									
	Identifier comment une demande diverge des façons de faire habituelles									
	Donner une opinion ou une lecture sur si une demande est raisonnable ou atteignable									
	Rapprocher l'écart et précipiter l'entente									
	Faire de recommandations sur comment une demande peut être reformulée									
	Faire part de ce qui est irréaliste									
	Discuter de d'autres ententes				X <sup>P. Pat.</sup>					
	Faciliter l'exploration de solutions alternatives			X +						
	Suggérer des compromis							X		

Stratégies	Tactiques		<i>Martínez-Pecino et al</i>	<i>Magnusen et Lim</i>	<i>Dilts et Karim</i>	Hiltrop	<i>Carnevale, Lim et McLaughlin</i>	<i>Carnevale et Pegnetter</i>	<i>Karim et Pegnetter</i>	<i>Kochan et Jick</i>
	Suggérer une zone de règlement				X	X -				
	Essayer de changer les attentes des parties				X				X - P. Pat X + P.Synd	
	Aider les parties à gérer les difficultés reliées aux mandants					X +				
	Calculer les coûts d'une demande particulière									
	Discuter du coût de la continuation de l'impasse			X +	X <sup>P Synd.</sup>				X + P. Pat X - P.Synd	
	Prendre la responsabilité des concessions d'une partie									
<b>La procédure</b>										
	Structurer le format des rencontres ainsi que leur fréquence			X +	X				X + P.Synd	
	Simplifier l'agenda				X		X +			
	Se concentrer seulement sur les enjeux									
	Débuter par les enjeux simples									
	Développer une base de travail					X -				
	Demander fréquemment des caucus				X <sup>P Synd.</sup>					
	Discuter uniquement des enjeux lors de caucus									
	Garder les parties à la table									
	Contrôler le temps									
	« Parler leur langage »									
	Utiliser l'humour									
	Éduquer les parties sur les processus de négociation et de conciliation				X <sup>P Synd.</sup>					

Stratégies	Tactiques		<i>Martinez-Pecino et al</i>	<i>Magnusen et Lim</i>	<i>Dilts et Karim</i>	<i>Hiltrop</i>	<i>Carnevale, Lim et McLaughlin</i>	<i>Carnevale et Pegnetter</i>	<i>Karim et Pegnetter</i>	<i>Kochan et Jick</i>
	Proposer des stratégies de concessions									
	Aider une personne ou une équipe de négociation «à se sauver la face»				X		X +		X - P.Synd	
	Faire des suggestions qui aident à sauver les apparences d'une défaite d'une des parties				X				X + P. Pat	
	Éviter de prendre parti									
	Témoigner de l'honnêteté									
	Rappeler l'étape subséquente à la conciliation									
	Mentionner que la meilleure entente est celle dont les parties négocient eux-mêmes									
	Utiliser le délai limite									
	Exprimer sa satisfaction face au progrès									
	Exprimer son mécontentement face à l'avancement des négociations								X -	
	Menacer de se retirer						X +			
	Aider les parties à analyser les pour et les contre de diverses solutions									
	Transposer une entente de principe à une entente réelle									
	L'entrée en scène									
<b>Légende :</b>	<b>X : existence d'une relation (résultats significatifs)</b>	<b>- : corrélation négative</b>			<b>+ : corrélation positive</b>			<b>P. Pat . : dans une perspective patronale seulement</b>	<b>P. Synd . : dans une perspective syndicale seulement</b>	

### 3.5 Les caractéristiques du conciliateur

Dès les années cinquante émergent certaines recherches qui tournent autour du « bon » et du « mauvais » conciliateur. L'objectif était généralement de peaufiner les programmes de sélection et de formation (Weschler, 1950; Zirkel et Lutz, 1981). Kochan et Jick (1978) identifient *les caractéristiques du conciliateur* comme des déterminants influençant le succès en matière de conciliation. Les caractéristiques du conciliateur prennent une importance particulière considérant la nature du processus (Karim et Pegnetter, 1983). Kolb résume ainsi l'importance des caractéristiques du conciliateur :

*« Although many of the mediators' action on a case may be understood in terms of the direct contribution they make to resolving the substantive issues in dispute, it is generally acknowledged by practitioners and observers that the ability to make such contributions depends on how the mediator is viewed by the the parties involved »*  
(1985: 12).

Les caractéristiques peuvent être utilisées par le conciliateur pour créer une impression particulière, bien que dans certains cas, ce dernier ne connaisse pas l'impression que donne ces caractéristiques personnelle. Kochan et Jick (1978: 219) postulent que « the higher the quality of the mediator, the more effective the mediation process will be ».

Pour organiser la présente section, les *caractéristiques du conciliateur* peuvent aussi être regroupées. Il y a les caractéristiques que nous qualifions de « socio-démographiques » et les caractéristiques qui renvoient à des qualités ou à des habiletés. D'abord pour les *caractéristiques du conciliateur* dites « socio-démographiques », Weschler (1950) identifie l'entrée dans la profession, la situation financière, les allégeances politiques et les croyances

religieuses (Weschler, 1950). Kochan et Jick (1978) ajoutent l'éducation, l'occupation [à temps plein ou *ad hoc*], et l'expérience, aussi identifiée par Zubek et al. 1992. D'ailleurs quant à l'expérience, Kochan et Jick (1978) émettent l'hypothèse qu'il devrait y avoir une corrélation positive entre l'expérience et le succès en matière de conciliation.

Ensuite, les *caractéristiques du conciliateur* qui renvoient à des qualités ou à des habiletés, Zirkel et Lutz (1981) identifient la persuasion, les habiletés à maintenir l'ordre, la patience, les habiletés politiques [notre traduction], le sens de la répartie [notre traduction], la capacité de s'effacer et de ne pas obstruer [notre traduction], les habiletés à comprendre les dynamiques relationnelles [notre traduction], le sens de l'humour, aussi identifiée par Karim et Pegnetter (1983), l'empathie, aussi discutée par Goldberg (2005) et les connaissances et l'expertise en relations de travail, aussi identifiée par Dilts et Karim (1990), Burrill et Hiltrop (1988), Kolb (1985) Karim et Pegnetter (1983) et Weschler (1950). Zubek et al. (1992) parlent aussi de ces deux dernières caractéristiques. Zirkel et Lutz (1981) identifient finalement comme caractéristique la facilité à comprendre les parties, tout comme Golberg (2005) et Burrill et Hiltrop (1988), la persistance, aussi identifié par Karim et Pegnetter (1983) et la créativité en terme de suggestions et de recommandations [notre traduction]. Dilts et Karim (1990) identifient, en plus des deux dernières caractéristiques mentionnées ci-dessus, la facilité à communiquer et à stimuler la discussion, le contrôle de soi, l'acceptation comme un tiers neutre et l'impartialité, aussi discutée par Burrill et Hiltrop (1988). Dans le cas de cette dernière caractéristique, ils préviennent évidemment que l'impartialité ne peut jamais être absolue puisque qu'une personne ne peut pas être exempt de biais cognitifs. Ceci étant, ils postulent donc que le conciliateur dont les opinions sur les enjeux de relations de travail sont les moins rigides peut être celui qui aura le plus de succès. Karim et Pegnetter (1983) identifient, en plus des deux dernières caractéristiques mentionnées ci-dessus, la sincérité, la

discrétion [*quant à l'information*], les habiletés à parler de langage des parties, « être vendeur » et l'originalité. Weschler (1950) identifie l'intelligence et la personnalité (Weschler, 1950) tandis que Kolb (1985) considèrent la crédibilité, l'expertise [avoir l'air], les capacités de « mettre la table » [notre traduction], la capacité de maintenir des rapports avec les autres [notre traduction], l'habileté d'en arriver à une certaine proximité avec les parties [notre traduction], la légitimité, l'habileté de souligner l'avancement et l'habileté de laisser échapper ce qui se passe ailleurs [notre traduction].

### 3.5.1 Les principaux constats empiriques

Weschler (1950) a réalisé une recherche à l'aide d'un questionnaire et de différents tests psychométriques auprès de cent quarante-six (146) conciliateurs du « Federal Mediation and Conciliation » et des services de conciliation des états de New York et de la Californie. Ce dernier tire des constats descriptifs de ces résultats, c'est-à-dire que ces résultats sont statistiquement basés sur la comparaison du nombre de conciliation réussie et non réussie avec chaque caractéristique. Au niveau *des caractéristiques de conciliateur*, les résultats de Weschler (1950) démontrent que l'intelligence et l'impartialité ont statistiquement une influence puisque plus de conciliations ont réussi lorsque le conciliateur avait, selon les tests psychométriques, ces deux caractéristiques. Il en est de même de l'expérience. La majorité des « bons » conciliateurs se retrouvent entre quarante (40) et cinquante-quatre (54) ans. Il tire aussi le constat que statistiquement, les « bons » conciliateurs ont une bonne situation financière. Du côté de l'entrée dans la profession, de l'éducation, des allégeances politiques et des croyances religieuses, les résultats ne permettent pas statistiquement à l'auteur de tirer de constat. Les résultats ne permettent pas non plus de tirer de constat du fait d'avoir des connaissances et une expertise en relations de travail.

Les résultats de Kochan et Jick (1978) démontrent *qu'au niveau des caractéristiques du conciliateur*, l'expérience est celle dont l'importance relative est la plus élevée. Cette caractéristique a une corrélation positive avec trois des quatre mesures significatives de succès. Les résultats ne sont toutefois pas significatifs en ce qui a trait à l'éducation et à l'occupation.

Zirkel et Lutz (1981) ont effectué une recherche à l'aide d'un questionnaire auprès de vingt-cinq (25) représentants syndicaux et patronaux ainsi qu'auprès de quinze (15) conciliateurs de l'État du Connecticut qui ont touché au secteur de l'éducation. Leurs résultats ne permettent pas de tirer de constats statistiques ni de démontrer de corrélations entre une caractéristique et le succès.

Les résultats de Karim et Peggnetter (1983) sont significatifs pour un certain nombre de caractéristiques du conciliateur. L'interprétation de la plupart de leurs résultats doit se faire en deux temps, soit dans une perspective patronale et dans une perspective syndicale. Des résultats sont toutefois significatifs et démontrent une corrélation identique dans les deux perspectives pour deux caractéristiques, soit « être vendeur » et le sens de l'humour. Dans le cas de la première caractéristique, la corrélation est positive tandis qu'elle est négative dans le second cas. Pour ce qui est des autres résultats, dans une perspective syndicale, les résultats confirment une corrélation positive pour les caractéristiques de l'acceptation comme un tiers neutre, la discrétion, la persistance et le contrôle de soi. À l'inverse, les résultats pour la caractéristique des habiletés « à parler le langage » des parties confirment une corrélation négative. Dans une perspective patronale, les résultats démontrent une corrélation positive pour les caractéristiques suivantes : les connaissances et l'expertise en relations de travail, l'impartialité, la sincérité, les habiletés « à parler le langage » des parties et l'originalité.

La recherche de Dilts et Karim (1990) présente des résultats significatifs pour un certain nombre de caractéristiques du conciliateur par rapport au succès. L'interprétation de ces résultats doit par contre se faire en deux temps, soit dans une perspective patronale et dans une perspective syndicale. Des résultats sont toutefois significatifs et démontrent une relation dans les deux perspectives pour les caractéristiques de l'impartialité, de la sincérité, des habiletés « à parler le langage » des parties, de la persistance et du contrôle de soi. Dans une perspective patronale, quatre *caractéristiques du conciliateur* sont en relation avec le succès, soit, l'acceptation comme un tiers neutre, les connaissances et l'expertise en relations de travail, l'originalité et la créativité.

Zubek et al. (1992) ont effectué une recherche à l'aide d'observation dans soixante-treize (73) cas de conciliation communautaire dans l'État de New-York. Bien que l'échantillon de cette recherche ne soit pas directement associé au domaine des relations industrielles, les constats qui en sont tirés demeurent pertinents pour nous permettre un éclairage sur l'objet d'étude. Les résultats significatifs démontrent une corrélation positive entre la caractéristique d'empathie et le succès en matière de conciliation et une corrélation négative entre les connaissances et l'expertise en relations de travail et le succès. Dans ce deuxième constat, les auteurs expliquent que les parties n'apprécient pas que le conciliateur parle longuement de son expertise, ce qui peut expliquer ce constat contraire à ce qui est généralement postulé.

Les résultats de Mareschal (2005) démontrent une relation entre *les caractéristiques du conciliateur* et le succès en matière de conciliation. Ce constat confirme aussi l'hypothèse de l'auteur à cet effet.

Les résultats de Carle (2000) démontrent que la conciliation a plus de probabilité de succès lorsque le conciliateur a de l'expérience. Toutefois, il ressort aussi de leurs résultats que les connaissances et l'expertise en relations de travail viennent compenser pour le manque d'expérience.

Le tableau ci-dessous est une synthèse des différents constats discutés précédemment. Trentehuit (38) caractéristiques furent identifiées. De celles dites « socio-démographiques » une seule, soit l'expérience (influence positivement), ressort de par le nombre de constats effectués. Parmi celles qui renvoient à des qualités ou des habiletés, le nombre de constats est plus faible. Notons toutefois l'impartialité, la persistance, la créativité, le sens de l'humour, l'empathie, la sincérité, l'acceptation comme un tiers neutre, la discrétion, la fait « d'être vendeur », l'originalité et le contrôle de soi qui ont fait l'objet d'un ou de deux constats. Nous reviendrons plus en détails dans notre analyse au chapitre 4.



		<i>Mareschal</i>	<i>Carl</i>	<i>Zubek et al</i>	<i>Dilts et Karim</i>	<i>Karim et Pegnetter</i>	<i>Zirkel et Lutz</i>	<i>Kochan et Jick</i>	<i>Weschler</i>	
	La capacité de s'effacer et de ne pas obstruer									
	Les habiletés à comprendre les dynamiques relationnelles									
	L'empathie			X +		X + <sup>P. Synd</sup>				
	La sincérité				X	X + <sup>P. Pat.</sup>				
	L'acceptation comme un tiers neutre				X <sup>P. Pat.</sup>					
	La discrétion					X + <sup>P. Synd</sup>				
	Les habiletés à parler le langage des parties				X	X - <sup>P. Synd</sup> X + <sup>P. Pat.</sup>				
	« Être vendeur »					X +				
	L'originalité				X <sup>P. Pat.</sup>	X + <sup>P. Pat.</sup>				
	La crédibilité									
	L'expertise									
	Les capacités de « mettre la table »									
	La capacité de maintenir des rapports avec les autres									
	L'habileté d'en arriver à une certaine proximité avec les parties									
	La légitimité									
	L'habileté à souligner l'avancement									
	L'habileté de laisser échapper ce qui se passe ailleurs									
	La facilité à communiquer et à stimuler la discussion									
	Le contrôle de soi				X	X + <sup>P. Synd</sup>				
<b>Légende:</b>	<b>X : existence d'une relation (résultats significatifs)</b>	<b>- : corrélation négative</b>	<b>+ : corrélation positive</b>	<b><sup>P. Pat.</sup> : dans une perspective patronale seulement</b>			<b><sup>P. Synd.</sup> : dans une perspective syndicale seulement</b>			
	<b>❖ : résultats statistiques (descriptif) basés sur des moyennes</b>									

## CHAPITRE 4 – RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE

---

### 4.1 Le concept du succès en matière de conciliation :

#### vers une conceptualisation du succès

Comme nous l'avons mentionné au chapitre 2, la littérature sur la conciliation ne propose pas de définition précise du concept de succès d'une conciliation (Ross et Brossard, 1995). L'exercice fait jusqu'ici nous permet toutefois de répondre maintenant à notre question qui porte sur ce concept si important, soit à savoir « **comment se définit le concept de succès en matière de conciliation lors de la négociation d'une convention collective?** ». À la lumière du travail effectué, nous sommes en mesure de décortiquer le succès pour en faire ressortir les différentes dimensions, ce qui nous permet de combler en partie le vide conceptuel existant en la matière. *A priori*, nous postulons que le concept du succès en matière de conciliation doit se définir de façon multidimensionnelle. Nous nous basons sur la littérature mais aussi sur les différentes mesures du succès identifiées pour détacher les dimensions. À cet égard, il nous est possible de dégager quatre dimensions à ce concept, soit une première axée sur la conclusion d'une entente, une deuxième axée la mise en œuvre du processus, une troisième axée sur la dynamique des échanges entre les parties et une quatrième axée sur la nature de la relation entre les parties.

La première dimension, soit celle axée sur la conclusion d'une entente, renvoie à l'entente en elle-même. Naturellement, la conclusion d'une entente est, selon Poitras et Le Tareau (2009), essentielle dans ce que représente le succès d'une intervention par voie de conciliation. L'analyse effectuée précédemment dans cet essai avait pour but de faire ressortir les mesures du succès autres que celle de la conclusion d'une entente, mais nous ne pouvons mettre de côté celle-ci. Les résultats, sur la base d'une entente globale, ne peuvent qu'être un aspect

significatif en ce qui a trait au concept du succès. Poitras et Le Tareau (2009) font d'ailleurs aussi ressortir cette dimension des écrits et des recherches de Hollet et al. (2002), de Wall et Lynn (1993), de Lim et Carnevale (199), de Pruitt et al (1990) et de Kressel et Pruitt (1989). Maintenant, sous cette dimension, nous regroupons quatre mesures du succès qui furent identifiées au chapitre 2, soit la satisfaction vis-à-vis la nature de l'entente, la qualité de l'entente, la confiance envers l'entente et la proportion d'enjeux réglés.

La deuxième dimension, soit celle axée sur la mise en œuvre du processus, renvoie cette fois non pas au fond, mais plutôt à la forme, ou encore plus précisément, au déroulement. Il est cependant important de clarifier que nous ne parlons pas ici de la dynamique entre les parties, mais plutôt du déroulement ou de la façon de faire. La mise en œuvre du processus est aussi un aspect significatif du concept du succès. D'ailleurs, plusieurs écrits ou recherches portent sur la perception des parties du déroulement de la conciliation ou de la façon de faire du conciliateur, soit du processus. Généralement, cette perception tourne autour de deux éléments, soit l'impartialité (équité) et la contribution. Poitras et Le Tareau (2009) rapportent toutefois que certains auteurs comme Hollet et al. (2002) et Lim et Carnevale (1990) scindent en deux cette dimension sur la base de ces deux éléments. De notre côté, nous croyons que celle-ci ne doit former qu'une seule et unique dimension puisque de toute façon, elle renvoie en bout de ligne à la mise en œuvre de la conciliation. Ceci étant dit, à l'instar de Poitras et Le Tareau (2009), nous croyons que cette dimension regroupe d'abord deux mesures du succès identifiées à la section 2.5 du chapitre 2, soit l'équité procédurale et la contribution du conciliateur. De plus, nous croyons que la satisfaction avec la conduite du processus doit aussi être regroupée sous cette dimension.

La troisième dimension, soit celle axée sur la dynamique des échanges entre les parties, renvoie aux comportements, ou à l'évolution de ces comportements, qu'ont les parties l'une vis-à-vis l'autre. À titre d'exemple, dans le cadre de la négociation collective, cela peut renvoyer aux mouvements des positions. Nous n'avons toutefois pas pu recenser dans la littérature d'écrits ou de recherches portant sur la dynamique. Les auteurs semblent plutôt préférer parler des résultats. Nous croyons qu'une explication à cette absence est probablement attribuable au caractère confidentiel de l'information, ce qui rend difficile la confirmation de cette dimension ou la mesure de celle-ci. Nous demeurons par contre persuadés que nous ne pouvons occulter cette dimension, puisque c'est un aspect significatif du succès. Des mesures furent d'ailleurs identifiées quant à celle-ci. Cette dimension du succès devient selon nous particulièrement intéressante lorsque la conciliation ne permet pas aux parties d'en arriver à une entente globale ou lorsqu'une entente est intervenue sur certains enjeux, qu'elle prend fin et que les négociations reprennent sur les enjeux non-résolus. Elle constitue l'effet de la conciliation sur la dynamique entre les parties pendant la conciliation qu'il y ait eu entente ou non. Nous regroupons trois mesures identifiées précédemment dans cette dimension, soit, selon notre appellation, un changement dans les positions initiales et une mesure sur le fait de retenir des concessions.

Enfin, à l'instar de Poitras et Le Tareau (2009), la quatrième dimension, soit celle axée sur la nature de la relation entre les parties, renvoie à l'effet de la conciliation sur la relation. Selon Poitras et Le Tareau (2009), de par ce que la conciliation incarne, plusieurs auteurs parlent d'amélioration du climat suite à l'impasse (Kressel et Pruitt, 1989) ou d'amélioration de la relation (Wall et Lynn, 1993). Cette dimension nous permet donc de comprendre un peu plus ce qu'est le succès.

Ceci étant dit, l'identification de ces quatre dimensions et le regroupement des mesures du succès identifiées sous chacune de ces dernières, nous permet de conceptualiser ce qu'est le succès en matière de conciliation. Ultimement, en supposant que nos dimensions s'avèrent justes, elles permettront aux chercheurs une meilleure évaluation du succès en matière de conciliation. La figure 2 ci-dessous se veut donc la conceptualisation que nous proposons. Elle reprend en partie le travail déjà effectué par Poitras et Le Tareau (2009). Nous y avons ajouté une autre dimension ainsi que certaines autres mesures du succès que nous avons pu recenser dans la littérature.

**Figure 2**

---

**Les dimensions du succès en matière de conciliation**

**Conclusion d'une entente**

La satisfaction vis-à-vis la nature de l'entente  
 La qualité de l'entente  
 La confiance envers l'entente  
 La proportion d'enjeux réglés

**Mise en œuvre du processus**

La contribution du conciliateur  
 La satisfaction avec la conduite du processus  
 L'équité procédurale

**Dynamique des échanges**

Un changement dans les positions initiales  
 Une mesure sur le fait de retenir des concessions

**Nature de la relation**

Une amélioration de la relation entre les parties

---

#### 4.2 Le point sur l'avancement des connaissances quant aux déterminants influençant le succès

L'autre question de recherche que nous avons formulée était de savoir « **quels sont les déterminants influençant le succès en matière de conciliation lors de la négociation d'une convention collective?** ». À cet égard, un certain nombre de déterminants, dont l'influence sur le succès a fait l'objet de constats empiriques furent identifiés, et ce, dans trois des quatre catégories de déterminants.

Premièrement, pour ce qui est de la catégorie de déterminants des sources de l'impasse, deux déterminants furent identifiés, soit *l'intensité de l'impasse* et *le type d'impasse*. Au niveau de *l'intensité de l'impasse*, les résultats de la recherche de Kochan et Jick (1978) ont démontré l'influence de ce déterminant sur le succès. Et selon leurs résultats, une corrélation négative a été constatée quant au succès de la conciliation et ce déterminant. Au niveau *du type d'impasse*, vingt-quatre (24) éléments furent identifiés comme des sources à l'origine *d'un type impasse*. Parmi ces sources, six ont fait l'objet de constats de corrélations. Plus précisément, l'incapacité de payer de l'employeur, le degré d'hostilité entre les parties, l'absence de motivation des parties à régler, la demande irréaliste, le manque de réceptivité à l'égard de la conciliation et le manque de confiance envers le conciliateur influencent négativement le succès de la conciliation. Seul l'enjeu de principe influence positivement le succès, en d'autres termes, les probabilités de succès d'une conciliation sont plus grandes lorsque la source à l'origine de l'impasse est l'enjeu de principe.

Six autres sources, notamment l'érosion des conditions des employés, l'autorité inadéquate du négociateur, la multiplication des enjeux autour de la table, l'enjeu majeur non-résolu et le « zèle » d'une partie par rapport à une position ont aussi fait l'objet de constats de corrélations, mais d'une seule par source ou de deux selon deux perspectives différentes. Sans

remettre en question ces derniers, nous croyons que d'autres recherches empiriques doivent être réalisées pour ainsi permettre de démontrer et d'assurer une constance dans les résultats, ce qui du même coup confirmerait clairement l'influence de ces sources sur le succès. Pour ce qui est des autres sources qui furent identifiées, soit, dans quelques cas, elles n'ont pas fait l'objet de recherche empirique, soit, lorsqu'elles en ont fait l'objet, les résultats n'étaient pas significatifs ou lorsqu'ils l'étaient, il n'y avait pas de constance dans les résultats permettant d'émettre de constat. C'est d'ailleurs le cas pour *le type d'impasse* dont la source est les compétences et l'expérience inadéquates du conciliateur. Karim et Stone (1986) constate une influence négative, mais dans une seule perspective, soit patronale, alors que Kochan et Jick (1978) constatent une influence positive.

Deuxièmement, pour ce qui est de la catégorie de déterminants des stratégies du conciliateur, huit stratégies furent identifiées, soit *obtenir la confiance, créer des liens, diagnostiquer, atténuer les tensions, l'appariement de la stratégie et de l'impasse, l'appariement de la stratégie et du style, l'agressivité de la stratégie à adopter, le mouvement des positions et la procédure*. Il fut aussi identifié cinquante-deux (52) tactiques qui servent à opérationnaliser ces différentes stratégies. Au niveau de la stratégie *d'obtenir la confiance*, les recherches ont clairement démontré l'influence positive de cette stratégie sur le succès. Plusieurs corrélations furent constatées. Au niveau de la stratégie *du mouvement des positions*, dix-sept (17) tactiques furent identifiées. Parmi celles-ci, deux ont fait l'objet de constats de leur réelle influence sur le succès. Il s'agit de la tactique de suggérer une zone de règlement qui influence négativement le succès de la conciliation et de celle de discuter du coût de la continuation de l'impasse qui l'influence positivement. Au niveau de la *stratégie de la procédure*, vingt-six (26) tactiques furent identifiées. Parmi celles-ci, deux autres ont aussi fait l'objet de constats de leur réelle influence sur le succès, soit la tactique de structurer le

format des rencontres ainsi que leur fréquence et celle de simplifier l'agenda qui, dans les deux cas, influencent positivement le succès de la conciliation.

Ceci étant, deux autres stratégies et huit autres tactiques ont aussi fait l'objet de constats de corrélations, soit de possible influence sur le succès, mais sur la base d'une seule recherche. Sans remettre en question les constats émis, nous croyons encore une fois que d'autres recherches empiriques pourraient être réalisées, et ce, pour les mêmes raisons que celles invoquées précédemment. Au niveau des stratégies de *créer des liens* et *d'atténuer les tensions*, un constat fut émis de leur influence sur le succès, dans le cas de la première stratégie par Carnevale et Peggnetter (1985) et dans le cas de la deuxième stratégie par Hiltrop (1989). Au niveau de la stratégie *de diagnostiquer*, trois tactiques ont fait l'objet d'un seul constat, soit la tactique de rencontrer chaque partie en privé ou conjointement, celle de prioriser les enjeux et celle de clarifier les besoins. Au niveau de la stratégie *d'atténuer les tensions*, la tactique de contrôler l'expression de l'hostilité a aussi fait l'objet d'un seul constat. Au niveau de la stratégie *du mouvement des positions*, six tactiques ont fait l'objet d'un seul constat de leur influence sur le succès, soit d'être la courroie de transmission, de discuter de d'autres ententes, de faciliter l'exploration de solutions alternatives, de suggérer des compromis, d'essayer de changer les attentes des parties et d'aider les parties à gérer les difficultés liées aux mandants. Et au niveau des stratégies de procédure, six tactiques ont aussi fait l'objet d'un seul constat de leur influence sur le succès, soit de développer une base de travail, de demander fréquemment de caucus, d'éduquer les parties sur les processus de négociation et de conciliation, de faire des suggestions qui aident à sauver les apparences d'une défaite d'une des parties, d'exprimer son mécontentement face à l'avancement des négociations et de menacer de se retirer. Pour ce qui est des autres stratégies et tactiques qui furent identifiées, encore une fois, soit, dans quelques cas, elles n'ont pas fait l'objet de

recherche empirique, soit, lorsqu'elles en ont fait l'objet, les résultats n'étaient pas significatifs ou s'ils l'étaient, il n'y avait pas de constance dans ces derniers pour permettre d'émettre de constat.

Troisièmement, pour ce qui est de la catégorie de déterminants des caractéristiques du conciliateur, trente-huit (38) furent identifiées. Ces caractéristiques furent regroupées, soit celles que nous avons qualifiées de « socio-démographiques » et celles renvoyant à des qualités ou à des habiletés. Parmi les caractéristiques dites « socio-démographiques », sept furent identifiées mais seulement une a clairement fait l'objet de constats de corrélations avec le succès, soit l'expérience. Ce déterminant influence positivement le succès. Parmi les caractéristiques qui renvoient à des qualités ou à des habiletés, trente et une (31) furent identifiées, mais seulement onze (11) ont fait l'objet d'un ou de deux constats de leur influence sur le succès. Pour ce qui est de celles qui ont fait l'objet de deux constats, l'un ou les deux sont souvent dans une seule perspective. Ces caractéristiques sont l'impartialité, la persistance, la créativité, le sens de l'humour, l'empathie, la sincérité, l'acceptation comme un tiers neutre, la discrétion, le fait « d'être vendeur », l'originalité et le contrôle de soi. Encore une fois, sans remettre en question les constats de ces caractéristiques, nous croyons que d'autres recherches empiriques doivent être réalisées pour ainsi permettre de démontrer et d'assurer une constance dans les résultats, ce qui du même coup confirmerait clairement l'influence de ces sources sur le succès.

Finalement, pour ce qui est de la catégorie de déterminants des facteurs situationnels, nous n'avons pu recenser aucune influence d'un des déterminants identifiés sur le succès. Soit les résultats des recherches réalisées étaient non significatifs ou soit, lorsqu'ils l'étaient, il n'y avait pas de constance permettant d'émettre de constat. Toutefois, les résultats de Mareschal

(2005) et de Kochan et Jick (1978) nous portent à croire que ces facteurs ont plutôt un effet indirect sur le succès. Nous postulons donc que les facteurs situationnels peuvent plutôt renforcer l'influence qu'a un déterminant d'une des autres catégories. Le tableau synthèse 8 ci-dessous constitue notre réponse à notre question de recherche. Les constats qui s'y trouvent sont le résultat généré par l'exercice réalisé au chapitre 3 du présent essai.

<b>Tableau synthèse 8</b> <b><u>Les déterminants influençant le succès en matière de conciliation lors</u></b> <b><u>de la négociation d'une convention collective</u></b>			
Les catégories de déterminants	Les déterminants		Direction de la relation (résultats significatifs)
<b><u>Les sources de l'impasse</u></b>			
	L'intensité de l'impasse		-
	Le type d'impasse		
	L'incapacité de payer de l'employeur		-
	Le degré d'hostilité entre les parties		-
	L'absence de motivation		-
	La demande irréaliste		-
	L'enjeu de principe		+
	Le manque de réceptivité à l'égard de la conciliation		-
	<i>Le manque de confiance envers le conciliateur*</i>		-
	<i>L'érosion des conditions des employés*</i>		-
	<i>L'autorité inadéquate du négociateur*</i>		-
	<i>La multiplication des enjeux autour de la table*</i>		-
	<i>L'enjeu majeur non-résolu*</i>		-
	<i>Le « zèle » d'une des parties par rapport à une position*</i>		-
<b>Légende :</b>	<b>- : corrélation négative</b>	<b>+ : corrélation positive</b>	<b>... : aucun Sens</b>

<b>Tableau synthèse 8 (suite)</b> <b>Les déterminants influençant le succès en matière de conciliation lors de la négociation d'une convention collective</b>		
Les catégories de déterminants	Les déterminants	Direction de la relation (résultats significatifs)
<b>Les stratégies du conciliateur</b>		
	<b>Obtenir la confiance</b>	+
	<i>Créer des liens*</i>	...
	<i>Diagnostiquer*</i>	
	<i>Rencontrer chaque partie en privé ou conjointement*</i>	+
	<i>Prioriser les enjeux*</i>	-
	<i>Clarifier les besoins*</i>	...
	<i>Atténuer les tensions*</i>	
	<i>Contrôler l'expression de l'hostilité*</i>	...
	<b>Le mouvement des positions</b>	
	Suggérer une zone de règlement	-
	Discuter du coût de la continuation de l'impasse	+
	<i>Être la courroie de transmission*</i>	+
	<i>Discuter de d'autres ententes*</i>	...
	<i>Faciliter l'exploration de solutions alternatives*</i>	+
	<i>Suggérer des compromis*</i>	...
	<i>Essayer de changer les attentes des parties*</i>	...
	<i>Aider les parties à gérer les difficultés liées aux mandants*</i>	+
	<b>La procédure</b>	
	Structurer le format des rencontres ainsi que leur fréquence	+
	Simplifier l'agenda	+
	<i>Développer une base de travail*</i>	-
	<i>Demander fréquemment des caucus*</i>	...
	<i>Éduquer les parties sur les processus de négociation et de conciliation*</i>	...
<b>Légende :</b>	- : corrélation négative	+ : corrélation positive
		... : aucun Sens

<b>Tableau synthèse 8 (suite)</b> <b>Les déterminants influençant le succès en matière de conciliation lors de la négociation d'une convention collective</b>		
Les catégories de déterminants	Les déterminants	Direction de la relation (résultats significatifs)
	<i>Faire des suggestions qui aident à sauver les apparences d'une défaite d'une des parties*</i>	+
	<i>Exprimer son mécontentement face à l'avance des négociations*</i>	-
	<i>Menacer de se retirer*</i>	+
<b>Les caractéristiques du conciliateur</b>	L'expérience	+
	<i>L'impartialité*</i>	+
	<i>La persistance*</i>	+
	<i>La créativité*</i>	...
	<i>L'empathie*</i>	+
	<i>La discrétion*</i>	+
	<i>L'originalité*</i>	+
	<i>La sincérité*</i>	+
	<i>Être vendeur*</i>	+
	<i>Le sens de l'humour*</i>	-
	<i>Le contrôle de soi*</i>	+
	<i>L'acceptation comme un tiers neutre*</i>	...
	<b>Légende :</b>	- : corrélation négative
		... : aucun sens
<p>* Ces déterminants ont fait l'objet de seulement une ou deux recherches empiriques. Dans le cas de ceux qui ont fait l'objet de deux recherches, l'un des constats a été fait seulement dans une perspective, soit syndicale ou patronale. Bien que nous ayons choisi de les retenir en réponse à notre question de recherche, ils devront faire l'objet d'autres recherches empiriques pour ainsi permettre de démontrer et d'assurer une constance dans leurs résultats.</p>		

## CHAPITRE 5 - CONCLUSION

---

### 5.1 Le sommaire de nos principaux constats

Dans le cadre de cet essai, nous avons étudié les déterminants influençant le succès en matière de conciliation. Pour ce faire, nous nous sommes d'abord intéressé à la conciliation sous différents angles, notamment de sa place dans le système des relations industrielles, de son cadre historico-légal, de sa nature et des concepts qui s'y rattachent. Au niveau de sa place dans le système des relations industrielles, il fut identifié que la conciliation, à titre de mécanisme de résolution de conflits, agit pour la régulation du conflit. Son objectif est de tenter de résoudre ou de minimiser les impacts d'un conflit pouvant résulter de divergences d'intérêts entre les acteurs. Puis, en regard du cadre historico-légal de la conciliation, nous avons fait ressortir les trois périodes historiques de la conciliation au Québec. Une attention particulière fut ensuite portée à l'ambiguïté qui existe dans la littérature quant à l'utilisation des concepts de « conciliation » et de « médiation ». Suite à notre revue de littérature, il fut révélé que bien que dans la pratique ces deux concepts soient souvent utilisés de façon interchangeable, il existe une différence théorique entre les deux, et celle-ci se fait sur la base de deux éléments. D'une part, quant au moment où l'intervention prend place, et d'autre part quant au cadre législatif dans lequel elle [*la conciliation ou la médiation*] est prévue. Pour nous aider dans cette analyse, un tableau synthèse comportant un certain nombre de définitions des concepts de conciliation et de médiation fut aussi constitué. Ce tableau synthèse se retrouve à l'Annexe 1 du présent essai et, bien qu'il comporte un très grand nombre de définitions, nous tenons à rappeler qu'il n'est pas exhaustif.

Une attention particulière a aussi été portée au concept du succès, lequel a fait l'objet de l'une de nos deux questions de recherche. Comme nous l'avons démontré, bien qu'un certain nombre d'écrits et de recherches utilisent la simple conclusion d'une entente comme mesure unique du succès, d'autres mesures furent identifiées. À la lumière des réflexions et des constats qui furent effectués dans cet essai, nous postulons que le concept du succès en matière de conciliation doit se définir de façon multidimensionnelle. Nous avons donc proposé une conceptualisation du succès. Finalement, pour répondre à notre deuxième question de recherche, nous avons pu identifier quarante-sept (47) déterminants qui influencent le succès en matière de conciliation.

#### 5.2 Vers un nouveau modèle conceptuel des déterminants influençant le succès en matière de conciliation lors de la négociation collective

À la lumière des éléments qui furent discutés dans notre essai, nous avons constitué un modèle conceptuel des déterminants influençant le succès en matière de conciliation, lequel nous proposons aujourd'hui pour enrichir l'état des connaissances sur le sujet. Il regroupe l'ensemble des déterminants ayant fait l'objet de constat démontrant clairement leur influence sur le succès. Pour une meilleure valeur prédictive et analytique, et parce que nous devons reconnaître toutes les contributions empiriques, notre modèle, présenté ci-dessous à la figure 3, comporte aussi les déterminants ayant fait l'objet d'un seul constat, ou de deux constats dont un ou les deux dans une seule perspective.

Figure 3

**Modèle conceptuel des déterminants influençant le succès en matière de conciliation lors de négociation collective**

**Les sources de l'impasse**

**L'intensité de l'impasse ( - )**

**Le type d'impasse**

- L'incapacité de payer de l'employeur ( - )
- Le degré d'hostilité entre les parties ( - )
- L'absence de motivation des parties à régler ( - )
- La demande irréaliste ( - )
- L'enjeu de principe ( + )
- Le manque de réceptivité à l'égard de la conciliation ( - )
- *Le manque de confiance envers le conciliateur\** ( - )
- *L'érosion des conditions des employés\** ( - )
- *L'autorité inadéquate du négociateur\** ( - )
- *La multiplication des enjeux autour de la table\** ( - )
- *L'enjeu majeur non-résolu\** ( - )
- *Le « zèle » d'une partie par rapport à une position\** ( - )

**Les stratégies du conciliateur**

**Obtenir la confiance ( + )**

***Créer des liens\** ( ... )**

***Diagnostiquer***

- *Clarifier les besoins\**( ...)
- *Rencontrer chaque partie en privé ou conjointement\** ( + )
- *Prioriser les enjeux\** ( - )

***Atténuer les tensions***

- *Contrôler l'expression de l'hostilité\** ( ...)

**Le succès**

**Conclusion d'une entente**

- La satisfaction vis-à-vis la nature de l'entente
- La qualité de l'entente
- La confiance envers l'entente
- La proportion d'enjeux réglés

**Mise en œuvre du processus**

- La contribution du conciliateur
- La satisfaction avec la conduite du processus
- L'équité procédurale

**Légende :**    - : corrélation négative    + : corrélation positive    ... : aucun sens

Figure 3 (suite)

**Modèle conceptuel des déterminants influençant le succès en matière de conciliation lors de négociation collective**

**Le mouvement des positions**

- Suggérer une zone de règlement ( - )
- Discuter du coût de la continuation de l'impasse ( + )
- *Suggérer des compromis\* ( ... )*
- *Être la courroie de transmission\* ( + )*
- *Discuter de d'autres ententes\* ( ... )*
- *Faciliter l'exploration de solutions alternatives\* ( + )*
- *Essayer de changer les attentes des parties\* ( ... )*
- *Aider les parties à gérer les difficultés reliées aux mandants\* ( + )*

**La procédure**

- Structurer le format des rencontres ainsi que leur fréquence ( + )
- Simplifier l'agenda ( + )
- *Développer une base de travail\* ( - )*
- *Demander fréquemment des caucus\* ( ... )*
- *Éduquer les parties sur les processus de négociation et de conciliation\* ( ... )*
- *Exprimer son mécontentement face à l'avancement des négociations\* ( - )*
- *Menacer de se retirer\* ( + )*
- *Faire des suggestions qui aident à sauver les apparences d'une défaite d'une des parties\* ( + )*

**Les caractéristiques du conciliateur**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| - L'expérience ( + )                           |                             |
| - L'impartialité* ( + )                        | - La discrétion* ( + )      |
| - La persistance* ( + )                        | - L'originalité* ( + )      |
| - La sincérité* ( + )                          | - La créativité* ( ... )    |
| - L'empathie* ( + )                            | - Être vendeur* ( + )       |
| - Le sens de l'humour* ( - )                   | - Le contrôle de soi* ( + ) |
| - L'acceptation comme un tiers neutre* ( ... ) |                             |

Légende :    - : corrélation négative    + : corrélation positive    ... : aucun sens

**Dynamique des échanges**

- Un changement dans les positions initiales
- Une mesure sur le fait de retenir des concessions

**Nature de la relation**

- Une amélioration de la relation entre les parties

\* Ces déterminants ont fait l'objet de seulement une ou de deux recherches empiriques. Dans le cas de ceux qui ont fait l'objet de deux recherches, l'un des constats a été fait seulement dans une perspective, soit syndicale ou patronale. Bien que nous ayons choisi de les retenir dans notre modèle, ils devront faire l'objet d'autres recherches empiriques pour ainsi permettre de démontrer et d'assurer une constance dans leurs résultats.

### 5.3 Quelques pistes de validations futures

Cet essai nous a donc permis de conceptualiser le succès de la conciliation et de faire état de l'avancement des connaissances à ce jour sur les déterminants influençant le succès de la conciliation, notamment en identifiant ceux ayant fait l'objet de constats empiriques démontrant réellement leur influence. Le modèle conceptuel que nous proposons constitue donc une excellente base pour toute recherche future. Nous croyons qu'il y a aussi lieu dans le futur d'étudier l'importance des sources de l'impasse. Il existe depuis longtemps une importante littérature théorique et pratique portant sur les stratégies et les caractéristiques du conciliateur, laissant ainsi supposer que le conciliateur est l'élément central du succès en matière de conciliation. Pourtant, les écrits et recherches sur la catégorie des sources de l'impasse démontrent souvent de façon beaucoup plus convaincante l'influence de cette dernière sur le succès. Il serait plus qu'intéressant de connaître où se situe chacune de ces trois catégories les unes par rapport aux autres en termes d'importance.

### 5.4 Limites de notre essai

En terminant, il y a lieu de mentionner certaines limites de notre essai. Sans être une limite absolue, nous devons mentionner la nécessité pour plus de constats empiriques. Bien que beaucoup de chemin ait été fait à ce jour, nous croyons que l'apport de recherches empiriques supplémentaires ne pourrait qu'être bénéfique pour confirmer les principaux constats, plus particulièrement sur les déterminants identifiés à cette fin dans notre modèle conceptuel. Une deuxième limite de notre étude se situe au niveau de la généralisation des constats des écrits et des recherches recensés. Sans que nous l'ayons abordé, nous avons pu constater que beaucoup des recherches réalisées proviennent du secteur public. Il serait donc plus qu'intéressant de réaliser des recherches dans le secteur privé pour confirmer le potentiel de généralisation des constats recensés. Enfin, une troisième limite se situe au niveau de l'hétérogénéité de

**l'ensemble des écrits et des recherches recensés. À titre d'exemple, les auteurs qui ont fait des recherches sur le concept du succès ne touchent pas aux déterminants influençant le succès alors que ceux qui touchent aux déterminants influençant le succès n'abordent pas ou presque pas le concept du succès. Ceci étant, il faut, pour l'avancement de la science, poursuivre sur la voie de la validation empirique. Nous croyons donc que le modèle conceptuel proposé offre une belle opportunité aux chercheurs qui désirent poursuivre dans cette voie.**

## BIBLIOGRAPHIE

---

BERGERON, Jean-Guy et PAQUET, Renaud, *La négociation collective*, Gaëtan Morin éditeur, Chenelière Éducation, 2006, 227 p.

BOILEAU, Nadine et LEMELIN, Maurice, *Les styles de médiateurs et de médiations: une étude de cas*, Revue de Prévention et de Règlement des Différends, vol. 2, no. 1, 2004, p. 67-84

BRETT, J., BARSNES, Z., GOLDBERG, S., *The effectiveness of mediation :An independent analysis of cases handled by four major service providers*, Negotiation Journal, vol. 12, 1996 p. 259-269

BROOKMIRE, David A. and SISTRUNK, Frank, *The effects of Perceived Ability and Impartiality of Mediators and Time pressure on Negotiation*, Journal of Conflict Resolution, vol. 24, no. 2, 1980, p. 311-327

BROSSARD, Michel et ROSS, Claudette, *La conciliation volontaire est-elle plus efficace que la conciliation obligatoire?*, Relations industrielles, vol. 51, no. 4, 1996, p. 627-640

BROSSARD, Michel et ROSS, Claudette, *L'Influence des objectifs et des comportements des parties sur l'efficacité de la conciliation: le mythe de la boîte noire revu et corrigé*, Relations Industrielles, vol. 50, n.2, 1995, p.320

BURRIL, David and HILTROP, Jean, *How Effective is ACAS as a Conciliator?*, Personnel Management (Jan, 1988), 1988, p. 50-53

BIT, *La conciliation dans les conflits du travail – Guide pratique*, Bureau international du travail, Genève, Suisse, 1988, 148 p.

CARLE, Lucie, *Le succès de la conciliation dans les relations de travail*, Travail dirigé II, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull, 2000, 59 p.

CARNEVALE, Peter, J. D. and PRUITT, Dean, G., *Negotiation and Mediation*, Annual Reviews Psychology, 1992, p. 532-581

CARNEVALE, Peter J.D., LIM, Rodney and McLAUGHLIN, Mary E., *Contingent Mediator Behavior and It's Effectiveness*, dans KRESSEL, Kenneth, PRUIT, Dean G. and Associates, *Mediation Research: The process and Effectiveness of Third-Party Intervention*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989, p. 213-240

CARNEVALE, Peter J.D. and PEGNETTER, Richard, *The Selection of Mediation Tactics in Public Sector Disputes: A Contingency Analysis*, The Society for the Psychological Study Social Issues, 1985, p. 65-81

CHAYKOWSKI, Richard P. and GILLES, Anthony, *Globalization, Work and Industrial Relations*, Relations industrielles ( Winter 1998), 1998, p. 53

CRAIG, Alton, W. J., *The System of Industrial Relations in Canada (Third Edition)*, Prentice-Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario, 1990, 500 p.

De KOVACHICH, Hélène, CLAVIER, Howie, ESPOSITO, Marisa et RENAUD, Pierre, *Guide pratique de la médiation*, Carswell, Publications spécialisées Thomson, 1997, 248, p.

DILT, David A. and KARIM, Ahmad, *The Effect of Mediators' Qualities and Strategies on Mediation Outcomes*, *Industrial Relations*, vol. 45, no. 1, 1990, p. 22-36

DION, Gérard, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2<sup>ième</sup> édition, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1986, 993 p.

DUNLOP, John T. and ZACK, Arnold M., *Mediation and Arbitration of Employment Disputes*, Jossey-Bass publishers, San Francisco, CA, 1997, 223 p.

DUNLOP, John T., *Dispute Resolution: Negotiation and Consensus Building*, Auburn House Publishing Compagny, Dover, Mass., 1984, 296 p.

GOLDBERG, Stephen B, *The Secrets of Successful Mediators*, *Negotiation Journal* (July 2005), vol. 21, no. 3, 2005, p. 365-376

GOLDMAN, Alvin and ROJOT, Jacques, *Negotiation: Theory and Practice*, Kluwer Law International, The Hague/London/New York, 2003, 347 p.

GOSSELIN, Éric, *Psychogenèse du conflit industriel*, CEREST, Département de relations industrielles, Université du Québec en Outaouais, 2002, 32 p.

HÉBERT, Gérard, *Traité de négociation collective*, Montréal, Gaetan Morin, 1992 1242 p.

HILTROP, Jean Marie, *Factors Associated with Successful Labor Mediation*, dans KRESSEL, Kenneth, PRUIT, Dean G. and Associates, *Mediation Research: The process and Effectiveness of Third-Party Intervention*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989, p. 241-262

HOROWITZ, Morris A., *Collective Bargaining in the Public Sector*, Lexington Books, New York/Don Mills, 1994, 197 p.

KATZ, Henri C. and KOCHAN, Thomas A., *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, 2<sup>nd</sup> ed, McGraw-Hill Higher Education, 2000, 484 p.

KARIM, Ahmad, and DILTS, David A., *Determinants of Mediation Success in the Iowa Public Sector*, Baywood Publishing Co., 1990, p. 129-140

KARIM, Ahmad, STONE, Thomas H., *Mediation outcomes and sources of impasse: A Empirical investigation*, *Journal of Labor Research*, 1986, p. 309-318

KARIM, Ahmad and PEGNETTER, Richard, *Mediator Strategies and Qualities and Mediation Effectiveness*, *Industrial Relations* (Winter 1983), vol. 22, no. 1, 1983, p. 105-113

- KELLER, Berndt, *Mediation as a Conflict-Solving Device in Collective Industrial Disputes*, *Relations industrielles*, vol. 43, no. 2, 1988, p. 431-446
- KOCHAN, Thomas A., *Using the Dunlop Report to Achieve Mutual Gains*, *Industrial Relations* (July 1995), vol. 34, no. 3, 1995, p. 350-366
- KOCHAN, Thomas A. and OTERMAN, Paul., *The mutual gains enterprise – Forging a winning partnership among labor, management and government*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994, 260 p.
- KOCHAN, Thomas A. and TODD, Jick. *The public Sector Mediation Process: A Theory and Empirical Examination*, *Journal of Conflict Resolution*, vol. 22, n. 2, 1978, p. 209-240
- KOLB, Deborah M. and Associates, *When talk Works: Profiles of the mediators*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, 513 p.
- KOLB, Deborah M., *Labor Mediators, Managers and Ombudsmen: Roles Mediators Play in Different Contexts*, dans KRESSEL, Kenneth, PRUIT, Dean G. and Associates, *Mediation Research: The process and Effectiveness of Third-Party Intervention*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989, p. 91-114
- KOLB, Deborah M., *To be a Mediator: Expressive tactics in Mediation*, *Journal of Social Issues*, vol. 41, no. 2, 1985, p.11- 26
- KOLB, Deborah M., *Strategy and the tactics of mediation*, *Tavistok Institute of Human relations*, vol. 36, 1983, p. 247-268
- PRUITT, Dean G. and KRESSEL, Kenneth, *An Overview of Mediation Research*, dans KRESSEL, Kenneth, PRUIT, Dean G. and Associates, *Mediation Research: The process and Effectiveness of Third-Party Intervention*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989, p. 1-8
- KRESSEL, Kenneth and PRUITT, Dean G., *Themes in the Mediation Social Conflict*, *Journal of Social Issues*, vol. 41, no. 2, 1985, p.179-198
- KRISLOV, Joseph, MEAD, John F. and GOODMAN, J.F.B., *Communications: Attitudes toward mediation: U.S. Great Britain and Ireland*, *Monthly Labor Review*, 1975, p.55
- LEAP, Terry L., *Collective Bargaining and Labor Relations*, Macmillan Publishing Compagny, New York, 1991, 746 p.
- LE FLANCHEC, Alice, ROJOT, Jacques et V. FOURBOUL., Catherine, *Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation*, *Relations Industrielles*, vol. 61, no. 2, 2006, p. 271
- LIPSKY, David B. and AVGAR, Ariel C., *Commentary: Research on Employment – Dispute Resolution: Toward a New Paradigm*, *Conflict Resolution Quaterly*, vol. 22, no. 1-2, 2004, p. 175-189
- LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and BARRY, Bruce, *Negotiation*, 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill/Irwin, 2006, 597 p.

- MAGNUSEN, Karl O. and LIM, Rodney G., *Special Master Mediation in Impasse Resolution: The Florida Experience*, *Collective Negotiations*, vol. 23 (4), 1994, p. 347-358
- MARESCHAL, Patrice M., *What Make Mediation Work? Mediators Perspectives on Resolving Disputes*, *Industrial Relations* (July 2005), vol. 44, no. 03, 2005, page 509-517
- MARESCHAL, Patrice M., *Solving Problems and Transforming Relationships: the Bifocal Approach to Mediation*, *American Review of Public Administration* (December 2003), vol. 33, no. 04, 2003, page 423-448
- MARTÍNEZ-PECINO, R., MUNDUATE, L., MEDINA, F. J. and EUWENA, M., C., *Effectiveness of Mediation Strategies in Collective Bargaining*, *Industrial Relations* (July 2008), vol. 47, no. 03, 2008, page 480-493
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, *Le processus de négociation dans le secteur privé et dans certains organismes gouvernementaux - Bilan de l'année 2008*, La direction de l'information sur le travail (août 2009), 2009, 17 p.
- MOORE, Christopher, W., *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989, 348 p.
- PAINCHAUD, François, *La Médiation préventive au Québec: Substitut aux mécanismes existants ou instrument additionnel*, Département des relations industrielles, Université Laval, 1997, 123 p.
- PAQUET, Renaud, TREMBLAY, Jean-François, *La négociation basée sur les intérêts sous la loupe ; un regard sur ses formes multiples, ses prémisses théoriques et ses effets empiriques*, CEREST 03-2, Département de relations industrielles, Université du Québec en Outaouais, décembre 2003, 35 p.
- PARENT, Michel, *Le 301*, Le Comité d'éducation et d'action politique (avril 2005), SFCP, 2005, p.3
- POITRAS, Jean et LE TAREAU, Aurélie, *Quantifying the Quality of Mediation Agreements*, *Negotiation and Conflict Management Research*, vol. 2, no. 4, 2009, p. 363-380
- PRUITT, Dean G., *Negotiation Behavior*, New York, Academy Press, 1981, p. 213
- OZAKI, Muneto, *Labour relations and Work organization in industrialized country*, *International Labour Review*, vol. 135, 1996, p.37
- REHMUS, Charles M. *The mediation of industrial conflict: a note on the literature*, *The Journal of Conflict Resolution* (mars 1965), page 118
- RICHARD, Monique, *Le règlement des conflits de négociation*, dans BERGERON, Jean-Guy et PAQUET, Renaud, *La négociation collective*, Gaëtan Morin éditeur, Chenelière Éducation, 2006, p. 169-209

ROSS, Claudette, *Vision stratégique de la règle de droit en négociation collective et en conciliation au Québec*, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1991, 298 p.

ROUILLARD, Jacques, *Histoire du Syndicalisme québécois - Des origines à nos jours*, Les éditions Boréal, Québec, 1989, 230 p.

SAUVÉ, Michel et ROBITAILLE, Claudine, *Évolution des conflits du travail de longue durée du 1983 à 2002 : une vue d'ensemble*, Direction générale des politiques et de la recherche, Ministère du Travail, Québec, 2005, 26 p.

SEXTON, Jean, *Nouveaux modèles de négociation, de résolution de conflits et de solutions conjointes de problèmes : rapport général*, Relations industrielles, vol. 51, no.2, 1996, page 264

TOUZARD, Hubert, *La médiation et la résolution de conflits*, Paris, PUF, 1977

URY, William L., BRETT, Jeanne M. and GOLDBERG, Stephen B., *Getting Disputes Resolved : Designing Systems to Cut the Cost of Conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-London, 1988, 201 p.

WALL, J.A. and BLUM, M., *Negotiations*, Journal of Management, vol. 17, no.2 , 1991, p. 273-303

WALTON, Richard E., CUTCHER-GERSHENFELD, Joel. E and MCKERSIE, Robert B., *Strategic negotiations – A Theory of Change in Labor Management Relations*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994, 376 p.

WALTON, Richard E. and MCKERSIE, Robert B., *A Behavioral Theory of Labor Negotiations – An Analysis of a Social Interaction System* (second edition), IRL Press, Ithaca, New York, 1991, 437 p.

WESCHLER, Irving R., *The Personal Factor in Labor Mediation*, Institute of Industrial Relations, University of California, Los Angeles, 1950, p. 113-132

ZACK, Arnold, *Can Alternative Dispute Resolution help resolve employment dispute?*, International Labour Review (Spring 1997), 1997, p. 95

ZIRKEL, Perry A. and LUTZ, Garry J., *Characteristics and Fonctions of Mediators: A Pilot Study*, The Arbitration Journal (June 1981), vol. 36, no. 2, 1981, p. 15-21

ZUBEK, Josephine M., PRUITT, Dean G., Peirce, Robert S., MCGILLICUDDY, Neil B. and SYNA, Helena, *Disputant and Mediator Behaviors Affecting Short-Term Success in Mediation*, Journal of conflict resolution (September 1992), vol. 36, no. 3, 1992, p. 546-572

EN COLLABORATION, *Robert's Dictionary of Industrial Relations*, Industrial Relations Center, 4 edition, University of Hawaii at Manoa, 1993

**BIBLIOGRAPHIE SUPPLÉMENTAIRE CITÉE PAR DES AUTEURS**

CHAMBERLAIN, N. W. and KUHN J. W., *Collective Bargaining-second edition*, McGraw-Hill, New York, 1965

HOLLET, N.J. HERMAN, M.S., EAKER, D.G. and GALE, J., *The assessment of mediation outcome: The development and validation of an evaluation technique*, The Justice System Journal, vol. 33, no. 3, 2002, p. 345-362

LIM, D.B. and CARNEVALE, P.J., *Contingencies in the mediation of disputes*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 58, 1990, p. 259-272

PRUITT, D.G., PIERCE, R.S., ZUBEK, J.M., WELTON, G.L. and NOCHAJSKY, T.H., *Goal achievement, procedural justice and the success of mediation*, International Journal of Conflict Management, Vol. 1, no. 1, 1993, p. 33-45

WALL, J. and LYNN, A., *Mediation : A current review*, Journal of Conflict Resolution, vol. 37, no. 1, 1993, p. 160-194

WALTON, Richard R. and MCKERSIE, Robert B., *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York, McGraw-Hill, 1965, 437 p.

## ANNEXE 1

<b>Tableau synthèse des définitions des concepts de conciliation et de médiation</b>		
<b>Auteurs</b>	<b>Définition de conciliation</b>	<b>Définition de médiation</b>
Richard dans Bergeron et Paquet (2006) [Canada]	« est un processus qui implique un ensemble d'action de la part du conciliateur en vue d'influencer la négociation » (p. 198).	
Le Flanchec et al. (2006) [France]	« définit un rôle moins actif de la part du tiers, il consiste à réunir ensemble les parties dans des circonstances et dans une ambiance plus propices à une discussion sereine pour la recherche d'un accord » (p. 275).	« fait référence à l'intervention d'un tiers facilitateur pour aider les parties à la résolution d'un conflit [...] il peut intervenir dans la discussion, faire des suggestions et propositions ou même formuler des recommandations en vue d'un accord » (p.275).
Rojot, Le Flanchec et Landrieux-Kartochian (2005) [France]	« a process one step short of mediation. A conciliator brings the parties together, and arranges and leads meetings [...] » (p. 444).	
Goldman et Rojot (2003) [Etats-Unis/France]		« Persons other than the negotiators sometime engage in bargaining transaction in order to help the parties find an acceptable basis for agreement » (p. 265).
Katz et Kochan (2000) [État-Unis]		«A neutral party assists the union and management negotiators in reaching a labor agreement» (p. 212)
Dunlop et Zack (1997) [Etats-Unis]	« make suggestions and offers advice on the controversial issues » (p. 7).	« is a go between performing messenger service. [...] Mediation currently is the common term used to describe efforts of a neutral to secure voluntary settlement short of the authority to impose a settlement » (p. 7).  « At one time mediation was regarded as a passive act of intervention between disputants by a third party whereas conciliation was the attempt to reconcile the disputant and bring about an agreement » (p. 7)
Zack (1997) [Etats-Unis]	« in which the neutral party serves as communicator between the parties, to encourage movement towards resolution but without offering suggestions or personal ideas » (p. 96).	« which differs from conciliation in that the neutral party, being someone experienced in the relevant field, offers alternative suggestions to stimulate discussion and movement towards resolution » (p.96).
De Kovachich et al. (1997) [Canada]	« [...] la tierce partie neutre joue un rôle plus actif que lors de la facilitation mais moins actif que lors de la médiation. Le conciliateur aide les parties à communiquer plus efficacement et à identifier leurs intérêts afin d'explorer des nouvelles solutions et de trouver un terrain d'entente » (p.16).	« La tierce partie a pour principal objectif d'aider les parties à trouver leur propre solution satisfaisante. Le médiateur, qui n'a aucun pouvoir décisionnel, contrôle le processus de médiation et est proactif vis-à-vis son contenu » (p.16).
Horowitz (1994) [Etats-Unis]		« The mediation process has generally been described as the intercession of an impartial person in a dispute for the purpose of assisting the disputing parties to resolve their differences voluntary » (p. 113).

<b>Tableau synthèse des définitions</b>		
<b>des concepts de conciliation et de médiation (suite)</b>		
<b>Auteurs</b>	<b>Définition de conciliation</b>	<b>Définition de médiation</b>
Kolb and Associates (1994) [Etats-Unis]		« is an informal process designed to get the parties, who have the best understanding of the contract and the relationships, involved in finding a solution to the problem » (p. 152).
Hébert (1993) [Canada]	« processus dont l'objectif poursuivi est de mettre les parties en accord » (p. 813).	« traite les termes conciliation et médiation comme des synonymes » (p. 813).
Roberts (1993) [Etats-Unis]	« The process, sometime called an extension of collective bargaining, whereby the parties seek to reconcile their differences. In the conciliation process a third party acts as the intermediary in bringing the disputing parties together, but acts as a catalytic agent, by being available, but not actually taking an active part in the settlement process » (p. 139).	« In mediation, on the other hand, the involvement of the third party is more active and the mediator attempts to suggest to the parties various proposals and methods for the actual resolution of the problem » (p. 462).
Leap (1991) [Etats-Unis]		« play a conciliatory role : they help the parties to help themselves. [...] has no legal authority to compel the parties either to accept their services or to reach a settlement » (p. 329).
Kressel, Pruitt et al. (1989) [Etats-Unis]		« is a form of dispute resolution in which a third party assists the parties trying to reach an agreement but does not have the authority to impose an agreement on them »
Moore (1989) [Etats-Unis]		« is the intervention into a dispute or negotiation by an acceptable, impartial, and neutral third party who has no formal authoritative decision-making power to assist disputing parties in voluntarily reaching their own mutually acceptable settlement of issues in dispute » (p. 14).
Ury, Bret et Goldberg (1988) [Etats-Unis]		« is negotiation assisted by a third party » (p. 49).
Keller (1988) [Allemagne]		« The term mediation, as used here, is to be understood as the process of settling collective disputes of interest – and not dispute of rights – generally through the intervention of a neutral third party. Thus no distinction will be made between mediation and conciliation, the term usually employed by Europeans » (p. 432).
Burrel et Hiltrop (1988) [Angleterre]	« when third party meets with those in dispute and endeavours to help them reduce their differences and reach agreement by continued discussion » (p. 50).	
BIT, (1988) [Suisse]	« [...] la conciliation consiste à utiliser dans un conflit les services d'une tierce partie neutre pour aider les parties en conflit à réduire leurs divergences et à parvenir à un règlement à l'amiable ou à une solution acceptée d'un commun accord » (p. 5)	
Dion (1986) [Canada]	« Procédure comportant l'intervention d'un tiers, qui ne possède aucun pouvoir coercitif, pour rapprocher les parties dans un conflit, faciliter le dialogue entre elles et les aider à se mettre d'accord. Le recours à la conciliation peut être volontaire ou obligatoire » (p. 103).	« Action de s'entremettre entre les parties opposées dans un conflit pour les rapprocher, les amener à dialoguer et, selon le cas et les lieux, leur suggérer diverses propositions en vue de conclure une entente » (p. 295).

<b>Tableau synthèse des définitions</b>		
<b>des concepts de conciliation et de médiation (suite)</b>		
<b>Auteurs</b>	<b>Définition de conciliation</b>	<b>Définition de médiation</b>
Folberg et Taylor (1986) [Etats-Unis]		« Mediation is first and foremost a <i>process</i> that transcends the content of the conflict it is intended to resolve. [...] It can be defined as the process by which the participants, together with the assistance of a neutral person or persons, systematically isolate disputed issues in order to develop options, consider alternatives, and reach a consensual settlement that will accommodate their needs » (p. 7).
Kochan (1980) [Etats-Unis]		« A neutral third party assists the union and management negotiator in reaching a voluntary agreement » (p. 273).
Kochan et Jick (1978) [Etats-Unis]		« Mediation can be defined as a process in which a neutral party attempts to get the direct participants (unions and employers in collective bargaining) to reach a voluntary agreement ».
Touzard (1977) [France]		« Is a negotiation between adverse parties in front of a third neutral party, whose role is to facilitate the settlement of conflict ».

## **ANNEXE 2**

---

### **Typology of Sources of Impasses in Collective Bargaining**

#### **1. Economic Characteristics**

- a. Inability to pay**
- b. Erosion of employee wage position**

#### **2. Structural Characteristics of the Relationship**

- a. Pattern Breaking Relationship**

#### **3. Organizational Characteristics of the Parties**

- a. Inadequate negotiator authority to bargain**
- b. Existence of internal conflict within one or both of the parties**

#### **4. Interpersonal Characteristics**

- a. Degree of hostility between parties**

#### **5. Personal Characteristics**

- a. Inadequate negotiator skill and experience**

#### **6. Nature of the issues**

- a. Matters of «principle» at stake**

#### **7. Bargaining Behavior of the Parties**

- a. Unrealistic expectations**
- b. Overcommitment to as position**
- c. Lack of desire to settle**

## ANNEXE 3

---

### Principal Axes Factor Analysis of Sources of Dispute

#### Factor 1: Hostility

- Interparty hostility
- No interest in settling
- No trust in other party
- Unreceptive to mediation
- Intransigent person present

#### Factor 2: Internal Party Problems

- Lack leadership
- Chief negotiator lacked authority
- Backed off initial proposal
- Not prepared for negotiations
- Chief negotiator lacked experience

#### Factor 3: Comparison Problems

- Hold to comparisons position
- Break from comparison pattern

#### Factor 4: Resistance to Mediation

- No trust in mediator
- Wanted to control over proceedings
- Too many issues brought to table

#### Factor 5: Single Important Issue

- Key settlement issues involved
- Major principle at stake

#### Sources Not Included

- No bargaining before mediation
- Unrealistic expectations
- Commitment to a position
- Internal disagreements on issues
- Bargaining team too large

---

CARNEVALE, Peter J.D., LIM, Rodney et McLAUGHLIN, Mary E., *Contingent Mediator Behavior and It's Effectiveness*, dans KRESSEL, Kenneth, PRUIT, Dean G. and Associates, *Mediation Research: The process and Effectiveness of Third-Party Intervention*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989, p. 213-240