Document généré le 1 juil. 2025 08:32

Relations industrielles
Industrial Relations

Pourquoi la conciliation volontaire n'est-elle pas plus efficace que la conciliation obligatoire ? L'adaptation inattendue des parties

Michel Brossard et Claudette Ross

Volume 51, numéro 4, 1996

URI : https://id.erudit.org/iderudit/051129ar
DOI : https://doi.org/10.7202/051129ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Brossard, M. & Ross, C. (1996). Pourquoi la conciliation volontaire n'est-elle pas plus efficace que la conciliation obligatoire ? L'adaptation inattendue des parties. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *51*(4), 627–642. https://doi.org/10.7202/051129ar

Résumé de l'article

Les auteurs tentent, à partir des résultats d'une recherche présentés dans un article récent de la revue, d'expliquer pourquoi la conciliation volontaire n'est pas plus efficace que la conciliation obligatoire. La comparaison des objectifs, des comportements et des tactiques adoptés par les parties dans chacun des régimes fait ressortir des conclusions inattendues. Parmi celles-ci, les deux plus surprenantes sont les suivantes. Tout d'abord le changement de régime légal exerce une influence sur le comportement des parties non pas durant le processus mais au moment de son enclenchement. Ensuite il a engendré certains effets contre-productifs sur l'efficacité du processus par rapport au but visé par le législateur.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1996

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Pourquoi la conciliation volontaire n'est-elle pas plus efficace que la conciliation obligatoire ?

L'adaptation inattendue des parties

MICHEL BROSSARD
CLAUDETTE ROSS

Les auteurs tentent, à partir des résultats d'une recherche présentés dans un article récent de la revue, d'expliquer pourquoi la conciliation volontaire n'est pas plus efficace que la conciliation obligatoire. La comparaison des objectifs, des comportements et des tactiques adoptés par les parties dans chacun des régimes fait ressortir des conclusions inattendues. Parmi celles-ci, les deux plus surprenantes sont les suivantes. Tout d'abord le changement de régime légal exerce une influence sur le comportement des parties non pas durant le processus mais au moment de son enclenchement. Ensuite il a engendré certains effets contre-productifs sur l'efficacité du processus par rapport au but visé par le législateur.

Dans le cadre d'une recherche sur l'efficacité comparée de la conciliation obligatoire et de la conciliation volontaire au Québec, nous avons montré (Ross et Brossard 1990) que ces deux régimes présentent une très grande similitude sur le plan de l'efficacité et que le passage à la conciliation volontaire, décidé en 1977, ne semblait pas avoir eu d'influence significative sur l'issue des interventions conciliatrices.

Comme ce résultat contredisait nettement et les attentes du législateur et celles d'une portion importante des auteurs s'étant intéressés à la question de l'efficacité des deux régimes légaux de conciliation, il restait à

– BROSSARD, M., École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal.
ROSS, C., École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal.

tenter d'expliquer ce phénomène. Pour ce faire, nous avons décidé d'adopter une approche subjective, axée sur les acteurs principaux du processus de négociation, soit les parties syndicale et patronale. L'impact réel du changement de régime légal ne peut, à notre avis, être bien saisi qu'en étendant l'analyse à la dynamique interne du processus de conciliation et aux objectifs et comportements des parties.

Dans un article publié dans un des derniers numéros de cette revue (Ross et Brossard 1995), nous nous sommes d'abord attachés à identifier les objectifs et les tactiques des parties syndicale et patronale reliés à l'efficacité de la conciliation en régime volontaire[1].

L'objectif du présent article est de poursuivre la réflexion entreprise dans l'article précédent en comparant les deux régimes du point de vue des objectifs et des comportements des parties. Nos résultats précédents permettent de formuler deux hypothèses. La première est que la modification du régime légal a eu peu ou pas d'effet sur les objectifs et les comportements des parties qui ont une influence sur l'issue du processus. La seconde est que la similitude des résultats obtenus du point de vue de l'efficacité entre les deux régimes cache des changements importants au sujet du fonctionnement des parties, celles-ci modifiant certaines de leurs pratiques pour s'adapter au nouveau régime. Ces nouvelles pratiques auraient cependant des effets contre-productifs sur l'efficacité de la conciliation qui pourraient annihiler les effets positifs du changement de régime légal. Ces hypothèses ne sont pas mutuellement exclusives puisqu'elles pourraient avoir agi concurremment sur divers aspects du comportement des parties liés à l'efficacité de la conciliation.

Comme au moment de la collecte des données le régime obligatoire avait pris fin depuis plus d'une douzaine d'années, nous avons dû recourir à une méthodologie un peu particulière, inspirée de l'observation participante. Nous rappellerons, dans une première partie, l'essentiel de nos résultats sur les relations, en régime volontaire, entre l'efficacité et les objectifs et les comportements des parties. Nous étudierons, dans une seconde partie, l'évolution de ces objectifs et comportements depuis le régime obligatoire en utilisant les témoignages d'observateurs privilégiés des deux régimes. Nous présenterons, dans une troisième partie, l'évolution de ces objectifs et comportements mais, cette fois, sous l'angle de leur influence sur le degré d'efficacité du mécanisme.

1. Il aurait en effet été difficile de demander aux parties de témoigner de leurs objectifs et des tactiques utilisées dans des dossiers précis traités en conciliation obligatoire (soit avant le 1er juin 1978), donc plus de douze ans avant le moment de la cueillette des données.

L'INFLUENCE DES OBJECTIFS ET DES COMPORTEMENTS DES PARTIES SUR L'EFFICACITÉ DE LA CONCILIATION VOLONTAIRE

Comme dans la recherche initiale (Ross et Brossard 1990), l'efficacité de la conciliation a été mesurée à l'aide du critère principal de la conclusion d'une entente, nuancé par celui de la prévention d'un conflit ouvert. Trois catégories d'efficacité ont ainsi été dégagées : les interventions plus efficaces, plus ou moins efficaces et moins efficaces.

Sont considérés plus efficaces les cas où une entente est survenue pendant la conciliation, qu'il y ait eu ou non déclenchement d'un conflit avant l'intervention du conciliateur. La catégorie des interventions plus ou moins efficaces désigne les cas où un conflit a été déclenché après le début de la conciliation, mais suivi d'une entente en conciliation. Enfin, la catégorie des cas moins efficaces comprend tous les cas où une entente n'est pas intervenue à l'issue de la conciliation.

La typologie des objectifs poursuivis par les parties relativement à la conciliation identifiait 21 objectifs répartis en trois catégories : la persuasion de l'autre partie, la coercition de l'autre partie et les objectifs ne concernant pas l'autre partie. Quant aux 23 tactiques des parties relativement à la conciliation, elles étaient regroupées en six catégories en fonction de leur objet. Les données ont été recueillies par questionnaire auprès de porte-parole patronaux et syndicaux ayant œuvré en conciliation volontaire au Québec en 1987-88.

Les résultats obtenus (Ross et Brossard 1995) ont notamment permis de constater que les parties n'abandonnent pas leur sort entre les mains du conciliateur mais qu'elles sont au contraire très actives et tentent d'influencer l'issue de leur différend. De plus, les données montrent que c'est la partie syndicale qui exerce la plus grande influence sur l'issue du processus. Enfin, l'analyse des objectifs et des tactiques des parties fait ressortir la prépondérance de l'influence des comportements par rapport aux objectifs sur l'efficacité de la conciliation.

En effet, parmi les 21 objectifs poursuivis et les 23 tactiques utilisées par les parties, les données montrent qu'un seul objectif et que onze tactiques sont reliés à l'efficacité de la conciliation, en régime volontaire. Le tableau 1 présente ces objectifs et tactiques pour chacune des trois catégories d'efficacité.

Ces douze variables (un objectif et onze tactiques) exercent donc une influence significative sur l'efficacité de la conciliation volontaire. Même si nous savons que les deux régimes sont presque identiques du point de vue de l'efficacité, nous ignorons si les parties ont modifié leur comportement pour s'adapter au nouveau régime de conciliation volontaire. Nous montrerons dans la prochaine partie que plusieurs changements sont apparus à ce sujet par rapport au régime obligatoire.

TABLEAU 1

L'objectif et les onze tactiques reliés aux trois catégories d'efficacité (année 1987-88)

Issues de la conciliation	*Objectif et tactiques*
Plus efficace	S : Faire la demande de conciliation S/P : Ne pas demander de discuter un sujet hors convention S : Ne pas tenter d'intervenir sur le choix du conciliateur P : Ne pas tenter d'intervenir sur le choix du conciliateur S : Poursuivre l'objectif «atténuer les tensions»* S : Ne pas tenter d'obtenir l'intervention d'une autre personne pendant la conciliation
Plus ou moins efficace	S : Ne pas révéler au conciliateur ses préférences réelles dès le début de la conciliation P : Choisir un porte-parole ayant déjà une expérience préalable de la conciliation
Moins efficace	S : Modifier à la baisse les concessions auxquelles on était prêt avant la conciliation S : Envisager la possibilité de la conciliation dès le début de la négociation** S/P : Utiliser des moyens de pression autres que grève et lock-out avant la conciliation S/P : Déclarer une position finale sur un sujet avant la conciliation

S : Partie syndicale
P : Partie patronale
S/P : L'une ou l'autre des parties
* : Cet objectif est aussi associé à l'issue plus ou moins efficace.
** : Cette tactique est aussi associée à l'issue plus ou moins efficace.

L'ÉVOLUTION DES OBJECTIFS ET DES TACTIQUES DEPUIS LE RÉGIME OBLIGATOIRE

Comme il s'avérait à peu près impossible de recourir au témoignage direct des parties sur des dossiers spécifiques de conciliation remontant au régime obligatoire pour étudier l'évolution des comportements des parties en conciliation volontaire par rapport à la conciliation obligatoire, nous avons utilisé les témoignages d'informateurs privilégiés, soit les conciliateurs

qui ont agi dans les deux régimes. Furent donc interviewés[2] les 16 conciliateurs[3] ayant œuvré en conciliation obligatoire et en conciliation volontaire et dans ce dernier cas, au moins jusqu'en 1987-88[4]. Lors des rencontres individuelles avec eux, les conciliateurs devaient, à chaque fois, évaluer comment avaient évolué par rapport au régime obligatoire les 12 variables ayant une influence significative sur l'efficacité du mécanisme en régime volontaire. Les conciliateurs interrogés ignoraient alors que les objectifs et les comportements concernés étaient ceux qui influent sur l'efficacité de la conciliation volontaire. Pour chacun des 12 objectifs et comportements, chaque répondant devait estimer leur évolution entre les deux régimes en référant à sa connaissance de l'ensemble des régimes et non de cas particuliers. Ils étaient invités à faire porter leur évaluation sur deux aspects différents. L'un, quantitatif, consistait à estimer l'évolution de la fréquence des comportements des parties (fréquence accrue ou diminuée[5]) et l'autre, qualitatif, référait à la façon de se comporter ou à la modalité du comportement. Par exemple, on pourra dire d'une partie qu'elle a modifié qualitativement son comportement si elle diversifie ses moyens de pression d'un régime à l'autre.

Le tableau 2 présente l'évolution des objectifs et comportements des parties en régime volontaire par rapport au régime obligatoire.

Les résultats permettent de dégager trois conclusions, dont la troisième est la plus importante. La première est la très grande constance des parties

2. Les interviews furent réalisées par C. Ross au printemps 1991. Son statut d'ancienne conciliatrice a facilité l'opération non seulement au niveau de la disponibilité des conciliateurs mais surtout de la qualité des échanges avec eux. Ces entrevues ont été réalisées à partir d'une grille d'entrevue standardisée. Cette grille reprenait le libellé exact utilisé dans le questionnaire expédié aux parties pour décrire les différents objectifs et tactiques.

3. Ces 16 conciliateurs étaient rattachés au service de la conciliation et de l'arbitrage du ministère du Travail du Québec. Ils comprenaient aussi ceux qui ont exercé à un moment donné une autorité hiérarchique directe sur le service de conciliation à titre de directeur du service, de directeur général des relations du travail, de sous-ministre adjoint aux relations du travail ou de sous-ministre en titre. Ces personnes étaient directement impliquées dans le processus de nomination des conciliateurs et étaient bien placées par conséquent pour témoigner des tactiques des parties relatives à cette étape. Les 16 conciliateurs interviewés avaient œuvré en moyenne 6,28 années en conciliation obligatoire et 11,8 années en conciliation volontaire.

4. Lors de notre analyse, par questionnaire, des objectifs et comportements des parties dans le régime volontaire, les répondants devaient référer à un cas s'étant déroulé en 1987-88. Nous voulions donc que les conciliateurs aient l'expérience de cette période en plus d'une bonne connaissance du nouveau régime pour leur permettre d'être au fait de son évolution possible.

5. Dans chacun des deux cas, le répondant devait choisir entre trois valeurs : beaucoup, moyennement, peu.

TABLEAU 2

Changements des objectifs et des comportements des parties entre les régimes de conciliation obligatoire et volontaire (année 1987-88)

Changement quantitatif			*Changement qualitatif*
Aucun changement quantitatif		S : Poursuivre l'objectif « atténuer les tensions »**	aucun
		S : Ne pas révéler au conciliateur ses préférences réelles dès le début de la conciliation**	aucun
		P : Choisir un porte-parole ayant déjà une expérience préalable de la conciliation*	aucun
		S : Modifier à la baisse les concessions auxquelles on était prêt avant la conciliation**	aucun
Changement quantitatif	À la hausse	S/P : Utiliser des moyens de pression autres que grève et lock-out avant la conciliation*	aucun
		S/P : Déclarer une position finale sur un sujet avant la conciliation*	oui
	À la baisse	S : Faire la demande de conciliation**	aucun
		S/P : Ne pas demander de discuter un sujet hors convention*	aucun
		S : Ne pas tenter d'intervenir sur le choix du conciliateur**	aucun
		P : Ne pas tenter d'intervenir sur le choix du conciliateur**	aucun
		S : Envisager la possibilité de la conciliation dès le début de la négociation**	aucun

S : Partie syndicale
P : Partie patronale
S/P : L'une ou l'autre des parties
** : Tendance constatée par au moins 70 % des conciliateurs (cette tendance est considérée comme forte)
* : Tendance constatée par une proportion de conciliateurs comprise entre 50 et 70 % (cette tendance est considérée comme faible)

du point de vue des aspects qualitatifs de leurs objectifs et comportements. On peut en effet constater qu'elles n'ont modifié qu'une seule tactique, de ce point de vue, d'un régime à l'autre. En régime volontaire, les positions qualifiées de « finales » par les parties le sont effectivement plus qu'en régime obligatoire. Le commentaire suivant d'un conciliateur résume très bien la situation : « Quand c'est "final", c'est plus "final" qu'avant ».

La seconde conclusion concerne l'évolution entre les deux régimes dans la fréquence de l'utilisation cette fois des différents objectifs et tactiques des parties telle qu'observée à partir du témoignage des conciliateurs. Pour conférer une grande validité aux données, seules ont été retenues les évaluations partagées par au moins 50 % des conciliateurs. Sur les douze variables étudiées, une seule tactique, « ne pas tenter d'obtenir l'intervention d'une autre personne pendant la conciliation », a divisé nos interlocuteurs et par conséquent son évolution entre les deux régimes n'a pas été considérée comme significative. En ce qui concerne les onze autres variables, il faut faire ressortir la validité élevée de l'évolution observée. Une perception regroupant plus de 70 % des conciliateurs a été considérée comme une tendance forte. Si la proportion était comprise entre 50 et 70 %, elle était jugée faible. Or sept des onze variables font partie de la première catégorie. La présence d'un tel consensus vient renforcer la validité de l'évolution des parties constatée par nos observateurs privilégiés du fonctionnement de chacun des régimes.

La troisième conclusion est capitale parce qu'elle renseigne sur l'influence du régime légal. Sur les onze variables dont l'évolution fut jugée significative, quatre, dont l'objectif d'atténuer les tensions, n'ont connu aucun changement du point de vue de la fréquence. Dans ce cas les parties font preuve d'une très grande stabilité d'un régime à l'autre. La situation est différente en ce qui concerne les sept autres tactiques puisqu'on note un changement à la hausse ou à la baisse, dans leur fréquence d'utilisation par les parties. Or, l'analyse attentive de la composition de chacune de ces deux catégories de variables fait ressortir une différence majeure concernant l'ordre chronologique de leur utilisation par les parties. En effet, les quatre variables dont la fréquence d'utilisation est restée stable interviennent pendant la durée de la conciliation. Les sept autres ayant fait l'objet d'un changement se situent toutes, sauf une[6], sur le plan chronologique avant ou lors de l'accès au processus de conciliation. Le régime légal exerce donc principalement une influence sur le contexte entourant le recours à la conciliation et non sur le comportement des parties pendant le déroulement du processus. Comme l'ont affirmé plusieurs conciliateurs, suite au changement de régime légal, «la stratégie de

6. Il s'agit, bien sûr, de la tactique « ne pas demander de discuter un sujet hors convention ».

négociation comme telle n'a pas changé et on n'a pas changé le jeu des personnalités en négociation».

Ces données importantes, fournies par des observateurs privilégiés du comportement des parties dans chacun des deux régimes de conciliation, renforcent les résultats qu'avaient permis de dégager nos premières recherches, de caractère documentaire, sur les caractéristiques objectives de chaque régime (Brossard et Ross 1983, 1989). Les témoignages des conciliateurs ayant une expérience étendue de la conciliation confirment en effet que c'est principalement du point de vue du contexte entourant le recours que les deux régimes de conciliation se distinguent. Le changement de régime exerce donc une influence réelle sur le processus de conciliation en modifiant les données de départ avec lesquelles les parties doivent composer. Cependant son influence est beaucoup plus restreinte sur le comportement des parties pendant la conciliation.

L'analyse comparative des deux régimes montre en effet que ce sont les comportements adoptés par les parties avant ou au moment du recours à la conciliation qui sont influencés par les caractéristiques institutionnelles du nouveau régime. Ainsi, en dissociant la nécessité de recourir à la conciliation pour acquérir le droit de grève ou de lock-out, le législateur a créé une condition ayant pour effet de diminuer sa fréquence d'utilisation par les parties. Nos données montrent non seulement que la partie syndicale demande moins souvent qu'avant la conciliation mais aussi que, dans l'ensemble, l'intervention du conciliateur est dorénavant beaucoup moins fréquente que dans le régime obligatoire (Brossard et Ross 1983 : 51). Comme la partie syndicale intervient moins souvent pour demander la conciliation, il est normal qu'elle envisage moins qu'avant la possibilité d'y recourir dès le début de la négociation. Nos interlocuteurs précisent à ce sujet que les porte-parole syndicaux qui ont maintenu ce comportement dans le nouveau régime sont ceux qui avaient déjà l'habitude de régler le différend en conciliation.

Quand la conciliation est demandée en régime volontaire, les parties patronale et syndicale tentent toutes deux d'influencer le choix du conciliateur. En régime obligatoire, les parties recouraient plus souvent à la conciliation pour obtenir le droit de déclencher la grève ou le lock-out ; en volontaire, cette intention est moins fréquente. Aussi n'est-il pas surprenant de constater la grande importance attachée par chacune des parties à la personne du conciliateur plutôt qu'au principe de l'enclenchement du mécanisme. Ici plusieurs des conciliateurs interviewés identifient la politique instaurée progressivement par les responsables hiérarchiques du service de conciliation comme un facteur supplémentaire de cette évolution du comportement des parties. Rappelons que lorsqu'une des parties tente d'influer sur le choix du conciliateur, cette requête est agréée par le ministère dans 80 % des cas (Ross et Brossard 1995).

Enfin, l'une ou l'autre des parties utilise plus souvent des moyens de pression autres que la grève ou le lock-out avant l'intervention du conciliateur en régime volontaire. Cette évolution est attribuable au fait que dans la conciliation obligatoire, les parties reliaient l'utilisation de ces moyens de pression à la progression des discussions en présence du conciliateur : il arrivait souvent qu'elles en retardent le déclenchement pour constater quelle tournure allait prendre la conciliation. Comme l'affirment si bien deux spécialistes des relations du travail : « Dans un système où le conflit est à date imposée, la sensibilisation et la mobilisation le sont aussi » (Adam et Reynaud 1978 : 170). En ce qui concerne l'évolution du caractère final des positions des parties, nous montrerons plus loin, en tenant compte d'autres données entourant le contexte de la conciliation, qu'elle est aussi reliée aux caractéristiques institutionnelles du nouveau régime.

Si le changement de régime légal semble n'avoir eu qu'une influence limitée sur le comportement des parties pendant la conciliation, on ne peut nier qu'il ait modifié plusieurs données de départ du processus de conciliation.

L'ÉVOLUTION DES PARTIES ET L'EFFICACITÉ DE LA CONCILIATION

Nous verrons maintenant comment ces constatations peuvent nous aider à comprendre pourquoi l'introduction du régime volontaire n'a pas eu une influence significative sur l'efficacité de la conciliation. La combinaison des données des tableaux 1 et 2 est à cet égard très révélatrice. Le tableau 3 présente l'évolution des objectifs et tactiques des parties pour chacune des trois catégories d'efficacité. Les données ne tiennent compte que de la fréquence d'utilisation et non de l'aspect qualitatif des comportements qui, nous l'avons vu, n'a pas changé, sauf dans un cas, depuis l'introduction du nouveau régime. La tactique dont l'évolution n'a pu être considérée comme une tendance significative a été exclue.

La lecture du tableau 3 montre que quatre des onze variables retenues n'ont pas été touchées par le changement de régime légal (« statu quo » donc sur une bonne proportion des facteurs qui influencent l'efficacité de la conciliation). La première hypothèse évoquée au début de l'article est donc confirmée. Même si l'on modifie le régime légal de conciliation, certains comportements des parties demeurent inchangés. À lui seul, cet état de fait permet sans nul doute d'expliquer une partie de l'absence d'impact du changement de régime légal sur l'efficacité de la conciliation.

Les résultats indiquent aussi que les changements significatifs de comportements qui interviennent se produisent dans les catégories extrêmes. À ce sujet, deux choses frappent plus particulièrement. D'abord la baisse

TABLEAU 3

L'évolution des objectifs et tactiques reliés aux trois catégories d'efficacité (année 1987-88)

Issues de la conciliation	*Objectifs et tactiques*	*Changement dans la fréquence d'utilisation*
Plus efficace	S : Faire la demande de conciliation	↘
	S/P : Ne pas demander de discuter un sujet hors convention	↘
	S : Ne pas tenter d'intervenir sur le choix du conciliateur	↘
	P : Ne pas tenter d'intervenir sur le choix du conciliateur	↘
	S : Poursuivre l'objectif «atténuer les tensions»*	→
Plus ou moins efficace	S : Ne pas révéler au conciliateur ses préférences réelles dès le début de la conciliation	→
	P : Choisir un porte-parole ayant déjà une expérience préalable de la conciliation	→
Moins efficace	S : Modifier à la baisse les concessions auxquelles on était prêt avant la conciliation	→
	S : Envisager la possibilité de la conciliation dès le début de la négociation**	↘
	S/P : Utiliser des moyens de pression autres que grève et lock-out avant la conciliation	↗
	S/P : Déclarer une position finale sur un sujet avant la conciliation	↗

S : Partie syndicale
P : Partie patronale
S/P : L'une ou l'autre des parties
* : Cet objectif est aussi associé à l'issue plus ou moins efficace.
** : Cette tactique est aussi associée à l'issue plus ou moins efficace.

de la fréquence d'utilisation des quatre tactiques entraînant une plus grande efficacité du mécanisme. Ensuite le plus grand recours par les parties à deux tactiques entraînant une issue moins favorable. Ici l'effet négatif est

compensé, en partie, par l'utilisation moins élevée de la tactique « envisager la possibilité de la conciliation dès le début de la négociation ». Si on considère toutefois qu'une des tactiques utilisées plus souvent, « déclarer une position finale sur un sujet avant la conciliation », est la seule qui ait connu un changement qualitatif en réduisant davantage la marge de manœuvre du conciliateur, on peut conclure qu'au total les parties optent plus souvent qu'avant pour un comportement produisant l'issue la moins favorable. Ces résultats confirment aussi notre deuxième hypothèse.

Le tableau 3 montre à quel point l'introduction de la conciliation volontaire a engendré certains effets contre-productifs par rapport au but visé par le législateur. Le phénomène saute aux yeux dans la première catégorie, car le changement constaté signifie toujours que les parties utilisent moins fréquemment un comportement ayant l'effet le plus positif sur l'issue du processus. Dans la catégorie opposée, l'exercice d'un effet compensatoire rend sa présence moins évidente. Il reste néanmoins que l'analyse de l'évolution des quatre tactiques reliées à cette catégorie révèle que les parties recourent globalement plus souvent à un comportement engendrant une issue moins favorable. Si on tient compte de l'ensemble de la situation, on peut constater que sur les sept tactiques ayant fait l'objet d'un changement par les parties, six ont un effet contraire à celui recherché par le législateur.

Comment comprendre alors que malgré cette évolution la conciliation volontaire affiche des résultats comparables à la conciliation obligatoire du point de vue de l'efficacité ? Nous avons montré précédemment que les parties modifient leur comportement avant ou au moment de la demande de conciliation. L'analyse plus poussée du contexte entourant l'intervention du conciliateur, en intégrant des données supplémentaires de nos recherches, aide à mieux comprendre la situation. En effet les parties attendent une plus grande détérioration de leurs rapports avant de faire intervenir le conciliateur dans le nouveau régime, rendant ainsi plus ardue la tâche de celui-ci.

Même si, en conciliation volontaire, les parties recourent mois souvent au mécanisme, c'est la partie syndicale qui en fait la demande dans 75 % des cas. Or, quand la demande est faite, c'est généralement après un plus grand nombre de jours de négociation et un nombre plus élevé de séances de négociation (Brossard et Ross 1983 : 51-52).

En négociation collective, les délais prolongés sont souvent l'indice d'une plus grande distanciation entre les parties. Ainsi la conciliation serait demandée à un moment où les parties réalisent la dégradation de leurs rapports. Les réponses des porte-parole patronaux et syndicaux à deux questions du questionnaire sur leur perception de l'état de la situation lors de la demande de conciliation convergent dans ce sens. D'une part, plus

de 70 % d'entre eux reconnaissent que les discussions avec la partie adverse sont dans une impasse. D'autre part, plus de 50 % affirment que l'une des parties a, à ce moment, déclaré sa position finale.

À ce sujet, on se souviendra que les conciliateurs interviewés estiment non seulement que les parties déclarent plus souvent dans le nouveau régime leur position finale mais aussi qu'elle est, pour reprendre leur expression, « plus finale qu'avant ». Les parties ont donc durci leur position, rendant ainsi plus complexe le travail du conciliateur. Celui-ci doit en effet soit composer avec une position difficilement modifiable, soit tenter de « sauver la face » de la partie ayant déjà déclaré sa position finale.

La détérioration des rapports entre les parties est de plus confirmée par l'utilisation des moyens de pression avant la conciliation. Interdits à cette étape en régime obligatoire, la grève et le lock-out sont déclenchés dans 14,5 % des cas avant la demande de conciliation dans le nouveau régime. De plus, les porte-parole patronaux et syndicaux avouent que dans le tiers des cas, d'autres moyens de pression[7] sont aussi utilisés par l'une des parties. On devine aisément l'impact de l'adoption de ces comportements sur le travail du conciliateur.

Quand la conciliation est demandée, les parties interviennent dans 20 % des cas pour influencer la nomination d'un conciliateur. On a vu que ces interventions sont fructueuses dans un peu plus de 80 % des cas. Or cette procédure informelle complique le travail du conciliateur. En effet, l'intervention en faveur d'un conciliateur est celle d'une des deux parties. Le conciliateur assigné peut se trouver doublement «piégé dans son intervention» pour reprendre les termes d'un répondant. D'abord, par rapport à la partie intervenante, parce que son porte-parole estime souvent que son action va amener le conciliateur à épouser ses positions et à les appuyer auprès de la partie adverse. Ensuite, par rapport à l'autre partie, qui s'interrogera sur l'impartialité d'un intervenant sollicité par son vis-à-vis.

Une fois la conciliation amorcée, l'une ou l'autre des parties demande plus souvent qu'avant d'inclure dans la discussion un sujet qui ne fait pas partie de la convention collective. Cette évolution, qui ne caractérise que ce seul comportement relié au déroulement du processus de conciliation, a elle aussi un effet plutôt négatif sur la tâche du conciliateur. Dans un contexte où les conditions de son intervention sont déjà au départ plus difficiles, celui-ci est confronté tôt ou tard à une demande d'extension du champ de la négociation. Dans une telle situation, la multiplication des sujets de discussion vient compliquer son travail.

7. Il s'agit du ralentissement de travail, de la réduction du temps supplémentaire offert, du refus de faire du temps supplémentaire, de la menace de fermeture de l'entreprise et du dépôt massif de griefs.

On ne peut donc dire que le passage à la conciliation volontaire a créé globalement un contexte d'intervention «plus facile» pour les conciliateurs, comme le croyait au départ le législateur. Croire cela était compter sans la nécessaire et inévitable adaptation des parties à un nouveau contexte légal. C'était compter aussi sans le développement par les parties de nouvelles façons d'utiliser le processus de conciliation dans le sens de leurs intérêts spécifiques. Paradoxalement, constater malgré cela que l'efficacité de la conciliation n'a pas changé de façon significative en régime volontaire est probablement le plus grand hommage que l'on puisse rendre au travail des conciliateurs québécois.

CONCLUSION

Nos recherches sur la conciliation avaient pour but de comparer l'efficacité des deux régimes obligatoire et volontaire au Québec. Contrairement aux études sur le sujet, elles comparent directement les deux régimes dans l'ensemble d'une même juridiction. De plus, elles reposent du point de vue méthodologique sur des données importantes tant sur le plan quantitatif que qualitatif, soit l'analyse de 3 500 dossiers de conciliation, le témoignage de plus de 300 porte-parole patronaux et syndicaux ainsi que de 16 conciliateurs ayant une expérience étendue de la conciliation. Pourtant elles débouchent sur une conclusion inusitée. Contrairement à presque toutes les études sur le phénomène qui optent pour la plus grande efficacité soit de l'un, soit de l'autre des régimes (Ross et Brossard 1990), elles affirment qu'ils sont semblables de ce point de vue.

Pour pallier aux lacunes de la littérature sur la conciliation, nous avons choisi de centrer l'analyse du phénomène sur les acteurs principaux du processus de négociation soit les parties syndicale et patronale et sur leur comportement. En effet, malgré l'influence du conciliateur, seules les parties syndicale et patronale détiennent bien le dernier mot quant à l'issue du processus de conciliation ; c'est ce que semble souvent oublier la littérature sur le sujet et que nous avons voulu mettre en évidence. Nos résultats ont démontré la pertinence de cette approche. C'est en effet la stratégie élaborée par les parties relativement à la conciliation et les comportements et tactiques effectivement adoptés par elles plutôt que leurs objectifs qui influent sur l'efficacité de la conciliation. Nous avons pu constater en effet que le changement de régime légal de conciliation n'a eu aucune influence sur un certain nombre de variables (quatre sur onze précisément) reliées significativement à l'efficacité du processus de conciliation. Quant aux sept autres variables reliées à l'efficacité et sur lesquelles le changement de régime a eu une influence, celle-ci s'est avérée dans tous les cas sauf un contre-productive en termes d'efficacité. On peut d'ailleurs

supposer que l'effet contre-productif de ces diverses variables n'a pas été seulement cumulatif mais qu'il a pu créer une sorte de synergie sur la dynamique interne du processus de conciliation.

Cette double constatation permet d'expliquer, du moins partiellement, l'absence d'impact significatif du changement de régime légal sur l'efficacité de la conciliation. Curieusement, il semble bien que sur le plan global, en s'adaptant au nouveau régime, les parties aient, consciemment ou non, fait en sorte de perpétuer le statu quo quant à l'efficacité du mécanisme évitant ainsi de modifier une des composantes de l'équilibre du pouvoir existant entre elles.

Nous avons de plus montré que l'action du régime légal s'est fait sentir principalement au niveau des données de départ avec lesquelles les acteurs (employeur, syndicat, conciliateur) doivent composer pendant la conciliation. En outre, le passage à la conciliation volontaire n'a pas modifié sensiblement le comportement des parties pendant le processus de conciliation, du moins en ce qui a trait aux variables ayant un impact significatif sur l'efficacité de la conciliation.

Le changement de régime légal ne semble donc nullement constituer un outil valable de changement des comportements des parties en conciliation, que ce soit pour renforcer un comportement positif ou pour diminuer ou éliminer un comportement moins positif pour l'issue de la conciliation. Il faut donc conclure que le régime légal a une influence réelle sur le processus de conciliation mais que cette influence a des limites et ne se fait pas toujours sentir dans le sens souhaité. Tant que ces limites ne seront pas reconnues par le législateur et que celui-ci tentera d'influer sur le comportement des parties en se limitant à modifier les règles du jeu du processus de négociation et de conciliation, il faudra, en termes de résultats concrets, s'attendre à l'inattendu.

▮ BIBLIOGRAPHIE

ADAM, G. et J.D. REYNAUD. 1978. *Conflits du travail et changement social.* Paris : Presses Universitaires de France, Collection Sociologie, 389 p.

BROSSARD, M. et C. ROSS. 1983. « Conciliation obligatoire et conciliation volontaire ». *Le marché du travail*, vol. 4, n° 9, 50-58.

BROSSARD, M. et C. ROSS. 1989. « La conciliation volontaire au Québec, dix ans plus tard ». *Le marché du travail*, vol. 10, n° 7, 60-68.

ROSS, C. et M. BROSSARD. 1990. « La conciliation volontaire est-elle plus efficace que la conciliation obligatoire ? Le cas du Québec ». *Relations industrielles/ Industrial Relations*, vol. 45, n° 1, 3-21.

ROSS, C. et M. BROSSARD. 1995. « L'influence des objectifs et des comportements des parties sur l'efficacité de la conciliation : le mythe de la boîte

noire revu et corrigé ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 50, n° 2, 320–340.

ROSS, C. 1991. « Vision stratégique de la règle de droit en négociation collective et en conciliation au Québec ». Thèse présentée à la Faculté des Études Supérieures de l'Université de Montréal en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en relations industrielles, 298 p.

SUMMARY

Why Isn't Voluntary Conciliation More Efficient than Compulsory Arbitration?

This article seeks to compare the efficiency of the compulsory and voluntary conciliation systems in Quebec. As opposed to other studies of this subject, the approach involves a direct comparison of the two systems in the broad context of the same jurisdiction. Moreover, from a methodological standpoint, the present study is supported by important data of both a quantitative and qualitative nature. Analysis of 3500 conciliation records was carried out, and statements were gathered from more than 300 management and union spokespersons and from 16 conciliators with extensive knowledge and experience of the conciliation procedure. The research, which was conducted over a period of more than 15 years, leads to an unusual conclusion : unlike most of the studies that find greater efficiency of one or the other conciliation system, our results show that both systems appear similar in terms of efficiency.

The role of the conciliator during the conciliation process has been extensively documented. The present article, however, focuses on the parties themselves. In spite of the importance of the conciliator, it is actually the parties who have the last word as to the outcome of the conciliation process. The research results demonstrate the appropriateness of this approach. In reality, the strategy, attitudes and tactics of the parties influence the efficiency of conciliation much more so than do their objectives. Indeed, it was shown that a change in the legal framework of conciliation had no influence whatsoever on a number of variables (4 out of 11) that are significantly related to the efficiency of the conciliation process. As for the seven other efficiency-related variables affected by the system change, the effect was to reduce the efficiency of conciliation in all cases except one.

These results provide a partial explanation for the minimal impact of a change in the legal framework on the efficiency of conciliation. Surprisingly,

it appears that on a general level, in adapting themselves to the new system, the parties have (consciously or not) carried on the status quo concerning the effectiveness of the procedure. In so doing, they have managed to avoid modifying one aspect of the balance of power prevailing between them. The research also shows that the effect of the legal framework was felt mainly at the level of the original data with which the parties (employer, union, conciliator) had to deal during the conciliation. Moreover, the transition to a voluntary conciliation system has not significantly changed the attitudes of the parties during the process, at least concerning those variables with an important impact on the efficiency of conciliation.

Consequently, it appears that a change in the legal framework does not constitute an effective tool for modifying the behaviour of the parties during the conciliation process, either to reinforce positive behaviour or to alleviate or eliminate a less positive attitude toward the outcome of conciliation. It follows that the legal framework indeed has some influence on the conciliation process, although the effect is somewhat limited and does not always operate in the direction intended.