

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉTUDE EXPLORATOIRE DU DÉPLOIEMENT DE LA PRATIQUE
PROFESSIONNELLE DE MÉDIATEURS EN RELATIONS DE TRAVAIL
OEUVRANT DANS DES ORGANISMES PUBLICS.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
JULIE BEAUCHESNE

JUILLET 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Cette maîtrise fut le fruit d'une grande collaboration et je la dois à l'appui de plusieurs personnes, à commencer par ma directrice de recherche, Michèle-Isis Brouillet qui, patiemment, m'a aidée à cheminer à chacune des étapes de ce parcours intellectuel. Sa passion pour la recherche et sa foi en moi m'ont été des plus utiles et je l'en remercie.

Je tiens également à remercier mon employeur et plus particulièrement M. Gilles Grenier et Mme Lucie Morneau pour la flexibilité et l'ouverture d'esprit dont ils ont fait preuve; leur appui à chacun des moments opportuns de ce parcours scolaire à temps partiel a été grandement apprécié.

Je désire aussi souligner la générosité des participants à ma recherche qui ont accepté de me livrer leurs réflexions, leurs doutes tout autant que leurs observations rationnelles sur la dynamique communicationnelle en processus de médiation. Sans leur contribution, je ne pourrais soumettre aujourd'hui des observations appuyées sur la pratique réflexive du médiateur.

Finalement, je voudrais adresser un merci tout spécial à mon conjoint qui, avec son appui inconditionnel dans cette aventure et sa patience légendaire, m'a encouragée à poursuivre chacune des étapes, surtout dans les moments de doute. Également aux membres de sa famille qui par leurs questions et leur intérêt pour ma recherche m'ont incitée à pousser ma réflexion plus loin. Mes parents aussi qui m'ont appris à ne jamais abandonner et m'ont éduquée avec trois grands frères qui ont favorisé le développement d'une expertise en gestion de conflit très tôt dans ma vie. Je vous aime tous et remercie la vie de vous avoir dans mon entourage.

AVANT-PROPOS

La décision de commencer des études de maîtrise n'en est certes pas une que l'on prend à la légère, surtout quand on décide de s'y investir à temps partiel. Cette décision reposait sur un désir d'aller chercher à l'extérieur de mon milieu de travail des connaissances pouvant aider ma réflexion pour parfaire mes interventions de médiatrice. Après 4 ans de pratique, je sentais le besoin d'approfondir mes connaissances et j'ai cru qu'un retour universitaire m'apporterait cette nouvelle perspective. Le choix d'entreprendre ces études dans le domaine des communications me semblait tout indiqué, les conflits naissant essentiellement par le biais de communications déficientes entre individus.

J'ai donc entrepris ce périple avec curiosité il y a 5 ans en m'émerveillant à chaque session des nouvelles connaissances que je recueillais et en savourant l'opportunité de le faire tout en continuant mon travail de médiatrice de conflit en milieu de travail au gouvernement du Canada. Patiemment, j'y ai découvert des outils et développé des réflexions bénéfiques à ma pratique et je souhaite que la présente recherche serve à d'autres praticiens.

Le travail de médiateur attire, à raison, des professionnels cherchant à offrir une perspective de non-confrontation à la résolution de problèmes vécus par des individus ayant à transiger ensemble. Que des gens qui nous sont totalement inconnus nous offrent leur confiance pour les aider à cheminer vers une résolution constitue un immense privilège qui vient avec une très grande responsabilité professionnelle. Cette responsabilité professionnelle, au cœur de ce mémoire, l'intervenant doit toujours la garder en tête. Comme le dit l'un des sujets de notre recherche, « La posture dans laquelle on est, le rôle qu'on joue, c'est très important d'y revenir ... C'est moi qui est dans une relation professionnelle, c'est pas eux. Eux ce sont mes clients ».

Table des matières

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	2
1.1 La place de la médiation dans les différentes sphères publiques et privées	2
1.1.1 La mutation dans la gestion des conflits	3
1.1.2 Les changements législatifs en faveur de la médiation	5
1.2 Le processus de médiation en milieu organisationnel	7
1.2.1 Un processus qui s'inscrit dans une vision systémique de la communication	8
1.2.2 Les acteurs en processus de médiation	10
1.3 Certaines particularités du métier de médiateur	11
1.3.1 La formation en médiation	12
1.3.2 Les styles de médiation	13
1.4 Le développement professionnel du médiateur	14
1.4.1 La pratique réflexive	15
1.5 L'actualité des questions de recherche	16
1.6 Objectifs généraux et spécifiques de la recherche	18
1.7 Intérêts de la recherche	18
CHAPITRE II	
LE CADRE DE RÉFÉRENCE	20
2.1 Le contexte théorique de la recherche	20
2.1.1 La psychosociologie et ses apports	20
2.1.2 La systémique des communications en organisation	23
2.2 Le milieu organisationnel public	24
2.2.1 Les communications en processus de médiation	26

2.3	La formation des médiateurs	29
2.3.1	Le conflit	30
2.3.2	Les émotions	31
2.3.3	Les problèmes de communication	33
2.4	Dynamique interactionnelle en médiation : une visée en trois étapes	35
2.4.1	L'efficacité dans les communications	36
2.4.2	Bâtir la confiance par l'ajustement relationnel	40
2.4.3	Instiller la coopération pour permettre le règlement du conflit	41
2.5	L'agir professionnel du médiateur	43
2.5.1	Posture de l'agir personnel du médiateur	45
2.5.2	La pratique réflexive	46
2.6	Cadre conceptuel	49
CHAPITRE III		
	LA MÉTHODOLOGIE	53
3.1	Posture épistémologique et stratégie de recherche	53
3.2	Dimensions à l'étude et instruments d'investigation	55
3.3	Caractéristiques des sujets et accès au terrain	56
3.4	Démarche d'analyse des données	57
3.5	Crédibilité des résultats	58
CHAPITRE IV		
	PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES	60
4.1	Le cadre d'analyse	61
4.2	Portrait des sujets	63
4.2.1	Sujet A – Une histoire de négociation	63
4.2.2	Sujet B – Une histoire professionnelle	67
4.2.3	Sujet C – Une histoire d'espoir	71
4.2.4	Sujet D – Une histoire juridique	74
4.2.5	Sujet E – Une histoire de complexité	78
4.3	Analyse transversale des données	82

4.3.1	La gestion du processus	83
4.3.1.1	Les modèles théoriques	83
4.3.1.2	Les particularités des parties	84
4.3.1.2.1	De certains comportements	84
4.3.1.2.2	La confiance des parties	84
4.3.1.2.3	Les personnages	85
4.3.1.2.4	De l'émotion en médiation	85
4.3.2	La gestion de l'interaction	86
4.3.2.1	L'utilisation de stratégies de communication	87
4.3.2.2	La préparation	88
4.3.2.3	Le cheminement des parties	88
4.3.2.4	Les interventions de deuxième et troisième niveau	89
4.3.3	La gestion de soi	89
4.3.3.1	L'habillement	90
4.3.3.2	La réflexion	90
4.3.3.3	L'agir professionnel	91
CHAPITRE V		
DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS		
5.1	Rappel des éléments clés	95
5.1.1	Objectifs de recherche	96
5.1.2	Proposition de recherche	97
5.1.3	Les données recueillies	97
5.2	Proposition de recherche nuancée	98
5.2.1	Le modèle du système de communication de St-Arnaud	100
5.2.2	Le modèle des trois changements dans l'interaction revisité	103
5.2.3	Le modèle des compétences essentielles du médiateur	106
5.2.4	Nouveau modèle explicatif : le médiateur comme un athlète	107
5.2.4.1	De l'amateur au professionnel en passant par le technicien	108
5.2.4.2	Le continuum vers la professionnalité	110

5.2.5 Le déploiement de l'agir professionnel	113
CONCLUSION	115
ANNEXE A	117
ANNEXE B	120
ANNEXE C	121
ANNEXE D	124
BIBLIOGRAPHIE	125

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Le processus de médiation en milieu de travail	8
1.2 Le tourbillon du conflit	9
2.1 Le système de communication de St-Arnaud	27
2.2 Le test personnel d'efficacité de St-Arnaud.....	37
2.3 Les trois changements dans l'interaction: communication, confiance et coopération	42
2.4 Les compétences essentielles du médiateur pour une professionnalité de la médiation	51
5.1 Le partage d'information en processus de médiation en vue de mettre en place les changements nécessaires à la résolution du différend	105
5.2 Le continuum vers la professionnalité	111
5.3 Le continuum de déploiement de l'agir professionnel.....	112
5.4 L'agir professionnel	113

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Le principe de l'autorégulation de St-Arnaud	38
2.2 La règle du partenariat de St-Arnaud	39
4.1 Le déploiement de l'agir professionnel en processus de médiation chez les sujets de cette recherche	93

RÉSUMÉ

La médiation se pratique dans différentes sphères de la société et l'attrait accentué envers ce processus de résolution de conflit se confirme, spécialement au Québec par les récents changements législatifs portés au Code de procédure civile. Cet intérêt croissant envers le processus suscite par ailleurs des réflexions et même des préoccupations chez certains praticiens quant à l'avenir de la profession de médiateur. En vue d'alimenter les réflexions à cet égard, ce mémoire cherche à faire la lumière sur les éléments permettant une pratique professionnelle de la médiation.

Basée sur une perspective de recherche concrète influencée par notre propre pratique de la médiation ainsi que sur les écrits d'Yves St-Arnaud sur l'interaction professionnelle et ceux de Donald A. Schön sur la pratique réflexive, cette recherche qualitative s'attarde à l'interaction professionnelle et à la pratique réflexive de médiateurs en processus de médiation. Abordée par l'angle du récit de pratique, elle repose sur des entretiens compréhensifs menés auprès de cinq médiateurs en relations de travail œuvrant en organisation publique qui ont également complété un journal de bord sur leur pratique entre deux entretiens avec la chercheuse.

Les données recueillies ont dévoilé que, durant leurs interactions professionnelles, les médiateurs utilisent différentes stratégies de communication ainsi que des modèles théoriques reliés à leurs compétences disciplinaires et relationnelles. Il appert également qu'ils déploient leur agir professionnel en processus de médiation en fusionnant leur savoir-faire et leur savoir-être de façon à maintenir une posture professionnelle pendant l'interaction. Quant à la pratique réflexive, la recherche a permis de constater que ces professionnels de la gestion des conflits réfléchissent à leur pratique dans l'action et sur l'action.

Mots-clés : médiation, relations de travail, organismes publics, pratique réflexive, interaction professionnelle, savoir-faire, savoir-être, journal de bord.

INTRODUCTION

La médiation constitue un processus qui s'inscrit dans une dynamique systémique où les parties en conflit font appel à un médiateur pour les aider à sortir du cadre déficient de leurs discussions et les assister dans le règlement de leurs différends. Ce médiateur se trouve alors au cœur d'une communication conflictuelle où il doit conserver un agir professionnel pour permettre aux parties en conflit de coopérer en vue de trouver une résolution acceptable pour chacun. Pour y parvenir, il fait appel à des connaissances pratiques sur le processus de médiation (le savoir-faire) dans une approche personnelle congruente (le savoir-être) (Rogers, 1968; St-Arnaud, 2003).

Notre pratique personnelle de la médiation constitue le canevas de base de cette recherche. Portée par notre propre expérience de travail, nous nous sommes questionnée sur nos interventions en processus de médiation et avons réfléchi à divers moyens pour les améliorer. Des échanges avec des collègues et nos réflexions personnelles suite à diverses interventions, ont facilité l'intégration du métier et nous ont poussés à nous intéresser aux interventions d'autres médiateurs en conflit de travail. Ainsi, cette recherche s'inscrit dans une perspective qualitative dont l'objet vise à comprendre l'agir professionnel du médiateur en processus de médiation.

Nous nous sommes penchée sur le travail du médiateur et sur la pratique réflexive en vue de soutenir la professionnalisation de la médiation. Au moyen d'entretiens en profondeur, nous avons recueilli les réflexions personnelles de cinq médiateurs en relations de travail au sujet de leurs interventions. Les prochaines pages vous plongeront dans l'univers du travail du médiateur. Vous aurez ainsi accès à ce qui guide ses interventions en processus de médiation et ses réflexions pour faire de son expérience vécue une expérience enrichissante à tous égards.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Cette problématique s'appuie à la fois sur une pratique personnelle de la médiation et sur des écrits quant au métier de médiateur. En vue de mettre en place notre question de recherche, nous aborderons les thèmes de la médiation, du conflit et de l'interaction professionnelle, le tout dans un contexte organisationnel. La notion de communication interpersonnelle se trouvera en filigrane de ces thèmes. Nous concluons ce chapitre en abordant les objectifs et l'intérêt de notre recherche.

1.1 La place de la médiation dans les différentes sphères publiques et privées

L'augmentation des moyens de communication dans les derniers dix ans a introduit un plus grand nombre d'interférences dans l'échange d'information entre individus et a complexifié les relations interpersonnelles. Transposé à une échelle organisationnelle, cela signifie que le quotidien du travailleur au 21^e siècle se caractérise par l'omniprésence des communications et la nécessaire adaptation au changement, une sorte de révolution de la communication qui s'appuie sur le double défi qu'elle représente : accepter l'autre et défendre son identité propre (Wolton, 2005). Cette révolution à laquelle réfère Wolton rejoint la perspective dynamique des communications interpersonnelles de Marc et Picard pour qui

ce sont ces mouvements contradictoires d'ouverture et de fermeture, de désirs et de défenses, de convergence et de divergence qui animent les communications interpersonnelles et leur confèrent toute leur richesse.
(Marc et Picard, 2008, p.77)

Dans les organisations, cette richesse entraîne des pressions sur les employés qui peuvent parfois se sentir menacés dans leurs interactions. Dans ce contexte, ils se trouvent souvent en situation de choisir de mettre en place ce que Cormier (1998) appelle des réactions défensives¹, ce qui provoque alors des conflits en milieu de travail. Lorsque les employés répondent aux pressions par de telles stratégies défensives, le milieu organisationnel se trouve alors en déséquilibre par le conflit et un changement devra survenir pour retourner à l'équilibre; ce changement s'effectue dans une dynamique reliée à la pensée systémique que nous présenterons plus en détail au chapitre 2 de ce mémoire (Bonneville et Grosjean, 2011). D'après notre expérience de travail, c'est dans cette richesse du conflit et du changement à opérer que s'effectue le travail du médiateur. Nous verrons dans les prochaines lignes comment la société actuelle amène des changements dans les organisations et leurs incidences sur la gestion des conflits et sur la pratique de la médiation.

1.1.1. La mutation dans la gestion des conflits

Le conflit fait partie de la vie et il s'est trouvé, de tout temps, quelqu'un pour aider les uns et les autres dans la gestion de ceux-ci (Moore, 2003; Van Slyke, 1999). Les références les plus anciennes à la médiation proviennent des religions et cultures indigènes, comme le souligne Moore dans son livre sur le processus de médiation (Moore, 2003). C'est, selon lui, la montée de la laïcité dans les sociétés occidentales qui a contribué au développement de la profession de médiateur. Il explique que de

¹ Les réactions défensives constituent des stratégies mises en place par les individus en réponse à une menace perçue, ressentie consciemment ou non quant à leur estime de soi, leur valeur sociale ou leur sécurité relationnelle, lorsqu'ils se sentent jugés, blessés, humiliés, honteux, en perte de contrôle ou submergés par les émotions (Cormier, 1998, p. 54). Par exemple, pour éviter de perdre la face en annonçant une mauvaise nouvelle, une directrice justifie la décision en soumettant plus de détails que nécessaire ou un employé qui quitte son poste de travail sans aviser personne parce qu'il se sent intimidé par un collègue plus scolarisé qui lui pose des questions.

façon officielle, la pratique de la médiation s'amorce au XXe siècle aux États-Unis où les premières associations de médiateurs s'organisent et les premières médiations recensées prennent forme. Au Canada, selon Guillemard, la médiation fait son apparition dans le domaine judiciaire de diverses provinces canadiennes, dont le Québec, dans les années 90. Elle explique aussi dans cet article issu Des *Cahiers de droit* de juin 2012 que « [p]our diverses raisons, les citoyens semblent de plus en plus invités à régler leurs différends non plus par le biais de recours devant les tribunaux étatiques, mais par la médiation. » (Guillemard, 2012, p.189)

Nous avons d'ailleurs eu connaissance, dans les dernières années, de diverses manifestations de la déjudiciarisation des différends dans la société. Nous croyons que la démocratisation des communications et une plus grande conscientisation des individus face aux conflits provoque une mutation dans la façon de les gérer. Par exemple, un récent conflit de la compagnie Lassonde avec une entrepreneure ayant utilisé le mot Oasis pour nommer son produit démontre à quel point les clients peuvent influencer l'approche des entreprises face au conflit. En effet, après la mise en ligne d'un compte Facebook par des particuliers pour inciter au boycottage de ses produits, le géant des jus de fruits a cédé à la pression populaire et modifié son approche de résolution du conflit pour éviter un impact négatif sur ses chiffres de vente (Teisceira-Lessard, 2012). Une autre manifestation de la mauvaise presse liée à la judiciarisation des conflits nous vient du monde du sport professionnel lors du lock-out de la Ligue nationale de hockey (LNH). Encore là, la médiatisation du conflit et l'influence des partisans ont favorisé une médiation pour un règlement, ce qui a permis à chacun de sauver la face (Simard, 2013). Avant cela, en décembre 2010, nous avons eu la surprise de voir un journaliste s'immiscer dans le lock-out opposant la compagnie Québecor à la CSN dans le conflit au *Journal de Montréal*. L'intervention de Jean-François Lisée, à titre de journaliste au magazine *L'Actualité*, a facilité une résolution en introduisant un changement dans les communications

entre les parties (Lisée, J.-F., 2010). Ce dernier exemple dénote le pouvoir et l'influence des communications dans la gestion de la réponse au conflit pour les entreprises.

Mais au-delà de la mauvaise presse, du coût d'un conflit ou de ce que les autres pourraient penser du fait qu'un individu ou une entreprise se trouve en conflit, il existe une réelle mouvance vers le règlement des conflits par le biais de la médiation, tel que l'ont constaté Goldberg et Shaw (2010) lors de leurs entretiens avec 31 médiateurs; tous ont confirmé le virage vers une plus grande utilisation de la médiation dans nos sociétés : « today's mediation landscape bears little resemblance to what they saw when they began mediating. Most strikingly, the use of mediation has expanded dramatically » (p. 243). Cette mouvance se confirme également par des changements législatifs opérés notamment dans les relations de travail à la fonction publique fédérale en 2005 et dans le tout nouveau Code de procédure civile du Québec (C.p.c.).

1.1.2. Les changements législatifs en faveur de la médiation

Les derniers dix ans ont apporté des changements législatifs au Québec et au Canada qui ont confirmé la popularité grandissante de la médiation. En 2005 entrait en vigueur une nouvelle Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) exigeant des administrateurs généraux² la mise en place d'un système de gestion informel des conflits au sein de leur organisation faisant alors une plus grande place à la médiation au sein de chacun des ministères. Au même moment, un nouveau

² En vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques, le terme administrateur général signifie le sous-ministre, le premier dirigeant ou l'administrateur général d'un ministère de l'administration publique centrale ou d'un organisme distinct se rapportant au Parlement du Canada.

tribunal était créé pour entendre les différends concernant la dotation à la fonction publique fédérale. Dès sa création, ce Tribunal de la dotation mettait en place un service de médiation. Depuis, en 2014, ces deux tribunaux ont été fusionnés et ils conservent toujours un service de médiation où nous travaillons.

Plus récemment, la révision du C.p.c. du Québec envoie un message clair quant à la popularité de la médiation en obligeant les parties à étudier cette avenue avant même de considérer s'adresser aux tribunaux. À en juger par deux articles de bureaux d'avocats, cela tient vraiment d'une révolution. Voici un extrait de l'un d'eux :

Il est frappant de noter que le Nouveau Code prévoit dès son Livre 1, les principes de la procédure applicables aux modes privés de prévention et de règlement des différends (Articles 1 à 7), qui diffèrent évidemment de ceux applicables devant les tribunaux de l'ordre judiciaire. Il s'agit ici d'un important pas du Législateur visant la reconnaissance de l'existence de modes privés et volontaires de prévention et de règlement des différends. (Saucier, E., 2014, p. 2; voir également : Hébert, A-M. et Syms, J., 2015)

Alors, qu'est-ce donc que ce phénomène qui gagne de plus en plus d'adeptes?

L'Association du Barreau canadien définit la médiation comme suit :

[L]'intervention dans un litige ou dans le processus de négociation d'un tiers neutre et impartial qui sans pouvoir décisionnel, peut quand même aider les parties en litige à s'entendre pour arriver à un règlement mutuel acceptable des questions en litige. (Association du Barreau canadien. (1991), p.15; cité dans : <http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sprd-dprs/res/mrrc-drrg/04.html> et récupéré le 12 février 2014)

Si au tout début de la pratique de la médiation, ce processus se retrouvait surtout dans les milieux politiques et économiques, il existe maintenant en milieu de travail,

familial, économique (Guillemard, 2012). D'ailleurs, les offres de services publicisées sur les sites Internet de différentes associations en Amérique du Nord témoignent de cette diversité (voir notamment les sites suivant : <http://imaq.org/recherche-de-professionnel/>; <http://www.mediate.com>). Notre intérêt de recherche se concentre sur la médiation en contexte de relations de travail, ce qui fait l'objet de la prochaine partie.

1.2 Le processus de médiation en milieu organisationnel

La médiation organisationnelle se pratique tant dans l'entreprise privée que dans les organismes publics; dans les deux cas, elle peut se faire par un médiateur privé de type consultant ou par un employé de l'organisation. Pour Sherman (1995), si la création de postes de médiateurs au sein même d'une organisation comporte certaines limites comme la perception de neutralité et la capacité à traiter des dossiers complexes, particulièrement ceux impliquant des membres de la haute direction, il explique qu'il existe tout de même certains avantages à avoir accès à un médiateur à l'interne. Parmi ceux-ci, la facilité d'utilisation en raison de la connaissance des acteurs, du milieu organisationnel et de la culture d'entreprise ainsi que l'obtention du service à coût plus compétitif. Ces limites et avantages applicables à un médiateur employé se transposent en contraire pour un médiateur externe. Toujours selon Sherman, comme ce dernier se spécialise en gestion des conflits, sa capacité à traiter des dossiers complexes apparaît plus certaine et sa neutralité soulève moins de questionnements de la part des participants, surtout si les deux parties impliquées paient la note. À son avis toutefois, cette expertise se traduit généralement en coût plus élevé et en plus de temps consacré à comprendre l'organisation avant l'intervention. Notre recherche sur le terrain implique des médiateurs intervenants dans le domaine des relations de travail employés d'organismes publics intervenant

dans des organisations externes à leur milieu de travail. La dynamique interactionnelle dans laquelle ils opèrent est représentée à la figure 1.1.

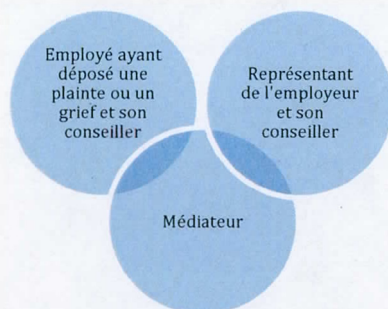


Figure 1.1 – Le processus de médiation en milieu de travail

D'un côté, nous retrouvons les représentants de la gestion, de l'autre l'employé et son représentant et au centre, le médiateur. Il peut arriver que cette combinaison soit différente d'une médiation à l'autre, comme par exemple dans un contexte de plainte impliquant deux parties plutôt qu'une seule, mais la majorité des médiations se déroulent selon ce modèle. En contexte de conciliation, le médiateur travaille également avec deux parties, mais il s'agit plutôt d'un groupe patronal d'un côté et d'un groupe syndical de l'autre et les discussions portent sur des enjeux de négociation collective.

1.2.1. Un processus qui s'inscrit dans une vision systémique de la communication

La dynamique interactionnelle présentée à la figure 1.1 illustre bien qu'au début du processus de médiation, les parties communiquent à l'aide du médiateur parce que, à ce stade, elles communiquent de façon négative à la manière du tourbillon des conflits développé par Oudeh et Oudeh et adapté ici-bas à la figure 1.2. En effet, à ce

stade, les parties opèrent dans une dynamique circulaire où chaque comportement de l'un alimente une réaction de l'autre et vice versa (Cormier, 2004) : « [u]ne difficulté, habituellement passagère, devient un conflit relationnel persistant quand, gérée de manière inadéquate, elle n'a pas été résolue, et que la même solution inefficace est répétée encore et encore. » (p. 34-35)

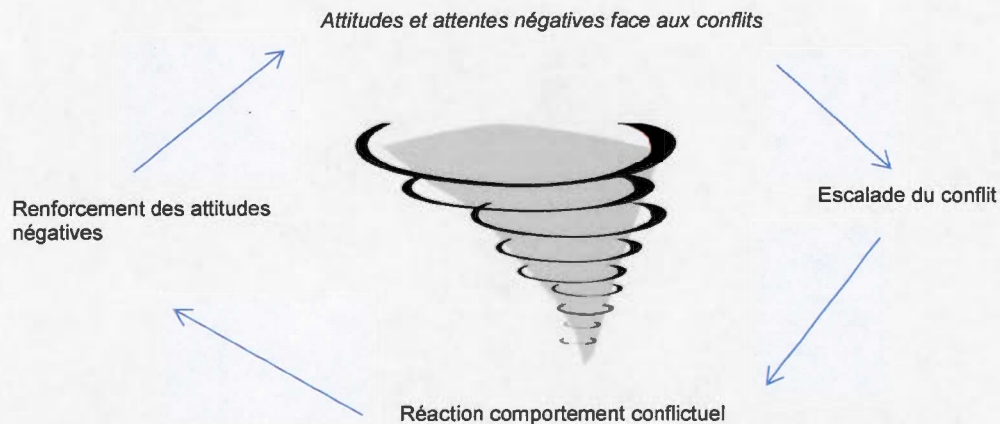


Figure 1.2 - Le tourbillon du conflit (adapté de Oudeh et Oudeh, 2003, p. 7)

Ce phénomène réfère à la pensée systémique mise de l'avant dans les sciences humaines par Bateson dans son livre *Vers une écologie de l'esprit* (1977) puis utilisée par Watzlawick et ses collègues dans leur étude du changement dans les interactions (Watzlawick et al, 1975). Selon ces derniers, provoquer plus de la même chose, ce qu'ils appellent le changement de type 1, ne règle en rien une situation ambiguë; il faut sortir du cadre en introduisant un changement de type 2. Ainsi, le médiateur en relations de travail agit comme un agent de changement dans cette dynamique circulaire de l'interaction en milieu organisationnel. Comme le décrivent Lang et Taylor,

Interaction is the water in which people swim, the air we breathe, and in terms of mediation, the essential medium within which dialogue occurs. ... The dialogue becomes the basis of the interaction, the medium in which mediators express their artistry, the place where skills, knowledge, and reflection emerge. ... Mediators are not passive purveyors of skills and techniques, but rather catalysts for change that takes place in the interaction.
(Lang et Taylor, 2000, p. 153-154)

Nous allons maintenant nous attarder aux acteurs de cette interaction, les parties et le médiateur.

1.2.2. Les acteurs en processus de médiation

Selon notre expérience personnelle à titre de médiatrice, chacun des individus participant à un processus de médiation se présente avec sa personnalité, son unicité et sa complexité. Généralement, ils ne répondent pas de façon positive aux tensions vécues en milieu de travail et Cormier (1998) précise qu'ils ont recours à des « manœuvres de protection » qu'elle nomme « réactions défensives » (p.54). Quant à Marc et Picard (2008), ils supposent que ces individus mettent en place des stratégies (p.92) en réaction aux enjeux liés à la dynamique psychologique relationnelle. Les deux se rejoignent en ce sens qu'ils indiquent qu'en situation de conflit, les individus présentent des réactions émotives liées à la protection de l'image et à l'affirmation de soi. Comme le souligne Marc et Picard (2013) dans le livre *L'École de Palo Alto*, l'intervenant externe (le médiateur) se présente alors « avec un regard neuf, mais surtout, il possède l'autorité nécessaire pour encourager ses clients à explorer de nouvelles voies et trouver des solutions adaptées. » (p.104) Pour ce faire, il devra demeurer vigilant sur ses propres réactions au sujet du conflit. Comme le soulignent Lang et Taylor (2000) ainsi que Cormier (2004), par son intervention, le médiateur s'insère dans la dynamique du conflit. Il doit donc demeurer attentif à ce qui s'y passe

pour lui afin de s'assurer de conserver sa posture de professionnel dans l'intervention. Avant de nous avancer davantage sur le terrain des enjeux reliés au travail du médiateur, nous allons nous attarder à l'identification de cette catégorie de travailleurs. Une première réponse nous est fournie par Guillemard, professeure à la faculté de droit de l'Université Laval :

En dehors du domaine strictement familial, les médiateurs sont issus de divers milieux professionnels... un administrateur, un architecte, un comptable, un évaluateur, un ingénieur, un médecin, un psychologue, un informaticien, un prêtre, un pompier, un agronome, un conseiller en relations industrielles ou tout autre consultant (Guillemard, 2012, p. 200).

Cette observation à l'effet que les praticiens de la médiation proviennent de différentes disciplines existe également dans d'autres écrits (Goldberg et Shaw, 2010; Hedeem et al., 2010; Raines et al., 2013; Scoliere, 2014). D'ailleurs Raines et al. suggèrent que devenir médiateur constitue de nos jours un nouveau choix de carrière : « mediation as a career path is a relatively new phenomenon in Western countries (and perhaps worldwide) » (Raines et al, 2013, p. 79) ajoutant un peu plus à la confusion sur les particularités de ce métier qui se targue d'être à la fois vieux comme le monde (Moore 2003) et relativement nouveau comme cheminement de carrière. Il semble que ce genre de paradoxe soit légion au sein de l'univers de la médiation, comme nous le verrons maintenant par le biais de deux caractéristiques liées à la fonction de médiateur.

1.3 Certaines particularités du métier de médiateur

Nous approchons cette partie selon deux angles distincts : le premier touche à la formation nécessaire pour devenir médiateur, le deuxième s'attarde aux différents styles de médiations offerts sur le marché de la médiation.

1.3.1. La formation en médiation

Il existerait, selon une récente publication de la revue *Conflict Resolution Quarterly*, plus de 115 programmes universitaires américains et canadiens en résolution de conflit, études sur la paix ou sur les modes alternatifs de résolution des conflits (Brubaker, 2014). Ces formations offertes divergent et il n'existe pas consensus sur les curriculums à suivre tel que l'écrivaient Hedeem et al. en 2010. D'après ces chercheurs,

[t]he contemporary practice of mediation training in the United States is the product of more than thirty years of development, an amalgam of interdisciplinary scholarship, practical considerations, and fruitful improvisation. (p. 158)

Déjà, en 2005, Macfarlane et Mayer notaient le besoin d'utiliser la recherche et la théorie dans la formation des médiateurs (Macfarlane et Mayer, 2005) et un autre article paru dans la même édition d'automne 2005 du *Dispute Resolution Magazine*, présentait l'observation comme outil de formation pour développer de fortes compétences en médiation (Davidson et Haude, 2005) tandis qu'un autre proposait les groupes de consultation par les pairs (Herman et Twomey, 2005). Au terme de leur exercice de recension des écrits sur les fondements de la formation en médiation, Hedeem et al. (2010) concluaient que peu importe le type ou la durée de la formation, elle s'enrichit lorsqu'elle se déroule dans un environnement démocratique, qu'elle comprend des éléments d'apprentissage réflexif³ et qu'elle se base sur des notions de communication, de négociation et de politique. De plus, ils avancent que la formation seule ne peut garantir la compétence d'un médiateur et que plus d'attention devrait porter sur le mentorat, la formation continue et les initiatives de groupe de pairs.

³ L'apprentissage réflexif sera développé plus loin dans ce mémoire. Il s'agit d'un processus mental qui permet à un professionnel de s'adapter à chaque situation où il exerce sa profession.

L'une des chercheuses de ce groupe, Susan S. Raines, a piloté avec d'autres en 2013 une étude internationale auprès de plus de 200 médiateurs chevronnés sur les défis professionnels qu'ils rencontrent dans leur pratique et les stratégies qu'ils utilisent pour répondre à ces défis. Parmi les thèmes récurrents abordés par les interviewés, celui du contrôle de la qualité des services offerts par les médiateurs constitue une préoccupation importante; ce souci de qualité dans les processus de médiation apparaissait déjà chez les sujets de la recherche de Goldberg et Shaw en 2010 dans leur questionnement par rapport à la prédominance du juridique dans l'officialisation de la pratique de la médiation (Goldberg et Shaw, 2010). À leur avis, cette plus grande place du juridique a mené au développement d'une perspective étroite de la profession par la promotion de différents styles de médiation.

1.3.2. Les styles de médiation

En théorie, il existe quatre styles de médiation : (1) la facilitation, (2) l'évaluation, (3) le transformatif et (4) la narration. Pour faire écho aux préoccupations des praticiens, Jarrett a développé un cinquième style qu'il a présenté dans un article du *Dispute Resolution Journal* en 2013 comme le style de « l'approche intégrale » (notre traduction). Cette façon de pratiquer la médiation consiste en un rassemblement de tous les styles en une approche de pratique réflexive qui réunit la pratique et la théorie (Jarrett, 2013). Elle permet de mettre en lumière toute la richesse des connaissances et habiletés déployées par le médiateur dans sa pratique et suggère de s'attarder à son perfectionnement afin qu'il développe une pratique intégrée, ce qui rejoint les réflexions des autres articles recensés ici. Jarrett offre, en quelque sorte, de combiner le savoir-faire du médiateur, acquis par la connaissance, au savoir-être du professionnel en action. Cette proposition reprend l'idée que se font d'autres auteurs sur l'importance pour le médiateur de développer un style personnel d'interaction

avec les parties en misant sur les forces de ses qualités personnelles (Bowling et Hoffman, 2003; Furlong, 2005; Himanshu, 2007; Lang et Taylor, 2000; Mareschal, 2002; Picard, 2003; Picard et Melchin, 2007) et qui combine l'expérience aux connaissances dans l'exercice de la profession selon une approche réflexive (Schön, 1983; St-Arnaud, 2003).

En somme, il semble se dégager chez les praticiens un désir de voir la communauté des médiateurs prendre l'orientation de la formation continue plutôt que celle de l'accréditation, comme c'est le cas pour les avocats. Dans un article tout récent qui milite en faveur d'une accréditation des médiateurs, Scoliere (2014) suggère qu'une telle obligation confirmerait le statut du travail de médiateur à titre de profession. Leathes (2012) expose pour sa part le fait que la formation ne soit pas standardisée et, donc, qu'elle ne résulte pas toujours d'une qualification crédible. Combiné au fait que tout le monde peut décider de s'appeler médiateur, ces deux éléments limitent à son avis le développement de la profession. Il croit également que le fait que le milieu de la médiation ne propose pas de vision claire et commune sur le métier de médiateur freine la professionnalisation de ce champ d'expertise. Nous ne débattons pas ici du bien-fondé ou non de la qualification de la médiation à titre de profession ni de la nécessité ou non d'une accréditation pour agir comme médiateur. Nous nous appliquons plutôt à étudier comment un médiateur devient professionnel.

1.4 Le développement professionnel du médiateur

Puisque les praticiens démontrent un malaise évident envers la considération d'une accréditation professionnelle qui formaliserait une pratique qui se veut informelle et souple (Goldberg et Shaw, 2010) et qu'ils identifient davantage l'avenue de la formation comme pierre angulaire de la professionnalisation (Raines et al.), nous

retenons la pratique réflexive comme la clé de voûte du développement professionnel du médiateur, à l'instar d'auteurs mentionnés précédemment (Bowling et Hoffman, 2003; Furlong, 2005; Jarrett, 2013; Lang & Taylor, 2000) et en nous appuyant sur les réflexions de Schön tirées de son livre *The Reflective Practitioner* (1983) et celles de Yves St-Arnaud sur *L'interaction professionnelle* (2003). Nous voyons le processus de médiation comme le milieu d'intervention où se déroule l'interaction professionnelle du médiateur et où s'opère la combinaison du savoir-faire et du savoir-être au moyen de la pratique réflexive.

1.4.1 La pratique réflexive

La notion de pratique réflexive origine de la crise de confiance envers les professionnels observée par Schön au début des années 1980 et repose sur ses recherches effectuées avec Argyris sur l'apprentissage organisationnel dans les années 1970-1980⁴. Cherchant à rebâtir cette confiance, Schön a interrogé les professionnels sur la source de cette détérioration et a conclu à une dissonance entre les connaissances acquises théoriquement et la réalité vécue sur le terrain en raison de la complexité, de l'incertitude, de l'instabilité, des conflits de valeur et du caractère unique des interactions quotidiennes vécues par le professionnel (Schön, 1983). Cette pratique vise à rendre plus efficace l'intervention professionnelle (Argyris et Schön, 1974; Brouillet, 2000, Perrenoud, 2004; Schön, 1983; St-Arnaud 2003) et s'effectue en deux phases distinctes soit 1) pendant l'action et 2) après l'intervention professionnelle.

⁴ Ils expliquent que cette crise de confiance envers les professionnels provient de la diffusion, par des journalistes et savants, d'information démontrant l'inefficacité de professionnels dans des désastres comme la guerre du Vietnam, ce qui contribue au scepticisme grandissant envers l'efficacité professionnelle en général. À leur avis, cette crise indique la nécessité de réévaluer les connaissances nécessaires pour offrir des services compétents contribuant au mieux-être de la société. (Pour plus de détails sur la question, voir *The Reflective Practitioner*, Schön, D. A. (1983), p. 12-13)

Ainsi, puisque l'intérêt pour la médiation augmente alors que la communauté des praticiens de la médiation s'inquiète du devenir de la profession, nous étudierons le travail du médiateur dans l'espoir de mieux comprendre son agir professionnel en interaction. En ce sens, la perspective adoptée pour la présente recherche est psychosociologique, c'est-à-dire qu'elle étudie les interactions dans des contextes à la fois sociologiques et psychologiques et dans une perspective vécue par les praticiens dans la mise en place d'une pratique réflexive pour aborder les interactions en processus de médiation (Maisonneuve, 1980). Ces différents éléments portant sur le développement professionnel du médiateur, correspondent aux enjeux du contexte spécifique des questions de recherche que nous présentons au prochain point.

1.5 L'actualité des questions de recherche

Nous venons de présenter le fait que la médiation gagne en popularité et que le développement de la profession inquiète. Cela place la communauté des médiateurs à la croisée des chemins quant au futur de la profession. D'un côté, les tenants de l'accréditation, de l'autre, ceux qui croient que cela aurait pour effet de ne retenir que les avocats en plus de formaliser un processus dont l'un des traits distinctifs repose sur la souplesse (Goldberg et Shaw, 2010; Raines et al., 2013). Grâce à nos recherches et à notre réflexion de praticienne de la médiation, nous savons que des livres et des réflexions existent amplement sur la partie des compétences disciplinaires (le savoir-faire) de la pratique professionnelle, nous pensons entre autres aux écrits de Moore et à toutes les références nommées jusqu'à maintenant. Là où une réflexion commence à prendre forme réfère à la partie du savoir-être de la pratique professionnelle (Jarrett, 2013) en vue d'assurer des interventions de qualité en processus de médiation. Il devient donc pertinent de se pencher sur la pratique du médiateur afin de faire la lumière sur les éléments favorisant l'agir professionnel du

médiateur. Ce qui nous intéresse plus particulièrement touche à l'interaction du médiateur et à sa capacité à moduler son adaptation relationnelle « dans le feu de l'action » (St-Arnaud, 2003) et l'incidence de la pratique réflexive pour ce faire. Par conséquent, nous retenons la question principale suivante pour notre recherche :

1. Comment le médiateur en relations de travail employé d'organisations publiques met-il en place une pratique réflexive pour aborder les interactions en processus de médiation?

Et ces trois questions secondaires :

- a. quelles sont les stratégies utilisées par le médiateur pour permettre un ajustement communicationnel en médiation de relations de travail?
- b. quels sont les éléments nécessaires à une interaction efficace en processus de médiation?
- c. quelle est la contribution de la pratique réflexive dans la mise en place d'un processus de médiation de qualité?

L'efficacité dont il est question ici réfère à la définition qu'en fait St-Arnaud dans son livre sur l'autorégulation pour un dialogue efficace : « qualité d'un comportement qui produit l'effet visé sans effet secondaire indésirable » (2009, p. 141). Quant à la notion de qualité, elle s'appuie sur les normes de pratique définies par la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique du Canada (CRTEFP)⁵. Nous comptons répondre à ces questions à partir des objectifs de recherche détaillés au prochain point.

⁵ Ces normes de conduite peuvent être consultées sur le site Internet de la CRTEFP : http://pslreb-crtefp.gc.ca/drs/standards_f.asp

1.6 Objectifs généraux et spécifiques de la recherche

Nous croyons que s'attarder à la pratique du médiateur et à ses réflexions permettra de dégager les atouts nécessaires à une pratique professionnelle de la médiation. En effet, comme nous l'avons présenté plus haut, des réflexions existent sur la nécessité d'une formation continue chez le médiateur (Goldberg et Shaw, 2010; Macfarlane et Mayer, 2005) et sur le fait que la pratique réflexive semble une avenue intéressante pour qui veut améliorer sa pratique et offrir un service de qualité en médiation (Furlong, 2005; Jarrett; 2013; Lang et Taylor, 2000). Nous n'avons pas trouvé d'écrits relatant l'expérience de médiateurs expérimentant la pratique réflexive. Nous souhaitons par cette recherche jeter un peu de lumière sur les stratégies utilisées par le médiateur pour permettre un ajustement communicationnel en processus de médiation et sur l'incidence de la pratique réflexive sur la pratique professionnelle de la médiation dans le but de découvrir les éléments propres à l'établissement d'un agir professionnel en processus de médiation.

1.7 Intérêt de la recherche

La popularité grandissante du processus de médiation, combinée aux inquiétudes formulées par des praticiens sur l'avenir de la pratique, constituent deux éléments porteurs d'incertitude quant à la pratique professionnelle de la médiation. Une nouvelle recherche appuyée par des remarques de médiateurs praticiens quant à leurs interactions en processus de médiation et à l'incidence de la pratique réflexive sur leur travail ajoute une dimension pratique aux réflexions actuelles sur les éléments nécessaires à l'établissement de processus de médiation de qualité.

Nous venons de présenter différents aspects et enjeux liés au travail du médiateur alors que la médiation gagne en popularité et que la qualité des interventions semble inégale. Nous abordons dans le prochain chapitre le cadre de référence dans lequel notre recherche s'inscrit en présentant les assises théoriques en appui à cette problématique.

« Parce que chaque personne est unique, que chaque moment est irremplaçable, il ne peut y avoir de méthode uniforme pour gérer les conflits. Aucune méthode n'est valable pour tous les individus, aucune méthode n'est pertinente pour tous les conflits, et ce qui a donné de bons résultats hier pourra s'avérer inefficace demain. »

(Cormier, 2004, p. 3)

CHAPITRE II

LE CADRE DE RÉFÉRENCE

Notre cadre de référence s'appuie sur les dimensions du processus de médiation, de l'interaction et de la professionnalisation que nous expliquons au moyen des notions de conflit, de communication, d'émotions, d'efficacité, de compétences et de pratique réflexive. Nous abordons ce cadre en présentant d'abord l'apport de la psychosociologie pour ensuite dévoiler le milieu organisationnel public puis des réflexions sur les savoirs du médiateur, la dynamique de l'interaction et l'agir professionnel. Nous terminons ce chapitre avec le cadre conceptuel.

2.1 Le contexte théorique de la recherche

2.1.1 La psychosociologie et ses apports

Notre recherche s'inscrit dans un cadre psychosociologique puisqu'elle concerne des individus dans un environnement en interaction. Les individus interagissent dès qu'ils se croisent puisqu'« on ne peut ... ne pas communiquer » (Watzlawick, 1988, p.19). À partir de ce moment, une symbolisation s'installe qui permet à l'humain de gérer ses relations en société, ce qui a fait l'objet d'études approfondies en

psychosociologie. Certaines de ces études s'inscrivent, entre autres, dans la lignée des travaux associés à l'interactionnisme symbolique tel que Goffman pour l'étude des interactions microsociales, de Bateson et de l'école de Palo Alto pour l'approche écosystémique de la communication interpersonnelle et de Carl Rogers pour son apport humaniste de la relation éducative. Dans la foulée des travaux du livre sur les références et les positions du vocabulaire de la psychosociologie sous la direction de Barus-Michel, Enriquez et Lévy (2003), nous retenons la définition classique de psychosociologie présentée par Maisonneuve (1980, p. 12) :

Le domaine propre de la psychosociologie apparaît donc essentiellement comme celui de l'interaction : interaction des processus sociaux et psychologiques au niveau des conduites concrètes; interaction des personnes et des groupes dans le cadre de la vie quotidienne; jonction aussi entre l'approche objective et celle du sens vécu, au niveau du ou des agents en situation.

Parmi les relations à gérer en société, le processus de médiation constitue un outil pour les individus qui désirent régler leur conflit en tentant d'y donner un sens. Ce même processus permet au médiateur, la tierce partie neutre facilitant la discussion entre les protagonistes, de construire son identité professionnelle dans l'interaction. De Mead, qui propose la production de sens par l'individu en interaction, à Goffman, qui parle de la mise en scène de l'individu dans ses interactions, on passe de la notion d'individu comme principal acteur de sa construction sociale, à celle de l'interaction comme vecteur de construction sociale (Mead, 1963 ; Goffman, 1973). La pensée systémique permet de réfléchir aux relations des individus en société. Cette posture systémique agit comme fil conducteur de notre réflexion touchant aux communications dans un contexte d'interaction professionnelle et le tout s'articule sur la base de l'approche humaniste et la notion de congruence développée par Rogers (1968).

Afin de bien camper l'application de la pensée systémique au contexte de ce travail de recherche, nous nous référons à Mucchielli qui précise qu'il y a trois différentes systémiques. La première se situe dans une catégorie dite mathématique-cybernétique :

Dans cette systémique, les éléments du système sont des variables, essentielles et repérées comme telles car elles définissent le système. Les « relations » sont des transformations de ces variables. Ces transformations étant diversement définies et pouvant être fonction des autres variables. (2006, p. 21).

La deuxième systémique concerne celle dite fonctionnelle et organisationnelle. Pour Mucchielli ce courant comporte des limites, car il présente « une grille générale d'analyse des phénomènes ... (qui) restent au niveau de la conceptualisation » (Ibid., p. 58) qui ne tient pas la route lorsqu'on les « compare aux capacités de prévision des systèmes mathématique et cybernétique. » (Ibid.) Compte tenu de la complexité des relations humaines, une troisième systémique liée aux communications a vu le jour grâce aux travaux de l'École de Palo Alto. Amorcé avec les travaux de Bateson (1977) et sa théorie de la double contrainte, le courant de l'École de Palo Alto s'est développé en lien avec les travaux de Watzlawick, Weakland & Fisch (1975) sur le changement. Cette systémique

met essentiellement l'accent sur les « échanges signifiants » entre les acteurs d'un système humain... (et qui) se situe dans une démarche de la découverte ... On sait que l'on doit trouver un système d'échanges, mais on ne connaît pas lequel (alors que, dans le systémisme fonctionnaliste ou dans le systémisme organisationnel, on connaît la forme du système à trouver). (Ibid., p. 58)

Comme notre recherche concerne la médiation en organisation, nous transposons la pensée systémique à cet environnement.

2.1.2 La systémique des communications en organisation

Les pensées de Solange Cormier rejoignent celles de Mary Parker Follet quant à l'importance de la communication en entreprise. Chez Cormier, la communication concourt à la satisfaction des individus et ultimement, à la survie des organisations puisque les employés deviennent plus productifs et collaborent davantage à l'atteinte des cibles fixées par les gestionnaires lorsqu'ils sont satisfaits (Cormier, 1998). Pour Follett, c'est l'instauration et l'entretien de l'échange communicationnel qui permettent de créer les « meilleures conditions d'efficacité tout en respectant les besoins essentiels des employés en matière de reconnaissance et de dignité » (Cooren et Robichaud, 2011, p. 144). L'efficacité de l'organisation se trouve affectée lorsque, comme le souligne Marc et Picard, les communications interpersonnelles entre membres d'une organisation qui ont une histoire commune

... les ont amenés à élaborer des modes propres de fonctionnement. Ceux-ci, quelques fois, entravent leur collaboration et empêchent l'efficacité; pourtant ils s'y accrochent, car ils les croient amovibles. Comme en thérapie familiale, seul un regard neuf, extérieur, arrive à percevoir la logique néfaste des fonctionnements et favoriser un changement. (Marc et Picard, 2013, p. 103)

Cet intervenant agit dans un contexte professionnel et il doit en premier lieu selon Mucchielli délimiter le cadre dans lequel s'inscrivent les échanges, car cela « ouvre la voie [à] une compréhension de la « logique » des échanges » (Mucchielli, 2006, p. 59). Cette compréhension permet ensuite à l'intervenant d'établir les outils nécessaires pour modifier le « système des échanges » qui facilite l'instauration du changement par les individus en communication. Nous soutenons que la mise en

place de ce changement doit s'opérer dans une approche congruente⁶ (Rogers, 1968) reliée à une perspective humaniste de la psychosociologie dont s'est inspiré St-Arnaud pour ses travaux sur l'interaction professionnelle (2003). Selon lui, l'accroissement de l'utilisation de la pensée systémique dans les sciences humaines a concouru à l'importance de gérer le processus de communication. Nous retenons son modèle de système de communication pour exposer les communications en présence dans un processus de médiation. Mais avant, situons le cadre organisationnel de ce mémoire.

2.2 Le milieu organisationnel public

Le milieu organisationnel public se distingue du milieu organisationnel privé au niveau de sa raison d'être. Si l'entreprise privée vise à générer des profits pour ses propriétaires et actionnaires, l'organisation publique existe plutôt pour offrir aux citoyens des services communs d'organisation sociale. De plus, l'organisation publique joue tout à la fois le rôle d'employeur et de législateur, ce qui n'est pas le cas pour l'employeur du secteur privé (Mayer et Szekula, 2000). En ce sens, le leadership de la fonction publique possède deux têtes dirigeantes : les élus et les fonctionnaires agissant comme gestionnaires. Le premier groupe, élu par les citoyens, gère les affaires publiques selon une philosophie et un programme présentés lors d'une campagne électorale. Il tient le rôle de grand patron dans la négociation des relations de travail. Le second groupe, composé de fonctionnaires nommés dans un processus de sélection rigoureux et exempt de favoritisme, agit comme intermédiaire entre les élus et les fonctionnaires pour mettre en œuvre les initiatives gouvernementales. Au gouvernement du Canada, 278 000 fonctionnaires regroupés

⁶ L'approche congruente de Rogers réfère à la posture que le professionnel prend pour intervenir auprès de son interlocuteur. C'est-à-dire qu'il communique de façon cohérente entre son verbal et son non verbal (Rogers, 1968).

en 28 organisations syndicales différentes travaillent à cet objectif. Avec le gouvernement qui agit comme employeur, ces organisations syndicales composent le visage des relations de travail au gouvernement du Canada.

Ainsi, la structure organisationnelle dans laquelle évoluent les sujets est à forte dominance hiérarchique où le pouvoir est règlementé par des normes, directives et lois bien définies et composées de différents acteurs. Cette combinaison de la structure et du pouvoir détermine les buts de l'organisation, qui consistent à mettre en place le cadre d'intervention de l'État. À notre avis, cette combinaison illustre bien que le milieu organisationnel public se définit comme un système ouvert mettant en œuvre les variables de la structure, des buts et du pouvoir dans laquelle s'inscrit la réflexion de Mintzberg. En effet, selon Marc et Picard (2013), Mintzberg dit des organisations qu'elles s'adaptent à leur environnement et se construisent selon quatre différentes variables : la structure, le marché, les buts et le pouvoir. Ces variables contribuent à la complexité des organisations en raison des différentes combinaisons de structures possibles visant à les définir et à étudier leur évolution (Marc et Picard, 2013). Dans la mouvance de l'approche systémique où « l'accent n'est mis ni sur les acteurs de la communication (émetteur, destinataire), ni sur le message, mais sur l'ensemble du système de communication considéré comme un réseau indissociable de relations » (de la Broise et Grosjean, 2011, p.70), il nous apparaît clair que les relations entre les différentes composantes de l'organisation publique cadrent le travail des sujets de notre recherche qui agissent comme médiateurs au sein de ce genre d'organisation à titre d'employés ou de consultants. Cette pensée systémique liée aux interactions s'applique également au processus de médiation dans lequel les sujets de cette recherche interviennent comme professionnels. Nous nous concentrons donc aux communications à l'intérieur de ce contexte pour amorcer la présentation du travail de ces intervenants.

2.2.1 Les communications en processus de médiation

Dans le processus de médiation, le médiateur agit à titre de chef d'orchestre ou « d'artisan » (Lang et Taylor, 2000) en invitant les participants au processus à travailler sur l'ici et maintenant puisque « la signification du passé n'est plus une affaire de « vérité » et de « réalité » mais bien de l'angle sous lequel on décide de la voir ici-maintenant » (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975, p. 107). Il les invite à avoir une nouvelle perspective de la situation conflictuelle en les guidant vers une nouvelle façon de communiquer selon l'approche systémique mentionnée plus haut. Selon notre expérience et différents écrits de praticiens (Bowling et Hoffman, 2003; Moore, 2003; Picard, 1998), la maîtrise de techniques de communication interpersonnelle facilite le recadrage propre à l'approche systémique. Chez St-Arnaud, l'interaction professionnelle s'effectue dans un système ouvert de communication où l'efficacité repose sur la capacité du praticien à développer sa compétence relationnelle au moyen de l'autorégulation (St-Arnaud, 2009). Fait intéressant à souligner ici, dans son livre sur l'interaction professionnelle, St-Arnaud (2003) suggérait que l'efficacité reposait sur l'utilisation de la praxéologie pour mettre en place les compétences techniques. Il souligne en avant-propos de son plus récent livre que le terme praxéologie est devenu source de confusion parce qu'utilisé dans plusieurs domaines et nous informe qu'il a mis de côté ces deux termes, praxéologie et science-action, pour utiliser celui d'autorégulation « pour mettre en évidence ce qu'il [le courant de recherche de la praxéologie] a produit de plus original : la compréhension du processus d'autorégulation qui permet de construire un dialogue efficace » (St-Arnaud, 2009, p. 7). La technique d'intervention qu'il propose établit que, puisque tous les comportements du praticien en interaction reposent sur une intention, l'objectif de l'intervenant est de mettre en place une façon d'entretenir le dialogue avec l'autre en utilisant un des quatre canaux décrits dans un système de

communication représenté ici-bas et que nous détaillons en nous référant au travail du médiateur.

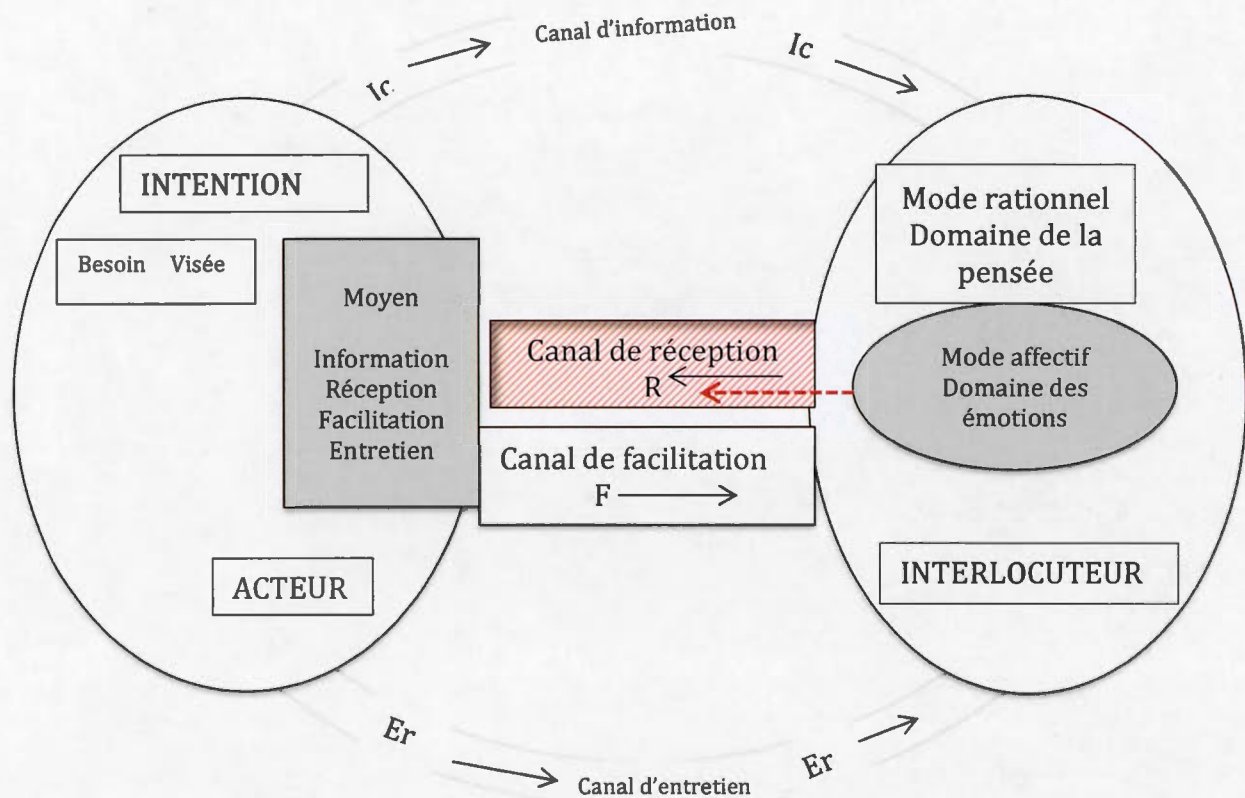


Figure 2.1 – Le système de communication de St-Arnaud (2003, p. 137)

Le canal de réception constitue celui où le médiateur se place en position d'écoute pour recevoir à la fois l'information verbale et non verbale, car l'interlocuteur transmet de l'information au niveau de l'affect et du rationnel. En raison de l'interférence causée par l'expérience personnelle du médiateur, cette information demeure entendue et vue « à travers ses pensées, préjugés, émotions, désirs, préoccupations, etc. » (Ibid., p. 137). Celui de facilitation est utilisé par le médiateur pour obtenir plus d'information de la part de l'interlocuteur. L'écoute active (Cormier,

1998; Lang et Taylor, 2000; Picard, 1998), l'utilisation des principes de la communication non violente (CNV) (Rosenberg, 2003) et le questionnement (Madonik, 2001) constituent des exemples de techniques utiles au médiateur pour faciliter l'interaction, comme nous le verrons plus loin. Le canal de l'entretien de la relation vise à structurer la rencontre et repose sur la règle de la concertation qui permet de prévenir et déjouer les résistances des participants au processus de médiation ou leur passivité. À travers la cible commune et en utilisant l'entrée⁷, l'intervenant revient à la gestion du processus afin de maintenir l'intérêt de l'interlocuteur à poursuivre la coopération vers le but commun. Finalement, le canal d'information sur le contenu tel qu'entendu par St-Arnaud concerne l'avis professionnel. Selon nous, ce canal ne s'applique généralement pas au travail du médiateur, car il ne donne pas d'avis dans la structure de relation qui le lie aux participants à la médiation; toutefois, il pourrait arriver qu'il ait à discuter d'information liée à la réalité de la poursuite du processus juridique en utilisant la technique du questionnement.

Ces canaux représentent le moyen que le médiateur utilise pour effectuer le recadrage pendant l'interaction et St-Arnaud qualifie cette technique d'intervention comme la règle de l'alternance qui consiste à passer d'un canal à l'autre. Pour parvenir à effectuer cette alternance, l'intervenant doit posséder les compétences techniques et relationnelles-liées à sa profession. Par compétences techniques, St-Arnaud entend les modèles d'intervention que le professionnel apprend à appliquer (la compétence disciplinaire) et pour lesquels il est possible de mesurer l'habileté technique de l'intervenant indépendamment des résultats obtenus; c'est donc dire que l'habileté à appliquer la technique ne considère pas l'efficacité des interventions dans l'interaction

⁷ La notion d'entrée réfère à une « précaution que [l'intervenant] prend en présentant...des informations qui peuvent être pénibles à entendre » (St-Arnaud, 2003, p. 123) de façon à ce que l'interlocuteur soit disposé à entendre ce que l'intervenant juge d'importance à une interaction efficace. Nous reconnaissons cette technique comme celle du questionnement.

avec le client. Cette perspective du client se mesure au moyen de la compétence relationnelle qui repose quant à elle sur l'efficacité du praticien à utiliser une technique en évaluant si la visée qu'il avait été atteinte par l'utilisation de la technique. En raison des « limites inhérentes au savoir-faire disciplinaire » (St-Arnaud, 2003, p. 28), l'intervenant se doit de s'ajuster à l'humain avec qui il traite plutôt que d'appliquer de façon standardisée une pratique. St-Arnaud parle du besoin du praticien d'aller au-delà de la généralisation de son observation en intervention (ce qu'il appelle le facteur G) pour considérer les besoins particuliers de son interlocuteur (ce qu'il appelle le facteur P). À son avis, le développement de la compétence relationnelle s'effectue par l'autorégulation, principe auquel nous reviendrons plus loin. À la lecture du livre sur l'interaction professionnelle d'Yves St-Arnaud (2003), nous concluons que l'intervenant professionnel, dans une perspective psychosociologique, se construit professionnellement selon la formation qu'il suit et par le développement de sa compétence relationnelle au moyen de l'autorégulation. Ainsi, chez le médiateur, cette construction individuelle passe par la formation suivie pour devenir un expert de la résolution de conflits tandis que sa construction sociale se bâtit à travers ses interactions en processus de médiation où chaque processus comporte des parts d'incertitude. Portons maintenant notre regard sur ces deux aspects fondateurs de l'être professionnel qu'est le médiateur en nous attachant d'abord à sa construction sociale par la formation.

2.3 La formation des médiateurs

Comme le note Guillemard (2012, p. 211), « la médiation est un dialogue ». Le va-et-vient du dialogue, ce que St-Arnaud (2003) appelle la règle de l'alternance, offre au médiateur de l'information pour lui permettre d'introduire le changement de cadre (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975) au moment opportun. Pour ce faire, il réfère à

des connaissances glanées par l'expérience, au cours de différentes formations suivies et par le biais de lectures sur la profession et la nature humaine en général. Comme praticienne et selon les réflexions de plusieurs autres médiateurs (voir notamment Bowling et Hoffman, 2003; Cormier, 2004; Furlong, 2005, Lang et Taylor, 2000; Moore, 2003; Van Slyke, 1999), au-delà des connaissances sur le processus, le médiateur doit également posséder des connaissances sur les enjeux présents en situations conflictuelles et qui sont en lien avec le comportement des humains participants au processus. Ces éléments incontournables⁸ sont le conflit, les émotions et la communication.

2.3.1 Le conflit

L'objet communicationnel relié à cette recherche concerne la résolution d'un conflit par l'entremise d'une interaction professionnelle. Le conflit se manifeste en raison d'une différence entre des individus qui perçoivent des incompatibilités entre leurs besoins, leurs buts, leurs désirs ou idées et sur lesquelles ils ne peuvent s'entendre (Van Slyke, 1999). Comme ces individus en conflit opèrent dans une dynamique de confrontation d'où la confiance s'est volatilisée, il devient bénéfique de recourir à un tiers impartial pour les aider à coopérer de nouveau. Dans un premier temps, le tiers cherchera à comprendre le conflit et à en déterminer la source par la construction d'hypothèses qu'il testera au fil du dialogue entre les participants au processus (Furlong, 2005; Moore, 2003). Il pourra aussi conceptualiser la situation à partir des caractéristiques des personnes impliquées, du contexte et du type de conflit à régler pour déterminer le style de médiation à privilégier compte tenu de ces facteurs. Cette

⁸ Pour choisir les références théoriques présentées ici, nous nous sommes concentrée sur celles qui nous apparaissent comme incontournables basé sur notre formation, nos lectures et notre expérience en tant que praticienne. Nous savons qu'il y a plusieurs sources de références utiles au médiateur, mais cela ne constituant pas l'objet central à notre recherche, nous ne présentons que ceux de base.

formulation, même si elle représente la réalité et la vérité perçue par le médiateur, ce dernier doit savoir qu'elle ne constitue pas *la vérité* (Lang & Taylor, 2000). De là l'importance, pour le médiateur, de tester sa formulation et de porter une attention particulière aux autres éléments, tel que le suggère Cormier dans son livre *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail* (2004). Elle propose de s'attarder à la dynamique de l'interaction conflictuelle et de ses implications pour établir des pistes de solution, car, pour elle, le conflit relationnel constitue le plus difficile à régler en raison du pouvoir et des émotions en présence. Dans la même veine, Coleman et al. (2012) et Perron (2013) distinguent le conflit relationnel de celui de contenu⁹ et admettent qu'un rétablissement de la confiance mutuelle facilite une résolution de tous les types de conflit. Dans notre esprit, tout conflit comporte une dimension émotive importante; la prochaine partie présente donc des éléments à cet égard.

2.3.2 Les émotions

Le médiateur doit savoir composer avec les émotions, car elles nourrissent le conflit. Non seulement doit-il pouvoir travailler avec celles des individus en conflit, mais il doit aussi savoir gérer les siennes comme le souligne Schreier (2002) dans un article publié en 2002 dans *Conflict Resolution Quarterly*. Deux pistes de réflexion à cet égard nous apparaissent pertinentes dans la littérature. La première, soutenue par Johnson et al. (2003) dans un chapitre du livre de Bowling et Hoffman *Bringing Peace into the Room* et par Schreier (2002) dans *Emotional intelligence and mediation training* (2002), réfère à l'intelligence émotionnelle (IE) qui se définit comme la « capacité à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-mêmes et à bien gérer nos émotions en nous-mêmes et dans nos

⁹ le grief de contenu correspond à l'objet officiel du conflit alors que le grief de relation, sous-tend l'expression du conflit (Cormier, 2004).

relations avec autrui » (Goleman, 2014, p. 903). On peut déduire que les individus en conflit, ou du moins l'une de ces personnes, dénotent un plus faible taux d'IE que la moyenne, car si ce taux était élevé, ils n'auraient pas besoin de l'assistance d'un médiateur pour les aider à résoudre leur différend. À la manière du leader de résonance¹⁰ décrit par Goleman dans son livre sur l'intelligence émotionnelle au travail (2005), le médiateur utilise à la fois son intellect cognitif et son intellect émotif, pour mettre en place une atmosphère de coopération et de confiance au moyen de quatre sphères de l'IE : (1) la conscience de soi, (2) la gestion de soi, (3) l'intelligence interpersonnelle ou conscience des autres et (4) la gestion des relations ou intelligence sociale (Goleman et al., 2005; Johnson, Levine, Richard, 2003). Au niveau de la conscience de soi et de la gestion de soi, il s'agit pour le médiateur de dégager de la confiance en soi pour rassurer les parties dans le processus et de régler ses émotions de manière à répondre à une situation difficile plutôt que d'y réagir. En ce qui a trait à l'intelligence interpersonnelle, la capacité à faire preuve d'empathie par l'écoute active, la recherche d'indices non verbaux, l'ouverture à la diversité, la capacité à se mettre dans la peau de l'autre et à le comprendre ainsi que la mise en place d'un climat où chacun se sent entendu permettent un équilibre entre l'établissement d'une relation avec les participants et l'assurance d'impartialité du médiateur. Finalement, la gestion des relations ou l'intelligence sociale repose sur la maîtrise des compétences de communication, d'influence et d'agent de changement. La façon dont le médiateur communique et les mots qu'il choisit permettent d'éviter la détérioration de la relation entre les participants alors que sa capacité à identifier les éléments facilitant le changement dans la dynamique relationnelle nuisible permettra une résolution positive. Les principes de la CNV développés par Marshall B. Rosenberg constituent, à notre avis, la deuxième piste de réflexion utile au médiateur dans l'évaluation des émotions présentes dans l'interaction. Dans l'esprit de la CNV, l'intervenant écoute de façon bienveillante, dans un élan de générosité

¹⁰ Le leader de résonance est celui qui sait « faire progresser [la] compréhension de [ses] propres émotions et de celles des autres, pour mieux les gérer. » (Goleman et al., 2005, p. 21)

envers la personne en conflit. Pour qu'elle ressente la présence du médiateur de façon authentique, le médiateur doit porter une attention particulière à ce que la personne exprime et ressent sur des besoins inassouvis, de façon à identifier les sentiments requérant des actions de la part d'une autre personne. Rosenberg propose des listes de sentiments et de besoins que tout être humain éprouve et qui peuvent guider le médiateur dans sa communication avec l'individu en conflit (Rosenberg, 2003).

Dans une perspective où notre intérêt porte sur l'interaction en processus de médiation, nous croyons pertinent de nous pencher sur les communications et plus spécifiquement sur les problèmes en lien avec les communications.

2.3.3 Les problèmes de communication

Plusieurs éléments contribuent à rendre les communications interpersonnelles difficiles; l'environnement dans lequel la communication s'établit peut poser problème tout autant que le nombre de participants impliqués dans la communication. Dans l'interaction, l'individu contribue directement à la création de problème de communication. Le médiateur cherchera donc à identifier ce qui fait défaut dans la communication des individus pour les aider à communiquer plus efficacement. Marc et Picard (2008) suggèrent cinq sources aux problèmes de communication. La première, les compétences sociales, « qui désigne les capacités objectives d'un individu à entrer en relation avec autrui » (p. 104) au moyen de compétences relationnelles et communicationnelles, s'apprennent très tôt dans la vie dans des contextes divers comme la relation parentale, à l'école et les groupes d'amis. La deuxième réfère à la confusion dans les niveaux de communication, c'est-à-dire à une communication entre protagonistes s'effectuant à des niveaux différents du rapport interpersonnel comme par exemple l'un des individus s'oppose à l'autre sur le

contenu et celui-ci répond sur la relation ou bien encore, une différence entre l'expression verbale et non-verbale. La troisième, les effets de feedback, se perçoivent de deux façons distinctes : 1) par une confusion lorsque la rétroaction ne concorde pas avec la réalité vécue et 2) par une escalade du conflit lorsque le message communiqué appuie l'agressivité de la première communication. La quatrième a trait au rapport de places (l'auto évaluation de l'individu de sa place dans la relation et l'utilisation de la position basse dans les rapports hiérarchiques) et à l'infirmité de l'identité individuelle par le rejet et le déni. La cinquième source de problème dans les communications porte sur les mécanismes de défense qui « visent à assurer une protection des interactants et de la relation ... et qui se traduisent très souvent par une fuite ou une déformation de la communication » (Ibid, p. 110). Ces stratégies défensives permettent aux individus de protéger leur identité et d'éviter de perdre la face en situation de communication. Dans ces circonstances, l'individu répond habituellement par : 1) l'inhibition (la personne n'exprime pas ce qu'elle pense ou désire), 2) l'attaque (la personne s'affirme de façon agressive) et 3) la fuite (la personne évite les situations difficiles) (Marc et Picard, 2008). Cela rejoint le concept des réponses face au conflit développé par Thomas et Kilmann (1974). Ces chercheurs, à la manière d'une matrice mathématique, proposent qu'en situation de conflits, les individus réagissent selon un axe où la relation avec l'autre est plus importante que celui de gagner son point et un autre axe contraire où l'importance est plutôt de gagner son point et ce, au détriment de la relation avec l'autre. Dans la gestion de l'interaction, le médiateur combine toutes ces notions pour mettre en place des dialogues permettant un nouvel équilibre vers une collaboration afin d'inviter les individus en conflit à réfréner les réponses ou stratégies susceptibles de créer une spirale négative alimentant le conflit (voir Figure 1.2 plus haut). Toutefois,

[u]n problème majeur auquel les sciences humaines commencent à peine à faire face est le fait que le non-savoir est aussi important que le savoir disciplinaire lorsqu'on cherche à produire un changement dans la réalité...le savoir théorique et le savoir-faire disciplinaire ne fournissent aucune solution, ils donnent seulement le point de départ d'une recherche qui doit se faire avec l'interlocuteur et prendre en considération les particularités de chaque situation. (St-Arnaud, 2003, p. 17)

Avant de nous attarder au non-savoir auquel fait référence St-Arnaud, nous allons nous pencher sur la dynamique interactionnelle en médiation, là où s'insuffle le désir de changement et qui confère à l'interaction une part d'incertitude puisque la dynamique des échanges détermine les avenues que prennent les discussions.

2.4 Dynamique interactionnelle en médiation : une visée en trois étapes

Selon St-Arnaud, les professionnels qui acceptent de se mettre à « l'école du particulier » (2003) et qui établissent une relation de coopération avec leurs interlocuteurs pour aborder l'incertitude inhérente à l'interaction professionnelle ont « constaté que mieux ils géraient l'interaction mise en œuvre entre leurs interlocuteurs et eux-mêmes, plus ils avaient du succès dans l'exercice de leur profession » (Ibid, p. 6). Car, tel qu'il le propose, même si une action est efficace, cela ne signifie pas que le dialogue dans son ensemble l'est. Pour bien l'évaluer,

lorsqu'on vise l'autorégulation, tous les critères sont examinés à partir de ce qu'on appelle le cadre de référence de l'acteur; c'est à l'intérieur de l'acteur que se fait la synthèse de tous les autres points de vue. On parlera alors de l'efficacité subjective : la satisfaction ressentie à la suite d'une action qui produit l'effet immédiat attendu sans provoquer d'effet secondaire indésirable; l'effet étant évalué à partir de l'intention de l'acteur. (St-Arnaud, 2009, p. 30)

Le travail du médiateur (l'acteur, pour référer au langage de St-Arnaud) comporte des éléments tangibles et non-tangibles et la mesure du succès d'une intervention demeure un enjeu comme nous l'expliquions plus haut dans notre problématique (voir à cet effet, Goldberg et Shaw, 2010; Raines et al, 2013). En vue d'apporter une réflexion supplémentaire, nous utiliserons les réflexions de St-Arnaud liées au test personnel d'efficacité et reproduit à la figure 2.2 ici-bas pour nous guider dans l'étude de l'interaction en médiation.

2.4.1 L'efficacité dans les communications

D'entrée de jeu, mentionnons que, pour St-Arnaud, « [d]ans une interaction, toute action est intentionnelle » (St-Arnaud, 2003, p. 19) et qu'en plus de l'efficacité subjective mentionnée plus haut, une efficacité objective vient influencer le travail de l'intervenant, celle liée aux pratiques, « normes de comportement reconnues » (St-Arnaud, 2009, p.30) du champ d'intervention dans lequel il pratique. Ce qui signifie que le praticien doit être satisfait de l'intervention effectuée, car, parfois, appliquer correctement une technique ne suffit pas. Elle perd de son efficacité si elle s'applique dans le général d'une situation (ce que St-Arnaud appelle le facteur G) et qu'elle ne tient pas compte de l'individu avec lequel l'intervenant se trouve en interaction (ce que St-Arnaud appelle le facteur P ou particulier). De plus, comme l'intervention professionnelle s'effectue en lien avec les normes de la profession, St-Arnaud souligne le danger de la préséance des modèles théoriques et de leur possible obstruction à la mise en place d'un dialogue efficace, ce qu'il appelle le « handicap de l'expert » (Ibid., p. 79).

Le test personnel d'efficacité reproduit ici-bas vise à aider « les intervenants à accroître leur lucidité, leur autonomie et leur efficacité au cours d'un dialogue

professionnel » (Ibid. p. 34) de façon à leur permettre de devenir un « praticien réflexif » (Ibid., p. 35), ce sur quoi nous reviendrons dans la prochaine partie. Pour le moment, concentrons-nous sur le test personnel d'efficacité.

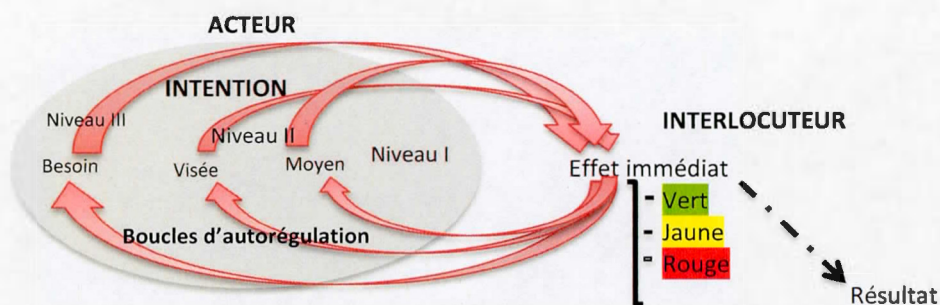


Figure 2.2 – Le test personnel d'efficacité (d'après St-Arnaud, 2003, p. 48)

Selon ce modèle, le praticien, compte tenu de son intention, utilise une technique (moyen) pour atteindre un objectif (visée) selon un besoin personnel à satisfaire (besoin) pour atteindre un résultat spécifique dans l'intervention qu'il dirige (effet immédiat). Lorsqu'il reçoit un feu vert, il comprend qu'il peut poursuivre le dialogue vers l'objectif de la rencontre (le résultat), selon la technique utilisée. S'il reçoit un feu jaune de la part de son interlocuteur, c'est-à-dire s'il reçoit un indice affectif mixte dans sa réponse verbale ou non-verbale, il doit ajuster le moyen utilisé ou s'interroger sur son objectif (visée). Dans les cas où les feux jaunes se répètent, afin de conserver une interaction efficace et éviter de recevoir un feu rouge de la part de l'interlocuteur, il doit également s'ajuster. Dans l'éventualité où un feu rouge se présente et qu'il se répète, le praticien doit alors évaluer le besoin personnel qu'il cherche à combler en poursuivant l'interaction dans cette voie puisqu'elle s'avère inefficace. L'absence d'ajustement après trois feux rouges mène à l'escalade et l'inefficacité de l'intervention. Cet ajustement pendant l'interaction se met en place au moyen du principe d'autorégulation reproduit ici.

Tableau 2.1 – Le principe de l'autorégulation (St-Arnaud, 2003, p. 75)

<p>S'adapter en fonction de l'effet produit.</p> <p>J'évalue continuellement l'effet produit chez mon interlocuteur en fonction de mon intention et, au premier signe d'escalade, je modifie selon le cas ma technique, ma visée ou mon aspiration.</p>	<p><i>Savoir ce que je veux</i></p> <p><i>et vouloir ce que je peux</i></p> <p style="text-align: center;">♥</p>
---	--

Ce principe d'autorégulation, St-Arnaud le précise dans son livre plus récent en articulant comment l'intervenant mobilise les connaissances requises à l'efficacité du dialogue :

[L]orsqu'il pratique l'autorégulation, le praticien ajoute au savoir disciplinaire et à son savoir-faire une troisième source de connaissance : les ressources de son interlocuteur, considérant celui-ci comme le spécialiste de son propre facteur P. (St-Arnaud, 2009, p. 89)

Or, il arrive parfois que l'autorégulation ne se mette pas en place parce que le praticien fait face à un interlocuteur qui ne partage pas ses ressources parce qu'il le rencontre dans des conditions où ce n'était pas vraiment son choix; cela rend l'ajustement plus difficile. Dans ces conditions, il devient particulièrement utile pour l'intervenant de modifier la structure de relation initiale de service ou de pression en une structure de coopération selon la règle du partenariat et que nous reproduisons ici-bas :

Tableau 2.2 – La règle du partenariat (St-Arnaud, 2003, p. 119)

<p>CHERCHER ET DESIGNER UN OBJECTIF COMMUN</p> <p>Quelle que soit la structure de la relation au point de départ - structure de pression ou structure de service - je crée un partenariat en cherchant avec mon interlocuteur un objectif vers lequel nos intérêts convergent de façon à pouvoir travailler ensemble.</p>	<p><i>Pourquoi se battre lorsqu'on peut s'entendre?</i></p>
<p>LES INDICES SUIVANTS INDIQUENT QUE L'ACTEUR UTILISE LA REGLE DU PARTENARIAT :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il assure que le but visé est le même pour lui et pour son interlocuteur. • Il contribue à définir les champs de compétence. • Il n'hésite pas à traiter des divergences d'intérêt, le cas échéant. • Il utilise des mots comme «ensemble», «nous», etc. 	

Au moyen du test personnel d'efficacité qui consiste en « une activité mentale qui permet de s'autoréguler dans le feu de l'action à partir des comportements que l'on observe chez son interlocuteur » (St-Arnaud, 2003, p. 35), le médiateur maintient sa posture de professionnel en interaction. Par l'efficacité déployée, il permet aux parties en conflit de communiquer de façon à ne pas activer les mécanismes de défense qui inhibent le désir de coopérer chez l'autre personne et provoquent des distorsions dans les communications, ce qui favorise une interaction efficace en médiation. Une fois ce changement au niveau de la communication mis en place, le médiateur travaille à rétablir la confiance en utilisant différentes stratégies pour permettre aux parties de trouver par eux-mêmes les solutions à leur conflit.

2.4.2 Bâtir la confiance par l'ajustement relationnel

Habituellement, les individus s'intéressent à la confiance une fois qu'elle est mise à l'épreuve ou perdue dans les rapports humains; avant cela, nous ne nous en préoccupons guère. Comme le souligne Moore, les gens avec qui nous entretenons des relations négatives¹¹ sont généralement des gens en qui nous n'avons pas confiance (Moore, 2003). Étrangement, plusieurs de nos actions reposent sur une confiance envers des gens que l'on ne connaît pas et que nous ne contrôlons pas tel que le pilote d'avion ou tous les conducteurs automobiles rencontrés sur l'autoroute lors de nos déplacements (Furlong, 2005). En réponse aux relations négatives en présence dans un processus de médiation, Furlong a développé un modèle théorique pour réussir à résoudre des conflits en misant sur la confiance. Puisque « faire confiance, c'est faire un pari, celui d'accepter, pour quelque chose d'important et pour une certaine durée, de dépendre d'autrui » (Koch, 2013, p. 80), il devient primordial en médiation de créer une nouvelle relation ou un climat de confiance qui consiste en un :

[C]ontexte général relationnel créé par l'ensemble des dispositifs de gestion, de régulation et de management, qui favorise les échanges d'alliances non marchandes de coopération du type « donner, recevoir, rendre ». Ainsi, créer un climat de confiance et l'entretenir serait faire le pari que l'intensité des échanges est, dans une organisation toujours favorable à la coopération. (Koch, 2013, p. 90).

Le rétablissement de la confiance s'opère donc dans l'interaction et une fois cette confiance rétablie, le médiateur travaillera à faciliter cette coopération qui constitue la réponse idéale au conflit (Thomas et Kilmann, 1974).

¹¹ Selon Moore, ces relations négatives se présentent pour les raisons suivantes : 1) des émotions fortes, 2) des stéréotypes ou perceptions erronées de l'une ou l'autre des parties envers l'autre ou à propos du différend, 3) la légitimité des problèmes, 4) l'absence de confiance et 5) des communications déficientes (notre traduction) (2003, p. 166)

2.4.3 Instiller la coopération pour permettre le règlement du conflit

La coopération entre des individus en conflit se structure en fonction du but qu'ils poursuivent. L'angle qui nous intéresse ici est celui du rôle du médiateur pour tendre vers cette coopération. Comme le souligne Yves St-Arnaud dans le livre *L'interaction professionnelle*, la coopération ne réfère pas à la coopération ou non coopération du client; elle signifie plutôt

un type particulier de relation qui s'est avéré être une source de grande efficacité professionnelle. On ne se réfère plus à l'attitude du client, mais à la structure de la relation, que le professionnel prend la responsabilité d'instaurer et de maintenir. (2003, p.9).

Il nous apparaît donc juste de dire que faciliter la coopération pour le médiateur signifie créer un climat de confiance pour permettre des communications efficaces entre les participants au processus.

Intuitivement, en raison de notre expérience personnelle, nous suggérons que le changement en médiation se vit à trois niveaux : 1) dans la communication entre les participants, 2) dans la confiance que les individus en conflit se portent et 3) dans leur capacité à coopérer de nouveau pour permettre un règlement de leur différend. La figure 2.3 ici-bas schématise les interactions du médiateur en processus de médiation pour mettre en place ces changements.

L'INTERACTION EN PROCESSUS DE MÉDIATION

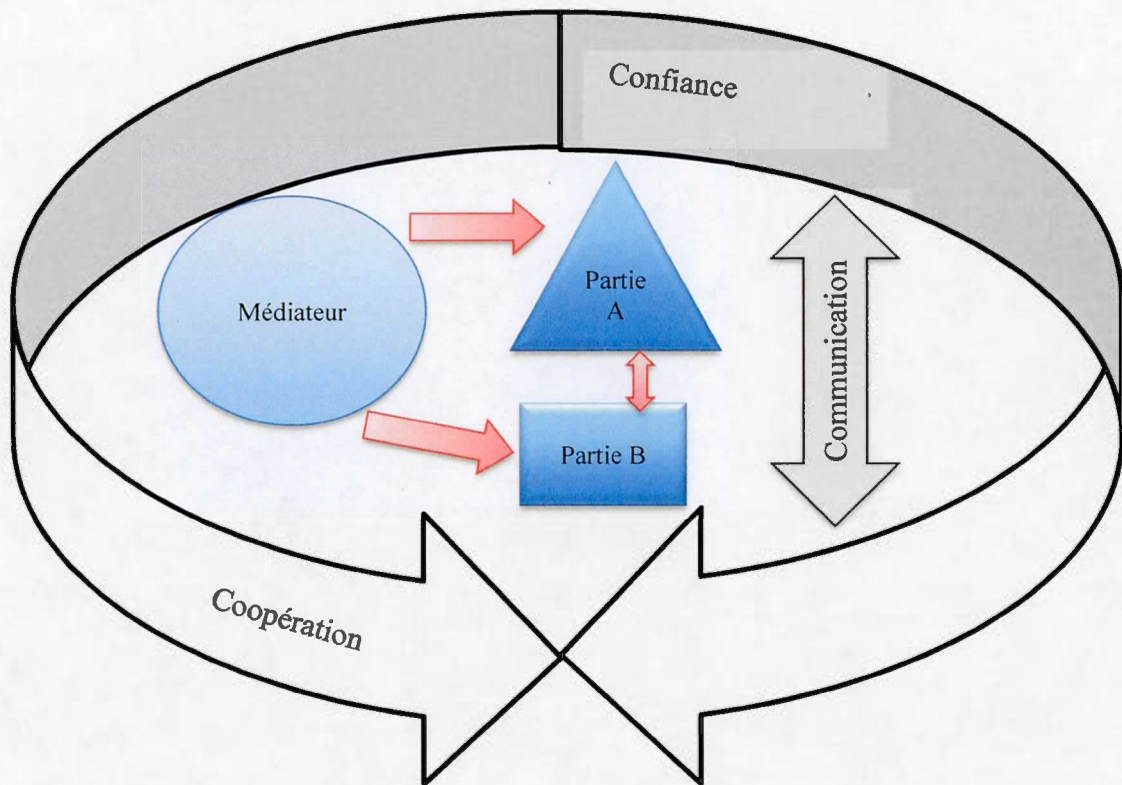


Figure 2.3 - Les trois changements dans l'interaction : communication, confiance et coopération

Ainsi, dans cet environnement systémique, les interventions du médiateur dans l'interaction visent à établir une structure propice à la coopération, car la raison d'être de sa présence en processus de médiation (son agir professionnel) est de porter assistance aux parties pour qu'elles puissent effectuer un changement. Nous croyons que le perfectionnement des interactions du médiateur avec ses clients au moyen du test personnel d'efficacité et du principe de l'autorégulation mis en place par la règle du partenariat de St-Arnaud (2003; 2009) permet de répondre aux inquiétudes des praticiens quant à la qualité des interventions. Afin de nous guider dans notre réflexion à cet égard, nous nous sommes questionnée sur les interactions du médiateur et avons développé ce schéma d'application de la systémique au processus

de médiation. Tel que le suggère Marc et Picard à propos de l'expertise du consultant systémique,

il se présente comme un spécialiste des relations interpersonnelles et des systèmes sociaux et c'est à partir de cette place-là, et de cette place seulement, qu'il possède l'autorité nécessaire pour organiser le changement appelé par la situation » (Marc et Picard, 2013, p. 104).

Dans le prochain point, nous nous intéressons à ce qui compose l'agir professionnel du médiateur, cette place à laquelle Marc et Picard font référence.

2.5 L'agir professionnel du médiateur

Notre point de vue de praticienne de la médiation ainsi que les nombreux écrits recensés pour cette recherche nous amènent à définir l'agir professionnel du médiateur en fonction de trois postures différentes : 1) celle de la gestion du processus de médiation, 2) celle de la gestion de l'interaction et 3) celle de la gestion de son agir personnel. Nous avons présenté de l'information sur le processus de médiation au chapitre 1. Nous ajoutons ici que dans sa posture de gestion du processus, le médiateur fait appel aux compétences disciplinaires recueillies en formation, ce que Lang et Taylor (2000) appellent « constellation of theories » ou modèles théoriques et que St-Arnaud qualifie comme des compétences disciplinaires associées au savoir-faire du professionnel (St-Arnaud, 2003). Le médiateur met en place ces modèles théoriques en respect du cadre systémique dans lequel l'interaction se déroule. Soulignons également que ce milieu présente des dynamiques particulières qui ramènent à la théorie du chaos et à la théorie des processus. C'est l'endroit où le médiateur déploie des techniques qui ne doivent pas être mises en place comme une recette, mais plutôt comme une attitude, ce que Carle (1998) et St-

Arnaud (2003) appellent le savoir-être. Nous reviendrons à la notion de savoir-être dans la posture de l'agir personnel.

En ce qui concerne le comportement lié à la gestion de l'interaction, nous venons de présenter le test personnel d'efficacité et le principe d'autorégulation comme deux outils d'interventions utiles au médiateur. Nous croyons pertinent d'ajouter que St-Arnaud propose en fait cinq stratégies d'intervention pour améliorer l'interaction : le partenariat que nous avons présenté plus haut, mais également la concertation, l'alternance, la non-ingérence et la responsabilisation que nous avons décidé de ne pas retenir spécifiquement. (Ibid.) Dans cette posture, le médiateur se questionne sur son intention afin de déceler ses failles au moyen du test personnel d'efficacité (Ibid.) et il ajuste son interaction au moyen de l'autorégulation en gardant en tête que

la différence entre celui qui s'en tient à la régulation spontanée et celui qui pratique l'autorégulation est que ce dernier présume que l'efficacité de son action dépend de ses propres choix. Il ne cherche pas à contrôler son interlocuteur, mais son propre comportement. (St-Arnaud, 2009, p. 91)

Ainsi, à la manière de Yves St-Arnaud qui présente ces outils comme un moyen de développer les compétences relationnelles nécessaires à une interaction professionnelle, nous postulons que le développement des compétences essentielles du médiateur, que nous présentons plus loin, permet une pratique professionnelle de la médiation; une pratique professionnelle qui touche aux métiers des rapports humains pour

rendre compte de l'histoire de la construction d'une professionnalité (et qui s'entend comme un) engagement maîtrisé d'une identité singulière dans une activité professionnelle cadrée, identifiable et généralisable »
(Paragot, 2014, p. 19)

Les deux premières postures, celles de gestion du processus et de l'interaction, permettent au médiateur de miser sur son savoir-faire. Le savoir-être, lui, se déploie par le développement de la compétence relationnelle dans la gestion de l'interaction au moyen du test personnel d'efficacité et la mise en place d'une attitude personnelle congruente. Ainsi, nous complétons le cadre de la posture professionnelle du médiateur en nous attardant à l'aspect de son agir personnel pour présenter le savoir-être du médiateur.

2.5.1 Posture de l'agir personnel du médiateur

Puisque le médiateur devient partie au conflit qui opposent les participants pendant le processus de médiation (Bowling et Hoffman, 2003; Cormier, 2004), il doit se positionner en observateur et demeurer détaché de ce qu'il observe afin de pouvoir porter assistance aux parties. Il doit à la fois mettre les parties au cœur de son intervention et s'assurer de porter attention à sa propre réaction au conflit (Friedman, 2014; Van Slyke, 1999) pour éviter d'en devenir partie prenante. Une autre démonstration de l'importance pour le médiateur de maintenir une attitude détachée de tiers dans son agir personnel nous provient de St-Arnaud, lorsqu'il parle des erreurs d'aspirations commises par des intervenants dans l'aveuglement de poursuivre un dialogue inefficace pour combler un besoin personnel. Il fait référence à une expression créée par Chris Argyris (1993) : « push-button » et dont la traduction française a transformé en « presse-bouton » et à laquelle St-Arnaud substitue celle de « détonateur ». À son avis, « [c]hacun porte en lui des points de vulnérabilité que le comportement d'un interlocuteur peut activer; selon les personnes, cela peut être, par exemple, le fait de ne pas être écouté... ou toute forme d'ingérence de la part de l'interlocuteur » (St-Arnaud, 2009, p. 103). Ces réalités influençant la capacité du médiateur à maintenir sa position de tiers impartial, nous croyons qu'il devient primordial qu'il porte attention à ces éléments pour maintenir une attitude congruente

tout au long du processus. Ainsi, nous trouvons intéressant qu'une thèse déposée par une étudiante au doctorat en psychologie à l'Université de Sherbrooke (Morin, 2015) explore à la première personne ce que la conscience réflexive signifie pour une praticienne. En effet, Morin retient la cohérence personnelle et la cohérence professionnelle comme variables importantes pour avoir accès à la conscience réflexive. La cohérence personnelle réfère à la notion de congruence (Rogers, 1968), présentée plus haut et que nous associons au savoir-être tandis que celle de la cohérence professionnelle réfère, selon nous, au savoir-faire disciplinaire. Pour développer davantage notre réflexion par rapport à l'agir personnel du médiateur, nous portons notre regard sur la pratique réflexive dont nous avons dit qu'elle constituait un élément pivot à l'agir professionnel du médiateur dans la combinaison de son savoir-faire et de son savoir-être.

2.5.2 La pratique réflexive

La pratique réflexive vient de l'idée de combiner les savoirs théoriques à la mise en pratique de ces savoirs sur le terrain (Schön, 1983; St-Arnaud, 2003). Par pratique réflexive, nous entendons la réflexion *en action ou dans l'action* qui se manifeste dans la gestion de l'interaction, et *sur l'action* qui s'effectue après l'intervention (Schön, 1983; Lang et Taylor, 2000; St-Arnaud, 2003). St-Arnaud définit la réflexion dans l'action comme

le processus mental qui permet à un professionnel de s'adapter à chaque situation où il exerce sa profession. La réflexion dans l'action est une sorte de dialogue continu entre le praticien et les événements de sa pratique professionnelle. (St-Arnaud, 1992, p. 51)

Il s'agit d'une mesure de développement professionnel visant à développer le savoir-être (le mode de communication de la profession) pour l'intégrer au savoir-faire (les connaissances disciplinaires de la profession). Deux courants de pensée traitent de la pratique réflexive : le socioconstructivisme et la psychosociologie. Les deux courants étudient comment les individus vivent des interactions avec leur environnement et se rééquilibrent « débouchant ainsi sur des modifications de leurs représentations, elles-mêmes génératrice de transformation des conduites sociales » (Burlet et Faulx, 2010, p. 3). Pour Lafortune, la pratique réflexive qui s'inscrit dans le courant du socioconstructivisme,

suppose des interactions avec des personnels professionnels et une confrontation des pratiques individuelles et collectives des individus et d'un groupe qui acceptent de confronter leurs croyances (conceptions et convictions), de vivre des conflits cognitifs afin de viser une plus grande cohérence entre ce qu'ils pensent (pensée) et ce qu'ils font (actions), ce qu'ils croient (croyances) et ce qu'ils accomplissent (pratiques) dans leur vie professionnelle. (Lafortune, 2009 p. 194)

Les écrits les plus nombreux quant à cette méthode d'apprentissage se trouvent dans ce courant de pensée et sont reliés au domaine de l'éducation (Lafortune, 2008a; Perrenoud, 2004) où certains chercheurs se sont notamment penchés sur l'utilisation de la pratique réflexive par rapport à l'intelligence émotionnelle (Lafranchise, 2010). Cette approche de la pratique réflexive se positionne comme une mesure d'apprentissage; dans le domaine de l'éducation, elle se consacre à la formation des futurs enseignants.

Pour nous, la pratique réflexive permet plutôt l'actualisation¹² du professionnel dans sa pratique quotidienne, dans son interaction avec ses clients. Cela signifie qu'à titre de professionnel, il réfléchit à tout mettre en œuvre pour éviter de se positionner comme un obstacle dans le chemin des parties vers la résolution. Dès lors, en lien avec le mouvement scientifique de notre recherche jusqu'à maintenant, notre approche de la pratique réflexive se situe dans le courant psychosocial puisqu'elle repose sur la dimension communicationnelle dans l'esprit de la pensée systémique. En effet, selon Jeoffrion (2009) cité par Burlet et Faulx, « l'approche psychosociale de la cognition se focalise sur les interactions entre régulations sociales et fonctionnement cognitif » (Burlet et Faulx, 2010, p. 4) de façon à pouvoir actualiser l'expérience vécue et apporter des changements comportementaux chez le praticien.

Pour clore cette partie sur la pratique réflexive, nous croyons important de mentionner que la pratique réflexive comporte son côté sombre selon Couturier (2013). En effet, tout comme St-Arnaud (2009) nous mettait en garde de paralyser l'interaction par la réflexion dans le feu de l'action, il nous prévient contre le désir de vouloir tout ramener au processus réflexif :

il importe selon nous de refuser de réduire un processus complexe, celui de l'action située, à sa seule dimension subjective, expérientielle, (sic) voire existentielle, au profit de l'étude de la « pragmatique de la réflexion » (Boltanski & Thévenot 1991 : 425), c'est-à-dire les diverses façons par lesquelles elle s'effectue, et de diverses conditions de son effectuation. Même Sartre (1960) rappelle qu'il n'est pas besoin d'être conscient de soi pour agir. (Couturier, 2013, p. 12)

¹² Actualisation dans le sens psychologique du terme et que le Larousse définit comme « un processus de mobilisation des potentialités personnelles, préalable à l'action ». (Actualisation. [s.d.]. Dans Larousse. Récupéré le 10 octobre 2015 de : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/actualisation/953>)

En ce sens, nous sommes d'avis que le médiateur doit utiliser la pratique réflexive dans le but d'améliorer sa prochaine intervention, comme un athlète utilise la reprise vidéo pour prendre conscience de ses mouvements dans le but d'améliorer sa prochaine performance « sans même qu'il y pense » (St-Arnaud, 2009, p. 67). De cette façon, la pratique réflexive permet l'intégration de tous les savoirs requis pour déployer l'agir professionnel du médiateur.

Ceci conclut les bases sur lesquels nous appuyons les concepts centraux de notre recherche. La partie qui suit formule comment ce déploiement des savoirs du médiateur s'effectue dans l'interaction et résume notre cadre conceptuel.

2.6 Cadre conceptuel

Ce mémoire est axé sur une pratique concrète qui s'inscrit dans une dynamique d'action davantage que dans des réflexions intellectuelles. L'accent porte sur l'expérience vécue du médiateur dans son interaction quotidienne au travail et de l'individu dans ses réflexions sur ce travail. Ces réflexions s'exercent par la pratique réflexive qui peut s'effectuer en deux temps : 1) dans l'action c'est-à-dire pendant l'interaction où le médiateur vérifie sa formulation du problème au moyen par exemple de l'autorégulation (St-Arnaud, 2003; 2009) ou du test personnel d'efficacité développé par St-Arnaud (2003) et 2) après les événements, par le biais de la réflexion sur l'action avec des discussions entre pairs ou par la tenue d'un journal de bord du praticien. Nous étudions le travail du médiateur dans sa pratique de la médiation; avec les connaissances qu'il y déploie pour moduler l'interaction, dans les actions qu'il y pose pour permettre une communication efficace entre les individus en conflit ainsi que dans les réflexions qui caractérisent sa pratique. Ce cadre de référence présente les notions théoriques en lien avec la mise en place d'une pratique

professionnelle de la médiation et nous suggérons que grâce à ses connaissances disciplinaires (son savoir-faire) et à la pratique réflexive (savoir-être) articulés pendant l'interaction, le médiateur réussit à demeurer en posture professionnelle lors de ses interventions en processus de médiation, ce qui contribue à son agir professionnel. Cette proposition intuitive, nous comptons y revenir dans la partie de l'analyse des données et retenons, pour ce faire, les dimensions suivantes : 1) celle du processus de médiation, 2) de l'interaction professionnelle et 3) de la pratique réflexive. Ces dimensions nous permettent de déterminer les concepts à retenir pour effectuer notre recherche. Le premier de ces concepts, la médiation, constitue un processus qui s'inscrit dans la pensée systémique et dans une dynamique d'interaction entre le médiateur et les participants. L'organisation publique forme le contexte dans lequel notre recherche s'est effectuée. Le deuxième de ces concepts s'articule autour de la dynamique d'interaction. Comme nous l'avons exposé plus haut, cette interaction à tendance conflictuelle origine des communications interpersonnelles influencées par les émotions vécues par les participants en processus de médiation. Elle s'effectue dans un contexte où le médiateur agit à titre professionnel pour mettre en place des changements visant une communication efficace. Le médiateur n'est pas lui-même à l'abri de ces émotions et c'est pourquoi nous nous intéressons à sa pratique réflexive, le troisième et dernier concept retenu. Nous comptons recueillir de l'information sur cette pratique en interrogeant les médiateurs sur leur gestion de l'interaction en processus de médiation et en leur demandant de tenir un journal de bord. Par gestion de l'interaction, nous entendons la modulation des interactions dans une visée optimale (St-Arnaud, 2003); le journal de bord quant à lui consiste en un recueil écrit des faits saillants d'un processus de médiation complété pour nous permettre d'avoir accès à l'introspection du médiateur à ce propos, ce que nous appelons la gestion de soi. La notion de changement, nécessaire à la résolution du conflit qui nécessite une coopération entre les individus en conflit et qui ne peut se mettre en place sans le rétablissement de la confiance entre eux, tel que démontré dans la figure 2.3 des trois changements dans l'interaction, se

retrouve implicite dans notre sujet de recherche parce que fondamental au travail du médiateur, mais n'en constitue pas un concept central.

Ainsi, suite aux réflexions effectuées dans le cadre de cette recension des écrits et de notre pratique personnelle de la médiation, nous soupçonnons que le médiateur dans sa pratique quotidienne de la médiation est confronté aux trois niveaux de gestion suivants : 1) la gestion du processus de médiation, 2) la gestion de l'interaction des parties et 3) la gestion de soi dans un enchevêtrement tel que reproduit à la figure 2.4 ici-bas. La gestion du processus s'effectue au moyen de la formation acquise pour devenir médiateur, ce que St-Arnaud (2003) appelle les compétences techniques tandis que la gestion de l'interaction s'effectue au moyen du test personnel d'efficacité, du principe d'autorégulation et de la règle du partenariat (St-Arnaud, 2003; 2009). Nous supposons que la gestion de soi s'exerce par le développement de la pratique réflexive.

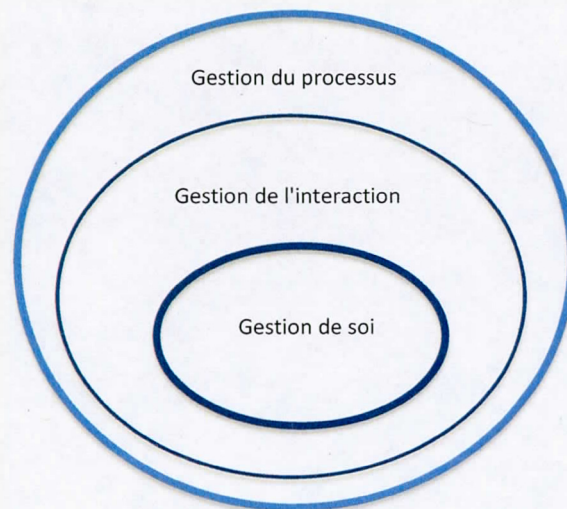


Figure 2.4 - Les compétences essentielles au médiateur pour une professionnalité de la médiation

Lorsque le médiateur gère le processus de médiation, il déploie des compétences disciplinaires acquises par le biais des formations auxquelles nous faisons référence au chapitre 1. La gestion de l'interaction nécessite quant à elle des compétences techniques liées à la gestion du processus et des qualités personnelles que St-Arnaud (2003) qualifie de compétences relationnelles, aspects que nous avons abordés dans la partie sur la mise en place de la confiance en processus de médiation. Dans sa posture de gestion de soi, le médiateur concourt au développement de sa pratique professionnelle en procédant à des réflexions sur son savoir-être par le biais de la pratique réflexive. Ainsi, nous suggérons que la dimension interactionnelle en médiation constitue le lieu de fusion entre le savoir-faire et le savoir-être du médiateur et qu'en activant les trois compétences essentielles en processus de médiation, le médiateur déploie son agir professionnel. À la lumière de notre modèle proposé des compétences essentielles à l'agir professionnel du médiateur, nous croyons, intuitivement, que notre recherche apportera un nouvel éclairage à la réflexion actuelle des praticiens sur l'avenir de la profession de médiateur.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre consacré à la méthodologie présente le cadre dans lequel cette recherche a été produite dans le but de répondre à la problématique soulevée au chapitre 1. Nous l'aborderons en présentant notre posture épistémologique et la stratégie de recherche choisie et délimitons le terrain de la recherche en présentant les dimensions à l'étude et les instruments d'investigation. Nous formulons ensuite la démarche liée à la sélection des sujets de l'étude et celle liée à la cueillette de données puis nous exposons les critères d'analyse et de scientificité de la recherche.

3.1 Posture épistémologique et stratégie de recherche

Notre recherche appréhende l'ajustement communicationnel du médiateur pendant un processus visant la résolution d'un conflit en milieu de travail en vue de mieux comprendre l'agir professionnel du médiateur à travers sa pratique réflexive dans une perspective dynamique, selon l'expérience vécue dans la quotidienneté de son travail. Dans la mesure où la médiation est une pratique relationnelle et professionnelle, elle s'exprime sous l'angle phénoménologique (Boutin, 2011; Chapoulie, 1984) qui veut que « chaque individu construit sa représentation de la réalité en organisant ses expériences subjectives » (Pallascio, 2004, p. 183). Cela s'inscrit dans la foulée de la définition des approches psychosociologiques retenue dans le contexte théorique de notre recherche à l'effet que l'expérience vécue au quotidien est essentielle à une démarche psychosociologique. En somme, comme le souligne Dumez (2013), cette recherche :

s'efforce d'analyser les acteurs comme ils agissent (et) s'appuie sur le discours de ces acteurs, leurs intentions (le « pourquoi » de l'action), les modalités de leurs actions et de leurs interactions (le « comment » de l'action) (p. 30)

Pour recueillir le discours des sujets quant à l'ajustement des interactions en médiation, nous avons procédé à des entretiens compréhensifs et retenu le « récit de pratique de situation » tel qu'entendu par Bertaux (2014, p. 47) et qu'il définit comme : « un instrument remarquable d'extractions de savoirs pratiques, à condition de l'orienter vers la description d'expériences vécues personnellement et des contextes au sein desquelles elles sont inscrites » (Bertaux, 2014, p.20).

Grâce à cette perspective compréhensive qui permet d'aller du particulier au général (Boutin, 2011) et à notre décision de recueillir la réalité du travail du médiateur au moyen du récit de pratique, nous estimons pouvoir dresser un portrait juste de l'ajustement interactionnel dans des processus de médiation liés aux conflits de travail en milieu organisationnel public. Le tout se présente dans une perspective de recherche concrète influencée par notre propre pratique de la médiation. Cette décision de procéder à des entretiens compréhensifs pour recueillir les récits de pratique s'appuie sur les réflexions de Bateson et le courant de l'École de Palo Alto sur la systémique liée aux communications et dont l'accent porte sur les échanges significatifs guidant le comportement, tel que présenté à la page 22 de ce mémoire.

Nous reviendrons plus tard aux informations recueillies et aux pistes de réflexion à suivre. Pour le moment, portons notre regard sur les instruments d'investigation et rappelons les dimensions à l'étude.

3.2 Dimensions à l'étude et instruments d'investigation

La pratique réflexive du médiateur constitue l'inconnue de notre recherche. Ainsi, nous souhaitons glaner de l'information pour mieux la connaître en nous appuyant sur les dimensions suivantes : 1) l'interaction professionnelle (St-Arnaud, 2003) en processus de médiation et 2) la pratique réflexive du médiateur (Schön, 1983; St-Arnaud, 2003), les deux composantes du savoir-être du médiateur que nous avons explicité à la figure 2.4. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens en profondeur (Boutin, 2011, Kaufmann, 2013) auprès de médiateurs œuvrant dans des organismes publics en les interrogeant sur des expériences vécues, de façon à obtenir de l'information expérientielle sur le travail du médiateur. Les entretiens compréhensifs que nous avons réalisés auprès des sujets l'ont été dans un esprit de support d'exploration qui « est un instrument souple aux mains d'un chercheur attiré par la richesse du matériau qu'il découvre » (Kaufmann, 2013, p. 17). Nous cherchions à découvrir les stratégies de communication et habiletés utilisées par le médiateur pour rendre la communication dans l'interaction plus efficace d'après le test personnel d'efficacité présenté à la figure 2.2. Nous nous sommes efforcée, comme cela était notre souhait, de guider l'entretien selon le modèle du « jeu à trois pôles » (Kaufmann, 2013, p.53) où l'empathie et l'engagement mutuel de l'intervieweur et du sujet, les deux premiers pôles, permettent une entrée dans le troisième, celui de l'accès aux réflexions du sujet. Ce troisième pôle constitue la source d'information centrale à notre recherche. Nos entretiens se sont déroulés en deux temps, espacés d'une période de réflexion enrichie par la tenue d'un journal de bord. Lors de ces entretiens individuels, nous avons demandé aux médiateurs de réfléchir à des médiations récentes et de nous raconter, un événement marquant positif illustrant leurs interventions ainsi qu'un événement marquant difficile pour faire le même exercice. En quelque sorte, cet exercice constitua une pratique réflexive *sur l'action*. Entre la première et la deuxième entrevue, les sujets ont tenu un journal de bord sur

leur pratique dans le sens entendu par Baribeau (2005) et qui consiste en une consignation écrite des événements survenus en contexte afin de permettre au praticien de « se regarder soi-même comme un autre » (Baribeau, 2005, p. 112). Au début de la deuxième entrevue, nous avons discuté avec les sujets de l'expérience du journal de bord avant d'enchaîner avec des questions sur des éléments de leur pratique sur lesquels ils désiraient nous entretenir suite à notre premier entretien de recherche. Cette deuxième rencontre se terminait habituellement avec des questions ouvertes sur l'expérience vécue des sujets par leur participation à la recherche et une vérification quant à l'incidence du journal de bord sur leur pratique. Donc, notre recherche qualitative s'appuyait sur deux outils, les entretiens et le journal de bord, pour explorer les dimensions à l'étude dans cette recherche et elle impliquait cinq médiateurs de conflits de travail œuvrant dans différents organismes publics. Notre pratique et notre propre journal de bord de pratique et de recherche complètent la gamme des outils retenus pour l'interprétation des données présentées au chapitre 5.

3.3 Caractéristiques des sujets et accès au terrain

Une fois l'approbation éthique reçue pour effectuer notre recherche, nous avons fait des appels auprès de trois directions d'organismes publics employant des médiateurs en relations de travail. Nous désirions obtenir des noms de médiateurs afin de les contacter pour recueillir des participants au moyen de la technique dite « boule de neige » (Mongeau, 2011). Notre objectif n'était pas de constituer un échantillon, mais de « bien choisir nos informateurs » (Kaufmann, 2013, p. 43) pour nous permettre de recueillir une information riche et pertinente. Nous avons aussi le souci que ces sujets puissent contribuer à la recherche en français, qu'ils consentent à participer à deux entretiens de recherche, à soumettre un journal de bord sur leur pratique entre ces deux rencontres et qu'ils acquiescent à l'enregistrement des entretiens. Après

discussions avec une dizaine d'informateurs potentiels, cinq sujets ont été retenus et ont signé le formulaire de consentement (voir l'annexe A pour un exemple du formulaire de consentement remis aux sujets).

Du côté du terrain de la recherche, le fait d'agir comme médiatrice dans un organisme public nous place déjà en terrain connu ce qui nous a permis d'approfondir le partage d'information lors des entretiens de recherche.

3.4 Démarche d'analyse des données

À partir des notes recueillies lors des entretiens et des enregistrements réalisés, l'analyse des données s'est effectuée par une analyse de contenu thématique dans le but d'identifier 1) les stratégies utilisées pour ajuster l'interaction en médiation, 2) les éléments reliés à l'agir professionnel et 3) l'impact de l'utilisation du journal de bord. Une transcription des propos de chaque sujet puis un regroupement par thèmes récurrents a permis d'identifier les éléments dignes de réflexions additionnelles, en évitant toutefois de les fixer de façon définitive (Boutin, 2011). À cet égard, l'analyse a été réalisée en nous laissant guider par nos émotions dans une attitude d'« attention flottante » (Michelat, 1975, p.239, cité dans Kaufmann, 2013, p.78) pour « faire parler les faits, trouver des indices, s'interroger à propos de la moindre phrase. » (Kaufmann, 2013, p. 74) Nous avons donc procédé à une analyse en profondeur des données recueillies, une démarche proposée par Boutin et Kaufmann. L'objectif de l'analyse des données fut de dégager les stratégies de communication déployées et les habiletés démontrées par chacun des médiateurs à agir de façon professionnelle en processus de médiation. Une habileté se définit comme

des actions intellectuelles ou physiques, ou encore des réactions qu'une personne produit de façon compétente pour atteindre un but. Pour ce faire, elle utilise des connaissances [emmagasinées] en mémoire. ...]. Toute habileté peut se composer de quatre activités : la perception, le rappel de connaissances [préalables], la planification et, finalement, l'exécution de l'action (la performance).

(Traduit et cité de Romiszowski, 1981 par Paquette, 1999, p. 146)

Le journal de bord du chercheur, les notes de terrain et celles de l'analyse des données constituèrent la matière de base pour identifier ces habiletés et stratégies. Une fois cette information colligée, nous avons travaillé à établir des liens avec notre question et notre proposition de recherche de manière à comprendre comment l'agir professionnel du médiateur se met en place.

3.5 Crédibilité des résultats

Étant donné notre posture à la fois de chercheuse et de praticienne de la médiation, nous avons porté une attention particulière au recueil d'information et avons à cet effet tenu un journal de bord pour nous assurer une certaine distance par rapport aux propos recueillis et notre vision personnelle des choses, de façon à rendre compte sans jugement des expériences vécues par les sujets. Cette distance entre nos impressions et nos observations fut également nécessaire pour nous permettre de recueillir et retenir l'essence du sujet participant. Chaque sujet, selon sa couleur et sa vision des choses, nous partageait des expériences personnelles qui parfois rejoignaient les propos de d'autres, parfois non. Le fait de nous adapter au style de chacun pour recueillir l'information a permis, à notre avis, de rassembler des données riches et utiles pour l'interprétation.

Nous sommes évidemment consciente que des erreurs et des biais ont pu survenir en cours de route, notamment par le fait que nous pratiquons nous-même la médiation; le

journal de bord du chercheur, que nous avons tenu tout au long de la recherche sur le terrain, nous a permis de garder une distance entre nos impressions et nos observations. De plus, nous croyons avoir assuré la scientificité de notre recherche en multipliant les instruments d'investigation sur un même sujet : 1) un premier entretien de recherche en profondeur; 2) une deuxième entrevue pour compléter les données recueillies et 3) un journal de bord du sujet. Nous avons également transmis les notes d'entrevues aux sujets en leur demandant de vérifier et d'authentifier les propos recueillis en plus de leur offrir de préciser, au besoin, les pensées exprimées afin de nous assurer de recueillir adéquatement leurs réflexions.

Enfin, à la lumière des éléments retenus pour assurer une crédibilité à cette recherche, nous sommes confiante d'avoir mis en place un cadre assurant sa scientificité. Le prochain chapitre présente les données amassées par le biais de ce cadre méthodologique.

« Quand ils nous disent qu'on a fait la différence, que sans nous ils n'auraient pas passé au travers, c'est ce qui est de plus satisfaisant pour nous autres. »

- Sujet C

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Les données que nous présentons dans ce chapitre ont été obtenues à la suite de nos entretiens avec les sujets. Afin de nous approprier le discours tel que relaté par les informateurs et ainsi rendre justice à ce qu'ils nous ont raconté, nous avons réalisé notre analyse au moyen des trois outils retenus c'est-à-dire, les deux entretiens et le journal de bord, pour quatre des cinq sujets. Le cinquième sujet s'étant joint à la deuxième entrevue d'un autre sujet, l'analyse de ses données a été effectuée selon le même principe des mouvements d'analyse, mais basé sur deux outils : un entretien et les deux exemplaires de journal de bord qu'il nous a remis. D'ailleurs, tous les participants à notre recherche ont reçu un exemplaire du journal de bord que nous leur demandions de compléter entre les deux entretiens; un seul des sujets ne nous a pas remis d'exemplaire complété. Nous exposons ici le fruit de notre travail d'analyse qualitative en commençant par exposer le cadre dans lequel il s'est effectué. Nous présentons ensuite chacun des sujets ayant participé à notre recherche en faisant ressortir les caractéristiques principales de leur pratique professionnelle et procédons au final à une analyse transversale entre les sujets pour faire ressortir les thèmes récurrents et répertorier les éléments saillants sous forme de catégories.

4.1 Le cadre d'analyse

Dans le but d'assurer la scientificité de notre recherche, nous avons adopté une approche itérative effectuée en six différents mouvements de mise en contact avec les données de chacun des sujets. Par cette analyse en profondeur de l'information accumulée, nous souhaitons faire émerger l'information reliée à leur expérience vécue à titre de médiateurs en relations de travail. L'objectif étant de pouvoir établir des thèmes qui aux premiers abords nous semblaient peut-être moins évidents, nous avons procédé à ce que Houle appelle une « déconstruction empirique » (Houle, 2003, p.328) pour reconstruire et décrire le sens du discours de chacun des informateurs en fonction de l'approche phénoménologique que nous avons retenu. Comme le souligne Mukamumera et al (2006), ce sens se reconstruit « à travers les détours de l'introspection et de l'explicitation de l'implicite du discours des sujets et des zones d'ombre dans l'action », détours que nous avons effectué par le biais de chacun des six mouvements. Un tableau détaillant les six mouvements se trouve à l'annexe B.

Pour chacun des sujets, le premier des mouvements d'analyse fut effectué dès la révision de nos notes de rencontre et de la rédaction d'un résumé de celle-ci. Il consistait en l'identification en caractère gras de phrases clés entendues pendant l'entretien et basé sur nos notes manuscrites résumant les idées ou thèmes soumis par l'informateur pendant ce même entretien. Le deuxième mouvement se déroula pendant la rédaction des verbatim de chacun des entretiens lorsque la transcription nous laissait un peu perplexe. Ces notes ajoutées à la transcription avant d'être envoyé aux sujets visaient à recueillir leurs commentaires ou précisions pour mieux comprendre l'essence de leur message. Le troisième des mouvements visait à mettre en relief le discours de nos sujets par l'identification de mots-clés à l'intérieur de leur exposé afin de capter l'essence de l'expérience vécue relatée par l'informateur. La

révision de ces mots-clés nous a ensuite permis de les regrouper en thèmes plus généraux dans le but de les relier aux réponses anticipées de notre recherche, à nos objectifs de recherche et à nos propositions de recherche. Le quatrième mouvement consistait en l'ajout de commentaires dans la transcription verbatim révisée par les sujets pour nous assurer de capter ce qui nous apparaissait comme les interprétations des informateurs, dans le sens entendu par Bertaux (2014) sur les différents ordres de réalité de l'entretien : 1) les faits liés à la réalité historico-empirique, 2) les interprétations liées à la réalité psychique et sémantique du sujet et 3) les sources retenues par le sujet liées à la réalité discursive c'est-à-dire « ce que le sujet en a dit ce jour-là, à cette personne-là » (p. 75). Une nouvelle écoute de chacun des entretiens et une révision des transcriptions verbatim d'un même sujet, dans le but de préciser certains passages de l'analyse, constitua le cinquième mouvement avant de boucler le tout par une analyse transversale de l'ensemble des données de chacun des sujets pour nous assurer de transmettre leur expérience vécue dans le cadre de cette recherche. Ce souci d'analyser en profondeur l'information transmise par les sujets visait à éviter de laisser notre propre pratique de la médiation limiter les données retenues. Nous avons effectivement identifié dans notre journal de bord de chercheuse dès la fin de notre deuxième entretien que nous cherchions à comparer entre eux, et avec nous, les informations transmises par les sujets sur leur pratique. Cette attention à l'information de chaque sujet plutôt qu'à la comparaison de ses informations dès le départ nous a semblé judicieux pour maintenir notre posture de chercheuse.

Puisque « l'analyse elle-même constitue un moment fort important à éclairer et à formaliser » (Mukamumera et al, 2006), nous avons procédé de façon méthodique à l'organisation de nos données. Ainsi, pour chaque sujet, nous avons construit un document où chacun des mouvements était résumé en un tableau de façon à rassembler l'ensemble des données pour un seul et même sujet. Cette façon de procéder a facilité l'analyse de sa contribution à la recherche et servira pour l'analyse

transversale entre les participants. Comme le souligne Balleux à propos du récit phénoménologique, il s'agit d'une « expérience fascinante de voir émerger l'univers des participants et de tenter d'en saisir globalement la complexité, donnant ainsi à cette démarche un ancrage solide avant l'étape de catégorisation » (2007, p. 396). Cette étape de la catégorisation s'effectuera par l'analyse transversale.

4.2 Portraits des sujets

Nous dévoilons maintenant l'information reliée à chacun des sujets en fonction de ce qu'ils nous dit, au moment où ils nous l'ont dit (Bertaux, 2014) dans le but de vous présenter : 1) qui ils sont, 2) ce qu'ils disent qu'ils font dans leur pratique de la médiation, 3) comment ils réfléchissent à leur pratique et 4) comment ils la développent. Nous les présentons selon la lettre alphabétique que nous leur avons attribuée au départ, sans égard au moment où nous les avons rencontrés. Tous les entretiens se sont déroulés entre le 30 juin et le 1^{er} septembre 2015 avec deux à quatre semaines d'intervalle entre les deux entrevues.

4.2.1 Sujet A - Une histoire de négociation

Le sujet A de sexe masculin a entre 55 et 65 ans. Il possède plusieurs années d'expérience à titre de négociateur syndical et travaille depuis moins de 5 ans comme médiateur/conciliateur dans un organisme public sous juridiction fédérale. Son travail consiste en l'assistance de parties vers la résolution de problématiques de relations de travail dans le cadre de médiation préventive et de négociation collective. Il aime son travail, mais pas d'une façon passionnée, selon ses dires. En effet, lorsque nous lui demandons de nous relater une expérience positive d'interaction dans le cadre de l'un des processus de médiation qu'il a conduit, une dont il se souviendra toute sa vie, il

répond : « J'irai pas jusque-là parce que je suis pas si passionné que ça au niveau de la job (rires). C'est une job que je trouve le fun, c'est une belle job, c'est vraiment une belle job, mais c'est pas des affaires que je vais me rappeler toute ma vie. » Il s'attarde plutôt à mettre ses énergies là où ça compte : « je focus juste sur ce que j'ai à focuser ... sur ce qui a réussi, c'est ben rare que je focus sur ce qui n'a pas marché » et il aborde son rôle de façon détaché :

je travaille en intervenant, je travaille au milieu, je suis le «middle man», j'ai pas de pression, l'enjeu personnellement, ça ne vient pas me chercher. C'est sûr que pendant une situation, dans des blitz de négociation, j'y pense intensément, mais une fois qu'un dossier est finit, y'é finit.

Le sujet A démontrera au fil des deux entretiens et par son utilisation du journal de bord, que malgré son air flegmatique, il se soucie de développer sa pratique de la médiation et il fait preuve d'initiative et de curiosité en ce sens. Lorsqu'il partage ses expériences d'interaction en processus de médiation, il réfère à la fois à son expérience de négociateur et à celle de médiateur. Ses remarques renvoient à l'importance de la relation et accordent une part importante à la communication, au cheminement des parties vers la résolution, le tout inscrit dans une perspective d'efficacité.

De négociateur à médiateur : Lorsque nous questionnons le sujet A sur ses interventions en médiation, il éprouve de prime abord de la difficulté à nous répondre. Après nous avoir parlé en introduction de ses expériences de négociation à titre de représentant syndical, il nous confiera avoir appris que « c'est pas automatique une relation; ça se développe, la confiance s'installe et si t'é assez à l'aise pour pouvoir explorer ensemble c'est le fun ». Cette expérience accumulée comme négociateur syndical joue un rôle primordial dans le médiateur qu'il est. Il nous confie que dans la gestion du processus de médiation, il est à la recherche des signaux envoyés par les

parties et que ce réflexe vient de son expérience à la table de négociation où il avisait son comité d'être à l'affût des signaux : « chaque mot qui va être dit a son importance ». Il utilise cette information ainsi que sa propre préparation pour faire des liens et improviser dans la gestion du processus. À son avis, « la conciliation c'est souvent de l'improvisation, c'est pas écrit, c'est vraiment ta personnalité, ton expérience, tes connaissances qui font que tu vas agir, que tu vas réagir. » Il nous explique que dans son rôle de conciliateur quand il improvise, il essaie de faire sortir un signal. « La question que je vais poser, la réponse peut être un signal ou un message. » Le sujet affirme que c'est dans ce sens-là que c'est de l'improvisation, en parlant de tout et de rien, du fait que un aime la moto, l'autre le vélo; « tout le monde aime ça parler de ses affaires, et après ça, tu peux faire des liens justement pour tout connecter ça ». Un autre élément de sa pratique empruntée à son expérience de négociateur réfère à la notion de « deal » : « on en voit toujours un deal, mais ça veut pas dire que c'est celui qu'ils aimeraient avoir (et) on essaie de le faire « fitter » (même si en bout de ligne) la négo leur appartient ».

La communication comme outil principal d'intervention : Dans la présentation de son exemple d'interaction où les ajustements qu'il a mis en place se sont avérés positifs pour la résolution du conflit de travail, le sujet A soumet un processus de médiation dans le cadre d'une médiation où l'un des membres du comité syndical voulait « être calife à la place de la calife ». En consultant tout le monde de façon ouverte dans une séance de caucus avec le comité, cela a permis à ceux qui étaient récalcitrants ou moins coopératifs d'exprimer ce qu'ils avaient à dire pour aider à cerner les enjeux. Le questionnement a permis cette démarche et le sujet exprime l'importance de cette dynamique car

que je le sache, c'est correct, mais que tout le monde le sache, c'est pas mal mieux; que le gars d'Edmonton écoute pendant 3 jours le gars du Québec qui revient et qui lâche pas, ça a un effet sur la dynamique du comité, quand il va arriver le temps de faire « le deal », ils vont probablement être plus solidaires, le gars d'Edmonton devrait avoir moins de tolérance et celui du Québec devrait comprendre qu'il a assez poussé. Tout ça se fait comme tout seul. Le questionnement, c'est pour moi, mais c'est surtout pour eux... Et je fais exprès de faire ça.

Il utilise aussi la stratégie du néophyte pour faire parler les gens en processus : « j'utilise, « je comprends pas, explique-moi »; c'est pas pour moi, c'est pour l'autre. Des techniques de questionnement pour que l'autre écoute finalement.» Il souligne aussi être attentif à ce que les parties lui communiquent comme médiateur parce que « ce que les parties me disent, ils le disent pour une raison ». Une limite qu'il impose au niveau des communications est le transfert de messages entre les caucus parce qu'il considère qu'il y a un bénéfice pour les parties à entendre la réaction et la réponse de l'autre partie « moi je préconise toujours qu'ils se parlent face à face, même si s'entendent pas - y peuvent s'entendre, qui s'entendent pas. »

Des erreurs et de la réflexion : Quand il réfléchit à sa pratique il admet avoir fait des erreurs et que c'est normal d'en faire « Avec l'expérience, on fait moins d'erreurs qu'au début. » Questionner à savoir ce qui l'amène à dire qu'il s'agissait d'erreurs, il répond

c'est après coup quand moi je m'aperçois, je me rends compte qu'une des parties utilise ce que j'ai dit ou ce que j'ai fait à son escient. Je me dis ah, j'aurais pas dû dire ça. Quand on revient en plénière, le médiateur a dit si, le médiateur a fait ça, pense que si. En conciliation les parties nous utilisent tout le temps, on fait partie du « toolbox ». Y vont nous petter des crises en ex-parté, les patrons jamais en plénière. Ils nous parlent d'un tel comment qui est pis y s'assit en face pis y'é ben chum avec tsé... Ils essaient tout le temps, constamment, de nous utiliser si en plénière on dit un mot, une remarque déplacée, souvent ça va revenir. Un ou l'autre (le syndicat ou le patronat) y'a pas de différence.

Et à ce niveau-là, ce que l'expérience permet est de prévoir le coup dans ses interventions en utilisant le questionnement. Sinon, une affirmation du médiateur pendant le processus, « c'est pas que c'est déplacé, c'est que c'est partisan, si je peux m'exprimer ainsi c'est moins neutre (et) s'ils l'utilisent, c'est qu' y'ont perçu que c'était bon pour eux contre l'autre. » Pour réussir dans ce travail, le sujet affirme que ça prend deux ans et parfois jusqu'à cinq ans pour devenir à l'aise dans ses interventions. Pour évoluer et se développer il faut accepter que « dans chacun des dossiers y'a toujours des moments où on aurait pu agir différemment » et il est reconnaissant de pouvoir évoluer dans un milieu où ses collègues partagent leurs expériences et prennent le temps d'échanger sur leur pratique et qui ont « la capacité de s'autocritiquer, de s'autoévaluer. » Finalement, il voit l'exercice du journal de bord comme un exercice d'auto-évaluation qui sert à la fois pour la réflexion et comme outil proactif pour la préparation des médiations futures. Il nous confie avoir adapté le journal de bord pour l'inclure dans ses dossiers dans une démarche de suivi avec les clients pour les négociations futures et qu'il a trouvé l'exercice intéressant, car « on se valorise beaucoup nous-même de déterminer ce qui a été réussi. »

4.2.2 Sujet B - Une histoire professionnelle

Le sujet B est notre seul sujet féminin. Elle a plus de 65 ans et travaille comme consultante après avoir œuvré comme médiatrice/conciliatrice dans un organisme public au niveau provincial où elle a également offert de la formation à ses collègues médiateurs. Avant d'agir comme médiatrice pendant 15 à 20 ans, elle travaillait comme représentante syndicale. Maintenant à la retraite, elle continue à intervenir comme médiatrice en relations de travail. Au fil des entretiens et de l'exercice du journal de bord, le sujet B fait preuve d'engagement; la remarque suivante illustre bien l'état d'esprit qu'elle s'impose dans ses interactions avec autrui : « sans être maniaque, c'est d'être sensible aux gens et faire attention de tout mettre en œuvre

pour bâtir cette confiance-là qui va nous permettre après de travailler avec eux. » Eux, ce sont les clients avec lesquels elle interagit en processus de médiation. Elle souligne d'ailleurs que « construire notre légitimité dans un dossier c'est une des premières affaires; la relation de confiance dans le fond va découler de ça. » Pour elle, la relation entre les parties et le médiateur est primordiale, car « y'a pas un dossier qui est pareil. ... y'a pas une relation de travail qui est la même ... chaque dossier est unique et ça c'est mon éthique personnelle. » Pour éviter de « tomber dans le livre de recette » comme elle dit, elle mentionne :

il faut que j'apprenne à me connaître, et puis éventuellement de travailler là-dessus et de voir quand je parle avec quelqu'un qu'est-ce que je produis et puis de m'ajuster (puisque) dans la relation professionnelle, il faut que tu sois professionnel. On va demander d'un ébéniste qu'il sache bien manier ses outils et d'être dans les règles de l'art pour faire son meuble. Toi, dans ta médiation, il faut que tu respectes les règles de l'art et il faut que tu te connaisses très bien parce que c'est ton outil de travail.

Ainsi, sa pratique repose sur l'utilisation de différents outils pour comprendre la dynamique, le système dans lequel les parties opèrent pour poser un bon diagnostic qui lui permettra de retourner aux parties une image où ils se reconnaîtront : « Je leur redonne une image, je leur donne une interprétation de ce que j'ai entendu qui correspond, à mon sens, le plus fidèlement à ce que j'ai entendu. Et dans lequel ils vont se retrouver, mais qu'ils vont voir que ça va être recadré. » Elle travaille dans une perspective de coopération en s'imposant des principes d'éthique personnelle afin d'intervenir de façon professionnelle et authentique :

Si tu fais juste te dire « ah oui, c'est sûr, ils me disent ça, mais dans le fond, c'est telle affaire », j'ai déjà moi mon interprétation. Pis je fais juste écouter ce qu'ils me disent pour rentrer ça dans mes p'tites théories dans ma tête; ben non, je les aide pas. Là je déforme, parce que je suis pas dans le particulier. Je suis pas dans ce qu'ils sont en train de me dire.

Au travers les différents moments des deux entretiens et dans l'exercice du journal de bord, elle appuie ses propos sur les écrits d'Yves St-Arnaud et démontre un intérêt à partager sa réflexion en référant également à d'autres outils de référence pour les médiateurs, un peu à la manière de la formatrice qu'elle incarne à certains moments dans sa pratique. Lorsqu'elle présente les exemples d'interactions vécues en processus de médiation, le sujet B réfère à la confiance et à la construction de cette confiance par l'établissement d'un point d'ancrage, elle parle aussi du développement d'une relation avec les clients, de la gestion du processus de médiation, de la conscience de soi comme médiateur et de la nécessité de faire cheminer les parties en processus.

Soi comme outil de travail : Le sujet B démontre un souci constant de mettre en perspective l'aspect professionnel de l'intervention du médiateur dans les exemples d'ajustement interactionnel qu'elle nous présente parce qu'elle considère que « la posture dans laquelle on est, le rôle qu'on joue, c'est très important d'y revenir pour que moi je me recentre, je me remette sur qu'est-ce que je fais ici et en quoi je suis utile (parce que) ... on peut pas les aider si on est soi-même impliquée. » D'entrée de jeu, elle nous mentionne que « la médiation, c'est la création d'une relation de confiance; c'est vraiment par-là que ça passe, et au départ, t'as ta réputation, t'as différentes choses qui font que les gens vont apprécier ou moins apprécier travailler avec toi. » En ce sens, elle considère que le premier outil de travail qu'un médiateur doit s'approprier c'est lui-même

donc il faut que je travaille sur moi. J'ai pas le droit de ne pas travailler sur moi. J'ai le droit d'avoir ma personnalité, d'être différente, ... mais il faut que j'apprenne à me connaître, et puis éventuellement de travailler là-dessus et de voir quand je parle avec quelqu'un qu'est-ce que je produis et puis de m'ajuster.

Yves St-Arnaud comme modèle : Cet apprentissage personnel, ce travail sur soi comme outil d'intervention dans la médiation, le sujet B nous dévoile qu'elle l'a développé au moyen des écrits de St-Arnaud. Ainsi, tant dans un des deux journaux de bord qu'elle a complétés que dans ses interventions pendant les deux entretiens, elle utilisera St-Arnaud pour encadrer ses propos. Elle nous avoue avoir beaucoup travaillé à intervenir dans ses médiations en réfléchissant au modèle des feux de circulation proposé par Yves St-Arnaud :

trois fois feux rouges, je recule parce que là ça marche pas. Et de voir, est-ce ma visée ou mes besoins personnels qui viennent de rentrer en ligne de compte ou le moyen que j'ai utilisé qui n'est pas le meilleur. J'ai beaucoup travaillé là-dessus et en même temps, les cinq règles aussi.

Ces cinq règles étant celles : du partenariat, de la concertation, de l'alternance, de la non-ingérence et celle de la responsabilisation. Elle nous mentionne que la règle du partenariat qui permettra de « trouver cet élément commun qui va les mettre ensemble, qui va faire en sorte qu'ils vont y croire, ne serait-ce qu'un peu, entre moi et eux et qui nous permet à ce moment-là de travailler ensemble » lui semble primordiale pour toute intervention.

Les autres modèles pour faciliter l'intervention : Dans la présentation de sa façon de procéder à des ajustements en processus de médiation, le sujet B fait également référence à trois autres types de modèles qu'elle utilise dans son travail :

l'autre aspect, je pourrais dire, c'est peut-être Moore (Christopher Moore, *The Mediation Process*, 2003) qui me l'a apporté, c'est l'aspect des trois éléments de la médiation ou de la négociation, c'est à dire le processus, la relation et le contenu. On travaille toujours sur les 3. Et si y'en a un qui marche pas bien, peut-être que je vais m'appuyer sur un autre élément, sur celui du contenu par exemple ou au contraire du processus ou de la relation pour réussir à avancer. Et de dire que dans le fond, moi il faut que je sois consciente que moi j'ai toujours ces éléments-là. C'est moi qui est dans une relation professionnelle, c'est pas eux. Eux ce sont mes clients.

Au cours du premier entretien elle nous dessine une pyramide qu'elle utilise pour établir ses diagnostics en entreprise; pyramide qui distingue 3 niveaux de pouvoir ou d'influence dans les organisations et où elle nous mentionne intervenir au niveau du milieu de la pyramide, là où se trouve la gestion intermédiaire et les représentants syndicaux en entreprise. Le dernier des outils de référence dont elle fait mention dans nos entretiens réfère aux écrits de Fischer et Ury sur la négociation raisonnée : « les approches de Fisher et Ury, qui est de dire va chercher les intérêts, le pourquoi, c'est toujours très aidant pour le conciliateur. Souvent l'approche qu'il va prendre c'est d'essayer de comprendre encore une fois en utilisant les pourquoi. »

4.2.3 Sujet C - Une histoire d'espoir

Le sujet C est de sexe masculin et a plus de 65 ans. Il travaille dans un bureau régional de médiation d'un organisme public à juridiction fédérale et était auparavant représentant syndical. À ce titre, il a participé à plusieurs négociations et a appris très tôt à travailler dans l'esprit de la négociation basée sur les intérêts. Son expérience de travail à titre de médiateur se situe entre 15 et 20 ans. Pour lui, ce travail consiste en l'établissement d'une relation de confiance en vue d'accompagner les parties vers une résolution et de garder le cap vers cet espoir parce que «là où se trouve le défi pour

nous c'est quand tout le monde a lancé la serviette. » Ainsi, dans ses interventions, il semble se concentrer sur le positif :

tu finis par écouter, à continuer à poser des questions, et quand le syndicat me répond « ça, ça se passera pas, pis ça se passera pas. » Il venait d'ouvrir les portes en disant ça parce que en me disant ce qui se passerait pas, le restant peut se passer.... Des p'tites choses de même, il faut que tu les saisisse.

Quand il nous parle de son travail, le sujet C réfère à trois différents éléments : le cheminement des parties, le partage d'information et sa pratique personnelle. Fait à noter, une partie de l'enregistrement du deuxième entretien avec ce sujet a malheureusement été perdue et nos efforts pour le récupérer se sont avérés infructueux. Nous avons tout de même eu la présence d'esprit de commencer notre résumé dès la fin de l'entretien et croyons avoir pallié à cet incident; par contre, nous ne pourrions procéder à des extraits de cette partie du discours du sujet.

Le cheminement des parties : Les exemples d'ajustement que ce sujet nous partage comporte tous un élément d'éducation des parties pour réussir à les faire cheminer. Dans un exemple d'accompagnement qu'il a guidé pour la négociation d'une première convention collective, il nous explique qu'il a rencontré plusieurs obstacles dans les communications entre les intervenants, l'une des parties étant agressive, l'autre néophyte. Pour rétablir le rapport de forces entre les parties et les stimuler à continuer à cheminer, il leur donnait des devoirs à la fin des rencontres. Lors de nouvelles ruptures dans les communications, il aidait à la reprise des discussions en expliquant à la partie néophyte le comportement de la partie agressive et ce à quoi ils pouvaient s'attendre dans la suite des choses. Selon ses dires, « chaque négo a ses défis » et peu importe ce qui se passe dans une négociation donnée, il faut selon lui travailler à identifier ce qui a du sens « que ça soit bien, que ça soit mal, pourquoi que l'autre réagit de même; tu peux être en total désaccord, mais (il faut comprendre) pourquoi

qui réagit de même » à une proposition ou à une manière de fonctionner. Cette recherche du sens s'incarne pour lui dans l'affirmation « quand ça fait pas de sens, cherchez ailleurs, y manque un bout » et qu'il utilise dans toutes les sphères de sa vie. D'ailleurs, cette phrase démontre l'importance qu'il accorde à l'ouverture d'esprit en médiation et résume bien sa vision à l'effet que le travail du médiateur est d'éduquer, d'accompagner les parties à travailler ensemble pour les faire cheminer vers une résolution qui leur appartient.

Les stratégies de communication : Les exemples qu'il fournit pour illustrer la façon qu'il s'y prend pour ajuster les interactions en processus de médiation dénotent l'utilisation du questionnement, du recadrage et de la reformulation. Voici un exemple qu'il nous donne à ce propos :

je pense notamment à un dossier maritime où les parties avaient un problème bien particulier, mais les deux parties cherchaient une solution. Je les avais rencontré séparément; après 1h-1h30 de discussion à identifier leur problème, je suis allé au tableau et je leur ai dit : "si je comprends bien, voici ce qui se passe" et, en même temps, ils ont dit « c'est ça la solution! ». En verbalisant où je voyais le problème et en établissant le cadre, eux ont vu la solution immédiate. Cinq heures après, tout était fini. En reformulant, en expliquant ce qui était le problème selon moi, je leur ai permis d'identifier l'encadrement nécessaire à la solution de leur problème.

Pour lui, il est important de poser les bonnes questions pour que les communications soient franches entre les parties : « je le sais quand y'en a un qui est en train de me bullshiter et là ça me permet de poser les bonnes questions, ils commencent à faire attention à leur réponse. »

À propos de la réflexion : À travers son discours, le sujet C dénote une humilité et une attitude de constant désir d'apprentissage : « j'ai l'impression, aujourd'hui après

15 ans, que j'ai encore tout à apprendre là-dedans. C'est de même que je me sens vis à vis de ces choses-là, j'apprends tellement de tous les autres aussi. On apprend l'un et l'autre dans ce travail-là. » Lorsque nous l'interrogeons sur ce que le journal de bord lui a apporté, il nous confie « ça m'a ramené à la réflexion que j'ai toujours pensé que le monde me voit toujours ben meilleur que je suis. C'est drôle hein? C'est vrai que lorsqu'on entre dans un dossier, on finit par oublier qu'on est médiateur et que pour certaines personnes, c'est un statut spécial ». Il nous parle également du besoin d'aller valider auprès d'autres médiateurs comment eux voient les choses et qu'il y a du bon à se remettre en question. À cet égard, il reconnaît un bénéfice à pouvoir compter sur une équipe pour pouvoir partager les défis rencontrés dans la pratique, soumettre des situations aux autres en toute confidentialité et échanger sur les pratiques des uns et des autres :

c'est bon pour moi et c'est la même chose pour les personnes avec qui je travaille. Est-ce qu'on a fait les meilleures choses, est-ce qu'on les a faits pour les bonnes raisons? Y'avais-tu d'autres options, y'a toujours d'autres options parce qu'on est tous différents, on a tous des approches différentes. Ensemble ça fait une très grande force.

Donc, le sujet C considère que le journal de bord permet une réflexion sur le métier et les interventions dans le but de les améliorer. Le fait de pouvoir réfléchir en groupe constitue pour lui un atout de plus dans la pratique du médiateur.

4.2.4 Sujet D - Une histoire juridique

Le sujet D est un homme de moins de 35 ans qui compte moins de cinq ans d'expérience à titre de médiateur. Au fil du premier entretien, il nous fait la remarque que sa pratique est toute nouvelle, qu'il se considère en apprentissage et reconnaît qu'il a appris à se faire confiance, à se fier à son instinct qu'il réprimait totalement au

début. Dans son discours, il présente des réflexions liées à la mécanique d'intervention pour traiter avec les émotions des individus et pour anticiper les ajustements/comportements qui lui seront nécessaires d'opérer selon l'interlocuteur avec qui il traite. Il nous parle de l'importance qu'il accorde à cette évaluation pour identifier les personnalités en interaction et voir où réside le pouvoir décisionnel. Alors que le premier entretien portait sur les thèmes de la confiance, de la gestion des attentes des parties et du sentiment d'injustice, qui sont selon lui omniprésents en processus de médiation, le sujet D approfondit ses réflexions dans le deuxième entretien. Il nous présente alors des opinions sur la pré-médiation dans la gestion du processus et sur l'utilité de la construction d'hypothèse pour faciliter l'intervention, les communications entre les parties et comprendre davantage les enjeux en présence. Tel qu'il le mentionne à propos des pré-médiations, « ça va me permettre de mieux comprendre au préalable de quoi on va discuter, c'est quoi les intérêts, c'est quoi les enjeux. »

Sa pratique ou comment il parle de ses interventions : Les exemples d'ajustement dans les communications qu'il partage avec nous exposent qu'il est à bâtir son style d'intervention. Il relate des expériences qui ont connu du succès et d'autres plus mitigés. Au final, il admettra se fier à son instinct pour procéder à ces ajustements :

mes expériences précédentes font que je me fie quand même pas mal à mon instinct sur certains éléments. Par exemple, j'ai eu une médiation, une de mes premières médiations, qui a été plutôt difficile et qui s'est mal terminée aussi. Pour moi, c'était hors de question de faire une plénière dans cette médiation-là entre les parties à cause du niveau d'animosité entre les parties. Je me fie beaucoup à mon instinct pour moduler mon approche en fonction du contexte, du climat, des parties, de la question qui est en jeu.

Dans le milieu où il travaille, le sujet D nous dit être appelé à jouer deux rôles, celui de médiateur et celui d'enquêteur ce qui l'amène à soulever les faits des dossiers reçus

en identifiant les enjeux notables pour le tribunal. Il nous confie que cette analyse de type juridique constitue un défi puisque le fait d'effectuer des recherches sur la validité juridique d'un dossier peut affecter l'approche neutre et impartiale requise par la suite en médiation. Il nous avoue toutefois trouver utile ce double rôle puisque de cet exercice, l'enquêteur/médiateur

comprend la nature des échanges, ça nous force à comprendre les interactions et nous permet de comprendre plus rapidement c'est quoi les intérêts et de situer aussi un peu plus facilement la propre perception de chacune des parties de sa position dans la joute de la négociation.

Au terme de notre deuxième entretien, le sujet réalisera une métacommunication sur ce double-rôle :

je perçois que j'ai une responsabilité de communiquer l'état des connaissances autour du conflit juridique qui est devant moi et non pas juste une question de conflit d'intérêt parce que ce n'est pas purement une notion de conflits d'intérêt, il y a une notion juridique. C'est étrange, quand je dis ça, je réalise que je ne suis pas avocat pour faire ce travail-là. J'ai une base en droit par exemple, mais je ne suis pas avocat.

Ainsi, il semble que l'aspect juridique lié à sa tâche, sans prendre toute la place dans ses interventions, s'inscrit dans sa façon d'aborder le contexte général d'une situation dans laquelle il est appelé à intervenir.

Les stratégies qu'il utilise : Tout au cours de nos entretiens, le sujet D fait part des stratégies qu'il utilise pour permettre aux parties de cheminer pendant le processus de médiation. Dans son approche, il privilégie le recadrage, « parfois il faut mettre des limites ou recadrer une partie pour différentes raisons » et il utilise également l'analyse et l'empathie :

je travaille beaucoup là-dessus en ce moment, j'essaie d'être moins analytique et froid, j'essaie d'être le plus chaleureux possible avec la personne. En sachant que ce que je vais lui dire ne lui plaira pas, je lui dis d'emblée tout en mentionnant que les conversations ne sont pas finies. Faire comprendre à la partie que je suis empathique de sa situation ou de sa perception qu'une proposition pourrait être vu comme négative et que, sans dire qu'elle a raison, je comprends qu'elle va la refuser.

Il fait également appel au reflet : « C'est un élément de communication que j'utilise, démontré que je comprends la situation dans laquelle il se trouve. » Bref, dans son approche, le sujet D nous confie essayer « d'identifier les blocages psychologiques, mécanismes de défense qui empêche la personne de s'entendre avec l'autre partie » et ajuste ses communications selon la personne avec qui il traite dans son travail : « homme, femme, l'âge, syndicat/employeur, plaignant individuel, plaignant représenté avec avocat. Il faut que tu t'ajustes constamment. » Il admet toutefois qu'une anticipation sur la manière d'être ou de penser peut parfois s'avérer fausse comme cela lui est arrivé avec un avocat plus âgé dont il s'attendait à plus de rigidité dans la recherche d'options et avec une jeune femme de qui il anticipait plus de créativité.

La place de la réflexion dans sa pratique : Le sujet D nous indique beaucoup penser à ses médiations après les avoir complétées. Il travaille en amont à les décortiquer dans le but d'établir des typologies : « quand j'ai un nouveau dossier, je me pose la question dans quelle case je la range, grosse médiation, médiation plus encadrée... » et nous dit que cela lui permet en aval d'identifier des outils structurants pour faciliter ses interventions futures. À propos des réflexions qu'il fait suivant ses médiations, le sujet D exprime que le journal de bord est un exercice fort utile pour réfléchir à son travail et évoque qu'il permet le développement de la pratique du médiateur :

en l'écrivant, ça nous force à structurer un peu plus notre pensée sinon, on fait juste y penser en prenant le bus et c'est plus éphémère (et cela) a l'effet de pousser notre réflexion. Ça nous force à arrêter. Se dire je vais remplir un journal de bord, ça donne un peu plus de distance, ça structure ta pensée et ça te force à (aller) plus loin que le premier constat qui est évident et visible « ah j'aurais dont dû faire ça tsé c'est assez évident » ben o.k., j'aurais dont dû faire ça, ben pourquoi je l'ai pas fait. C'est plus ça qu'on développe.

Même s'il ne peut nous dire si le journal de bord a influencé sa pratique compte tenu du court laps de temps pendant lequel il a été utilisé, il mentionne « je trouve que c'est une belle pratique que je vais essayer de garder parce que justement on perçoit différemment les évènements. »

4.2.5 Sujet E - Une histoire de complexité

Le sujet E a participé qu'à une seule entrevue, en compagnie du sujet B lors du deuxième entretien de cette dernière. Nous rendons tout de même compte de sa contribution compte tenu de sa grande expérience de travail à titre de médiateur (entre 15 et 20 ans) et du désir qu'il a manifesté à partager ses réflexions à partir des deux journaux de bord qu'il a complété en préparation à notre rencontre. Il a entre 55 et 65 ans et travaille maintenant comme consultant après avoir travaillé comme négociateur dans le milieu syndical et comme médiateur dans un organisme public de juridiction fédérale. Il se qualifie de médiateur qui parle peu et souligne que ce travail est un travail solitaire. La première expérience qu'il nous partage fait référence à un évènement où il a pris conscience qu'il était observé par les parties. Le deuxième relate une situation d'interaction difficile avec des parties où il a opéré un changement de cadre dans leurs discussions pour permettre le cheminement vers la résolution. Nous relaterons ces deux évènements ainsi qu'un troisième plus pointu sur le changement de cadre et terminerons sa présentation en référant à un échange entre les

deux sujets à propos de la complexité liée à la gestion de l'interaction en processus de médiation.

Observateur observé : Le sujet E nous informe que dans une des dernières médiations où il est intervenu alors qu'il était à l'emploi de l'organisation à juridiction fédérale, il connaissait les intervenants du côté de l'employeur parce qu'il avait déjà fait des médiations avec eux; il connaissait moins les représentants syndicaux parce que ces derniers changeaient régulièrement. Il nous présente la situation sur laquelle il a choisi de réfléchir pour son journal de bord en mentionnant qu'il commence toujours ses processus avec un cahier de notes où il transcrit le déroulement et le contenu des échanges et qu'au fil des discussions qui peuvent s'échelonner sur plusieurs jours, il finit par avoir toute l'information en tête et termine le processus avec un plus petit calepin en main. Le matin de l'évènement qu'il nous relate, la partie patronale lui fait remarquer « on doit être rendu dans le stretch final parce que t'é rendu juste avec ton petit pad. » À ce moment-là, le sujet a réalisé qu'il leur donnait une indication qui leur permettait de savoir où ils étaient rendus sans que ça soit intentionnel de sa part. Le fait d'être observé, scruté de façon aussi détaillée a été une révélation pour le sujet. Et donc, il nous partage cette situation comme un apprentissage sur sa pratique

il faut réaliser que tout est analysé par les intervenants. Les gestes peuvent créer des effets sur les intervenants peu importe qu'ils soient mineurs, qu'ils soient majeurs peu importe ce qui est recherché, ce qui n'est pas recherché. Donc, tous les comportements, tous les dires, la façon que tu vas intervenir va être analysé de la part des intervenants et temps en temps, t'é pas toujours conscient de ces dimensions-là comment ça peut être interprété... ça veut dire que tout est sur la table quand tu te présentes et toi t'é tout seul comme médiateur, souvent. Donc t'é à la merci de tout ça. Et eux autres ils l'interprètent à 10, à 5 et toi t'é tout seul à faire des interprétations.

Sortir du cadre : En questionnant le sujet E sur des expériences de médiation où il a vécu des points tournants dans un processus de médiation, il nous présente une

situation où il a opéré un changement de cadre en allant au-dessus des personnes qui étaient à la table pour solutionner le problème. Il souligne que dans ces situations, le médiateur peut avoir une grande influence compte tenu du moment qu'il choisit pour faire une intervention de ce genre. Il nous dit « tu peux pas faire ça n'importe comment, n'importe quand. Tu le fais une fois, deux fois; ... je l'ai pas fait souvent dans ma vie passer au-dessus de ceux qui sont autour de toi à la table. » Lorsque nous le questionnons sur la raison pour laquelle un médiateur devrait prendre un tel risque, il répond « toujours régler le dossier, solutionner le dossier, rien d'autre. Y'a pas d'intérêt personnel là-dedans. » D'une certaine façon, le sujet nous dit utiliser ce genre d'intervention exceptionnelle parce que « moi je crois pas à l'arrêt de négociation ... il faut toujours que les gens soient en mouvement ... (pour) leur démontrer qu'il y a toujours quelque chose à faire pour cheminer dans le dossier. » Un autre exemple de changement de cadre qu'il nous présente réfère à une négociation où les deux parties restaient sur leurs positions pour des questions de principe quant à l'élimination ou non d'une catégorie d'emplois. Il nous dit avoir réussi à les faire travailler en dehors de la boîte en les éloignant tous les deux de leurs principes absolus liés à la sous-traitance et en les amenant à discuter plutôt de paie de séparation. À cet égard, il mentionne

un principe, il faut que tu vois son application réelle pour voir si ça a un effet. Une fois que l'employeur était débarqué du principe absolu, il fallait que le syndicat débarque du principe absolu et voit l'effet concret et (après) un conflit d'un an... c'était évident qu'il fallait savoir si y'en avait qui étaient écœurés de la situation et qui voulaient pas retourner jamais chez l'employeur.

En réussissant à faire dire à l'employeur qu'il était prêt à considérer une enveloppe monétaire de règlement, il a ensuite travaillé avec le syndicat pour le convaincre d'aller consulter ses membres sur leur désir de considérer une paie de séparation. Pour ce faire, il les a amenés à avoir des discussions hypothétiques sur ce à quoi ressemblerait un règlement de la sorte.

On leur a fait faire une démarche, théoriquement qui arrive dans une phase de règlement, avant même qu'ils arrivent dans une phase de règlement. Donc, le syndicat a négocié le package, l'employeur a accepté de mettre sa limite sur le package, ... pis par pur hasard, on défonçait le chiffre qui était exigé par l'employeur. Évidemment, ils n'avaient plus de raison de ne pas régler.

Le sujet avoue qu'il s'était préparé à l'hypothèse que le syndicat ne veuille pas dévoiler le résultat de leur consultation auprès de leurs membres. Lorsque nous l'avons questionné à savoir ce qui l'a porté à croire que cette stratégie-là valait tout de même la peine d'être travaillée, il mentionne que grâce à l'information obtenue de l'employeur qu'il cherchait à sous-traiter qu'une partie de son effectif (entre 10 et 20%), il était en mesure de voir une application réelle de cette demande. À partir de là, il sentait qu'il pouvait travailler avec le syndicat pour le faire débarquer de son principe absolu en l'aiguillant vers la paie de séparation, estimant que les chances étaient élevées que des travailleurs veulent s'en aller de toute façon après une année de conflit;

une fois que j'ai trouvé ce filon-là dans ma tête, ça pas été facile à faire accepter par le syndicat, mais y'ont fini par comprendre que c'était peut-être une hypothèse ... c'était l'effet réel qui était important de reconnaître, une fois que l'autre c'était commis. ... Ça c'est un de mes beaux exemples, c'était vraiment sortir en-dehors de la boîte.

Au terme de l'entretien, le sujet E nous explique qu'il a réussi à commettre l'employeur au bout de plusieurs jours de négociation grâce à l'information recueillie pendant les discussions,

C'est venu à travers les discussions de tous les problèmes qu'il y avait autour de la négociation. Autour des différents types d'emplois parmi cette catégorie d'emploi (les + complexes, les moins complexes)... au fil du temps, ils expliquent ça et on a compris que l'employeur visait plus une catégorie d'employés.

C'est donc au moyen de l'écoute active, du cheminement des parties et de la réflexion du médiateur sur ce qui pouvait être l'effet réel d'une proposition que cette avenue de résolution s'est dessinée dans sa tête, selon son expression.

À propos de la complexité : À défaut d'avoir eu l'opportunité de rencontrer le sujet E deux fois, nous avons bénéficié d'une interaction entre lui et le sujet B. Cet échange a mené à une discussion sur la complexité des dossiers qu'il nous a présentés et qui a mené à une réflexion supplémentaire du sujet B quant à la particularité de l'interaction professionnelle en contexte de médiation. À cet égard, elle souligne,

y'a pas juste le médiateur qui a un impact dans le dossier ... Ce que je veux dire, par là, c'est que c'est plus complexe que dans une intervention où t'é juste un intervenant envers un client unique dans une relation d'aidant ... Et ça, je suis pas sûr que ça été beaucoup verbalisé parce que St-Arnaud t'amène dans une réflexion qui est intéressante, mais après tu dis oui, mais attention-là, c'est que nous autres on est dans un triangle aussi, encore une fois. Dans cette relation-là chacun influence sur l'intervention par des choses qui peuvent se passer complètement à l'extérieur de la relation de l'intervention.

Ainsi, selon les sujets B et E, notre désir de nous pencher sur les interactions du médiateur doit aussi prendre en compte le fait que cela s'opère dans un processus systémique impliquant plusieurs personnes et non pas seulement un acteur et un interlocuteur comme le présente St-Arnaud.

4.3 Analyse transversale des données

Maintenant que nous avons présenté nos sujets, nous procéderons à une analyse transversale de leurs récits en mettant en relation les données recueillies par les six mouvements d'analyse exposés au point 4.1 plus haut. Cette analyse ultime de

l'information recueillie nous a permis d'identifier des thèmes récurrents liés aux trois niveaux de gestion identifiés dans notre cadre conceptuel : 1) la gestion du processus, 2) la gestion de l'interaction et 3) la gestion de soi. Pour chacune de ces catégories, nous présenterons les éléments répétitifs entre les sujets sous forme de sous-catégorie.

4.3.1 La gestion du processus

La gestion du processus regroupe l'utilisation de modèles théoriques comme outils d'intervention de médiation et la capacité à pouvoir composer avec les participants au processus. Nous détaillerons chacune de ces composantes dans les prochains points.

4.3.1.1 Les modèles théoriques

Lorsque les sujets nous parlaient de modèles théoriques, ils le faisaient de manière à nous expliquer le fondement de leurs interventions. Le sujet B est celle qui nous a le plus partagé des réflexions sur ses modèles théoriques d'intervention. Elle a mentionné le test personnel d'efficacité et la règle de partenariat de St-Arnaud, le triangle de Moore et les réflexions de Fisher et Ury sur la négociation raisonnée, comme nous l'avons présenté plus haut. Le sujet D nous a pour sa part mentionné être accroché à l'identification des mécanismes de défense dans chacun de ses processus. Pour le sujet A, sans parler spécifiquement de modèles théoriques, nous retenons sa constatation sur l'importance du partage d'information comme fondement à son intervention. Quant aux sujets C et E, tous deux ont fait référence à l'idée que le cheminement des parties était clé dans leur gestion du processus.

4.3.1.2 Les particularités des parties

4.3.1.2.1 De certains comportements

Au travers de leurs récits, les sujets ont parlé de particularités liées aux individus avec lesquels ils sont appelés à travailler dans le cadre de leurs médiations, à commencer par certains comportements qui les obligeaient à adapter le processus de médiation habituel. Ainsi, dans la préparation d'un dossier lorsque le sujet B a voulu s'entretenir des enjeux avec l'une des parties, le représentant a refusé d'en discuter et elle a dû se tourner vers l'autre partie pour aller chercher l'information dont elle avait besoin pour faire son travail : « il voulait absolument rien savoir, il voulait pas coopérer. Alors j'ai dit bon ben je vais aller voir le syndicat ... et finalement, le dossier on l'a réglé en une moitié de journée. » Dans cette même optique, face à un individu qui gardait « ses cartes fermées » et ne permettait pas au médiateur de pénétrer à l'intérieur de son caucus pour l'aider à faire cheminer son comité, le sujet C a décidé de travailler avec l'autre partie avec qui il a pu établir un lien de confiance et qui amène le sujet C à déclarer « en médiation/conciliation, on travaille avec qu'est-ce qu'on a. »

4.3.1.2.2 La confiance des parties

À propos de la confiance, tous les sujets sauf E ont mentionné son importance en médiation. Par exemple le sujet B mentionne à ce propos : « quand ils se rendent compte que tu sais vraiment où tu t'en vas et que tu les diriges comme il faut dans un processus, là la confiance un moment donnée embarque et ça, je peux dire que je le constate à chaque fois.» Quant au sujet C il mentionne l'effet de la confiance à d'autres niveaux : « il faut pas juste qu'ils aient confiance sur la confidentialité, mais aussi que tu les aide à se rapprocher d'une entente. Il faut que ça reste parmi eux-

autres. » Donc la confiance envers le processus, envers le médiateur qui les rapproche d'une entente et entre eux aussi.

4.3.1.2.3 Les personnages

En plus des comportements avec lesquels composés et de la confiance à établir avec ces parties ou à instiller dans le processus, certains sujets ont mentionné le fait que ces individus prennent le visage de personnages en médiation. Ainsi, le sujet D a mentionné que lors d'ajustements dans le feu de l'action, « il faut évaluer le personnage que tu as des deux côtés ». Quant au sujet A, ce dernier nous confiait que,

l'expérience fait qu'on comprend les dynamiques de comité, on comprend les dynamiques de groupe, on fait exprès pour poser les questions pour que le « bully » comprenne qu'il est en train de « bullyer »,... on travaille souvent avec des personnages qui se veulent émotifs ou pas émotifs... l'émotivité est-elle vraie, actée, 75-80% du temps, c'est acté. Il le fait pour la galerie, son audience.

D'ailleurs, tous ont reconnu que les individus qui se trouvent en médiation éprouvent diverses émotions et qu'elles jouent un rôle important dans les ajustements à apporter pendant l'interaction.

4.3.1.2.4 De l'émotion en médiation

Pour le sujet D, l'émotion des parties origine du sentiment d'injustice qu'elles éprouvent en médiation et cet extrait illustre bien la manifestation de ce sentiment :

je pense que le vrai choc réel, c'est quand tu vois dans les yeux d'une personne qu'à la première proposition elle est vraiment loin de ce qu'elle pensait obtenir. Tu l'entendrais presque un peu, la petite feuille qui tombe dans le fond de son cœur ou que ça crie quasiment à l'intérieur de lui.

Pour le sujet C, ces émotions ne concernent pas que les parties, mais également le médiateur comme il le mentionne ici :

et là, j'ai saisi quelque chose. J'ai compris à ce moment-là que les négociateurs, en avant de moi, qui ont beaucoup d'expérience et qui sont futés, s'ils voient cette faille-là (chez-moi), ils vont me faire sauter ma coche au bon moment et je viens de perdre le contrôle.

Le sujet B a également relaté un épisode de sa vie de médiatrice qui lui a fait réaliser l'importance du détachement dans son rôle :

je suis venue les yeux plein d'eau, et puis c'est comme si je me disais, mon dieu, pauvre elle. Là je rentrais dedans, c'était pu de la compassion, c'était de la sympathie peut-être? Et j'embarquais dans le malheur avec elle et la woops, ça m'a réveillée. Je me suis dit oops, qu'est-ce tu fais-là, comment tu peux l'aider si t'embarques dans ça, donc je suis revenue dans mon rôle.

Ce rôle auquel fait référence le sujet B s'articule dans l'interaction que nous allons maintenant aborder.

4.3.2 La gestion de l'interaction

En plus des stratégies de communication, les sujets ont mentionnés d'autres moyens pour les aider dans la gestion de l'interaction en médiation : la préparation, le

cheminement des parties et l'intervention qu'ils appellent de deuxième et troisième niveaux. Nous traiterons de ces points séparément.

4.3.2.1 L'utilisation de stratégies de communication

Lors des entretiens, tous les sujets ont évoqué l'utilisation de différentes stratégies pour ajuster les communications en processus de médiation, notamment, le questionnement. D'autres, comme le sujet B nous a parlé du recadrage pour présenter la réalité d'une partie à l'autre dans un format non-blâmant. Le sujet C a quant à lui donner un exemple où la reformulation a exposé aux parties une image différente de leur compréhension, ce qui leur a permis de voir le tout sous un nouveau jour et le sujet D nous a dit utilisé le reflet pour que les parties sentent son empathie. Des extraits appuyant ces points ont été présentés plus haut dans la présentation des sujets et donc nous ne les reproduisons pas ici. Deux sujets ont spécifiquement parlé de l'écoute dans la gestion de la médiation. Le sujet A nous a mentionné qu'en interaction, il porte attention aux mots, à tout ce qui est échangé et nous a précisé que dans cet état, il est à la recherche de signaux particuliers : « j'essaie de voir où le deal peut aller en fonction des signaux que moi j'ai perçu et que les gens ont ou pas voulu voir, ou qu'y ont vu et qu'y ont pas compris. » Chez le sujet B, l'écoute s'exerce de façon active pour bâtir la relation avec les clients, trouver la particularité de leur situation et éviter de déformer ce qu'ils partagent. Finalement, une autre stratégie de communication présentée par le sujet A concerne l'utilisation de l'improvisation en processus pour permettre des échanges significatifs. Cela implique, à son avis, une bonne préparation afin de pouvoir faire des liens de façon improvisée pendant le processus.

4.3.2.2 La préparation

Les notions liées à la préparation du médiateur en vue de la médiation ont été évoquées par les sujets A et D. Pour le sujet A, cette préparation consiste à effectuer de la recherche, à comparer des données et à accumuler toute sorte d'information qui pourrait être utile pendant le processus de médiation; « moi, je suis prêt à tout ». Quant au sujet D, il nous parle de l'utilité de la pré-médiation pour préparer la médiation et du côté positif de l'analyse juridique d'un dossier lorsqu'il porte son chapeau d'enquêteur, car cela facilitera ses échanges avec les parties pendant le processus, un peu à la manière du sujet A qui qualifie ces échanges comme de l'improvisation.

4.3.2.3 Le cheminement des parties

En ce qui concerne le cheminement des parties, tous les sujets en ont fait mention, sauf le sujet D. À cet égard, le sujet B a mentionné l'importance de mettre en place une structure de partenariat, de coopération pour que les parties sentent une possible résolution de leurs différends. Le sujet E a quant à lui mentionné l'utilisation de pauses stratégiques et de la transmission de devoirs aux parties pour assurer un mouvement continu dans leur cheminement, ce dernier outil étant également utilisé par les sujets A et C.

4.3.2.4 Les interventions de deuxième et troisième niveaux

À propos des interventions de 2^e et 3^e niveaux¹³ dont nous ont parlé les sujets A, B, C et E, nous reproduisons ici des propos du sujet E qui explique la nature, la raison d'être et l'effet de ce genre d'interventions :

c'est toujours délicat entre autre de nommer des dossiers quand tu fais des interventions dans des dossiers sur le deuxième ou le troisième niveau. Moi je suis monté au-dessus des négociateurs de par et d'autre pour proposer des choses. Pour solutionner le problème, il fallait passé au-dessus du président directeur général, il fallait passer au-dessus du négociateur en chef, au-dessus du directeur de service. ... Quand tu fais ça c'est parce que tu sais que (ça ne se réglera pas à moins de faire ce genre d'intervention.) ... Du côté syndical, quand je suis passé vraiment au-dessus d'un haut placé,... il m'a dit « t'as bien fait, après coup, parce que j'avais trop le nez collé sur l'arbre, je voyais plus la forêt. Au lieu de ce vers quoi je fonçais. » Ça été pour lui une cloche,... et ça finit par se régler.

Le dernier niveau de gestion retourne le médiateur à lui-même. Nous le présentons en fonction de ce que nous avons entendu des sujets par rapport à cet élément.

4.3.3 La gestion de soi

Nous avons rassemblé ici les aspects reliés aux réflexions personnelles des sujets lorsque leurs propos portaient sur la profession ou sur leur façon d'intervenir. Nous rendrons compte de ces réflexions par l'entremise de trois différents éléments : l'habillement, la réflexion et l'agir professionnel.

¹³ Ce que nous comprenons des interventions de 2^e et 3^e niveaux, c'est qu'il s'agit pour un médiateur de contacter une personne extérieure au processus, mais intéressée à son résultat, pour l'inviter à utiliser son pouvoir pour intervenir dans le processus de médiation afin de débloquer les négociations.

4.3.3.1 L'habillement

Dans les entretiens, trois sujets ont mentionné l'importance de l'habillement dans la façon d'être du médiateur. Le sujet A a indiqué que la façon dont il s'habille fait partie de son personnage tandis que le sujet B a dit porter une attention particulière à « la façon d'approcher les choses, de dire les choses, par le comportement, la façon de se tenir, de s'habiller » en vue de favoriser la confiance des gens. Pour le sujet E, l'habillement fait partie des éléments du médiateur qui donne de l'information aux participants du processus de médiation. Ainsi, pour ces sujets, l'habillement chez le médiateur devient un instrument de communication sur son humeur et son statut ou encore, sur le message qu'il veut passer à cet effet.

4.3.3.2 La réflexion

Tous les sujets ont participé à l'exercice du journal de bord qui leur demandait une réflexion sur leurs interventions. Ils nous ont partagé différentes pensées au sujet de l'outil. Tous ont trouvé l'exercice utile pour le recul qu'il procure par rapport aux événements. Le fait de réfléchir à la fois aux aspects réussis et aux aspects à travailler a semblé plaire. Le sujet A nous informe en avoir discuté avec une collègue de travail qui était particulièrement fière de pouvoir parler positivement de son expérience; il dit à ce propos : « je trouve que l'aspect réussi nous aide à prendre conscience de ça. » Pour le sujet D, l'idée de coucher sur papier, de prendre le temps de penser de façon systématique à un processus permet selon lui d'analyser et de retenir les apprentissages, sinon « c'est plus éphémère ». Nous avons également analysé la réflexion des sujets par rapport à leurs discours. Cette analyse a permis de faire ressortir que plusieurs nous ont dit s'adonner à l'autorégulation tel qu'entendu par St-Arnaud au moyen de l'analogie des feux de circulation. Pour le sujet C cela se met en branle de cette façon :

le geste que je viens de faire est-ce que ça eu la portée que ça aurait dû avoir, ou est-ce que j'ai été trop rapide ou est-ce que je dois-je me recentrer, me re-balancer ou bien est-ce que j'ai fait ça de façon consciente, qu'est-ce qui motive ma pensée de vouloir les amener là, de se remettre en question comme ça.

Pour le sujet B, de façon très spécifique, elle nous a dit « trois fois feux rouges, je recule parce que là ça marche pas. Et de voir, est-ce ma visée ou mes besoins personnels qui viennent de rentrer en ligne de compte et qui empêche, ou les moyens que j'ai utilisés qui n'est pas le meilleur? » Par cette attention aux réactions des parties face à leurs interventions, les sujets cherchent à s'assurer de l'accomplissement de leur travail selon les règles de l'art afin d'aider les parties à trouver une résolution à leurs différends.

4.3.3.3 L'agir professionnel

Dans la mouvance de l'analyse des entretiens, nous avons remarqué que les sujets partageaient avec nous leur vision de ce qui était approprié ou non de faire comme médiateur. Par exemple, le sujet B lorsqu'elle parle de la nécessité pour le médiateur d'agir de façon professionnelle indique que cela réfère à l'utilisation d'outils particuliers dont la connaissance de soi « dans ta médiation, il faut que tu respectes les règles de l'art et il faut que tu te connaisses très bien parce que c'est ton outil de travail. Même les bouts que t'aime pas, ben il faut que tu saches travailler avec. Donc, pour moi, ça c'est fondamental.» Pour le sujet A, cela revient à utiliser le questionnement pour éviter de donner des occasions aux parties de douter de son impartialité et à se préparer pour être en mesure d'improviser pendant le processus de médiation. De l'avis du sujet E, « le médiateur doit contrôler au maximum, le plus possible, son attitude, son comportement, son non-verbal, ses réactions, ses répliques, la façon de poser ses questions, les formes de question parce que tu peux

indirectement donner des éléments d'analyse » et détourner le focus des parties vers le médiateur alors qu'il n'est qu'un outil de plus dans le règlement de leurs différends. Pour le sujet D, agir de façon professionnelle repose sur la transparence et la gestion des attentes dans le respect de chacun : « on ne devrait pas maquiller la réalité, il faut que ça soit clair c'est quoi les attentes de l'autre partie, pour chacune des parties. On est là pour s'assurer que la communication soit claire justement. Mais ce qui est difficile et qu'il faut faire attention dans la clarté (c'est) éviter que quelqu'un perde la face. » Quant au sujet C, pour lui, agir de façon professionnelle c'est guider les parties, à leur rythme, vers une résolution : « même si c'est long, le côté professionnel, le côté qu'il faut que tu les fasses cheminer, doit toujours rester. »

Pour clore ce chapitre, nous présentons au tableau 4.1 une synthèse de tous les éléments essentiels du discours des sujets en lien avec les dimensions retenues dans notre cadre conceptuel, soit l'interaction professionnelle et la pratique réflexive en processus de médiation. En conformité avec les données que nous avons présentées dans cette analyse des données, nous y dévoilons les manifestations de ces dimensions chez chacun des sujets. Pour l'interaction professionnelle, en nous référant au test personnel d'efficacité de St-Arnaud (2003) présenté à la figure 2.2 plus haut, nous identifions ce qui nous est apparu comme : a) l'essence général communicationnel du médiateur, b) sa motivation (intention) première lorsqu'il intervient, c) pourquoi il s'autorégule et d) la visée globale de ses interactions. Pour la pratique réflexive, nous présentons : a) ce qui incite le sujet à agir, comment il nous dit y procéder b) après l'action, c) dans l'action et d) ses réflexions sur le journal de bord (JB). Ces éléments représentent l'expression de leur agir professionnel dans leur pratique quotidienne de la médiation, thème de fond de cette recherche.

Tableau 4.1 - Le déploiement de l'agir professionnel en processus de médiation chez les sujets de cette recherche

Sujet	L'interaction professionnelle en médiation	La pratique réflexive du médiateur
A	<ul style="list-style-type: none"> a) Basé sur l'expérience passée de négociateur b) Motivé par l'improvisation c) S'ajuste pour assurer l'impartialité de son intervention d) Promotion du partage d'information 	<ul style="list-style-type: none"> a) Dans l'écoute, à la recherche de signaux b) Lors de réflexions avec les pairs c) S'ajuste par le questionnement et la recherche de signes d) JB aide le médiateur à prendre conscience de sa pratique à 2 niveaux: celui de l'apprentissage et dans une vision pro-active
B	<ul style="list-style-type: none"> a) Basé sur l'utilisation de modèles théoriques b) Motivée par la responsabilité professionnelle c) S'ajuste par respect pour les parties d) Promotion de l'unicité de chaque intervention 	<ul style="list-style-type: none"> a) La gestion du processus b) Lors de réflexions sur ses interventions c) S'ajuste par l'utilisation du test personnel d'efficacité (TPE) et la règle du partenariat d) JB systématise la réflexion. Il est utile pour organiser le travail de co-médiation et pour une vision future
C	<ul style="list-style-type: none"> a) Basé sur l'accompagnement des parties b) Motivé par l'éducation des parties c) S'ajuste pour faire cheminer les parties d) Promotion de la compréhension commune 	<ul style="list-style-type: none"> a) La gestion de l'interaction b) Lors d'échange avec les pairs c) S'ajuste par le questionnement d) Ce sujet ne nous a pas remis de copie de journal de bord et nous n'avons pas de copie de l'enregistrement de la conversation reliée à cette discussion
D	<ul style="list-style-type: none"> a) Basé sur son instinct b) Motivé par la gestion des mécanismes de défense c) S'ajuste en fonction des particularités des parties d) Promotion de la réalité juridique 	<ul style="list-style-type: none"> a) La gestion du processus b) Lors de réflexions éphémères c) S'ajuste par le questionnement et le reflet d) JB : utile de passer de l'éphémère à l'analyse; permet d'organiser sa pensée
E	<ul style="list-style-type: none"> a) Basé sur la gestion du processus b) Motivé par la résolution du conflit c) S'ajuste pour garder les parties en mouvement d) Promotion de la responsabilité de tout mettre en œuvre pour permettre la résolution 	<ul style="list-style-type: none"> a) Le partage d'information b) Lors de réflexions sur ses interventions c) S'ajuste en gardant les parties en mouvement et en impliquant toute personne susceptible de permettre un règlement d) JB : réalisation du peu de place à l'erreur pour le médiateur compte tenu qu'il est l'objet constant d'analyse par les parties

Nous venons de dresser le portrait des données recueillies sur le terrain en fonction de chacun des sujets interrogés et au moyen d'une analyse approfondie de leurs propos à l'égard des trois niveaux de gestion auxquels ils sont confrontés en processus de médiation: la gestion du processus, la gestion de l'interaction et la gestion de soi. Grâce à la mise en parallèle de leurs propos et à l'analyse transversale que nous venons de présenter, nous comprenons que chacun à leur manière, les sujets travaillent selon ces trois pôles au moyen de l'interaction professionnelle et de la pratique réflexive, ce qui contribue à leur agir professionnel. Nous présentons au chapitre suivant l'interprétation des résultats de notre recherche de façon à enrichir l'analyse et la synthèse des données que nous venons de compléter.

CHAPITRE V

DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre nous formulons des réponses à notre question de recherche et à nos objectifs de recherche en les mettant en relation avec les données recueillies (Mongeau, 2011) animée par l'esprit de Bertaux qui souligne que « les significations d'un texte se situent à la rencontre de deux horizons, celui de l'auteur (ici le sujet interviewé) et celui de l'analyste. » (2014, p. 87). Nous discutons des significations de nos résultats en établissant des liens avec notre problématique et le cadre théorique sur lequel nous nous sommes appuyée pour construire cette recherche. Pour ce faire, nous procédons d'abord à un rappel des éléments clés de notre recherche pour ensuite mettre en relief les nouveaux éléments de notre réflexion recueillis sur le terrain et finalement dégager les apprentissages réalisés à propos de l'agir professionnel du médiateur.

5.1 Rappel des éléments clés

Pour nous aider dans cette interprétation, nous proposons d'abord de retourner à ce que nous connaissions de notre sujet, la médiation, dont nous observons la croissance de popularité depuis quelques années. En raison de notre pratique personnelle de la médiation, nous savions qu'il s'agit d'un processus qui met en interaction des individus en conflit éprouvant des difficultés à communiquer efficacement en raison des émotions qui les animent face aux changements vécus et que ce processus s'inscrit dans une dynamique systémique dirigée par une tierce partie neutre, le médiateur. Suite à notre recension des écrits, nous connaissions également les notions liées à l'interaction professionnelle décrite par Yves St-Arnaud (2003), par exemple le test personnel d'efficacité et le principe d'autorégulation, et celles sur la pratique

réflexive de Schön (1983) et St-Arnaud (2003) qui s'effectue dans l'action et sur l'action. La combinaison de ces connaissances et de nos réflexions liées à notre pratique personnelle de la médiation, nous ont amené à proposer deux modèles explicatifs reliés à l'agir professionnel du médiateur : le modèle des trois niveaux de changement en processus de médiation et celui des compétences essentielles du médiateur pour une professionnalité de la médiation. Avant de poursuivre sur ces modèles explicatifs, rappelons maintenant nos objectifs de recherche.

5.1.1 Objectifs de recherche

Notre recherche visait à mieux comprendre l'agir professionnel du médiateur dans son interaction quotidienne au travail en étudiant sa pratique réflexive en processus de médiation, la pratique réflexive constituant l'inconnue de notre recherche. Cette quête fut donc entreprise à partir de la question principale suivante : comment le médiateur en relations de travail employé d'organisations publiques met-il en place une pratique réflexive pour aborder les interactions en processus de médiation? Comme nous cherchions ultimement à dégager les atouts nécessaires à la pratique professionnelle de la médiation, nous avons également retenu trois questions secondaires pour nous aider à identifier les éléments propres à l'établissement d'un agir professionnel en médiation. Ces sous-questions visaient à obtenir de l'information sur : 1) les stratégies utilisées pour ajuster l'interaction en médiation, 2) les éléments nécessaires à une interaction efficace et 3) l'incidence de la pratique réflexive sur le développement de la pratique de la médiation. Nous comptons obtenir des réponses à ces questions en procédant à des entretiens en profondeur avec des médiateurs en relations de travail œuvrant en organisation publique. Lors de ces entretiens, nous nous sommes efforcée d'interroger les sujets sur leurs ajustements interactionnels en médiation, de façon à avoir accès à leurs réflexions quant à leur agir professionnel. Ces objectifs de recherche sont venus par la suite clarifier notre proposition de recherche.

5.1.2 Proposition de recherche

Basé sur les écrits de St-Arnaud, nous distinguons, dans notre cadre de référence, les compétences disciplinaires requises du médiateur (son savoir-faire) de ses compétences relationnelles (son savoir-être), le tout appuyé par les écrits de spécialistes de la médiation, des relations de travail et de la communication ainsi que par notre pratique personnelle de la médiation. Nous suggérons que grâce à ses connaissances disciplinaires (son savoir-faire) et à la pratique réflexive (élément du savoir-être) articulés pendant l'interaction, le médiateur réussit à demeurer en posture professionnelle lors de ses interventions en processus de médiation, ce qui contribue à son agir professionnel. Cette suggestion fut rassemblée en un modèle qui se trouve à la page 51 de ce mémoire, la figure 2.4. Nous souhaitons, ultimement, que notre recherche apporte un nouvel éclairage à la réflexion actuelle des praticiens sur l'avenir de la profession de médiateur.

5.1.3 Les données recueillies

En conformité avec l'analyse des données que nous avons présentée au chapitre précédent, nous considérons que notre recherche a permis de recueillir de l'information en lien avec ce que nous cherchions à accomplir, mieux comprendre l'agir professionnel du médiateur en processus de médiation. Tout d'abord, elle a permis de discerner que le médiateur s'ajuste pendant l'interaction pour optimiser les échanges entre les parties et qu'il utilise pour ce faire différentes stratégies de communication. Les données recueillies reflètent également l'utilisation de divers modèles théoriques pour faire des diagnostics pendant le processus de médiation, ce qui correspond à l'utilisation de compétences disciplinaires et qui renvoie au savoir-faire du médiateur. Les données ont également fait ressortir que les sujets procèdent à différentes formes de réflexion en vue d'améliorer leurs interventions et qu'ils

reconnaissent l'apport de leur dimension personnelle en médiation, ce qui s'inscrit dans le savoir-être.

5.2 Proposition de recherche nuancée

Grâce à cette information recueillie, nous pouvons maintenant jeter un nouveau regard sur nos réflexions. En étudiant de façon approfondie le discours des sujets, nous avons découvert des propos reflétant qu'ils adoptent la pratique réflexive dans leur agir professionnel. Pour le sujet A, elle se produit généralement après l'action quand il nous indique que l'équipe de conciliateurs où il travaille se rencontre pour échanger, décortiquer, débriefer et parler des dossiers. « Entre nous, l'équipe qu'on a ici, on décortique tout le temps, on débriefer tout le temps, on se parle chacun de nos dossiers.» Chez le sujet B, elle se manifeste dans les moments où elle travaille de façon à éviter de tomber dans le « livre de recette » au moyen « de l'écoute (et de) beaucoup de réflexion. » Pour le sujet C, la pratique réflexive passe par le questionnement et la discussion avec les pairs. À ce sujet il mentionne :

C'est intéressant pour nous autres. Juste le fait d'articuler le dossier à d'autres on vient de comprendre des choses pis de trouver de nouvelles pistes... ça permet de valider voir s'il y a d'autres options de meilleures.

Lors d'un de nos entretiens avec le sujet D, en réponse à une de nos questions à propos d'actions qu'il aurait posées suite à une médiation, il nous répond :

par exemple après une réflexion d'une médiation j'ai réalisé que je devais mieux jauger les parties avant de les rencontrer par des discussions téléphoniques, d'essayer de comprendre. C'est quelque chose que j'ai beaucoup poussé suite à une réflexion d'une médiation pour justement mieux saisir qu'est-ce qui en était quand les gens arrivent, être plus à même de jauger les gens dans la médiation, qui sont présents, prendre plus de temps en médiation aussi en personne.

Cela illustre que la pratique réflexive du sujet D s'effectue principalement après l'action et qu'elle a pour effet d'ajuster ses interventions futures. Finalement, la réflexion chez le sujet E s'articule par la réalisation, la prise de conscience :

Moi, ce que j'ai réalisé pour avoir travaillé avec des travailleurs, des travailleuses, c'est que y'a toujours moyen de te réorganiser. Avec un minimum de solidarité, t'é toujours capable de réajuster ton budget. C'est sûr que t'é obligé de couper, mais j'ai toujours été surpris de la ténacité des gens en situation de conflit.

Ainsi, nous pouvons affirmer que notre recherche a permis de mettre en lumière que les sujets utilisent la pratique réflexive et que leurs réflexions se produisent à la fois dans l'action et sur l'action. Nous devons toutefois admettre que l'information reliée à son incidence sur l'agir professionnel du médiateur demeure partielle. Nous avons pu découvrir de l'information à cet égard par l'exercice du journal de bord, mais le peu de temps entre les deux entretiens et l'absence de question spécifique sur la pratique réflexive pendant les entretiens explique que nous avons recueilli une information que nous qualifions de fragmentaire. En l'occurrence, nous ne pouvons confirmer l'incidence de la pratique réflexive sur l'agir professionnel du médiateur. Cela dit, nous considérons que notre recherche a permis de mettre en lumière le phénomène à l'étude, l'agir professionnel du médiateur en processus de médiation et que les nouvelles informations émanant du terrain rendent pertinent le retour à trois des modèles explicatifs présentés dans le cadre de référence de ce mémoire: le modèle du

système de communication de St-Arnaud, celui des changements en interaction et celui des compétences essentielles du médiateur.

5.2.1 Le modèle du système de communication de St-Arnaud

Nous entreprenons l'interprétation de nos résultats en retournant au système de communication de St-Arnaud présenté plus haut à la figure 2.1 (voir p. 27), pour le mettre en relation avec l'analyse des interactions professionnelles relatées par les sujets et les données de notre recension des écrits reliées aux communications. Nous présentons ici-bas comment les propos des sujets appuient ce modèle en utilisant les canaux de facilitation, de réception, d'entretien et d'information en lien avec l'étude de Brouillet et Bujold (2000) sur *l'analyse des stratégies de communication et de coopération utilisées par le médecin dans douze consultations médicales de routine* et publiée dans la revue *Interactions*. Au sein de chacun de ces canaux, nous identifierons lequel des trois niveaux de gestion (processus, interaction, soi) se trouve utilisé.

Dans le canal de facilitation, le médiateur intervient pour faciliter l'échange d'information par la gestion de l'interaction. Il utilise à ce moment des stratégies pour pallier aux problèmes de communication comme les effets de feedback reliés à l'escalade du conflit (Marc et Picard, 2008). Par exemple, le sujet C nous a mentionné avoir eu à composer avec une partie présentant un comportement agressif qui amenait les négociations dans l'impasse compte tenu que l'autre partie adoptait alors un comportement de retrait :

je me suis aperçu qu'à cause de son approche agressive, souvent, parce que là ils avaient été chercher un avocat entre temps qui a beaucoup aidé et qui était un porte-parole et dès qu'ils sentent qu'il y a une attaque, si on répond à cette attaque-là qu'on reçoit un ultimatum et qu'on répond positivement, ça va être perçu comme une faiblesse alors ils pouvaient pas donner leur assentiment.

Il « repartait alors le bal » comme il disait, en leur donnant des devoirs. D'autres extraits présentant les stratégies de communication utilisées par les sujets comme le questionnement, le recadrage, la reformulation et le reflet ont été présentés plus haut dans la présentation des sujets et donc nous ne les reprendrons pas ici.

Le canal de la réception permet au médiateur de recueillir de l'information sur les individus en interaction; il utilise à ce moment la gestion de soi afin de maximiser sa cueillette. C'est à ce niveau que la pratique réflexive se met en place par l'autorégulation en étudiant l'effet immédiat des ajustements mis en place de façon à ne pas créer d'effet secondaire indésirable (St-Arnaud, 2009). Cet extrait du sujet C confirme l'ajustement nécessaire du médiateur selon les circonstances : « j'ai eu d'autres dossiers avec des hommes et des femmes qui sont raides, qui sont dans leur style et on s'habitue, on s'ajuste, il faut être caméléon ... pour aider les parties à cheminer. » L'un des moyens décrits par les sujets pour utiliser ce canal est l'écoute active. Lorsque le sujet A la met en place, il nous mentionne qu'il porte attention aux mots, à tout ce qui est échangé et précise que dans cet état, il est à la recherche de signaux : « j'essaie de voir où le deal peut aller en fonction des signaux que moi j'ai perçu et que les gens ont ou pas voulu voir, ou qu'y ont vu et qu'y ont pas compris. » Chez le sujet B, l'écoute active correspond plutôt à écouter sans déformer afin de saisir la différence entre chacun des dossiers où elle intervient. Au moyen de ce canal, le médiateur recueille de l'information pour procéder aux ajustements qu'il fera au moyen des canaux d'entretien ou d'information auxquels nous nous attardons maintenant.

Le canal de l'entretien rassemble les moyens pris par les sujets pour gérer le processus d'interaction. Il regroupe les notions liées à la préparation en vue de la médiation que nous avons retrouvé notamment chez les sujets A et D, celles d'improvisation relatées par le sujet A et celle d'encadrement proposée par les devoirs donnés aux parties que tous ont mentionné sauf le sujet D. Le sujet B a mentionné l'importance de mettre en place une structure de partenariat, de coopération pour qu'ils sentent possible la résolution de leurs différends, le sujet E a mentionné utiliser les pauses stratégiques et les devoirs pour assurer un mouvement continu dans le cheminement des parties, outils également utilisés par les sujets A et C.

Finalement, le canal de l'information est utilisé par les sujets A, B, C et E qui nous ont dit utiliser les interventions de deuxième et troisième niveaux même s'il s'agit d'une décision difficile à prendre comme nous l'avons présenté au chapitre précédent au moyen d'un extrait du sujet E. L'extrait suivant de notre première entrevue avec le sujet C démontre le caractère ultime de ce type d'intervention : « je suis allé chercher son boss. J'ai été obligé d'impliquer son patron. Un moment donné quand il y a un conflit, on dit écoute bien ça se règlera pu ...» D'ailleurs, on se souviendra que dans notre cadre de référence, nous avons émis une certaine réticence face à l'utilisation de ce canal par le médiateur puisque St-Arnaud suggère qu'il repose sur la présentation d'avis professionnel. L'esprit dans lequel nous illustrons son utilisation ici ne devrait pas conclure à une entorse quant à l'impartialité du médiateur, mais plutôt à un plaidoyer en faveur de la résolution du différend en ayant en main toute l'information pertinente.

En alternant entre les différents canaux, les sujets ont démontré s'ajuster en utilisant le test personnel d'efficacité et la règle du partenariat comme le sujet B le soulignait en parlant de son utilisation des feux rouges dans l'extrait que nous avons divulgué dans l'analyse transversale des données. En somme, les résultats de cette recherche

confirment l'utilisation de stratégies de communication par les sujets et l'utilité des modèles de St-Arnaud. Ces modèles, nous les avons retenus pour présenter les éléments reliés à notre figure des trois changements dans l'interaction. Nous nous penchons à nouveau sur ce modèle.

5.2.2 Le modèle des trois changements dans l'interaction revisité

Dans le modèle des trois changements dans l'interaction présenté plus haut à la page 42, nous suggérons que les changements suivants étaient requis en médiation en vue de résoudre le conflit opposant les parties: au niveau des communications en utilisant le test personnel d'efficacité, le test d'autorégulation et la règle de partenariat, au niveau de la confiance entre les parties et le médiateur par l'ajustement en interaction et au niveau de la coopération entre les parties en créant un climat de confiance entre elles.

Cette recherche a permis de mettre en évidence l'importance du partage d'information entre les parties pour conclure une résolution des différends basée sur les intérêts. Le sujet A a d'ailleurs réalisé une métacommunication à cet effet lors de notre premier entretien lorsque nous lui faisons remarquer que ce qu'il venait de nous expliquer révélait que le processus de médiation c'est une gestion des communications et lui de renchérir : « et que tous ces exemples-là reviennent à la même chose, c'est le partage d'information, c'est vraiment bizarre. Un coup que cette étape-là est franchie, au moins la moitié de la job est faite. » Ce partage d'information, le sujet B informe les parties rapidement dans le processus de l'importance de le faire :

Le seul outil que j'ai pour travailler avec vous, c'est l'information que vous me donnez. Si vous me donnez rien, j'ai rien dans les mains, je ne peux pas vous aider. Il faut qu'ont réussissent à établir un minimum de confiance ensemble, que vous me donniez de l'information. À partir de ce moment-là, moi je m'engage à respecter la confidentialité, c'est clair. Sinon, je ne peux pas vous aider.

Comme nous le soulignons plus haut le sujet C préconise quant à lui la recherche maximale d'information pour travailler efficacement avec les parties en nous partageant la phrase clé qui caractérise sa pratique : « si ça fait pas de sens, cherchez ailleurs. » À la lumière de ces réflexions et de celles du sujet D sur le fait de ne pas être trop caméléon pour pouvoir demeurer proactif dans l'échange d'information pendant le processus ainsi que celle du sujet E quant à la pertinence de partager l'information avec les 2^e et 3^e niveau pour permettre un changement, nous proposons de réviser le modèle de l'interaction en processus de médiation. Puisque le médiateur requiert de l'information de la part des parties pour pouvoir gérer leurs interactions, il y a lieu de réviser les flèches reliant les parties et le médiateur. Nous en profitons également pour réviser les couleurs du modèle afin de refléter ce que les données ont permis de constater. En effet, comme la recherche a plutôt effleuré la confiance et pas du tout la coopération, nous concluons qu'elle ne nous permet pas de mettre de l'avant des conclusions quant à ces changements en processus de médiation. En l'occurrence, voici le modèle des interactions en processus de médiation révisé :

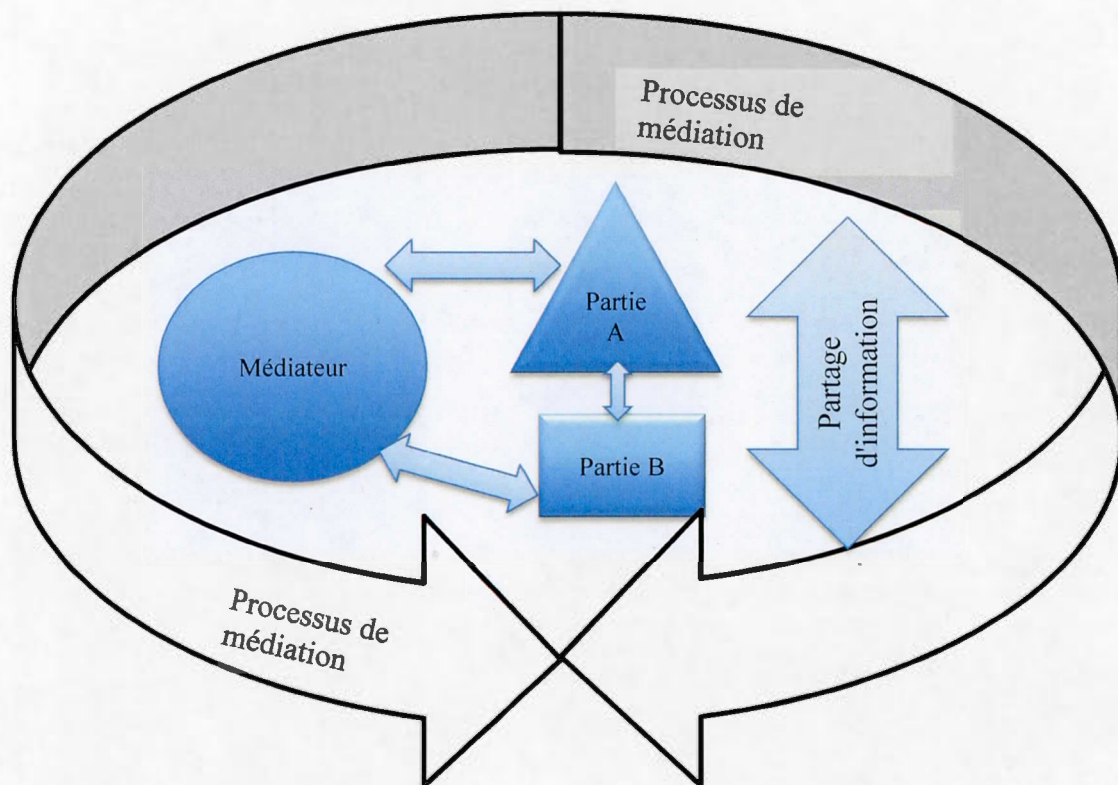


Figure 5.1 - Le partage d'information en processus de médiation en vue de mettre en place les changements nécessaires à la résolution du différend.

Sans vouloir reléguer aux oubliettes le modèle que nous avons proposé au chapitre 2 sur les trois changements en processus de médiation, nous concluons que cette recherche a permis d'établir que l'objectif premier du médiateur réside dans le partage de l'information plutôt que dans la mise en place des trois changements. En réalité, puisque le médiateur ne contrôle pas les changements que les parties voudront mettre en place, il ne peut que créer les conditions pour que ces changements se produisent. Donc, selon les données recueillies, le partage d'information devient l'objectif premier du médiateur en processus de médiation en vue de permettre aux parties de mettre en place les changements qui facilitent le règlement du différend. Ce qui explique également le nouveau titre de la figure.

Nous annonçons en début d'interprétation de nos résultats que nous allions également revenir au modèle des compétences essentielles du médiateur basé sur la gestion du processus de médiation, la gestion de l'interaction et la gestion de soi pour assurer une approche professionnelle dans le processus de médiation. Ces résultats sont détaillés au prochain point.

5.2.3 Le modèle des compétences essentielles du médiateur

Tel que démontré dans l'analyse des données, les sujets nous ont présenté des exemples permettant la confirmation de l'utilisation de ces trois niveaux de gestion dans leur pratique quotidienne de la médiation.

Nous estimons que nos données permettent de pousser plus loin notre réflexion par rapport au modèle des compétences essentielles du médiateur présenté plus haut à la page 51. Lors des entretiens, les sujets nous ont parlé de leur travail comme d'un rôle d'ajustement dans l'interaction; ils nous ont également partagé le fait que même si chaque processus s'inscrit dans le temps en fonction de la situation qui prévaut au moment où se déroule le processus, ils y réfléchissent après coup. D'un autre côté, notre lecture de l'autorégulation de St-Arnaud (2009) pour le cadre de référence avait fait émerger chez nous l'association entre réflexion et performance athlétique tel que nous le présentions à la page 51 de ce mémoire :

En ce sens, nous sommes d'avis que le médiateur doit utiliser la pratique réflexive dans le but d'améliorer sa prochaine intervention, comme un athlète utilise la reprise vidéo pour prendre conscience de ses mouvements dans le but d'améliorer sa prochaine performance « sans même qu'il y pense » (St-Arnaud, 2009, p. 67). De cette façon, la pratique réflexive permet l'intégration de tous les savoirs requis pour déployer l'agir professionnel du médiateur.

Ainsi, pour clore l'interprétation des résultats, nous utiliserons l'analogie tel que le fait fréquemment Bateson (1984, p. 22) pour qui la notion d «'histoire dit que : « A est pertinent à B quel que soient A et B s'ils sont tous deux parties de la même histoire ». J'utiliserai donc l'image de l'athlète pour parler de la course à laquelle est confronté le médiateur dans son interaction quotidienne en faisant des liens entre le thème central de notre recherche, l'agir professionnel du médiateur, et le développement professionnel de l'athlète afin de présenter cette histoire à travers un nouveau modèle explicatif de l'agir professionnel du médiateur.

5.2.4 Nouveau modèle explicatif : le médiateur comme un athlète

Avec quelques connaissances de base, par instinct ou en raison d'un talent naturel, chacun peut pratiquer la médiation comme il peut pratiquer un sport. Effectivement, de la même manière que tout le monde peut s'adonner au hockey, à la course à pied ou au soccer sans en faire un métier, tout le monde peut jouer le rôle de tierce partie neutre dans son quotidien, sans le faire de façon professionnelle. Ce qui distingue l'amateur du professionnel réside à notre avis dans le talent, mais également dans la discipline de l'entraînement en vue de développer ses capacités et d'approfondir ses connaissances et qualités personnelles pour lui permettre de déployer toutes les facettes de son outil de performance principal, lui-même. Pour produire le nouveau modèle explicatif, nous distinguerons d'abord l'amateur du professionnel et du technicien puis nous présenterons comment s'effectue le cheminement entre ses trois postures.

5.2.4.1 De l'amateur au professionnel en passant par le technicien

L'on dit d'un individu qui performe dans une discipline, qu'il dégage un talent naturel. Ce talent repose sur une capacité à mobiliser ses ressources sans trop d'efforts pour exécuter la performance requise de la discipline. Cette exécution se transforme alors en expérience qui s'accumule par la répétition et l'intégration de nouvelles techniques. En effet, l'individu qui désire passer du niveau amateur à celui de professionnel doit d'abord devenir un bon technicien, ce qui signifie maîtriser des techniques. Prenons l'exemple du joueur de hockey. De talent naturel, le jeune hockeyeur deviendra technicien du hockey en multipliant les entraînements, en perfectionnant par exemple son coup de patin et son maniement de la rondelle pour déjouer plus rapidement l'adversaire puis en augmentant sa force physique et en portant une attention particulière à son alimentation pour se trouver dans une forme optimale pour la joute de hockey à venir. Ce parcours est le même pour la joueuse de tennis ou le footballeur. Pour passer au niveau supérieur de professionnel, l'athlète s'étant amélioré par la maîtrise des différentes techniques continue à le faire en se concentrant sur l'aspect psychologique de son développement et en s'attardant à son mieux-être pour que l'ensemble de son outil principal, lui-même, se mobilise lors de la performance. Dans les programmes de développement athlétique, on intègre des séances de visionnement vidéo pour imprégner psychologiquement les meilleures interventions dans certaines situations ainsi que des séances de massothérapies pour permettre au corps de se régénérer. Il s'agit en somme de fusionner le talent naturel et les connaissances acquises par la formation et l'entraînement pour assurer une progression vers le niveau professionnel et le maintien à ce stade.

Pour le médiateur, il s'agit sensiblement du même parcours dans le sens où il doit également performer dans l'exécution de son travail et que pour ce faire, il doit être au meilleur de sa forme. Comme nous le mentionnions dans notre cadre de référence,

le médiateur doit s'exercer à utiliser des modèles théoriques pour pouvoir formuler une hypothèse sur le conflit à résoudre (Furlong, 2005; Moore, 2003) en faisant appel à une constellation de théories à la manière proposée par Lang et Taylor (2000). En intégrant de la sorte ses modèles théoriques de référence dans sa pratique, le médiateur passe du niveau amateur au niveau technicien. Pour accéder au niveau professionnel, il doit non seulement s'exercer à utiliser ses modèles théoriques, mais également à faire preuve de créativité dans cette exécution afin d'éviter de porter toute son attention sur l'autocritique. St-Arnaud (2009) parle alors de se libérer du handicap de l'expert en passant à l'école du particulier, ce qui signifie pour le médiateur d'éviter de porter toute son attention sur lui-même pour se mettre à l'écoute des besoins de ses clients. Cette recherche a permis de confirmer que la pratique réflexive joue un rôle significatif à cet égard.

Nous reproduisons ici un extrait d'entretien avec le sujet B qui présente son expérience personnelle à cet égard et résume comment tout ça s'articule :

Il faut que j'apprenne à me connaître, et puis éventuellement de travailler là-dessus et de voir quand je parle avec quelqu'un qu'est-ce que je produis et puis de m'ajuster. Et puis ça été finalement, des années de pratiques de dire, dans une situation je me rends compte, tu sais les lumières, les feux de circulation, trois fois feux rouges, je recule parce que là ça marche pas. ... (C'est) la différence entre celui qui va bloquer un moment donné et celui qui va aller plus loin. Si tu fais juste te dire « ah oui, c'est sûr, ils me disent ça, mais dans le fond, c'est telle affaire », j'ai déjà moi mon interprétation. Pis je fais juste écouter ce qu'ils me disent pour rentrer ça dans mes p'tites théories dans ma tête, ben non, je les aide pas. Là je déforme; parce que je suis pas dans le particulier. Je suis pas dans ce qu'ils sont en train de me dire. Y'a pas un dossier qui est pareil. Ça t'as dû le constater aussi. Y'en a pas un, y'en a pas un qui est pareil, y'a pas une relation de travail qui est la même. C'est sûr que tes dossiers antérieurs sont intéressants et ton expérience, ton expertise le fait d'en avoir vu et d'en avoir vu. Mais c'est le fait de toujours savoir que la petite différence essaie donc de la trouver pour voir c'est laquelle.

Par rapport à l'adaptation aux besoins des clients, le sujet A nous a mentionné utiliser l'improvisation dans ses interventions et St-Arnaud (2009) suggère justement l'improvisation comme moyen de libération du handicap de l'expert :

Pour construire un dialogue efficace dans des situations difficiles, il faut pouvoir improviser en ayant accès à son cadre de référence personnel: ses émotions, son discours intérieur, ses intentions; il faut aussi établir la différence entre ce qu'on a appris à faire, ce qu'on pense faire et ce qu'on fait concrètement. L'autorégulation donne à l'acteur un accès en temps réel à son propre cadre de référence, l'intégration personnelle de ce qu'on lui a enseigné. Elle lui permet de construire un dialogue efficace dans les situations les plus difficiles. (p. 10)

Cette différence à laquelle fait référence le sujet B et cette improvisation suggérée par St-Arnaud, le médiateur pourra les articuler en fusionnant son savoir-faire à son savoir-être. Ainsi, à la manière de l'athlète qui combine l'alimentation à l'entraînement physique, le médiateur nourrit sa pratique par le perfectionnement et les lectures, ce qui accroît ses compétences disciplinaires et il s'exerce à les mettre en pratique dans l'action, par l'improvisation. Pour pouvoir passer de technicien à expert, il doit ajouter la dimension personnelle à sa performance au moyen de l'autorégulation. Nous accédons à cet aspect dans la prochaine section en présentant le continuum vers la professionnalité.

5.2.4.2 Le continuum vers la professionnalité

Dans sa quête de la professionnalité, l'athlète tout autant que le médiateur doit déployer toutes les facettes de son outil de performance principal, lui-même. À cet égard, le sujet D a mentionné l'apport du journal de bord qui permet de passer d'une pensée éphémère à quelque chose de plus défini : « en l'écrivant, ça nous force à

structurer un peu plus notre pensée sinon, on fait juste y penser en prenant le bus et c'est plus éphémère. » Cette description rappelle le passage proposé par St-Arnaud (2009) entre le processus de régulation spontanée et l'autorégulation :

dans les deux cas, le cerveau fonctionne à partir des apprentissages passés. Mais lorsque l'acteur acquiert une capacité d'autorégulation, il exerce une meilleure maîtrise sur son propre comportement et découvre des moyens d'augmenter son efficacité. (p. 25)

Ainsi, l'autorégulation permet au médiateur d'augmenter son efficacité et il la développe par le biais de la pratique réflexive sur les apprentissages passés. Comme l'a démontré cette recherche, les sujets interrogés ont confirmé par leurs propos l'utilisation de la réflexion dans leur pratique et dans le développement de leur pratique. Une nouvelle piste de réflexion se dessine donc quant à la place de l'autorégulation vers la professionnalité. Le rôle joué par l'autorégulation n'a pas été spécifiquement évalué dans cette recherche. À ce stade-ci, nous proposons donc le modèle suivant pour expliquer comment le médiateur ou l'athlète passe du niveau amateur à technicien puis à professionnel.

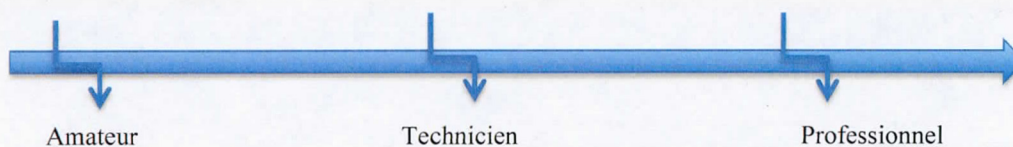


Figure 5. 2 Le continuum vers la professionnalité

La flèche ne suggère nullement qu'un autre stade existe après le niveau professionnel; elle indique simplement que pour passer d'amateur à professionnel, il faut passer par celui de technicien. Puisque le niveau professionnel constitue l'aboutissement de la quête de l'athlète tout comme celle du médiateur, il y a lieu d'ajouter à ce continuum

les données reliées aux connaissances requises à chacun de ces stades et en lien avec notre supposition intuitive de départ, à savoir que le médiateur réussit à demeurer en posture professionnelle en médiation grâce à son savoir-faire et à son savoir-être et que cela contribue à son agir professionnel. Nous ajoutons également à ce continuum le rôle possible de l'autorégulation dans cette quête de la professionnalité.



Figure 5. 3 Le continuum du déploiement de l'agir professionnel

La question principale de ce mémoire visait à connaître comment le médiateur en relations de travail employé d'organisations publiques met en place une pratique réflexive pour aborder les interactions en processus de médiation. Nous avons découvert qu'il la met en place dans l'action et sur l'action. Nous supposons également que cette pratique réflexive combinée aux connaissances disciplinaires permettait au médiateur de demeurer en posture professionnelle dans ses interventions en médiation. Dans l'esprit de la systémique qui caractérise ce mémoire, nous avons pensé à combiner ce continuum de la professionnalité au modèle des compétences essentielles pour illustrer comment l'agir professionnel se déploie. Il s'avère finalement que l'agir professionnel du médiateur se déploie dans cette fusion entre le savoir-faire et le savoir-être. Cette constatation a mené à la figure 5.4 ici-bas où le savoir-être englobe l'agir professionnel qui s'articule au moyen de la combinaison du savoir-faire et du savoir-être.

5.2.5 Le déploiement de l'agir professionnel

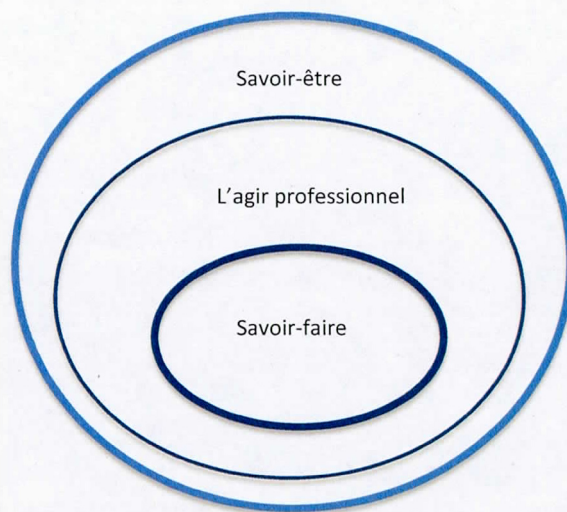


Figure 5.4 - L'agir professionnel.

Le **savoir-être** réfère au talent naturel et s'actionne au moyen des qualités personnelles de l'individu

Le **savoir-faire** s'acquiert par le biais de formations et d'ateliers de perfectionnement et se met en place par l'utilisation de modèles théoriques reliés à la discipline professionnelle

L'**agir professionnel** se déploie par la fusion des savoir-être et savoir-faire au moyen de l'autorégulation qui se développe par la pratique réflexive

Les résultats que nous venons de présenter déterminent que le médiateur employé d'organisations publiques met en place une pratique réflexive pour aborder les interactions en médiation en 1) ajustant les moyens qu'il prend pour faire cheminer les parties en utilisant par exemple le questionnement, 2) portant son attention sur les particularités de chaque processus et 3) en effectuant une réflexion sur ses processus après l'action. Pour définir les autres apprentissages réalisés, retournons à nos questions secondaires. La première cherchait à identifier les stratégies utilisées par le médiateur pour permettre un ajustement communicationnel en médiation de relations de travail. Il s'avère que les médiateurs interrogés utilisent effectivement des

stratégies comme nous l'avons mentionné en lien avec le système de communication de St-Arnaud. La deuxième question secondaire tentait d'établir les éléments nécessaires à une interaction efficace en processus de médiation. À cet égard, nous considérons que le partage d'information constitue un élément nécessaire à une interaction efficace; y'en aurait-il d'autres? Il semble que la confiance le soit, mais notre recherche n'a pu apporter de réponse directe à cet aspect. Finalement, nous avons abordé le fait que notre recherche a apporté une réponse partielle à la troisième sous-question à savoir l'incidence de la pratique réflexive dans la mise en place d'un processus de médiation de qualité et nous venons de voir que l'autorégulation constitue une piste éventuelle de développement de ce côté.

En conclusion, notre recherche permet d'établir que la professionnalisation de la pratique de la médiation passe par la combinaison du savoir-faire et du savoir-être. En l'occurrence, pour maintenir une posture professionnelle, le médiateur gagne à réfléchir à son utilisation des modèles théoriques et à les actualiser. Pour ce qui est de l'avenir de la profession, d'autres pistes de recherche pourraient être étudiées dans l'optique d'influencer le développement de l'agir professionnel, comme le coaching.

CONCLUSION

Ce mémoire visait à mieux comprendre l'agir professionnel du médiateur en raison des inquiétudes exprimées par certains praticiens sur les défis occasionnés par la croissance de l'utilisation de la médiation comme alternative au processus judiciaire de gestion des conflits. Basés sur notre pratique personnelle de la médiation et sur des écrits de praticiens en médiation, en interaction professionnelle et en communication, nous avons approché ce phénomène en nous demandant comment le médiateur met en place une pratique réflexive pour aborder les interactions en médiation, de façon à mettre en lumière les éléments d'une pratique professionnelle de la médiation. Cela nous a menés, au terme de la recension des écrits, à proposer un modèle explicatif des compétences essentielles requises par le médiateur pour assurer une professionnalité de son intervention, ces compétences étant reliées aux trois niveaux de gestion auxquels il est confronté dans sa pratique quotidienne : gestion du processus, gestion de l'interaction et gestion de soi.

Au moyen d'entretiens compréhensifs conduits auprès de praticiens de la gestion de conflits en milieu de travail œuvrant en milieu organisationnel public, nous avons recueilli de l'information sur la manière dont s'y prend le médiateur pour ajuster l'interaction en médiation et le rôle qu'y joue la pratique réflexive. Nous avons découvert que les sujets utilisent des stratégies de communication pour interagir de façon professionnelle et qu'ils réfléchissent à leur pratique dans l'action et sur l'action. Au final, cette recherche a permis de confirmer que la pratique réflexive joue un rôle significatif à l'égard de la capacité du médiateur à se libérer du handicap de l'expert pour se mettre à l'école du particulier (St-Arnaud, 2009), c'est-à-dire qu'elle permet au médiateur d'ajuster son intervention de façon à répondre aux besoins particuliers des clients avec lesquels il traite, au moment où il agit. Nous avons aussi conclu, en effectuant un parallèle avec le développement professionnel de l'athlète,

que cet agir s'articule en interaction par la fusion entre le savoir-être, relié aux compétences relationnelles du professionnel, et le savoir-faire, qui consiste en une activation des connaissances disciplinaires reliées au champ d'expertise du praticien, dans une dynamique qui implique des stades où l'appropriation d'acquis pour cheminer sur le continuum de la professionnalité permet de passer d'amateur à professionnel en passant par le stade du technicien. Il appert donc que le déploiement de l'agir professionnel du médiateur s'effectue par la gestion de soi au moyen de l'autorégulation pendant le processus de médiation (dans l'action), au moyen du savoir-faire acquis par le biais de diverses formations et par l'intégration des différentes expériences grâce à la pratique réflexive (sur l'action), ce qui contribue au développement de son savoir-être.

Toutefois, la présente recherche comporte des limites compte tenu du nombre restreint d'individus interrogés dans le cadre de ce mémoire. Il serait donc dangereux de vouloir généraliser ces résultats. De plus, si nous pouvons conclure à l'exercice de la pratique réflexive dans le déploiement de l'agir professionnel du médiateur par la combinaison des deux savoirs dans l'interaction, notre recherche ne permet pas d'établir la contribution de la pratique réflexive dans la mise en place d'un processus de médiation de qualité. Nous croyons que des recherches plus fouillées, notamment sur l'utilisation du principe de l'autorégulation et de la règle du partenariat en processus de médiation, pourraient approfondir la réflexion sur l'agir professionnel et permettre d'établir de façon plus convaincante les éléments nécessaires à une interaction efficace en médiation.

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

OBJET DE LA RECHERCHE

Cette recherche vise à recueillir de l'information sur l'interaction professionnelle de médiateurs en processus de médiation, en vue de mieux comprendre la pratique réflexive des médiateurs.

UTILISATION DES DONNÉES

Les données recueillies par cette recherche serviront à la production d'un mémoire de maîtrise en communication. Il se pourrait que les données soient présentées à des conférences d'associations professionnelles mais, il n'y a aucun objectif à cet effet présentement. Le cas échéant, les données ne seraient utilisées que pendant une période de deux ans et les sujets seraient avisés de cette diffusion par la chercheure.

Les informations personnelles des participants seront confidentielles; chacun des participants sera identifié par une lettre de l'alphabet et ces données d'identification seront connues par la chercheure seulement et sauvegardées dans un fichier séparé protégé par un mot de passe. Pour plus de précision, toutes les données de recherche seront conservées électroniquement dans un fichier séparé des données d'identification des participants et elles seront protégées par un mot de passe différent de celui des données de recherche. Seules la chercheure et sa directrice de recherche, Michèle-Isis Brouillet, auront accès à ces informations pendant la recherche.

RISQUES ET BÉNÉFICES ASSOCIÉS À LA RECHERCHE

Les participants pourraient ressentir de l'inconfort à partager sur leur pratique professionnelle ou à revivre des moments difficiles de leur pratique. Si c'était le cas, ils seraient invités à consulter le programme d'aide aux employés de leur organisation. Ils pourraient également ressentir un soulagement à partager sur les défis liés à leur pratique professionnelle et bénéficier ainsi d'une réflexion en-dehors de leur milieu de travail.

EXIGENCES DE PARTICIPATION

Les personnes retenues pour cette recherche s'engagent à participer à deux entrevues d'une durée d'une heure à une heure trente minutes chacune et à soumettre un journal de bord qu'ils tiendront régulièrement entre les deux entretiens. Le journal de bord servira à recueillir de l'information sur leur pratique de médiation selon un modèle fourni par la chercheure. Les personnes retenues devront également donner leur consentement pour l'enregistrement des entrevues.

POSSIBILITÉ DE RETRAIT

À tout moment durant la recherche, les participants pourront signifier leur retrait. Pour ce faire, ils n'auront qu'à en informer par écrit la chercheure en expliquant la raison de leur retrait.

INFORMATION SUR LA CHERCHEURE

La chercheure pratique la médiation en milieu de travail au sein d'un organisme du gouvernement fédéral depuis 2006. Elle s'intéresse à la pratique réflexive du médiateur et poursuit des études de maîtrise en communication à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), raison pour laquelle elle procède à cette recherche. Voici ses coordonnées : Julie Beauchesne, 613-808-9041; 2jbjuliebeauchesne@gmail.com

CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

J'ai pris connaissance de toute l'information ci-mentionnée et j'affirme par la présente accepter de participer librement à ce projet de recherche.

Signature du participant

Date

Nom du participant (écrire lisiblement s.v.p.)

CADRE D'ANALYSE DES ENTRETIENS POUR CHACUN DES SUJET

	Mouvement d'analyse	Action d'analyse
1.	Première analyse à la suite de la rédaction d'un résumé de l'entretien après l'évènement	Soulignement en caractères gras de phrases clés identifiées pendant l'entretien et notes manuscrites résumant les idées ou thèmes soumis par l'informateur
2.	Pendant la rédaction verbatim	Ajout d'une note à la fin d'une présentation de l'informateur qui nous apparaissait plus confuse pour nous assurer d'identifier l'essentiel du message transmis par l'informateur. L'objectif étant de faciliter notre compréhension et permettre au sujet de clarifier son propos, au besoin, lors de la révision de la transcription verbatim.
3.	Après rédaction verbatim et obtention des commentaires	Soulignement en vert de mots-clés dans la transcription verbatim pour capter l'essence de l'expérience vécue relatée par l'informateur. La révision de ces mots-clés nous a ensuite permis de les regrouper en thèmes plus généraux dans le but de les relier aux réponses anticipées de notre recherche, à nos objectifs de notre recherche et à nos propositions de recherche.
4.	4 ^e mouvement d'analyse	Ajout de commentaires dans la transcription verbatim pour m'assurer de capter ce qui nous apparaissait comme les interprétations des informateurs, dans le sens entendu par Bertaux (2014) sur les différents ordres de réalité de l'entretien: 1) les faits liés à la réalité historico-empirique, 2) les interprétations liés à la réalité psychique et sémantique du sujet et 3) les sources retenues par le sujet liés à la réalité discursive c'est-à-dire « ce que le sujet en a dit ce jour-là, à cette personne-là » (p. 75)
5.	5 ^e mouvement d'analyse	Nouvelle écoute des entretiens de l'informateur pour procéder à un nouveau résumé de sa contribution et finaliser l'analyse de ses données
6.	6 ^e mouvement d'analyse	Analyse transversale de tous les entretiens du sujet pour faire ressortir l'expérience vécue dans le cadre de cette recherche

GRILLES D'ENTRETIEN

ENTREVUES COMPRÉHENSIVES – PREMIÈRE SÉRIE

Introduction:

Merci d'avoir accepté de participer à cette recherche. Je suis médiatrice à la Commission des relations de travail et de l'emploi de la fonction publique du Canada et je complète une maîtrise en communication à l'UQAM. Ma recherche vise à étudier comment le médiateur en milieu de travail met en place une pratique réflexive lors de l'interaction en processus de médiation. Comme vous avez pu le lire sur le formulaire de consentement, que je vous ai fait parvenir par courriel, tout ce dont nous discuterons aujourd'hui demeurera confidentiel car je serai la seule à connaître votre véritable identité; pour les besoins de la recherche, je vous identifierai comme sujet A, B, C, D ou E et vos données d'identification seront conservées dans un dossier électronique séparé des notes d'entretiens et des enregistrements. Avez-vous des questions à propos du formulaire de consentement ? Je vais vous demander de le signer avant que nous débutions l'entretien.

QUESTION BRISE-GLACE :

Avant de commencer, j'aimerais prendre quelques minutes pour mieux vous connaître. Pouvez-vous me parler de ce qui vous passionne dans votre travail OU en dehors de votre travail?

MISE EN CONTEXTE :

Cette entrevue est la première de deux. Aujourd'hui, je vais vous poser des questions sur votre pratique de médiation. Ce qui m'intéresse n'est pas le résultat ou la performance, mais plutôt vos réflexions et décisions pour ajuster la communication pendant la médiation.

Je vais d'abord vous demander de réfléchir à un processus de médiation que vous avez dirigé et où l'interaction entre vous et/ou les participants a été positive. Prenez quelques minutes et dites-moi quand vous êtes prêt à commencer.

Grille d'entretien Sujet :

A – B – C – D – E (encercler lequel)

Date :

QUESTIONS	RÉPONSES	RÉFLEXIONS PERSONNELLES SUIVANT L'ENTREVUE
Parlez-moi de cette interaction que vous considérez positive?		
Qu'avez-vous fait comme ajustements pendant cette interaction?		
Y-a-t-il d'autres constats que vous faites sur cette interaction et que vous aimeriez partager avec moi?		
Est-ce qu'il y a des choses que vous feriez différemment la prochaine fois et si oui, lesquelles?		
Est-ce que la situation conflictuelle sur laquelle vous venez de vous exprimer a été résolue ?		

Je vais maintenant vous demander de réfléchir à un processus de médiation que vous avez dirigé et où l'interaction entre vous et/ou les participants a été difficile. Prenez quelques minutes et dites-moi quand vous êtes prêt à commencer.

QUESTIONS	RÉPONSES	RÉFLEXIONS PERSONNELLES SUIVANT L'ENTREVUE
Parlez-moi de cette interaction?		
Pourquoi considérez-vous cette interaction comme difficile ?		
Parlez-moi des difficultés rencontrées (Par les participants? Par vous?)		
Quels ont été les facteurs nuisibles ou aidants pour la résolution du conflit ?		
Est-ce qu'il y a des choses que vous feriez différemment la prochaine fois et si oui, lesquelles?		

GRILLE D'ENTRETIEN

ENTREVUES COMPRÉHENSIVES – DEUXIÈME SÉRIE

Introduction: Merci de continuer de participer à cette recherche.

MISE EN CONTEXTE :

Aujourd'hui, 2^e rencontre, nous allons parler de l'expérience d'avoir tenu un journal de bord et je vous poserai trois questions. Nous reviendrons également sur votre pratique de médiation depuis notre dernier entretien.

JOURNAL DE BORD

1. Comment avez-vous trouvé l'exercice?
2. Est-ce que l'exercice a influencé votre pratique?
3. Si oui, comment? Si non, pourquoi et avec quel effet?

PRATIQUE PERSONNELLE

J'aimerais répéter l'exercice du premier entretien en vous demandant de réfléchir cette fois-ci à une interaction que vous désirez partager avec moi sur votre pratique professionnelle. Dites-moi lorsque vous serez prêt à commencer.

Grille d'entretien Sujet :

A – B – C – D – E (encercler lequel)

Date :

QUESTIONS	RÉPONSES	RÉFLEXIONS PERSONNELLES SUIVANT L'ENTREVUE
Parlez-moi de cette interaction?		
Que s'est-il passé de significatif pour vous dans cette interaction?		
Y-a-t-il d'autres constats que vous faites sur cette interaction et dont vous désirez me parler?		

JOURNAL DE BORD - DOCUMENT PERSONNEL DE RÉFLEXION SUITE À
UNE MÉDIATION

Dates	
Sujets abordés	
Aspects réussis	
Aspects à travailler	
Notes personnelles	

BIBLIOGRAPHIE

- A Profile of the Public Service of Canada. Current Good Practices and New Developments in Public Service Management. (2003). *The Canadian Experience of Public Sector Management Reform (1995-2002)*. (2^e édition). London, UK: Commonwealth Secretariat.
- Argyris, C. et Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice*. (1^{ère} édition). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Argyris, C. et Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel*. Théorie, méthode, pratique. Paris, Bruxelles : Éditions De Boeck Université.
- Balleux, A. (2007). Le récit phénoménologique : étape marquante dans l'analyse des données. Dans *Recherches qualitatives*. Hors Série (3). Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative. (p. 396-423).
- Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données. Dans *Recherches qualitatives*. Hors Série (2). Actes du colloque de l'Association pour la recherche qualitative, le 26 novembre 2004 à l'Université du Québec à Trois-Rivières (p. 98-114).
- Barus-Michel, J., Enriquez, E. et Lévy, A. (dir.). (2003). *Vocabulaire de psychosociologie, références et positions*. Toulouse: Editions Erès
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*. Paris : Éditions du Seuil.
- Bateson, G. (1984). *La nature et la pensée*. Paris : Éditions du Seuil.
- Beer, J. E. et Stief, E. (1997). *The Mediator's Handbook*. Gabriola Island, Colombie-Britannique: New Society Publishers.
- Bertaux, D. (2014). *L'enquête et ses méthodes – Le récit de vie*. (3^e édition). Paris: Armand Collin.
- Bowling, D. et Hoffman, D. (dir.). (2003). *Bringing Peace into the Room*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Boutin, G. (2011). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Brouillet, M-I et Bujold, Y. (2000). Analyse des stratégies de communication et de coopération utilisées par le médecin dans douze consultations médicales de routine. *Revue Interactions*. 4(2), 79-101.
- Brubaker, D et al. (2014). Conflict Resolution in the Workplace: What Will the Future Bring? *Conflict Resolution Quarterly*. 31(4), 357-386.
- Burlet, G. et Faulx, D. (2010, juillet). *Une intervention de formation examinée et développée à l'aide d'un cadre conceptuel issu du croisement des approches ergonomiques et psychosociologiques*. XVIème Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail, 5-9 juillet 2010. Lille, France : AIPT. Récupéré de : <http://orbi.ulg.ac.be/handle/2268/64165>
- Canada. (2000, mai). *L'identification des Enjeux. Premier rapport du Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale*. Ottawa : Gouvernement du Canada.
- Canada. (2001, juin). *Travailler ensemble dans l'intérêt public. Rapport final du Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale*. Ottawa : Gouvernement du Canada.
- Cantin, P. (2013, 21 janvier). Bettman doit partir. *La Presse*. Récupéré de <http://www.lapresse.ca/debats/chroniques/philippe-cantin/201301/06/01-4608815-bettman-doit-partir>.
- Carle, P. (1998). *Processus non linéaires d'intervention*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Carmichael, N. G. (2013). The extent (or limit) of mediator influence to effect settlement. *Dispute Resolution Journal*. 68(1), 21-31.
- Chaignot, N. (2012). *La Servitude volontaire. Esclavages et modernité*. Paris : Presses universitaires de France.
- Chapoulie, J. M. (1984). Everett C. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie. *Revue française de sociologie*. 25(4), 582-608
- Chodos, P. et Sulzner, G.T. (1995). The Public Service Reform Act of Canada and Federal Labor Relations. *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*. 24(2), 97-109.
- Cloke, K. (2006). *The Crossroads of Conflict*. San Francisco: Janis Publications.

- Coleman, P. T., Kugler K. G., Bui-Wrzosinska, L., Nowak A., and Vallacher R. (2012). Getting Down to Basics: A Situated Model of Conflict in Social Relations. *Negotiation Journal*. 28(1), 7-43.
- Cooren, F. et Robichaud, D. (2011). Les approches constitutives. Dans S. Grosjean et L. Bonneville (dir.), *La communication organisationnelle* (p. 140-175). Montréal : Chenelière Éducation
- Cormier, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Cormier, S. (1998). *La communication et la gestion*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Cornelius, R. R. (1996). *The Science of Emotion*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall
- Couturier, Y. (2013). Critique de la réflexivité (mais est-ce donc possible?). *Phronesis*. 2(1), 8-14. Récupéré de : <http://id.erudit.org/iderudit/1015635ar>
- Davidson, R. B. et Haude, D. G. (2005, Fall). The Key to Developing Strong Mediation Skills. *Dispute Resolution Magazine*.13-14.
- De Bono, E. (2007). *Conflits Comment les résoudre*. (A. Terrier, trad.). Paris : Eyrolles.
- de la Broise, P. et Grosjean, S. (2011). Les approches systémiques. Dans S. Grosjean et L. Bonneville (dir.), *La communication organisationnelle* (p. 56-83). Montréal : Chenelière Éducation
- De Queiroz, J.M. et Ziolkowski, M. (1997). *L'interactionnisme symbolique*. Rennes : Presse Universitaire de Rennes.
- Dionne, P. et Ouellet, G. (1990). *La communication interpersonnelle et organisationnelle l'effet Palo Alto*. Boucherville QC : Gaëtan Morin.
- Dietz, G. (2011). Going back to the source: Why do people trust each other? *Journal of Trust Research*. 1(2), 215-222.
<http://dx.doi.org/10.1080/21515581.2011.603514>.
- Dortier, J.-F. (dir). (2011). *Le cerveau et la pensée. Le nouvel âge des sciences cognitives* (2^e édition). Auxerre, France : Sciences humaines.

- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 2 (112), 29-42. Récupéré de : <http://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre1-2013-2-page-29.htm>
- Dunn, C. (dir.). (2002). *The Handbook of Canadian Public Administration*. Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Dwivedi, O. P. et Gow, J. I. (1999). *From Bureaucracy to Public Management*. Toronto : Broadview Press.
- Eddy, B. (2006). *High Conflict People in Legal Dispute*. (2^e édition). San Diego, CA : Janis Publication.
- Fablet, D. (2004). Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles : une visée avant tout formative. *Connexions*. 2(82), 105-117. Récupéré de www.cairn.info/revue-connexions-2004-2-page-105.htm
- Fablet, D. et Soula Desroche, M. (2010). « Éditorial » Psychosociologie analytique et médiation. *Connexions*. 1(93), 7-9. Récupéré de www.cairn.info/revue-connexions-2010-1-page-7.htm
- Fisher, R. et Ury, W. et Patton, B. (1991). *Getting to Yes*. (2^e édition). USA : Penguin Books.
- Fossaert, R. (1991). *Le monde au 21^e siècle : Une théorie des systèmes mondiaux*. (Première partie). Paris : Éditions Fayard. Récupéré de http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html
- Friedman, G. J. (2014). *Inside Out: How Conflict Professionals Can Use Self-Reflection to Help Their Clients*. Chicago, Illinois: ABA Publishing.
- Furlong, G. T. (2005). *The Conflict Resolution Toolbox*. Mississauga, ON : Wiley.
- Gendlin, E. T. (1981). *Focusing*. New York : Bantam Books.
- Giroux, N. (2011). La communication du changement en organisation. Dans S. Grosjean et L. Bonneville (dir.), *La communication organisationnelle* (p. 177-224). Montréal : Chenelière Éducation
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. 2. Les relations en public*. Paris : Éditions de Minuit.

- Goldberg S. B. et Shaw M. L. (2010, April). The Past, Present, and Future of Mediation as Seen through the Eyes of Some of Its Founders. *Negotiation Journal*. 237-253.
- Goleman, D., Boyatzis, R. et McKee, A. (2005). *L'intelligence émotionnelle au travail*. (E. Borgeaud, trad.). Paris : Village Mondial.
- Goleman, D. (2014). *L'intelligence émotionnelle intégrale*. (T. Piélat et D. Roche, trad.). Paris : J'ai lu.
- Grosjean, S. et Bonneville, L. (2011). *La communication organisationnelle*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Guillemard, S. (2012). Médiation, justice et droit : un mélange hétéroclite. *Les Cahiers de droit*, 53(2). 189-228.
- Hébert, A-M. et Syms, J. (2015). *La médiation mise de l'avant dans le Nouveau Code de procédure civile*. Récupéré le 10 septembre 2015: <http://www.lkd.ca/la-mediation-mise-de-lavant-dans-le-nouveau-code-de-procedure-civile/>
- Hébert, G. (1999). *L'ABC des Relations du Travail au Québec et au Canada*. (3^e édition). Montréal: École de relations Industrielles.
- Hedeem, T., Raines, S. S. et Barton, A. B. (2010). Foundations of Mediation Training: A Literature Review of Adult Education and Training Design. *Conflict Resolution Quarterly*. 28(2), 157-182.
- Herman, H. et Twomey, J. P. (2005, Fall). Training Outside the Classroom. *Dispute Resolution Magazine*. 15-16.
- Himanshu, Rai. (2007, May). Dispute Handling Capability: Morphology and Modalities - Development of a Model. *Management and Labour Studies*. 32, 183-202.
- Houde, R. (2011). *Des mentors pour la relève*. (2^e édition). Boucherville, Qc : Presses de l'Université du Québec.
- Houle, G. (2003). L'histoire de vie ou le récit de pratique. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*. (p. 317-332). (4^e édition). Québec: les Presses de l'Université du Québec.

- Jarrett, B. (2013). Integral mediation: a proposal for a pragmatic adaptable, open-source approach to mediation. *Dispute Resolution Journal*. 68 (1), 59-96.
- Jeoffrion, C. (2009). Santé et représentations sociales : une étude multi-objet auprès de professionnels de santé et non professionnels de santé. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. 82, 73-115.
- Johnson, M. E., Levine, S. et Richard, L. R. (2003). Emotionally Intelligent Mediation: Four Key Competencies. Dans D. Bowling et D. Hoffman (dir.), *Bringing Peace Into the Room* (p.151-165). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Josien, M. (2007). *Techniques de communication interpersonnelle : Analyse transactionnelle*. Ecole de Palo Alto. PNL. (3^e édition). Paris : Éditions d'Organisation.
- Karsenty, L. (dir.). (2013). *La confiance au travail*. Toulouse : Octarès.
- Kaufmann, J.-C. (2013). *L'entretien compréhensif*. (3^e édition). Paris : Armand Colin.
- Koch, J. (2013). Coopération et climat de confiance. Dans Karsenty, L. (dir.), *La confiance au travail* (p. 77-96). Toulouse: Octarès.
- Lafortune, (2008a). L'exercice et le développement du jugement professionnel pour l'évaluation des apprentissages. Dans L. Lafortune et L. Allal (dir.), *Jugement professionnel en évaluation. Pratiques enseignantes au Québec et à Genève* (p. 14-35). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. (dir.). (2009). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Lafranchise, N. (2010). *Analyse du cheminement de personnes enseignantes au plan de la compétence émotionnelle et de sa prise en compte, dans le contexte de l'insertion professionnelle et d'une démarche d'accompagnement dans une perspective socioconstructiviste*. Thèse. Université du Québec à Montréal. Récupéré d'*Archipel*, l'archive de publications électroniques de l'UQAM: <http://virtuolien.uqam.ca/tout/ARCHIPEL3686>
- Lallement, M. et al. (2011). Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion? *Sociologie du travail*. 2011 (53), 3-36.
- Lang, M. D. et Taylor, A. (2000). *The Making of a Mediator*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

- Leathes, M. (2012). The Future of ADR in 2020. Récupéré de <http://www.mediate.com/articles/LeathesM4.cfm>
- Lisée, J.-F. (2010, 12 décembre). Mes cinq questions à PKP. *Revue L'Actualité*.
- Macfarlane, J. et Mayer, B. (2005, Fall). What's the Use of Theory? Integrating Theory and Research into Training. *Dispute Resolution Magazine*. 5-8.
- Madonik, B. G. (2001). *I Hear What You Say, But What Are You Telling Me?* San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Maisonneuve, J. (1980). *Introduction à la psychosociologie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Malarewicz, J.-A. (2004) *Gérer les conflits au travail. La médiation systémique en entreprise*. Paris : Village Mondial.
- Marc, E., Picard, D. (2008). *Relations et communications interpersonnelles*. (2^e édition). Paris : Dunod.
- Marc, E. et Picard, D. (2013). *L'école de Palo Alto*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Mareschal, P. M. (2002) Mastering the Art of Dispute Resolution : Best Practices from the FMCS. *International Journal of Public Administration*. 25(11), 1351-1377.
- Mayer, A. et Szekula J. (2000). *Niveler le terrain. Perspectives sur les relations patronales-syndicales au sein de la fonction publique fédérale*. Forum des politiques publiques. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- Mayer, B. (1987). The dynamics of power in mediation and negotiation. *Conflict Resolution Quarterly*. 1987(16), 75–86.
- Mead, G.H. (1963). *L'Esprit, le Soi et la Société*. Paris : Presses Universitaires de France
- Mediate.com - Find Mediators – World's Leading Mediation Information Site. (1996-2015). Récupéré le 17 février 2014 de <http://www.mediate.com>
- Michelat, G. (1975) Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie. *Revue française de sociologie*. 16(2).

- Milburn, P. (2002). La compétence relationnelle: maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle: Avocats et médiateurs. *Revue française de sociologie*. 43(10), 47-72. Récupéré de : <http://www.jstor.org/stable/3322679>
- Ministère de la Justice. (2015, 4 mars). Le manuel relatif au règlement des conflits. Récupéré de : <http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sprd-dprs/res/mrrc-drrg/04.html>
- Mongeau, P. (2011). *Réaliser son mémoire ou sa thèse. Côté Jeans & Côté Tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Moore, C. (2003). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (3^e édition). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Morin, K. (2015). *Le processus de conscience réflexive dans la pratique de psychothérapie d'une doctorante en psychologie*. Thèse. Université de Sherbrooke. Récupéré de : <http://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/7540>
- Mucchielli, A. (2006). Place de la systémique des communications dans les diverses systémiques. *Revue internationale de psychosociologie*. 26(Vol. XII), 11-61. Récupéré de : <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2006-26-page-11.htm>
- Mukamurera, J., Lacourse, F., Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : □ pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches Qualitatives*. 26(1), 110-138. □
- O'Neal, B. (1994). *Réorganiser le gouvernement: nouvelles conceptions de la réforme de la fonction publique*. Ottawa: Publication du gouvernement du Canada.
- Oudeh, G. W. et Oudeh, N. (2003). *Conflict is for the birds: understanding your conflict management style*. Ottawa: CCR International.
- Pallascio, R. (2004). Constructivisme/socioconstructivisme. Dans P. Jonnaert et D. Masciotra (dir.), *Constructivisme - Choix contemporains* (p. 177-185). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Paquette, G. (1999). L'ingénierie des interactions dans les systèmes d'apprentissage. *Revue des sciences de l'éducation*. 25(1), 135-161.
- Paragot, J.-M. (2014). *Parcours d'un responsable de la formation, du métier à la profession*. Paris : L'Harmattan.

- Perrenoud, P. (2001). *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant. Professionnalisation et raison pédagogique*. Paris : Édition Sociale Française.
- Perron, M. (2013) Promouvoir la confiance en entreprise par une démarche d'appui au dialogue social. Dans Karsenty, L. (dir.), *La confiance au travail* (p. 77-96). Toulouse: Octarès.
- Picard, C. A. (1998). *Mediating Interpersonal and Small Group Conflict*. Ottawa : The Golden Dog Press.
- Picard, C. A. (2003). Learning about learning: The value of "insight". *Conflict Resolution Quarterly*. 20(4), 477-484.
- Picard, C. A. (2004). Exploring an integrative framework for understanding mediation. *Conflict Resolution Quarterly*. 21(3), 295-311.
- Picard, C. A. et Melchin, K. R. (2007). Insight Mediation: A Learning-Centered Mediation Model. *Negotiation Journal*. 23(1), 35-53.
- Picard, C. A. et Siltanen, J. (2013). Exploring the Significance of Emotion for Mediation Practice. *Conflict Resolution Quarterly*. 31(1), 31-55.
- Raines, S. S., Pokhrel, S. K. et Poitras, J. (2013). Mediation as a Profession: Challenges That Professional Mediators Face. *Conflict Resolution Quarterly*. 31(1), 79-97.
- Rogers, C. (1968). *Le développement de la personne*. Paris: Éditions Dunod.
- Romiszwski, A. J. (1981). *Designing instructional systems*. Londres/New York, NY : Kogan Page/Nichols Publishing.
- Rosenberg, M. B. (1999). *Les mots sont des fenêtres*. Genève : Éditions Jouvence.
- Rosenberg, M. B. (2003) *La Communication Non Violente au quotidien*. (S. Mouton di Giovanni, trad.). Genève : Éditions Jouvence.
- Rosenberg, M. B. (2010) *L'art de la réconciliation*. (F. Baut-Carlier, trad.). Genève : Éditions Jouvence.
- Sabourin, P. (2010). L'analyse de contenu. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (p. 415-444). Montréal : Presses de l'Université du Québec.

- Saucier, E. (2014). *Le nouveau Code de procédure civile: une approche favorisant la négociation entre les parties, la médiation et l'arbitrage*. Récupéré le 10 septembre 2015 de: <http://www.mcmillan.ca/Le-nouveau-Code-de-procedure-civile--une-approche-favorisant-la-negociation-entre-les-parties-la-mediation-et-larbitrage>
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner*. USA : Basic Books.
- Schreier, L. S. (2002). Emotional intelligence and mediation training. *Conflict Resolution Quarterly*. 20(1), 99–119.
- Scoliere, D. (2014). Is the Lack of Credentialing for Mediators Jeopardizing the Future of the Profession. *Legal Ethics*. 27(3), 875-885.
- Sharot, T. (2011). *The Optimism Bias*. USA : Knopf Canada.
- Sherman, M.R. (1995, April). In-house neutrals. *Dispute Resolution Journal*. 48-54.
- Simard, V. (2013, 7 janvier) LNH: des partisans entre joie et amertume. *La Presse*. Récupéré de <http://www.lapresse.ca/sports/hockey/201301/07/01-4608878-lnh-des-partisans-entre-joie-et-amertume.php>
- St-Arnaud, Y. (1992). *Connaître par l'action*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération*. (2^e édition) Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- St-Arnaud, Y. (2004). *Petit code de la communication*. Québec : Éditions de l'Homme.
- St-Arnaud, Y. (2009). *L'autorégulation pour un dialogue efficace*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Teisceira-Lessard, P. (2012, 7 avril). Oasis: L'assonade cède aux protestations virtuelles. *La Presse*. Récupéré de <http://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-affaires-criminelles/201204/07/01-4513439-oasis-lassonade-cede-aux-protestations-virtuelles.php>
- Thomas, K. W. et Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo NY : Xicom.
- Tremblay, M. (2008). Un monde moins violent. *Regard critique*. 3(1), 1-2.

- Van Slyke, E. J. (1999). *Listening to Conflict: Finding Constructive Solutions to Workplace Disputes*. New York : Amacom.
- Watson, C. et Hoffman, R. (1996). Managers as Negotiators. *Leadership Quarterly*. 7(1), 63-85.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. et Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication* (J. Morche, trad.). Paris : Éditions du Seuil (1^{er} éd., 1967).
- Watzlawick, P., Weakland, J. et Fisch, R. (1975). *Changements Paradoxes et psychothérapie*. (P. Furlan, trad.). Paris : Éditions du Seuil.
- Watzlawick, P. (1988). *Les cheveux du Baron de Münchhausen*. Paris : Éditions du Seuil.
- Wolton, D. (2005). *Il faut sauver la communication*. Paris : Flammarion
- Zweibel, E., Macfarlane, J. et Manwaring, J. (2001, mars). *Négociation de solutions aux conflits en milieu de travail : évaluation du projet pilote de médiation des griefs de la Commission des relations de travail dans la fonction publique. Rapport final*. Ottawa : Commission des relations de travail dans la fonction publique.