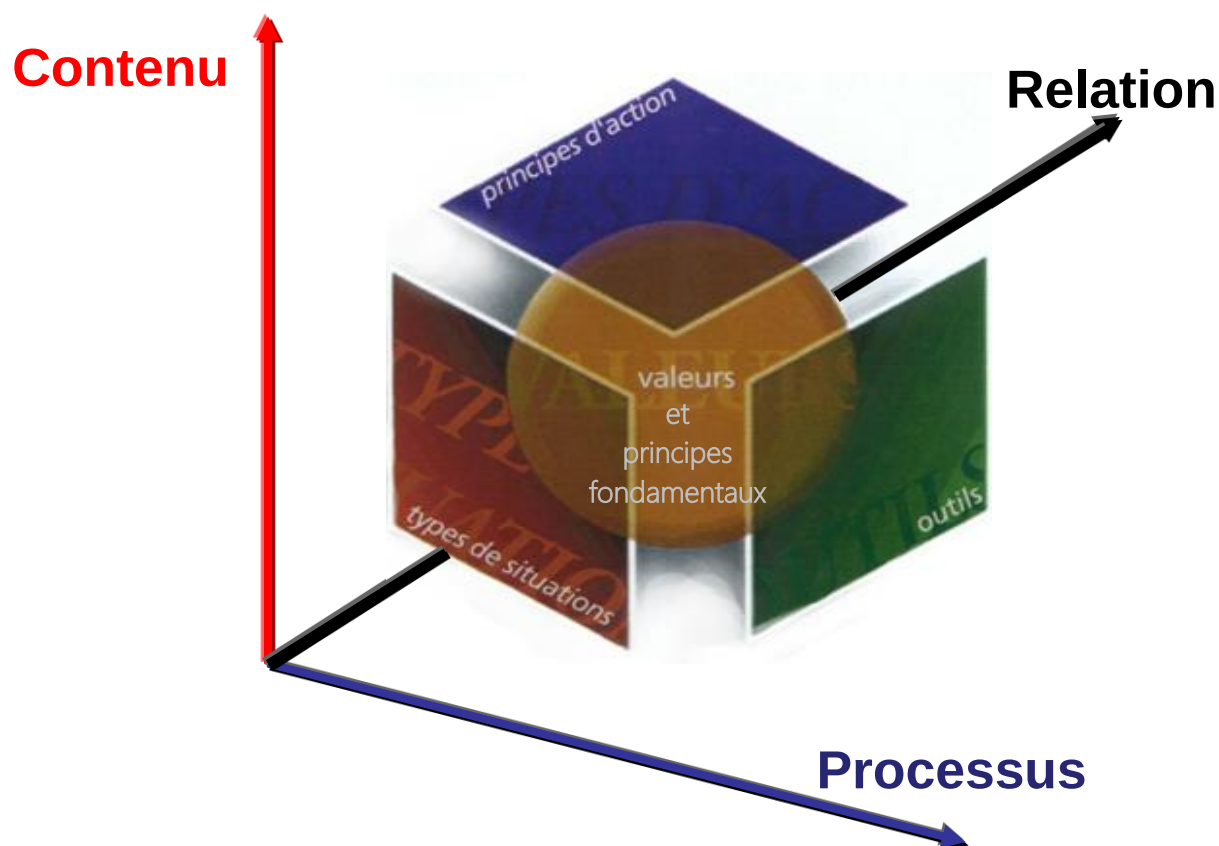


LE GUIDE DE LA CONCILIATION

Édition 2017



La forme masculine désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes. L'emploi du masculin à cette fin ne vise qu'à faciliter la lecture du texte.

Ce document a été réalisé par l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de France et le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec.

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés.

© Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP),

Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, France, 2016

© Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Gouvernement du Québec, 2016

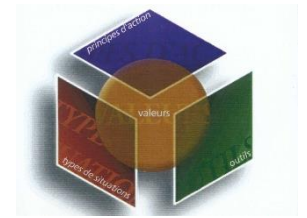
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

ISBN : 978-2-550-76869-2 (2^e édition revue et augmentée, 2016)

ISBN : 2-550-34052-3 (1^{re} édition, 1999)

Table des matières

INTRODUCTION	1
LES VALEURS DU MÉDIATEUR-CONCILIATEUR	13
LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA CONCILIATION	14
LES PRINCIPES D'ACTION	23
LES TYPES DE SITUATIONS.....	34
LES OUTILS DE LA MÉDIATION-CONCILIATION.....	84



INTRODUCTION

LA CONCILIATION ET LE « RUBYCUBE » DU MÉDIATEUR-CONCILIATEUR

La conciliation est une intervention¹ auprès de deux parties engagées dans un processus de négociation collective, réalisée par une tierce partie acceptable² et impartiale, pour les aider à atteindre volontairement un accord mutuellement satisfaisant concernant les enjeux en cause.

De façon à pouvoir intervenir sur les enjeux de fond, et aussi pour contribuer à l'établissement de relations harmonieuses entre les parties, la conciliation peut aider celles-ci, au-delà de l'objectif premier de conclure une entente collective, à établir ou à renforcer une relation de confiance et de respect entre elles.

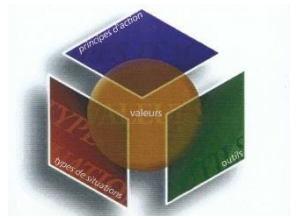
Le médiateur-conciliateur agira tout à la fois sur les éléments problématiques (le contenu), sur les façons de procéder (le processus) et sur la dynamique qui anime les relations (la relation). Il aura constamment à agir dans ces trois dimensions au cours de l'intervention.

Pour ce faire, l'intervention du médiateur-conciliateur est à la fois :

- Structurée en ce qu'elle suit un processus comportant différentes étapes dans un déroulement progressif et logique;
- Souple en ce qu'elle fait appel à une stratégie réfléchie et différenciée selon le contexte

¹ **Intervention** : processus de discussion rationnel et ordonné en vue de la résolution conjointe des conflits

² **Acceptable** : le médiateur-conciliateur n'a pas ou a peu de *pouvoir* de décision; toutefois, le poids moral de sa nomination, sa crédibilité et la confiance qu'il réussit à établir avec les parties sont en lien direct avec l'aide qu'il peut leur apporter et le succès de son intervention.



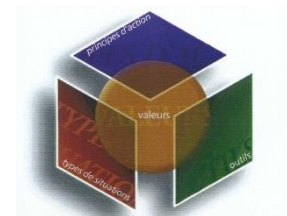
Une démarche structurée comportant des étapes établies

En s'inspirant de l'ouvrage de Christopher Moore³, on peut découper l'intervention du médiateur-conciliateur en 12 étapes (que l'on regroupera en trois phases) qui se succèdent logiquement et permettent une progression vers la finalisation d'une entente collective.

Ces étapes sont suivies dans la plupart des interventions et favorisent une progression logique. Cependant, plusieurs précisions sont nécessaires à leur bonne compréhension :

- Ces étapes sont celles du médiateur-conciliateur et ne sont pas nécessairement explicites pour les parties. Par exemple, à l'étape 6, l'intervenant demandera probablement aux parties : « Comment on aborde cette question? » et n'annoncera pas : « À cette étape, nous allons construire un niveau suffisant de coopération et de confiance entre vous ».
- Le processus peut nécessiter des retours sur les étapes précédentes. Il ne sera pas possible pour le médiateur-conciliateur de commencer à chercher des solutions avec les parties avant d'avoir établi sa crédibilité, recueilli des informations, cerné les enjeux, etc. Mais, à certains moments, il faudra retravailler sa relation avec les parties à la suite d'un incident ou d'un changement d'interlocuteur en cours de route. On peut utiliser l'image de l'échelle : il n'est pas conseillé de sauter une marche, mais on peut revenir en arrière à plusieurs reprises.
- L'énergie et le temps nécessaires à la réalisation de chaque étape sont très variables d'un cas à un autre. Par exemple, l'établissement de la relation et le recueil d'information auprès des parties peuvent s'effectuer au début de la première rencontre de conciliation. Dans d'autres cas où les enjeux sont particulièrement complexes ou lorsque la relation est très dégradée, des rencontres séparées préalables seront nécessaires. De même, l'étape 6 de recherche d'un minimum de coopération et de confiance entre les parties pour qu'elles puissent échanger sur les enjeux pourra être presque instantanée, ou se prolonger sur plusieurs rencontres selon le cas.

³ MOORE, Christopher W., *The Mediation Process*, Jossey Bass, 2003.



1^{re} phase : le démarrage

1. Préparer le dossier

- Établir les premiers contacts
- Colliger et analyser les informations disponibles sur les parties, les personnes, les interventions antérieures, les situations comparables

2. Établir une relation avec les parties

- Construire sa crédibilité
- Présenter aux parties le processus de conciliation et le rôle du conciliateur
- Promouvoir les bonnes relations
- S'assurer de l'engagement des parties dans le processus

3. Recueillir et analyser l'information pour mieux comprendre la situation

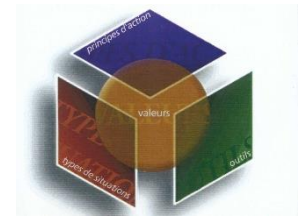
- Colliger et analyser avec les parties les informations pertinentes sur l'historique, les dynamiques et les objets du litige
- Vérifier la fiabilité des informations
- Minimiser les impacts des informations moins fiables ou inexistantes
- Analyser les informations

4. Choisir une stratégie

- Aider les parties à évaluer les diverses approches de gestion et de résolution des conflits et à faire un choix
- Identifier les stratégies et les actions incontournables pour aider les parties à cheminer vers un règlement
- Identifier les actions à mener pour répondre aux situations particulières
- Aider au rapprochement des parties

5. Proposer un plan de travail

- Identifier les grands thèmes à partir des préoccupations des parties
- Obtenir l'accord des parties sur les sujets en discussion
- Déterminer la séquence pour aborder les sujets de discussion



2^e phase : la négociation des enjeux

6. Construire un niveau suffisant de coopération entre les parties

- Préparer les participants à la négociation des enjeux
- Gérer et aider à gérer les émotions
- Vérifier les perceptions et minimiser les effets des stéréotypes
- Construire la reconnaissance des parties (légitimité et enjeux)
- S'assurer de la clarté des échanges (communication)

7. Entamer la conciliation sur les enjeux

- Ouvrir la négociation entre les parties
- Établir un climat d'échanges ouvert et positif
- Établir les règles de base et l'appel à des comportements adéquats
- Cerner les sujets et les enjeux en vue des discussions

8. Rechercher les intérêts cachés

- Analyser les problèmes derrière chaque enjeu
- Identifier les intérêts de fond, de procédure ou psychologiques qui animent les parties
- Sensibiliser chacune des parties aux préoccupations de l'autre

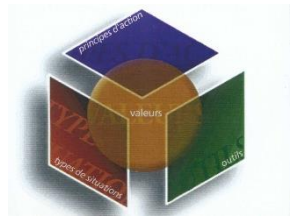
9. Explorer les possibilités

- Sensibiliser les parties à l'utilité d'explorer plusieurs options
- Diminuer la trop grande importance que chaque partie met sur ses positions ou sur l'analyse d'une seule solution
- Générer des possibilités (approche par positions ou par intérêts)

10. Évaluer les propositions retenues

- Repasser en revue les intérêts des parties
- Évaluer comment les intérêts peuvent être satisfaits à partir des options explorées
- Évaluer les avantages et inconvénients des propositions retenues

Les étapes 7 à 10 sont souvent à reprendre en boucle pour chaque enjeu traité, avant d'en arriver à la négociation finale sur une base plus globale.



3^e phase : la finalisation

11. Négociation finale

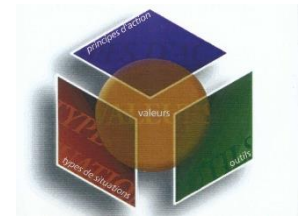
Atteindre l'accord :

- En s'appuyant sur les convergences des positions
- En tentant de réduire les écarts
- En recherchant les compromis possibles

Ou encore, travailler sur le processus pour aider les parties à atteindre leur règlement sur les questions de fond.

12. Conclure l'accord

- Identifier les étapes à franchir pour opérationnaliser le règlement
- Clarifier le processus de ratification par les mandants
- Formaliser l'accord
- Sensibiliser les parties au suivi et à l'application de l'accord dans le temps



Une démarche souple faisant appel à des stratégies adaptatives

À l'intérieur de chaque étape, les façons de procéder et les stratégies utilisées peuvent être variées.

Selon les acteurs en présence, le contexte propre à l'entreprise et la problématique particulière au dossier de négociation, le médiateur-conciliateur est amené à élaborer diverses stratégies adaptées à l'analyse de chacune des situations auxquelles il est confronté.

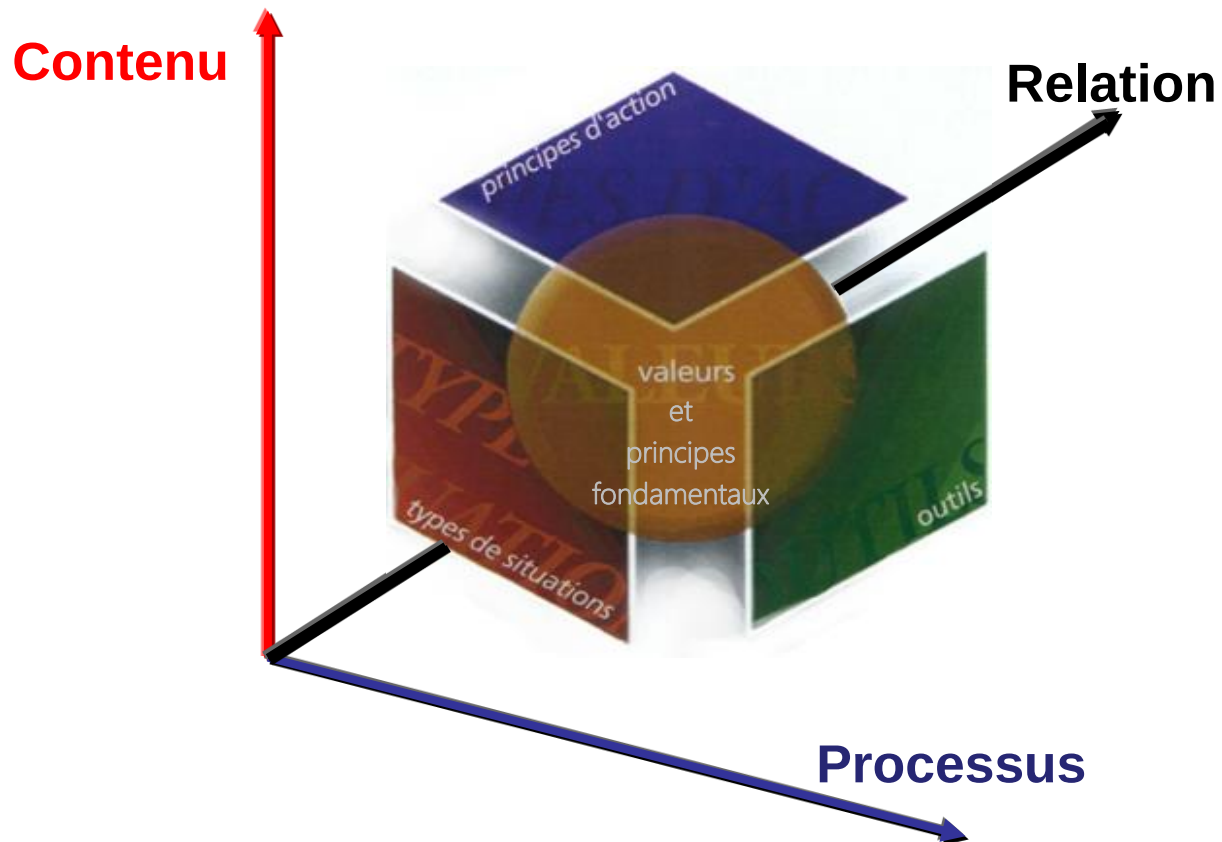
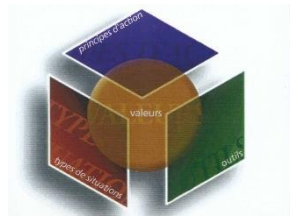
Ces stratégies d'action sont le résultat de la combinaison des niveaux de raisonnement suivants :

- L'analyse de la situation
- La sélection d'un ou de plusieurs principes d'action
- Le choix et l'utilisation d'outils adaptés aux deux premiers éléments

La combinaison est spécifique à chaque dossier et permet de travailler dans les trois dimensions : processus, contenu et relation.

Tel que l'illustre le « rubycube » ci-dessous, le savoir-faire du médiateur-conciliateur face à une situation de négociation unique s'exprime par sa capacité d'effectuer les meilleures combinaisons possibles. En conciliation, l'objectif est d'amener les parties à régler leur différend; comme pour résoudre le problème du « rubycube », les chemins pour y parvenir sont multiples.

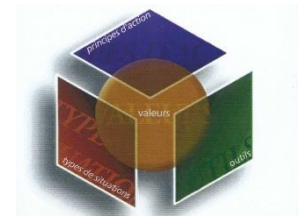
En général, le point de départ est la situation à laquelle le médiateur-conciliateur est confronté : celle qu'il découvre dès la première rencontre avec les parties, mais aussi celle qu'il identifie à chaque étape du dossier (blocage, modifications des rapports de force, pressions extérieures...).



Le médiateur-conciliateur porte en lui les valeurs et les principes fondamentaux qui guident constamment son action. Cependant, face à une situation concrète, ces valeurs et ces principes ne suffisent pas à l'orienter vers une action précise. Il devra au préalable mobiliser des principes d'action.

Les principes ont au moins deux fonctions :

- Ils reflètent les compétences générales, en matière de savoir-faire et de savoir-être, que doit acquérir le médiateur-conciliateur pour pouvoir utiliser les outils de façon efficace et adaptée;
- Au moment de choisir une action, ils permettent de préciser l'intention du médiateur-conciliateur et l'aident à répondre à la question : « À ce moment-ci, qu'est-ce que je veux produire? »



Pour mettre en œuvre ces principes d'action, le médiateur-conciliateur choisit des outils, c'est-à-dire des gestes concrets à poser vis-à-vis des parties. Ces outils ont été regroupés en outils de démarrage du dossier, de formats de rencontres, de modes d'animation et de communication, de gestion du temps et d'intervention sur le contenu.

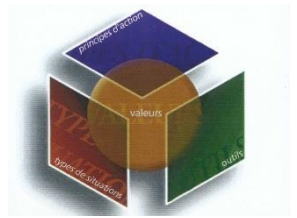
Ils n'ont pas une fonction unique ou unilatérale : le même outil, dans des situations différentes, peut servir à suivre des principes d'action différents. De même, un principe d'action peut susciter l'utilisation de plusieurs outils, dans des combinaisons différentes, selon la situation.

La démarche du médiateur-conciliateur ne peut se résumer à une succession mécanique d'actions identifiables à l'avance. Elle est fonction d'une multitude de variables inhérentes à la situation proprement dite, telles que son évolution, la personnalité des acteurs, y compris celle du médiateur-conciliateur, les rapports de force en présence. Elle requiert par conséquent une analyse approfondie et constante de ces variables, et le savoir-faire requis pour non seulement activer son « rubycube » de façon adéquate et au moment opportun, mais aussi pour que ce mouvement soit accepté par les parties au dossier.

L'agencement harmonieux des différentes facettes de ce cube constitue le savoir-faire du médiateur-conciliateur. Chaque combinaison est unique, même si les éléments qui la composent sont identifiables et limités en nombre. Le médiateur-conciliateur possède donc une grande liberté d'appréciation excluant toute vision mécaniste de la fonction.

Le présent document illustre cette conception du métier de médiateur-conciliateur. Si ses auteurs ont tenté de formaliser le contenu du travail, ils n'ont pas voulu pour autant figer des pratiques dont la richesse et l'évolution assurent la qualité de l'intervention. Bien au contraire, ils souhaitent que ce guide devienne un ouvrage de référence évolutif, enrichi par toutes les personnes intéressées.

Vous remarquerez qu'en dépit de la présence accrue de femmes dans ce métier, les auteurs n'ont pas procédé à une féminisation intégrale du guide dans le but d'éviter d'en alourdir le texte et d'en faciliter la lecture.



ORIGINE ET ÉLABORATION DU GUIDE

Ce guide est le fruit d'un travail mené dans le cadre d'une action de la coopération franco-québécoise pilotée par le ministère des Affaires étrangères français et le ministère québécois des Relations internationales.

Depuis 1993, le ministère français de l'Emploi et de la Solidarité et le ministère du Travail québécois poursuivent une collaboration soutenue dans le domaine des relations du travail. En 1997, les deux partenaires ont proposé à la Commission permanente de coopération franco-québécoise de réaliser un outil commun de formation à la conciliation.

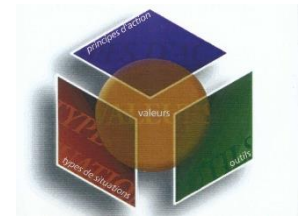
Celui-ci a été produit sous l'égide de la Direction de la médiation-conciliation et de la prévention du ministère du Travail du Québec et, pour la France, de la Direction des relations du travail et de l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

Le groupe de travail était composé de médiateurs-conciliateurs québécois, d'inspecteurs du travail, de présidents de Commission mixte et de responsables de formation français.

Le système de négociation en vigueur au Québec, centré sur la négociation d'entreprise, a conduit l'État à professionnaliser des fonctionnaires dans le domaine de la médiation-conciliation. En cas de blocage dans le processus de négociation, et à la demande d'un moins une des parties, ces intervenants travaillent à relancer le processus de négociation.

Les médiateurs-conciliateurs ont au fil du temps développé des compétences basées sur des pratiques professionnelles et des outils d'intervention non formalisés jusqu'à ce jour.

Le système français est plus pyramidal que le système québécois. Les lois et les règlements sont le socle des normes en vigueur; la négociation collective vient en complément de la loi pour en améliorer le contenu. Historiquement, la négociation de branche est prépondérante. Bien que depuis 1983 la négociation d'entreprise se développe, elle reste subsidiaire au regard de la négociation de branche.



L'inspecteur du travail, en cas de blocage, joue le rôle de médiateur-conciliateur. C'est également le rôle qu'il peut être amené à jouer, à la demande du Ministère, comme président de Commission mixte lors d'un blocage de la négociation au sein d'une branche professionnelle.

En France, cette activité, qui n'est pas exclusive aux inspecteurs du travail, n'a pas fait l'objet d'une analyse détaillée et n'est pas formalisée.

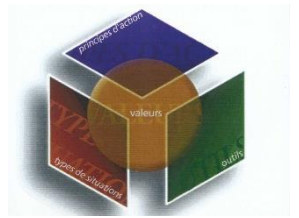
La France et le Québec sont ainsi placés devant des questions de formation soit dans le cadre de la formation initiale de nouveaux intervenants, soit dans le cadre de la formation continue du personnel déjà en poste.

Au-delà des différences des systèmes de négociation entre le Québec et la France, les parties coopérantes ont constaté que, bien que s'inscrivant dans des contextes différents, les compétences mises en œuvre par les médiateurs-conciliateurs et les inspecteurs du travail étaient très proches.

C'est pourquoi les deux partenaires ont décidé de mettre en place un dispositif de formation permettant d'acquérir les compétences qu'ils auront identifiées, et qui s'inscrira dans un parcours de formation spécifique à chacun des deux pays.

Ce guide est le fruit de l'expérience des médiateurs-conciliateurs, inspecteurs du travail et présidents de Commission mixte, et de l'observation de leurs pratiques professionnelles.

L'analyse de ces pratiques a mis en évidence que les médiateurs-conciliateurs partagent un système de valeurs, de principes professionnels et d'outils d'intervention au-delà des différences de savoir-faire et de personnalité.



REMERCIEMENTS

Le présent guide est le fruit de l'expertise professionnelle et du travail d'équipe des personnes suivantes :

Partie française

Partie québécoise

CONCEPTION ET RÉDACTION (1998)

Anne Bailbé

Luc Justet

Hervé Leblay

Bernard Maurin

Dominique Vandroz

Roger Lecourt

Pierre l'Écuyer

Fernand Matteau

Jean Poirier

France Racine

Suzanne Thérien

MISE EN PAGE, GRAPHISME ET ÉDITION

Anne Baigniez

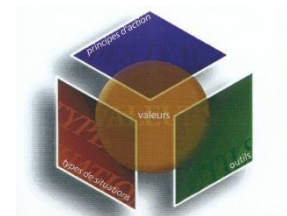
Bertrand Chassé, BCGD
(conception graphique)

France Talbot

Monique Verreault

Nous remercions le Service fédéral de médiation et de conciliation pour sa contribution financière à l'impression de cet ouvrage.

Mise à jour 2017



SOMMAIRE

Le rubycube du médiateur-conciliateur

Les valeurs du médiateur-conciliateur

Fiche V1

Les principes fondamentaux de la conciliation

Fiche F1 à Fiche F7

Les principes d'action

Fiche P1 à Fiche P9

Les types de situations

Fiche S1 à Fiche S28

Les outils de la médiation-conciliation

A – Le démarrage d'un dossier

Fiche A1 à Fiche A10

B – Les formats de rencontres

Fiche B1 à Fiche B11

C – Les modes d'animation et de communication

Fiche C1 à Fiche C16

D – La gestion du temps

Fiche D1 à Fiche D4

E – L'intervention sur le contenu

Fiche E1 à Fiche E14

Fiche V1

LES VALEURS DU MÉDIATEUR-CONCILIATEUR

- **Indépendance**
 - aucune attache
- **Neutralité**
 - aucune préférence dans le règlement ou l'objet du conflit
- **Impartialité**
 - considération égale des deux parties
- **Volonté des parties**
 - coopération nécessaire
- **Confidentialité**
 - espace protégé
- **Équité**
 - satisfaction mutuelle, règlement équitable aux yeux des parties
- **Responsabilisation**
 - recherche d'engagement et de prise en charge des réalisations par les parties

LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA CONCILIATION

Les parties à la négociation se trouvent au sein d'un système de relations qui préexiste au processus de conciliation. Or, ce système n'a pu, pour des raisons que le médiateur-conciliateur doit rapidement analyser, produire les résultats escomptés.

C'est pour cette raison que l'une des parties, ou les deux, ont souhaité recourir à la conciliation.

La présence d'un médiateur-conciliateur interfère dans le système de relations entre les parties. La conception qu'ont les parties de son rôle, mais aussi la personnalité du médiateur-conciliateur, entendu comme la manière d'agir et d'être propre à une personne, sont des facteurs de nature à modifier le processus en cours.

Selon le savoir-faire et la personnalité de chaque médiateur-conciliateur, le choix des actions appropriées peut différer. Mais, au-delà de ces différences, l'analyse de ce métier met en évidence que l'action des médiateurs-conciliateurs est guidée par un ensemble de principes fondamentaux.

Ces principes traduisent une certaine vision des rapports humains, et de la place de la négociation dans ces rapports. Ils imprègnent la très grande majorité des décisions et des actes des médiateurs-conciliateurs. Ils précisent leur positionnement au sein de la négociation engagée entre les parties. Cet ensemble constitue en quelque sorte la pierre angulaire de leurs comportements en tant que tiers intervenants, quelle que soit la spécificité de la situation à laquelle ils sont confrontés.

Les fiches suivantes présentent ces principes fondamentaux.

LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA CONCILIATION

La négociation est un mode efficace de règlement des problèmes de relations du travail.

Fiche F1

Le médiateur-conciliateur est impartial et au service des deux parties.

Fiche F2

Le médiateur-conciliateur n'est pas un « tiers décideur ». Il ne se substitue pas aux parties et sait travailler dans l'ombre.

Fiche F3

Le médiateur-conciliateur est garant de la confidentialité.

Fiche F4

Le respect des personnes et du rôle du médiateur-conciliateur constitue la base d'une médiation-conciliation efficace.

Fiche F5

La convergence des intérêts est la voie privilégiée d'une entente satisfaisante pour les deux parties.

Fiche F6

Le médiateur-conciliateur est ouvert à tous les « possibles ».

Fiche F7

Fiche F1

La négociation est un mode efficace de règlement des problèmes de relations du travail.

- La négociation interpelle la responsabilité des parties et leur adhésion aux ententes convenues. Elle mobilise les personnes qui vivent les situations de travail mises en cause, et elle est susceptible de générer des solutions mieux adaptées aux problèmes identifiés et à un règlement des mésententes satisfaisant, du moins acceptable.
- En s'appuyant sur le processus de négociation, le médiateur-conciliateur facilite l'émergence de solutions mutuellement agréées par l'employeur et le syndicat.

Fiche F2

Le médiateur-conciliateur est impartial et au service des deux parties.

- Même si la médiation-conciliation n'est demandée que par une seule partie, le médiateur-conciliateur n'intervient pas au « profit » de la seule demanderesse.
- Le médiateur-conciliateur ne juge pas les propositions et accords, et ne prend pas partie pour telle ou telle autre opinion ou position.
- Le médiateur-conciliateur occupe une position d'équidistance, c'est-à-dire qu'il ne penche pas pour une partie au détriment de l'autre. Il accorde une attention et une écoute égales aux deux parties.
- Ce qui importe, ce n'est pas seulement qu'il s'estime équidistant, mais aussi qu'il apparaisse comme tel aux yeux des parties. Cette équidistance n'est pas donnée au départ, elle est remise en question tout au long de l'intervention. Elle se construit tant par rapport à son attitude et à ses actions face aux enjeux de la négociation que sur le plan de la relation avec chacune des parties, et avec les deux.
- L'adhésion des parties au processus et leur confiance à l'endroit du médiateur-conciliateur sont tributaires de la perception qu'elles ont de l'impartialité de ce dernier.

Fiche F3

Le médiateur-conciliateur n'est pas un « tiers décideur ». Il ne se substitue pas aux parties et sait travailler dans l'ombre.

- Le médiateur-conciliateur est un tiers à la négociation. Il ne se substitue pas aux parties, dont il reconnaît l'aptitude à régler les problèmes rencontrés.
- Le médiateur-conciliateur n'est pas un deuxième porte-parole pour l'une ou l'autre des parties.
- Sa position de tiers au litige, son aptitude à mobiliser des outils d'appui à la négociation ainsi que son intervention sur le processus, le contenu et la relation permettent au médiateur-conciliateur d'aider les parties.
- Le médiateur-conciliateur fait preuve d'humilité. Il sait ne pas intervenir lorsque ce n'est pas utile.
- Il facilite le processus de négociation, et se refuse à juger les propositions des parties ou à les censurer. Il peut par contre inciter celles-ci à juger par elles-mêmes de la pertinence de leurs positions au regard de la situation.
- Le succès ou l'échec de la négociation repose sur les parties, qui en sont les maîtres d'œuvre. Celles-ci ont la responsabilité ultime du contenu de l'accord avec lequel elles auront à vivre.

Fiche F4

Le médiateur-conciliateur est garant de la confidentialité.

- Le médiateur-conciliateur préserve la confidentialité des informations sensibles fournies par les parties. Ainsi, chacune de celles-ci pourra lui livrer sans crainte les informations pouvant orienter la recherche de solutions sans qu'elles soient révélées à l'autre partie.
- De même, le médiateur-conciliateur encourage les parties à préserver la confidentialité des échanges vis-à-vis de l'extérieur, afin que la conciliation soit un lieu privilégié de recherche d'une entente.

Fiche F5

Le respect des personnes et du rôle du médiateur-conciliateur constitue la base d'une médiation-conciliation efficace.

- Les débats doivent porter sur le contenu de la négociation et non sur les personnes. Dans la mesure du possible, le médiateur-conciliateur veille au respect de ces dernières.
- Au-delà des considérations humaines qu'une telle valeur présuppose, il est dans l'intérêt même du processus que ce respect soit assuré. Les divergences d'opinions et les conflits d'intérêts ne peuvent qu'être exacerbés en l'absence d'un tel respect, rendant ainsi plus difficile la conclusion d'une entente.
- Le médiateur-conciliateur veille également au respect de son rôle, notamment en gardant sa place de tiers intervenant et en s'opposant à toute tentative des parties de lui faire jouer un rôle de négociateur ou de décideur, ou encore, de l'associer à leurs positions.
- Le médiateur-conciliateur se préoccupe également du maintien ou de l'amélioration des relations entre les parties tout au long du processus, en ayant le souci de l'effet à long terme de son intervention.

Fiche F6

La convergence des intérêts est la voie privilégiée d'une entente satisfaisante pour les deux parties.

- Alors que chacune des parties est plutôt centrée sur l'atteinte de ses objectifs, le médiateur-conciliateur fait ressortir les points de convergence et privilégie la recherche de l'accord.
- L'action du médiateur-conciliateur vise la prise en compte par les négociateurs des intérêts des deux parties en vue de la conclusion, dans la mesure du possible, d'un accord « gagnant-gagnant ».

Fiche F7

Le médiateur-conciliateur est ouvert à tous les « possibles ».

- Afin d'aider les parties à cheminer vers la conclusion d'une entente, le médiateur-conciliateur doit faire preuve d'imagination, d'ouverture d'esprit et de créativité.
- Il favorise également l'émergence de propositions novatrices.
- « Être ouvert à tous les possibles » renvoie à la capacité d'explorer toutes les avenues de solutions envisageables, tant en ce qui a trait au processus de médiation-conciliation (la forme) qu'au contenu même de la convention collective (fond).

LES PRINCIPES D'ACTION

L'objectif général du médiateur-conciliateur est de favoriser une dynamique conduisant les parties à conclure le meilleur accord possible pour chacune d'entre elles, compte tenu du contexte et du rapport de force en présence.

Pour l'aider à atteindre cet objectif, le médiateur-conciliateur mobilise des principes d'action qui ont au moins deux fonctions :

- D'une part, ils reflètent les compétences générales, en matière de savoir-faire et de savoir-être, que doit acquérir le médiateur-conciliateur pour pouvoir utiliser les outils de façon efficace et adaptée.
- D'autre part, au moment de choisir une action, ils permettent de préciser l'intention du médiateur-conciliateur et de répondre à la question : « À ce moment-ci, qu'est-ce que je veux produire dans le processus? » C'est cette intention qui oriente ensuite le médiateur-conciliateur vers les outils à utiliser, c'est-à-dire les actions concrètes à engager pour faire progresser la négociation.

Cependant, la médiation-conciliation n'étant pas un processus mécanique, son succès n'est pas lié à un enchaînement prédéterminé de ces principes. Il appartient au médiateur-conciliateur, en fonction de l'analyse qu'il fait de la situation, de combiner tous ces principes ou certains d'entre eux pour rendre possible la conclusion d'un accord.

Les fiches suivantes présentent ces principes. Elles expliquent les objectifs pouvant être atteints par la mise en œuvre de ces principes. Elles mentionnent également, à titre indicatif, les outils ou les groupes d'outils qui peuvent être utilisés pour mettre en œuvre un principe.

LES PRINCIPES D'ACTION

Bâtir et préserver la confiance	Fiche P1
Observer et comprendre	Fiche P2
Cerner les enjeux et faire ressortir les intérêts	Fiche P3
Susciter et maintenir le mouvement	Fiche P4
Utiliser le <i>momentum</i> (utiliser la dynamique du processus au moment opportun)	Fiche P5
Dynamiser la relation entre les parties	Fiche P6
Favoriser la responsabilisation des parties	Fiche P7
Prendre du recul, faire prendre du recul	Fiche P8
Susciter un règlement « gagnant-gagnant »	Fiche P9

Fiche P1

Bâtir et préserver la confiance

POURQUOI?

- Pour être reconnu et accepté par les deux parties, puisque c'est le principe de base de l'action du médiateur-conciliateur.
- Pour être en mesure d'inciter une partie à considérer une proposition de l'autre partie ou à réviser ses positions.
- Pour obtenir des informations privilégiées des parties.
- Pour requérir, au moment opportun, leur ouverture et le respect des limites de leurs mandats.
- Pour obtenir une écoute attentive à l'égard d'une suggestion du médiateur-conciliateur sur le processus ou sur le contenu.

COMMENT?

- En expliquant son rôle aux parties.
- En clarifiant les règles du processus de médiation-conciliation.
- En préservant la confidentialité des informations qui lui sont fournies.
- En pratiquant une écoute active.
- En utilisant un langage non blâmant.
- En veillant au respect des personnes.
- En démontrant une capacité d'analyse et de créativité.
- En témoignant empathie, compréhension et persévérance.
- En jouant un rôle actif sur le processus et sur le contenu au moment opportun.

Fiche P2

Observer et comprendre

POURQUOI?

- Pour connaître la situation et la perception que les parties en ont.
- Pour comprendre le contexte, les relations de pouvoir chez l'une et l'autre des parties, les mécanismes décisionnels, les rapports de force et les facteurs de blocage.
- Pour apprécier l'interaction entre les parties.
- Pour percevoir l'évolution des parties au cours du processus.
- Pour apprécier la crédibilité et la qualité des relations des porte-parole entre eux, et auprès des autres membres des deux comités de négociation.
- Pour amorcer une démarche et l'ajuster de façon appropriée au dossier.

COMMENT?

- En étant attentif aux comportements, attitudes et réactions des acteurs.
- En prenant le temps de bien faire l'histoire de cas.
- En listant les points en litige et en identifiant les enjeux.
- En consultant les documents importants.
- En employant l'écoute active et le questionnement.
- En choisissant le format approprié de rencontre.
- En prenant le recul nécessaire.

Fiche P3

Cerner les enjeux et faire ressortir les intérêts

POURQUOI?

- Pour identifier les points de convergence et les points de divergence.
- Pour comprendre les facteurs de blocage.
- Pour déterminer le champ d'intervention du médiateur-conciliateur.
- Pour entrevoir les possibilités de mise en mouvement.
- Pour dégager des consensus possibles.
- Pour identifier les possibilités d'un accord « gagnant-gagnant ».

COMMENT?

- En prenant le temps de bien faire l'histoire de cas.
- En listant les points en litige.
- En questionnant et recherchant les fondements des positions des parties.
- En mettant en relief les intérêts communs et divergents.

Fiche P4

Susciter et maintenir le mouvement

POURQUOI?

- Pour sortir de la situation de blocage dans laquelle se trouvent les parties et éviter la cristallisation des positions.
- Pour replacer les parties dans une dynamique de recherche de solutions.
- Pour susciter et entretenir l'espoir d'un règlement.

COMMENT?

- En proposant une méthode de travail (article par article, blocs d'articles, approche exploratoire par sujet, proposition globale...).
- En facilitant l'échange de propositions et de contre-propositions.
- En soulignant les progrès réalisés.
- En variant les formats de rencontres.
- En jouant sur la durée et le rythme des séances, y compris en envisageant la possibilité d'un ajournement.
- En formulant des suggestions, une hypothèse de travail ou de règlement, une recommandation.
- En confirmant les ententes tout au long du processus.

Fiche P5

Utiliser le *momentum* (Utiliser la dynamique du processus au moment opportun)

POURQUOI?

- Pour optimiser l'efficacité des outils de médiation-conciliation.
- Pour souligner aux parties que les exigences requises pour une entente paraissent présentes.
- Pour repérer les moments où les parties sont prêtes à avancer.
- Pour amener des éléments de solution au moment opportun et éviter ainsi de les « brûler ».
- Pour éviter qu'une mauvaise évaluation du *timing* ait un effet négatif sur le résultat de la négociation.
- Pour consolider la crédibilité du médiateur-conciliateur et l'adhésion des parties au processus de médiation-conciliation.

COMMENT?

- En vérifiant les marges de manœuvre et les seuils de règlement des négociateurs.
- En travaillant la durée et le rythme des séances.
- En mesurant les éléments de contexte susceptibles de créer des occasions de règlement.
- En associant davantage les porte-parole à cette phase du processus.
- En formulant des suggestions, une hypothèse de travail ou de règlement, ou encore, une recommandation.

Fiche P6

Dynamiser la relation entre les parties

POURQUOI?

- Parce que le système de relation est triangulaire. La relation du médiateur-conciliateur avec chacune des parties est importante, mais la relation entre les deux parties l'est tout autant.
- Parce que les parties sont responsables du résultat de la négociation ainsi que de la vie de la convention.
- Pour que les parties soient capables de s'échanger des informations, des idées et des propositions au cours de l'intervention.
- Pour qu'elles puissent discuter plus efficacement des problèmes d'application de la convention après l'intervention.

COMMENT?

- En recourant le plus possible aux rencontres plénières.
- En incitant les parties à formuler en direct leurs questions, idées et propositions.
- En mettant en relief les intérêts communs des parties.
- En faisant prendre conscience à chaque partie des besoins, préoccupations et craintes de l'autre partie.
- Dans la mesure du possible, en incitant les parties à réfléchir sur leur relation.

Fiche P7

Favoriser la responsabilisation des parties

POURQUOI?

- Pour aider les parties à trouver un accord qu'elles auront elles-mêmes défini et qui correspond à leur réalité.
- Pour optimiser leurs relations de travail au-delà de la négociation.

COMMENT?

- En expliquant le rôle du médiateur-conciliateur.
- En évitant de trop porter le dossier sur ses épaules et en retournant les parties à elles-mêmes.
- En questionnant les points de vue et les positions des parties.
- En incitant les parties à formuler leurs préoccupations fondamentales.
- En ajournant en cas d'impasse.
- En privilégiant les rencontres plénières.

Fiche P8

Prendre du recul, faire prendre du recul

POURQUOI?

- Pour se distancer de la négociation et évaluer globalement le dossier.
- Pour permettre au médiateur-conciliateur d'utiliser les outils pertinents qui aideront les négociateurs à sortir d'une situation de blocage.
- Pour situer un désaccord particulier dans une perspective plus large.
- Pour éviter au médiateur-conciliateur de trop s'impliquer émotionnellement et de devenir ainsi partie prenante à la situation.
- Pour ajuster la stratégie et le plan de travail.
- Pour examiner la possibilité d'aborder le problème sous un autre angle.
- Pour fournir des éléments de réflexion ou de justification additionnels.

COMMENT?

- En faisant le point sur le chemin parcouru.
- En cherchant un éclairage auprès de ses collègues ou supérieurs.
- En se donnant un temps d'arrêt par rapport au dossier.
- En resituant la médiation-conciliation dans une perspective globale (enjeux prioritaires, rapports de force, conventions comparables...), afin de dégager les principes d'action et les outils les mieux adaptés aux circonstances.
- En dédramatisant la situation en utilisant des méthodes de gestion des émotions.
- En se replongeant le nez dans le *Guide de la conciliation*!

Fiche P9

Susciter un règlement « gagnant-gagnant »

POURQUOI?

- Pour assurer l'adhésion de tous les intéressés à l'accord.
- Pour préserver la qualité des relations du travail en cours de convention.

COMMENT?

- En préconisant l'identification des problèmes et la recherche de solutions qui en tiennent compte.
- En mettant en relief les intérêts communs et en amenant les parties à trouver des solutions équilibrées.
- En faisant ressortir les priorités des parties et en mettant l'accent sur la recherche de gains mutuellement acceptables.
- En mobilisant les énergies des parties vers la recherche de solutions nouvelles qui permettent de trouver des gains mutuels.
- En soulignant à l'occasion les gains respectifs découlant des solutions retenues.
- En suggérant une mise en commun de l'information.
- En formulant des suggestions, une hypothèse de travail ou de règlement, une recommandation, en ayant à l'esprit des solutions procurant des gains mutuels.

LES TYPES DE SITUATIONS

L'un des premiers principes d'action que met en œuvre un médiateur-conciliateur lorsqu'il entame un dossier, consiste à observer et à comprendre la situation.

Il cherche à comprendre le contexte, la nature des relations entre les parties, les fondements économiques des revendications, les enjeux et les intérêts des uns et des autres.

À chaque dossier correspond une situation différente, propre à l'entreprise dans laquelle se déroulera le processus de médiation-conciliation.

Au-delà des particularités d'un dossier, il est possible d'identifier des caractéristiques communes à certaines situations.

Les fiches suivantes présentent les principaux types de situations auxquelles peuvent être confrontés les médiateurs-conciliateurs au début ou en cours d'intervention. Elles visent à faciliter la compréhension rapide d'une situation.

Ces fiches ne sont pas exhaustives. Après avoir décrit les caractéristiques de base des situations, on y décrit les incidences essentielles de ces situations sur le processus de médiation-conciliation. Les fiches attirent l'attention du médiateur-conciliateur sur certains points et l'aident ainsi à définir sa stratégie et son plan de travail.

Dans plusieurs cas, ces fiches proposent quelques actions particulières à mettre en œuvre pour faciliter le processus de médiation-conciliation.

LES TYPES DE SITUATIONS

Conflit ouvert	Fiche S1
Conflit latent	Fiche S2
Décalage entre le porte-parole et ses mandants	Fiche S3
Dossier à incidence sur l'emploi	Fiche S4
Dossier politique	Fiche S5
Échéances serrées	Fiche S6
Entreprise familiale	Fiche S7
Exigences préalables	Fiche S8
Intervention de deuxième niveau	Fiche S9
Judiciarisation du dossier	Fiche S10
Longue liste de points à régler	Fiche S11
Menace de fermeture	Fiche S12
Mésentente sur l'interprétation d'un accord	Fiche S13
Négociateur inexpérimenté	Fiche S14

Négociation d'une demande patronale de récupération	Fiche S15
Négociation par <i>pattern</i> ou plateforme	Fiche S16
Offre finale rejetée	Fiche S17
Personnalisation de la négociation	Fiche S18
Première convention collective	Fiche S19
Problèmes relationnels à l'intérieur d'un comité de négociation	Fiche S20
Problèmes relationnels entre les porte-parole ou entre les comités	Fiche S21
Protocole de retour au travail ou de fin de conflit	Fiche S22
Rapport de force déséquilibré	Fiche S23
Récupération patronale en cours de convention	Fiche S24
Refus d'une rencontre plénière	Fiche S25
Rejet d'une entente de principe	Fiche S26
Revendication prétexte	Fiche S27
Stratégie d'élimination d'une personne ou d'une partie	Fiche S28
Transfert d'un dossier	Fiche S29

Fiche S1

Conflit ouvert

Caractéristiques de la situation

Un arrêt de travail (grève ou *lock-out*) est déclaré, ou des moyens de pression lourds (ralentissement de travail, intimidation, sabotage, occupation...) sont utilisés.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Les positions des parties sont cristallisées; les parties sont souvent dos au mur et leurs marges de manœuvre sont minces. L'un ou l'autre des comités de négociation a pu « se peindre dans le coin ». Il arrive parfois que des exigences préalables soient posées (voir Fiche S8).
- Les problèmes relationnels sont exacerbés et les discussions sont passionnées.
- Le facteur temps est capital dans un conflit ouvert. Le dicton « 3 jours, 3 semaines, 3 mois » illustre bien l'importance de cette dimension.
- Les séances marathons sont plus fréquentes.
- La pression est plus forte sur les négociateurs et le médiateur-conciliateur. Le niveau de stress est plus élevé.
- Le dossier devient prioritaire; il nécessite une attention particulière et entraîne souvent le report des autres dossiers.
- Il peut s'agir d'un moment privilégié de règlement. Les parties sont plus ouvertes à l'examen en profondeur des sujets en litige. La pression du conflit peut s'avérer le moyen de dénouer une impasse.
- Une coordination du médiateur-conciliateur avec d'autres institutions ou d'autres intervenants peut s'avérer nécessaire pour régler le conflit.
- Le dossier risque de se politiser (voir Fiche S5).

Fiche S1

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur a souvent un rôle-clé, puisqu'il représente le canal principal par lequel les communications se déroulent. Les rencontres séparées ou les rencontres de porte-parole sont fréquentes.
- Les parties comptent davantage sur le médiateur-conciliateur pour suggérer des avenues de solution.
- Le médiateur-conciliateur rend compte plus souvent de l'évolution de la situation, et il doit répondre aux demandes d'information émanant des autorités ministérielles.
- Le médiateur-conciliateur est très attentif au choix du meilleur moment pour intervenir.
- Le médiateur-conciliateur estime que le dépôt d'une hypothèse de règlement, ou d'une recommandation, peut permettre le règlement du conflit.
- Une intervention de deuxième niveau peut parfois s'avérer utile (voir Fiche S9).
- La négociation d'un protocole de retour au travail s'ajoute souvent à celle de la convention collective (voir Fiche S21).

Fiche S2

Conflit latent

Caractéristiques de la situation

- La tension est forte à la table de négociation ou dans le milieu de travail. Des incidents peuvent survenir ou des moyens de pression peuvent s'exercer à tout moment. Il existe un risque élevé de conflit ouvert (voir Fiche S1).
- L'expression du conflit est souvent sournoise, mal circonscrite. Au différend lui-même se juxtaposent fréquemment diverses perceptions plus ou moins fondées, et de vives émotions.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Les rencontres plénières sont difficiles à gérer.
- L'approfondissement des problématiques et l'exploration d'avenues de solution se font laborieusement et peuvent être perturbés au gré des événements.
- À tout moment, le processus de médiation-conciliation peut s'enrayer ou déraiser.

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur doit réagir très rapidement en anticipant les blocages et en proposant une variété de moyens de médiation-conciliation.
- Le médiateur-conciliateur agit avec précaution et favorise une approche de « petits pas » en vue de générer une dynamique de règlement.

Fiche S3

Décalage entre le porte-parole et ses mandants

Caractéristiques de la situation

Le porte-parole ne partage pas les vues de ses mandants.

Incidences sur le processus de conciliation

- Le porte-parole est tenté de faire appel à la complicité du médiateur-conciliateur.
- Il y a risque que le porte-parole se fasse désavouer par ses mandants.
- Il y a également risque que le porte-parole prenne des engagements qui ne seront pas appuyés par ses mandants.
- Le médiateur-conciliateur ne peut pas utiliser efficacement les rencontres de porte-parole.
- Le médiateur-conciliateur doit être très prudent pour éviter de perdre sa crédibilité à l'égard des mandants ou du porte-parole.

Actions particulières

- Identifier le leader parmi les mandants.
- Éviter de faire perdre la face au porte-parole.
- En accord avec le porte-parole, questionner la position des mandants de façon à lui donner des arguments pour les faire cheminer.
- Ce n'est pas le rôle du médiateur-conciliateur de dévoiler ou de confirmer cette situation de décalage à l'autre partie.

Fiche S4

Dossier à incidence sur l'emploi

Caractéristique de la situation

Face à certaines difficultés financières ou à une diminution importante de la demande pour ses produits, l'entreprise est confrontée à des réductions d'emploi ou à une réorganisation importante de ses activités.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Les écarts de perception entre les parties sont importants.
- Le refus d'accepter le point de vue de l'autre partie prédomine. Le comportement de certains négociateurs peut confiner à l'aveuglement.
- Les exigences de l'entreprise sont élevées.
- La pression sur les porte-parole est importante.
- Les enjeux sont fondamentaux pour les deux parties. Ce sont des enjeux de survie pour l'entreprise et de maintien du gagne-pain pour les salariés.
- Il y a risque de violence.
- Il existe un risque de durcissement si la partie syndicale perçoit la menace de réduction des activités comme une stratégie de l'employeur.
- À l'opposé, un risque d'apathie de la partie syndicale n'est pas à exclure si celle-ci croit à un bluff patronal.
- Les parties se centrent parfois plus facilement sur les intérêts communs.

Fiche S4

- Les parties sont parfois plus ouvertes à des façons nouvelles de trouver des solutions.
- Les porte-parole prennent de gros risques vis-à-vis de leurs mandants en essayant de trouver des points d'accord.

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur incite l'employeur à faire preuve de transparence sur sa situation économique.
- Le médiateur-conciliateur peut suggérer la présence d'experts en vue d'objectiver la situation.
- Le médiateur-conciliateur est davantage sollicité pour émettre une hypothèse ou une recommandation permettant de « sauver les meubles ».
- Une intervention de second niveau peut être requise.

Fiche S5

Dossier politique

Caractéristique de la situation

En raison de l'objet du litige, de la nature de l'entreprise ou des problèmes relationnels qui s'y vivent, les pouvoirs publics ou l'opinion publique sont intéressés par les enjeux et la manière dont se déroule la médiation-conciliation.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Les parties se servent souvent des médias. La négociation se déroule plus ou moins sur la place publique.
- Les pressions sont plus importantes sur le médiateur-conciliateur et les parties.
- Des interventions externes à la table de négociation peuvent perturber l'action du médiateur-conciliateur.
- Les questions de communication accaparent le temps des négociateurs au détriment de la négociation elle-même.

Fiche S5

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur est régulièrement invité à faire rapport de l'état du dossier à ses supérieurs.
- Le médiateur-conciliateur est sollicité par les médias.
- Le médiateur-conciliateur doit veiller aux écarts possibles entre les propos tenus à la table de négociation et les déclarations citées dans les médias. Ces écarts sont susceptibles d'engendrer des malentendus à la table de négociation.
- Le médiateur-conciliateur peut être appelé à intervenir en tandem avec un supérieur hiérarchique.
- Le médiateur-conciliateur met les parties en garde contre les dangers de multiplier les lieux de négociation. Le cas échéant, si des négociations parallèles se déroulent, il demande aux parties de l'en informer. Il évalue alors l'opportunité de maintenir ou non les rencontres formelles de médiation-conciliation.

Fiche S6

Échéances serrées

Caractéristique de la situation

La négociation se déroule dans un temps limité (ex. : fermeture de l'entreprise ou menace imminente de conflit).

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- La pression sur les parties est augmentée.
- Les parties n'ont pas nécessairement la même perception de l'urgence. Par contre, si le processus de médiation-conciliation permet d'atténuer ces différences, les possibilités de règlement sont importantes.
- En raison de la fatigue des négociateurs liée à une négociation intensive, le médiateur-conciliateur doit veiller à ne pas perdre le contrôle du processus.

Action particulière

Les courts délais limitent l'utilisation des outils analytiques, qui requièrent plus de temps.

Fiche S7

Entreprise familiale

Caractéristique de la situation

Le capital de l'entreprise est détenu par un individu ou une famille qui en assure la gestion.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- L'affectif prime. Les liens sont souvent très forts entre la direction et les salariés. Par ailleurs, la réussite de l'entreprise est souvent perçue comme l'accomplissement personnel d'un individu ou de sa famille.
- Les débats sont personnalisés. La connaissance étroite du personnel et les liens affectifs conduisent fréquemment à des formes de favoritisme à l'égard de certains salariés.
- Les représentants patronaux à la table de négociation sont souvent peu expérimentés.
- Les propriétaires éprouvent des difficultés à décentraliser les décisions.
- La résistance de la partie patronale est encore plus forte lors de la négociation d'une première convention collective. Cette partie peut avoir le sentiment d'être dépouillée du pouvoir de direction ou d'être remise en cause personnellement (voir Fiche S18).
- Le médiateur-conciliateur peut être perçu comme un agent de l'État qui vient s'immiscer dans l'entreprise et imposer une solution.

Fiche S7

- Si la négociation porte sur la limitation du travail des membres de la famille du propriétaire, le débat peut devenir très émotif.
- Il arrive parfois que l'employeur emploie une stratégie d'entrave à l'implantation syndicale.

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur accorde une grande attention à l'établissement du lien de confiance avec les parties.
- Le médiateur-conciliateur explique les droits et devoirs de chacune des parties et porte une grande attention à l'explication de son rôle.
- Le médiateur-conciliateur fait davantage appel à ses connaissances du contenu des conventions collectives.
- Les capacités d'animation du médiateur-conciliateur sont davantage sollicitées.
- Au Québec, dans les situations de première convention collective, le médiateur-conciliateur est souvent appelé à composer avec une demande d'arbitrage.

Fiche S8

Exigences préalables

Caractéristique de la situation

L'une des parties pose des exigences ou des conditions à l'engagement, ou à la poursuite des négociations.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Les négociations peuvent être rompues à tout moment.
- Un conflit peut se déclarer en réponse à ces exigences.
- L'autre partie peut surenchérir aux exigences posées.
- Le médiateur-conciliateur a de la difficulté à amener les parties à discuter à fond des problèmes.
- Les parties ont peur de perdre la face.
- Le processus de négociation s'enclenche difficilement. Les parties discutent beaucoup du processus.
- Une plainte pour négociation de mauvaise foi peut être déposée et ralentir le processus de négociation.

Actions particulières

- Dans un premier temps, l'intervention du médiateur-conciliateur est d'abord centrée sur le processus plutôt que sur le contenu.
- Il évite de se laisser impliquer dans des appréciations de la bonne foi des parties.

Fiche S9

Intervention de deuxième niveau

Caractéristiques de la situation

- Un acteur d'un niveau supérieur à celui des négociateurs (ex. : fédération syndicale, haute direction de l'entreprise, siège social...) intervient en cours de négociation à l'initiative de l'une ou l'autre des parties.
- Le médiateur-conciliateur ou la direction du Ministère peut amorcer une intervention de deuxième niveau.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Le médiateur-conciliateur, s'il n'est pas impliqué, risque de manquer d'information sur la tenue des discussions en cours au deuxième niveau.
- Des écarts entre les discussions de premier niveau et de deuxième sont fréquents.
- Ces écarts peuvent générer des positions divergentes au sein d'une même partie.
- La négociation de premier niveau peut être dévalorisée, étant privée d'une partie de sa substance. Elle peut même être suspendue.

Fiche S9

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur peut ressentir le besoin de faire intervenir un interlocuteur de deuxième niveau appartenant à la direction de son Ministère.
- Lorsque l'initiative d'un deuxième niveau vient de la direction du Ministère, le médiateur-conciliateur est habituellement appelé à travailler en tandem avec un membre de la direction. Parfois, le médiateur-conciliateur devient membre d'un conseil de médiation.
- Le médiateur-conciliateur évalue la pertinence de maintenir ou non des rencontres formelles de médiation-conciliation.
- Si le médiateur-conciliateur est impliqué, il doit s'assurer du caractère confidentiel ou non des discussions de deuxième niveau à l'égard des comités de négociation.

Fiche S10

Judiciarisation du dossier

Caractéristique de la situation

Une instance judiciaire intervient au cours du processus de médiation-conciliation.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Les parties sont moins disponibles pour le règlement du dossier par la négociation.
- Elles veulent tout le temps se protéger, elles sont moins ouvertes.
- Les positions sont plus figées (gagnant-perdant).
- Les marges de manœuvre sont plus faibles pour le médiateur-conciliateur, car les parties ne se font pas confiance.
- La médiation-conciliation peut devenir très formelle.
- Les rapports de force peuvent s'inverser brusquement à la suite de décisions extérieures à la table de négociation.

Actions particulières

- Des relations entre la Direction et les institutions visées peuvent être nécessaires pour rechercher une cohérence d'action, dans le respect de l'indépendance des tribunaux administratifs.
- Le médiateur-conciliateur suggère parfois aux parties d'obtenir un sursis dans le déroulement du processus judiciaire.

Fiche S11

Longue liste de points à régler

Caractéristiques de la situation

- Les points en discussion sont nombreux et variés.
- Cette situation coïncide souvent avec la négociation d'une première convention collective, un changement d'allégeance syndicale ou le dépôt parallèle d'un projet syndical et d'un projet patronal de convention.
- Elle peut également traduire des relations du travail difficiles au cours de la convention en renégociation, des changements importants dans l'environnement, l'organisation ou la rentabilité de l'entreprise, ou encore, des difficultés de fonctionnement de la table de négociation elle-même.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Les parties sont dans l'incapacité de distinguer l'essentiel de l'accessoire.
- Certaines demandes sont parfois difficiles à expliquer ou à comprendre.
- Les mêmes demandes peuvent se répéter à plusieurs endroits dans les projets de convention.
- Les parties ont l'impression que la négociation n'avance pas.
- Le processus de médiation-conciliation est difficile à mettre en œuvre.

Fiche S11

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur vérifie si cette impression de longue liste ne cache pas un manque d'expérience ou une stratégie de négociation.
- Le médiateur-conciliateur propose une méthode pour s'y retrouver lorsque la numérotation des clauses diffère entre les deux projets.
- Le médiateur-conciliateur propose de négocier par blocs d'articles.
- Le médiateur-conciliateur propose de discuter d'un sujet prioritaire en vue non seulement de régler une question-clé, mais de créer une dynamique de règlement.
- Le médiateur-conciliateur utilise les rencontres de porte-parole pour trouver une façon efficace de procéder, effectuer un déblayage ou examiner des solutions à titre exploratoire.

Fiche S12

Menace de fermeture

Caractéristique de la situation

En début ou en cours de négociation, l'employeur annonce une fermeture prochaine de l'établissement si la négociation n'est pas conclue à courte échéance ou à certaines exigences impératives.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- La partie syndicale croit à un bluff patronal et se refuse à toute négociation, particulièrement lorsque des concessions significatives sont requises des salariés.
- Les échéances sont courtes et requièrent des séances de médiation-conciliation longues et rapprochées. Le calendrier du médiateur-conciliateur doit souvent être réorganisé.
- Le niveau de tension et de stress entre les parties est généralement élevé.
- Les tensions intra-organisationnelles sont parfois très fortes du côté syndical; les représentants syndicaux et les salariés n'ont pas toujours la même perception de la gravité de l'enjeu.
- Les porte-parole sont parfois en rupture avec leurs mandants.
- Une coordination avec d'autres institutions et intervenants peut s'avérer essentielle.
- Le dossier peut se politiser et prendre un caractère public si les emplois en cause sont nombreux ou stratégiques pour la communauté (voir Fiche S5).

Fiche S12

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur exige que l'employeur annonce lui-même la possibilité d'une fermeture.
- Le médiateur-conciliateur cherche à valider la justesse de la menace de fermeture auprès de l'employeur ou d'autres sources d'information appropriées (ministère de l'Industrie et du Commerce, banques...).
- Le médiateur-conciliateur incite l'employeur à faire preuve de transparence sur sa situation économique.
- Le médiateur-conciliateur peut suggérer la présence d'experts en vue d'objectiver la situation.
- Le médiateur-conciliateur fait ressortir l'intérêt commun des parties à maintenir les emplois.
- Le médiateur-conciliateur est davantage porté à intervenir sur le contenu par la formulation de suggestions, d'une hypothèse ou d'une recommandation.

Fiche S13

Mésentente sur l'interprétation d'un accord

Caractéristique de la situation

Les parties ne s'entendent pas sur le contenu de l'entente intervenue à la table de négociation ou sur sa portée.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- La mésentente remet en question la confiance entre les parties.
- La mésentente se transporte sur le plan émotionnel.
- Il y a risque d'avoir des désaccords sur d'autres éléments négociés.
- Les parties sont tentées d'amener le médiateur-conciliateur à prendre position.

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur identifie les points de désaccord.
- Le médiateur-conciliateur utilise les rencontres séparées (*ex parte*) pour résoudre le différend, en faisant appel, si nécessaire, à ses notes et à sa compréhension des termes de l'entente.
- Le médiateur-conciliateur fait ressortir les conséquences de la mésentente sur l'ensemble du processus de négociation.

Fiche S14

Négociateur inexpérimenté

Caractéristique de la situation

Un des porte-parole a peu d'expérience de la négociation.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Le négociateur inexpérimenté a peu confiance en lui.
- Il peut considérer le passage en conciliation comme un échec personnel.
- Ses positions sont figées, il se colle à ses textes.
- Il tente de compenser son inexpérience par la fermeté.
- Il ne fait pas confiance au médiateur-conciliateur ou, à l'inverse, il le considère comme un conseiller.
- Il a peur de perdre la face.
- En règle générale, il a peu de leadership vis-à-vis de ses mandants.
- La nécessité de faire valider toutes les positions par les mandants se traduira par une perte de temps en nombreuses réunions de comité.
- Les assemblées générales sont plus fréquentes avec, en retour, le danger de durcissement des positions.
- Le négociateur se prête difficilement à des démarches d'analyse des problèmes. Il accepte peu les solutions imprévues.

Fiche S14

- Son inexpérience se traduit également par une difficulté à écrire les textes après une entente de principe.
- Il ne sent pas le *momentum* et risque soit de manquer les occasions de faire progresser la négociation, soit de passer à côté d'une entente.
- Il peut aussi passer à côté d'une entente parce qu'il craint les réactions de ses mandants.

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur porte attention aux détails du processus, en s'assurant notamment que les textes sont écrits au fur et à mesure des ententes.
- Le médiateur-conciliateur intervient davantage sur le contenu par des suggestions ou des hypothèses verbales ou écrites.
- L'inexpérience de l'un peut constituer un atout sérieux pour le médiateur-conciliateur. Celui-ci peut inciter le négociateur expérimenté à régler les objets secondaires et à faire porter le débat sur les enjeux majeurs.
- À l'inverse. Au moment opportun, le médiateur-conciliateur peut encadrer la réflexion du négociateur inexpérimenté (révision de l'argumentation, renvoi au contenu des autres conventions collectives et à la jurisprudence...) et le faire cheminer vers un règlement.

Fiche S15

Négociation d'une demande patronale de récupération

Caractéristique de la situation

À l'occasion du renouvellement de la convention collective, l'employeur remet en cause des conditions de travail prévues dans celle-ci.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Il est difficile de mettre l'accent sur les sujets en litige.
- Il est difficile de faire partager les motifs de la demande patronale. La partie syndicale peut ne pas admettre le problème.
- La partie syndicale développe une résistance accrue.
- Le comportement des parties est fonction de l'importance de la récupération.
- L'appréciation des données et leur analyse peuvent varier d'une partie à l'autre.
- Le syndicat peut exiger une transparence quant aux informations financières.
- La partie syndicale peut prétendre que les difficultés de l'entreprise sont imputables à des motifs (gestion, encadrement, organisation du travail...) sur lesquels elle a peu ou n'a pas de droit de regard.

Fiche S15

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur peut demander à la partie patronale de faire preuve de transparence quant aux informations financières.
- Il peut être utile que les parties demandent à des experts d'évaluer les données financières et de leur présenter un rapport.
- Le dossier nécessite un gros effort d'analyse et de recherche de solutions. Celles-ci sont souvent complexes et très différentes des positions initiales des parties.
- Le médiateur-conciliateur doit porter attention aux écarts de point de vue entre les membres de la table de négociation et leurs mandants.
- Le médiateur-conciliateur est davantage sollicité pour formuler une hypothèse de règlement ou une recommandation qui pourrait faciliter la tâche des négociateurs auprès de leurs mandants.

Fiche S16

Négociation par *pattern* ou plateforme

Caractéristiques de la situation

- Le mandat du syndicat est caractérisé par les demandes communes visant plusieurs accréditations.
- Le syndicat s'est engagé (par écrit ou par résolution) à négocier de manière coordonnée avec les autres syndicats du secteur concerné.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Le syndicat perd un peu d'autonomie dans le règlement des demandes communes.
- Les demandes communes n'ont pas la même incidence, le même impact ou la même importance pour chaque entreprise.
- L'employeur est souvent en réaction face à une négociation coordonnée (frustration ou colère).
- Les moyens de pression possibles ne sont pas nécessairement en lien avec l'évolution des négociations, ou ne tiennent pas toujours compte de l'état des relations de travail au sein de chaque entreprise.
- Les autres tables de négociation influencent le déroulement de la conciliation (ralentissement ou déblocage).
- L'employeur peut ne pas vouloir être le premier à accepter des demandes coordonnées.
- La capacité économique plus faible d'un employeur de supporter un conflit peut l'amener à accepter des demandes qui influenceront les autres négociations.

Fiche S16

- La capacité du médiateur-conciliateur d'influencer les parties peut être moindre, surtout du côté syndical, car le pouvoir décisionnel n'est pas à la table.
- L'utilisation de certains outils (ex. : hypothèse de règlement) peut être plus limitée.

Actions particulières

- Bien évaluer l'importance des demandes conjointes pour les salariés de l'unité d'accréditation.
- Se tenir informé de l'évolution des autres dossiers.
- Poser des questions sur le fonctionnement de la négociation coordonnée afin d'évaluer quelles sont les marges de manœuvre, s'il y en a.
- Évaluer si le dossier risque de déterminer le *pattern* de règlement.

Fiche S17

Offre finale rejetée

Caractéristique de la situation

L'offre finale présentée par une partie est rejetée par l'autre.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- La partie qui a rejeté l'offre peut présenter une contre-proposition, être tentée de faire de la surenchère, ou attendre une nouvelle proposition de l'autre.
- Les marges de manœuvre sur le contenu sont plus faibles.
- Les marges de manœuvre sur le processus sont également faibles.
- La proposition finale peut être retirée.
- Le médiateur-conciliateur peut douter du caractère réellement « final » de l'offre. Il peut s'agir d'une stratégie de l'une des parties pour tester la détermination de l'autre partie.
- La partie qui a déposé l'offre finale risque de diminuer ou de perdre sa crédibilité.

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur invite la partie ayant refusé l'offre finale à donner les motifs de refus en rencontre plénière.
- Le médiateur-conciliateur doit probablement poursuivre sa démarche en *ex parte* ou en rencontre de porte-parole.
- Le médiateur-conciliateur est davantage sollicité pour formuler une hypothèse de règlement ou une recommandation qui pourrait faciliter la tâche des négociateurs auprès de leurs mandants.

Fiche S18

Personnalisation de la négociation

Caractéristique de la situation

Négociation où, pour l'une ou l'autre des parties, les enjeux sont directement reliés à des préoccupations individuelles. Cette situation survient plus fréquemment lorsque l'unité de négociation est petite ou lorsqu'il s'agit d'une première convention collective.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- L'employeur n'est pas convaincu que le comité syndical de négociation est représentatif des préoccupations des membres.
- L'employeur peut être tenté de déposer une offre globale de règlement, voire une offre finale, pour ainsi court-circuiter les revendications particulières.
- Le règlement peut passer par une « attention particulière » aux revendications particulières d'un des membres d'un comité de négociation.
- Il y a peu d'ouverture à écouter les préoccupations de l'autre.
- Le *je* au lieu du *nous* : les intérêts personnels prédominent au détriment des intérêts collectifs ou organisationnels.
- Les porte-parole peuvent avoir de la difficulté à faire cheminer leurs comités respectifs, à avoir une ouverture face à l'autre.
- Bien qu'une entente ait été convenue à la table de négociation, l'entente peut être refusée par les mandants parce qu'un membre d'un comité de négociation s'est employé, en catimini, à la faire rejeter.

Fiche S18

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur clarifie la nature des préoccupations individuelles et leur portée pour la collectivité.
- Le médiateur-conciliateur procède plus fréquemment par des rencontres séparées ou de porte-parole.
- Le médiateur-conciliateur est davantage appelé à formuler une suggestion, une hypothèse ou une recommandation.

Fiche S19

Première convention collective

Caractéristique de la situation

Toutes les conditions de travail doivent être négociées pour une première fois.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Les membres des comités sont généralement inexpérimentés. Une des parties peut se présenter sans porte-parole professionnel.
- Les négociateurs éprouvent une résistance et une appréhension vis-à-vis de l'autre partie et du processus de négociation ou de médiation-conciliation.
- Le rôle du médiateur-conciliateur est méconnu.
- La durée du processus de médiation-conciliation est plus longue (plus de points à négocier, difficultés à comprendre en raison de l'inexpérience, formalisme des uns, appétit des autres...).
- Un porte-parole peut tenter de proposer une convention en vigueur dans une autre entreprise et inadaptée au milieu de travail faisant l'objet de la négociation.
- Le médiateur-conciliateur est plus sollicité. Les parties attendent davantage qu'il suggère des solutions.
- Il peut exister des enjeux cachés (révocation d'accréditation, remise en cause du syndicat).
- Une partie peut développer une stratégie d'élimination d'une personne ou d'une partie (voir Fiche S27).

Fiche S19

- Les parties ont des difficultés particulières pour traiter les textes. Il y a souvent de la confusion ou des incompréhensions.
- Les attentes des salariés sont importantes compte tenu des promesses qui ont pu être formulées pour obtenir l'accréditation.
- Les émotions peuvent être vives à la table de négociation. Pour l'employeur, l'accréditation peut être perçue comme une désapprobation de son mode de gestion, et la négociation comme une atteinte inacceptable à son droit de gérance et une menace quant à la rentabilité de son entreprise. Pour les salariés, elle peut signifier l'occasion de remettre enfin les pendules à l'heure, d'obtenir le respect et le rapport de force depuis si longtemps recherchés.

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur explique de façon détaillée son rôle de tiers intervenant, et y revient souvent si nécessaire.
- Le médiateur-conciliateur informe les parties des dispositions du Code du travail régissant les premières conventions collectives.
- Le médiateur-conciliateur accorde une importance particulière à l'histoire de cas.
- Le médiateur-conciliateur met l'accent sur un plan de travail approprié à la situation.
- Au besoin, le médiateur-conciliateur évoque un possible arbitrage afin d'inciter les parties à s'approprier le règlement de la convention et à modifier leurs positions.
- Le médiateur-conciliateur porte attention à l'expression des émotions et à la personnalisation des débats. Au besoin, il fait preuve de plus de rigueur dans la gestion du processus de médiation-conciliation.

Fiche S20

Problèmes relationnels à l'intérieur d'un comité de négociation

Caractéristique de la situation

Attitude conflictuelle parmi les membres d'un comité de négociation. Le conflit peut être causé par une différence de points de vue sur le contenu de la convention collective ou sur la stratégie de négociation. Il peut également être dû à une différence de catégorie professionnelle, de génération, de sexe, de race ou de culture.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Il peut exister des divergences entre le porte-parole et ses mandants.
- Les parties ne reconnaissent pas les problèmes relationnels; elles n'admettent pas la situation.
- Le médiateur-conciliateur risque de se faire prendre à témoin, par l'autre partie, du comportement de la partie confrontée aux problèmes relationnels.
- Le seuil de règlement est difficile à identifier ou à atteindre.
- Le processus de médiation-conciliation avance en dents de scie.
- Le processus de médiation-conciliation est plus lent. Il nécessite plus d'efforts pour obtenir des résultats.
- Les personnes peuvent exprimer de la violence verbale ou comportementale.

Fiche S20

- Une telle situation ne favorise pas l'analyse en profondeur d'une problématique, l'expression et la reconnaissance des préoccupations de chacun, ainsi que l'obtention de compromis.
- La partie concernée a de la difficulté à établir un consensus ou à exprimer clairement une proposition.

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur peut tenter de faciliter la communication et la recherche de consensus entre les membres d'un comité.
- Le médiateur-conciliateur doit, autant que possible, rencontrer en même temps tous les membres dudit comité, afin d'obtenir la confiance de l'ensemble et d'éviter d'être associé à l'une ou l'autre des factions en présence.
- Le médiateur-conciliateur peut inviter les deux comités de négociation à déposer des propositions écrites afin d'éviter toute ambiguïté sur leurs positions respectives.
- Les rencontres de porte-parole peuvent être fort précieuses, quoique parfois plus difficiles à organiser en raison du contexte.

Fiche S21

Problèmes relationnels entre les porte-parole ou entre les comités

Caractéristique de la situation

Attitude conflictuelle entre les porte-parole ou entre les comités. Le conflit est généralement causé par l'absence de confiance entre les représentants des parties, ou par un écart significatif sur les sujets en litige. Il peut également reposer sur une différence de génération, de sexe, de classe sociale, de religion, de race ou de culture.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Les parties n'ont pas confiance l'une envers l'autre.
- Elles ont une attitude conflictuelle.
- Une partie peut refuser de rencontrer l'autre.
- Les comités sont portés à rejeter le blâme sur l'autre sans reconnaître leur part de responsabilité.
- Le médiateur-conciliateur risque de se faire prendre à témoin du comportement de l'autre comité ou de l'autre porte-parole.
- Le seuil de règlement est difficile à identifier ou à atteindre.
- Les parties ne discutent pas; elles se positionnent.
- Le médiateur-conciliateur risque de perdre patience, de perdre son objectivité et de devenir partie au conflit.

Fiche S21

- Le processus de médiation-conciliation avance en dents de scie.
- Les problèmes relationnels peuvent affecter la capacité d'intervention du médiateur-conciliateur. Il risque d'être pris pour un messenger. On peut également l'amener à porter sur ses épaules tout le poids du dossier.
- Le processus de médiation-conciliation est plus long. Il nécessite plus d'efforts avant d'obtenir des résultats.
- Une des parties peut perdre confiance à l'égard du médiateur-conciliateur ou du processus engagé.
- Dans certains cas, les problèmes relationnels sont tellement significatifs que le médiateur-conciliateur est ignoré par les parties.

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur doit consacrer beaucoup d'énergie à calmer le jeu, et doit procéder fréquemment par des rencontres séparées ou des rencontres de porte-parole.
- Le médiateur-conciliateur doit souvent formuler une hypothèse ou une recommandation pour faire progresser le dossier.
- Le médiateur-conciliateur porte une attention particulière au contenu du litige. À défaut d'avoir été correctement et suffisamment exprimées, les préoccupations de chacune des parties doivent être approfondies.

Fiche S22

Protocole de retour au travail ou de fin de conflit

Caractéristiques de la situation

- Élaboration d'un accord permettant la reprise du travail à l'issue d'un conflit.
- La négociation du protocole peut survenir en même temps que la négociation de la convention collective ou uniquement après que les salariés aient voté sur le contenu de la convention. Le choix de la méthode varie généralement en fonction des organisations syndicales et de la durée du conflit de travail.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Les parties peuvent essayer d'obtenir des concessions qu'elles n'ont pu obtenir lors de la négociation de la convention.
- Le risque de poursuite du conflit à la suite de sanctions disciplinaires ou de poursuites pénales ou criminelles est élevé.
- La signature de la convention collective peut être retardée, voire mise en péril.
- Si le conflit a été long, il est plus difficile de s'entendre sur le maintien de certains avantages (ancienneté, congés de maladie, vacances...) dans le cadre du protocole.
- L'une des parties peut exiger de se défaire d'une personne, qu'elle soit du côté patronal ou du côté syndical, avant la reprise du travail.

Actions particulières

- Lorsque les parties éprouvent des difficultés à s'entendre sur le contenu du protocole ou des problèmes d'ordre relationnel, le médiateur-conciliateur demeure disponible pour les aider si elles requièrent son intervention.
- En cas d'exigences démesurées, le médiateur-conciliateur se réfère aux protocoles habituellement négociés.

Fiche S23

Rapport de force déséquilibré

Caractéristique de la situation

La partie ayant le meilleur rapport de force tente d'imposer unilatéralement son point de vue ou d'écraser l'autre partie.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- La partie ayant le meilleur rapport de force se campe sur ses positions.
- Il n'y a pas de négociation réelle.
- La partie la plus faible manque de leadership et d'organisation.
- Les relations sont tendues entre les comités de négociation.
- Le conflit peut être centré sur les personnes.
- Si c'est l'employeur qui est en position dominante, il peut choisir d'ignorer les représentants syndicaux et s'adresser directement aux personnes salariées.

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur tente de sensibiliser la partie en situation de force aux risques d'abuser de sa position avantageuse. Il lui souligne que cette position avantageuse d'aujourd'hui peut entraîner un conflit plus tard.
- Le médiateur-conciliateur tente particulièrement de rééquilibrer la situation en essayant d'obtenir une entente de principe. Il recourt principalement aux rencontres séparées, et procède par blocs d'articles ou par hypothèse de travail.

Fiche S24

Récupération patronale en cours de convention

Caractéristiques de la situation

- Pendant la durée d'une convention, l'employeur cherche à remettre en cause des conditions négociées.
- La négociation d'une demande patronale de « récupération » présente une situation de même nature (voir Fiche S15).

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Les perceptions des parties peuvent être totalement opposées.
- Le comportement des parties est fonction de l'importance de la récupération.
- La partie syndicale peut refuser de négocier.
- La partie patronale peut invoquer la menace de licenciements ou de fermeture de l'établissement.

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur incite l'employeur à faire preuve de transparence en lui demandant d'expliquer précisément sa situation économique.
- Le médiateur-conciliateur peut suggérer la présence d'experts susceptibles d'éclairer les discussions et d'objectiver la situation.
- Le médiateur-conciliateur est davantage sollicité pour formuler une hypothèse de règlement ou une recommandation qui pourrait faciliter la tâche des négociateurs auprès de leurs mandants.

Fiche S25

Refus d'une rencontre plénière

Caractéristique de la situation

Les parties n'ont plus rien à se dire ou ont perdu confiance. Elles ont l'impression qu'une rencontre conjointe n'est pas pertinente. Parfois, un événement survenu entre deux rencontres de négociation a généré de la tension ou de la frustration (modification des méthodes de travail des employés, moyens de pression...).

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Il est impossible pour le médiateur-conciliateur de poursuivre en direct.
- Le médiateur-conciliateur peut être appelé à servir de messenger.
- Sa tâche devient plus délicate.
- Les règlements deviennent plus ardu.
- Le climat de travail dans l'établissement se dégrade.

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur, le cas échéant, tente d'obtenir l'historique des événements ayant conduit à la situation. Il essaie de provoquer une discussion en rencontre de porte-parole ou en *ex parte* sur ces éléments.
- Le médiateur-conciliateur tente de dédramatiser la situation, mais rappelle qu'on ne peut tout négocier en rencontres séparées.
- Le médiateur-conciliateur peut choisir de présenter les avantages d'une communication directe en rencontre plénière.
- Toutefois, le médiateur-conciliateur ne doit pas forcer une rencontre plénière si celle-ci risque de cristalliser les positions ou de détériorer le climat des discussions.
- Le médiateur-conciliateur peut proposer une rencontre des porte-parole afin de les amener à se parler dans un autre contexte.
- Le médiateur-conciliateur peut aussi préférer une rencontre séparée avec chaque porte-parole ou avec chaque comité.

Fiche S26

Rejet d'une entente de principe

Caractéristique de la situation

Les mandants rejettent un accord de principe intervenu entre les comités de négociation.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Il ne faut pas exclure la possibilité d'une « fausse » entente de principe qui pourrait constituer une stratégie de négociation pour mettre la pression sur l'autre partie et être en mesure d'obtenir de nouvelles concessions.
- La qualité de la relation entre les négociateurs est atteinte par ce désaveu.
- Les marges de manœuvre sont très minces. Par le rejet de l'entente de principe, les mandants signifient leur intransigeance sur certaines ou plusieurs demandes.
- La cause du rejet peut être difficile à identifier. Parfois, les négociateurs eux-mêmes n'arrivent pas à cerner clairement les véritables attentes de leurs mandants.
- La marge de manœuvre du médiateur-conciliateur est réduite et plusieurs outils ne peuvent plus être utilisés.
- Face au rejet de l'accord, l'autre partie risque de retirer ses dernières positions.

Fiche S26

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur peut demander à la partie qui a rejeté l'entente de principe de préciser les raisons du rejet et sa position de rechange.
- Le médiateur-conciliateur peut être obligé de procéder par des rencontres séparées ou des rencontres de porte-parole.
- À défaut de pouvoir ajouter à l'entente, le médiateur-conciliateur incite les parties à réaménager l'enveloppe monétaire ou les articles normatifs problématiques.
- Le médiateur-conciliateur peut déposer une hypothèse de règlement ou une recommandation pour faciliter la tâche des négociateurs auprès de leurs mandants, et les amener à retourner en assemblée générale des salariés.

Fiche S27

Revendication prétexte

Caractéristique de la situation

La revendication peut cacher un problème relationnel entre l'employeur et le syndicat. Elle peut également refléter la difficulté de la partie syndicale à se faire accepter ou reconnaître par son vis-à-vis.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Le dossier se présente comme un dossier de contenu alors qu'il s'agit d'un problème relationnel.
- Le médiateur-conciliateur a des difficultés à identifier et à circonscrire le problème.
- Le médiateur-conciliateur éprouve de la difficulté à faire reconnaître cet enjeu par l'une ou l'autre partie ou les deux.
- La situation peut être explosive si, en plus, le négociateur est inexpérimenté (voir Fiche S14) ou si, dans le cas de non-reconnaissance syndicale, la partie patronale développe une stratégie d'écrasement du syndicat (voir Fiche S27).
- Il est difficile de régler un problème relationnel dans le cadre d'un processus contractuel.
- Il est difficile de trouver un règlement « gagnant-gagnant » dans cette situation, à moins d'aborder franchement le problème relationnel.
- L'expression du conflit peut être une fin en soi pour faire reconnaître sa légitimité.
- Dans les situations de cette sorte, il peut y avoir une collectivisation d'un problème personnel.

Fiche S27

Actions particulières

- Il peut être souhaitable d'avoir une discussion de fond sur le problème relationnel en cours de médiation-conciliation.
- À défaut de pouvoir traiter directement le problème relationnel, le médiateur-conciliateur peut proposer aux parties une démarche analytique approfondie portant sur les éléments de contenu qui paraissent véhiculer le problème relationnel. Il favorise de la sorte l'émergence d'intérêts et de solutions partagés, et conséquemment, l'amenuisement du conflit.
- Le médiateur-conciliateur peut proposer aux parties d'entreprendre, pendant la durée de la convention collective, une démarche d'amélioration des relations du travail.

Fiche S28

Stratégie d'élimination d'une personne ou d'une partie

Caractéristique de la situation

Stratégie visant, consciemment ou pas, à détruire le syndicat ou l'entreprise, ou encore, à éliminer une ou des personnes associées à l'employeur ou au syndicat.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Le dossier est très émotif.
- Les relations entre les parties sont dégradées.
- Les parties ont beaucoup de difficulté à se concentrer sur les sujets en litige.
- Il est difficile d'obtenir de l'information.
- En raison de la volonté, consciente ou non, de l'une des parties d'éliminer l'autre, le médiateur-conciliateur ne peut utiliser certains des outils nécessitant la confiance entre les parties.
- Les écarts entre les perceptions sont très importants.
- Les risques de judiciarisation du dossier sont élevés.
- Il y a risque de conflit de travail.
- L'une ou l'autre des parties peut tenter d'utiliser le médiateur-conciliateur dans la poursuite de sa stratégie d'élimination.

Fiche S28

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur doit être prudent dans le choix de ses outils d'intervention. Il ne peut compter sur la collaboration habituelle des parties. Celles-ci peuvent mettre en cause sa crédibilité et son rôle.
- Le médiateur-conciliateur tente d'amener la partie qui utilise la stratégie d'élimination à en mesurer les conséquences, à se responsabiliser face à son choix et, si possible, à modifier sa stratégie.
- Le médiateur-conciliateur recourt davantage aux rencontres de porte-parole afin que ceux-ci aient une discussion de fond sur la situation et, le cas échéant, explorent des pistes de solution.
- Le médiateur-conciliateur peut requérir une intervention de deuxième niveau (voir Fiche S9).

Fiche S29

Transfert d'un dossier

Caractéristique de la situation

En cours d'intervention, le dossier est transféré à un autre conciliateur, pour des motifs qui ont été évalués avec la direction ou qui sont propres au dossier.

Incidences sur le processus de médiation-conciliation

- Le changement de médiateur-conciliateur peut être plus ou moins bien accueilli par les parties, et une période d'adaptation est nécessaire pour ramener le niveau de confiance. Cette période sera plus ou moins longue selon l'expérience du médiateur-conciliateur et aussi l'expérience antérieure des parties à la conciliation. Si l'un ou l'autre des porte-parole connaît le médiateur-conciliateur, la transition sera plus facile.
- Le changement de médiateur-conciliateur demande un ajustement de la part de tous les intervenants au dossier, y compris du nouveau médiateur-conciliateur. Les parties doivent composer avec une personnalité et un style différents de médiateur-conciliateur. Cette nouvelle personne doit s'inscrire dans un processus déjà en cours, lequel peut différer de la méthode de travail qu'elle aurait utilisée, si elle avait été assignée au dossier dès le départ.
- Le changement peut influencer sur la dynamique en cours dans le dossier, et les parties peuvent percevoir ce changement comme un ralentissement du dossier ou avoir l'impression de reprendre le processus de conciliation.
- Le changement de médiateur-conciliateur peut être une occasion pour les parties de modifier leurs positions en vue d'amener des perspectives nouvelles ou de provoquer un retour sur des positions antérieures.

Fiche S29

Actions particulières

- Le médiateur-conciliateur doit s'assurer de posséder préalablement toute l'information disponible et bien évaluer l'évolution du dossier avant la première rencontre afin de minimiser les effets du transfert, compte tenu de la complexité, de l'envergure ou du moment du transfert du dossier.
- Le nouveau médiateur-conciliateur doit s'intégrer à une démarche de conciliation déjà en cours et aller chercher rapidement la confiance des parties. Pour ce faire, il peut utiliser différents formats de rencontres ou de communication.
- Le médiateur-conciliateur doit insister sur son rôle et indiquer aux parties qu'il travaille avec sa personnalité et son style. S'il intervient à un moment critique, son intervention peut être très délicate et avoir un impact négatif ou positif sur la confiance recherchée auprès des parties et sur le règlement du dossier.

LES OUTILS DE LA MÉDIATION-CONCILIATION

Si les activités d'analyse de la situation ou de choix d'orientation ne sont pas très visibles pour les parties, le travail de réflexion se concrétise par l'utilisation d'outils spécifiques. Ces outils sont des comportements, des décisions, des actions, des écrits qui permettent d'influencer le processus de négociation afin de favoriser une entente.

Ils sont classés en cinq familles. Chacune d'elles correspond à une finalité générale commune :

- A. Les outils de démarrage d'un dossier.** Ce sont des outils qui permettent au médiateur-conciliateur de préciser et de jouer son rôle, en identifiant les causes du blocage de la négociation, les enjeux et les points en litige, et en élaborant un plan de travail.
- B. Les formats de rencontres.** Ce sont les types de rencontres à privilégier en fonction de la situation, de l'état des relations entre les parties, du plan de travail, etc.
- C. Les modes d'animation et de communication.** Le travail du médiateur-conciliateur est en grande partie un travail d'animation et de communication. Quel que soit le principe d'action qu'il suit, le médiateur-conciliateur utilise l'un ou l'autre de ces outils.
- D. La gestion du temps.** L'organisation temporelle du processus de médiation-conciliation peut varier selon l'attitude des parties et l'évolution du dossier. En jouant notamment avec le rythme et la durée des séances, le médiateur-conciliateur cherche à créer du mouvement et à susciter une dynamique de règlement.
- E. Les outils d'intervention sur le contenu.** Bien que le médiateur-conciliateur ne décide pas du contenu, il utilise des outils spécifiques à celui-ci afin d'aider les parties à conclure des ententes.

L'ordre des fiches ne correspond pas nécessairement à l'ordre chronologique d'utilisation des outils. La décision de recourir à l'un ou à l'autre des outils et l'ordre dans lequel ils seront utilisés dépendent de l'analyse de la situation effectuée par le médiateur-conciliateur, ainsi que des orientations qu'il souhaite donner au processus.

Les fiches ci-après décrivent chaque outil, indiquent quand l'utiliser, quels sont les résultats qu'on peut en attendre, ainsi que les précautions d'utilisation.

OUTILS

TYPOLOGIE DES OUTILS DE MÉDIATION-CONCILIATION

A – LE DÉMARRAGE D'UN DOSSIER

Contacts préliminaires	Fiche A1
Préparation préalable du dossier	Fiche A2
Utilisation des cinq règles de la coopération pour établir une relation avec les parties	Fiche A3
Convocation des parties	Fiche A4
Protocole de conciliation	Fiche A5
Présentation du rôle du médiateur-conciliateur	Fiche A6
Liste des sujets en litige	Fiche A7
Dépôt des documents importants	Fiche A8
Histoire de cas	Fiche A9
Plan de travail	Fiche A10

OUTILS

B – LES FORMATS DE RENCONTRES

Lieu des rencontres de médiation-conciliation	Fiche B1
Rencontres plénières (conjointes)	Fiche B2
Rencontres séparées (<i>ex parte</i>)	Fiche B3
Rencontres d'un comité (caucus)	Fiche B4
Rencontres de porte-parole	Fiche B5
Rencontres en comité restreint	Fiche B6
Rencontres sans la présence du médiateur-conciliateur	Fiche B7
Groupe de travail technique du médiateur-conciliateur	Fiche B8
Intervention d'expert	Fiche B9
Intervention de deuxième niveau	Fiche B10
Atelier de réflexion (métacommunication)	Fiche B11

OUTILS

C – LES MODES D'ANIMATION ET DE COMMUNICATION

Écoute active	Fiche C1
Empathie	Fiche C2
Questionnement	Fiche C3
Langage non blâmant	Fiche C4
Humour	Fiche C5
Questionner les certitudes	Fiche C6
Préserver la confidentialité	Fiche C7
Privilégier ou éviter certains comportements	Fiche C8
Faire ressortir le <i>positif</i> dans les situations ou chez les individus	Fiche C9
Susciter des petits pas vers la coopération	Fiche C10
Utilisation du tableau	Fiche C11
Point de situation (« brasser la cage »)	Fiche C12
Gérer les silences	Fiche C13
Gérer les réunions plénières	Fiche C14
Gérer les émotions	Fiche C15
Gérer les communications externes	Fiche C16
Prise de notes	Fiche C17
Quatre colonnes	Fiche C18

OUTILS

D – LA GESTION DU TEMPS

Rythme des séances	Fiche D1
Séances intensives	Fiche D2
Séances espacées	Fiche D3
Ajournement	Fiche D4
Pauses	Fiche D5
Gestion des retards	Fiche D6

OUTILS

E – L'INTERVENTION SUR LE CONTENU

Identification des enjeux et vérification des marges de manœuvre	Fiche E1
Techniques d'approche des points en suspens	Fiche E2
Mise en relief des intérêts communs et divergents	Fiche E3
Compréhension et confirmation des ententes	Fiche E4
Rédaction des ententes au fur et à mesure	Fiche E5
Exploration	Fiche E6
Suggestion	Fiche E7
Hypothèse de travail	Fiche E8
État de situation	Fiche E9
Seuil de règlement	Fiche E10
Hypothèse de règlement	Fiche E11
Recommandation	Fiche E12
Constat de règlement ou mémoire d'entente	Fiche E13
Clôture d'un dossier	Fiche E14

Fiche A1

Contacts préliminaires

DÉFINITION

- Par contacts préliminaires, on entend l'ensemble des démarches réalisées par le médiateur-conciliateur avant la première séance formelle de médiation-conciliation. La convocation à cette rencontre est généralement préparée par le personnel de secrétariat.
- Ces contacts peuvent prendre la forme d'une conversation téléphonique avec les porte-parole, ou de rencontres séparées avec les comités des deux parties.

QUAND?

Entre l'assignation du dossier au médiateur-conciliateur et la première rencontre de médiation-conciliation.

POURQUOI?

- « Prendre la température », anticiper les événements et mieux préparer l'intervention de médiation-conciliation en obtenant des informations préalables auprès des porte-parole.
- Préparer un dossier qui s'annonce particulièrement difficile ou complexe (menace de fermeture, enjeux majeurs, conflits intérieurs...).
- Éviter de prendre trop de temps en *ex parte* au début de la première rencontre.

Fiche A1

- Répondre à l'un ou à l'autre des porte-parole qui contacte le médiateur-conciliateur pour l'informer du dossier et en discuter.
- Informer et rassurer une partie réfractaire à la médiation-conciliation, notamment lors de la négociation d'une première convention collective.

PRÉCAUTIONS

- Si le contact préalable a lieu au téléphone avec les porte-parole, le médiateur-conciliateur veille à ce que le fond du dossier ne soit pas abordé en détail. Cette discussion devrait avoir lieu avec les comités complets.
- Lorsqu'il y a une rencontre préalable avec une des parties, informer, s'il y a lieu, l'autre partie d'une telle rencontre ou rencontrer également cette deuxième partie.

Fiche A2

Préparation préalable du dossier

DÉFINITION

Recherche d'information avant la première rencontre, pouvant porter sur :

- L'entreprise (activité, produits, structure, propriétaires...)
- Le syndicat
- Les porte-parole
- Les interventions passées
- La convention collective et les conventions comparables
- Des recherches complémentaires à propos des enjeux appréhendés de la négociation (ex. : organisation du travail, régime de retraite, assurances collectives...).

QUAND?

Avant la première rencontre avec les parties, mais en général après les contacts préliminaires.

POURQUOI?

- Montrer aux parties que le médiateur-conciliateur a « fait ses devoirs » et s'intéresse à leur situation.
- Afin d'entrer plus rapidement dans la négociation et anticiper les événements.

PRÉCAUTION

À ce stade, le médiateur-conciliateur collige de l'information, mais ne construit pas sa stratégie d'intervention. Celle-ci se dessine à partir d'échanges avec les parties.

Fiche A3

Utilisation des cinq règles de la coopération pour établir une relation avec les parties

DÉFINITION

Utilisation par le médiateur-conciliateur des cinq règles de coopération d'Yves Saint-Arnaud pour établir et maintenir une relation de coopération avec les parties.

POURQUOI?

L'établissement d'une relation de coopération entre le médiateur-conciliateur et les représentants des parties conditionne la réussite de la conciliation.

COMMENT?

En suivant les cinq règles de la coopération :

- 1. Le partenariat** – Chercher et identifier un objectif et des intérêts convergents en regard du processus de la conciliation : trouver une entente de principe; bien comprendre les positions; établir un plan de travail efficace et acceptable par les deux parties, etc.
- 2. La concertation** – Gérer le processus de conciliation : structurer le processus; clarifier son rôle et les responsabilités réciproques; solliciter l'accord des parties sur ses suggestions; « demander la permission d'entrer » avant de bousculer les certitudes; s'assurer de l'accord des parties à chaque étape du processus de conciliation, etc.
- 3. L'alternance** – Changer souvent de canal de communication : susciter des échanges d'information; faciliter et maintenir la relation; fournir de l'information et des suggestions concernant le processus et le contenu.

Fiche A3

- 4. La non-ingérence** – Reconnaître ses limites et éviter toute ingérence : éviter d'interférer dans le pouvoir et les compétences des représentants des deux parties; solliciter leur contribution et les appeler à prendre les décisions au moment opportun; ne porter aucun jugement de valeur sur les positions des parties, leur mandat ou leur perception de la situation; éviter de répondre aux questions qui invitent à une possible ingérence du médiateur-conciliateur.
- 5. La responsabilisation** – Susciter des choix éclairés de la part des parties, faire appel à leur responsabilité : les inviter à s'impliquer activement pour faire avancer le dossier; les rassurer face à leurs inquiétudes sur les risques qu'elles prennent; préparer le terrain et s'assurer que tout est en place pour prendre des décisions, les présenter et les expliquer.

PRÉCAUTIONS

- L'intervention du médiateur-conciliateur peut paraître menaçante pour les représentants des parties : ils peuvent penser qu'il s'ingère dans leur propre rôle et que son intervention peut leur faire perdre le contrôle de leur négociation. Le médiateur-conciliateur les rassure donc quant à son rôle : il sera actif, tentera de faire avancer le dossier, mais sans s'ingérer dans leurs décisions.
- Travailler avec une partie est déjà difficile, puisqu'il peut y avoir des divergences au sein du groupe : travailler avec deux parties, généralement antagonistes, sans paraître prendre parti pour l'une ou l'autre est encore plus délicat. Le médiateur-conciliateur doit agir avec encore plus de circonspection pour se faire accepter et se faire reconnaître des deux parties.

Fiche A4

Convocation des parties

DÉFINITION

Courrier envoyé aux parties confirmant la date, l'heure et le lieu d'une rencontre, et mentionnant le nom et les coordonnées du médiateur-conciliateur. La convocation peut prendre deux formes :

- La convocation normale comportant les informations ci-dessus mentionnées ;
- La convocation péremptoire mentionnant en plus l'article 56 du Code du travail et rappelant l'obligation de se présenter.

QUAND?

- En général avant la première rencontre, ou occasionnellement après une suspension de la conciliation.
- La convocation péremptoire est rarement utilisée, mais peut être utile dans les cas suivants :
 - Une partie refuse de se présenter à une première rencontre ou après le rejet d'une entente de principe.
 - Une partie n'offre pas de disponibilité et donne l'impression de vouloir faire traîner la négociation.
 - Pour des raisons politiques, une partie a besoin d'une convocation officielle.

Fiche A4

POURQUOI?

- Lancer formellement le processus de conciliation en précisant les coordonnées du médiateur-conciliateur et les éléments d'organisation de la première rencontre.
- Relancer le processus de conciliation après une interruption.
- Rappeler le cas échéant aux parties qu'elles ont l'obligation de se présenter à la rencontre.
- Laisser une trace, dans l'éventualité où une partie souhaiterait poursuivre l'autre pour non-respect de son obligation de négocier de bonne foi.

PRÉCAUTIONS

- La convocation est précédée dans tous les cas d'un contact avec les parties pour au moins s'assurer de leur disponibilité.
- La convocation péremptoire doit demeurer exceptionnelle, car la conciliation repose sur la collaboration des parties et, de plus, l'obligation de se présenter n'est pas assortie de sanction. En général, le rappel de l'obligation ou l'allusion à une possible convocation péremptoire suffit à convaincre les parties.

Fiche A5

Protocole de conciliation

DÉFINITION

Entente formelle ou informelle passée avec les parties sur les objectifs et les modalités de la conciliation.

QUAND?

- Quand les parties ne s'entendent pas sur la raison d'être de l'intervention d'un médiateur-conciliateur.
- Quand les parties ne s'entendent pas sur les modalités de la conciliation (délais, intensité, mode de fonctionnement, nombre de participants, libérations...).
- Quand la situation est totalement bloquée, et qu'une entente sur le processus est le seul moyen de mettre les parties en mouvement.

POURQUOI?

- Sécuriser les parties sur le processus.
- Lancer le processus et se concentrer sur les enjeux de la négociation.

PRÉCAUTION

Cet outil a pour but de surmonter des difficultés constatées, mais pas de retarder la négociation en imposant une étape préalable artificielle.

Fiche A6

Présentation du rôle du médiateur-conciliateur

DÉFINITION

Explication du processus de médiation-conciliation et du rôle du médiateur-conciliateur aux membres des comités de négociation.

QUAND?

Lors de la première rencontre de médiation-conciliation, et au besoin, lorsqu'un rappel ou une précision s'avère nécessaire.

POURQUOI?

- Susciter l'adhésion des parties au processus de médiation-conciliation.
- Préciser les conditions de désignation en vertu du Code du travail.
- Distinguer son rôle de celui d'un arbitre et préciser les pouvoirs et les limites du statut de médiateur-conciliateur.
- Indiquer les facteurs de réussite du processus de médiation-conciliation.
- Rassurer les parties, leur donner l'occasion de poser des questions sur son rôle et de préciser leurs attentes.
- Expliquer les gestes professionnels que le médiateur-conciliateur peut poser à l'occasion de son intervention (formats de rencontres, méthodes de travail, questionnement, interventions sur le contenu...).

Fiche A6

- Souligner que le médiateur-conciliateur n'est pas un deuxième porte-parole pour l'une ou l'autre des parties.
- Encourager les parties à signaler au médiateur-conciliateur les interventions, gestes ou situations qui, au cours du processus, les mettraient mal à l'aise.
- Préciser que le médiateur-conciliateur est responsable de la conduite du processus.

PRÉCAUTION

Cette étape est nécessaire dans toute médiation-conciliation. Elle doit toutefois être adaptée à la connaissance plus ou moins précise que les parties ont du processus.

Fiche A7

Liste des sujets en litige

DÉFINITION

Délimitation de la « grandeur de la patinoire » en listant avec les deux parties les sujets en suspens.

QUAND?

Au début de la médiation-conciliation, lors d'une rencontre plénière.

POURQUOI?

- S'assurer que les deux parties possèdent la même liste de points en litige.
- Cadrer les discussions.
- Aider à déterminer le plan de travail.
- Aider les parties à mesurer l'écart qui les sépare.
- Éviter qu'un nouveau sujet en litige apparaisse en cours ou en fin de conciliation et risque de bloquer le processus.
- Vérifier si les clauses réglées ont été écrites, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une première convention collective ou de négociateurs peu expérimentés.
- Garder à jour la liste des points en litige pour constater l'état d'avancement du dossier et mesurer l'écart restant.

PRÉCAUTION

Même si les parties ne voient pas toujours la nécessité de cette démarche, elle est essentielle pour elles et pour le médiateur-conciliateur. Elle permet de démarrer la conciliation sur une base commune et d'apprécier le chemin parcouru en cours de processus.

Fiche A8

Dépôt des documents importants

DÉFINITION

Transmission au médiateur-conciliateur des documents lui fournissant l'information pertinente au dossier :

- La dernière convention collective
- Les textes déposés de part et d'autre, particulièrement les dernières propositions échangées avant la médiation-conciliation
- Tout document qui a trait à la négociation, si celui-ci est utilisé lors des discussions

QUAND?

Lors de la première rencontre plénière, et par la suite, lorsque nécessaire.

POURQUOI?

- Mesurer l'écart entre la convention actuelle et celle souhaitée par l'une ou l'autre des parties ainsi que le cheminement des parties durant la négociation.
- Suivre les échanges entre les parties plus efficacement.
- Être en mesure de poser des questions pour mieux comprendre.

Fiche A8

PRÉCAUTIONS

- S'assurer qu'un document remis au médiateur-conciliateur a été donné à l'autre partie, à moins qu'il ait un caractère confidentiel.
- Donner l'occasion à la partie qui dépose un document d'en expliquer la nature et le contenu.
- Donner à la partie qui reçoit un document volumineux ou complexe le temps nécessaire pour le comprendre et l'analyser.
- Favoriser les échanges entre les parties pour s'assurer d'une bonne compréhension du document.
- Identifier chacun des documents pour faciliter leur utilisation pendant le processus.

Fiche A9

Histoire de cas

DÉFINITION

- Présentation par chacune des parties de l'historique des relations du travail et du parcours de la présente négociation.
- Présentation également de la nature de l'entreprise, de son environnement et des autres éléments de la toile de fond de la négociation.
- Tout document qui a trait à la négociation, si celui-ci est utilisé lors des discussions.

QUAND?

Au début du dossier, si possible, quitte à compléter par la suite.

POURQUOI?

- Comprendre le contexte et l'environnement dans lesquels l'entreprise et les parties évoluent.
- Être en mesure de tracer une première esquisse des éléments caractéristiques du dossier.
- Comprendre, dans le cas d'une première convention collective, pourquoi les gens se sont syndiqués, et donner l'occasion à la partie patronale de transmettre au médiateur-conciliateur ses réactions à la syndicalisation.
- Apprécier la qualité des relations du travail dans l'entreprise.
- Percevoir les enjeux de la négociation et les préoccupations de chaque partie.

Fiche A9

- Obtenir l'information nécessaire à l'élaboration du travail et au choix des outils de médiation-conciliation appropriés.
- Contribuer à bâtir la confiance entre les parties et le médiateur-conciliateur en donnant l'occasion aux parties d'échanger individuellement avec lui.
- Observer et comprendre les rapports entre les membres d'un même comité et entre les comités eux-mêmes.

PRÉCAUTIONS

- Trop fouiller les détails peut entraîner de l'impatience chez les parties et même créer un climat d'inconfort entre elles et le médiateur-conciliateur.
- Il est préférable de recueillir l'information graduellement, si le médiateur-conciliateur réalise que la démarche prend trop de temps.

Fiche A10

Plan de travail

DÉFINITION

- Proposition de travail plus ou moins formalisée, présentée aux parties et discutée avec elles par le médiateur-conciliateur pour amorcer la médiation-conciliation. Le plan de travail est établi à partir d'une évaluation globale des points en litige, des enjeux et du contexte, et est actualisé au fur et à mesure du déroulement du processus.
- Également, proposition d'une méthode de travail (ex. : du plus facile au plus difficile, article par article, par blocs d'articles ou par proposition globale) susceptible d'engager les parties dans une dynamique d'accord.

QUAND?

- Dès que le médiateur-conciliateur a recueilli les informations pertinentes, généralement au cours de la première rencontre.
- À la fin de chaque rencontre, confirmer le plan de travail de la réunion suivante.

POURQUOI?

- Permettre aux parties de voir venir et de se préparer en conséquence.
- Ouvrir une perspective et orienter les parties vers une démarche structurée.
- Aider le médiateur-conciliateur à établir des scénarios d'intervention sur le processus et le contenu.
- Générer du mouvement, donner un rythme à la négociation et l'amender au besoin.

Fiche A10

PRÉCAUTIONS

- Le plan de travail est discuté avec les parties et leur accord au moins tacite est demandé.
- Le plan de travail ne doit pas être rigide. Garder à l'esprit qu'il constitue un guide pour l'action et qu'il doit s'ajuster aux circonstances : les parties ont leurs propres objectifs et stratégies, et des événements non prévus peuvent changer la dynamique.
- Ne pas confondre la stratégie d'intervention du médiateur-conciliateur et le plan de travail présenté aux parties.

Fiche B1

Lieu des rencontres de médiation-conciliation

DÉFINITION

Choix de l'endroit où se tiennent les rencontres. Il est préférable de disposer de deux salles. Il importe de choisir un endroit neutre, à moins que les parties en conviennent autrement.

QUAND?

Lors de la convocation de la première rencontre et par la suite, au besoin.

POURQUOI?

- Donner l'occasion aux équipes de négociation de se détacher de leurs activités quotidiennes et de se concentrer sur la négociation en cours.
- Marquer un changement formel dans le processus de négociation.
- Influencer le climat à la table de négociation et la qualité des échanges entre les parties.

PRÉCAUTIONS

- Il peut être utile de modifier l'endroit des rencontres si on constate que le travail n'est plus productif. L'objectif est alors de choisir un lieu où les parties pourront se concentrer sur le travail à effectuer.
- Lorsque les parties ne sont pas d'accord sur le lieu des rencontres, le médiateur-conciliateur choisit un endroit neutre et explique les motifs de son choix.

Fiche B2

Rencontres plénières (conjointes)

DÉFINITION

Les rencontres plénières sont la forme de base de la négociation qui se déroule en présence des deux comités de négociation et du médiateur-conciliateur. On utilise également les termes « rencontres conjointes » et « rencontres en direct ».

QUAND?

- Le plus souvent possible.
- Elles sont utilisées en alternance avec des rencontres séparées ou des rencontres de porte-parole pour échanger ou confirmer des propositions, apporter des clarifications, générer des options ou confirmer des ententes.

POURQUOI?

- Établir et développer une relation directe entre les parties.
- Dresser la liste des points en suspens et la mettre à jour.
- Partager une information avec les deux équipes de négociation.
- Éviter des erreurs ou des confusions dans la transmission d'un message.
- Permettre aux parties de se réapproprier la négociation après des rencontres séparées ou des rencontres de porte-parole.
- Entendre le point de vue d'un expert ou présenter les résultats des travaux d'un groupe de travail.
- Confronter et modifier les perceptions.

Fiche B2

- Approfondir une problématique.
- Favoriser des échanges sur des hypothèses exploratoires si les parties sont prêtes à cette approche moins formelle.
- Échanger des propositions et modifier des positions.
- Favoriser l'expression des préoccupations.
- Valider une entente ou confirmer une impasse.
- Annoncer un événement important qui influencera la médiation-conciliation (perte de marché, fermeture de l'établissement...).
- Déposer une offre finale.

PRÉCAUTIONS

- Une proposition finale doit être déposée en rencontre plénière, à moins que les relations entre les parties soient exceptionnellement mauvaises. Dans un tel cas, le médiateur-conciliateur doit s'assurer de transmettre un document écrit.
- Certaines situations (personnalisation de la négociation, problèmes relationnels sérieux, stratégie d'élimination d'une partie, etc.) rendent difficile la tenue de rencontres plénières. Le médiateur-conciliateur aura à préparer soigneusement les parties avant la rencontre plénière pour en assurer le succès et prévenir les dérapages.

Fiche B3

Rencontres séparées (*ex parte*)

DÉFINITION

Rencontres entre le médiateur-conciliateur et une des parties. On utilise également le terme « rencontres *ex parte* ».

QUAND?

- Lorsque le médiateur-conciliateur le juge nécessaire.
- Lorsqu'une partie le demande.

POURQUOI?

- Établir ou compléter l'histoire de cas.
- Apprécier l'analyse générale des parties et mesurer l'importance des enjeux.
- Apprécier les positions des parties sur un problème ou un sujet.
- Dépasser une situation de blocage constatée en rencontre plénière.
- Calmer les acteurs en présence lorsque les réactions affectives empêchent la progression du dossier.
- Aller chercher de l'information privilégiée.
- Déceler les rapports d'influence à l'intérieur d'un comité.
- Renforcer la confiance entre le médiateur-conciliateur et les parties.
- Questionner les positions et les certitudes.
- Vérifier une hypothèse ou une solution envisagée par une partie sur une base exploratoire.

Fiche B3

- À sa demande, aider un porte-parole à faire cheminer son comité.
- S'assurer que la position d'un porte-parole est partagée par son comité.

PRÉCAUTIONS

- Aviser les parties des temps d'attente liés aux rencontres séparées et, si possible, faire travailler les deux parties simultanément.
- Le médiateur-conciliateur a avantage à ramener régulièrement les parties en rencontre plénière, afin d'éviter qu'il porte trop le dossier sur ses épaules ou qu'une partie en vienne à l'identifier à l'autre partie.
- Confirmer en réunion plénière les hypothèses ou ententes obtenues en rencontres *ex parte*. S'assurer que tous ont bien la même compréhension et confirmer ensemble l'entente définitive.

Fiche B4

Rencontres d'un comité (caucus)

DÉFINITION

Rencontres entre les membres d'un même comité sans la présence du médiateur-conciliateur et de l'autre partie. On utilise également le terme « caucus ».

QUAND?

À la demande d'une partie ou à la suggestion du médiateur-conciliateur, en tout temps pendant la médiation-conciliation.

POURQUOI?

- Donner l'occasion à une partie d'évaluer une proposition, de préparer une réponse ou de revoir sa stratégie.
- Analyser une suggestion ou une hypothèse formulée par le médiateur-conciliateur.
- S'assurer qu'il y a consensus à l'intérieur d'un comité.
- Favoriser l'expression des frustrations, calmer les esprits et réduire la tension.
- Permettre à une partie de prendre du recul.

Fiche B4

PRÉCAUTIONS

- Le médiateur-conciliateur doit s'assurer que la durée des caucus est raisonnable. Si un caucus se prolonge, le médiateur-conciliateur peut manifester sa présence en vérifiant l'état des discussions, en proposant un délai additionnel ou en apportant, sur demande, sa collaboration à la discussion. Le cas échéant, le médiateur-conciliateur avise l'autre partie de la prolongation du caucus ou ajourne temporairement l'intervention en fixant une heure ou une date de reprise ultérieure.
- Le médiateur-conciliateur prend soin de se retirer si les membres d'un comité engagent une discussion qui ne concerne qu'eux.
- Le médiateur-conciliateur peut suggérer de différer un caucus, mais ne le refuse jamais.

Fiche B5

Rencontres de porte-parole

DÉFINITION

Rencontres entre le médiateur-conciliateur et un porte-parole ou rencontres entre le médiateur-conciliateur et les deux porte-parole.

QUAND?

Lorsque nécessaire, à la demande d'un porte-parole, d'un comité ou du médiateur-conciliateur.

POURQUOI?

- Préciser l'importance relative des sujets en litige.
- Analyser la problématique d'un enjeu ainsi que la dynamique du processus, explorer certaines avenues de règlement et convenir d'une approche ou d'une stratégie susceptible de faire progresser la négociation.
- Apprécier les préoccupations véritables des mandants, leurs marges de manœuvre et les limites de leur mandat.
- Transmettre des indications afin d'obtenir une proposition de l'autre partie.
- Résoudre un problème relationnel, rectifier les malentendus ou susciter un changement de comportement à la table de négociation.
- Vérifier des avenues de solution ou valider une hypothèse de travail, une hypothèse de règlement ou une recommandation du médiateur-conciliateur.

Fiche B5

PRÉCAUTIONS

- Prévenir les comités, dès la première rencontre de médiation-conciliation, de la possibilité de rencontres entre le médiateur-conciliateur et les porte-parole.
- S'assurer que les porte-parole ont l'assentiment de leurs comités respectifs avant de proposer une telle rencontre.
- S'assurer que les porte-parole sont familiers avec ce format de rencontre. En début de rencontre, toujours rappeler ou préciser les règles relatives aux rencontres de porte-parole. Rappeler que les échanges sont confidentiels et exploratoires; en conséquence, aucune proposition n'est officielle tant qu'elle n'a pas été confirmée, généralement lors d'une rencontre plénière.
- Ne pas abuser de ce format, l'utiliser à des moments opportuns. Tenir compte des réticences d'un comité, de la représentativité ou de l'ascendant d'un porte-parole sur son comité.
- À la suite d'une rencontre de porte-parole, s'assurer que ceux-ci valident avec leurs comités les idées explorées avant de confirmer officiellement, en rencontre conjointe, une nouvelle proposition ou une entente.

Fiche B6

Rencontres en comité restreint

DÉFINITION

Rencontres avec un nombre limité de représentants de chaque comité en présence du médiateur-conciliateur. On y retrouve habituellement le président du syndicat et le porte-parole syndical ainsi que le porte-parole patronal et un cadre supérieur de l'entreprise (directeur général, directeur de la production...).

QUAND?

- À la demande d'un porte-parole, d'un comité ou du médiateur-conciliateur.
- Lorsqu'il n'est pas possible ou souhaitable d'avoir une rencontre de porte-parole.
- Lorsque la dimension des comités est un frein à la progression du dossier.
- Lorsque les porte-parole ne possèdent pas toute l'information relative à un aspect particulier du dossier.

POURQUOI?

- Préciser l'importance relative des sujets en litige.
- Analyser la problématique d'un enjeu ainsi que la dynamique du processus, explorer certaines avenues de règlement et convenir d'une approche ou d'une stratégie susceptible de faire progresser la négociation.
- Apprécier les préoccupations véritables des mandants, leurs marges de manœuvre et leurs limites.
- Transmettre des indications afin d'obtenir une proposition de l'autre partie.

Fiche B6

- Résoudre un problème relationnel, rectifier des malentendus ou susciter un changement de comportement à la table de médiation-conciliation.
- Valider une hypothèse de travail, une hypothèse de règlement ou une recommandation du médiateur-conciliateur.
- Asseoir à une même table les membres influents de chaque comité de négociation.

PRÉCAUTIONS

- S'assurer d'obtenir l'accord des représentants de chaque partie pour éviter les incompréhensions sur la démarche et les frustrations.
- Au moment d'utiliser ce format de rencontre, rappeler ou préciser les règles relatives aux rencontres de comités restreints. Rappeler que les échanges sont confidentiels et exploratoires; en conséquence, aucune proposition n'est officielle tant qu'elle n'a pas été confirmée, généralement lors d'une rencontre plénière.

Fiche B7

Rencontres sans la présence du médiateur-conciliateur

DÉFINITION

Ensemble des rencontres entre les comités ou les porte-parole durant le processus de médiation-conciliation sans que le médiateur-conciliateur y participe.

QUAND?

Pendant le processus de médiation-conciliation, lorsque les circonstances s'y prêtent et que les deux parties sont d'accord.

POURQUOI?

- Habituellement, la demande de médiation-conciliation interrompt le processus de négociation en direct. Toutefois, les parties préfèrent parfois poursuivre les discussions en attendant l'arrivée du médiateur-conciliateur parce que le climat des discussions et les sujets traités s'y prêtent.
- La demande de médiation-conciliation peut aussi inciter les parties à relancer ou à accélérer les pourparlers avant l'intervention du médiateur-conciliateur. Cela peut arriver lorsque l'écart entre les positions est mince, que l'une ou l'autre des parties veut un règlement rapide ou que l'arrivée d'un médiateur-conciliateur est mal perçue.
- L'intervention du médiateur-conciliateur peut débloquer une situation d'impasse et permettre aux parties de poursuivre leurs discussions en mode normal de négociation.

Fiche B7

- Parfois, les parties peuvent souhaiter avoir un échange totalement confidentiel, sans présence extérieure, que ce soit entre porte-parole, ou encore, entre un cadre dirigeant de l'établissement et le président du syndicat.

PRÉCAUTIONS

- Le médiateur-conciliateur évite de perdre le fil du dossier et s'assure que les parties l'informent de l'évolution des pourparlers. Il convoque une rencontre au besoin ou à leur demande.
- Le médiateur-conciliateur évite de laisser les parties sans sa présence si leurs relations sont très tendues.
- Le médiateur-conciliateur ne manifeste pas d'agacement face au désir des parties de se rencontrer sans sa présence. S'il suspecte un manque de confiance à son égard, il ne doit pas hésiter à soulever franchement la difficulté.

Fiche B8

Groupe de travail technique du médiateur-conciliateur

DÉFINITION

Comité patronal-syndical qui reçoit le mandat d'étudier un enjeu spécifique et de formuler des observations, hypothèses ou recommandations aux membres de la table de négociation.

QUAND?

À la demande des parties ou du médiateur-conciliateur, lorsqu'un enjeu requiert un partage d'informations techniques ou une analyse approfondie.

POURQUOI?

- Faciliter une prise de décision éclairée sur un sujet par une mise en commun de l'information, une analyse conjointe des faits et des options possibles, et une recherche commune de voies de solution.
- Dédramatiser une question litigieuse en passant d'abord par une étape de partage de l'information et de recherche « à froid » de solutions de rechange.
- Poursuivre la négociation tout en faisant cheminer un enjeu particulier, maximisant ainsi l'efficacité du processus de négociation.

Fiche B8

PRÉCAUTIONS

- Éviter la formation de comités techniques si l'enjeu est déjà bien compris ou si les positions des parties sont bien campées.
- Éviter cette approche si les parties ont des rapports fortement conflictuels ou si l'enjeu suscite des réactions fortement émotives.
- S'assurer que le mandat du groupe de travail est bien compris par les parties. Il ne s'agit pas de créer une deuxième table de négociation.
- Normalement, le médiateur-conciliateur ne participe pas aux travaux d'un groupe technique.

Fiche B9

Intervention d'expert

DÉFINITION

Intervention de spécialistes afin d'obtenir des informations ou un éclairage sur un ou des sujets particuliers (ex. : régime de retraite).

QUAND?

À tout moment jugé opportun par les parties.

POURQUOI?

- Bénéficier d'une expertise sur des sujets complexes ou spécialisés.
- Dédramatiser certains enjeux et rassurer les représentants des parties.

PRÉCAUTIONS

- Dans le cas où un seul expert intervient, s'assurer que les deux parties lui font confiance.
- Lorsque chacune des parties a son propre expert, s'assurer de la disponibilité de ces derniers au même moment.
- L'expert de l'extérieur n'a pas toujours un aperçu de l'ensemble de la négociation. Son intervention peut avoir un impact négatif sur le dossier et il peut avoir tendance à prendre position.
- S'assurer que l'expert n'emploie pas un langage trop hermétique. Avoir recours à la reformulation pour s'assurer d'une bonne compréhension des discussions.

Fiche B10

Intervention de deuxième niveau

DÉFINITION

Intervention de la direction du service de médiation-conciliation à un moment donné du processus de médiation-conciliation.

QUAND?

- Lorsque le médiateur-conciliateur estime que ses démarches habituelles sont infructueuses ou que l'intervention de la direction peut donner un nouvel élan au dossier.
- Lorsqu'il s'avère nécessaire d'amener à la table de négociation une représentation patronale et syndicale d'un niveau hiérarchique plus élevé.
- Lorsqu'il s'avère utile pour le cheminement du dossier d'avoir des rencontres en dehors de la table de négociation et à un autre niveau hiérarchique.

POURQUOI?

- Faire progresser ou débloquer une situation qui s'enlise.
- Répondre rapidement à une crise majeure dans un dossier (conflit imminent, fermeture appréhendée d'un établissement).

Fiche B10

PRÉCAUTIONS

- À utiliser en situation exceptionnelle.
- Éviter que les porte-parole et le médiateur-conciliateur prennent ombrage de cette pratique.
- S'assurer, dans la mesure du possible, que les porte-parole sont d'accord avec l'approche de deuxième niveau.
- Si le médiateur-conciliateur est impliqué, il doit s'assurer du caractère confidentiel ou non des discussions de deuxième niveau à l'égard des comités de négociation.
- Le médiateur-conciliateur évalue alors l'opportunité de maintenir ou non les rencontres formelles de médiation-conciliation.
- Des écarts entre les discussions de premier niveau et de deuxième niveau sont fréquents. Ces écarts peuvent générer des positions divergentes parmi les membres d'un même comité.

Fiche B11

Atelier de réflexion (métacommunication)

DÉFINITION

- Parenthèse dans le processus de négociation pendant laquelle les parties sont invitées à réfléchir sur leur manière d'interagir (métacommunication), sur l'impact de ces façons de faire sur le déroulement de leur négociation, de leurs échanges et de leur capacité de compromis.
- Cet exercice se déroule en général sur une demi-journée ou une journée et comporte les étapes suivantes :
 - deux ateliers séparés (atelier syndical et atelier patronal) portant sur les mêmes questions;
 - en rencontre plénière, partage des réflexions et des préoccupations de chacun des ateliers, puis discussion pour tenter de dégager un consensus sur les moyens;
 - engagement des participants sur des conclusions et engagement du médiateur-conciliateur à les rappeler dans la poursuite de la conciliation.

POURQUOI?

- Améliorer le fonctionnement des parties en conciliation et les aider à constater comment le fonctionnement actuel peut constituer une entrave à la qualité des échanges.
- Aplanir une difficulté relationnelle ou procédurale qui empêche les échanges de progresser.
- Se donner un encadrement pour mener à terme la négociation sur tout ou une partie des sujets en discussion.

Fiche B11

- Dégager un consensus sur une question importante pour le déroulement de la conciliation, telle que la relation, le processus, le cadre de négociation, les objectifs poursuivis, les modalités de fonctionnement, le plan de travail, etc., bref toute question autre que les sujets de négociation ou les sujets qui entravent le déroulement des pourparlers.
- Donner au médiateur-conciliateur, pour la suite du dossier, une référence connue et commune sur laquelle les deux parties se sont engagées au cours de l'atelier.

PRÉCAUTIONS

- S'assurer que les deux parties s'engagent de bonne foi et activement dans l'exercice, et qu'il ne s'agit pas d'un subterfuge pour tenter de « démontrer encore une fois la mauvaise foi de l'autre partie ».
- S'assurer que les parties adhèrent aux objectifs de l'exercice tels que présentés par le médiateur-conciliateur et discutés avec lui.
- Le médiateur-conciliateur anime l'atelier séparé autant que la rencontre plénière, de façon à participer aux réflexions des parties. Si les ateliers se tiennent de façon simultanée, il peut être important de réaliser cet exercice en comédiation.
- Le médiateur-conciliateur agit comme animateur de l'atelier pour :
 - Gérer la distribution des tours de parole;
 - Faire respecter les règles du jeu établies par consensus;
 - Veiller au respect des étapes du processus;
 - Reformuler, vérifier la compréhension au fur et à mesure des échanges, des constats, des consensus;
 - Sensibiliser les participants à la métacommunication;
 - Prendre les notes sur le tableau ou le tableau papier approprié;
 - Proposer des synthèses, capter les consensus et les consigner.

Fiche C1

Écoute active

DÉFINITION

- L'écoute active signifie comprendre le mieux possible ce que l'interlocuteur veut communiquer concernant la situation, le contexte ou la relation, et elle repose sur l'empathie.
- Il s'agit non seulement de l'écoute que doit manifester le médiateur-conciliateur avec chacun de ses interlocuteurs, mais aussi du niveau d'écoute qu'il décèle sur le plan de la relation entre les parties et des actions qu'il mène afin de faciliter cette écoute pour l'avancement du dossier.

QUAND?

Continuellement au cours de la conciliation. L'écoute est une capacité à parfaire tout au long de sa pratique professionnelle (et personnelle).

COMMENT?

- L'écoute est au cœur de la compétence du médiateur-conciliateur. On dit que son principal outil, c'est lui-même, ce qui revient à parler de ses qualités relationnelles, dont principalement sa capacité d'écoute.
- L'écoute implique que le médiateur-conciliateur démontre de la considération et de la compréhension. En retour, sans décider, conseiller ou agir à la place de son interlocuteur, il l'aidera à prendre conscience de ce qu'il doit faire ou décider pour régler les problèmes qu'il a exprimés.
- Les techniques associées à l'écoute sont celles principalement de l'encouragement à s'exprimer (comportement verbal et non verbal, questions d'éclaircissement) et celles reliées à la reformulation.

Fiche C1

POURQUOI?

- Comprendre adéquatement les préoccupations des individus et les enjeux de la négociation, au-delà des propos et des positions formels des parties.
- Aider les parties à saisir leurs points de vue respectifs.
- Détecter les problèmes de communication entre les parties et à l'intérieur de chaque comité.
- S'assurer que le médiateur-conciliateur a bien compris le message de son interlocuteur et vice-versa.
- Renforcer la crédibilité du médiateur-conciliateur en montrant aux parties qu'il a bien compris et qu'il peut les aider à cerner l'essentiel.
- Vérifier les ouvertures possibles en reformulant une proposition.
- Retenir les informations utiles à la progression de la médiation-conciliation.

PRÉCAUTIONS

- S'assurer que le questionnement n'est pas perçu comme un jugement sur les positions des parties.
- Faire attention, tout en effectuant de l'écoute active, à ne pas paraître épouser la position d'une partie au détriment de l'autre (empathie).
- S'assurer que la prise de notes ne nuit pas à l'écoute du médiateur-conciliateur.
- Pour préserver sa crédibilité, le médiateur-conciliateur doit esquiver ou contourner le piège du porte-parole qui l'associe, lors d'une reformulation, à une position quelconque, et ce, surtout en rencontre plénière.

Fiche C2

Empathie

DÉFINITION

- Compréhension profonde de ce que l'autre exprime (par ses mots, mais aussi par ses attitudes) et ressent, sans qu'il y ait adhésion.
- Capacité de comprendre l'autre en se mettant à sa place, de comprendre son point de vue, son analyse de la situation, ses motivations et sa logique.
- L'attitude d'empathie s'accompagne d'une absence de jugement et d'une considération positive inconditionnelle. C'est une écoute véritable, et non une habileté stratégique.
- C'est une attitude exigeante jamais totalement atteinte; c'est davantage une visée, une *tension vers*.
- L'empathie passe par une écoute active à base de questions, de compréhension et d'exploration pour aller plus loin, et de reformulations et synthèses pour valider la bonne compréhension.

QUAND?

- Cette attitude se démontre tout au long du dossier : lors de la première rencontre, lors du démarrage du dossier, principalement au moment de l'établissement de l'histoire de cas, ou encore, lors de la recherche des véritables intérêts, de la compréhension du mandat et jusqu'au règlement du dossier.
- Lors d'un blocage, l'attitude empathique est importante pour aider à démontrer d'abord que le médiateur-conciliateur comprend les tenants et aboutissants du blocage, pour ensuite aider à découvrir des pistes pour sortir de l'impasse.

Fiche C2

POURQUOI?

- Démontrer que le médiateur-conciliateur comprend bien la situation et toutes ses subtilités, ce qui est essentiel à l'établissement d'une relation de confiance.
- Démontrer que le médiateur-conciliateur porte autant d'attention à bien comprendre les positions de chacune des parties distinctement, sans jugement. C'est en cela qu'il sera reconnu comme neutre et utile au règlement. Il revient au médiateur-conciliateur d'installer l'empathie comme un mode de relation nouveau, qui dépasse la question de la sympathie et de l'antipathie, et qui le situe en dehors des enjeux des parties.
- Permettre une compréhension plus en profondeur de la situation, ce qui facilitera l'exploration de pistes de solutions.
- Aider chacun à voir les choses autrement : l'empathie s'accompagnant de questions, elle permet à l'interlocuteur de mieux comprendre ses propres positions, leurs impacts sur la situation et d'explorer des avenues nouvelles.
- Favoriser une meilleure communication : l'empathie aide l'interlocuteur à faire des confidences et à donner l'heure juste.
- Rassuré d'être bien compris par le médiateur-conciliateur, l'interlocuteur sera plus à l'écoute et à même de chercher à comprendre le positionnement de l'autre partie. L'ouverture à une certaine attitude empathique de la part des deux parties est le début de l'attitude de coopération nécessaire au cheminement vers un règlement.

Fiche C2

PRÉCAUTIONS

- Empathie n'est pas sympathie : comprendre l'interlocuteur, se mettre à sa place, ne signifie pas être d'accord avec lui, ce qui serait contraire à la neutralité que le médiateur-conciliateur doit démontrer en tout temps. Pour combattre ce risque, il peut, par exemple, signifier qu'il écoute l'autre partie avec la même attention soutenue.
- Éviter d'utiliser le *nous* ou le *on*, ce qui risque de créer une confusion entre empathie et sympathie : préférer le *vous* et le *je*.
- L'attitude empathique du médiateur-conciliateur peut être perçue comme une attitude passive, voire comme une approbation tacite. Il doit signifier qu'il n'épouse pas les thèses et qu'il reste en dehors des questions de contenu : « Je vous comprends, mais l'autre partie a probablement une lecture différente, alors que faire pour se rapprocher? »
- Si la personne ou le groupe a tendance à voir le médiateur-conciliateur comme un arbitre ou un expert de contenu, ils vont rester dans le registre de l'argumentation (plaidoirie) pour démontrer qu'ils ont raison. Les efforts d'empathie peuvent ainsi s'avérer vains. Il s'agit alors d'expliquer à nouveau le rôle du médiateur-conciliateur, ou encore d'utiliser les outils visant à ébranler les certitudes (Fiche C9).

Fiche C3

Questionnement

DÉFINITION

Questions ouvertes ou fermées adressées à une ou aux deux parties en rencontre plénière ou en *ex parte*.

POURQUOI?

- Attirer l'attention d'une partie sur un sujet donné.
- Vérifier la compréhension des uns et des autres sur une question particulière.
- Amener un porte-parole à donner plus d'information.
- Savoir jusqu'où peut aller une proposition évasive.
- Susciter ou valider une ouverture.
- Faire ressortir une information précise et claire afin qu'elle soit comprise par l'autre partie.
- Changer la perception sur un sujet lorsque l'information captée semble différente de celle émise.
- Confirmer ou infirmer les rumeurs.

Fiche C3

- Ébranler les certitudes.
- Susciter le mouvement.
- Amener un éclairage nouveau sur un sujet litigieux.
- S'assurer que toutes les personnes possèdent la même information.
- Situer adéquatement une problématique.
- Poser, par l'intermédiaire du médiateur-conciliateur, une question qu'une partie n'ose pas soulever d'elle-même auprès de son vis-à-vis.

PRÉCAUTIONS

- Se montrer intéressé par la réponse sans porter de jugement.
- Le questionnement répété peut ressembler à un interrogatoire et certaines personnes peuvent se sentir prises au piège.
- Aviser les parties que des questions seront soulevées par le médiateur-conciliateur et indiquer que le but est de donner un éclairage au dossier.
- Les questions ouvertes laissent plus de place à l'expression des préoccupations et à l'émergence des ouvertures et des solutions de rechange.
- Les questions fermées sont plus utiles quand on veut une réponse précise.
- Au besoin, poser les questions lors d'une rencontre *ex parte* ou une rencontre de porte-parole afin d'éviter un malaise ou une réaction inappropriée.
- Le questionnement peut être perçu comme un jugement sur la position d'une partie.
- Offrir, au besoin, le temps de réflexion nécessaire à une partie pour préparer ou discuter en caucus sa réponse à une question.

Fiche C4

Langage non blâmant

DÉFINITION

L'utilisation par le médiateur-conciliateur d'un langage qui exclut toute formulation qui pourrait être perçue comme étant négative ou péjorative au sujet des opinions, des positions et des personnes qui participent au processus de médiation-conciliation.

QUAND ?

En tout temps.

POURQUOI ?

- Aider le médiateur-conciliateur à mener une écoute active centrée sur la compréhension des points de vue, et exempte de jugement ou d'évaluation.
- Mettre l'accent sur le contenu de la négociation en évitant les jugements de valeur et les questions de personnalité. L'exercice de médiation-conciliation ne vise pas la recherche de coupables.
- Éviter les réactions de défense ou de réplique face à des jugements.
- Permettre une communication centrée sur les perceptions, le ressenti et les besoins véritables.
- Contribuer à créer la confiance nécessaire au travail de médiation-conciliation.

Fiche C4

- Diminuer la tension ou l'agressivité qui a pu naître au cours de la période de négociation ayant précédé la médiation-conciliation.
- Aider les parties à identifier certaines causes des réactions de colère ou de frustration.

PRÉCAUTIONS

- Le langage non blâmant n'est pas une langue de bois. Il doit permettre une communication authentique.
- Éviter un langage trop psychologisant qui pourrait indisposer des interlocuteurs.
- Pour aller plus loin, on peut se référer à l'ouvrage de Marshall B. Rosenberg : « Les mots sont des fenêtres (ou des murs) ».

Fiche C5

Humour

DÉFINITION

Faire sourire ou même rire, soit par la parole ou autrement.

QUAND?

Lorsque la situation s'y prête.

POURQUOI?

- Prendre contact ou établir des liens avec un individu ou un groupe.
- Dédramatiser ou détendre une situation difficile.
- Démontrer qu'une situation peut être exagérée.

PRÉCAUTIONS

- Certaines formes d'humour peuvent heurter des convictions personnelles ou ridiculiser une personne.
- On peut briser un *momentum* important par une blague inopportune.

Fiche C6

Questionner les certitudes

DÉFINITION

Renvoie à l'ensemble des interrogations du médiateur-conciliateur à l'endroit de l'une ou l'autre des parties. Il a alors pour objectif de susciter un doute sur la possibilité d'obtenir un résultat à la lumière des positions défendues par les acteurs de la négociation, ou de favoriser une remise en question de la lecture de l'état du dossier de négociation effectuée par une partie. Ce genre de questionnement n'amène habituellement pas de réponse immédiate, puisqu'il concerne des positions cristallisées.

QUAND?

Lorsque le médiateur-conciliateur constate qu'une partie n'est plus en mesure d'envisager d'autres options parce qu'elle est convaincue que seule sa solution est acceptable et que l'autre partie finira par l'accepter.

POURQUOI?

- Approfondir la problématique et interroger les fondements des positions respectives en reprenant les éléments de contexte et en invoquant des situations comparables.
- Ramener chaque partie à ses préoccupations fondamentales et lui permettre d'envisager d'autres options.
- Vérifier la perception qu'une partie a des positions de l'autre partie en l'invitant à se mettre à la place de son vis-à-vis.

Fiche C6

- S'assurer que chaque partie mesure bien les conséquences de ses positions et reste convaincue de son point de vue.
- Amener une partie à effectuer une évaluation réaliste de l'impact de son positionnement.
- Préparer les esprits à recevoir les suggestions et les hypothèses que pourrait formuler le médiateur-conciliateur.
- Confirmer avec certitude que les positions en présence sont fermes.

PRÉCAUTIONS

- Éviter d'utiliser un langage blâmant et un comportement bousculant.
- Trop questionner peut irriter au point de miner la crédibilité du médiateur-conciliateur.

Fiche C7

Préserver la confidentialité

DÉFINITION

- Les parties s'attendent à ce que le médiateur-conciliateur protège la confidentialité des informations qui lui sont confiées. Cependant, la partie qui donne ces informations s'attend à ce que le médiateur-conciliateur s'en serve pour orienter la recherche de solutions, mais sans en dévoiler la teneur ou la provenance.
- De même, au cours d'une discussion avec le médiateur-conciliateur, une partie peut souhaiter que le médiateur-conciliateur utilise au moment opportun une information qu'elle lui fournit pour éclairer le dossier ou faire état d'une possible avancée.
- Le médiateur-conciliateur travaille avec les parties à préserver vis-à-vis de l'extérieur la confidentialité des propos échangés en conciliation. De même, l'état des discussions et le contenu des ententes partielles sont protégés, sous réserve du droit des parties d'informer leurs mandants. Une attention particulière est portée aux risques que présentent les technologies de communication en temps réel à cet égard.

QUAND?

À tout moment.

POURQUOI?

- Maintenir la confiance des parties et leur adhésion au processus.
- Éviter que la négociation se fasse sur la place publique.

Fiche C7

- Utiliser l'information de façon opportune.
- Éviter de « brûler » des données, des mandats ou des pistes de solution.

COMMENT?

- En élaborant une stratégie d'intervention.
- En convenant avec les parties de règles sur les communications externes.
- En utilisant le questionnement pour orienter la réflexion de l'autre partie.
- En aménageant les formats de rencontres et le rythme des séances en fonction de la nature de l'information.
- En formulant des suggestions, une hypothèse de travail ou de règlement, une recommandation, pour transformer les informations d'une partie en idée du médiateur-conciliateur.

PRÉCAUTION

Le médiateur-conciliateur porte une attention particulière à la maîtrise de cet outil, qui conditionne la confiance que lui accordent les parties.

Fiche C8

Privilégier ou éviter certains comportements

DÉFINITION

- Attitudes et comportements que le médiateur-conciliateur adopte avec la clientèle afin de maximiser l'efficacité du processus de médiation-conciliation.
- Attitudes et comportements que le médiateur-conciliateur favorise entre les parties afin de générer un climat propice à la négociation.
- Climat que le médiateur-conciliateur souhaite voir s'installer pour favoriser les échanges.

QUAND?

- En tout temps au cours de la médiation-conciliation, particulièrement au début du processus.
- Il est important, au cours des premières rencontres, de sensibiliser les parties sur les attitudes et les comportements souhaitables.

POURQUOI?

- Établir la crédibilité du médiateur-conciliateur et créer un lien de confiance.
- Sensibiliser les parties à l'effet de certaines attitudes et de certains comportements sur l'autre partie, ainsi que sur le climat des discussions et le résultat de la négociation.

Fiche C8

- Éviter que le différend passe du contenu de la convention au plan relationnel, de l'objet de la mésentente aux personnes qui l'expriment.
- Signaler que la conciliation peut être le démarrage d'une nouvelle façon de travailler entre les parties.

PRÉCAUTIONS

- Le médiateur-conciliateur évite les comportements qui pourraient être perçus comme un appui à l'une ou l'autre des parties.
- Éviter de faire la leçon ou d'en donner l'impression lorsque le médiateur-conciliateur cherche à influencer certains comportements.

Fiche C9

Faire ressortir le *positif* dans les situations ou chez les individus

DÉFINITION

Identification et appréciation des caractéristiques intéressantes pour le processus, chez les interlocuteurs ou dans les situations rencontrées.

QUAND?

- En tout temps, et particulièrement quand les parties (ou le médiateur-conciliateur) « voient tout en noir ».
- Quand l'appréciation négative que portent les parties sur la situation ou leur vis-à-vis constitue un obstacle à la recherche de solutions.

POURQUOI?

- Favoriser la disponibilité et l'ouverture afin de mieux écouter et comprendre.
- Éviter de porter des jugements fondés sur de fausses perceptions.
- Quand le médiateur-conciliateur l'utilise pour lui-même, pour éviter que les attitudes non verbales de sa part envoient des signaux négatifs aux parties.

PRÉCAUTIONS

- Trop chercher à démontrer les aspects positifs d'une partie peut entraîner de la méfiance et de l'incompréhension chez l'autre partie.
- Éviter de rechercher les éléments positifs au point de masquer la réalité.

Fiche C10

Susciter des petits pas vers la coopération

DÉFINITION

Encourager les parties à donner des signaux de coopération afin d'enclencher une dynamique constructive au sein du processus de conciliation.

QUAND?

Quand les parties ne parviennent pas à établir une relation tant soit peu constructive susceptible de mener à une entente.

POURQUOI?

- Changer la dynamique des relations.
- Établir la relation de confiance minimale nécessaire à la construction d'une entente.

PRÉCAUTIONS?

- S'assurer que les parties passent des messages cohérents, clairs, qui ne contredisent pas des messages précédents.
- Susciter des gestes symboliques qui démontrent de la bonne foi dans la négociation. Par exemple, se préoccuper du confort de l'adversaire, négocier à un moment et dans un lieu qui conviennent à l'autre partie, faire une concession mineure qui démontre une volonté de négocier...
-

Fiche C10

- Inviter chacune des parties à montrer du respect pour les préoccupations de l'autre partie, même si elles ne les partagent pas.
- Inciter chacune des parties à solliciter l'aide de l'autre, et ce, en suscitant la reconnaissance du besoin de recevoir la contribution des autres participants, en démontrant un souci authentique d'aider l'autre partie à satisfaire ses intérêts, tout en demeurant capable de satisfaire les siens propres.
- Faire comprendre aux parties qu'elles auront à subir des conséquences si elles ne respectent pas leurs engagements.
- Éviter que les parties lancent des menaces ou des promesses invraisemblables ou irréalistes.
- Conclure progressivement des ententes partielles, pour pouvoir mesurer le progrès tout au long du processus.
- Le médiateur-conciliateur veille à ne pas s'ingérer dans la stratégie des parties en insistant trop pour qu'elles donnent des signaux de coopération.
- Le médiateur-conciliateur prépare le terrain pour qu'au signal positif d'une partie, l'autre réponde favorablement.

Fiche C11

Utilisation du tableau

DÉFINITION

Utilisation d'un grand tableau ou d'un tableau papier pendant une rencontre plénière ou séparée.

QUAND?

- Lorsque l'enjeu est complexe et que ses différentes dimensions n'apparaissent pas clairement; par exemple, l'organisation du travail, la mécanique de déplacement, la structure salariale...
- Lorsque les parties restent collées sur leur vision du problème et ne regardent pas les autres dimensions.
- Lorsque les discussions sont confuses.
- S'il faut construire une hypothèse.

POURQUOI?

- Concentrer l'attention des participants vers un endroit commun.
- Aider les parties à développer une compréhension commune de la question.
- Aider les parties à se mettre en mode de résolution de problème.
- Permettre au médiateur-conciliateur de se mettre en situation de facilitateur.

Fiche C11

- Dédramatiser les discussions en montrant que le problème peut se réduire à quelques éléments simples.
- Favoriser une discussion plus fluide, en modifiant ensemble une partie des éléments et en autorisant les essais et retours en arrière.

PRÉCAUTIONS

- Une utilisation abusive du tableau risque de faire passer le médiateur-conciliateur pour un « maître d'école ».
- Cet outil peut être puissant s'il est utilisé au bon moment pour ramener une longue discussion vers une solution.

Fiche C12

Point de situation (« brasser la cage »)

DÉFINITION

Présentation du médiateur-conciliateur, souvent en début de séance, destinée à « installer l'atmosphère » ou à réorienter les débats. Elle peut consister à :

- Donner un effet miroir, c'est-à-dire un renvoi par le médiateur-conciliateur de sa perception de la dynamique de négociation;
- Dédramatiser : insister sur le chemin parcouru malgré les difficultés pour susciter de nouvelles ouvertures;
- Dramatiser : souligner les risques de la situation présente pour amener les parties à modifier leur attitude;
- Suggérer des pistes de travail ou de nouvelles façons de faire.

QUAND?

À des moments cruciaux, quand une réorientation des discussions est nécessaire.

POURQUOI?

- Relancer les négociations quand elles font du surplace.
- Donner l'occasion aux parties d'avoir un regard sur la dynamique en place.
- Susciter un changement d'attitude dans les négociations.
- « Donner le ton » de la séance en vue de mobiliser les énergies.

PRÉCAUTIONS

- Outil puissant à utiliser seulement dans des phases cruciales pour ne pas le banaliser.
- La formulation est soigneusement choisie et dosée pour avoir un maximum d'impact sur les parties.

Fiche C13

Gérer les silences

DÉFINITION

Utilisation des périodes de silence comme moyen de communication entre le médiateur-conciliateur et les parties ou entre les parties elles-mêmes.

QUAND?

À tout moment opportun, tout particulièrement lorsqu'une des parties vient d'affirmer son point de vue avec insistance.

POURQUOI?

- Souligner un événement important.
- Amener une réflexion plus approfondie sur certains propos.
- Interpeller une partie et obtenir des précisions.
- Créer une pression sur l'une ou l'autre des parties pour revoir une position et explorer ensuite de nouvelles avenues.
- Constater l'impasse dans laquelle se trouve le dossier.

PRÉCAUTIONS

- Utiliser avec parcimonie, surtout lorsque la tension est forte.
- Lors d'une rencontre plénière, le silence peut faire monter inutilement la tension avec le risque d'échapper le dossier.
- Le médiateur-conciliateur doit savoir interrompre le silence et repartir la discussion.

Fiche C14

Gérer les réunions plénières

DÉFINITION

Ensemble des gestes et des comportements adoptés par le médiateur-conciliateur lors des rencontres plénières.

QUAND?

À chaque moment où des rencontres plénières ont lieu.

POURQUOI?

- Permettre au médiateur-conciliateur de jouer un rôle de modérateur et d'animateur pendant les rencontres plénières.
- Permettre au médiateur-conciliateur d'amorcer une séance en précisant l'objectif de la rencontre plénière et en rappelant, lorsque celle-ci a été précédée de certaines démarches (rencontres *ex parte* ou restreintes...), les faits survenus entre la séance précédente et la rencontre en cours.

PRÉCAUTIONS

- Le médiateur-conciliateur évite toute forme d'intervention qui, de près ou de loin, laisse paraître une opinion ou un jugement sur le point de vue exprimé par l'une ou l'autre des parties. Ceci ne doit pas l'empêcher de poser des questions ou de demander des précisions, mais il doit le faire sans se substituer aux parties et sans s'engager dans de longs dialogues avec l'une ou l'autre.

Fiche C14

- Le médiateur-conciliateur qui perçoit que l'une ou l'autre des parties a une attitude nuisible aux discussions ou tient des propos confus ne doit pas hésiter à suspendre provisoirement la séance plénière et à exprimer sa préoccupation en privé à la partie concernée.
- Le médiateur-conciliateur rappelle les parties à l'ordre ou interrompt une rencontre plénière qui tourne à l'affrontement verbal entre les parties. Il ne s'agit pas d'empêcher l'expression franche et même brutale des divergences d'opinions sur le contenu. Par contre, l'échange d'insultes et la personnalisation excessive d'un débat ne devraient pas être tolérés.

Fiche C15

Gérer les émotions

DÉFINITION

La gestion des émotions vise l'ensemble des gestes posés par médiateur-conciliateur en vue de gérer les phénomènes émotifs (hostilité, peur, colère, mépris, etc.). On traite ici des émotions du médiateur-conciliateur et de celles des participants.

QUAND?

- Lorsque les manifestations émotives des participants risquent d'entraver, voire de bloquer le processus de médiation-conciliation.
- Lorsque les manifestations émotives risquent de faire « perdre la face » à un individu.
- Lorsque les émotions du médiateur-conciliateur sont le signal que quelque chose ne va pas, que le processus risque de déraiser s'il n'intervient pas.

POURQUOI?

- Rester fonctionnel et efficace quant au déroulement du processus ou au contenu du litige.
- Désamorcer le cercle vicieux de l'hostilité.
- Aider les participants à prendre conscience des difficultés que le médiateur-conciliateur décode et qui sont à la source de mauvaises émotions, et les inviter à réagir pour reprendre en main la situation (métacommunication).

Fiche C15

- Faire constater aux parties qu'elles continueront à vivre ensemble après la négociation, d'où l'intérêt de chercher une approche efficace pour résoudre leurs différends.
- Donner l'occasion à une personne de se ressaisir, de dédramatiser la situation ou d'exprimer sa colère en privé.
- Favoriser une communication efficace après les crises.

COMMENT?

- En utilisant les divers outils du processus lui-même (caucus, *ex parte*, rencontre de porte-parole...).
- En aidant les participants à aborder directement le malaise.
- En identifiant et en gérant les stratégies de déstabilisation des parties.
- En utilisant les techniques de communication appropriées (questionnement, reformulation, écoute active...).
- En coupant les séances intensives de négociation par des périodes de repos.

PRÉCAUTIONS

- Le médiateur-conciliateur porte attention à la gestion de ses propres émotions et prend du recul.
- Le médiateur-conciliateur veille à ne pas projeter ses propres peurs et tensions sur les autres, mais tient compte du fait qu'elles peuvent être le signal d'un malaise qu'il n'est pas le seul à ressentir.

Fiche C16

Gérer les communications externes

DÉFINITION

Contacts verbaux ou écrits du médiateur-conciliateur avec les médias, les représentants politiques, les autres ministères intéressés par la négociation, des salariés du groupe en négociation ou des associations d'usagers (association étudiante, groupe de promotion du transport en commun...).

QUAND?

- Lorsqu'une demande d'information est acheminée directement au médiateur-conciliateur (ex.: le cabinet du ministre, un journaliste, un député, un fonctionnaire d'un autre ministère...).
- Lorsque les parties demandent au médiateur-conciliateur de « centraliser » l'information auprès des médias.
- Lorsque le médiateur-conciliateur estime que la diffusion de l'information par les parties nuit au processus de médiation-conciliation.
- Lorsque des salariés entrent directement en contact avec le médiateur-conciliateur.
- Lorsque le médiateur-conciliateur juge utile de communiquer avec une tierce partie au dossier.

POURQUOI?

- Répondre à une demande d'information acheminée directement au médiateur-conciliateur ou diriger le demandeur vers l'une ou l'autre des parties à la négociation.

Fiche C16

- Diffuser l'information par le seul intermédiaire du médiateur-conciliateur avec l'accord des parties, particulièrement au moment où les négociations sont dans une phase critique et où la gestion mesurée de l'information est essentielle.
- Proposer aux parties les règles du jeu pour la diffusion de l'information, particulièrement lorsque les événements médiatiques nuisent au déroulement de la médiation-conciliation.
- Contacter une tierce partie intéressée par la négociation afin d'obtenir des informations ou d'échanger sur son rôle dans la négociation.

PRÉCAUTIONS

- Les positions de négociation appartiennent aux parties. La diffusion de celles-ci leur appartient également.
- Le médiateur-conciliateur est tenu au secret professionnel et doit toujours s'assurer de préserver sa crédibilité auprès des parties. Il fait preuve d'une grande réserve, notamment à l'endroit des médias.
- Face aux demandes des médias, le médiateur-conciliateur doit se limiter à donner une information générale sur le processus, éviter de porter quelque jugement que ce soit sur les enjeux et les positions, et toujours se garder d'être à l'avant-scène à la place des parties.
- Le médiateur-conciliateur doit continuellement sensibiliser les représentants des parties au risque de détérioration du climat de négociation résultant d'une utilisation abusive ou inappropriée des communications externes.
- Le médiateur-conciliateur transmet aux représentants officiels du syndicat toute demande d'information ou d'opinion provenant de salariés appartenant au groupe en médiation-conciliation.

Fiche C17

Prise de notes

DÉFINITION

Consigner par écrit les principaux éléments des propositions et de l'argumentation. Noter avec précision le contenu et le moment (date, heure approximative) des accords.

QUAND?

- En tout temps, aux moments jugés opportuns par le médiateur-conciliateur.
- Plus particulièrement à certains moments stratégiques, par exemple lors d'échanges de propositions formelles, à la fin d'un bloc d'articles ou à la conclusion d'une entente de principe.

POURQUOI?

- Assurer le suivi du dossier en raison de l'espacement des rencontres de médiation-conciliation.
- Se rappeler précisément de moments et d'interventions spécifiques lorsqu'on doit s'y reporter ultérieurement.
- Démontrer l'importance accordée aux propos des parties.
- Faire le point régulièrement avec les parties sur les sujets ou les clauses réglés.
- Garder en mémoire les préoccupations des parties de façon à permettre au médiateur-conciliateur d'étoffer son argumentation ou ses suggestions.

Fiche C17

PRÉCAUTIONS

- Les notes sont d'abord et avant tout l'aide-mémoire personnel du médiateur-conciliateur. Il n'a pas pour autant à assurer le secrétariat de la négociation.
- La prise de notes est particulièrement importante lorsque le médiateur-conciliateur travaille en *ex parte* afin d'éviter la transmission de messages erronés.
- Lors d'un désaccord sur un événement antérieur, les parties peuvent prendre à témoin le médiateur-conciliateur pour confirmer leurs points de vue. Ce dernier, avant de recourir à ses notes pour confirmer sa propre compréhension des faits ou des ententes, essaie d'abord d'amener les parties à s'entendre en les questionnant et en récapitulant point par point le déroulement des discussions litigieuses.
- La prise de notes ne doit pas ralentir les discussions ni déranger les parties.

Fiche C18

Quatre colonnes

DÉFINITION

Tableau résumant l'ensemble d'un dossier à un moment donné. Il comprend généralement les éléments suivants :

- Le texte de la dernière convention collective
- Les positions syndicales
- Les positions patronales
- Les textes des points réglés

QUAND?

- Lorsqu'il y a de nombreux points en litige.
- Lorsqu'un des négociateurs a de la difficulté à se retrouver dans son dossier.
- Lorsqu'une des parties considère que le dossier n'avance pas alors que les changements sont nombreux.
- Lorsqu'il y a des problèmes au sujet de ce qui est réglé et de ce qui ne l'est pas.

POURQUOI?

- Saisir l'ampleur du travail à effectuer et de celui déjà accompli.
- Faciliter le travail du médiateur-conciliateur tout au long du processus.
- Éviter un imbroglio au sujet des textes réglés à la fin du dossier.
- Identifier les textes à faire lors d'une entente de principe.

Fiche C18

- Répartir le travail préparatoire d'une rencontre à l'autre.
- Fournir un outil au médiateur-conciliateur lors des rencontres ex parte ou lors de la préparation d'un document écrit.

PRÉCAUTIONS

- Prendre en considération la capacité des parties à se prêter à cet exercice.
- Ne pas en faire une exigence systématique. Certaines personnes perdraient beaucoup trop de temps dans cette démarche.

Fiche D1

Rythme des séances

DÉFINITION

Cadence donnée à un dossier de médiation-conciliation. Plusieurs facteurs peuvent déterminer le rythme d'une négociation : la volonté des parties d'en arriver rapidement à un règlement, un conflit de travail imminent, la fermeture possible de l'établissement, une situation concurrentielle particulière... ou à l'inverse, un moment non favorable à l'avancée des négociations.

QUAND?

- Le rythme des séances est fixé dès la première rencontre à partir des informations recueillies.
- Il est toutefois réajusté, au besoin, selon l'évolution du dossier et les événements qui peuvent affecter la négociation.

POURQUOI?

- S'assurer de l'efficacité des séances en dosant la durée et l'espacement des rencontres.
- Prévoir des séances plus espacées au début du processus pour ensuite les rapprocher dans le but de créer un *momentum* propice à un règlement.
- Retarder des séances pour attendre un événement ou l'évolution d'une situation pouvant donner une impulsion au dossier.

Fiche D1

PRÉCAUTIONS

- Éviter les séances trop rapprochées lorsque les parties ont beaucoup de travaux de préparation à réaliser entre les séances.
- Faire attention de ne pas briser le rythme d'une négociation.
- Fixer un trop grand nombre de séances à l'avance peut avoir pour effet d'étirer les discussions et de retarder un règlement.
- Espacer les séances permet de réduire la tension et d'attendre un moment plus propice.
- Les premières conventions collectives méritent une attention particulière. Un calendrier de rencontres prévoyant suffisamment de dates pour effectuer le travail volumineux et laissant un espace suffisant entre les séances pour permettre aux parties de réfléchir et d'évoluer, peut contribuer au bon déroulement du dossier.

Fiche D2

Séances intensives

DÉFINITION

Séances de médiation-conciliation rapprochées ou en continu. Une séance peut comporter une intervention intensive débutant le matin et se terminant le soir ou la nuit.

QUAND?

- Les parties font des compromis et sont prêtes à régler le dossier dans son ensemble ou des parties importantes de celui-ci.
- Un événement ou une situation exerce une pression et crée le mouvement.
- Il y a une possibilité de conflit de travail à court terme.
- Il y a des risques sérieux de fermeture de l'entreprise.
- Les parties indiquent au médiateur-conciliateur qu'elles disposent d'une période de temps restreinte pour tenter de débloquer le dossier.

POURQUOI?

- Arriver à un règlement de la convention collective ou d'un élément majeur du dossier.
- Profiter d'une dynamique de mouvement propice à la négociation et à un règlement.

Fiche D2

PRÉCAUTIONS

- Éviter que les porte-parole ou le médiateur-conciliateur mettent une trop forte pression pour régler le dossier dans un court délai. Certains membres des comités de négociation pourraient alors croire que le dossier leur échappe et se figer dans des positions rigides.
- Éviter de laisser échapper le dossier en raison de la fatigue des représentants des parties lors des rencontres intensives de médiation-conciliation.

Fiche D3

Séances espacées

DÉFINITION

Séances de médiation-conciliation espacées ou séparées de plusieurs jours, semaines ou mois.

QUAND?

- Le dossier fait du surplace. Il n'est pas mûr.
- Les parties ne paraissent pas vouloir véritablement négocier.
- Tous les efforts déployés conduisent malgré tout à une impasse.
- L'une ou l'autre des parties paraît rechercher l'affrontement.

POURQUOI?

- Amener les parties à revoir leurs positions et leur stratégie en suscitant de l'incertitude quant à la poursuite de la médiation-conciliation.
- Attendre que les parties soient prêtes à effectuer des mouvements significatifs sur leurs positions.
- Attendre un évènement ou une situation qui suscitera du mouvement.
- Permettre au médiateur-conciliateur, après une certaine période, de relancer la médiation-conciliation.

Fiche D3

PRÉCAUTIONS

- Éviter de bloquer complètement l'évolution d'un dossier par un arrêt brutal du processus. Le médiateur-conciliateur doit toujours laisser une porte ouverte à la reprise des séances pourvu que les parties montrent des signes d'évolution de leurs positions.
- Le médiateur-conciliateur demeure régulièrement en contact avec les parties et est à l'affût des occasions de reprendre les négociations sur une base plus intensive.

Fiche D4

Ajournement

DÉFINITION

Suspension, ou menace de suspension, de la médiation-conciliation avec une reprise du processus à court ou à moyen terme. On parle d'ajournement *sine die* lorsqu'il y a suspension de la médiation-conciliation sans fixer une date de reprise du processus.

QUAND?

- Circonstances de fatigue, de blocage. Les parties ne sont plus prêtes à négocier. Il y a impasse.
- Lorsque l'ajournement permet de ne pas cristalliser le dossier et s'inscrit dans une démarche conduisant à une reprise de la négociation.
- Lorsque l'ajournement *sine die* a pour effet de mettre une certaine pression et de faire baisser les attentes irréalistes.

POURQUOI?

- Donner l'occasion aux négociateurs de prendre de la distance.
- Créer un choc qui peut amener les parties à bouger.
- Laisser les parties dans l'expectative. Les faire réfléchir.
- Permettre au médiateur-conciliateur d'affirmer son rôle.
- Donner l'occasion aux négociateurs de revoir leurs positions.
- Laisser un événement extérieur exercer une influence sur le déroulement de la négociation.

Fiche D4

PRÉCAUTIONS

- L'ajournement *sine die* permet aussi de sensibiliser les parties à leur responsabilité à l'égard du déroulement et de l'issue des négociations.
- La menace d'ajournement est souvent plus efficace que l'ajournement lui-même.
- Le médiateur-conciliateur demeure en contact avec les parties pour éviter qu'elles perdent confiance dans le processus de médiation-conciliation.

Fiche D5

Pauses

DÉFINITION

Suspension de courte durée au cours d'une séance de conciliation.

QUAND?

- Lorsque la fatigue ou les besoins physiologiques des négociateurs, ou ceux des membres des comités, nuisent à la concentration.
- À l'issue d'une phase de la conciliation, avant de passer à la suivante.
- Lorsque la tension à la table entrave le processus.

POURQUOI?

- Donner l'occasion aux négociateurs et aux comités de ventiler ou de prendre de la distance.
- Accorder un répit pour permettre à chacun de reprendre ses esprits ou de s'ancrer pour la phase suivante.
- Fournir au médiateur-conciliateur un moment pour réfléchir ou pour consulter des collègues.

PRÉCAUTIONS

- Les pauses ont intérêt à être placées à des moments stratégiques de façon qu'on ne casse pas une dynamique intéressante.
- Trouver le bon équilibre entre les besoins des négociateurs et le souci du médiateur-conciliateur de terminer une tâche (examen d'un sujet, discussion d'un document, etc.).
- À la suite des réflexions du médiateur-conciliateur, la pause peut être suivie si nécessaire d'*ex parte* avec l'une ou l'autre des parties ou d'une rencontre de porte-parole.

Fiche D6

Gestion des retards

DÉFINITION

- Une des parties est en retard ou n'est pas prête à l'heure convenue.
- Une des parties indique qu'elle a besoin de se préparer avant de commencer la rencontre.

QUAND?

Lorsque le retard indispose l'autre partie ou entraîne des pertes de temps dans le processus de conciliation.

POURQUOI?

- Pour s'assurer que le temps passé en conciliation est efficace.
- Pour témoigner un respect égal vis-à-vis des deux parties.

PRÉCAUTIONS

- Rencontrer le porte-parole responsable et lui mentionner les impacts du retard.
- Donner à l'autre partie les raisons du retard ou expliquer pourquoi un caucus est nécessaire.
- Lors de la présentation du rôle du médiateur-conciliateur (Fiche A6), ou au besoin, au cours du processus, rappeler aux parties l'importance de respecter le plan de travail et l'horaire convenus.
- Contacter les porte-parole avant une rencontre afin de valider le plan de match.
- Encadrer la durée du caucus.

Fiche E1

Identification des enjeux et vérification des marges de manœuvre

DÉFINITION

Le médiateur-conciliateur a le souci constant d'identifier les enjeux de la négociation, les principales préoccupations des parties et leurs marges de manœuvre. Cette démarche a une incidence déterminante sur la façon de conduire toute la médiation-conciliation (méthode de travail, ordre des sujets, gestion du temps, hypothèse...).

QUAND?

Tout au long du processus de médiation-conciliation. Cette démarche d'identification et de vérification s'effectue lors de rencontres séparées, de rencontres individuelles ou de rencontres conjointes avec les porte-parole.

POURQUOI?

- Garder le cap sur les éléments essentiels du dossier tout au long de la médiation-conciliation.
- Faciliter la progression du dossier vers un règlement.
- Éviter de faire du surplace ou de perdre beaucoup de temps avec des éléments secondaires.
- Proposer et accomplir une démarche de médiation-conciliation efficace.
- Travailler le contenu à partir d'éléments réalistes.

Fiche E1

PRÉCAUTIONS

- Le médiateur-conciliateur doit éviter de forcer le jeu lorsque les parties ne veulent pas lui donner des indications sur leurs priorités et leurs marges de manœuvre, car il risquerait alors de perdre leur confiance.
- Le médiateur-conciliateur essaie habituellement d'avoir en main des alternatives sur le contenu ou sur le processus de façon à parvenir aux mêmes objectifs selon des modalités différentes.

Fiche E2

Techniques d'approche des points en suspens

DÉFINITION

- L'approche « article par article », qui consiste à traiter les clauses en suspens une par une, en commençant habituellement par les clauses normatives pour finir avec les clauses à incidence monétaire.
- L'approche par « bloc d'articles », qui consiste à regrouper les clauses ou les points en suspens en un, deux ou trois blocs, en vue de parvenir à une entente graduelle bloc par bloc.
- L'approche par « sujet », qui consiste à traiter d'un thème ou d'un sujet qui comprend plusieurs articles (ex. : les mouvements de personnel), afin d'avoir une vue d'ensemble de la question, d'explorer diverses hypothèses et de rédiger les textes une fois que les parties sont parvenues à un accord.
- L'approche « proposition globale », qui consiste à traiter toutes les questions en suspens par le dépôt d'une proposition d'ensemble.

QUAND?

- Lorsque la méthode de négociation utilisée par les parties s'avère peu productive.
- Lorsque la médiation-conciliation piétine ou est bloquée.
- Lorsque la méthode de négociation des parties n'est pas adaptée au format de rencontre utilisé par le médiateur-conciliateur (ex. : l'approche « article par article » n'est pas très appropriée aux rencontres séparées).

Fiche E2

POURQUOI?

- Engager le mouvement par le choix de la technique la plus susceptible de produire un résultat encourageant et d'amener les parties à constater que la négociation progresse.
- Procéder « article par article » peut s'avérer adéquat lorsque les questions en suspens sont nombreuses et tant que des progrès significatifs continuent d'être enregistrés.
- Procéder par « bloc d'articles » ou par « sujet » peut faciliter la progression de la médiation-conciliation en limitant le nombre de questions à discuter au même moment et en générant ainsi une dynamique de progrès et de succès.
- Procéder par « sujet » peut donner une meilleure vue d'ensemble d'un enjeu complexe et permettre d'explorer une variété de solutions de rechange.
- Procéder par « proposition globale » peut s'avérer pertinent au moment de discuter les enjeux monétaires, puisqu'on tient compte du coût global des solutions envisagées.
- Procéder par « proposition globale » peut être nécessaire lorsqu'une des parties veut connaître l'opinion des mandants (vote de l'assemblée syndicale souhaité par l'employeur, décision de la haute direction souhaitée par le syndicat)

Fiche E2

PRÉCAUTIONS

- Le médiateur-conciliateur s'assure que les parties comprennent bien les motifs et les conséquences de la technique d'approche qu'il préconise.
- Lors de la constitution de blocs d'articles, le médiateur-conciliateur s'assure que chaque partie dispose d'une certaine marge de manœuvre pour ces articles ou les points de chacun des blocs.
- Avant de retenir l'approche par « sujet », le médiateur-conciliateur s'assure que les parties disposent d'une marge de manœuvre sur cette matière et sont prêtes à travailler de façon exploratoire.
- Avant de suggérer le dépôt d'une proposition globale, le médiateur-conciliateur doit d'assurer que les autres techniques d'approche ne produisent plus de résultats significatifs.
- S'assurer, vers la fin du dossier, de ne pas isoler un point, fût-il mineur, qui risque de prendre une importance démesurée.

Fiche E3

Mise en relief des intérêts communs et divergents

DÉFINITION

Action du médiateur-conciliateur pour aider les parties à identifier les préoccupations sous-tendant leurs propositions respectives et à faire ressortir les éléments de convergence.

QUAND?

- Lorsque les discussions, reposant sur l'échange de positions, ne mènent nulle part.
- Lorsque le médiateur-conciliateur réalise que les positionnements respectifs reposent sur des analyses et des perceptions fortement divergentes de ce qui paraît être une même problématique.
- Lorsque le médiateur-conciliateur réalise qu'il y a beaucoup d'intérêts communs et peu d'intérêts divergents.
- Lorsque le médiateur-conciliateur constate que le refus d'une proposition répond à une préoccupation qui n'a pas été dévoilée.

POURQUOI?

- Créer un climat qui soit davantage propice à la recherche conjointe de solutions satisfaisantes
- Susciter une recherche de solutions sur mesure hors des sentiers habituels.

Fiche E3

- Donner un éclairage nouveau sur une question débattue à maintes reprises à partir de solutions opposées.
- Orienter les discussions à partir des préoccupations des parties et en prenant de la distance à l'égard de leurs positions formelles.
- Être en mesure de suggérer des solutions « gagnant-gagnant » qui tiennent compte des préoccupations respectives.

COMMENT?

- En reformulant les raisons qui sous-tendent les positions de manière à faire ressortir les convergences ou les divergences, selon le cas.
- En amenant les parties à constater plus clairement la distance qui les sépare sur la question en cause.
- En appelant les parties à regarder d'autres solutions que leurs positions actuelles, solutions qui pourraient faciliter l'accord sur la question en débat, sur une base exploratoire ou plus formelle, selon ce qui est le plus approprié.
- Selon le cas, utiliser des techniques de résolution de problèmes et le remue-ménages.

PRÉCAUTIONS

- S'assurer d'avoir d'abord l'heure juste sur ce qui préoccupe vraiment chaque partie.
- Proposer de procéder de façon pragmatique, sans référence à une méthode, et éviter de susciter un débat sur les avantages et les inconvénients de l'approche de négociation basée sur les intérêts (NBI), alors qu'on se trouve dans un contexte de négociation basée sur les positions.

Fiche E4

Compréhension et confirmation des ententes

DÉFINITION

Soin apporté par le médiateur-conciliateur pour que les parties comprennent bien et acceptent les ententes intervenues.

QUAND?

Chaque fois qu'une entente est conclue, qu'elle soit partielle ou globale, surtout lorsque les parties se préparent à aller devant leurs mandants.

POURQUOI?

- S'assurer qu'il n'y a pas de malentendu sur les contenus et leur portée.
- Faire en sorte que les mandants reçoivent les bonnes explications sur les ententes.
- Éviter les retours en arrière qui laissent le sentiment d'avoir été piégé.

PRÉCAUTIONS

- Le médiateur-conciliateur doit éviter que les parties laissent en suspens un ou plusieurs points.
- Si les parties décident conjointement de reporter la discussion de points précis après la conclusion de la convention collective, le médiateur-conciliateur les invite à identifier les modalités de traitement de ces sujets (ex. : comité de relations du travail, arbitrage en cas de désaccord...).

Fiche E5

Rédaction des ententes au fur et à mesure

DÉFINITION

Processus par lequel les parties écrivent et s'échangent les textes des ententes au fur et à mesure du déroulement de la médiation-conciliation.

QUAND?

- Lorsque les parties ne se font pas mutuellement confiance.
- Dans les dossiers très complexes où la gestion des contenus est difficile.

POURQUOI?

- Faciliter des ententes claires tout au long de la médiation-conciliation.
- Éviter les incompréhensions ou les reculs à la suite d'une entente verbale.
- Mettre en évidence les textes réglés et mieux mesurer le chemin parcouru.
- Éviter que les parties se fient au médiateur-conciliateur pour la gestion des contenus.

PRÉCAUTION

Ne pas insister pour rédiger les textes au fur et à mesure si ce n'est pas l'habitude des parties. Toutefois, si les parties se méfient l'une de l'autre ou sont inexpérimentées, le médiateur-conciliateur a avantage à se faire insistant pour éviter de mauvaises surprises plus tard.

Fiche E6

Exploration

DÉFINITION

À la suggestion du médiateur-conciliateur, les parties sont invitées à explorer de nouvelles idées. Contrairement à l'hypothèse de travail (Fiche E8), il ne s'agit pas ici de discuter des suggestions apportées par le médiateur-conciliateur et soumises aux parties pour réflexion, mais plutôt d'amener les parties à explorer ensemble de nouvelles idées qui pourraient ouvrir sur de nouvelles propositions plus formelles. Puisqu'il s'agit d'exploration, les idées soumises à la réflexion et à la discussion n'engagent pas les parties tant qu'elles ne sont pas confirmées officiellement et clairement à l'intérieur de propositions.

QUAND?

- Lorsqu'il y a blocage de part et d'autre sur des positions qui ne mènent à aucune entente.
- Lorsque les deux parties sont ouvertes à rechercher, à écouter et à évaluer de nouvelles avenues pour débloquer l'impasse.
- Lorsque la confiance dans le processus de médiation-conciliation et dans l'autre partie est assez élevée pour prendre le risque.

POURQUOI?

- Parvenir à débloquer des impasses.
- Faciliter les choses lorsque les parties ne sont pas prêtes à faire des propositions formelles sans s'assurer d'avoir testé le terrain avec l'autre partie dans un forum moins contraignant.
- Entrevoir les marges de manœuvre de part et d'autre en minimisant les risques de se compromettre.

Fiche E6

PRÉCAUTIONS

- Suggérer aux deux parties cette façon de fonctionner quand celles-ci manifestent clairement la volonté de trouver une issue au blocage.
- Établir clairement les règles du jeu avant d'entamer l'exercice : s'assurer que les comités de négociation sont d'accord, s'engager à l'effet que les idées avancées qui ne sont pas retenues ne peuvent être réinvoquées par la suite, etc.
- Compte tenu du caractère informel de l'exercice, il est plus facile de le réaliser dans le cadre d'un comité restreint ou encore avec les porte-parole.

Fiche E7

Suggestion

DÉFINITION

Proposition formulée verbalement par le médiateur-conciliateur et portant sur le contenu, pour aider les négociateurs à trouver une solution acceptable par les mandants.

QUAND?

- Lorsque les négociateurs sont à court d'idées dans la recherche de solutions.
- Lorsque les parties maintiennent leurs positions respectives et que la négociation n'évolue plus.

POURQUOI?

- Valider une option provenant du médiateur-conciliateur ou d'une partie à la négociation.
- Élargir le champ des possibles et remettre les parties en situation de recherche de solutions.
- Susciter le mouvement ou relancer la négociation.

PRÉCAUTION

Le médiateur-conciliateur souligne aux parties que la suggestion vise à faire progresser la négociation et qu'elles sont entièrement libres de l'accepter ou de la rejeter.

Fiche E8

Hypothèse de travail

DÉFINITION

Proposition du médiateur-conciliateur aux parties sur un ou des articles non réglés en vue de parvenir à une entente ou de dégager des pistes de discussion. Elle peut être globale ou partielle et est discutable point par point. L'hypothèse de travail est verbale ou écrite et peut être présentée à une ou aux deux parties, selon les circonstances. Elle est élaborée avec ou sans indication des marges de manœuvre des parties.

QUAND?

- Lorsqu'un dossier fait du surplace et que les parties maintiennent leurs positions.
- Lorsqu'une partie ne veut pas avancer une proposition officielle et désire que le médiateur-conciliateur vérifie certaines indications sur une base exploratoire.
- Lorsqu'une des parties ou les deux sont prêtes à examiner de nouvelles avenues de solution.

POURQUOI?

- Parvenir à une entente sur un ou des points en litige.
- Susciter du mouvement.
- Solliciter une réaction des parties sur ce qui leur paraît acceptable ou non.
- Faciliter le dépôt ultérieur d'une hypothèse de règlement ou d'une recommandation.

Fiche E8

PRÉCAUTIONS

- Informer les parties que l'hypothèse de travail leur est soumise pour faire avancer les négociations.
- S'assurer de ne pas revenir sur des articles déjà réglés.
- Informer les parties que l'hypothèse n'est pas une proposition d'une partie. Elle est formulée par le médiateur-conciliateur sur une base exploratoire et, si elle ne provoque pas une entente sur les sujets en discussion, cette hypothèse va tomber d'elle-même.

Fiche E9

État de situation

DÉFINITION

Communication orale ou écrite du médiateur-conciliateur pour faire le point sur un dossier dans l'impasse. L'état de situation fait le constat des articles réglés et en suspens, et contient une synthèse des positions des parties et du déroulement de la médiation-conciliation. En conclusion, le médiateur-conciliateur constate l'impasse, peut évoquer certaines avenues de solution et s'en remet à la responsabilité des parties de relancer le processus de négociation.

QUAND?

- Lorsqu'il devient évident que les parties n'arrivent pas à se rapprocher.
- Lorsque les positions respectives des parties sont irréconciliables et que le contexte ne se prête pas à la préparation d'une hypothèse de travail, d'une hypothèse de règlement ou d'une recommandation.
- Lorsque les parties ne sont plus capables d'apprécier le chemin parcouru et celui qui reste à franchir.

POURQUOI?

- Aider les parties à faire le point et à prendre du recul.
- Relancer la négociation.
- Responsabiliser les principaux acteurs de la négociation face à la situation de blocage.

Fiche E9

- Permettre aux parties de réévaluer leur dossier en rappelant le contexte, les enjeux, les progrès réalisés et le chemin à parcourir.
- S'assurer que les articles réglés avant ou pendant la médiation-conciliation ne sont pas remis en cause.
- Marquer une nouvelle étape en validant ce qui est déjà réglé et ce qui reste à venir, pour ensuite présenter un nouveau plan de travail sur ce qui reste en suspens.
- Servir de prétexte à la convocation d'une nouvelle rencontre de médiation-conciliation.

PRÉCAUTIONS

- L'état de situation s'en tient aux faits et éviter de blâmer les parties pour leur attitude dans la négociation.
- Il est préférable de présenter l'état de situation en rencontre plénière, de façon que les deux comités de négociation entendent la même présentation faite par le médiateur-conciliateur : pourquoi il fait cet état de situation, ce que pourrait être la suite, comment cheminer vers un nouveau plan de travail, etc.

Fiche E10

Seuil de règlement

DÉFINITION

Démarche consistant à demander à chacune des parties de donner au médiateur-conciliateur, sur une base confidentielle, l'ultime limite de leurs mandats afin qu'il soit en mesure d'évaluer les possibilités d'un règlement et de poser les gestes appropriés (hypothèse, recommandation, constat d'impasse, ajournement...).

QUAND?

- Lorsque le dossier ne progresse plus et est arrivé à une étape déterminante.
- Lorsqu'un conflit est imminent ou perdue.

POURQUOI?

- Susciter un mouvement en vue de sortir un dossier de l'impasse.
- Déterminer si les parties ont les marges de manœuvre nécessaires à un déblocage partiel ou global.
- Éviter le déclenchement ou la poursuite d'un conflit de travail
- Évaluer s'il est pertinent de présenter une hypothèse de règlement ou une recommandation.

Fiche E10

PRÉCAUTIONS

- Le médiateur-conciliateur utilise cette technique en dernier recours et au moment le plus approprié pour relancer le dossier. Elle ne peut habituellement être utilisée qu'une seule fois dans un dossier.
- Il s'assure que les parties comprennent bien la démarche ainsi que son caractère confidentiel.
- Le médiateur-conciliateur protège strictement la confidentialité des informations données par les parties.
- Il demande aux parties de lui préciser l'ultime limite de leurs mandats et de ne pas se garder de marge de manœuvre. Il leur fait comprendre l'importance de respecter cette règle, compte tenu de l'impact déterminant de la démarche sur la recherche d'une solution. Il reste conscient cependant que les parties n'ont pas d'obligation de jouer le jeu.
- « L'ultime limite » d'une partie peut varier au cours du processus. Le médiateur-conciliateur est attentif à ne pas amener les parties à se commettre trop tôt, car il risquerait d'empêcher des mouvements ultérieurs.
- Une variante de cet outil est de demander aux parties « ce que ça prend pour régler ».

Fiche E11

Hypothèse de règlement

DÉFINITION

Proposition globale du médiateur-conciliateur soumise aux deux comités de négociation et portant sur tous les articles non réglés. La proposition est généralement écrite et élaborée à partir des indications des parties. Le contenu est révisé et validé auprès de chaque partie avant le dépôt formel de l'hypothèse.

QUAND?

- Lorsqu'un dossier fait du surplace et que les parties maintiennent leurs positions.
- Lorsqu'une partie informe le médiateur-conciliateur qu'elle a besoin d'une hypothèse de règlement pour faire cheminer ses mandants.
- Lorsqu'une partie ne veut pas formuler de propositions officielles et désire que le médiateur-conciliateur vérifie des pistes de solution sur une base exploratoire avant de se prononcer.
- Lorsqu'une offre finale de l'employeur, ou une entente de principe, a été refusée par les mandants.

POURQUOI?

- Vérifier les marges de manœuvre des parties à partir de solutions préconisées par le médiateur-conciliateur.
- Parvenir à une entente sur tous les articles encore en litige.
- Aider une partie ou les deux à faire accepter plus facilement un règlement à leurs mandants respectifs.

Fiche E11

- Envisager une solution globale qui règle tous les points en litige, puisque l'hypothèse de règlement constitue un tout qui doit être accepté ou rejeté comme tel.
- Offrir à l'une ou à l'autre des parties une voie de sortie acceptable lorsqu'elle n'est plus en mesure de bouger sur ses positions.
- Relancer les discussions sur de nouvelles bases, même si l'hypothèse n'est pas acceptée dans son ensemble.
- Permettre au médiateur-conciliateur de distinguer les éléments de solution acceptables par les parties de ceux qu'elles rejettent catégoriquement.
- Conserver la marge de manœuvre du médiateur-conciliateur s'il estime qu'une recommandation serait refusée à ce moment. Il aura toujours la possibilité de déposer une recommandation si l'hypothèse de règlement ne fonctionne pas.

PRÉCAUTIONS

- Le médiateur-conciliateur s'assure que les articles déjà réglés le demeurent.
- Le médiateur-conciliateur s'assure que tous les articles non réglés sont visés par l'hypothèse de règlement.
- Le médiateur-conciliateur protège les informations et les confidences des parties.
- Le médiateur-conciliateur s'assure de ne jamais dévoiler la position de l'une ou l'autre des parties tant et aussi longtemps qu'un consensus n'est pas atteint.
- Le médiateur-conciliateur présente l'hypothèse de règlement lors d'une rencontre avec chaque porte-parole ou avec chaque comité avant de la rendre officielle.
- Le médiateur-conciliateur informe les parties que l'hypothèse est une proposition du médiateur-conciliateur, sur une base exploratoire, et qu'il la retirera tout simplement si l'une ou l'autre des parties ne l'accepte pas.

Fiche E11

- Avant le dépôt officiel de l'hypothèse, le médiateur-conciliateur s'assure que les deux comités la reçoivent favorablement.
- Lorsque c'est le cas, le médiateur-conciliateur offre le choix aux parties de déclarer une entente de principe entre elles, de présenter à leurs mandants l'hypothèse comme telle ou de la transformer en une recommandation du médiateur-conciliateur.
- Lorsque le médiateur-conciliateur a des doutes sur le sort qui sera réservé à son document lors de sa présentation aux mandants, il est préférable qu'il utilise le vocable « hypothèse de règlement » plutôt que « recommandation ».
- Lorsqu'une orientation définitive est prise, le médiateur-conciliateur présente l'entente de principe, l'hypothèse ou la recommandation en rencontre plénière afin de s'assurer que les parties en ont la même compréhension.

Fiche E12

Recommandation

DÉFINITION

Proposition globale du médiateur-conciliateur destinée aux mandants (assemblée syndicale, haute direction, conseil d'administration...) et portant sur tous les articles non réglés. La recommandation est généralement écrite et élaborée à partir des indications des parties. Elle constitue l'outil ultime du médiateur-conciliateur et doit donc être utilisée avec précaution.

QUAND?

- Lorsqu'un dossier fait du surplace et que les parties maintiennent leurs positions après avoir utilisé les autres outils du médiateur-conciliateur.
- Lorsqu'une partie informe le médiateur-conciliateur qu'elle a besoin d'une recommandation pour arriver à une entente.
- Lorsqu'un conflit est imminent ou perdure.
- Lorsqu'il y a une menace réelle de fermeture de l'établissement.
- Lorsque le médiateur-conciliateur estime que c'est le seul moyen de trouver une issue au dossier.
- Lorsqu'une offre finale de l'employeur, ou une entente de principe, a été refusée par les mandants.

POURQUOI?

- Vérifier les marges de manœuvre des parties à partir des solutions préconisées par le médiateur-conciliateur.

Fiche E12

- Parvenir à une entente sur tous les articles en litige.
- Permettre à une ou aux deux parties de faire accepter plus facilement un règlement à leurs mandants respectifs.
- Envisager une solution globale qui règle tous les points en litige, puisque la recommandation constitue un tout qui doit être accepté ou rejeté comme tel.
- Offrir à l'une ou l'autre des parties une voie de sortie acceptable lorsqu'elle n'est plus en mesure de bouger sur ses positions.
- Donner un poids accru à une hypothèse de règlement en la transformant en recommandation.

PRÉCAUTIONS

- Le médiateur-conciliateur s'assure que les articles déjà réglés le demeurent.
- Le médiateur-conciliateur s'assure que tous les articles non réglés sont visés par la recommandation.
- Le médiateur-conciliateur protège les informations et les confidences des parties.
- Le médiateur-conciliateur s'assure de ne jamais dévoiler la position de l'une ou l'autre des parties tant et aussi longtemps qu'un consensus n'est pas atteint.
- Le médiateur-conciliateur présente la recommandation lors d'une rencontre avec chaque porte-parole ou avec chaque comité avant de la rendre officielle.
- Le médiateur-conciliateur s'assure que les parties comprennent qu'une recommandation constitue l'outil ultime du médiateur-conciliateur et qu'un rejet le laisse sans réelle capacité d'intervention ultérieure.

Fiche E12

- Avant le dépôt officiel d'une recommandation, le médiateur-conciliateur obtient l'engagement préalable des deux comités de la présenter favorablement à leurs mandants. Si tel n'est pas le cas, il peut choisir de déposer une recommandation quand même s'il est convaincu que l'établissement fermera advenant que le dossier ne se règle pas.
- Le médiateur-conciliateur évite de déposer une recommandation qui risque d'être rejetée par l'une ou l'autre des parties. S'il craint un rejet, il est préférable de parler d'une « hypothèse de règlement » plutôt que d'une « recommandation ».
- Lorsque les deux comités ont accepté de présenter favorablement une recommandation à leurs mandants, le médiateur-conciliateur la dépose en réunion plénière et s'assure que les parties en ont la même compréhension.

Fiche E13

Constat de règlement ou mémoire d'entente

DÉFINITION

- Récapitulation de l'entente de principe et engagement formel des parties à la recommander à leurs mandants.
- Peut être rédigé par le médiateur-conciliateur (constat de règlement) ou par les parties (mémoire d'entente).

QUAND?

- Lorsqu'il existe un risque que l'entente soit mal comprise.
- Lorsqu'il existe un doute sur la volonté réelle d'une partie ou de certains de ses membres de recommander l'acceptation à leurs mandants.

POURQUOI?

- Pour formaliser l'entente de principe.
- Pour que l'ensemble des participants s'engage formellement à la recommander.

PRÉCAUTIONS

- Le texte rédigé est validé par les deux parties.
- Le cas échéant, le document est signé par l'ensemble des membres des comités.

Fiche E14

Clôture d'un dossier

DÉFINITION

Dernière intervention du médiateur-conciliateur en présence des deux parties lorsque le dossier est réglé. Elle vise à confirmer une entente de principe ainsi qu'à convenir du comportement des parties jusqu'à la ratification par les mandants.

QUAND?

Lors de la dernière rencontre de médiation-conciliation, habituellement en rencontre plénière.

POURQUOI?

- Préciser en présence des deux parties le contenu de l'entente et s'assurer qu'elles sont bien d'accord.
- S'assurer que les deux parties s'engagent en rencontre plénière à recommander l'acceptation de l'entente à leurs mandants respectifs.
- S'assurer que le contenu de l'entente demeure confidentiel jusqu'à la ratification par les mandants.
- S'assurer que les parties s'entendent sur les déclarations à livrer aux médias. Il est préférable que le contenu de l'accord ne soit pas dévoilé aux médias avant la ratification par les mandants.
- Demander aux parties de s'entendre sur la procédure de rédaction des textes, si ce n'est déjà fait.
- Demander aux parties de communiquer au médiateur-conciliateur les résultats du processus de ratification.
- Remercier les parties de leur collaboration et, au besoin, leur parler brièvement des autres services offerts par le Ministère pour le maintien de relations du travail satisfaisantes.

