

# Conciliation obligatoire et conciliation volontaire

par Michel BROSSARD  
et Claudette ROSS\*

Depuis juin 1978, le *Code du travail* du Québec n'impose plus la conciliation mais permet aux parties d'y recourir volontairement<sup>1</sup>. S'inspirant du régime en vigueur aux États-Unis et dans deux provinces canadiennes (la Saskatchewan et la Colombie Britannique), le législateur ne fait plus dépendre l'acquisition du droit de grève ou de lock-out du recours à la conciliation. Même si plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ce changement, une conclusion s'impose à la lecture du *Journal des débats* de l'Assemblée nationale: en l'absence d'une comparaison rigoureuse de l'efficacité respective des systèmes de conciliation obligatoire et volontaire, le législateur fait l'hypothèse que la conciliation volontaire entraîne des effets positifs sur le processus de négociation<sup>2</sup>. En anticipant une amélioration de la situation, il se range au côté de ceux qui, débattant depuis le début de la décennie cinquante au Québec les vertus respectives des deux régimes, postulent la supériorité de la conciliation volontaire. Or cette conclusion doit être reçue avec prudence car la comparaison des effets des deux systèmes n'a presque jamais été faite à partir de vérifications empiriques objectives. Seules deux recherches récentes adoptent cette approche. Même si elles présentent des données intéressantes à certains points de vue, elles fournissent, pour des raisons différentes, des résultats peu concluants quant au nôtre.

La conciliation a été étudiée à partir de différents points de vue. L'évaluation de son efficacité sur la négociation est l'un des plus importants.

Cette perspective a d'ailleurs soulevé de vifs débats quant aux valeurs respectives de la conciliation obligatoire et de la conciliation volontaire<sup>3</sup>. Deux tendances peuvent être distinguées. La première consiste à identifier les avantages de chaque régime<sup>4</sup>. Pourvue d'une imposante documentation, elle divise les auteurs en deux camps opposés suivant leur option pour l'un des régimes. Comme ils ne procèdent à aucune validation empirique de leurs propositions en dehors soit d'une réflexion sur la pratique des relations patronales-ouvrières, soit de leur expérience personnelle comme intervenants dans ce domaine, on ne peut considérer leurs témoignages comme une démonstration incontestable de la valeur relative de chacun des régimes. Leurs travaux sont importants toutefois car en accréditant la démarche comparative, ils permettent à la seconde tendance, structurée autour de vérifications empiriques effectuées au départ sur un seul régime, d'intégrer ultérieurement une condition nécessaire à la comparaison rigoureuse de la conciliation obligatoire et de la conciliation volontaire.

Apparue à la fin des années cinquante, la seconde tendance regroupe les promoteurs d'une approche axée sur l'analyse de données concrètes. Elle se constitue initialement soit en procédant à des études de cas<sup>5</sup>, soit en analysant sur une longue période, un très grand nombre de dossiers contenant les caractéristiques de chaque cas<sup>6</sup>. Comme ces premières recherches ne portent que sur l'efficacité de la conciliation obligatoire, deux chercheurs ont tenté successivement d'orienter l'analyse sur la comparaison des deux régimes. L'un évalue en 1978 l'efficacité de chaque système en comparant, à partir de statistiques globales, le nombre de conflits déclinés pendant quinze ans dans une province canadienne ayant adopté la conciliation volontaire et dans trois autres provinces ayant opté pour le régime

opposé<sup>7</sup>. Les résultats de sa recherche ne permettent pas de conclure à la plus grande efficacité d'un des régimes mais uniquement que la conciliation obligatoire entraîne des coûts plus élevés. L'autre a réalisé récemment une étude, à partir de questionnaires, sur l'évaluation des deux régimes par des personnes impliquées dans 98 cas de conciliation survenus au Québec du 1<sup>er</sup> juin 1978 à la fin de janvier 1979<sup>8</sup>. Cependant l'auteur fournit surtout des informations sur la satisfaction de l'une des parties requérantes à l'égard de la conciliation volontaire et peu de résultats à caractère comparatif. Par conséquent, cette recherche doit plutôt être considérée comme la première à porter presque exclusivement sur le régime volontaire.

Cet article présente les données préliminaires d'une recherche actuellement en cours de réalisation sur l'efficacité de la conciliation obligatoire et de la conciliation volontaire au Québec. Cette recherche possède quatre caractéristiques principales. Elle adopte premièrement la démarche comparative en étudiant directement les deux régimes. Elle se limite en second lieu à une seule juridiction, le Québec, en choisissant la période 1976-1982, marquée par le remplacement en 1978 de la conciliation obligatoire par la conciliation volontaire. C'est la première fois à notre connaissance que les deux régimes sont comparés à l'intérieur de la même juridiction. Elle tient compte troisièmement, comme un auteur américain le suggérait déjà en 1958, des caractéristiques du processus de conciliation et non seulement de ses effets sur la négociation<sup>9</sup>. Elle procède en quatrième lieu de façon extensive en analysant tous les dossiers de conciliation du ministère du Travail du Québec en 1976 (conciliation obligatoire) et d'avril 1980 à mars 1982 (conciliation volontaire).

\* Michel Brossard est professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Claudette Ross, actuellement en congé pour études, a été conciliatrice de 1978 à 1981 au ministère du Travail au Québec.

À ce sujet, la recherche a été menée à partir des renseignements contenus dans deux documents: la demande de conciliation et le rapport final d'intervention du conciliateur déposés au ministère du Travail du Québec. Pour préserver la confidentialité de ces renseignements, seule Claudette Ross a été autorisée à titre de conciliatrice à avoir accès aux dossiers de conciliation. Les auteurs désirent remercier à cet égard messieurs Yvan Blain, Raymond Désilets et Michel Ste-Marie, respectivement sous-ministre du Travail, directeur général des relations du travail et directeur du service de conciliation et d'arbitrage, sans qui cette recherche n'aurait pas été possible.

Les dossiers recensés se répartissent ainsi:

- année 1976: 1901 dossiers;
- année 1980-81: 1506 dossiers;
- année 1981-82: 1317 dossiers.

Ces chiffres diffèrent des statistiques publiées dans les rapports annuels du ministère, puisqu'il s'agit dans notre étude de dossiers fermés (par le rapport final du conciliateur) pendant ces années et non de dossiers reçus ou traités.

Pour tenter de neutraliser les distorsions qu'aurait pu causer la période de rodage du nouveau système de conciliation volontaire, on a choisi d'étudier deux années en conciliation volontaire et une année en conciliation obligatoire.

En période obligatoire, l'année financière 1977-78 a été écartée pour tenir compte des parties qui auraient volontairement retardé le début de leur négociation, pour se prévaloir de la conciliation volontaire. On a alors retenu l'année financière 1976-77. Les données recueillies portent toutefois sur l'année (de calendrier) 1976, en raison du mode de classement des documents conservés dans les archives.

En période volontaire, on a retenu les deux dernières années financières disponibles lors de la cueillette des données, les années 1980-81 et 1981-82. Pour les fins de cet article, les données relatives à ces deux années ont été agrégées dans les tableaux.

Comme le traitement statistique des données sur l'efficacité n'est pas complété, l'analyse présentée ici concerne exclusivement le dérou-

ment du processus de conciliation à l'intérieur de chaque régime. Trois dimensions ont été retenues: le contexte du recours à la conciliation (origine de la demande; délai entre l'envoi de l'avis de négociation et la demande de conciliation; nombre de séances de négociation avant la demande; statut de la négociation; déclenchement ou non d'une grève ou lock-out avant la demande de conciliation), le déroulement du processus de conciliation (durée de la conciliation; nombre de séances de conciliation; durée totale de la négociation), et les parties impliquées (qui prend l'initiative de la demande; secteur industriel de l'entreprise; taille de l'entreprise; affiliation du syndical local; nombre de salariés couverts par la convention collective).

### Le contexte du recours à la conciliation

Nous avons d'abord cherché à connaître les circonstances entourant le recours à la conciliation en nous concentrant sur l'origine de la conciliation, sur le degré d'avancement de la négociation (délai entre avis de négociation et demande de conciliation; nombre de séances de négociation), sur le statut de la négociation (première ou non) et sur le degré de rapprochement des parties (déclenchement d'une grève ou d'un lock-out). Nous présenterons d'abord les données concernant le contexte pour terminer en proposant une explication de l'ensemble des circons-

tances entourant le recours à la conciliation.

### L'origine de la conciliation

Avant 1978, le processus de conciliation ne pouvait être enclenché qu'à la suite d'une demande de la part d'une des parties à la négociation. Le nouveau régime introduit un mécanisme supplémentaire d'enclenchement en permettant au ministre du Travail d'imposer la conciliation. Nous avons donc tenté d'identifier la procédure suivie dans le cas du nouveau système pour permettre à la conciliation d'avoir lieu. Les données disponibles montrent que dans la presque totalité des cas (98,2%), le processus est initié par l'une des parties, le ministre n'utilisant son pouvoir que de façon exceptionnelle (1,8%). Ces résultats masquent toutefois un phénomène important. En effet, même si ce sont les parties elles-mêmes qui prennent l'initiative de demander la conciliation, il reste, comme l'ont noté certains observateurs<sup>10</sup> qu'elles le font moins souvent que dans l'ancien régime puisque 1 517<sup>11</sup> demandes ont été déposées au ministère en 1976 contre seulement 927<sup>12</sup> et 1 067<sup>13</sup> pour chacune des années de la seconde période.

### Délai entre l'avis de négociation et la demande de conciliation

Le tableau 1 montre que les parties demandent la conciliation plus tardivement dans le nouveau régime. Mé-

Tableau 1  
Délai entre l'avis de négociation et la demande de conciliation\*

Nombre de Jours	Obligatoire		Volontaire	
	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)
0-29	8,6	8,6	5,4	5,4
30-59	25,4	34,0	15,9	21,3
60-89	22,0	56,0	24,8	46,1
90-119	17,4	73,4	20,5	66,6
120-149	10,4	83,8	9,1	75,7
150-179	5,7	89,5	6,2	81,9
180-269	8,2	97,7	12,3	94,2
270-364	1,9	99,6	4,8	99,0
365-729	0,4	100,0	1,0	100,0

\* Il s'agit du nombre de jours de calendrier entre l'avis de négociation (au sens de l'ancien article 40 du Code du travail, en régime obligatoire, et de l'actuel article 52 du Code, en régime volontaire) et la demande de conciliation. Dans ce tableau et les suivants, la fréquence ajustée exclut les cas où la variable étudiée ne s'applique pas et ceux où la donnée correspondante n'existe pas.

me si plusieurs données reflètent cette situation, signalons seulement que les trois quarts des demandes sont faites dans un délai inférieur à quatre mois en régime obligatoire alors que cette proportion n'est atteinte qu'après cinq mois en régime volontaire.

Une lecture attentive du tableau démontre que les différences les plus grandes entre les deux systèmes se situent aux extrêmes. D'une part, les demandes déposées après cinq mois sont plus nombreuses dans le nouveau régime (18,2% versus 10,5%). D'autre part, 21,3% sont faites durant les deux premiers mois de la négociation en conciliation volontaire alors que la donnée correspondante est de 34% pour l'autre système. À ce sujet, on constate que c'est durant le deuxième mois de la négociation que les parties diffèrent le plus entre les deux régimes puisque 25% des demandes y sont faites en conciliation obligatoire contre 15,9% en conciliation volontaire.

Comment expliquer les différences entre les parties quant au moment choisi pour demander l'intervention d'un conciliateur? Bien sûr, certaines explications peuvent être spécifiques et permettre de comprendre un comportement particulier. Par exemple, on peut penser que la fréquence plus élevée des demandes durant le deuxième mois en régime obligatoire tient dans une certaine mesure à

l'impact sur les parties de la période de 30 jours de négociation prévue dans le *Code du travail* comme l'une des conditions à l'origine de la conciliation<sup>14</sup>. Bien qu'utiles et intéressantes, les explications spécifiques ne peuvent rendre compte de l'ampleur du phénomène révélé par le tableau 1. Seules les interprétations à caractère général permettent de comprendre les délais plus longs qui caractérisent la conciliation volontaire.

La première qui vient à l'esprit est d'ordre institutionnel. Les parties attendent plus longtemps pour demander la conciliation volontaire, parce que l'acquisition du droit de grève ou de lock-out n'est plus associée à ce processus. Le droit de grève ou de lock-out est acquis dès l'échéance du délai de 90 jours fixé par le *Code* (art. 58) après la réception par le ministre de l'avis de négociation. Avant 1978, l'exercice de ce droit est conditionné par la demande de conciliation. Aussi les parties sont-elles amenées à recourir plus hâtivement à la conciliation obligatoire pour obtenir la fixation de la date légale de grève ou de lock-out. Ce facteur institutionnel exerce sur les parties une influence importante qu'il faut se garder toutefois de surestimer. En effet les différences entre les parties apparaissent significatives mais ne supportent pas une interprétation axée exclusivement sur la singularité institutionnelle de cha-

cun des régimes. Même en admettant que ce facteur influe surtout sur la fréquence du recours à la conciliation<sup>15</sup>, il n'explique que faiblement les différences de comportements à l'intérieur de chaque régime. Comment imputer en effet à l'action du caractère obligatoire ou volontaire de la conciliation, les délais variés choisis par les parties pour enclencher le processus? Ici l'explication doit tenir compte du déroulement de la négociation pour tenter d'identifier les motifs ayant poussé l'une des parties à demander la conciliation. Comme la poursuite de la réflexion nécessite des données supplémentaires, nous présenterons d'abord les résultats concernant les autres dimensions du contexte.

### Nombre de séances de négociation

En régime volontaire, les parties tiennent un plus grand nombre de séances avant de demander la conciliation. La donnée la plus pertinente du tableau 2 est la moyenne qui indique une fréquence de 4,3 et de 5,6 séances respectivement en conciliation obligatoire et volontaire. Conjugués aux précédents, ces résultats signifient que les parties utilisent des délais plus longs pour demander la conciliation dans le nouveau régime et se rencontrent plus souvent. Un seul cas, celui où les demandes faites sans aucune rencontre sont plus nombreuses dans le nouveau régime, semble infirmer la règle<sup>16</sup>. Toutefois cette situation est attribuable en grande partie à un des effets de la nomination d'un conciliateur. Comme les parties sont obligées d'assister à toutes les séances convoquées par ce dernier, il arrive qu'une partie demande la conciliation en régime volontaire pour forcer l'autre partie, qui refuse de négocier, à venir la rencontrer.

### Le statut de la négociation

Dans les deux cas, comme l'indique le tableau 3, la grande majorité des demandes proviennent de parties qui négocient le renouvellement de leur convention collective. La différence la plus significative concerne la négociation d'une première convention qui entraîne un nombre plus élevé de demandes en conciliation volontaire. Ce phénomène peut découler en partie de l'obligation dans le nouveau régime<sup>17</sup> de recourir à la conciliation avant d'aller à l'arbitra-

Tableau 2  
Nombre de séances de négociation en direct avant la demande de conciliation\*

Nombre de séances	Obligatoire		Volontaire	
	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)
0	0,2	0,2	7,5	7,5
1	19,3	19,5	9,2	16,7
2	19,2	38,7	13,0	29,7
3	18,1	56,8	15,5	45,2
4	13,6	70,4	12,1	57,3
5	8,4	78,8	9,2	66,5
6 à 10	14,8	93,6	22,0	88,5
11 à 20	5,2	98,8	8,3	96,8
21 et plus	1,2	100,0	3,2	100,0
Moyenne	4,3 séances		5,6 séances	
Étendue	De 0 à 121		De 0 à 80	

\* Tel qu'indiqué dans la demande de conciliation par la partie qui en est signataire.

ge. Il peut aussi être imputé comme nous le verrons plus loin, aux motifs spécifiques poussant les parties à demander la conciliation volontaire et ce, même dans le cadre de la négociation d'une première convention collective.

### Déclenchement d'une grève ou d'un lock-out

Les résultats précédents renseignent sur les aspects qu'on pourrait qualifier de quantitatifs du contexte. La dimension étudiée dans le tableau 4 revêt une grande importance car, en informant sur la dynamique du processus, elle renvoie au caractère qualitatif de la conciliation. Aussi ce tableau sera-t-il utilisé pour compléter l'analyse amorcée plus haut sur les effets des facteurs contextuels sur le recours à la conciliation.

Ce qui nous intéresse ici c'est le contexte entourant la demande de conciliation. À ce sujet, le tableau 4 révèle un phénomène inattendu non pas tant par son apparition que par son ampleur : 14,5% des demandes de conciliation volontaire sont faites après le déclenchement d'une grève ou d'un lock-out. Comparée aux cas où l'intervention d'un conciliateur précède l'utilisation d'un moyen de pression ultime, cette proportion signifie qu'une majorité des conflits impliquant les parties requérantes sont déclenchés dans le nouveau régime avant même le recours à la conciliation (14,5% contre 12%).

Les données de ce tableau et des précédents confirment l'adoption de comportements différents par les parties dans les deux régimes. Tout d'abord, elles demandent moins souvent la conciliation en régime volontaire. Cependant, lorsqu'elles décident d'enclencher le processus, elles utilisent des délais plus longs et paraissent plus soucieuses d'éprouver le jeu de la négociation. Ensuite, même si la grande majorité des demandes sont faites à l'occasion du renouvellement de la convention collective dans chaque régime, on a vu qu'elles sont, en régime volontaire, plus nombreuses lors de la négociation d'une première convention. Enfin les parties requérantes innovent dans le système volontaire en déclenchant la grève ou le lock-out avant de demander la conciliation dans un nombre impressionnant de cas.

Ces différences peuvent être expliquées par l'action conjuguée de la singularité institutionnelle de chaque régime et de facteurs qui renvoient aux parties impliquées directement dans la négociation collective. Il est clair que le caractère obligatoire ou volontaire de la conciliation influe sur le comportement des parties. Cependant, il importe, selon nous, d'inscrire la conciliation dans le rapport de force qui caractérise le processus de négociation et de reconnaître l'influence qu'ont sur les parties leurs croyances, leurs valeurs, leurs intentions, leur évaluation du rapport de force, leur perception du déroulement de la négociation, et principalement leur stratégie de négociation. Même s'il est impossible dans le cadre de cet article d'évaluer l'importance respective de ces deux catégories de facteurs, nous tenterons de démontrer la pertinence de cette interprétation dualiste en traitant d'abord le cas de ceux qui ne recourent pas à la conciliation. Comme nous ne possédons aucune donnée qualitative, nous procéderons de façon plutôt hypothétique.

### Les parties qui ne recourent pas à la conciliation

On a vu plus haut que les parties demandent beaucoup moins souvent la conciliation volontaire. Alors que 1 517 demandes ont été faites dans

la seule année de conciliation obligatoire étudiée, seulement 927 et 1 067 l'ont été respectivement dans chacune des années de l'autre régime.

Pourquoi les parties modifient-elles ainsi leur comportement ? La réponse la plus attendue consiste à imputer ce nouveau comportement au caractère non obligatoire de la conciliation qui permet aux parties de déclencher une grève ou un lock-out sans recourir à la conciliation. Plusieurs demandes peuvent être motivées dans l'ancien régime par le désir de l'une des parties d'obtenir la fixation de la date d'acquisition du droit d'exercer un moyen ultime de pression. Avant 1978, la demande de conciliation est donc une condition nécessaire pour avoir la possibilité de déclencher une grève ou un lock-out. Condition nécessaire mais non suffisante puisque, comme le montre le tableau 4, les demandes sont suivies d'un nombre relativement peu élevé de conflits. L'hypothèse la plus plausible renvoie à la stratégie de négociation de la partie requérante qui demande la conciliation pour rendre crédible sa menace de recourir éventuellement à la grève ou au lock-out. Comme dans le nouveau régime, l'exercice de ces moyens de pression n'est plus lié à la demande de conciliation, les parties peuvent développer cette stratégie sans demander la conciliation.

Tableau 3  
Statut de la négociation\*

Statut	Obligatoire	Volontaire
	Fréquence ajustée (%)	Fréquence ajustée (%)
Première convention	15,5	26,2
Renouvellement	82,3	70,8
Réouverture	2,2	3,1

\* Le statut de la négociation est ici attaché au groupe de salariés visé par l'accréditation et non à l'affiliation syndicale.

Tableau 4  
Existence d'un conflit ouvert (grève ou lock-out)\*

	Obligatoire	Volontaire
	Fréquence ajustée (%)	Fréquence ajustée (%)
En conflit avant le début de la conciliation	—	14,5
En conflit après le début de la conciliation	14,0	12,0
Pas de conflit ouvert	86,0	73,5

\* Par « début de la conciliation », on entend ici la première séance de conciliation.

Dans ce cadre moins contraignant, deux hypothèses peuvent de plus être avancées pour comprendre la baisse d'intérêt des parties à l'endroit de la conciliation. La première est la tendance de certaines parties à miser sur leur propre force pour infléchir le cours des événements et leur grande réticence de partager avec d'autres, et à plus forte raison un représentant de l'État, le contrôle de l'évolution de leurs rapports. La seconde est le degré de confiance des parties dans la conciliation. Les données ne permettent pas de soutenir la thèse d'une perte de confiance dans la conciliation puisque les parties, même méfiantes à l'égard de l'intervention d'un tiers, doivent demander la conciliation dans l'ancien régime pour pouvoir utiliser ultérieurement leur droit de grève ou de lock-out. Comme, dans le nouveau régime, la conciliation ne peut plus être utilisée comme simple mécanisme enclencheur d'un droit éventuel, on peut penser que ceux qui sollicitent l'aide d'un conciliateur ont confiance dans son intervention. Aussi ignore-t-on la conciliation si on n'entreprend pas un minimum de confiance dans ses effets sur le déroulement de la négociation. Cette définition de la conciliation comme mécanisme d'aide aux parties acquiert toute son importance dans l'explication du cas de ceux qui décident d'y recourir.

Lorsque l'acquisition du droit de grève ou de lock-out est dissociée

de la demande de conciliation, nous formulons l'hypothèse que les parties sont plus sensibilisées aux résultats de la négociation et sont plus portées à attendre d'en avoir vraiment besoin avant de confier l'évolution de leurs rapports à un tiers. C'est ce qui explique la tendance de la partie requérante à attendre plus longtemps et à rencontrer la partie adverse plus souvent avant de demander la conciliation volontaire. Ce qui n'exclut pas, comme semblent l'indiquer les tableaux 1 et 2, qu'une partie puisse agir de la même façon dans le régime obligatoire. Sauf que dans ce dernier, en adoptant un tel comportement, elle refuse d'utiliser la menace d'un recours précipité à la grève ou au lock-out comme argument de négociation. Dans le système volontaire, la demande dépend plus du déroulement de la négociation et de l'issue des discussions. D'ailleurs, l'expérience de la négociation des conventions collectives montre qu'elle est souvent faite, une fois rejetée l'offre patronale finale.

Cette hypothèse du recours à la conciliation en cas de besoin résultant par l'une des parties jette un éclairage nouveau sur la fréquence accrue des demandes de conciliation volontaire lors de la négociation d'une première convention collective. L'obligation récente de recourir à la conciliation avant l'arbitrage, à cette occasion, n'explique, selon nous, qu'une partie du phénomène<sup>18</sup>. En effet, comme la négociation d'une

première convention s'avère souvent plus difficile, on peut penser que les parties sollicitent davantage l'aide d'un conciliateur pour favoriser leur rapprochement. Ainsi les parties à une première négociation demanderaient plus souvent la conciliation dans le régime volontaire. Des données compilées par le ministère du Travail confirment cette interprétation: des 912 conventions collectives issues d'une première négociation pour les deux années de conciliation volontaire étudiées dans notre recherche, 377 l'ont été par des parties ayant demandé la conciliation, soit un taux de 41%. Pour l'année considérée en régime obligatoire, 1 060 conventions semblables<sup>19</sup> ont été déposées et seulement 203, soit 19%, sont consécutives à la conciliation. Les parties qui négocient une première convention recourent donc deux fois plus souvent à la conciliation dans le nouveau système.

Si les parties demandent la conciliation volontaire parce qu'elles croient plus à ses effets, pourquoi le font-elles parfois seulement après avoir déclenché une grève ou un lock-out? Trois hypothèses peuvent être émises. La première est d'imputer ce comportement à une réaction des parties devant la caractéristique originale du nouveau régime. Comme la conciliation n'est plus obligatoire, elles prennent le contre-pied du régime précédent en cherchant à décider elles-mêmes de l'évolution de leur rapport. Cependant une partie est amenée durant la négociation à exercer un moyen de pression extrême et devant l'insuccès de son action, à demander la conciliation pour tenter un rapprochement avec la partie adverse. La seconde, sans doute la plus importante, consiste à attribuer à l'une des parties une mauvaise évaluation du rapport de force et à déclencher une grève ou un lock-out. Erreur que la partie cherchera à corriger en sollicitant l'intervention d'un conciliateur pour redresser la situation. La troisième est d'expliquer le phénomène par l'effet d'apprentissage du nouveau système par les parties et de prévoir, à la limite, sinon sa disparition, du moins sa réduction. Ainsi l'expérimentation progressive du nouveau régime par les parties entraînerait une atténuation du phénomène. L'implantation de la conciliation volontaire est trop récente pour juger de cette hypothèse qui, pour être testée, exige des parties une plus grande expérience du régime.

Tableau 5  
Durée de la conciliation\*

Nombre de jours	Obligatoire		Volontaire	
	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)
1	28,5	28,5	23,9	23,9
2-14	17,2	45,7	18,9	42,8
15-29	18,3	64,0	16,1	58,9
30-59	18,4	82,4	16,3	75,2
60-89	8,1	90,5	8,7	83,9
90-119	3,4	93,9	5,3	89,2
120-149	1,9	95,8	2,0	91,2
150-179	1,7	97,5	2,2	93,4
180-269	1,3	98,8	4,2	97,6
270-364	0,5	99,3	0,8	98,4
365-729	0,6	99,9	1,4	99,8
730 et plus	0,1	100,0	0,2	100,0

\* En nombre de jours de calendrier, de la première à la dernière séance de conciliation.

## Le déroulement du processus de conciliation

Le déroulement du processus de conciliation est étudié sous trois aspects différents: la durée de la conciliation, le nombre de séances convoquées par le conciliateur et la durée du processus de négociation. Nous présenterons les données concernant ces trois aspects en en faisant chaque fois l'analyse.

### La durée de la conciliation

Même si le tableau 5 révèle de légères différences, le changement de régime n'apparaît pas avoir influé sur la durée de la conciliation puisque les parties prennent, dans chaque cas, le même nombre de jours pour négocier en présence du conciliateur. On remarque que l'intervention de ce dernier dure, dans environ 60% des cas, moins de 30 jours. Malgré ces similitudes, un résultat surprend tant par son importance que sa constance: à peu près 25% des interventions ne durent qu'une seule journée. La présence de ce phénomène en régime obligatoire semble confirmer l'hypothèse que plusieurs demandes sont motivées par l'obtention légale du droit de grève ou de lock-out. Sa persistance dans le nouveau système oblige de relativiser l'hypothèse antérieure qu'une partie demande la conciliation pour favoriser le rapprochement avec l'autre partie. En effet, ce recours formel à la conciliation indique que la partie requérante ne poursuit pas toujours le rapprochement avec la partie adverse comme objectif principal. On peut penser qu'il est attribuable en grande partie à la stratégie développée parfois par la partie syndicale. Ne croyant pas pouvoir gagner des avantages supplémentaires par la conciliation, celle-ci y recourt néanmoins pour prouver à ses membres qu'elle a utilisé tous les moyens à sa disposition.

### Le nombre de séances de conciliation

Les séances sont plus nombreuses en régime volontaire. Dans celui-ci, une séance de plus est nécessaire au déroulement du processus dans 60% des cas et, au total, les parties se rencontrent deux fois de plus en présence du conciliateur. On remarque aussi un plus grand nombre de cas où la conciliation occupe au moins 21 rencontres. Ces données du tableau 6 confirment l'hypothèse

du recours à la conciliation volontaire par les parties lorsque n'entrevoient aucune issue à leur discussion, elles ressentent un pressant besoin d'aide. Comme elles ont confiance dans le mécanisme pour permettre la poursuite de la négociation, elles y investissent plus dans l'espoir d'un règlement. Un autre facteur exerce ici une influence. Comme la conciliation est demandée plus tardivement et après un plus grand nombre de séances de négociation entre les parties, on peut penser que le moment choisi traduit l'aveu d'un blocage des discussions,

rendant plus ardu le rapprochement et par conséquent plus difficile le rôle du conciliateur. À ce sujet, les résultats du tableau 6 et les précédents semblent révéler une modification importante de la pratique de la conciliation. Le conciliateur intervient généralement de façon plus intensive puisqu'il convoque un plus grand nombre de séances dans à peu près le même laps de temps. On peut se demander ici si un recours plus hâtif à la conciliation volontaire ne modifierait pas sensiblement son déroulement et le travail du conciliateur en faisant intervenir celui-ci dans une

Tableau 6  
Nombre de séances de conciliation\*

Nombre de séances	Obligatoire		Volontaire	
	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)
1	23,1	23,1	18,1	18,1
2	25,3	48,4	19,2	37,3
3	11,7	60,1	10,5	47,8
4	10,4	70,5	12,2	60,0
5	4,7	75,2	4,5	64,5
6-10	16,5	91,7	19,8	84,3
11-20	7,4	99,1	11,1	95,4
21 et plus	0,9	100,0	4,6	100,0
Moyenne	4,4 séances		6,4 séances	
Étendue	De 1 à 128		De 1 à 80	

\* Bien qu'il n'existe pas de définition formelle et généralisée d'une « séance » de conciliation, on entend habituellement par là « toute séance de travail convoquée par un conciliateur et non interrompue »; en ce sens, une journée de travail interrompue pour la période du dîner représente deux séances de conciliation.

Tableau 7  
Durée totale de la négociation\*

Nombre de Jours	Obligatoire		Volontaire	
	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)
1-29	0,1	0,1	0,1	0,1
30-59	0,4	0,5	2,4	2,5
60-89	4,5	5,0	5,7	8,2
90-119	16,4	21,4	17,3	25,5
120-149	20,3	41,7	19,3	44,8
150-179	18,1	59,8	13,1	57,9
180-269	28,3	88,1	24,0	81,9
270-364	8,1	96,2	10,5	92,4
365-729	3,2	99,4	7,3	99,7
730 et plus	0,6	100,0	0,3	100,0

\* En nombre de jours de calendrier, de la date de l'avis de négociation à la date de l'entente de principe entre les parties, que celle-ci soit intervenue ou non en présence du conciliateur.

situation où existent encore des terrains d'entente.

### La durée du processus de négociation

La durée de la négociation n'a pas été modifiée (tableau 7). Les parties se comportent en effet de façon presque identique dans les deux régimes. Cette situation était prévisible à partir du tableau 5 qui faisait ressortir de grandes similitudes quant à la durée du processus de conciliation<sup>9</sup>. Malgré la grande ressemblance des régimes à ce sujet, on constate néanmoins un plus grand

nombre de cas où la négociation dure plus longtemps en régime volontaire.

### Les parties

Nous avons d'abord commencé par identifier laquelle des parties patronale et syndicale prend l'initiative d'enclencher la conciliation. Ensuite nous avons cherché à découvrir le secteur industriel et la taille de l'entreprise pour enfin conclure avec l'affiliation du syndicat local et le nombre de salariés couverts par la convention collective.

Les données du tableau 8 viennent confirmer avec éclat l'idée répandue que la conciliation, même volontaire, n'est pratiquement jamais demandée conjointement par les parties. Elles révèlent cependant que la partie syndicale est dans la grande majorité des cas à l'origine de la demande dans les deux régimes, avec une différence pour le nouveau où l'on constate un recours plus fréquent de la partie patronale. Le caractère du régime peut difficilement expliquer ce dernier phénomène qui tient beaucoup plus, selon nous, à l'approche un peu plus offensive adoptée ces dernières années par la partie patronale dans ses relations avec le syndicat.

Tableau 8  
Partie qui demande la conciliation\*

Demande	Obligatoire		Volontaire	
	Fréquence ajustée (%)		Fréquence ajustée (%)	
Patronale	8,0		22,2	
Syndicale	91,8		76,4	
Conjointe	0,2		1,5	

\* Ces résultats ne tiennent évidemment pas compte de cas où la conciliation, en régime volontaire, est imposée par le ministre, en vertu de l'article 55 du Code du travail.

Tableau 9  
Secteur industriel\*

Secteur	Obligatoire		Volontaire	
	Fréquence ajustée (%)		Fréquence ajustée (%)	
Primaire	3,0		4,2	
Secondaire	52,3		40,9	
Tertiaire	44,6		54,8	

\* Selon la classification des activités économiques du Québec établie par le B.S.Q. (mai 1974).

Tableau 10  
Taille des établissements\*

Nombre d'employés	Obligatoire		Volontaire	
	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)
1-19	18,6	18,6	17,6	17,6
20-49	28,1	46,7	22,4	40,0
50-99	20,0	66,7	18,0	58,0
100-199	12,2	78,9	14,4	72,4
200-499	14,1	93,0	13,3	85,7
500-999	4,6	97,6	6,9	92,6
1 000-4 999	2,2	99,8	6,2	98,8
5 000-9 999	0,0	99,8	0,5	99,3
10 000 et plus	0,2	100,0	0,7	100,0

\* Il s'agit bien de l'établissement, et non de l'entreprise, pour lequel l'accréditation est octroyée: par « employé », on entend tous les salariés, syndiqués ou non, ainsi que les cadres à l'emploi de l'établissement.

### Secteur industriel

Le tableau 9 révèle une inversion des secteurs secondaire et tertiaire entre les deux systèmes comme source principale des demandes. En conciliation volontaire, elles ne proviennent plus majoritairement du secteur secondaire mais tertiaire. Une interprétation rigoureuse nécessiterait une analyse plus poussée des données axée principalement sur la décomposition de chaque secteur. Par exemple, il serait important de répartir les entreprises du tertiaire en deux groupes suivant leur caractère privé ou public et d'étudier le degré de persistance du modèle. Une plus grande différenciation des entreprises à ce sujet permettrait d'évaluer, entre autres, si cette fréquence plus élevée dans le secteur tertiaire n'est pas attribuable à une plus grande correspondance entre les caractéristiques de la conciliation volontaire et le type de relations patronales-ouvrières établies par les parties. Ne peut-on pas faire l'hypothèse, par exemple, que les parties oeuvrant dans ce secteur reconnaissent plus facilement l'Etat comme un partenaire dans les relations de travail et sont, par conséquent, moins réticentes à le faire intervenir dans leurs rapports par l'intermédiaire d'un conciliateur?

### Taille des établissements

La taille des établissements où se déroule la conciliation est comparable entre les deux systèmes (tableau 10). La conciliation, quel que soit son caractère, est donc demandée principalement par une partie oeuvrant plutôt dans un petit ou moyen établissement, ayant à son emploi moins de 100 personnes. La généra-

lisation du phénomène dépend en partie de la structure industrielle du Québec mais nous faisons l'hypothèse qu'elle est aussi attribuable à la plus grande sensibilité des partenaires de ces entreprises à la conciliation. Attitude qui découlerait peut-être de l'absence, du côté patronal, de personnel spécialisé et du côté syndical, de la position occupée dans le rapport de force par le syndicat local qui le pousserait à demander la conciliation pour améliorer sa situation à cet égard.

#### Affiliation du syndicat local

Le changement de régime n'entraîne pas encore une fois de modifications de la variable étudiée (tableau 11). Obligatoire ou non, les organisations syndicales recourent à chaque fois à la conciliation avec la même fréquence. La désagrégation des données permettrait peut-être de faire apparaître des différences internes, par exemple entre fédérations ou unions, en ce qui concerne les deux premières centrales (CSN, FTQ-CTC). À défaut d'avoir réalisé cette opération, on peut imputer en partie la régularité du recours dans les deux régimes au maintien de la même ligne de conduite par l'instance confédérale de chacune des centrales à l'égard de la conciliation, ainsi qu'à la présence des mêmes personnes (les permanents) au sein du processus de négociation.

#### Taille des unités de négociation

Le degré de représentation des organisations syndicales n'a pas influencé le recours à la conciliation puisque la situation est presque identique dans les deux systèmes (tableau 12). On remarque que dans les trois quarts des cas, l'unité de négociation comprend, à chaque fois, moins de 100 personnes<sup>21</sup>. Conjugués à ceux du tableau 10, ces résultats renforcent la conclusion que la conciliation est un phénomène qui intervient surtout dans les établissements et les groupes de petite et moyenne taille.

#### Conclusions préliminaires

L'examen de la documentation nous a permis de montrer, en début d'article, qu'un débat assez vif a été soulevé quant à l'efficacité respective de la conciliation obligatoire et de la conciliation volontaire. Comme les

données de cet article ne concernent pas cette dimension de la conciliation, elles ne permettent pas d'appuyer l'une des options présentées. Elles font ressortir toutefois des différences, parfois importantes, entre les deux régimes du point de vue du contexte et du déroulement du processus. Ces aspects, ne l'oublions pas, ont été négligés dans les recherches antérieures et sont étudiés ici pour la première fois.

Les données sur les circonstances entourant la demande révèlent, dans chaque cas, des différences entre les deux systèmes. Ainsi, en régime volontaire, les parties recourent moins souvent à la conciliation. Toutefois, lorsqu'elles enclenchent le processus, elles le font plus tardivement et après avoir tenu un plus grand nombre de séances de négociation. De plus, elles paraissent solliciter plus souvent qu'auparavant l'aide d'un conciliateur lors d'une première

négociation. Enfin, elles adoptent un comportement nouveau en demandant quelquefois la conciliation après le déclenchement d'un conflit. Nous avons tenté de montrer que ces caractéristiques peuvent être attribuées en partie à la singularité institutionnelle de chaque régime. Même si le degré d'influence de ce facteur est difficile à évaluer, nous pensons qu'il est subordonné à un groupe de facteurs reliés aux parties directement impliquées dans le processus de négociation, et plus particulièrement à leur stratégie dans le rapport de force. Nous ne saurions trop insister sur la nécessité d'inscrire la conciliation dans le processus de négociation (qui est essentiellement une confrontation de pouvoirs) pour expliquer ces différences.

Quant au déroulement du processus et à l'identification des parties, les résultats sont moins tranchés. En effet, de grandes similitudes caracté-

Tableau 11  
Affiliation syndicale\*

Centrale	Obligatoire	Volontaire
	Fréquence ajustée (%)	Fréquence ajustée (%)
CSN	23,5	23,8
FTQ-CTC	58,1	51,9
CSC	0,0	0,7
CEQ	0,8	3,7
CSD	5,7	8,6
Autres	0,4	0,5
Indépendants	11,5	10,7

\* Même si dans la majorité des cas, le syndicat local est affilié à une union ou fédération, on ne tient compte, dans ces cas, que de l'affiliation à la centrale syndicale.

Tableau 12  
Taille des unités de négociation\*

Nombre de salariés	Obligatoire		Volontaire	
	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)	Fréquence ajustée (%)	Fréquence cumulée (%)
1-19	28,8	28,8	33,1	33,1
20-49	28,3	57,1	24,6	57,7
50-99	17,6	74,7	16,9	74,6
100-199	12,2	86,9	11,7	86,3
200-499	9,1	96,0	8,4	94,7
500-999	2,6	98,6	3,2	97,9
1 000-4 999	1,4	100,0	1,7	99,6
5 000-9 999			0,3	99,9
10 000 et plus			0,1	100,0

\* En terme de salariés (au sens strict) couverts par l'accréditation, que ceux-ci soient membres ou non du syndicat.

sent les deux régimes du point de vue de la durée de la conciliation et de la négociation, de la taille des établissements et des unités de négociation, et finalement de l'affiliation de la partie syndicale. À l'opposé, les régimes se distinguent, d'abord légèrement, en révélant une hausse de demandes par la partie patronale du secteur tertiaire en conciliation volontaire. Les différences sont enfin plus grandes en ce qui concerne le nombre de séances de conciliation: les parties sont convoquées à deux séances de plus, en moyenne, dans le nouveau régime. Cette donnée, conjuguée à d'autres, indique que le conciliateur intervient dorénavant de façon plus intensive. Le nouveau régime semble donc entraîner un changement appréciable du travail de celui-ci. Ces derniers résultats sont importants car en présentant cette évolution de l'intervention du conciliateur, elles portent à penser que celui-ci peut, par son travail, influencer sur le déroulement de la conciliation, et ainsi être responsable d'une partie des différences. Par conséquent, le modèle explicatif général des comportements adoptés en conciliation obligatoire et volontaire comprend, en plus des deux facteurs précédents, le rôle et l'action du conciliateur, qu'on peut considérer comme la troisième partie impliquée, cette fois indirectement, dans le processus de négociation.

<sup>1</sup> *Loi modifiant le Code du travail et la Loi du ministère du Travail et de la Main-d'œuvre* (projet de loi 45), L.Q. 1977, c. 41, art. 36 et 68. Suivant l'art. 68, le régime volontaire s'applique aux négociations commencées après le 1<sup>er</sup> juin 1978, celles engagées avant cette date étant soumises à la conciliation obligatoire.

<sup>2</sup> *Journal des débats de l'Assemblée nationale*, Commission permanente du Travail, de la Main-d'œuvre et de l'immigration, page B-9681, 16 décembre 1977.

<sup>3</sup> Boily, J., *La conciliation au Québec: un système nouveau et plus efficace*, thèse de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, 1968, 239p. *Rapport de l'Équipe spécialisée en relations de travail (Rapport Woods)*, *Les relations du travail au Canada*, Bureau du Conseil privé, Ottawa, 1968, 272p. Woods, H.D., « A Critical Appraisal of Compulsory Conciliation in Canada », in *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, 7<sup>e</sup> Annual Conference, April 1955, Industrial Relations Center, McGill University, Montréal, pp. 96-110. Cunningham, W.B., *Compulsory Conciliation and Collective Bargaining: The New Brunswick Experience*, New Brunswick Department of Labour

and McGill University, Montréal et Fredericton, 1958, pp. 112-120. Pour une synthèse de ce débat voir: Duffy, N.F., « Compulsory Conciliation — The Albertan Experience », *Journal of Industrial Relations*, vol. 14, no 1, 1972, pp. 29-46.

<sup>4</sup> Voir principalement: Northrup, H.H., *Compulsory Arbitration and Government Intervention in Labor Disputes*, Labor Policy Association, Washington, 1966, 449p. *Rapport Woods op. cit.*, Boily, J., *op. cit.*, Picard, G., « Corrections à apporter au régime québécois », in *Le règlement des conflits d'intérêts en relations du travail dans la province de Québec*, XIII<sup>e</sup> congrès des relations industrielles de Laval, Presses de l'Université Laval, Québec, 1958, pp. 81-86. Chartier, R., « Jugements sur le régime québécois », in *Le règlement des conflits d'intérêts en relations du travail dans la province de Québec*, XIII<sup>e</sup> congrès des relations industrielles de Laval, Presses de l'Université Laval, Québec, 1958, pp. 49-73.

<sup>5</sup> Phillips, W.G., « Government Conciliation in Labour Disputes: Some Recent Experience in Canada », *Canadian Journal of Economics and Political Science*, vol. 22, no 4, novembre 1956, pp. 523-535.

<sup>6</sup> Cunningham, W.B., *Compulsory Conciliation and Collective Bargaining: the New Brunswick Experience*, New Brunswick Department of Labour and McGill University, Montréal et Fredericton, 1958, 123p. Duffy, N.F., *loc. cit.*

<sup>7</sup> Miskic, J.D., « Compulsory Conciliation in Canada: Do We Need It? », *Relations industrielles*, vol. 33, no 2, 1978, pp. 193-204.

<sup>8</sup> Maillette, N., « La conciliation: une étude de la perception des employeurs », *Revue internationale de gestion*, avril 1982, pp. 24-28.

<sup>9</sup> Gershenson, M., « Can We Measure the Contributions of Mediation to Collective Bargaining », *Labor Law Journal*, October 1958, vol. 9, no 10, pp. 794-797.

<sup>10</sup> Boivin, J., Guibault, J., *Les relations patronales-syndicales au Québec*, Éditions Gaétan Morin, 1982, pp. 216-217.

<sup>11</sup> Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre, *Rapport annuel 1976-77*, p. 7.

<sup>12</sup> Ministère du Travail, de la Main-d'œuvre, et de la Sécurité du revenu, *Rapport annuel 1980-81*, p. 46.

<sup>13</sup> Ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu, *Rapport annuel 1981-82*, p. 46.

<sup>14</sup> *Code du travail*, S.R.Q. 1964, c. 141, art. 42.

<sup>15</sup> Il ne faut pas oublier ici que les parties paraissent recourir moins souvent à la conciliation volontaire.

<sup>16</sup> Dans le régime obligatoire, le phénomène n'apparaît pas parce que le Service de la conciliation avait comme politique de ne pas accorder la conciliation si les parties ne s'étaient pas rencontrées au moins une fois.

<sup>17</sup> Cette nouvelle disposition a été ajoutée au *Code du travail* en 1977. Comme nous avons choisi l'année 1976 pour étudier la conciliation obligatoire, les effets de cette

disposition n'apparaissent dans notre recherche que dans le régime volontaire: *Code du travail* art. 93.1 et sq.

<sup>18</sup> Cette influence est faible car les parties choisissent rarement cette modalité pour régler leurs conflits d'intérêt. De plus, si elles procèdent ainsi, elles ne sont pas assurées du règlement de leur mécontentement car la décision de déterminer le contenu de la convention collective est laissée à la discrétion du conseil d'arbitrage.

<sup>19</sup> Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, fichier d'analyse des conventions collectives.

<sup>20</sup> Les délais plus longs entre la demande de conciliation et l'intervention du conciliateur dans le régime obligatoire expliquent que la durée de la négociation est semblable dans les deux régimes même si le processus de conciliation occupe sensiblement le même nombre de jours.

<sup>21</sup> Ce résultat concorde d'ailleurs avec la distribution du nombre de salariés dans les unités couvertes par convention collective: dans 82,0% des cas en effet les unités de négociation regroupent moins de 100 salariés. *Source*: Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail.

