

## Relations industrielles Industrial Relations



# La conciliation volontaire est-elle plus efficace que la conciliation obligatoire? Le cas du Québec

Claudette Ross and Michel Brossard

Volume 45, Number 1, 1990

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050557ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050557ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Ross, C. & Brossard, M. (1990). La conciliation volontaire est-elle plus efficace que la conciliation obligatoire? Le cas du Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 45(1), 3–21. <https://doi.org/10.7202/050557ar>

### Article abstract

Conciliation, having been compulsory for more than thirty years in Quebec became voluntary in 1978. This change was intended to increase the effectiveness of conciliation. More than ten years later, it is still uncertain whether this objective has been reached. The purpose of this article is therefore to compare the effectiveness of voluntary conciliation with that of compulsory conciliation.

Both legal Systems of conciliation have been questioned for the last thirty years as to their respective effectiveness. Two approaches can be seen in the evolution of this debate. The first identifies the advantages of each System from the standpoint of employer-employee relations, or from personal experience as a mediator in such a situation. The second approach favours empirical research through intensive analysis or extensive analysis of a great number of conciliation cases. Both approaches lead to rather diverging conclusions regarding the respective effectiveness of the two Systems.

The authors favouring the first approach largely consider the voluntary conciliation process as the most effective. However, a few authors have attempted to evaluate the effectiveness of conciliation through empirical research. Nonetheless, these can be divided into two sub-groups: one composed of researchers studying one System and taking into consideration only those cases that have gone to conciliation; the second composed of researchers whose objective is to compare the two Systems. Even if empirical research seems to confirm largely the hypothesis that compulsory conciliation is superior, its importance is mainly related to the means proposed to evaluate the respective effectiveness of the two Systems.

Firstly, two criteria are established to measure the effectiveness and significance of the two Systems. Secondly, the research considers only those cases in conciliation and aims at better controlling the specific influence of the process on the relations between the parties. The final contribution of these studies is to compare the two Systems.

Whitman (1983), an American researcher, went further and took a decisive step by directly comparing two Systems within the same sector of activity. The present study carries on the work of Whitman by taking it one step further, that is comparing the two regimes not only in the same sector but in the whole jurisdiction where it applies.

Conciliation effectiveness is defined as the capacity of the conciliation process to bring together the parties involved in a dispute and to help them find common ground; the various results of the conciliation are compared on a continuum, from the least to the most effective. The study involved more than 3500 conciliation cases (over four fiscal years). A great similarity has been observed as regards the effectiveness of the two Systems. It appears that the change in the legal System did not have a significant influence on the conciliation effectiveness. It is therefore possible to place the whole debate on the effectiveness of conciliation within the legal System in its right perspective.

# ***La conciliation volontaire est-elle plus efficace que la conciliation obligatoire?***

## ***Le cas du Québec***

**Claudette Ross**  
**et**  
**Michel Brossard**

*Le but de cet article est de comparer l'efficacité de la conciliation volontaire et de la conciliation obligatoire au Québec.*

La conciliation obligatoire a été considérée longtemps comme une caractéristique distinctive du système canadien de relations industrielles (Sansoucy, 1961; Lorentsen, 1962; Carrothers, 1965; Rapport Woods, 1968; Woods et Ostry, 1973). En 1977 cependant, à l'occasion de l'introduction de changements très publicisés, le législateur québécois a décidé de rompre avec plus de trente ans de régime obligatoire pour instaurer la conciliation volontaire et dissocier ainsi l'acquisition du droit à la grève ou au lock-out du recours préalable à la conciliation<sup>1</sup>. Le nouveau régime s'est appliqué à toutes les négociations commencées après le 1<sup>er</sup> juin 1978.

Les deux régimes légaux de conciliation sont l'objet depuis plus de trente ans d'un débat sur leur efficacité respective. Deux tendances peuvent être distinguées dans l'évolution de ce débat. L'une consiste à identifier les avantages de chaque régime à partir soit d'une réflexion sur la pratique des relations du travail, soit d'une expérience personnelle comme intervenant dans ce domaine. L'autre privilégie la recherche empirique en recourant à

---

\* ROSS, C., professeur, Département des sciences administratives, Université du Québec à Montréal

BROSSARD, M., professeur, École de relations industrielles, Université de Montréal.

\*\* Cette étude a été réalisée avec le soutien financier du fonds FCAR et du CRSH.

<sup>1</sup> Ces changements ont été introduits par la *Loi modifiant le Code du Travail et la Loi du ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre* (projet de loi 45) (L.Q., 1977, c.41). L'implantation de la conciliation volontaire n'a pas eu le même impact médiatique que le précompte syndical obligatoire, l'arbitrage de la première convention collective et surtout les dispositions anti-briseurs de grève.

l'analyse intensive de cas ou extensive d'un très grand nombre de dossiers de conciliation. Nous verrons plus loin que ces deux approches conduisent à des conclusions plutôt différentes, au total, quant à l'efficacité respective des deux régimes.

Le but de cet article est de comparer l'efficacité de la conciliation volontaire et de la conciliation obligatoire au Québec. Nous présenterons, dans une première partie, les grandes lignes du débat sur l'efficacité respective des deux régimes en y incluant ceux qui, à l'extérieur du Québec, y ont participé. À ce sujet, nous montrerons que ces derniers ont apporté une contribution appréciable dans le cas des recherches empiriques. Nous étudierons, dans une seconde partie, l'efficacité des deux régimes au Québec en utilisant plus de trois mille cinq cents dossiers de conciliation déposés au ministère du Travail avant et après 1978. Nous concluons en nous interrogeant sur l'impact réel du régime légal sur l'efficacité de la conciliation.

## **LE DÉBAT SUR L'EFFICACITÉ DE LA CONCILIATION VOLONTAIRE ET DE LA CONCILIATION OBLIGATOIRE**

Amorcé dans la décennie cinquante, ce débat intervient entre des spécialistes des relations du travail qui ne s'entendent pas sur l'efficacité respective des deux régimes de conciliation. On constate toutefois une évolution importante dans ce débat malgré la diversité des opinions exprimées par les opposants. En effet, on assiste, depuis un peu plus de dix ans, à un effort marqué pour faire avancer la discussion en étudiant directement, parfois de façon comparative, les deux régimes au moyen de recherches empiriques. Cette démarche représente un grand changement par rapport à la période précédente où les positions découlent à peu près toujours de l'expérience personnelle ou d'une réflexion sur le fonctionnement observé des régimes. Nous présenterons les grandes lignes de ce débat en distinguant deux groupes principaux d'auteurs correspondant respectivement à chacune de ces approches.

### **Les auteurs qui se basent surtout sur leur connaissance empirique des régimes**

Ce groupe se subdivise en deux sous-groupes selon la définition donnée à l'efficacité. L'un évalue l'efficacité par l'effet du régime sur le processus de négociation et l'autre, par les résultats concrets obtenus. Il est à noter que dans les deux cas, les auteurs ne font aucune distinction en fonction des modalités différentes pouvant exister à l'intérieur de chaque régime légal (ex.: conciliation obligatoire à un ou deux paliers, etc.).

*Les effets du régime sur le processus de négociation*

Le premier sous-groupe avance les arguments suivants en faveur de l'un ou l'autre des régimes. La conciliation volontaire est jugée plus efficace par plusieurs:

- parce qu'elle est réellement désirée par les parties qui n'y recourent pas avec la seule intention d'acquérir le droit de grève ou de lock-out (Chartier, 1958 a; Blain, 1976; Johnson, 1978; Downie, 1981; ILO, 1978);
- parce qu'elle favorise dès le début la bonne foi des parties (Dion, 1980);
- parce qu'à effectifs constants du service de conciliation, elle permet de ne pas surcharger les conciliateurs qui n'ont pas à s'occuper d'un aussi grand nombre de dossiers que dans le régime obligatoire (Chartier, 1958 a).

Quelques voix discordantes adoptent le point de vue contraire en considérant la conciliation volontaire moins efficace principalement parce que la demande de faire intervenir un conciliateur risque d'être interprétée comme un aveu de faiblesse (Rapport Woods, 1968).

Pour d'autres, deux avantages importants militent en faveur de la conciliation obligatoire:

- la présence du conciliateur prémunit contre la négociation de mauvaise foi (Rapport Woods, 1968);
- elle impose des délais qui permettent une trêve (*cooling off period*) nécessaire aux parties pour tenter de mieux se rapprocher (Rapport Woods, 1968; Commission MacDonald, 1985).

Toutefois ce régime comporte, aux yeux d'un grand nombre de témoins, plusieurs désavantages:

- comme les parties demandent souvent la conciliation dans le seul but d'obtenir le droit de grève, il y a une dévalorisation du processus même de conciliation (Cole, 1955; Woods, 1958; Boily, 1968; ILO, 1978);
- elle est contraire au concept même de la conciliation (Braun, 1955; Meyers, 1960; Northrup, 1966);
- elle retarde la négociation réelle, une partie pouvant désirer garder des cartes dans son jeu pour la conciliation (Cameron, 1955; Picard, 1955; Stenger, 1956; Anton, 1962; Carrier, 1967; Boily, 1968; Jamieson, 1974; Blain, 1976; Dion, 1980);

- elle impose parfois des délais supplémentaires qui augmentent alors la frustration des parties (*warming up period*) et par conséquent rendent encore plus difficile la négociation ultérieure (Logan, 1956; Woods, 1958; Anton, 1962; Northrup, 1966; Jamieson, 1974).

Les membres de ce sous-groupe ne procèdent à aucune validation empirique de leurs arguments. Leur démarche consiste essentiellement à justifier leur position à partir de leur expérience personnelle ou d'une réflexion sur le fonctionnement des deux régimes. Ainsi, ils ne peuvent se baser à chaque fois que sur un nombre limité de cas et ont tendance à généraliser à l'ensemble d'un régime les observations qui en découlent. Dans ces conditions, il est plus prudent de ne pas considérer leur démarche comme une démonstration incontestable de la valeur relative de chacun des régimes. On doit leur reconnaître néanmoins le grand mérite d'avoir lancé le débat en fournissant une liste des caractéristiques potentielles de chacun des régimes. Il convient, pour conclure sur les membres de ce sous-groupe, d'indiquer qu'ils optent en grande majorité pour la plus grande efficacité du régime volontaire (Cole, 1955; Picard, 1955, 1958; Chartier, 1958a, 1958b; Woods, 1958; Meyers, 1960; Northrup, 1966; Carrier, 1967; Hall, 1969; Blain, 1976; Dion, 1980; Morin, 1982).

### *Les résultats concrets obtenus*

Le deuxième sous-groupe évalue l'efficacité de la conciliation par ses résultats concrets et non par ses effets sur le processus de négociation comme le sous-groupe précédent. Deux tendances peuvent être distinguées selon l'objectif fondamental attribué à la conciliation. La première, minoritaire, évalue l'efficacité par la conclusion ou non d'une entente. Le meilleur exemple est celui de l'Équipe spécialisée en relations du travail (présidée par H.D. Woods) qui favorise, en 1968, le régime obligatoire «parce que la moyenne des règlements est excellente» (Rapport Woods, 1968). Cette affirmation est contestée cependant par Logan qui impute à la conciliation obligatoire le résultat contraire (Logan, 1956).

La seconde tendance juge l'efficacité par la prévention d'un conflit ouvert. Ici, la présence d'une grève ou d'un lock-out l'emporte sur la conclusion d'une entente comme mesure de l'efficacité. Une nette majorité des tenants de cette tendance conteste la supériorité du régime obligatoire sans opter forcément pour l'autre régime (Williams, 1964; Howells, 1972; Woods et Ostry, 1973). On remarque une exception de taille cependant puisque la Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement au Canada (Commission MacDonald) préfère, en 1985, la conciliation obligatoire «parce qu'elle est bonne pour prévenir les conflits».

Cette seconde tendance adopte une démarche qui se distingue de deux points de vue principaux. Elle fait d'abord une grande utilisation de statistiques au niveau national sur les conflits ouverts: soit, de façon directe, en étudiant le nombre d'arrêts de travail (Howells, 1972); soit, de façon indirecte, par le biais d'indicateurs socio-institutionnels de l'existence d'un conflit comme, par exemple, le nombre de jours-personnes ou d'heures perdus (Stenger, 1956; Woods et Ostry, 1973). Elle s'efforce ensuite de comparer l'efficacité des deux régimes. La méthode la plus répandue consiste à effectuer les comparaisons à partir des statistiques nationales portant sur des pays ayant des régimes de conciliation différents, souvent à partir de l'étude célèbre de Ross et Hartman (Woods et Ostry, 1973; Jamieson, 1974).

Les auteurs de ce second sous-groupe ont eu une influence décisive sur la suite du débat. Non pas en vertu des résultats produits, puisqu'ils ne parviennent pas à trancher en faveur d'un régime, mais plutôt par la démarche proposée sur le plan méthodologique. À ce sujet, trois caractéristiques doivent être signalées. L'une est leur effort pour fournir une connaissance plus objective de l'efficacité en utilisant comme critère soit la conclusion d'une entente, soit la prévention d'un conflit. L'autre est leur tentative d'évaluer l'efficacité en référence à l'ensemble de la juridiction couverte par un régime. L'utilisation fréquente de statistiques au niveau national vise en effet à fournir une connaissance non limitée à un nombre restreint de cas. Comme ces statistiques officielles reflètent, à chaque fois, la situation générale d'un pays sur le plan conflictuel, on peut leur reprocher toutefois de rendre impossible l'évaluation de l'influence spécifique de la conciliation<sup>2</sup>. La dernière est leur souci de la comparaison. Pour juger de la supériorité d'un régime par rapport à l'autre, ils comparent des pays ayant des régimes différents. Même si leur approche a ici pour faiblesse de ne pas contrôler l'effet probable d'autres variables, elle indique néanmoins une des directions à suivre pour fournir une évaluation moins contestable de la portée respective des deux régimes.

Ces innovations méthodologiques vont grandement influencer les auteurs du groupe suivant qui ont tenté de faire évoluer le débat en réalisant des recherches empiriques. Même s'ils ont fait quelquefois preuve d'originalité dans la définition de l'efficacité, leur principale contribution a été de préciser davantage l'effet spécifique de la conciliation volontaire et de la conciliation obligatoire sur la conclusion d'une entente ou la prévention d'un conflit.

---

2 Il n'est pas sûr en effet que les mesures directes comme les indicateurs socio-institutionnels traduisent l'effet du régime de conciliation.

### **Les auteurs qui réalisent des recherches empiriques**

Peu d'auteurs ont tenté d'évaluer l'efficacité de la conciliation en réalisant des recherches empiriques. Nous avons pu en identifier huit, au total. Même s'ils sont peu nombreux par rapport au groupe précédent, ils peuvent être divisés en deux tendances qui contribueront respectivement d'une façon particulière à la réflexion sur la question. L'une regroupe des chercheurs qui n'étudient qu'un seul régime et en ne tenant compte que des cas qui viennent en conciliation. Leur démarche permet ainsi de mieux saisir le rôle du processus dans la conclusion d'une entente ou dans la prévention d'un conflit. L'autre réunit ceux dont l'objectif est de comparer les deux régimes. Nous verrons qu'un auteur américain propose une voie nouvelle pour mieux juger de la supériorité d'un régime sur l'autre. Nous présenterons brièvement ces recherches en commençant par la première tendance.

#### ***Les recherches empiriques sur un seul régime***

Au nombre de 5, ces recherches, sauf une, portent sur le régime obligatoire. Contrairement à l'approche favorisée par les membres du groupe précédent, elles se penchent sur les modalités spécifiques de ce régime en tentant de découvrir leur influence respective sur l'issue de la négociation.

La première de ces recherches a été réalisée en 1956 par Philipps sur le déroulement des négociations intervenues au cours des années précédentes dans les établissements de Ford et de Chrysler situés à Windsor, en Ontario (Philipps, 1956). Examinant le déroulement de ces négociations plus en profondeur, il fournit une description détaillée du déroulement des négociations pour comprendre pourquoi ce régime à deux étapes (conciliateur et commission de conciliation) n'a pu produire un règlement pacifique du différend. Il conclut en souhaitant des modifications à la dernière étape pour améliorer l'efficacité du processus. Il convient de souligner la définition originale de l'efficacité dans cette recherche. Utilisant les deux critères de mesure du deuxième sous-groupe du groupe précédent, l'auteur définit l'efficacité comme la conclusion pacifique d'une entente.

Un autre chercheur va plus loin que Philipps au niveau des changements souhaités à la conciliation obligatoire en privilégiant toutefois une approche fondée sur un grand nombre d'observations. Mesurant l'efficacité par la conclusion d'une entente, Cunningham étudie 189 cas de conciliation qui se sont produits au Nouveau-Brunswick de 1947 à 1956 (Cunningham, 1958). Il conclut lui aussi à l'efficacité du régime obligatoire mais propose, pour l'améliorer, de rendre volontaire la seconde étape.

Une recommandation plus radicale est faite, quinze ans plus tard, par Dufty qui étudie le régime obligatoire en vigueur en Alberta (Dufty, 1972). Définissant l'efficacité comme la conclusion d'une entente, il analyse un très grand nombre de cas, soit plus de 2000, survenus dans cette province entre 1952 et 1969. Comme le nombre d'ententes qui interviennent à la seconde étape est faible, il suggère de la supprimer et de ne l'utiliser que dans des circonstances exceptionnelles.

Les deux autres recherches n'ont pas été effectuées au Canada mais dans deux autres pays. L'une est celle de Kochan et Jick sur le régime obligatoire comportant deux étapes, en vigueur de 1972 à 1976 chez les employés municipaux de l'État de New York (Kochan et Jick, 1978). Utilisant quatre critères pour mesurer l'efficacité en reconnaissant que la conclusion d'une entente est le plus important, ils analysent le déroulement des négociations, soit 130 cas, au total, pendant ces quatre années. Comme, pendant la période, l'arbitrage a remplacé la recherche des faits (*fact finding*) à la deuxième étape, ils s'efforcent d'évaluer la portée respective de ces deux modalités. Leurs conclusions sont mitigées puisqu'ils réussissent à démontrer que d'autres facteurs sont souvent plus importants. La conclusion la plus sûre est que l'arbitrage est plus efficace que l'autre modalité dans les cas où les parties ont peu d'expérience de la négociation.

La dernière recherche a été effectuée par Howells, un chercheur néo-zélandais, sur le régime volontaire en vigueur dans ce pays à partir de 1970 (Howells, 1979). Comme la conciliation volontaire vient d'être instaurée, il tente d'en évaluer l'efficacité en observant les 219 cas soumis en 1974 et 1975. À cette occasion, il propose une méthode ordinale pour mesurer l'efficacité. En tenant compte de deux critères<sup>3</sup>, il suggère de distinguer trois catégories de cas: les réussites, les réussites partielles et les échecs.

Ces cinq recherches ont pour principale caractéristique méthodologique d'utiliser seulement les cas qui viennent en conciliation pour évaluer l'efficacité du processus. Cette contribution est importante car elle aide à préciser l'influence réelle du processus sur l'état des rapports entre les parties. On peut conclure sur cette tendance en soulignant le renouvellement de l'approche adoptée pour mesurer l'efficacité. Le premier pas accompli en ce sens a consisté à utiliser plus d'un critère et le second à élaborer une mesure de l'efficacité présentant différentes catégories d'efficacité et permettant ainsi de décrire la réalité de façon plus nuancée.

---

3 Il s'agit du règlement de tous les sujets soumis à la conciliation ou l'acceptation par les parties de poursuivre les négociations en s'engageant à accepter une solution définitive du différend.



### *Les recherches empiriques comparatives*

Ces recherches, au nombre de trois, ont pour objectif de comparer directement la conciliation volontaire et la conciliation obligatoire. Contrairement aux cinq précédentes, leur démarche méthodologique n'est pas unique puisqu'une seule ne tient compte que des cas qui viennent en conciliation. Nous montrerons que c'est d'ailleurs cette recherche qui apporte la contribution la plus importante pour faire avancer le débat.

Les deux premières recherches comparent les deux régimes en observant des juridictions différentes au Canada. Dans un cas, Misick (1978) analyse, sur une période de 16 ans, le nombre de jours de grève par syndiqué dans quatre provinces canadiennes où l'un ou l'autre des régimes est en vigueur. Les résultats l'empêchent de conclure à la supériorité de l'un des régimes. Dans l'autre cas, les auteurs n'étudient pas seulement l'impact de la conciliation mais de différents mécanismes institutionnels sur l'activité de grève (Gunderson et al., 1985). Analysant près de 4000 cas de négociation qui se sont déroulés dans le secteur privé de 1971 à 1983 dans les onze juridictions au Canada, ils tentent d'identifier les mécanismes qui sont associés aux 704 cas, soit 18,6%, caractérisés par le déclenchement d'une grève. Leur étude les amène à opter pour la plus grande efficacité du régime obligatoire pour prévenir le conflit.

La troisième recherche a été réalisée en 1983 par Whitman, un professeur américain, sur les effets du changement de régime de conciliation dans le secteur de l'enseignement public de l'État de l'Indiana (Whitman, 1983). La grande originalité de cette étude est de comparer l'efficacité des deux régimes dans la même juridiction, éliminant du même coup l'influence des variables socio-culturelles. Les observations portent sur 1700 négociations dans 289 écoles publiques de 1974 à 1981. Comme la conciliation obligatoire a remplacé la conciliation volontaire au début de 1980, l'auteur peut comparer l'influence successive des régimes sur la conclusion des ententes. Il conclut à la supériorité du régime obligatoire, tout en reconnaissant que ce régime ne réduit pas le nombre de négociations prolongées.

Que faut-il retenir de l'ensemble des recherches empiriques sur les régimes de conciliation? Même si elles semblent confirmer très majoritairement la thèse de la supériorité de la conciliation obligatoire, nous croyons que leur importance ne découle pas tant de cette conclusion que de la démarche proposée pour évaluer l'efficacité respective des deux régimes. À ce sujet, il faut souligner leurs trois contributions principales. La première est de fournir une mesure de l'efficacité à partir de deux critères et de nuancer ainsi la portée des régimes. La seconde est de ne tenir compte que des cas qui viennent en conciliation et de mieux contrôler l'influence spécifique du

processus sur l'issue des rapports entre les parties. La dernière est de comparer directement les deux régimes. Un chercheur américain a permis de franchir un pas décisif en comparant directement les deux régimes à l'intérieur du même secteur d'activités, éliminant ainsi l'effet prévisible des variables non reliées spécifiquement au domaine des relations du travail.

C'est en s'inspirant de ces innovations que fut réalisée la recherche présentée dans les pages suivantes sur l'efficacité de la conciliation volontaire et de la conciliation obligatoire au Québec. Sa grande originalité est de pousser plus loin la démarche de Whitman en comparant les deux régimes non pas dans un seul secteur mais dans l'ensemble de la même juridiction.

### **L'EFFICACITÉ COMPARÉE DE LA CONCILIATION OBLIGATOIRE ET DE LA CONCILIATION VOLONTAIRE AU QUÉBEC**

Lorsque le législateur québécois a remplacé la conciliation obligatoire par la conciliation volontaire, son objectif premier était d'«augmenter l'efficacité de la conciliation» (*Journal des Débats*, 16 décembre 1977).

Cet objectif a-t-il été atteint? C'est à cette question que nous tentons de répondre dans cette seconde partie, puisque nous ignorons toujours, plus de dix ans après le changement de régime, si la conciliation volontaire s'est avérée réellement plus efficace que la conciliation obligatoire<sup>4</sup>.

Nous présenterons donc la recherche menée sur la comparaison de l'efficacité des deux régimes au Québec en commençant par décrire d'abord ses caractéristiques des points de vue conceptuel et méthodologique pour déboucher ensuite sur la présentation de ses principaux résultats.

---

4 À notre connaissance, en effet, les seules études publiées depuis 1978 et traitant de façon spécifique du mécanisme de la conciliation au Québec portent sur la perception qu'ont les employeurs du mécanisme (Malette, 1982), sur une comparaison du comportement des parties en conciliation obligatoire et en conciliation volontaire (Brossard et Ross, 1983) et sur l'évolution de la conciliation en régime volontaire (Brossard et Ross, 1989).

À ces deux études, il faut ajouter l'étude de Jean Sexton (1985) sur l'arbitrage des premières conventions collectives où les résultats d'un certain nombre de conciliations intervenues avant l'imposition d'une première convention collective ont fait l'objet de commentaires de la part d'un échantillon d'utilisateurs.

Quant aux statistiques publiées par le ministère du Travail du Québec, elles sont silencieuses quant aux résultats de l'ensemble des interventions conciliatrices.

## Les caractéristiques de l'étude

### *La mesure de l'efficacité*

Deux tendances principales ont été distinguées dans la première partie parmi les auteurs qui ont étudié les résultats concrets de la conciliation. L'une définit l'efficacité par la conclusion d'une entente et l'autre par la prévention d'un conflit ouvert. Nous avons utilisé ces deux critères pour mesurer l'efficacité en nous inspirant toutefois non pas de l'approche largement dominante qui, on s'en souviendra, est dichotomique, mais de celle proposée par Howells qui identifie, à l'aide de deux critères, trois types de conciliation: les réussites, les réussites partielles et les échecs. Ainsi seront considérés plus efficaces les cas où une entente survient pendant la conciliation, qu'il y ait eu ou non déclenchement d'un conflit avant l'intervention du conciliateur. De plus, nous incluons dans cette catégorie les cas où une entente est négociée entre les parties avant l'intervention du conciliateur. Cette décision est justifiée par l'effet psychologique possible de l'enclenchement du processus.

La seconde catégorie est celle des interventions plus ou moins efficaces et désigne les cas où un conflit est déclenché après le début de la conciliation, mais est suivi éventuellement d'une entente entre les parties. Ces cas n'ont pas été classés dans la catégorie précédente parce que l'intervention du conciliateur n'a pas entraîné le rapprochement des parties et n'a pas réussi à éviter que l'une d'elles opte pour l'épreuve de force. Enfin la troisième catégorie comprend les cas moins efficaces, c'est-à-dire où une entente n'est pas intervenue entre les parties, qu'il y ait eu conflit ou non. Tous les cas où le règlement est confié éventuellement à un tiers font partie de cette catégorie puisque les parties n'ont pu parvenir elles-mêmes à une entente, même avec l'aide du conciliateur<sup>5</sup>.

Le graphique I présente tous les cas de conciliation faisant partie de chacune des trois catégories d'efficacité.

### *La constitution des échantillons*

En l'absence de données officielles sur les résultats des interventions conciliatrices, nous avons décidé d'inclure dans nos échantillons un grand

---

<sup>5</sup> Nous avons exclus de notre recherche certains dossiers où une entente négociée entre les parties au niveau de la conciliation deviendrait impossible pour différentes raisons, comme une révocation d'accréditation, une fermeture, une faillite, un désistement ou un refus de conciliation.

nombre de cas de conciliation. Nous avons donc choisi d'étudier tous les cas de conciliation sur une *base annuelle*. En raison du laps de temps écoulé depuis le changement de régime légal, nous avons de plus décidé d'évaluer l'efficacité de la conciliation en régime volontaire à deux moments différents: à court terme et à plus long terme après le changement.

### GRAPHIQUE 1

#### Les catégories d'efficacité

<i>Moins efficaces</i>	<i>Plus ou moins efficaces</i>	<i>Plus efficaces</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbitrage volontaire</li> <li>- Arbitrage de policiers pompiers</li> <li>- Arbitrage d'une première convention</li> <li>- Intervention infructueuse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entente si conflit déclenché après le début de la conciliation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entente sans intervention</li> <li>- Entente en conciliation</li> <li>- Entente si conflit déclenché avant la conciliation</li> </ul>

Notre étude a donc porté sur les dossiers de conciliation fermés pendant quatre années financières complètes, pour un total de plus de 3500 dossiers de conciliation. Le tableau 1 présente la répartition de ces dossiers par régime et par année.

Comme nous recherchions des indicateurs objectifs concernant l'issue des interventions conciliatrices, nous avons privilégié une approche documentaire, basée sur le rapport final d'intervention soumis par le conciliateur au ministre du Travail dans chaque dossier (art. 57 C.t.). Pour toutes les années étudiées, le contenu de ce rapport est demeuré substantiellement inchangé.

Ces dossiers sont confidentiels. Cependant, comme Claudette Ross, co-auteur de l'article, a déjà été conciliatrice, les autorités du ministère du Travail et du service de conciliation dont nous voulons souligner ici la grande collaboration, lui ont permis l'accès aux dossiers à la condition expresse de préserver leur confidentialité.

La cueillette des données a été effectuée au ministère du Travail, en deux étapes: d'abord à l'été 1982 (pour les dossiers de conciliation des années 1976, 1980-81 et 1981-82), puis à l'été 1988 (pour les dossiers de l'année 1987-88).

**TABLEAU 1**  
**Échantillons étudiés (régime légal et année)**

<i>Régime légal</i>	<i>Année</i>	<i>Nombre de dossiers</i>
Obligatoire	1976 <sup>a</sup>	1316
Volontaire	1980-81 et	739
- court terme	1981-82 <sup>b</sup>	761
- plus long terme	1987-88 <sup>c</sup>	773
<b>TOTAL</b>		<b>3589</b>

<sup>a</sup> L'année financière 1977-78, bien qu'antérieure à l'entrée en vigueur de la modification législative, a été écartée pour des raisons méthodologiques: le projet de loi 45 étant alors déposé et son contenu connu, il est possible que certaines parties aient volontairement retardé le début de leur négociation pour se prévaloir de la conciliation volontaire.

<sup>b</sup> À court terme, en conciliation volontaire, il a été décidé d'étudier de façon agrégée deux années, pour tenter de neutraliser les distorsions qu'aurait pu causer la période de rodage inévitable du nouveau système.

L'année financière 1978-79 a été écartée pour deux motifs: les régimes obligatoire et volontaire s'y sont appliqués de façon concurrente et une partie des dossiers de cette année a été détruite dans un incendie.

<sup>c</sup> Dernière année financière complétée au moment de la cueillette des données.

### Présentation des résultats

Pour ces quatre années de conciliation, à l'exception des dossiers exclus de l'évaluation pour les motifs déjà énoncés, les données brutes recueillies sur l'issue des interventions ont été classées dans nos catégories d'efficacité. Les résultats obtenus, exprimés en fréquences absolues et relatives, sont reproduits au tableau 2. On y distingue entre les régimes obligatoire et volontaire, considérés de façon globale. De plus, pour le régime volontaire, on fait état de l'efficacité du régime à court terme et à plus long terme.

La première constatation qui se dégage de ces résultats est la très grande stabilité du régime volontaire de conciliation sur le plan de l'efficacité: les résultats obtenus sont en effet quasi-identiques à court et à plus long terme. Il semble donc que le passage du temps et la familiarité plus grande des acteurs avec le régime volontaire de conciliation n'aient modifié en rien les caractéristiques inhérentes de ce régime sur le plan de l'efficacité. Cela nous permet donc, pour les fins de la comparaison avec le régime obligatoire, de considérer uniquement les données agrégées relatives au régime volontaire.

**TABEAU 2**  
**Efficacité de la conciliation selon le régime légal**

Efficacité	RÉGIME OBLIGATOIRE				RÉGIME VOLONTAIRE			
			À COURT TERME		À LONG TERME		AGRÉGÉ	
	Fréquence absolue	Fréquence ajustée (%)	Fréquence absolue	Fréquence ajustée (%)	Fréquence absolue	Fréquence ajustée (%)	Fréquence absolue	Fréquence ajustée (%)
Moins efficaces	79	6,3	60	4,3	28	3,9	88	4,1
Plus ou moins efficaces	178	14,1	172	12,2	91	12,8	263	12,4
Plus efficaces	1003	79,6	1179	83,6	592	83,3	1771	83,5
TOTAL	1260	100,0	1411	100,0	711	100,0	2122	100,0

*V de Cramer: 0,05737*

(Données agrégées par régime)

À ce niveau, on observe une grande similitude dans l'efficacité de la conciliation entre les deux régimes, avec une très légère tendance au déplacement vers la catégorie «plus efficaces» en conciliation volontaire. Le taux d'intervention «plus efficaces» passe en effet de 79,6% en régime obligatoire à 83,5% en régime volontaire (hausse de 3,9%), alors que le taux d'intervention «moins efficaces» baisse de 2,2% et celui d'intervention «plus ou moins efficaces», de 1,7%. Ces résultats ne permettent donc pas de conclure à des différences importantes entre les deux régimes sur le plan de l'efficacité. Il semble que le changement de régime légal n'ait pas eu d'influence significative sur l'efficacité de la conciliation, ce que confirme le degré d'association très faible entre la variable indépendante «régime légal» et la variable dépendante «efficacité de la conciliation» ( $V$  de Cramer = 0,05737).

Parmi les auteurs ayant effectué des études empiriques comparatives sur le sujet, nos conclusions rejoignent donc celles de Misick (1978) (encore que celui-ci définisse l'efficacité comme l'absence de conflit) et se démarquent nettement de celles de Whitman (1983) et de Gunderson et al. (1985), qui appuient l'un, la supériorité du régime volontaire et les autres, celle du régime obligatoire.

Il faut toutefois rappeler que contrairement aux études antérieures, l'étude que nous avons menée porte sur la comparaison de l'efficacité de la conciliation dans une même juridiction et sur l'ensemble des secteurs de

cette juridiction. Les conclusions que nous en tirons sont donc plus susceptibles de permettre de dégager l'impact réel du régime légal de conciliation, en neutralisant le plus possible l'impact d'autres variables contextuelles (à l'exception évidemment du facteur de l'écoulement du temps).

## CONCLUSION

En définitive, le changement de régime légal de conciliation entré en vigueur au Québec en 1978 n'a pas apporté de modification significative à l'efficacité du mécanisme de la conciliation. Ce résultat contredit nettement les attentes du législateur québécois, et celles d'une portion importante d'auteurs ayant participé, à divers titres, au débat sur l'efficacité respective des deux régimes légaux de conciliation.

Mais, au-delà de cette absence d'atteinte d'un objectif spécifique du législateur et de la conclusion d'un débat vieux de plus de trente ans, c'est sur le bien-fondé même de ce débat qu'il convient maintenant de s'interroger.

En effet, le faible taux d'association constaté entre le régime légal et l'efficacité de la conciliation semble, de prime abord, infirmer l'hypothèse d'un rapport important de cette variable quant à l'efficacité. Les données objectives recueillies simultanément dans les dossiers de conciliation sur d'autres variables que le régime légal (données relatives au contexte du recours à la conciliation, aux parties impliquées et au processus de conciliation) et qui ont également été mises en relation avec la variable «efficacité de la conciliation», nous apprennent de plus que la variable «régime légal» se situe à l'avant-dernier rang quant à la force de l'association avec l'efficacité. Nous rejoignons donc en cela les conclusions mises de l'avant par Kochan et Jick (1978), qui ont démontré que d'autres facteurs explicatifs sont souvent plus importants que le régime légal.

Cela permet de situer dans une plus juste perspective tout le débat résumé précédemment et accordant une très large part au régime légal dans l'explication de l'efficacité de la conciliation. Il semble donc que le choix entre la conciliation obligatoire et la conciliation volontaire doive reposer sur des critères autres, telle la congruence du régime avec la philosophie globale adoptée par l'État dans son intervention en matière de relations du travail.

À un niveau plus global, ces constatations viennent s'inscrire dans la foulée de nouvelles avenues de recherche développées en sociologie du droit, où l'on s'interroge maintenant sur les résultats du droit et sur son «efficacité» en tant qu'instrument de développement économique et social (voir

par exemple: Arthurs, 1986; Bernier et Lajoie, 1986; Rocher, 1986; Delamotte, 1987), en remettant en question l'influence directe et déterministe de la règle de droit pour modifier la réalité.

Dans cette perspective, après avoir constaté que le changement de régime légal de conciliation ne s'est pas soldé au Québec par les résultats escomptés, il reste maintenant à tenter d'expliquer ce phénomène. Nous croyons pour notre part qu'il faut chercher la réponse à cette question du côté du comportement des parties et des stratégies développées par celles-ci pour s'adapter au nouveau régime légal de conciliation, compte tenu de leurs objectifs, certaines de ces stratégies ayant pu contrebalancer les effets positifs du régime. C'est dans cette perspective que nous comptons orienter nos recherches ultérieures sur l'efficacité des régimes de conciliation.

## BIBLIOGRAPHIE

ANTON, Frank Robert, *The Role of Government in the Settlement of Industrial Disputes in Canada*, Montréal, CCH Canadian Limited, 1962, 262 p.

ARTHURS, Harry W., «Le droit comme instrument de l'intervention de l'État: un cadre d'enquête», *Le droit, la société et l'économie*, Les Études, vol. 46, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement au Canada, Ottawa, 1986, 257 p.

BERNIER, Ivan et Andrée LAJOIE, «Le droit, la société et l'économie», *Le droit, la société et l'économie*, Les Études, vol. 46, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement au Canada, Ottawa, 1986, 257 p.

BLAIN, Yvan, «Les négociations traînent en longueur, Que faire?», *Les conflits en milieu de travail*, 7e colloque de l'École de relations industrielles, Montréal, Université de Montréal, 1976, pp. 83-87.

BOILY, Jean, *La conciliation au Québec: un système nouveau et plus efficace*, thèse de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, 1968, 239 p.

BRAUN, Kurt, *Labor Disputes and Their Settlement*, Baltimore, The John Hopkins Press, 1955, 342 p.

BROSSARD, Michel et Claudette ROSS, «Conciliation obligatoire et conciliation volontaire», *Le Marché du travail*, vol. 4, no 9, septembre 1983, pp. 50-58.

———, «La conciliation volontaire au Québec, dix ans plus tard», *Le Marché du travail*, vol. 10, no 7, juillet 1989, pp. 60-68.

CAMERON, J.C., «What's Wrong With Conciliation Procedure», *Canadian Personnel and Industrial Relations Journal*, avril 1955, pp. 16-20.

CARRIER, Denis, *La stratégie des négociations collectives*, Paris, Série «Sciences Économiques», no 5, Presses Universitaires de France, 1967, 160 p.



CARROTHERS, A.W.R., *Collective Bargaining Law in Canada*, Toronto, Butterworths, 1965, 553 p.

CHARTIER, Roger, «Jugements sur le régime québécois», *Le Règlement des conflits d'intérêts en relations du travail dans la Province de Québec*, 13e congrès des relations industrielles de Laval, Québec, Presses de l'Université Laval, 1958 a, pp. 49-73.

———, «Législation du travail, liberté, peur et conflit», *Relations industrielles*, vol. 13, no 3, 1958 b, pp. 254-310.

COLE, David L., «Achieving Agreement in Collective Bargaining», *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, 7th Annual Conference, avril 1955, Industrial Relations Centre, Montréal, McGill University, pp. 32-54.

CUNNINGHAM, N., *Compulsory Conciliation and Collective Bargaining, The New Brunswick Experience*, Montréal and Fredericton, New Brunswick, Department of Labor, McGill University, 1958, 123 p.

DELAMOTTE, Yves, «La loi et la négociation collective en France: réflexion sur l'expérience 1981-85», *Relations industrielles*, vol. 42, no 1, 1987, pp. 92-109.

DION, Gérard, «Le règlement de conflits en relations du travail, l'expérience canadienne et québécoise», *Revue française des affaires sociales*, vol. 34, avril-juin 1980, pp. 115-130.

DOWNIE, Bryan M., «Some Thoughts on Public Policy and Industrial Peace», *Relations industrielles*, vol. 36, no 1, 1981, pp. 63-81.

DUFTY, W.F., «Compulsory Conciliation — The Albertan Experience», *Journal of Industrial Relations*, vol. 14, no 1, 1972, pp. 29-46.

GUNDERSON, Morley, John KERVIN et Frank REID, *The Effects of Labour Relations Legislation on Strike Incidence* (polycopié) (édition révisée), Toronto, Centre for Industrial Relations, University of Toronto, 1985, 27 p.

HALL, Noël A., «Contemporary Public Policy Issues in Industrial Relations», *Relations industrielles*, vol. 24, no 1, 1969, pp. 19-32.

HOWELLS, John M., «Causes and Frequency of Strikes in New-Zealand», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 25, no 4, juil. 1972, pp. 524-532.

———, «Les succès de la médiation en Nouvelle-Zélande», *Revue internationale du Travail*, vol. 115, no 2, mars-avril 1979, pp. 239-254.

ILO, *Conciliation in Industrial Disputes, A Practical Guide*, 3e éd., Genève, International Labour Office, 1978, 133 p.

JAMIESON, Stuart, *Industrial Relations in Canada*, 5e éd., Toronto, McMillan of Canada, 1974, 156 p.

JOHNSON, Pierre-Marc, «Bilan des amendements au Code du travail et projets de législation», *La réforme des lois du travail*, 9e Colloque des relations industrielles, Montréal, Université de Montréal, 1978, pp. 112-124.

*Journal des Débats*, Commission permanente du travail, de la main-d'oeuvre et de l'immigration, no 293, 16 décembre 1977.

KOCHAN, Thomas A. et Todd JICK, «The Public Sector Mediation Process: A Theory and Empirical Examination», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 22, no 2, juin 1978, pp. 209-240.

*Le travail, une responsabilité collective*, Rapport final de la Commission consultative sur le travail et la révision du Code du travail (rapport Beaudry), Québec, Les Publications du Québec, 1985, 490 p.

*Les relations du travail au Canada*, Rapport de l'équipe spécialisée en relations de travail (Rapport Woods), Bureau du Conseil privé, Ottawa, 1968, 272 p.

LOGAN, H.A., *State Intervention and Assistance in Collective Bargaining: the Canadian Experience, 1943-1954*, Toronto, University of Toronto Press, 1956, 176 p.

LORENSTEN, Edith, «Labour Mediation in the United States and Canada», *Labor Law Journal*, vol. 13, no 10, oct. 1962, pp. 809-814.

MALLETTE, Noël, «La conciliation: une étude de la perception des employeurs», *Revue internationale de gestion*, avril 1982, pp. 24-28.

MC GRATH, Joseph E., «A Social Psychological Approach to the Study of Negotiation», chap. 6 in Raymond V. BOWERS, *Studies on Behavior in Organizations*, Athens, University of Georgia Press, 1966, 364 p.

MEYERS, Arthur S., «Function of the Mediator in Collective Bargaining», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 13, no 2, janvier 1960, pp. 159-165.

MISICK, John D., «Compulsory Conciliation in Canada: Do We Need It?», *Relations industrielles*, vol. 33, no 2, 1978, pp. 193-204.

MORIN, Fernand, *Rapports collectifs du travail*, Les Éditions Thémis, Université de Montréal, 1982, 619 p.

NORTHROP, Herbert H., *Compulsory Arbitration and Government Intervention in Labor Disputes*, Washington, Labor Policy Association, 1966, 449 p.

PHILIPPS, William G., «Government Conciliation in Labour Disputes: Some Recent Experience in Canada», *Canadian Journal of Economics and Political Science*, vol. 22, no 4, nov. 1956, pp. 523-535.

PICARD, Gérard, «Panel Discussion», *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, 7th Annual Conference, avril 1955, Montréal, Industrial Relations Centre, McGill University, pp. 111-121.

———, «Corrections à apporter au régime québécois», *Le Règlement des conflits d'intérêts en relations du travail dans la Province de Québec*, 13e Congrès des relations industrielles de Laval, Québec, Presses de l'Université Laval, 1958, pp. 81-86.

*Rapport de la Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada*, (Commission MacDonald), Ottawa, Ministère des Approvisionnements et services, 1985, 3 vol., 775 p.

ROCHER, Guy, «Le droit canadien: un regard sociologique», *Le droit, la société et l'économie*, Les Études, vol. 46, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, Ottawa, 1986, pp. 151-195.

SANCOUCY, Bernard, *Le conflit industriel dans la législation du travail nord-américaine*, thèse de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, avril 1961, 118 p.

SEXTON, Jean, *L'arbitrage de différends dans le cas d'une première convention collective*, Étude présentée à la Commission consultative sur le travail, Ste-Foy, mai 1985, 101 p.

STENGER, Alfred, «Industrial Conciliation in Canada», *International Labour Review*, vol. 74, no 3, sept. 1956, pp. 259-278.

WHITMAN, Mark, «Compulsory Versus Voluntary Conciliation in Indiana Public School Bargaining», *Journal of Collective Negotiations in The Public Sector*, vol. 12, no 1, 1983, pp. 71-78.

WILLIAMS, Brian C., «Notes on the Evolution of Compulsory Conciliation in Canada», *Relations industrielles*, vol. 19, no 3, 1964, pp. 298-324.

WOODS, H.D., «Proposal Remedies», *Le Règlement des conflits d'intérêts en relations du travail dans la Province de Québec*, 13e Congrès des relations industrielles de Laval, Québec, Presses de l'Université Laval, 1958, pp. 151-167.

WOODS, H.D. et S. OSTRY, *Labour Policy in Canada*, 2e éd., McMillan of Canada, Toronto, 1973, 418 p.

### ***Is Voluntary Conciliation More Efficient Than Compulsory Conciliation? The Québec Story***

Conciliation, having been compulsory for more than thirty years in Québec became voluntary in 1978. This change was intended to increase the effectiveness of conciliation. More than ten years later, it is still uncertain whether this objective has been reached. The purpose of this article is therefore to compare the effectiveness of voluntary conciliation with that of compulsory conciliation.

Both legal systems of conciliation have been questioned for the last thirty years as to their respective effectiveness. Two approaches can be seen in the evolution of this debate. The first identifies the advantages of each system from the standpoint of employer-employee relations, or from personal experience as a mediator in such a situation. The second approach favours empirical research through intensive analysis or extensive analysis of a great number of conciliation cases. Both approaches lead to rather diverging conclusions regarding the respective effectiveness of the two systems.

The authors favouring the first approach largely consider the voluntary conciliation process as the most effective. However, a few authors have attempted to evaluate the effectiveness of conciliation through empirical research. Nonetheless,

these can be divided into two sub-groups: one composed of researchers studying one system and taking into consideration only those cases that have gone to conciliation; the second composed of researchers whose objective is to compare the two systems. Even if empirical research seems to confirm largely the hypothesis that compulsory conciliation is superior, its importance is mainly related to the means proposed to evaluate the respective effectiveness of the two systems.

Firstly, two criteria are established to measure the effectiveness and significance of the two systems. Secondly, the research considers only those cases in conciliation and aims at better controlling the specific influence of the process on the relations between the parties. The final contribution of these studies is to compare the two systems.

Whitman (1983), an American researcher, went further and took a decisive step by directly comparing two systems within the same sector of activity. The present study carries on the work of Whitman by taking it one step further, that is comparing the two regimes not only in the same sector but in the whole jurisdiction where it applies.

Conciliation effectiveness is defined as the capacity of the conciliation process to bring together the parties involved in a dispute and to help them find common ground; the various results of the conciliation are compared on a continuum, from the least to the most effective. The study involved more than 3500 conciliation cases (over four fiscal years).

A great similarity has been observed as regards the effectiveness of the two systems. It appears that the change in the legal system did not have a significant influence on the conciliation effectiveness. It is therefore possible to place the whole debate on the effectiveness of conciliation within the legal system in its right perspective.

## **LA MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES TENDANCES ET IMPACT**

**Préface**, Laurent BÉLANGER — **Introduction**, Michel AUDET, Laurent BÉLANGER, Jean BOIVIN, Esther DÉOM, Jacques MERCIER — **PARTIE I: TENDANCES RÉCENTES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** — Émergence d'une réalité nouvelle en relations industrielles, Jean BOIVIN — La mobilisation des ressources humaines: orientations récentes, Viateur LAROCHE — La stratégie des ressources humaines à la Compagnie Abitibi-Price Inc., Jean-Claude CASAVANT — La communication directe chez Cascades Inc., Alain LEMAIRE — Le projet d'entreprise de Culinar Inc., Roger NÉRON — Les limites des nouvelles approches en gestion des ressources humaines, Lysette BOUCHER — L'entreprise du 3<sup>e</sup> type, Hervé SERIEYX — Les travailleurs seront-ils du 3<sup>e</sup> type?, Thierry WILS — Le conflit: la gestion au banc des accusés, Yves DULUDE — **Commentaire**, Pierre LAMARCHE — L'expérience de la Compagnie Gaz Métropolitain Inc., Serge LALANDE — **PARTIE II: IMPACT SUR LES ORGANISATIONS SYNDICALES ET LA NÉGOCIATION COLLECTIVE** — Ressources humaines et défis du syndicalisme, Gérard DOCQUIER — Le syndicalisme et le nouveau travail, Jean FRANCOEUR — La nouvelle gestion des ressources humaines: mythe ou réalité?, Jean-Paul HÉTU — Les préalables à une ré-orientation des relations du travail du Québec, Louis LABERGE — L'adaptation du syndicalisme: un phénomène de continuité, Gérald LAROSE — L'avenir de la négociation collective, Thomas A. KOCHAN.

ISBN 2-7637-7107-7

1 volume, 1986, 199 pages - \$17.00

**LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL**  
AVENUE DE LA MÉDECINE, C.P. 2477, CITÉ UNIVERSITAIRE  
QUÉBEC, CANADA, G1K 7P4  
Tél.: (418) 656-5106 Télécopieur - FAX (418) 656-2600