

Université de Montréal

Vision stratégique de la règle de droit
en négociation collective et en
conciliation au Québec

par

Claudette Ross

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiæ Doctor (Ph.D.)
en relations industrielles

décembre, 1991

©Claudette Ross, 1991

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

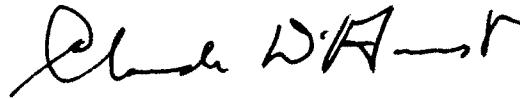
Cette thèse intitulée:

Vision stratégique de la règle de droit
en négociation collective et en
conciliation au Québec

présentée par:

Claudette Ross

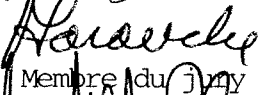
a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:



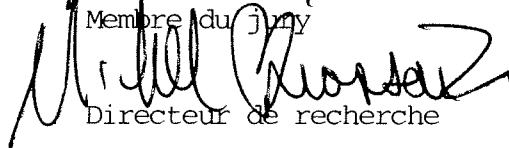
Président- rapporteur



Examinateur externe (Univ. Laval)



Membre du jury



Directeur de recherche



Secrétaire (F.E.S.)

Thèse acceptée le: 15 avril 1992

SOMMAIRE

Le but de cette étude est de comprendre pourquoi le passage à la conciliation volontaire n'a pas apporté de modification significative à l'efficacité de ce mécanisme au Québec, tel qu'escompté par le législateur et une portion importante de la littérature.

Pour ce faire, nous avons remis en question l'influence directe et déterministe de la règle de droit sur la réalité et nous proposons sur le plan théorique une vision stratégique de l'influence de cette règle sur la négociation et la conciliation.

Cette vision stratégique s'inspire directement des principes du modèle d'analyse stratégique développé en sociologie des organisations par Crozier et Friedberg et adapté aux domaines des relations industrielles et de la sociologie du droit par Adam et Reynaud.

Selon cette vision stratégique, la règle de droit n'a pas toujours les effets escomptés lors de son adoption parce que les acteurs des processus de négociation et de conciliation conservent toujours une certaine part de liberté. La règle de droit peut ainsi se voir neutralisée ou même carrément détournée de son objectif officiel par les stratégies que mettent en oeuvre les acteurs.

Sur le plan empirique, nous avons choisi de ne considérer que les seuls objectifs et stratégies des acteurs principaux des processus de négociation, soit les parties syndicale et patronale.

Nous avons formulé deux hypothèses (non mutuellement exclusives) pour tenter d'expliquer l'absence d'effet significatif du passage à la conciliation volontaire sur l'efficacité de ce processus:

1. Le régime légal n'aurait aucune influence sur certains comportements des parties reliés à l'efficacité de ce processus.
2. Le régime légal aurait une influence réelle sur certains autres comportements des parties; celles-ci auraient donc modifié, en raison du changement de régime légal, certains de leurs objectifs ou tactiques relatifs à la conciliation. Il en serait par contre résulté un certain nombre d'effets pervers, nuisant à l'atteinte d'une plus grande efficacité de la conciliation et contrebalançant les effets positifs potentiels de la réforme.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons eu recours au témoignage des acteurs impliqués directement dans le mécanisme de conciliation, soit les porte-parole syndicaux et patronaux (données recueillies par questionnaire) et les conciliateurs (données recueillies lors d'entrevues).

Les résultats obtenus sur le plan empirique permettent de vérifier les deux hypothèses retenues.

Il ressort donc que la règle de droit a certes une influence réelle sur les processus de négociation et de conciliation, mais que cette influence a des limites qui doivent être reconnues.

Mots clés: Conciliation au Québec - Négociation - Relations du travail - Règle de droit - Vision stratégique

TABLE DES MATIÈRES

	Page
<i>Sommaire</i>	<i>i</i>
<i>Table des matières</i>	<i>iii</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>viii</i>
<i>Liste des figures</i>	<i>ix</i>
<i>Remerciements</i>	<i>x</i>
<i>Avant-propos</i>	<i>xii</i>
INTRODUCTION	1
PREMIÈRE PARTIE - POUR UNE VISION STRATÉGIQUE DE LA RÈGLE DE DROIT EN NÉGOCIATION COLLECTIVE	10
CHAPITRE 1 LES THÉORIES DE LA NÉGOCIATION ET L'INFLUENCE DE LA RÈGLE DE DROIT	12
1.1 Délimitation de l'objet de la recherche	12
1.2 Limites des théories de la négociation	14
CHAPITRE 2 LE MODÈLE THÉORIQUE ADOPTÉ: L'ANALYSE STRATÉGIQUE DE CROZIER ET FRIEDBERG	25
2.1 Exposé du modèle de Crozier et Friedberg	26
2.2 Application du modèle à la négociation collective, à la règle de droit et aux relations industrielles	32
2.3 Autres modèles stratégiques	38
CHAPITRE 3 LES RAISONS DU CHOIX DE CE MODÈLE D'ANALYSE	44
3.1 Approche interdisciplinaire	45
3.2 Rôle des acteurs et absence de déterminisme	47

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page
3.3 Pertinence pour l'étude de la règle de droit et de la négociation collective	51
3.4 Vision des règles	60
 CHAPITRE 4 L'UTILISATION DE LA RÈGLE DE DROIT EN NÉGOCIATION COLLECTIVE ET L'EXPÉRIENCE DU QUÉBEC	 69
 DEUXIÈME PARTIE - LA CONCILIATION: ASPECTS THÉORIQUES ET JURIDIQUES	 81
 CHAPITRE 5 L'EFFICACITÉ DE LA CONCILIATION	 83
5.1 La conciliation et ses acteurs	83
5.2 Les grandes problématiques de la littérature sur la conciliation	87
5.3 L'efficacité de la conciliation	96
a) Aspect conceptuel	96
b) Aspect opérationnel	105
 CHAPITRE 6 LE RÉGIME LÉGAL DE CONCILIATION COMME FACTEUR EXPLICATIF DE L'EFFICACITÉ	 114
6.1 Importance accordée à ce facteur explicatif dans la littérature	115
6.2 Distinction entre la conciliation obligatoire et la conciliation volontaire et débat sur les mérites respectifs des deux régimes	118
 CHAPITRE 7 LE RÉGIME LÉGAL DE CONCILIATION AU QUÉBEC	 127
7.1 Historique	127
7.2 Principales caractéristiques du régime actuel	135
7.3 Vision stratégique du changement de régime légal	136

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page
TROISIÈME PARTIE - APPLICATION EMPIRIQUE DE LA VISION STRATÉGIQUE	145
CHAPITRE 8 MÉTHODOLOGIE	147
8.1 Angle d'étude choisi et hypothèses	147
8.2 Démarche suivie sur le plan empirique	153
8.3 Définition des variables	157
a) L'efficacité de la conciliation	158
b) Le régime légal	158
c) Les objectifs des parties relativement à la conciliation	159
i) <i>Définition conceptuelle</i>	159
ii) <i>Opérationnalisation du concept</i>	161
d) Les stratégies et les tactiques des parties relatives à la conciliation	168
i) <i>Définition conceptuelle</i>	168
ii) <i>Opérationnalisation des concepts</i>	172
8.4 Première phase: échantillon et instruments de mesure	176
8.5 Deuxième phase: échantillon et instrument de mesure	187
CHAPITRE 9 PREMIÈRE PHASE: LES OBJECTIFS ET TACTIQUES DES PARTIES ET L'EFFICACITÉ DE LA CONCILIATION EN RÉGIME VOLONTAIRE	195
9.1 Description des objectifs et des tactiques des parties relativement à la conciliation	195
a) Objectifs des parties	196
b) Tactiques des parties	199
9.2 Les objectifs et les tactiques des parties reliés à l'efficacité	206
a) Identification des variables significatives et commentaires généraux	206
b) Analyse du lien de chaque variable significative avec l'efficacité de la conciliation	215

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page
9.3 Facteurs associés aux différentes issues de la conciliation	228
CHAPITRE 10 DEUXIÈME PHASE: LES OBJECTIFS ET LES TACTIQUES DES PARTIES SELON LE RÉGIME LÉGAL DE CONCILIATION: COMPARAISON DES RÉGIMES OBLIGATOIRE ET VOLONTAIRE	232
10.1 Commentaires généraux	232
10.2 Analyse de chaque variable	239
CHAPITRE 11 INTÉGRATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION DES HYPOTHÈSES	252
- Première hypothèse	253
- Deuxième hypothèse	254
CONCLUSION	261
BIBLIOGRAPHIE	274
ANNEXES	
Annexe I Comparaison du degré d'association de la variable indépendante «régime légal» et d'autres variables indépendantes avec la variable dépendante «efficacité».	I-1
Annexe II Principales études traitant des facteurs explicatifs de l'efficacité de la conciliation (excluant le contexte légal).	II-1
Annexe III Formules de demande de conciliation, de rapport final d'intervention et grille de cueillette des données.	III-1
Annexe IV Questionnaire expédié aux porte-parole des parties et documents connexes (première phase).	IV-1

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page
Annexe V	Grille d'entrevue auprès des conciliateurs (seconde phase). V-1
Annexe VI	Objectifs des parties relativement à la conciliation (régime volontaire: 1987-88). VI-1
Annexe VII	Tactiques des parties relativement à la conciliation (régime volontaire: 1987-88). VII-1
Annexe VIII	Notes sur une mesure subjective de l'efficacité de la conciliation. VIII-1

LISTE DES TABLEAUX

	Page	
Tableau I	Le débat conciliation obligatoire - conciliation volontaire: principaux arguments théoriques.	123
Tableau II	Objectifs des parties relativement à la conciliation (catégories).	164
Tableau III	Objectifs des parties relativement à la conciliation (typologie).	165
Tableau IV	Tactiques des parties relativement à la conciliation (typologie).	177
Tableau V	Répartition des dossiers de conciliation entre les trois catégories d'efficacité (année 1987-88).	183
Tableau VI	Répartition de l'échantillon entre les trois catégories d'efficacité (première phase).	185
Tableau VII	Répartition des répondants en fonction de leur expérience comme conciliateur (par régime légal) (deuxième phase).	192
Tableau VIII	Objectif prioritaire des parties (année 1987-88).	196
Tableau IX	Objectifs spécifiques auxquels les parties attachent le plus d'importance (année 1987-88).	198
Tableau X	Facteurs associés aux différentes issues de la conciliation (année 1987-88).	230

LISTE DES FIGURES

	Page	
Graphique 1	Modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977).	27
Graphique 2	Vision traditionnelle de l'influence de la règle de droit.	50
Graphique 3	Les acteurs de la conciliation.	88
Graphique 4	Les catégories d'efficacité de la conciliation.	113
Graphique 5	Les facteurs explicatifs de l'efficacité de la conciliation selon la littérature.	116
Graphique 6	Historique de la conciliation au Québec.	129
Graphique 7	Vision stratégique de l'influence du régime légal sur l'efficacité de la conciliation.	155
Graphique 8	Démarche suivie sur le plan empirique.	156
Graphique 9	Première phase: régime volontaire (1987-88).	180
Graphique 10	Deuxième phase: comparaison des régimes obligatoire et volontaire.	189
Graphique 11	Variables reliées à l'efficacité de la conciliation (1987-88) (première phase).	209
Graphique 12	Association des variables indépendantes avec la tactique syndicale «tenter d'obtenir l'intervention d'une autre personne» (année 1987-88).	218
Graphique 13	Influence du régime légal sur les objectifs et les tactiques des parties reliés à l'efficacité de la conciliation: tendances relatives à la fréquence (deuxième phase).	236
Graphique 14	Vérification de la première hypothèse.	255
Graphique 15	Vérification de la deuxième hypothèse.	257

REMERCIEMENTS

Je désire d'abord témoigner ma reconnaissance à mon directeur de thèse, le professeur Michel Brossard, dont l'enthousiasme pour la recherche, la rigueur intellectuelle et la générosité ne se sont jamais démentis. Je lui dois beaucoup.

Je remercie aussi les professeurs Claude D'Aoust et Viateur Larouche, qui ont fait partie de mon comité de thèse et dont les commentaires m'ont été fort utiles.

J'aimerais également exprimer mes remerciements aux personnes suivantes:

- aux autorités du ministère du Travail du Québec, et plus particulièrement aux sous-ministres Yvan Blain, Raymond Désilets, Jean Des Trois Maisons et à Michel Ste-Marie et Normand Gauthier, pour m'avoir permis et facilité l'accès à des documents confidentiels et pour m'avoir hébergée dans les locaux du ministère pendant deux étés;
- à mes anciens collègues, membres de l'Association des conciliateurs du Québec, pour avoir accepté de partager leur expérience;

- à Yvan Blain, qui a parrainé le questionnaire envoyé aux négociateurs syndicaux et patronaux;
- aux quelque trois cents négociateurs, qui ont accepté de consacrer un temps précieux à répondre à ce questionnaire;
- à Dominique Savoie, Diane Ross, Esther Léonard, Johanne Renaud, Michèle Simoneau, Donat Saint-Laurent, Gabriel Chênevert, Donald Deschênes, Bertrand Tourigny, aux professeurs Michel Bergeron et Gilles Guérin, ainsi qu'à mes collègues de la section relations du travail du Département des sciences administratives de l'Université du Québec à Montréal, pour leur assistance ou leurs conseils dans la réalisation de la partie empirique de cette recherche;
- à Raymond Laliberté, pour le traitement informatique des données;
- à Judith Hamelin, pour la présentation matérielle de toute cette recherche;
- au Fonds F.C.A.R., au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et à l'Université du Québec à Montréal, pour leur aide financière;
- et enfin, à Pierre Chênevert, pour son indéfectible support.

AVANT-PROPOS

Toute recherche a une histoire. Celle-ci n'échappe pas à la règle. Elle est inextricablement liée à mon itinéraire professionnel. Elle y a trouvé sa source, s'en est nourrie par la suite et c'est cet itinéraire qui l'a rendue matériellement possible.

Au milieu des années '70, j'ai été appelée au ministère du Travail du Québec à participer comme juriste à la conception et à la rédaction de divers projets de lois. L'un de ces projets, le projet de loi n° 45, visait à apporter des modifications au *Code du travail* du Québec et notamment à rendre désormais volontaire le processus de conciliation, afin de rendre celui-ci encore plus efficace.

Le projet de loi n° 45 fut adopté fin décembre 1977. Début janvier 1978, je me joignais aux rangs du service de conciliation du ministère où j'ai exercé la fonction de conciliatrice pendant quelques années¹.

J'ai alors été dans une position privilégiée pour constater que le régime volontaire de conciliation présente également un certain nombre d'inconvénients (demandes parfois

1. Pour une courte période en régime obligatoire, avant l'entrée en vigueur du nouveau régime, puis en régime volontaire.

tardives de conciliation, positions des parties plus inflexibles lors de l'arrivée en conciliation, etc.). Ces éléments m'ont amenée à m'interroger sur le postulat de la plus grande efficacité de la conciliation volontaire.

Ayant été directement impliquée dans cette modification du régime légal de conciliation, à la fois au stade de l'élaboration du texte législatif et à celui de son application, c'est tout naturellement que j'en ai fait mon sujet de recherche au niveau de mes études de maîtrise. J'ai alors cherché à vérifier de façon empirique si la conciliation volontaire s'était effectivement avérée plus efficace que la conciliation obligatoire.

Plusieurs constatations se sont dégagées de cette étude et de sa réalisation.

En premier lieu, je me suis heurtée à l'absence flagrante de données statistiques permettant d'évaluer la performance du processus de conciliation ou même son fonctionnement au Québec. Seule ou en collaboration avec mon directeur de thèse, le professeur Michel Brossard, je me suis efforcée de pallier à cette lacune dans cinq articles publiés dans des revues spécialisées. Le lecteur sera mieux en mesure de constater à la lecture de cette thèse à quel point celle-ci n'a pu être réalisée que grâce à ces études préliminaires.

En second lieu, j'ai été frappée par le caractère désincarné de plusieurs écrits sur la conciliation et la médiation. La vision qu'ils présentent de ces processus est parfois très éloignée de ce que j'avais pu constater dans ma pratique quotidienne de la conciliation

et plus tard, dans celle, épisodique, de la médiation-arbitrage et de la médiation dans le secteur public québécois.

Enfin, et c'est là évidemment l'aspect le plus important, l'étude menée sur l'efficacité comparée des deux régimes légaux de conciliation n'a pas permis de conclure à la supériorité du régime volontaire sur ce plan.

Ce résultat est contraire à la fois aux attentes du législateur québécois et à celles d'une portion importante de la littérature et il m'a semblé important d'en connaître les raisons.

Après le «quoi», j'en suis donc venue logiquement à m'intéresser au «pourquoi» de ce phénomène et à l'influence réelle de la règle de droit sur les processus de négociation et de conciliation.

La thèse qui suit est le résultat de cette interrogation.

Dans la réalisation de cette thèse, mes antécédents professionnels m'ont été fort précieux.

Ils m'ont d'abord permis d'avoir accès à divers documents confidentiels et aussi d'obtenir facilement la collaboration de mes anciens collègues conciliateurs et de plus de trois cents porte-parole syndicaux et patronaux.

Mais surtout, comme le lecteur pourra le constater, je me suis largement inspirée de mon expérience pratique et de celle des conciliateurs québécois, pour tenter de faire avancer notre connaissance théorique du mécanisme de la conciliation, tout en m'efforçant de réduire le fossé séparant traditionnellement les théoriciens et les praticiens des relations du travail (Clarke, 1987: 197).

L'accueil enthousiaste réservé à cette recherche par les différents acteurs à la conciliation démontre en effet clairement leur intérêt pour ce type d'étude. En retour, je crois que certaines des constatations qui se dégagent de cette thèse pourront avoir pour eux une utilité pratique dans l'élaboration de leurs stratégies respectives.

Enfin, bien que John T. Dunlop ait déjà incité les chercheurs en relations industrielles à beaucoup de modestie et d'humilité, en raison des millions d'années-lumière les séparant parfois des décideurs (Dunlop, 1977: 275), je me permets néanmoins d'espérer que les résultats obtenus suscitent également un certain intérêt chez ceux qui ont la responsabilité de fixer et d'appliquer les règles du jeu des processus de négociation et de conciliation.

INTRODUCTION

«Les études d'évaluation se limitent à établir le degré de conformité entre les effets et les objectifs; elles ne permettent pas d'expliquer les écarts éventuels entre les résultats obtenus par un programme et les buts visés. C'est cette lacune que veulent combler les travaux portant sur la mise en oeuvre des politiques. Ils visent à mettre en lumière les liens entre le déficit du programme, le déplacement des objectifs initiaux d'une part et les mécanismes d'application d'autre part.» (Delley et Mader, 1981: 389)

«L'élaboration, l'interprétation et l'application du droit s'inscrivent aussi dans des processus où s'exercent des stratégies de pouvoir, des jeux d'intérêts, des pressions inspirées par les attitudes, les idéologies, les valeurs de tous ceux qui participent à ces processus à un titre ou à un autre... Les études qui ont porté sur la mise en oeuvre du droit, sur le droit en action montrent abondamment que le droit qui est effectivement appliqué peut diverger du droit formulé par le législateur, sous l'influence de ces stratégies, et jeux de pouvoir et d'intérêt.» (Rocher, 1986 (a): 161)

Les acteurs du système québécois de relations industrielles attachent traditionnellement une grande importance aux solutions de type législatif.

La plupart des conflits importants sont suivis de demandes de modification législative par l'une ou l'autre des parties. L'exemple le plus flagrant en est sans nul doute l'espèce de quête du *Graal* auquel on assiste dans le secteur public québécois, chaque ronde de négociation étant suivie d'une remise en question des règles du jeu qui régissent les négociations dans ce secteur et d'une recherche de LA solution législative qui viendrait enfin résoudre les problèmes rencontrés.

À la réflexion, peut-être serait-il plus juste de dire que la plupart des acteurs du système québécois de relations industrielles partagent implicitement une même croyance dans l'influence directe et déterministe de la règle de droit pour modifier la réalité.

Au milieu des années '80, on a en effet assisté au Québec, comme dans la plupart des pays occidentaux, à une remise en question de la réglementation étatique dans plusieurs domaines et notamment dans celui des relations du travail¹.

Il est frappant de constater que dans tout le débat sur la déréglementation des relations du travail, les tenants de l'une et l'autre thèse ont en général soit défendu la réglementation étatique soit fustigé ce qu'ils considéraient comme un excès de réglementation; peu² ont cependant remis en question l'influence directe et automatique de la règle de droit sur la réalité. Il s'agit pourtant là du premier postulat qu'il faut mettre en doute si l'on veut comprendre pourquoi la règle de droit n'atteint pas toujours son objectif.

Il ne faut toutefois pas se surprendre outre mesure de cette «*mythification du droit*» (Rocher, 1986 (a): 173). Ici comme ailleurs, il existe en effet peu d'information et de données empiriques permettant d'évaluer au premier chef si les résultats des diverses interventions législatives atteignent effectivement les objectifs visés (Kochan, 1976; Adam et Reynaud, 1978; *Le droit et le savoir*, 1983; Bernier et Lajoie, 1986; Adell, 1988).

-
1. Ainsi, deux rapports rendus publics la même année, en 1986, ont proposé des visions diamétralement opposées de la réglementation étatique des relations du travail. Il s'agit des rapports Beaudry et Scowen. Cette même année, le colloque annuel de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal a également été consacré au thème de la déréglementation.
 2. Un certain nombre d'auteurs ont cependant souligné les limites du droit comme instrument de changement social. Nous reviendrons plus en détail sur cette question au chapitre 4.

Pour pallier à cette lacune, tout un courant de la sociologie du droit actuelle a commencé à s'intéresser aux résultats du droit et à son «efficacité» en tant qu'instrument de développement économique et social (Delley et Mader, 1981; Arthurs, 1986; Bernier et Lajoie, 1986; Rocher, 1986 (a) et (b); Belley, 1986; Delamotte, 1987; Verge, 1988).

C'est dans cet esprit que nous avons entrepris une recherche sur l'efficacité comparée des régimes obligatoire et volontaire de conciliation au Québec (Ross et Brossard, 1990).

Depuis l'adoption de la *Loi modifiant le Code du travail et la Loi du ministère du Travail et de la Main-D'oeuvre* (projet de loi n° 45)³, la conciliation est volontaire au Québec et dissociée de l'acquisition du droit à la grève ou au lock-out. Ce nouveau régime légal a encadré toutes les négociations commencées après le 1^{er} juin 1978.

Il s'agit d'un des rares cas de déréglementation effective survenue ces dernières années au Québec dans le domaine des relations du travail.

Paradoxalement, le projet de loi n° 45 se caractérisait plutôt par une intervention accrue du législateur dans le champ de la négociation collective et par une modification substantielle des règles du jeu régissant la négociation collective. Le législateur a notamment introduit le précompte syndical obligatoire, l'arbitrage obligatoire de la première convention collective et les dispositions anti-briseurs de grève, des dispositions qui ont suscité, et suscitent encore, des débats passionnés.

3. L.Q. 1977, c.41, adoptée en décembre 1977.

Même s'il constitue une rupture avec plus de trente années de régime obligatoire, le changement de régime légal de conciliation n'a pas provoqué les mêmes controverses. Il était en effet souhaité depuis déjà quelques années à la fois par les milieux patronaux et syndicaux⁴.

Selon le parrain du projet de loi, le ministre du Travail, M. Pierre-Marc Johnson, cette réforme avait deux objectifs principaux:

«La conciliation volontaire, dans cette perspective, est, à mon avis, cohérente avec à la fois l'objectif que sous-tend la philosophie de dire que c'est la responsabilité des parties d'une négociation et également un objectif d'efficacité pour le ministère⁵ [...] Le conciliateur sera vraiment dans un contexte idéal de fonctionnement pour accomplir le rôle qui lui est dévolu par le Code du travail.»
(Journal des Débats, 16 décembre 1977:B-9881)

Le premier objectif cité relève de la philosophie de l'intervention étatique et n'est évidemment pas sujet à une évaluation empirique. Quand au second objectif, une plus grande efficacité du mécanisme de conciliation, nous savons déjà qu'il n'a pas été atteint.

Nos recherches ont en effet montré que le régime volontaire de conciliation présente, tout comme le régime obligatoire d'ailleurs, un certain nombre d'inconvénients et que les conciliateurs n'y sont pas vraiment placés dans un «*contexte idéal de fonctionnement*», si tant est qu'un tel contexte puisse exister (Brossard et Ross, 1983; Brossard et Ross, 1989; Ross, 1989).

4. Comme le démontrent les travaux du Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre, au sein duquel un accord était intervenu dès 1974. Voir à ce sujet les cinquième (1973-74: 25-26) et neuvième (1977-78: 52) rapports annuels du Conseil.

5. Nous soulignons.

Mais surtout, ces recherches nous ont appris que le changement de régime légal de conciliation n'a pas apporté de modification significative à l'efficacité de ce mécanisme au Québec, ni à court ni à plus long terme (Ross et Brossard, 1990).

Après avoir étudié le rapport final d'intervention soumis par le conciliateur au ministre du Travail (art. 57 C.t.) dans plus de 3 500 dossiers de conciliation (quatre années financières complètes), nous avons en effet constaté une grande similitude dans l'efficacité de la conciliation entre les deux régimes⁶ et un degré d'association très faible entre la variable indépendante «régime légal» et la variable dépendante «efficacité de la conciliation»⁷.

Qui plus est, nous avons également observé que la variable «régime légal» se situait à l'avant-dernier rang quant à la force de l'association avec l'efficacité, lorsqu'on la comparait avec d'autres variables indépendantes reliées au contexte du recours à la conciliation, aux parties impliquées et au processus de conciliation (pour cette comparaison, voir l'Annexe I).

6. Les interventions conciliatrices ont été divisées en trois catégories d'efficacité: les interventions «les plus efficaces», «les plus ou moins efficaces» et «les moins efficaces» (nous reviendrons sur cette mesure au chapitre 5).

Le régime volontaire se caractérise par une très légère tendance au déplacement vers la catégorie «les plus efficaces». Le taux d'intervention «les plus efficaces» passe en effet de 79,6% en régime obligatoire à 83,6% en régime volontaire, alors que le taux des interventions «les moins efficaces» baisse de 2,2% et celui des interventions «les plus ou moins efficaces», de 1,7%.

7. V de Cramer = .05737.

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette absence d'effet significatif du régime légal sur l'efficacité du processus de conciliation est venue contredire une proportion importante des auteurs qui ont participé au débat sur les mérites respectifs des régimes obligatoire et volontaire.

À un niveau plus global, les résultats obtenus remettent également en question l'une des «lois» connues et identifiées de la discipline des relations industrielles, à savoir qu'une formule volontaire donnera de meilleurs résultats qu'une formule imposée (Hébert, Jain et Meltz, 1988: 6).

Constater que le passage de la conciliation obligatoire à la conciliation volontaire n'a pas eu au Québec les résultats escomptés en termes d'efficacité de ce mécanisme constitue une première étape. Il reste maintenant à tenter d'expliquer ce phénomène.

Pour ce faire, nous croyons qu'il faut s'interroger sur l'influence réelle de la règle de droit sur la conciliation et ultimement sur l'ensemble du processus de négociation collective. La règle de droit peut en effet être utilisée, neutralisée ou même carrément détournée de son objectif par les stratégies qu'adoptent ses destinataires, en fonction de leurs intérêts spécifiques.

Notre but n'est pas de nier toute influence à la règle de droit, bien au contraire, mais plutôt de tenter d'apporter un éclairage différent et plus réaliste sur son influence réelle dans le processus de la négociation collective. La connaissance de cette influence

est essentielle au développement de politiques de relations du travail véritablement adaptées aux objectifs visés par le législateur.

Empruntant aux idées directrices du modèle d'analyse stratégique développé d'abord en théorie des organisations par Crozier et Friedberg (1977) et ensuite en relations industrielles par Jean-Daniel Reynaud principalement, nous proposons une vision non déterministe de l'influence de la règle de droit sur la négociation et la conciliation, considérées ici comme des lieux privilégiés du développement de stratégies et de l'exercice de jeux de pouvoir.

Notre démarche de recherche sera à la fois théorique et empirique. Les deux premières parties de cette étude seront exclusivement théoriques, tandis que la troisième comprendra à la fois une composante théorique et des éléments empiriques.

Pour tenter d'expliquer les résultats obtenus dans notre étude sur l'efficacité comparée des régimes légaux de conciliation au Québec, nous procéderons en trois étapes.

Compte tenu que le processus de conciliation doit être replacé et compris dans le cadre plus global du phénomène de la négociation collective, nous proposerons dans un premier temps, après avoir intégré des concepts développés dans diverses disciplines, une vision stratégique de la règle de droit en négociation collective.

Passant du général au particulier, nous examinerons ensuite dans la seconde partie divers aspects théoriques du processus de conciliation et présenterons une vision stratégique du changement de régime légal de conciliation survenu au Québec.

Après avoir développé un outil d'analyse de l'influence de la règle de droit en négociation collective et en conciliation, nous tenterons enfin d'éprouver la valeur explicative de cet outil dans la troisième partie.

Nous y formulerons des hypothèses visant à expliquer l'absence d'effet significatif de ce changement sur l'efficacité du mécanisme de conciliation.

Par l'accent mis sur les objectifs et les stratégies des parties relativement à la conciliation, cette troisième partie aura également un caractère théorique de développement conceptuel et un côté exploratoire sur le plan empirique, puisqu'il s'agit là d'aspects très négligés jusqu'ici par la littérature sur la conciliation et sur lesquels il n'existe pas présentement de données empiriques.

Nous résumerons dans la conclusion les constatations effectuées sur le mécanisme de la conciliation et son utilisation au Québec ainsi que sur l'influence de la règle de droit dans la conduite de la négociation collective.

PREMIÈRE PARTIE

**POUR UNE VISION STRATÉGIQUE
DE LA RÈGLE DE DROIT EN NÉGOCIATION COLLECTIVE**

Nous consacrerons cette première partie à la proposition d'une vision stratégique de l'influence de la règle de droit sur les acteurs à la négociation collective.

Après avoir défini conceptuellement l'objet de notre recherche, nous constaterons dans le chapitre 1 que les théories traditionnelles de la négociation sont peu utiles pour approfondir cet objet.

Nous exposerons ensuite dans le chapitre 2 les grandes lignes du modèle d'analyse choisi, soit le modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, puis dans le chapitre 3, les raisons du choix de ce modèle. Le quatrième et dernier chapitre de cette première partie portera sur l'application théorique de ce modèle à l'utilisation de la règle de droit en négociation collective et sur l'expérience québécoise en la matière.

CHAPITRE 1

LES THÉORIES DE LA NÉGOCIATION ET L'INFLUENCE DE LA RÈGLE DE DROIT

Dans la recherche d'un cadre conceptuel approprié pour l'étude de l'influence réelle de la règle de droit sur la négociation collective, le réflexe le plus naturel est de se tourner d'abord vers les théories traditionnelles de la négociation, pour examiner le rôle accordé à la «règle de droit».

Mais avant de livrer les grandes conclusions de cette démarche, il importe de cerner avec précision l'objet de la recherche, en délimitant le sens et l'étendue des expressions polysémiques «règle de droit» et «négociation collective».

1.1 Délimitation de l'objet de la recherche

Sur le plan conceptuel, il est possible de définir la règle de droit soit de façon stricte, soit de façon large (Bernier et Lajoie, 1986; Rocher, 1986).

Pour les sociologues du droit qui se réclament de l'école du pluralisme juridique (Belley, 1986), le droit de l'État n'est qu'un des nombreux droits qui existent dans la

société et la notion de règle de droit recouvre toutes les interventions, étatiques ou non, susceptibles d'influencer le comportement social (Bernier et Lajoie, 1986) et qui présentent certaines caractéristiques telles que:

- la présence de sanctions, contraignant à la conformité;
- l'élaboration par des personnes dont l'autorité repose sur une certaine légitimité;
- la présence d'interprètes qui appliquent ces règles (Rocher, 1986).

D'autre part, la conception plus restrictive de la règle de droit, qualifiée de «formelle» ou de «moniste» (Belley, 1986), réfère à ce que les juristes appellent le «droit positif» et se limite exclusivement aux règles d'origine étatique.

Sans vouloir prendre parti pour l'une ou l'autre de ces écoles de pensée, précisons que nous nous intéressons ici à l'utilisation stratégique de la règle de droit étatique. Pour les fins de notre recherche, nous adoptons donc la définition stricte de la règle de droit, proposée par Guy Rocher: «*l'ensemble des lois, règlements, arrêts, directives, émanant de l'État et de ses fondés de pouvoir et dont les tribunaux sont les interprètes reconnus.*» (Rocher, 1986: 170)

Quant à l'expression «*négociation collective*» («*collective bargaining*»), elle revêt en relations industrielles des sens très variés. Myron L. Joseph (1969) a résumé ces différentes acceptions, en les situant sur un continuum allant du sens le plus large au sens le plus restreint. Cette expression peut donc décrire, selon le cas:

1. la relation entre les travailleurs et les autres groupes de la société;
2. l'ensemble des relations entre les travailleurs syndiqués et le patronat;
3. un processus conjoint de décision syndicat-employeur, avec un accent particulier sur les relations entre les deux groupes;
4. un processus d'interaction continu par lequel deux parties dont certains intérêts sont en conflit tentent d'en arriver à une entente;
5. une notion juridique très restreinte (exemple: la négociation de bonne foi).

Dans notre système de relations industrielles, l'expression «négociation collective» est plutôt entendue dans le quatrième sens, comme l'indique la définition donnée par Gérard Dion:

«Procédé selon lequel, d'une part, un employeur, une association d'employeurs et d'autre part, un syndicat cherchent à en venir à une entente sur des questions relatives aux rapports de travail dans l'intention de conclure une convention collective à laquelle les deux parties souscrivent mutuellement.»
(Dion, 1986: 310)

C'est cette définition de la négociation collective qui est adoptée dans notre recherche.

1.2 Limites des théories de la négociation

Notre objectif n'est pas ici de fournir une synthèse critique des théories de la négociation, mais plutôt d'en évaluer la pertinence pour l'analyse de l'influence de la

règle de droit sur la négociation collective. Nous étudierons donc ces théories en tentant de dégager l'importance et le rôle accordés aux règles, tout particulièrement à la règle de droit.

C'est vers la fin du siècle dernier, au moment où la négociation collective commençait à s'imposer comme mode de détermination des conditions de travail, que s'est amorcée l'étude de certains de ses aspects¹. Les analyses se sont multipliées avec la progression du phénomène. Avec le résultat que quelque cent années plus tard, plus d'une quarantaine de théories différentes de la négociation collective ont pu être identifiées (Hébert, Jain, Meltz, 1988)².

Ne serait-ce qu'en raison du nombre élevé de ces théories et de l'évolution marquée qu'a connue la négociation depuis la formulation des premières théories, on ne s'étonnera guère que celles-ci ne forment pas un tout homogène et qu'elles proposent des visions parfois diamétralement opposées de la négociation³.

Comme l'ont souligné Oliva et Leap:

-
1. Ce fut notamment le cas des écrits de Francis Ysidro Edgeworth, en 1881, et de ceux de Alfred Marshall en 1890.
 2. Les commentaires qui suivent ne tiennent pas compte de toutes et chacune de ces théories, mais reposent sur les plus connues d'entre elles.
 3. Pour différentes typologies de ces théories, voir notamment Somers, 1969; Young, 1975; Peterson et Tracy, 1977; Oliva et Leap, 1981.

«The voluminous literature on bargaining models is characterized by works that focus on various aspects of the bargaining process and analyse different sets of dependent and independent variables

[...]

Integration and comparison of the various models are difficult because of differences in terminology, research methods, and potential applications among disciplines in the social sciences.» (Oliva et Leap, 1981: 936)

Il existe donc plusieurs tentatives de classification de ces théories. Ainsi, Young (1975) les regroupe en théories économiques, théories des jeux et théories de la manipulation. Une telle subdivision, même si elle a l'avantage de faire référence à des termes largement utilisés dans la littérature, a cependant l'inconvénient de retenir comme critères de classification des indicateurs de niveaux différents⁴.

Oliva et Leap (1977) distinguent entre les diverses théories selon qu'elles ont ou non été formalisées à l'aide du langage mathématique.

Peterson et Tracy (1977) classifient pour leur part ces théories en fonction de la nature des variables explicatives utilisées: les théories économiques font appel à des facteurs objectifs, les théories behavioristes à des facteurs subjectifs et les théories mixtes aux deux types de facteurs. Nous reviendrons plus loin sur cette classification.

Si les deux dernières approches paraissent plus intégrées que la première, il n'en demeure pas moins qu'une classification reposant sur un seul type d'indicateurs ne

4. L'un référant au type d'approche (discipline), l'autre au cadre conceptuel général dans lequel est élaborée une théorie et le dernier au facteur explicatif principal.

permet pas de cerner avec précision les points de convergence et de divergence des principales théories. On peut imaginer plusieurs critères pour ce faire:

- caractère uniquement théorique de ces théories ou leur appui sur des recherches empiriques;
- leur approche mono — ou pluri — disciplinaire;
- les aspects de la négociation qu'elles tentent d'expliquer;
- les postulats sur lesquels elles sont fondées;
- leur caractère statique ou dynamique;
- le facteur-clef sur lequel elles reposent.

Une classification exhaustive devrait à notre avis tenir compte de ces différents critères. Pour ne pas nous éloigner de notre propos, nous ne ferons qu'ajouter aux classifications déjà exposées, une classification reposant sur le dernier des critères énumérés, soit le facteur-clef. Par facteur-clef, nous entendons le principe ou concept qui sert de pierre d'assise à une théorie. C'est l'élément qui soutient tout l'édifice théorique élaboré par un auteur⁵.

5. On ne doit pas confondre dans notre esprit le facteur-clef avec la variable indépendante principale servant à expliquer l'objet des diverses théories. Ainsi, plusieurs auteurs (par exemple Edgeworth, 1881; Stevens, 1963 et Mabry, 1966) considèrent que l'art de la négociation ou le pouvoir de négociation est le facteur qui explique le résultat de la négociation. Cela n'en fait pas pour autant à notre avis des théories axées sur le pouvoir de négociation, puisqu'il ne s'agit pas là de l'élément central autour duquel gravitent leurs théories respectives.

Certaines des plus anciennes théories (Edgeworth, 1881; Marshall, 1890; Pigou, 1932) gravitent ainsi autour de l'idée-maitresse d'une zone de contrat à l'intérieur de laquelle le résultat (indéterminé) de la négociation doit se situer.

Hicks (1932) pour sa part bâtit toute sa théorie sur la relation existant entre la durée estimée de la grève et le niveau des salaires.

Certaines théories de cette époque et d'autres plus récentes sont fondées sur l'appréciation du risque acceptable par les parties (Zeuthen, 1930; Shackle, 1949; Pen, 1952).

On connaît évidemment l'accent placé sur le choix rationnel dans la théorie des jeux (Von Neumann et Morgenstern, 1943; Nash, 1950 et 1953).

Un certain nombre de théories, sur lesquelles nous reviendrons, placent le pouvoir de négociation au centre de l'explication (Chamberlain, 1955; Chamberlain et Kuhn, 1965; Schelling, 1956, 1960; Bacharach et Lawler, 1981).

Enfin un dernier groupe d'auteurs font reposer leur théorie sur des facteurs-clefs aussi divers que le choix négatif (Stevens, 1963), le profit net (Mabry, 1966) ou les différents sous-systèmes du processus de négociation (Walton et McKersie, 1965).

Malgré leur appartenance à l'une ou l'autre de ces tendances, il n'en demeure pas moins que certaines de ces théories présentent des caractéristiques communes.

Paradoxalement, l'un des traits communs de plusieurs des théories traditionnellement utilisées pour l'étude de la négociation collective est de n'avoir pas été élaborées en fonction de cet objet et d'y être appliquées par analogie. C'est notamment le cas de la célèbre théorie des jeux de Von Neumann et Morgenstern (1943), qui ne fait aucune mention expresse de la négociation. C'est le cas également de théories générales sur la négociation, telles la théorie de Nash (1950, 1953)⁶ ou de Schelling (1956, 1960)⁷.

Dans ces cas, on ne se surprendra guère que ces théories ne soient pas toujours bien adaptées à l'étude de la négociation collective, puisqu'elles reposent sur un certain nombre de postulats conçus en référence à un cadre beaucoup plus général de l'action sociale⁸.

À notre avis, une théorie ne doit pas nécessairement être calquée sur la réalité (Dupont, 1982). Il n'est pas inopportun de raisonner par analogie et d'appliquer à un objet spécifique de recherche une théorie développée à un niveau plus global ou dans

-
6. Nash applique une partie de la théorie des jeux («*nonzero-sum, two person games*») à l'ensemble des négociations.
 7. La théorie de Schelling porte sur la négociation en général, y compris sur le genre de négociations qui peuvent survenir dans la vie courante.
 8. Pour une critique de l'application intégrale de la théorie des jeux à la négociation collective, voir notamment Boudon, 1970; Young, 1975; Adam et Reynaud, 1978; Bacharach et Lawler, 1981; Klay, 1982; Dupont, 1982; Raiffa, 1982 et Friedman, 1983.

Quant à la théorie de Schelling, si souvent citée également en négociation collective, elle n'est pas formulée en fonction de négociations ayant un caractère continu; tout au plus y fait-on allusion à la possibilité de négociations futures (Schelling, 1960: 323).

une autre discipline⁹. Cependant, pour qu'une telle démarche soit efficace, il faut que la théorie permette une étude pertinente de l'objet¹⁰, comme le rappelle Stanley Young: «*If one grants descriptively that the purpose of research is to describe, explain and predict industrial relations behavior, then the validity of such research is to the extent to which it is isomorphic with the reality it purports to represent*»¹¹ (Young, 1975: 40-41).

D'autre part, nombre de théories de la négociation font une référence expresse à la négociation collective. Certaines en font l'objet exclusif de leur analyse: c'est le cas par exemple des théories de Hicks, 1932; Pen, 1952; Cartter, 1959 et Mabry, 1966. D'autres encore présentent la négociation collective comme une des applications possibles d'un phénomène plus englobant. Les théories étudiant le monopole bilatéral (Edgeworth, 1881; Marshall, 1890; Zeuthen, 1932), l'incertitude (Shackle, 1949) ou le processus économique (Chamberlain, 1956 et 1965) en fournissent de bons exemples.

Plus récemment, ce mouvement du général au particulier a semblé vouloir s'inverser. Certaines théories bien connues en relations industrielles comme celles de Stevens (1963), Walton et McKersie (1965) et Bacharach et Lawler (1981) ont été élaborées à partir de la négociation collective. Leurs auteurs leur confèrent cependant une portée

-
9. Nous serions d'ailleurs singulièrement mal placée pour soutenir pareille proposition puisque, comme le lecteur le comprendra plus loin, la première partie de cette thèse est consacrée au développement d'un outil d'analyse de l'influence de la règle de droit en négociation collective, à partir d'une théorie initialement développée en sociologie des organisations.
 10. Dans cet esprit, nous revenons plus loin dans cette étude (chapitres 2 et 3) sur les motifs militant en faveur de l'application de l'analyse stratégique au phénomène de la négociation collective.
 11. Nous soulignons.

plus large en précisant qu'elles pourraient également être utilisées pour étudier tous les genres de négociation.

Il importe de replacer les théories qui font une référence expresse à la négociation collective dans leur contexte historique. Certaines ont été élaborées il y a plusieurs décennies, alors que la négociation collective commençait seulement à s'imposer et n'avait pas l'importance et la reconnaissance légale qu'elle acquerra plus tard. On comprend mieux ainsi qu'elles reflètent parfois bien imparfaitement la réalité contemporaine de la négociation collective.

Le fait que plusieurs des théories de la négociation ne soient pas à proprement parler des théories de la négociation collective permet également de mieux comprendre le peu d'importance accordée par ces théories à un certain nombre de facteurs explicatifs.

Nous avons vu que Peterson et Tracy (1977) distinguent entre les facteurs subjectifs (les aspects psychologiques, sociologiques et politiques de la négociation) et les facteurs objectifs (les profits, les coûts, le temps, les risques, etc.)¹².

L'une des critiques les plus fréquemment adressées aux théories de la négociation (voir par exemple Hameed, 1970; Young, 1975; Peterson et Tracy, 1977; Oliva et Leap, 1981) est de ne pas tenir compte du contexte objectif dans lequel s'inscrit la négociation collective et de faire abstraction de ce qui se passe au-delà de la table de négociation

12. Pour Peterson et Tracy, rappelons-le, l'emploi du premier groupe de facteurs caractérise les théories behavioristes, l'emploi du second groupe, les théories économiques alors que les théories mixtes font appel aux deux groupes de facteurs.

(Schienstock, 1981). Dans la plupart de ces théories, la variable environnementale est soit totalement négligée, soit traitée de façon sommaire.

Ainsi, le contexte de la négociation est totalement évacué de théories aussi connues que celles de Edgeworth (1881), Marshall (1890), Zeuthen, (1930), Pigou (1932), Von Neumann et Morgenstern (1943), Schelling (1956 et 1960) et Mabry (1966).

D'autres théories n'accordent qu'une portion congrue à l'environnement: Hicks (1932) en dispose en supposant «*toutes choses égales par ailleurs*» et Shackle (1949), Pen (1952) et Cartter (1959) le supposent reflété dans les préférences des parties.

Chamberlain et Kuhn (1965), pourtant beaucoup plus explicites sur les composantes de l'environnement dont il faut tenir compte, ne précisent pas vraiment comment elles influent sur le processus de négociation. Même Bacharach et Lawler (1981), dont l'un des objectifs principaux est d'analyser l'influence du contexte sur la négociation, ne traitent finalement que très peu de cette question.

Par conséquent, on ne s'étonnera pas de constater que peu de théories de la négociation traitent spécifiquement des règles régissant le processus de négociation et que celles qui le font n'y accordent qu'une attention restreinte. Les quelques exemples suivants permettront de mieux saisir la situation.

Von Neumann et Morgenstern, dans leur formulation de la théorie des jeux, définissent un jeu («game») comme «[...] *the totality of the rules which describe it*» (Von Neumann et Morgenstern, 1943: 49).

Pour ces auteurs, chaque joueur connaît au départ les règles du jeu; ces règles sont données une fois pour toutes et limitent les stratégies possibles pour les différents joueurs. Ce postulat est partagé par Nash (1950) qui s'inscrit dans la même école de pensée.

Stevens, dans sa théorie behavioriste du «choix négatif» (1963), adopte une conception plus dynamique des règles. S'attachant à les **décrire**, il considère qu'elles peuvent se développer et se modifier tout au long du processus de négociation. S'inscrivant dans la foulée du modèle de Dunlop, il affirme que la négociation collective «[...] *is a technique for directing, controlling and exploiting power in the formulation of the web of rules governing the work place*» (Stevens, 1963: 2).

Enfin, dans leur célèbre théorie sur les quatre sous-systèmes de la négociation collective, Walton et McKersie (1965) mentionnent que le contexte institutionnel fait en sorte que certaines stratégies sont plus susceptibles d'être utilisées par une partie.

À partir de ces exemples, on constate que les quelques théories de la négociation qui se sont intéressées spécifiquement aux règles régissant ce processus ne fournissent que quelques jalons épars et non une étude en profondeur de l'influence réelle de la règle de droit sur la négociation collective. Surtout, ces théories ne nous permettent nullement

de répondre à la question qui nous intéresse d'abord ici: pourquoi la règle de droit n'a-t-elle pas toujours (comme nous l'avons constaté dans le cas de la conciliation au Québec) les effets escomptés lors de son adoption?

Il nous faut donc orienter ailleurs notre recherche d'un cadre conceptuel approprié pour répondre à cette interrogation.

CHAPITRE 2

LE MODÈLE THÉORIQUE ADOPTÉ: L'ANALYSE STRATÉGIQUE DE CROZIER ET FRIEDBERG

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord un aperçu du modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg.

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction, sur le plan théorique, nous entendons nous *inspirer* directement des idées directrices de ce modèle pour développer dans la première partie de cette thèse une vision non déterministe de l'influence de la règle de droit en négociation collective.

On chercherait toutefois en vain dans cette thèse une application intégrale de ce modèle sur le plan empirique¹. Ce que nous retenons sur ce plan du modèle d'analyse stratégique, c'est la vision différente de la réalité qu'il propose. Notre analyse se situe au niveau paradigmatique: en d'autres mots, il s'agira de montrer que les acteurs développent des stratégies plutôt que d'identifier les facteurs qui sont à leur origine.

1. Nous nous expliquons plus en détail sur cet aspect au chapitre 8.1.

C'est la raison pour laquelle nous préférons, pour éviter toute équivoque, qualifier notre démarche de «vision stratégique» plutôt que d'«analyse stratégique» au sens strict.

Nous résumerons ensuite brièvement les applications qui ont été faites de ce modèle dans la littérature, relativement aux relations industrielles, à la règle de droit et à certains aspects de la négociation collective. Enfin, nous distinguerons ce modèle d'un certain nombre d'autres approches dites «stratégiques».

2.1 Exposé du modèle de Crozier et Friedberg

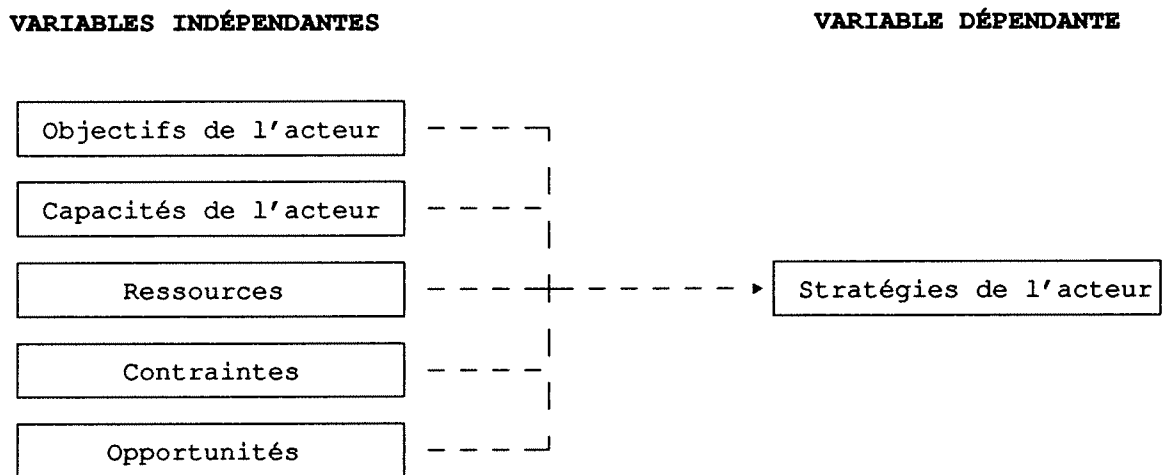
Le modèle d'analyse stratégique a été développé en sociologie des organisations. Il a été systématisé et explicité dans l'ouvrage de Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, publié en 1977.

Plusieurs des éléments de ce modèle feront l'objet d'un examen plus approfondi dans les chapitres suivants. Nous nous limiterons donc pour le moment à un bref exposé de ses grandes lignes² (le graphique 1 présente les principales variables utilisées dans ce modèle et les liens existant entre elles).

La question centrale posée par Crozier et Friedberg est la suivante: «À quelles conditions et au prix de quelles contraintes l'action collective, c'est-à-dire l'action organisée, des hommes est-elle possible?» (Crozier et Friedberg, 1977: 13)

2. Pour un examen détaillé des principaux concepts de l'analyse stratégique, voir Bernoux, 1985: 118-156.

Graphique 1
Modèle d'analyse stratégique
de Crozier et Friedberg (1977)



* - - - →: indique une absence de déterminisme.

Ces auteurs proposent une façon différente de raisonner sur ces problèmes, par une réflexion sur les rapports entre l'acteur et le système. Ce mode de raisonnement ne s'applique pas uniquement à leur avis à des organisations fermées, mais peut également être utilisé pour l'analyse de «systèmes» organisés beaucoup plus lâches et des décisions qui s'y prennent: Crozier et Friedberg (1977: 8) en donnent pour exemple l'analyse d'un système de relations industrielles.

Mais, et cela est primordial pour la suite de notre propos, c'est l'acteur, individuel ou collectif, qui se trouve au centre de leur analyse. Pour eux, *«le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer»* (1977: 9).

Dans cette approche, l'action collective et organisée des hommes est considérée non comme un phénomène naturel, mais plutôt comme un construit social. Les modes d'action collective sont donc perçus comme des solutions spécifiques que des acteurs relativement autonomes ont créées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective (1977: 15 et 183), et notamment ceux de la coopération entre des acteurs poursuivant des objectifs divergents (1977: 18) et celui du changement (1977: 29-30).

La clef de voûte de la réflexion des auteurs sur ces problèmes est sans contredit la notion de pouvoir, qualifié de *«mécanisme fondamental de stabilisation du comportement humain [...] fondement de l'ensemble des relations qu'il constitue»* (1977: 55). Pour eux, le pouvoir est une relation d'échange, donc de négociation, dans laquelle sont engagés les acteurs³. Dans cette relation, l'acteur utilise les sources de pouvoir qui sont à sa

3. Nous reviendrons plus en détail sur cette notion dans le chapitre qui suit.

disposition (1977: 80). Le pouvoir de chaque acteur est fonction de la zone d'incertitude que celui-ci est en mesure de contrôler face à ses partenaires, à la condition que cette zone d'incertitude soit pertinente par rapport aux problèmes à traiter (1977: 20-21). Chaque acteur cherche à atteindre ses propres **objectifs**. Ces objectifs *«sont multiples, plus ou moins ambitieux, plus ou moins explicites, plus ou moins contradictoires»* (1977: 47) et ils changent en cours d'action. Bien qu'il puisse être tentant de partir d'une réflexion sur l'acteur et ses objectifs pour chercher à comprendre le rapport entre l'individu et l'organisation, Crozier et Friedberg croient qu'une telle démarche *«ne permet pas beaucoup mieux que le modèle rationnel de rendre compte de la complexité des comportements humains au sein d'une organisation, qui déjouent toujours la plus savante des constructions motivationnelles a priori.»* (Crozier et Friedberg, 1977: 41)

Toute leur analyse s'articule plutôt autour de la notion de **stratégie**. Pour eux, la question est de savoir laquelle des stratégies possibles sera choisie par un acteur et pour quelles raisons.

La médiation entre **les objectifs** et les moyens employés pour les atteindre s'effectuera par le truchement des construits d'action collective ou **jeux**. Selon Crozier et Friedberg:

«De tels construits opèrent indirectement et ne déterminent pas les comportements des acteurs. Ils constituent ce qu'on pourrait le mieux conceptualiser comme des jeux structurés de façon plus ou moins lâche, plus ou moins formalisée, plus ou moins consciente et dont la nature et les règles indiquent une série de stratégies gagnantes possibles. Parmi ces stratégies, les acteurs pourront et devront choisir.» (Crozier et Friedberg, 1977: 19)

Crozier et Friedberg définissent la **stratégie** comme «*le fondement inféré ex post des régularités de comportement observés empiriquement.*» (1977: 48)

Pour eux, le comportement de l'acteur a toujours un sens, même s'il semble erratique. Il est rationnel non par rapport aux seuls **objectifs** de l'acteur, mais aussi par rapport au contexte et par rapport au comportement des autres acteurs et au jeu qui s'est établi entre eux. La stratégie n'est donc pas nécessairement consciente.

Le comportement de l'acteur est actif (même la passivité est toujours en quelque sorte le résultat d'un choix) et il revêt toujours deux aspects, un aspect offensif et un aspect défensif (1977: 47-48).

Dans cet esprit, les solutions adoptées ne seront ni les seules, ni les meilleures, ni même les meilleures par rapport à un contexte déterminé; en effet, «*en cette matière, il n'y a ni fatalité ni déterminisme simple [...] Ce sont toujours des solutions contingentes au sens radical du terme, c'est-à-dire largement indéterminées et donc arbitraires.*» (Crozier et Friedberg, 1977: 13-14)

Contrairement à ce qui est le cas à la fois dans l'approche fonctionnaliste et dans l'approche marxiste, Crozier et Friedberg récusent donc tous les déterminants du contexte, de l'environnement, de la «structure objective» des problèmes. Pour eux, l'acteur conserve toujours une certaine liberté, limitée certes mais réelle. C'est la persistance de cette liberté qui permet d'expliquer la présence d'«effets contre-intuitifs» ou d'«effets pervers». Selon les auteurs:

«Dans leur acception la plus générale, ceux-ci désignent les effets inattendus, non voulus et à la limite aberrants sur le plan collectif d'une multitude de choix individuels autonomes et, pourtant, chacun à son niveau et dans son cadre, parfaitement rationnels. Ils marquent le décalage, voire l'opposition souvent fatale entre les orientations et les intuitions des acteurs et l'effet d'ensemble de leurs comportements dans le temps, ce mécanisme fondamental qui fait qu'en voulant le bien nous réalisons le mal.» (Crozier et Friedberg, 1977: 14)

Dans le choix et l'élaboration d'une **stratégie**⁴ par l'acteur en fonction de ses **objectifs**, le contexte technique, économique, social et culturel peut à la fois constituer une **contrainte** mais aussi une **ressource**.

Le contexte constitue une **contrainte**, parce qu'il indique les limites qui circonscrivent le champ stratégique de l'action et qui canalisent les possibilités d'action de l'acteur; toutefois, les facteurs du contexte n'éliminent jamais complètement la capacité de choix de l'acteur. Le contexte constitue aussi une **ressource**, parce que l'acteur peut y discerner des atouts, individuels, culturels, économiques ou sociaux, qui peuvent lui permettre d'élargir sa marge de liberté.

Mais ces notions de **contrainte** et de **ressource** ne sont pas suffisantes pour comprendre le choix d'une **stratégie** par l'acteur (au sens large du terme); il faut en plus que l'acteur puisse se saisir d'une **opportunité**⁵ qu'il distingue dans la situation et qu'il possède une **capacité** d'interaction suffisante pour lui permettre de découvrir les diverses

4. Nous reviendrons en détail sur ce concept au chapitre 8.

5. Bien qu'il s'agisse ici d'un anglicisme, nous reproduisons ce terme sans guillemets, puisqu'il s'agit du vocabulaire utilisé par Crozier et Friedberg.

opportunités (qui peuvent être plus ou moins évidentes) et d'assumer les risques inhérents à la stratégie choisie.

Les capacités sont des dispositions socio-culturelles (au sens large du terme), soit un ensemble d'éléments de la vie psychologique et mentale, avec ses composantes affectives, cognitives, intellectuelles, relationnelles. Il ne s'agit pas d'attributs permanents des acteurs: les capacités peuvent s'acquérir et se transformer.

Enfin, sur le plan méthodologique, l'analyse stratégique repose sur une démarche hypothético-inductive. Dans un premier temps, le chercheur doit s'appliquer à connaître les particularités structurelles et les contraintes objectives caractérisant son objet; puis, il doit opérer un détour par l'intériorité des acteurs et s'appuyer sur «[...] *l'expérience vécue des participants pour proposer et vérifier des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de l'ensemble.*» (1977: 394)

Il s'agit donc d'une méthode de recherche reposant essentiellement sur une approche dite «subjective» de la réalité puisqu'elle est fondée sur le vécu exprimé de l'acteur qui «fait» l'action sociale.

2.2 Application du modèle à la négociation collective, à la règle de droit et aux relations industrielles

Dans *L'acteur et le système*, Crozier et Friedberg proposent donc un mode global de raisonnement sur les problèmes de l'action collective.

On chercherait en vain dans leur ouvrage une analyse spécifique de l'influence de la règle de droit sur la négociation collective. Tout au plus citent-ils à quelques reprises les relations entre employeurs et salariés comme exemple d'un système d'action concret où s'exerce un «jeu complexe» entre les acteurs (1977: 205, 209-210) et affirment-ils que le mode de raisonnement proposé ne s'applique pas uniquement à des organisations fermées mais peut être utilisé pour l'analyse d'autres «systèmes», comme le système de relations industrielles (1977: 8).

D'autres auteurs ont entrepris d'appliquer les principes de l'analyse stratégique à des systèmes autres que l'«organisation» et plus particulièrement aux relations industrielles. Nous ne visons pas ici à faire une revue exhaustive de tous les travaux rattachés à cette approche. Il nous apparaît toutefois important de souligner l'existence et les lignes de force des travaux qui sont directement pertinents pour notre objet de recherche, tout en réservant l'étude détaillée de certains de leurs aspects aux chapitres qui suivent.

Assez rapidement en effet, le modèle d'analyse stratégique a été appliqué à l'étude de certains phénomènes appartenant au champ des relations industrielles. L'exemple le plus connu, bien que limité à un seul aspect de la négociation collective, est sans nul doute l'ouvrage de Gérard Adam et Jean-Daniel Reynaud, *Conflits du travail et changement social*, paru en 1978.

Selon ces auteurs:

«Les ratés de la négociation révèlent autant que les faiblesses des engrenages institutionnels, les transformations sociales profondes, qu'il s'agisse de ceux qui ont droit à la parole ou de ce qu'ils ont à dire. Les conflits⁶ sont une des expressions du changement social. Nous ne disons pas que tout changement social se fait par le conflit, mais qu'il y a beaucoup de raisons pour qu'un changement social important se révèle et se réalise dans des conflits, du fait même de sa nouveauté.» (Adam et Reynaud, 1978: 116)

Dans cet ouvrage, Adam et Reynaud assimilent le processus de négociation à un jeu⁷, dont l'enjeu principal et généralisé est le pouvoir. Une de leurs contributions les plus importantes est sans doute la distinction qu'ils opèrent entre:

- les **jeux fixes**, d'une part, qui laissent intactes l'identité des acteurs et des enjeux et la stabilité des règles; les jeux fixes se subdivisent eux-mêmes en jeux antagonistes (à somme nulle, pour reprendre le vocabulaire de la théorie des jeux) et en jeux mixtes, les plus nombreux (à somme variable);
- les **jeux glissants** où intervient le changement des enjeux en cours de partie, l'effort pour changer les règles et les rationalités différentes.

Bien que leur approche de certains postulats de l'analyse stratégique (concepts d'objectifs, de rationalité et de recherche d'une solution optimum) diffère de celle de

6. Qui sont chez eux exclusivement synonymes de «grèves».

7. Ils adoptent pour ce faire un vocabulaire et une pensée analogues à ceux de la théorie des jeux, tout en soulignant les limites de celle-ci.

Crozier et Friedberg⁸, leur ouvrage est consacré à l'étude de ces différents jeux et des conflits qui peuvent en résulter en appliquant la grille développée en analyse stratégique.

Dans *Sociologie des conflits du travail*, publié en 1982, Jean-Daniel Reynaud reprend en substance ce type d'analyse des conflits du travail, dans une présentation différente et plus synthétisée.

Plus près de nous, il faut noter l'influence des principes développés par Crozier et Friedberg ou par Adam et Reynaud sur l'étude de la stratégie et des tactiques du conflit du travail, effectuée par Gilles Plante, en 1984, ainsi que sur l'examen que font Gilles Laflamme et Guylaine Vallée des modes régulateurs parallèles se juxtaposant à la négociation collective pour régler les situations de changements technologiques (1987).

Si le modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg est encore peu utilisé pour l'étude de la négociation collective, il n'en demeure pas moins que son application au domaine des relations industrielles a connu ces dernières années un essor certain, particulièrement, faut-il s'en étonner, dans la littérature européenne. Nous n'en voulons pour exemple que la parution en 1990 d'un important ouvrage collectif, *Les systèmes de relations professionnelles*, sous la direction de Jean-Daniel Reynaud, François Eyraud, Catherine Paradeise et Jean Saglio. Les auteurs y proposent une discussion approfondie et un examen critique de la théorie des systèmes de relations industrielles développée par

8. Nous reviendrons en détail sur ces différences au chapitre 8, lors de l'examen des concepts d'«objectifs» et de «stratégie».

John T. Dunlop il y a plus de trente ans. L'examen de cette théorie y est articulé autour de quatre grands thèmes:

- la dynamique des systèmes et l'approche historique;
- la constitution des acteurs collectifs;
- les contraintes et produits du système;
- l'existence d'un paradigme du système social.

Plusieurs des vingt-six auteurs ayant contribué à cet ouvrage adoptent une démarche fondée sur les postulats de l'analyse stratégique.

Mais les principes de l'analyse stratégique n'ont pas été transposés qu'au seul champ des relations industrielles. Jean-Daniel Reynaud, par exemple, s'en est directement inspiré pour son étude de l'action collective et de la régulation sociale, intitulée *Les règles du jeu* et parue en 1989⁹.

Pour Reynaud, *«la création, le maintien ou la transformation des règles, l'activité même de la régulation sont bien au centre de la vie sociale. Elles sont même son caractère distinctif [...] La régulation [...] est bien le critère du social.»* (1989: 270)

Il propose donc, en se réclamant expressément des principes développés par Crozier, une étude fouillée des liens qui existent entre les règles et les systèmes sociaux et entre les règles et les acteurs collectifs. Il s'attache également, entre autres, au

9. À ce sujet, voir les commentaires de Bourque, 1991.

phénomène du maintien des règles et à celui de la concurrence des régulations, pour finalement se demander si une science des règles est possible.

Dans ce domaine des règles, comme dans celui des conflits de travail, le relais avec les postulats de l'analyse stratégique se fait une fois de plus au moyen du concept de «jeu». En effet, selon Reynaud, *«beaucoup de systèmes sociaux (en tout cas, beaucoup de situations des acteurs dans un système social) peuvent être représentés comme des jeux»* (1989: 24), d'où évidemment, le titre de l'ouvrage.

Bien que l'analyse de Reynaud ait une portée générale, il faut souligner qu'une section (1989: 115-125) est consacrée spécifiquement aux relations de travail, considérées comme un exemple important et singulier de concurrence des régulations.

L'application du modèle d'analyse stratégique à l'étude des relations industrielles, de la négociation collective (du moins à certains de ses aspects) et à l'étude de la règle de droit, n'est donc pas inédite. Elle demeure toutefois «cloisonnée», si l'on peut dire, à l'étude de chacun des divers éléments de notre objet de recherche, pris isolément.

Par l'application des principes de l'analyse stratégique à l'influence de la règle de droit en négociation collective (et plus spécifiquement en conciliation), l'apport de la présente thèse sur le plan théorique se veut le suivant:

- procéder à une **intégration conceptuelle** des notions développées par Crozier et Friedberg ou par d'autres auteurs dans leur application des postulats de l'analyse

stratégique à divers domaines (relations industrielles, négociation collective, règle de droit) et cela, pour permettre l'étude de notre objet de recherche;

- **apporter un complément à la place réservée jusqu'ici aux règles dans le modèle d'analyse stratégique;**
- **dégager sur le plan théorique les conclusions qui en découlent et les confronter à l'expérience de la réglementation de la négociation collective au Québec;**
- **appliquer de façon plus détaillée certains de ces principes à l'étude du processus de conciliation et procéder à leur vérification empirique.**

2.3 Autres modèles stratégiques

Avant de présenter les motifs qui nous ont amenée à nous inspirer du modèle d'analyse stratégique pour étudier l'influence de la règle de droit en négociation collective, il nous faut, pour éviter toute ambiguïté, distinguer brièvement ce modèle d'autres approches dites «stratégiques» utilisées en relations industrielles. Nous faisons principalement référence ici à l'«analyse stratégique» et à la «planification stratégique» de la négociation collective de Ouellet et Dionne, ainsi qu'à la théorie des «choix stratégiques» de Kochan, Katz, Cappelli et McKersie.

Dans leur thèse de doctorat respective, Gilles Ouellet¹⁰ et Pierre Dionne¹¹ proposent une vision théorique commune¹² de la négociation collective. En prenant comme point de départ la théorie de la négociation exposée par Bacharach et Lawler, dans *Bargaining power, tactics, outcomes* (1981)¹³, et en y formulant certains ajouts, notamment en insistant davantage sur les perceptions des acteurs, Ouellet et Dionne cherchent à proposer une théorie compréhensive du processus de négociation.

Se situant explicitement dans le paradigme interprétatif, tel que défini par Burrell et Morgan dans *Sociological paradigms and organisational analysis* (1979), ils adoptent donc les postulats de la théorie de Bacharach et Lawler, dont certains présentent une parenté indéniable avec ceux de l'analyse stratégique (absence de déterminisme, liberté relative des acteurs, intérêts divergents de ceux-ci, importance de la notion de pouvoir, etc.).

Toutefois, plusieurs facteurs permettent de distinguer leur approche de «lecture stratégique» (Ouellet, 1984: 81) de celle de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg¹⁴. Nous ne citerons ici que les principaux:

- les stratégies des parties n'y jouent pas le rôle d'extrant du système;

10. *Vision pragmatique interprétative: analyse stratégique de la négociation*, Université Laval, 1984.

11. *Vision pragmatique interprétative: planification stratégique de la négociation*, Université Laval, 1984.

12. Les six premiers chapitres des deux thèses sont d'ailleurs identiques et ont été rédigés en collaboration.

13. Cette théorie place au centre de son explication le pouvoir de négociation et l'analyse à partir de la notion de dépendance entre les acteurs.

14. Dont il n'est d'ailleurs fait aucune mention dans leurs écrits.

- le processus de négociation n'y est pas considéré comme un «jeu», mais comme la «langue officielle» des parties;
- par l'accent placé sur les perceptions des parties¹⁵, l'influence de l'environnement sur les comportements des parties se voit presque complètement occultée (alors que celui-ci peut constituer à la fois une contrainte ou une ressource pour les acteurs chez Crozier et Friedberg);
- sur le plan méthodologique, la démarche proposée repose non pas sur l'expérience vécue par les acteurs, mais plutôt sur leur discours.

On le voit, au-delà du vocabulaire commun et d'une même acceptation d'un certain nombre de postulats et de principes explicatifs, il s'agit d'une démarche différant sensiblement de celle de Crozier et Friedberg, tant sur le plan épistémologique que méthodologique.

Quant à la théorie des «choix stratégiques», elle a d'abord été esquissée en 1984 par Thomas Kochan, Robert B. McKersie et Peter Cappelli («*Strategic choice and industrial theory*»), pour recevoir sa formulation définitive dans l'influent ouvrage *The transformation of american industrial relations* (1986), de Thomas Kochan, Harry Katz et Robert B. McKersie.

15. Notion d'ailleurs moins englobante que celle de «capacité culturelle» chez Crozier et Friedberg.

Ce modèle, né du constat de l'impuissance des théories traditionnelles de relations industrielles à expliquer certaines transformations du système américain de relations industrielles, vise à ajouter une composante plus dynamique¹⁶ à la théorie des systèmes (1984: 20), en mettant l'accent sur les choix stratégiques des acteurs.

Les auteurs insistent à plusieurs reprises (1986: 10-11) sur la nécessité de s'intéresser aux stratégies de l'ensemble des acteurs; il n'en demeure pas moins qu'à la fois dans la présentation graphique de leur modèle et dans toute la suite de leur ouvrage, ils placent les seules stratégies des employeurs au coeur de leur analyse des transformations du système américain, ainsi que l'ont noté plusieurs commentateurs (Audet et Larouche, 1988; Thompson, 1989; Eyraud, 1990; Da Costa, 1990). Les auteurs s'en expliquent ainsi:

«One of the reasons we place management values and strategies at the center of our analysis, however, is that since 1960 union behavior and government policy have been much slower than employers to adapt to changes in their external environment and to changes in managerial strategies and policies.» (1986: 12)

Il faut toutefois ajouter que dès 1984 ces auteurs écrivaient que *«under different environmental conditions either union or government strategies could serve as the catalyst for change.»* (1984: 35)

Dans un article rédigé en 1990 avec Anil Verma et intitulé «Two paths to innovations in industrial relations: The case of Canada and the United States» (Verma et

16. Sur l'atteinte de cet objectif, voir Da Costa, 1990: 38.

Kochan, 1990), Kochan a d'ailleurs reconnu, comme l'indique le titre de l'article, l'existence d'une différence majeure entre les systèmes américain et canadien de relations industrielles. En raison de facteurs structurels et du taux de présence syndicale beaucoup plus élevé au Canada, les stratégies syndicales sont appelées à y avoir un effet beaucoup plus considérable sur le processus de transformation du système de relations industrielles.

Ces précisions sur l'application concrète du modèle étant apportées, le modèle de «choix stratégiques» présente deux points communs majeurs avec le modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg:

- en premier lieu, et de façon évidente, l'importance accordée aux stratégies des acteurs;
- en second lieu, le recours dans les deux cas à une explication de type non déterministe; les parties y conservent une part de liberté sur leurs décisions et les contraintes de l'environnement ne limitent pas totalement l'éventail des choix possibles pour les acteurs (1984: 21).

Cependant, ce modèle diffère du modèle d'analyse stratégique sur les points suivants:

- malgré sa position «volontariste», qui permet de le classer dans l'école interactionniste, ce modèle demeure fondamentalement d'inspiration fonctionnaliste (Audet et Larouche,1988);
- il ne repose pas sur l'analyse des relations de pouvoir existant entre les parties;
- ici aussi, les stratégies des acteurs ne constituent pas l'extrant du système;
- le modèle n'offre pas la même finesse d'analyse au niveau des variables environnementales, considérées uniquement comme une contrainte pour la liberté des acteurs;
- sur le plan analytique, il n'accorde pas une attention particulière aux règles, les «*public policies*» étant uniquement mentionnées parmi les divers éléments de l'environnement.

On le voit, les points de divergence entre les deux modèles sont donc nombreux et importants.

CHAPITRE 3

LES RAISONS DU CHOIX DE CE MODÈLE D'ANALYSE

Nous avons vu les limites des théories traditionnelles de la négociation pour l'étude de l'influence de la règle de droit en négociation collective. Par conséquent, dans la recherche d'un cadre conceptuel approprié, il fallait nous tourner vers une théorie élaborée à un niveau plus global ou dans une autre discipline et l'appliquer à notre objet de recherche, dont les deux pôles appartiennent respectivement au champ des relations industrielles et à celui de la sociologie du droit.

Le choix du modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, développé en sociologie des organisations, peut surprendre, alors que le célèbre ouvrage de John T. Dunlop, *Industrial relations systems* (1958), la «référence obligée» en relations industrielles¹, s'attache justement à expliquer comment certaines règles de travail sont établies et comment elles changent. De plus les constatations de Dunlop sur les règles ont éventuellement été reprises et complétées par toute une école en relations industrielles (l'école de la régulation) et son modèle demeure toujours, sur un plan plus global, la

1. Pour reprendre les termes de Reynaud dans Reynaud, Eyraud, Paradeise et Saglio, 1990: 7.

pierre d'assise de l'approche dominante en relations industrielles, l'approche systémique² (appartenant au paradigme fonctionnaliste, lui-même dominant en sciences sociales).

Les motifs ayant guidé notre choix sont multiples. Ils tiennent aux possibilités qu'offre le modèle d'analyse stratégique de faire le pont entre des constatations empruntées à diverses disciplines, à la vision de la réalité véhiculée par ce modèle, à son caractère approprié pour l'étude de la négociation collective et de la règle de droit mais surtout à la vision différente des règles qu'il propose.

3.1 Approche interdisciplinaire

On le verra dans les sections qui suivent, l'examen plus approfondi de certains aspects du modèle d'analyse stratégique va nous amener à constater que ce modèle permet d'adopter une démarche interdisciplinaire, en intégrant des concepts et des constatations empruntés à diverses disciplines (sociologie des organisations, relations industrielles, droit et sociologie du droit).

Or, plusieurs commentateurs, appartenant tant au champ des relations industrielles qu'à celui de la sociologie du droit, ont déjà insisté sur la nécessité d'adopter une telle approche.

2. Sur cet aspect, voir notamment Adams, 1983; Larouche et Déom, 1984; Giles et Murray, 1988; Audet et Larouche, 1988; Larouche, 1990; Reynaud, Eyraud, Paradeise et Saglio, 1990.

Ainsi, en 1983, dans son rapport au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, intitulé *Le droit et le savoir*, le groupe consultatif sur les études en droit recommandait de renforcer les liens entre le droit et les autres disciplines universitaires (recommandation 20), après avoir constaté qu'«*il existe donc au Canada un énorme besoin de recherche juridique interdisciplinaire, besoin plutôt difficile à satisfaire à cause de la pénurie de chercheurs formés à l'interdisciplinarité.*» (1983: 142).

Dans le domaine plus spécifique du droit du travail, Pierre Verge écrivait en 1989:

«Lieu privilégié d'interrelation du droit et des faits sociaux, le domaine du droit du travail, particulièrement le champ des rapports collectifs de travail, apprend constamment au juriste la nécessité, pour une analyse et une intervention efficaces, non seulement de faire appel aux ressources de plusieurs domaines du droit, mais aussi à celles des spécialistes d'autres disciplines sociales.» (Verge, 1989: 325)

Quant au domaine des relations industrielles, on a souvent déploré qu'il n'ait pas atteint sur le plan théorique le stade d'une véritable intégration de diverses disciplines (par exemple, Somers, 1969; Kochan, 1976 et 1980; Strauss et Feuille, 1978; Hébert, Jain et Meltz, 1988), tout en insistant sur les avantages potentiels d'une démarche interdisciplinaire³.

Comme l'a fait remarquer Larouche en 1990, cet état de fait subsiste toujours:

3. À titre d'exemple, sur les liens entre les relations industrielles et les sciences du comportement, voir Kervin, 1988; sur les liens entre les relations industrielles et les sciences du management, voir Côté, Lemelin et Toulouse, 1988.

«Malheureusement, il faut bien reconnaître que cette approche multidisciplinaire qui devait caractériser les relations industrielles et que tant d'auteurs ont souhaitée, ne s'est pas concrétisée. Aussi, ce que l'on observe, ce sont plutôt des auteurs et des praticiens qui abordent l'étude de sujets propres aux relations industrielles sous l'angle d'une seule discipline.» (Larouche, 1990: 19)

S'il ne s'agit pas là du motif déterminant de notre choix du modèle d'analyse stratégique, nous croyons toutefois que l'approche interdisciplinaire qu'il va nous permettre d'adopter répond aux attentes formulées dans plusieurs disciplines pertinentes pour notre recherche.

3.2 Rôle des acteurs et absence de déterminisme

L'une des critiques fréquemment formulées à l'endroit du modèle de Dunlop est d'avoir négligé le rôle joué par les acteurs (Fatchett, 1976; Dabscheck, 1983; Da Costa, 1990; Eyraud, 1990; Paradeise, 1990; Ganne, 1990; Saglio, 1990). Chez Dunlop, ce sont en effet uniquement les variables environnementales (les célèbres «trois contextes») qui déterminent l'établissement des différentes règles de travail.

À l'opposé, le modèle d'analyse stratégique récuse tous les déterminismes⁴ du contexte (sans nier toutefois l'influence de celui-ci)⁵ et place l'acteur au centre de

4. Nous utilisons ce terme dans le sens proposé par Boudon: «On dit d'un système social qu'il est soumis au déterminisme si connaissant son état en t , on est capable de prévoir son état à des "instants" ultérieurs, $t+1, \dots, t+k$, etc.» (1982: 157)

5. Sur cet aspect du modèle d'analyse stratégique, voir notamment Dion, 1982 et Matejko, 1983.

l'analyse. Celui-ci ne se conforme pas toujours aux attentes des autres (Crozier et Friedberg, 1977: 85, 96-97). Il conserve une certaine marge de liberté, limitée certes, mais réelle, qui lui permet de jouer avec les contraintes de l'environnement et éventuellement, de les manipuler à son avantage (1977: 124-127 et 130).

Cette vision non déterministe a notamment été développée en réponse à celle que propose Dunlop. Dans sa contribution au volume collectif *Les systèmes de relations professionnelles*, Michel Crozier s'en est ainsi expliqué et nous croyons utile de le citer *in extenso*:

«D'une certaine façon, le concept de système d'action concret tel que nous l'avons formulé, E. Friedberg et moi-même, cherche à répondre aux problèmes posés par le concept de système tel qu'il était utilisé par les fonctionnalistes et tel qu'il a été formalisé de façon générale par Talcott Parsons et de façon plus particulière pour les relations professionnelles par John T. Dunlop.

[...]

C'est là où le déterminisme était considéré comme le plus effectif que l'intervention des acteurs individuels et des acteurs que constituent groupes et collectivités est apparue la plus dérangement. C'est en découvrant l'utilisation qu'ils font de leur marge de liberté que j'ai été amené à proposer, pour comprendre les régularités de leur comportement, un modèle fondé non plus sur l'appréhension globale du système dont on peut déduire les mécanismes relationnels et les conduites individuelles et collectives mais sur l'analyse des contraintes auxquelles se heurtent les acteurs à partir des comportements que l'on peut observer et surtout des sentiments qu'ils expriment et qui permettent d'en comprendre le sens.» (Reynaud, Eyraud, Paradeise et Saglio, 1990: 313)

Le caractère déterministe ou volontariste de la relation entre l'individu et son environnement est un des critères de base permettant de rattacher une théorie à l'un des grands paradigmes existant en sciences sociales (voir par exemple, Burrell et Morgan, 1979; Bernoux, 1985).

D'autre part, comme l'écrit Boudon:

«L'existence d'une indétermination objective n'est pas un obstacle à l'explication scientifique.»

[...]

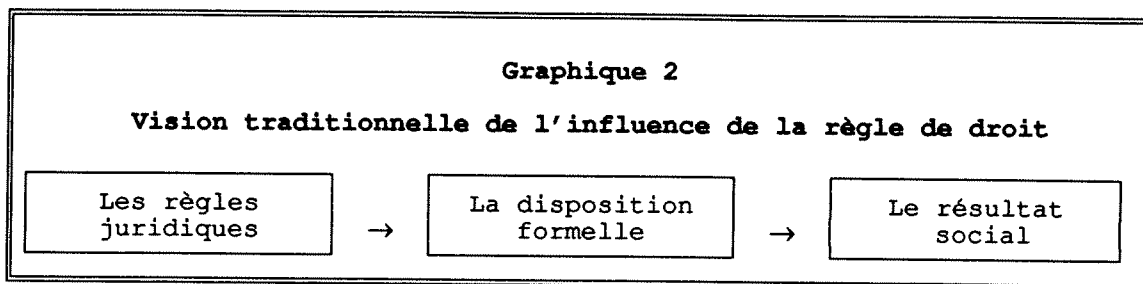
On peut expliquer que certaines situations définissent des "solutions" possibles entre lesquelles les acteurs sont indifférents.» (Boudon, 1982: 163)

Le fait pour un chercheur d'adhérer ou non au postulat déterministe ne nous semble pas découler d'une démonstration d'ordre scientifique, mais repose essentiellement à notre avis sur la façon dont ce chercheur appréhende a priori le monde, sur sa vision de la réalité. On aura aisément déduit de ce qui précède que nous ne partageons pas le postulat déterministe.

C'est d'ailleurs le cas d'un nombre grandissant de chercheurs en sciences sociales⁶. Plus près de nous, cette tendance s'est également manifestée en relations industrielles, comme l'ont souligné Audet et Larouche en 1988.

Enfin, comme notre objet de recherche porte spécifiquement sur l'influence de la règle de droit, il est intéressant de noter que de plus en plus de travaux dans la discipline juridique s'éloignent du paradigme dominant dans cette discipline. Arthurs a ainsi schématisé ce paradigme dans l'étude réalisée pour le compte de la Commission McDonald (1986):

6. Voir à ce sujet les commentaires de Burrell et Morgan, 1979; Boudon, 1982; Bernoux, 1985.



Plusieurs auteurs commentant la mise en oeuvre de dispositions législatives notent en effet «*une tension entre le droit et son application [...] un glissement entre la norme et sa concrétisation.*» (Delley et Mader, 1981)⁷

Reynaud pour sa part distingue expressément entre les règles affichées et les règles effectives: «*Nous ne voulons pas seulement dire que l'effectivité des règles est limitée [...] mais que les règles "effectives", celles que l'on constate dans les rapports sociaux réels sont assez souvent différentes de ce qu'énonce le droit.*» (Reynaud, 1989: 185)

Cette tension, ce glissement, ces effets inattendus et non escomptés, constatés en sociologie du droit, peuvent être facilement identifiés aux effets pervers que cherchent à expliquer Crozier et Friedberg.

On voit donc là un premier exemple des possibilités qu'offre le modèle d'analyse stratégique pour intégrer des notions et des constatations empruntées à diverses disciplines.

7. À titre d'exemples, voir également Parizeau, 1986; Rocher, 1986; Morin et Leclerc, 1986; J. Weiler, 1986; Delamotte, 1987; Delorme et Gagnon, 1987; Verge, 1988.

3.3 Pertinence pour l'étude de la règle de droit et de la négociation collective

D'autres avant nous⁸ ont jugé le modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg pertinent pour l'étude des relations industrielles, de la négociation collective et de la règle de droit.

Notre intention n'est donc pas ici de réinventer la roue, mais plutôt de mettre en lumière certains éléments sur lesquels ces auteurs n'ont pas insisté et qui nous semblent déterminants dans la compréhension et la démonstration de la pertinence de ce modèle pour notre objet d'étude.

Cette compréhension nécessite au préalable un bref examen des concepts de «pouvoir» et d'«incertitude» chez Crozier et Friedberg⁹.

Nous avons déjà souligné que Crozier et Friedberg considèrent le pouvoir comme le mécanisme fondamental de stabilisation du comportement humain. Pour eux, le pouvoir constitue un mécanisme quotidien de notre existence sociale: *«Toute structure d'action collective se constitue comme système de pouvoir. Elle est phénomène, effet et fait de pouvoir [...] Toute analyse sérieuse de l'action collective doit donc mettre le pouvoir au centre de ses réflexions.»* (Crozier et Friedberg, 1977: 22)

8. Voir le chapitre 2, section 2.

9. Sur le sujet, voir les commentaires de Dion, 1982; Matejko, 1983; Bernoux, 1985.

Mais comment définissent-ils et caractérisent-ils ce concept «*fuyant et multiforme*» (Crozier et Friedberg, 1977: 55)?

Pour eux, le pouvoir n'est pas nécessairement celui d'une autorité établie. Ils récusent également toute conception négative et répressive du pouvoir. Ils considèrent le pouvoir comme une dimension fondamentale et inéluctable de toute relation sociale, que l'on peut toujours analyser comme un embryon d'action collective, impliquant *marchandage et intégration*.

Le pouvoir n'est pas pour eux un attribut des acteurs. Le définissant comme «*la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes*» (1977: 56), ils insistent sur l'aspect relationnel de ce concept: «*Le pouvoir est inséparablement lié à la négociation*¹⁰: *c'est une relation d'échange, donc de négociation dans laquelle deux personnes au moins sont engagées.*» (Crozier et Friedberg, 1977: 56)

Dans cette optique, le pouvoir présente trois caractéristiques principales:

1. il s'agit d'une relation instrumentale: il ne se conçoit que dans la perspective d'un but qui motive l'engagement de ressources de la part des acteurs;
2. il s'agit d'une relation non transitive: si A peut exercer du pouvoir sur B et B sur C, il n'en découle pas nécessairement que A puisse exercer du pouvoir sur C;

10. Nous soulignons.

3. enfin, il s'agit d'une relation réciproque, mais déséquilibrée: «C'est un rapport de force¹¹, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre.» (Crozier et Friedberg, 1977: 59)

Comme nous l'avons déjà souligné, le pouvoir est pour eux fonction des zones d'incertitude pertinentes contrôlées par les acteurs dans une structure de jeu donnée, car «[...] l'incertitude en général ou des incertitudes spécifiques, comme nous le verrons, constituent la ressource fondamentale dans toute négociation¹².» (Crozier et Friedberg, 1977: 20)

Plus spécifiquement, le pouvoir peut provenir selon eux de quatre sources principales:

1. l'expertise;
2. la maîtrise des relations avec l'environnement;
3. l'organisation des communications et des flux d'information;
4. l'utilisation des règles organisationnelles.

Nous aurons l'occasion dans la section suivante de revenir de façon approfondie sur ce dernier élément.

C'est donc principalement par l'importance accordée au pouvoir et par l'analyse qui en est faite que l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg nous permet de faire le

11. Nous soulignons.

12. Nous soulignons.

pont entre des constatations développées à la fois en sociologie du droit et en relations industrielles et de les intégrer pour étudier notre objet de recherche.

En effet, en sociologie du droit, la règle de droit est maintenant perçue par toute une école de pensée¹³ comme le produit d'un rapport de forces. Rocher a résumé cette tendance par la formule suivante: «*À divers égards, le droit appartient à l'analyse du pouvoir ou des pouvoirs; inversement, l'exercice du pouvoir ou de pouvoirs passe souvent par le droit.*» (Rocher, 1986 b: 33)

En conséquence, plusieurs auteurs, ici comme ailleurs¹⁴, ont commencé à s'interroger sur l'utilisation stratégique que les acteurs peuvent faire de la règle de droit¹⁵ et sur la possibilité que ceux-ci récupèrent à leur avantage ces règles et les détournent de leur raison d'être, au profit de leurs intérêts immédiats¹⁶.

Quant au caractère approprié du modèle d'analyse stratégique pour l'étude de la négociation collective, il repose à notre avis sur deux facteurs majeurs: l'existence dans ce modèle de postulats de base correspondant de façon globale aux principales caractéristiques de la négociation collective et ici aussi, l'importance accordée à la notion de pouvoir.

13. Voir par exemple Rocher a, 1986; Belley, 1986; Weiler, 1986; Reynaud, 1989.

14. Voir notamment Gagnon et Delorme, 1987; Delamotte, 1987 et 1990; Reynaud, 1989.

15. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect.

16. D'où évidemment possibilité d'effets pervers dans l'application de ces règles.

Nous avons déjà souligné qu'il n'est pas nécessaire à notre avis qu'une théorie décrive strictement la réalité, tout en exprimant notre conviction qu'une théorie doit cependant permettre une étude pertinente d'un phénomène¹⁷.

Quelles sont donc les caractéristiques de la négociation collective dont devrait idéalement tenir compte un modèle théorique pour satisfaire à cette dernière exigence?

Ces principales caractéristiques du phénomène de la négociation collective sont à notre avis au nombre de six et ont trait soit aux attributs des parties, soit à la nature même du processus de négociation:

1. les parties jouissent d'une certaine liberté, ne serait-ce que celle de ne pas conclure une entente¹⁸;
2. la rationalité des parties est imparfaite¹⁹;
3. les parties sont à la fois en situation de conflit et de convergence d'intérêts (elles sont interdépendantes)²⁰;

17. Voir chapitre 1, section 2.

18. Sur cet aspect, voir notamment Oliva et Leap, 1981; Raiffa, 1982.

19. Voir notamment Dupont, 1982; Raiffa, 1982; Friedman, 1983.

20. Voir sur le sujet Joseph, 1965; Dion, 1986.

4. les parties jouissent d'une information imparfaite et sont par conséquent placées dans une situation d'incertitude²¹;
5. la négociation collective est essentiellement un phénomène dynamique²²;
6. la négociation est un phénomène continu²³.

Les postulats du modèle d'analyse stratégique respectent ces six caractéristiques.

La correspondance avec les deux premières caractéristiques ressort de façon évidente de cette affirmation de Crozier et Friedberg: «*Tous les acteurs n'ont qu'une liberté restreinte et ne sont capables corrélativement que d'une rationalité limitée.*» (Crozier et Friedberg, 1977: 46)

Quant à la troisième caractéristique, Crozier et Friedberg affirment au début de leur ouvrage (1977: 18) qu'un des problèmes fondamentaux posés par l'action collective est la coopération des acteurs en vue de l'accomplissement de certains objectifs partagés, malgré leurs orientations et intérêts divergents (1977: 80-81).

21. Sur cette caractéristique, voir par exemple Young, 1972; Kochan, 1980; Klay, 1982; Dupont, 1982; Friedman, 1983; Côté, Lemelin et Toulouse, 1988.

22. Voir notamment Zartman, 1975; Kochan, 1980; Schienstock, 1981; Dupont, 1982.

23. On peut se référer sur le sujet entre autres à Joseph, 1965 et Young, 1972.

On sait déjà l'importance qu'accordent ces auteurs à la notion d'incertitude. Plusieurs des théories de la négociation insistent sur cet aspect²⁴. Comme l'ont écrit Côté, Lemelin et Toulouse «[...] la notion d'incertitude, pour accroître ou créer sa marge de manoeuvre et augmenter son pouvoir, est manifeste dans les théories et, d'une façon générale, dans la documentation se rapportant à la négociation collective.» (Hébert, Jain, Meltz, 1988: 205)

Quant à l'aspect dynamique du phénomène, Crozier et Friedberg ont souligné l'incapacité des théories fonctionnalistes de rendre compte du changement et affirmé leur désir d'étudier ce phénomène en termes plus réalistes (1977: 82 et 84).

La négociation collective est un phénomène continu; Crozier et Friedberg sont d'avis que:

«Toute relation de pouvoir, cela va de soi, se déroule dans le temps [...] On peut même penser que la dimension temporelle est une condition essentielle pour qu'une relation de pouvoir puisse se développer puisqu'elle constitue une autre — et parfois la seule — source de diversification des mises.» (Crozier et Friedberg 1977: 64)²⁵

Passons maintenant au second facteur permettant de conclure à la pertinence du modèle d'analyse stratégique pour l'étude de la négociation collective.

24. On peut notamment citer les théories de Hicks, 1932; Shackle, 1949; Pen, 1952; Schelling, 1956 et 1960; Chamberlain, 1956 et 1965; Cartter, 1959; Stevens, 1963; Walton et McKersie, 1965; Mabry, 1966; Bacharach et Lawler, 1981.

25. Les résultats obtenus dans la présente recherche démontreront d'ailleurs clairement, on le verra, l'importance primordiale de la variable temporelle en ce qui a trait au processus de conciliation.

Le modèle de Dunlop ainsi que l'analyse systémique en général ont fréquemment été critiqués pour leur traitement inadéquat du phénomène du pouvoir (Wood, Wagner *et al.*, 1975; Bain et Clegg, 1973²⁶; Kirkbridge, 1985; Sen et Hameed, 1988; Audet et Larouche, 1988).

P.S. Kirkbridge va même plus loin et étend cette critique à l'ensemble du champ des relations industrielles: «*Yet, despite the obvious centrality and importance of power to the study of industrial relations, it is clear, upon closer examination, that the concept represents a major lacuna in the theoretical development of the discipline.*» (Kirkbridge, 1985: 265-266).

Cela dit, on a vu que le pouvoir est pour Crozier et Friedberg le «mécanisme fondamental de stabilisation du comportement humain» et qu'ils le considèrent comme «inséparablement lié à la négociation».

En cela, ils rejoignent tout à fait l'école de pensée au sein des théories de la négociation qui fait du pouvoir de négociation le facteur-clef²⁷ de l'explication d'un ou de plusieurs aspects de ce processus (voir par exemple, Chamberlain, 1955; Cartter, 1959; Chamberlain et Kuhn, 1965; Schelling, 1956, 1960; Bacharach et Lawler, 1981).

La définition du «pouvoir de négociation» que donnent les différents auteurs rattachés à cette école de pensée est toutefois loin d'être homogène.

26. Malgré le fait que ces auteurs appartiennent eux-mêmes à l'école de la régulation.

27. Comme on l'a vu au premier chapitre.

Ainsi, Chamberlain et Kuhn (1965) définissent le pouvoir comme la capacité d'une partie d'amener l'autre à conclure une entente sur ses propres positions. On connaît la célèbre formule de ces auteurs selon laquelle ce pouvoir dépend du rapport existant entre le coût du désaccord et le coût de l'accord.

Pour Schelling (1956 et 1960), le pouvoir de négociation est le pouvoir de forcer la main à son adversaire. Il dépend selon lui de la capacité de s'engager intensément, de brûler les ponts derrière soi («*power to bind oneself*») et de communiquer son engagement de façon persuasive à son adversaire.

Enfin, Bacharach et Lawler (1981) le définissent à partir de la notion de dépendance des parties entre elles, notion elle-même articulée autour de deux axes: les alternatives disponibles et le degré d'engagement des deux parties.

Quant à Cartter (1959), que nous avons rattaché à cette école de pensée, sa théorie est en réalité plutôt hybride. Il s'intéresse d'abord à la zone de contrat dont les limites sont déterminées par les courbes de salaires des parties. Les résultats et les concessions sont ensuite expliqués par le pouvoir de négociation (défini comme chez Chamberlain et Kuhn), en y ajoutant le facteur «temps» (comme chez Hicks) et la notion de propension à combattre (comme chez Pen).

Il existe donc des différences entre les définitions du pouvoir de négociation dans ces diverses théories²⁸ ainsi qu'entre leur définition du concept de pouvoir de négociation et celui de pouvoir chez Crozier et Friedberg.

Malgré cela, en raison de l'importance accordée à ce concept en analyse stratégique, on constate une parenté idéologique certaine entre ce modèle et les théories du pouvoir de négociation, ce qui confirme sa pertinence pour l'étude de la négociation collective.

3.4 Vision des règles

Le motif principal ayant guidé notre choix du modèle d'analyse stratégique comme cadre théorique pour la présente recherche tient à la vision des règles proposée.

Cette vision, dont les éléments directeurs ont été formulés par Crozier et Friedberg dans *L'acteur et le système* (1977) a été reprise dans un cadre plus global par Crozier lui-même en 1979 dans *On ne change pas la société par décret*. Elle a également été reprise, appliquée à divers champs d'étude et parfois complétée par Adam et Reynaud dans leurs ouvrages sur le conflit (Adam et Reynaud, *Conflits du travail et changement social*, 1978; Reynaud, *Sociologie des conflits du travail*, 1982), et par Reynaud dans son ouvrage sur la régulation sociale (*Les règles du jeu*, 1989). Nous soulignerons au passage

28. Ces théories diffèrent également sous d'autres aspects, dont l'examen dépasserait largement notre propos.

les compléments apportés par ces deux auteurs aux principes énoncés initialement par Crozier et Friedberg.

Notons tout d'abord quelques points de convergence dans l'analyse des règles effectuée par Dunlop et par les tenants de l'analyse stratégique: dans les deux modèles, les règles changent, elles ne sont pas immuables²⁹, elles peuvent être formelles ou informelles et elles sont très diversifiées³⁰.

Pour le reste, la vision des règles dans les deux modèles s'avère fort différente³¹ et ce, à plusieurs points de vue: le type de système dans lequel ces règles s'inscrivent, le rôle et l'importance qui leur sont accordés dans le système, leurs caractéristiques et l'influence qu'elles ont sur la conduite des acteurs.

Au niveau du type de système, comme l'indique le titre de son ouvrage, Dunlop s'intéresse exclusivement au système de relations industrielles. Son analyse peut selon lui s'appliquer à trois niveaux: celui de l'entreprise ou de l'industrie ou d'une autre portion d'un système national; le niveau national; le processus de développement

29. L'un des buts du modèle de Dunlop est d'ailleurs, on l'a vu, d'expliquer comment les règles de travail sont établies et pourquoi elles changent.

30. Dunlop par exemple distingue trois principales sortes de règles, les règles substantives (elles-mêmes subdivisées en trois catégories) et les règles «procédurales», soit les règles permettant l'établissement des règles substantives et les règles permettant leur application dans des situations spécifiques; Reynaud (1989) distingue pour sa part entre les règles du jeu qui président à la négociation et les règles que produit la négociation, les «règles-produits» pouvant à leur tour être les règles du jeu d'un autre système.

31. Pour une critique du traitement réservé aux règles dans le modèle de Dunlop, voir par exemple Blain et Gennard, 1970; Wood, Wagner *et al.*, 1975; Goodman, Armstrong *et al.*, 1975; Bain et Clegg, 1973; Roche, 1986.

économique. On sait déjà que l'objet d'étude de l'analyse stratégique est l'action collective et organisée des hommes, considérée comme un construit social; sur un continuum, cela va du particulier, une «organisation» (système fermé) au général, les systèmes ouverts.

D'autre part, chez Dunlop, toute l'analyse est centrée sur les règles de travail (le «web of rules»): «*The central task of a theory of industrial relations is to explain why particular rules are established in particular industrial-relations systems and how and why they change in response to changes affecting the system.*» (Dunlop, 1958: VIII-IX) Ces règles définissent le statut des acteurs (les travailleurs, les employeurs et les institutions spécialisées) et régissent la conduite de ceux-ci au lieu et dans la communauté du travail. Ce sont donc les règles qui permettent avec l'idéologie commune des acteurs, de maintenir en équilibre le système de relations industrielles.

Considérées comme la variable dépendante à expliquer sur le plan théorique, les règles sont directement déterminées par le contexte (le contexte technologique, le contexte économique, le contexte politique) formant un tout, bien que certaines règles soient plus influencées que d'autres par un de ces aspects du contexte.

L'analyse stratégique propose une tout autre approche: on a vu que ce sont les stratégies des acteurs, plutôt que les règles, qui constituent la variable dépendante du modèle. Crozier et Friedberg (1977: 85, 96-97) ont affirmé leur volonté bien arrêtée de se démarquer du modèle fonctionnaliste parce qu'il réduit le comportement des acteurs aux attentes de leur rôle et qu'il ne rend pas compte de stratégies d'acteurs ayant des intérêts

contradictoires, capables de liberté, la persistance de cette liberté défaisant «*les réglages les plus savants*» (Crozier et Friedberg, 1977: 25).

Pour Crozier et Friedberg, les règles n'assurent donc pas nécessairement l'équilibre du système:

«Les règles sont en principe destinées à supprimer les sources d'incertitude. Mais le paradoxe c'est que non seulement elles n'arrivent pas à les évacuer complètement, mais encore elles en créent d'autres qui peuvent immédiatement être mises à profit par ceux-là mêmes qu'elles cherchent à contraindre et dont elles sont censées régulariser le comportement.» (Crozier et Friedberg, 1977: 75)

Contrairement à la vision proposée dans le modèle de Dunlop, les règles ne sont donc pas déterminées uniquement par le contexte et elles ne sont ni neutres, ni incontestées:

«[...] elles ne sont elles-mêmes que le produit de rapports de force et de marchandages antérieurs. Elles constituent en quelque sorte l'institutionnalisation provisoire et toujours contingente de la solution que des acteurs relativement libres avec leurs contraintes et ressources, bref, avec leurs capacités de négociation du moment³² ont trouvée au difficile problème de leur coopération au sein d'un ensemble finalisé.» (Crozier et Friedberg, 1977: 92-93)

Sans vouloir proposer ici un autre déterminisme, se substituant à celui de l'environnement, l'analyse stratégique³³ considère donc que ce sont les capacités des

32. Nous soulignons.

33. Adam et Reynaud ne traitent pas de cet aspect dans leurs différents ouvrages.

acteurs qui expliquent principalement que telles règles prévalent plutôt que telles autres (Crozier et Friedberg, 1977: 174-179).

Quant au rôle joué par les règles dans le système, selon Crozier et Friedberg, il revêt un double aspect et «*n'est pas sans influence*» (1977: 37): les règles constituent pour les acteurs soit une contrainte³⁴ soit une ressource.

En premier lieu, les règles sont évidemment pour les acteurs **une contrainte**³⁵, qui limite leur liberté: ce sont en effet les règles qui déterminent les lieux où les relations de pouvoir pourront se développer; ce sont elles qui structurent les «jeux» et qui indiquent une série de stratégies gagnantes possibles, parmi lesquelles les différents acteurs devront choisir.

Cependant, et c'est là une contribution importante à notre avis du modèle d'analyse stratégique, comme nous l'avons déjà souligné³⁶, les règles constituent aussi **une ressource** pour les acteurs, et ce, à un double titre.

D'une part, on l'a vu, en créant paradoxalement de nouvelles zones d'incertitude, elles peuvent être utilisées à profit par les acteurs et constituent par là même une des quatre grandes sources de pouvoir identifiées par le modèle d'analyse stratégique.

34. C'est principalement sur cet aspect qu'insiste Reynaud dans son ouvrage sur la régulation sociale (1989).

35. Sur ce sujet, voir les commentaires de Dion, 1982, et Matejko, 1983.

36. Voir chapitre 2, section 3.

D'autre part, leur influence, à un autre niveau, est encore plus fondamentale dans la dynamique du système. En effet, bien qu'imposant des limitations à la liberté des acteurs, en structurant les jeux, les règles permettent également la coopération entre les acteurs. Comme l'écrivent Crozier et Friedberg:

«[...] on peut affirmer aussi qu'il ne peut y avoir non plus de pouvoir sans structures. Car, les structures, par les cloisonnements, les entraves à la communication, les détours pour l'action qu'elles imposent, fournissent les protections nécessaires pour affronter les phénomènes de pouvoir, c'est-à-dire, finalement, pour rendre possible la coopération des hommes.» (Crozier et Friedberg, 1977: 28)

En résumé, pour Crozier et Friedberg, la prévalence de certaines règles tient donc d'abord aux capacités culturelles des acteurs. Quant aux règles, elles constituent soit une contrainte soit une ressource pour les acteurs.

On doit à Adam et Reynaud, dans leur analyse des conflits du travail et du changement social (1978), d'avoir également mis en lumière le fait que les règles peuvent également constituer **un enjeu** et qu'elles peuvent faire l'objet d'**une stratégie**.

En effet, pour ces auteurs, le jeu sur les règles constitue l'un des types de jeux glissants³⁷. Dans pareil cas, *«[...] les acteurs choisissent de jouer sur les règles, c'est-à-dire de prendre pour objectif la transformation des règles du jeu elles-mêmes.»* (Adam et Reynaud, 1978: 179). Ce jeu, bien que moins fréquent, ne constitue pas un cas exceptionnel ou une bavure: il survient entre autres dans le cas d'usure des règles, de

37. Sur la différence entre les jeux fixes et les jeux glissants, selon Adam et Reynaud, nous renvoyons le lecteur au chapitre 2.2.

changement des exigences des acteurs et surtout, dans le cas de changement de l'équilibre du pouvoir entre les acteurs.

La remise en cause des règles du jeu peut se faire par une série de coups possibles sur les règles (le jeu sur les règles devient alors l'objet d'une **stratégie**), dont la caractéristique commune est de supposer la transgression de la règle elle-même³⁸.

Tel est donc l'essentiel de la vision des règles véhiculée par les tenants de l'analyse stratégique.

Si l'on se réfère à l'exposé fait plus haut³⁹ des concepts-clefs de l'analyse stratégique, on constate donc que les règles y sont traitées en relation avec l'ensemble de ces concepts, à l'exception de celui d'**opportunité**⁴⁰.

Or, il nous apparaît que l'analyse des règles proposée par ce modèle pourrait être complétée en y intégrant ce dernier aspect. Si la règle constitue une ressource pour l'acteur en ce qu'elle crée de nouvelles zones d'incertitude, il arrive également qu'elle lui fournisse des opportunités précises de mettre en oeuvre certaines stratégies. Ces opportunités nouvelles se manifestent particulièrement à notre avis lors de la

38. Parmi ces différents coups, Adam et Reynaud identifient notamment «l'infraction exemplaire», «le fait accompli», «la grève du zèle», «la multiplication de l'infraction» et «la provocation».

39. Chapitre 2.1.

40. Bien que cet aspect soit parfois implicite, nous n'y avons trouvé aucune référence expresse ni chez Crozier et Friedberg, ni chez Adam et Reynaud.

modification des règles des jeux; Reynaud (Reynaud, Eyraud, Paradeise et Saglio, 1990: 9) parle à ce sujet de «*l'ébranlement*» qu'apporte la disparition d'une règle.

Nous en aurons d'ailleurs des exemples spécifiques dans la suite de cette recherche lorsque nous analyserons au chapitre 11 les nouvelles stratégies développées par les parties en raison du changement de régime légal de conciliation.

Pour toutes les raisons exposées dans ce chapitre, la vision apportée par le modèle d'analyse stratégique nous semble la plus appropriée pour l'étude de l'influence de la règle de droit en négociation collective, et cela, malgré ses faiblesses et ses limites.

Certains auteurs, reconnaissant par ailleurs l'apport théorique important du modèle d'analyse stratégique, ont vertement critiqué la vision du pouvoir qui se dégage des écrits de Crozier et Friedberg. Ainsi, Renaud Sainsaulieu considère cette vision un peu excessive, machiavélique et croit qu'il s'en dégage une perspective de l'«*homo strategigus, de nature boutiquière et calculatrice opiniâtre*» (1981: 449 et 453-454)⁴¹.

Sur cet aspect, nous partageons le point de vue exprimé par Matejko (1983) à l'effet qu'il s'agit là d'une façon réductrice d'envisager ce modèle.

L'analyse de la notion de jeu a également fait l'objet de critiques (Matejko, 1983; Eraly, 1988).

41. Dans le même sens, mais en moins coloré, voir également Dion, 1982 et Matejko, 1983.

Crozier lui-même a reconnu dans sa contribution à l'ouvrage collectif sur *Les systèmes de relations professionnelles*, que l'utilisation de ce modèle présente deux difficultés majeures: d'abord, une démarche méthodologique lente et supposant des choix intuitifs difficiles; mais surtout, la nécessité d'adopter un raisonnement différent sur le système social et la société et de dépasser les habitudes de causalité linéaire (Reynaud, Eyraud, Paradeise et Saglio, 1990: 316-317).

Nous avons déjà mentionné que c'est la vision paradigmatique véhiculée par l'analyse stratégique qui nous intéresse principalement. Comme l'ont souligné Burrell et Morgan, nous croyons que tous les grands paradigmes en sciences sociales ont quelque chose à nous apprendre et qu'il n'est pas souhaitable de tenter de les intégrer dans UNE grande théorie unificatrice: «*Contrary to the widely held belief that synthesis and mediation between paradigms is what is required, we argue that the real need is for paradigmatic closure*» (Burrell et Morgan, 1979: 397-398).

Roy Adams, en référant cette fois spécifiquement au champ des relations industrielles, a d'ailleurs écrit: «*Research, teaching and debate would be better served by the concious realization and acceptance of competing paradigms rather than by continued attempts to integrate incompatible traditions.*» (Adams, 1983: 509)

CHAPITRE 4

L'UTILISATION DE LA RÈGLE DE DROIT EN NÉGOCIATION COLLECTIVE ET L'EXPÉRIENCE DU QUÉBEC

Dans ce chapitre, nous exposerons d'abord brièvement, à la lumière des principes dégagés dans les chapitres précédents, notre vision stratégique de l'utilisation que les parties à la négociation collective font de la règle de droit¹. Nous confronterons ensuite cet édifice théorique avec certains aspects de l'expérience de la réglementation de la négociation collective au Québec.

Un tel sujet pourrait sans nul doute faire l'objet à lui seul d'une étude poussée et d'un développement considérable. Malgré l'intérêt d'une telle démarche, nous nous contenterons ici de livrer les éléments essentiels d'une telle analyse.

On se rappellera que le but ultime de cette thèse est de tenter d'expliquer l'absence d'effet significatif du changement de régime légal sur l'efficacité de la conciliation au Québec. Ce processus, on le verra, doit être replacé et compris dans le cadre plus global du phénomène de la négociation collective.

1. Rappelons que nous nous intéressons ici uniquement aux règles de droit formelles, émanant de l'autorité étatique.

Les principes développés dans ce chapitre ont donc pour but principal de situer dans un contexte plus global² la vision stratégique de la conciliation proposée dans la suite de cette recherche.

Nous sommes d'avis que les principes énoncés dans ce chapitre pourraient éventuellement servir de toile de fond à une étude approfondie de l'influence de la réglementation de la négociation collective au Québec.

La nécessité d'un nouveau cadre théorique pour ce faire n'est nulle part plus apparente que dans la littérature³ québécoise abordant le rôle de l'État et de la législation dans les rapports collectifs du travail.

Au fil du temps, on constate en effet dans cette littérature un désenchantement certain pour ce que Fernand Morin a appelé les «*vertus mythiques et mystiques*» du droit (1980: 130), les commentaires en soulignant les limites étant finalement les plus nombreux.

Ainsi, si, au départ, certains considèrent que le droit des rapports collectifs est un «*rouage essentiel*» de notre société (Bouvier, 1954: 1-2), un «*outil indispensable*» (Cardin, 1961: 131) et qu'il joue un «*rôle prépondérant pour façonner les relations patronales-syndicales*» (Hébert, 1965: 55), les auteurs insistent de plus en plus sur les «*lacunes fonctionnelles de*

2. À la fois sur la plan théorique et sur le plan des institutions québécoises.

3. Nous incluons sous ce vocable à la fois des travaux de doctrine juridique et des écrits des observateurs de la scène des relations industrielles.

la loi» (Morin, 1980: 127), tout en lui reconnaissant une influence réelle selon les matières ou les circonstances⁴.

La principale faiblesse du droit du travail, comme du droit en général, la plus fréquemment mentionnée par les auteurs, serait son incapacité à produire un changement réel dans les attitudes, considérées primordiales en matière de négociation collective⁵.

Comme l'a écrit Roger Chartier: «*Aucune législation du travail ne crée automatiquement de "bonnes" relations industrielles, marquées au sceau de la paix et de la concorde.*»⁶ (Chartier, 1958: 52) Semblable affirmation est très proche de notre vision stratégique et non déterministe de la règle de droit. Quels sont donc les éléments essentiels de cette vision stratégique de l'utilisation faite par les parties de la règle de droit en négociation collective?

Précisons d'abord le sens que nous accordons aux termes «parties» à la négociation collective. Si l'on considère la négociation collective comme un «jeu», dont l'enjeu généralisé et sous-jacent est le pouvoir, conformément aux concepts de base de l'analyse stratégique, le jeu de la négociation collective implique des acteurs nombreux et complexes.

4. À ce sujet, voir notamment Descôteaux, 1966; Verge, 1979; Brière, 1980.

5. Voir par exemple, Fortin, 1965; Morin, 1976; Grand'Maison, 1978; Morin, 1982.

6. Dans le même esprit, voir Gregg, 1955; Descoteaux, 1966; Bernier, 1976; Blain, 1977; Grand'Maison, 1978; Mallette, 1980.

Comme l'ont fait ressortir Adam et Reynaud (1978), les acteurs de la négociation sont en fait constitués de coalitions d'acteurs hétérogènes, dont les intérêts et les objectifs peuvent être divergents; ainsi, selon ces auteurs, ceux qui conduisent la négociation⁷ peuvent avoir des intérêts distincts de ceux de leurs mandants⁸.

On conçoit habituellement la négociation collective comme un jeu à deux, mettant en scène l'employeur d'une part et le syndicat accrédité, d'autre part. En réalité, ce jeu ne se limite pas aux seules parties syndicale et patronale. Reynaud parle d'un «*jeu à trois*» où l'État garde une «*place singulière dans le jeu*» (Reynaud, 1990: 328-329).

Il est intéressant de noter qu'avec l'adoption au Québec du projet de loi n° 45 (1977), qui devait modifier le régime légal de conciliation en plus d'apporter d'importantes modifications au *Code du travail*⁹, la très grande majorité des commentateurs québécois ont reconnu, malgré des nuances de ton, la remise en question du principe de la non-intervention de l'État et le passage du bipartisme traditionnel au tripartisme¹⁰.

Comme l'a écrit Jean Bernier en 1979:

-
7. Qu'ils appellent pour simplifier les «négociateurs» et que nous désignerons plus loin dans cette recherche comme les «porte-parole» des parties syndicale et patronale.
 8. Nous reviendrons sur cet aspect dans notre définition des objectifs des parties, au chapitre 8.
 9. Nous avons fait état de ces modifications dans l'introduction.
 10. À ce sujet, voir Cox, 1978; Blouin, 1979; Morin, 1979; Perrault, 1979; Mallette, 1980; LeBel, 1980; Morin, 1982.

«Nous sommes en présence d'une nouvelle définition de rapports entre les acteurs sociaux. D'un régime où l'État se contente de tracer le cadre à l'intérieur duquel les deux autres acteurs vont définir eux-mêmes le contenu de leurs relations, nous sommes passés graduellement et de façon accélérée en ces derniers temps à un type de régime à trois où l'État participe en tant qu'acteur à la relation entre patronat et syndicats.» (Bernier, 1979: 77)

À ces trois acteurs du jeu de la négociation, on peut même en ajouter un quatrième, l'opinion publique (Adam et Reynaud, 1978), dont l'influence dans le jeu se fait sentir avec plus ou moins d'acuité selon le cas et les secteurs¹¹ et dont l'implication est moins directe.

Dans ce jeu existent deux catégories principales de règles formelles (Reynaud, 1989): les règles du jeu qui président à la négociation et les règles que produit la négociation entre les parties syndicale et patronale. Cette régulation de contenu des relations de travail se fait en quelque sorte, pour reprendre la formule de Reynaud, par «*délégation des pouvoirs publics*» (1989: 117). Nous nous intéressons cependant ici aux règles de droit fixées par l'État et qui structurent le jeu de la négociation¹².

Ces règles du jeu constituent évidemment pour les parties syndicale et patronale une **contrainte**, qui détermine les lieux où leurs relations de pouvoir pourront s'exercer.

11. Son influence étant reconnue particulièrement déterminante dans les négociations du secteur public.

12. Pour une analyse approfondie du rôle de l'État dans les relations de travail, voir *Le travail, une responsabilité collective*, 1986 (rapport de la Commission Beaudry).

Ainsi, le législateur, par la procédure d'accréditation des syndicats, détermine les conditions préalables d'accès de ceux-ci au jeu de la négociation. Tout en maintenant le principe de la liberté des parties sur le contenu des conditions de travail résultant de la négociation, il intervient de plus en plus directement pour retrancher certains sujets du champ de la négociation (précompte syndical obligatoire, effets des clauses de sécurité syndicale, réglementation de la procédure de griefs, langue de travail, etc.). Enfin, l'État propose et dans certains cas peut imposer un certain nombre de mécanismes de règlement des différends (arbitrage de différends, arbitrage de la première convention collective, conciliation, médiation).

Mais surtout l'État vient, par sa réglementation du droit de grève et de lock-out, encadrer le lieu par excellence du rapport de force entre les parties (Reynaud, 1989). Ce faisant, paradoxalement, il règle *«le conflit par le conflit ou, du moins, par la menace du conflit»*, pour reprendre les termes du Rapport de l'équipe spécialisée en relations de travail (*Rapport Woods*, 1968: 132). Comme l'a écrit Reynaud: *«C'est aussi l'occasion pour l'État de n'avoir plus à arbitrer les conflits des deux parties [...] La négociation collective définit les droits de chaque partie, mais elle permet aussi à l'État de ne pas intervenir dans des problèmes difficiles.»* (Reynaud, 1989: 101)

La règle de droit constitue également une **contrainte** pour les acteurs en ce qu'elle limite le choix des stratégies accessibles aux parties. Selon Adam et Reynaud (1978), elle précise les coups permis et les coups défendus et limite les dégâts que les parties peuvent s'infliger (Reynaud, 1982).

Ainsi en est-il des diverses pratiques interdites, de la procédure très précise présidant à l'amorce des négociations entre les parties, de l'obligation pour l'employeur de négocier avec un syndicat accrédité, de l'obligation pour les deux parties de négocier de bonne foi et avec diligence, de la réglementation relative à l'acquisition du droit de grève et à son exercice (on pensera évidemment à ce sujet aux dispositions anti-briseurs de grève).

Mais la règle de droit constitue également pour les parties une **ressource** et ce, d'un double point de vue: d'abord en permettant leur coopération dans la détermination des conditions de travail et ensuite, en étant pour les parties une source de pouvoir, en raison des nouvelles zones d'incertitude qu'elle crée¹³.

On a vu que la règle est en analyse stratégique l'institutionnalisation et la cristallisation du rapport de force existant entre les parties et que les parties peuvent mettre à profit ces nouvelles zones d'incertitude.

Comme l'a admirablement résumé Schelling dans cette formule-choc: «*En matière de négociation, la faiblesse peut constituer une force*» (Schelling, 1960: 39). Quant à Carrier, il affirme:

«Au cours d'un jeu quelconque, l'efficacité plus ou moins grande des différentes tactiques utilisées par les joueurs ne provient pas uniquement de la plus ou moins grande habileté du joueur, mais aussi de l'utilisation que fait l'autre partie de tactiques correspondantes ainsi que des règles du jeu lui-même [...] L'utilisation des tactiques dépendra des règles du jeu et des problèmes en cause.»
(Carrier, 1967: 90)

13. Nous illustrerons ce principe au chapitre 7.3 en montrant les zones d'incertitude créées par le changement de régime légal de conciliation.

Les annales de la négociation collective au Québec regorgent d'exemples (parfois cocasses) plus ou moins connus, illustrant l'imagination dont les parties peuvent faire preuve et leur habileté déconcertante pour exploiter à leur avantage les méandres de la loi et ses failles (les «trous» de la loi). Dans certains cas, cette exploitation par les parties de leur marge de liberté et des **opportunités précises**¹⁴ qui se présentent à elles peut même aller jusqu'à détourner complètement certaines dispositions de leur objectif premier (d'où l'existence des «effets pervers» de la législation).

À un niveau plus global, l'intervention de l'État dans la négociation peut également constituer une **ressource** pour les parties, en ce que toute modification des règles du jeu vient modifier, parfois plus ou moins subtilement, l'équilibre du rapport de force existant entre les parties à un moment précis dans le temps.

En effet, l'État intervient dans le processus de la négociation collective au nom de certains grands objectifs, comme le développement harmonieux de l'économie globale¹⁵, la protection de l'intérêt public¹⁶; mais l'objectif qui revient comme un leitmotiv dans

14. Nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, toute modification aux règles du jeu de la négociation est particulièrement propice à l'émergence de telles opportunités, les parties «testant» habituellement alors dans un premier temps les limites réelles de l'application des nouvelles règles.

15. Voir à ce sujet Cardin, 1963.

Cet objectif refait habituellement surface avec force dans le discours politique lorsque la conjoncture économique est difficile (on pensera à la récente implication de l'État dans les relations de travail, au nom de la «qualité totale»).

16. Voir par exemple, Gregg, 1955; Cunningham, 1958; Tremblay, 1966.

la littérature¹⁷ est celui de favoriser une situation d'équilibre entre les parties à la négociation collective.

Or, il semble bien que l'atteinte de cet équilibre soit rarement réalisé, du moins selon les observateurs de la scène des relations de travail au Québec. Ainsi, après l'adoption du projet de loi n° 45 en 1977, la majorité des auteurs qui se sont prononcé sur cet aspect ont affirmé que les changements intervenus alors dans la réglementation de la négociation collective ne permettaient pas d'atteindre cet objectif d'équilibre. Il est intéressant de noter que certains portaient ce jugement parce qu'ils considéraient que cette loi avait rompu l'équilibre en faveur des syndicats¹⁸, alors que d'autres affirmaient au contraire qu'elle n'avait pas encore permis de réaliser cet équilibre, en raison du déséquilibre initial existant en faveur des employeurs¹⁹.

Conformément à la vision stratégique, la loi n'est donc pas neutre et partant, n'est pas incontestée.

Compte tenu de l'importance que revêt la règle de droit dans la détermination du rapport de force existant entre les parties, tant au niveau microscopique (négociations spécifiques) qu'au niveau macroscopique (équilibre entre les parties au niveau global), on comprendra aisément que la règle de droit et sa transformation puisse devenir un

17. À titre d'exemple, voir *Rapport Woods*, 1968; Woods et Ostry, 1973; Weiler, 1980.

18. Bernier, 1979; Dion, 1979; Perrault, 1979; Heenan, 1980; Weiler, 1980; Carter, 1983; Arthur, Carter et Glasbeek, 1984.

19. À ce sujet, voir notamment Francoeur, 1977; Lamarche, 1977; Pepin, 1979.

enjeu majeur pour les parties, qui choisiront alors le «jeu sur les règles» et feront porter une partie de leurs stratégies sur cet aspect.

L'importance de cet enjeu pour les parties est particulièrement évidente sur la scène des relations de travail au Québec.

Dans le secteur privé, on n'a qu'à penser par exemple à l'extrême réserve de l'État concernant des modifications à apporter au *Code du travail*, chaque geste posé en ce sens risquant de venir ébranler l'équilibre de l'ensemble et risquant d'ouvrir la porte à de nombreuses revendications des parties. À cet égard, on se rappellera les multiples tractations relatives à l'adoption puis à l'éventuelle mise en vigueur de la loi instituant une Commission des relations du travail²⁰. Ces tractations ont finalement abouti à ce résultat paradoxal, mais non unique dans les annales québécoises des relations du travail, d'une loi adoptée par l'Assemblée nationale, mais dont l'entrée en vigueur n'a jamais été promulguée.

Quant aux négociations dans le secteur public québécois, elles se sont avérées un exemple encore plus frappant de jeu sur les règles, chaque ronde ayant donné lieu à une remise en question par les parties du cadre législatif les régissant (d'où la création répétée de différentes formes de commissions ou groupes, conjoints ou non, chargés de proposer des recommandations sur les modifications à apporter à ce cadre législatif). Le secteur public québécois offre également de nombreux exemples de jeu sur les règles par la

20. *Loi constituant la Commission des relations du travail et modifiant diverses dispositions législatives* (projet de loi 30), L.Q. 1987, c.85.

transgression des règles. L'exemple le plus récent est sans nul doute l'entente intervenue pour adoucir les conséquences de l'application de certaines sanctions imposées à la suite du non-respect de la loi n° 160²¹ sur les services essentiels dans le secteur de la santé. On se souviendra que cette entente est intervenue après d'intenses négociations entre les représentants de l'État et ceux des centrales syndicales impliquées.

Dans tous ces jeux sur les règles et dans les tractations qu'ils supposent, on comprendra l'importance des **capacités** des parties, pour leur permettre de discerner et de saisir les opportunités qui s'offrent à elles et pour leur permettre de mener à bien leurs stratégies.

Les règles du jeu relatives à la négociation collective ne sont donc pas incontestées et elles changent dans le temps. Elles demeurent donc dynamiques²², bien que sujettes à de moins fréquentes variations que les «règles-produits» de la négociation, encore qu'on puisse relativiser cette affirmation dans certains cas: on n'a qu'à penser aux modifications successives des règles du jeu de la négociation dans le secteur public québécois ou à la possibilité que le législateur modifie les règles du jeu en cours de négociation par l'adoption de lois spéciales²³.

21. L.Q. 1986, c.74.

22. Et possèdent donc l'une des caractéristiques des règles dans le modèle d'analyse stratégique.

23. À ce sujet, voir Ross, Ouimet, Groulx, Laporte et Mallette (1990).

Tels sont donc les éléments essentiels d'une vision stratégique de la règle de droit en négociation collective. Une telle vision ne cherche aucunement à nier, au contraire, toute influence à la règle de droit, mais plutôt à replacer celle-ci dans un contexte où la conduite des acteurs capables de liberté n'est pas strictement déterminée par elle. Comme l'a si bien exprimé Reynaud dans son ouvrage sur les règles du jeu et la régulation sociale:

«L'usager de la loi cherche à réaliser son projet [...] non à se conformer aux intentions du législateur. Tant pis pour celui-ci si la formulation adoptée est imprécise ou incomplète ou permet des échappatoires [...] le droit ne détermine ni la pratique ni la logique de l'action de ceux qui ont à le "respecter", ni le système qui définit leurs rapports, il fixe seulement certaines limites et certaines contraintes à leurs conventions et leur fournit des ressources. Et ces limites ne sont pas toujours étroites.» (Reynaud, 1989: 188)

DEUXIÈME PARTIE

**LA CONCILIATION:
ASPECTS THÉORIQUES ET JURIDIQUES**

Avant d'appliquer la vision stratégique développée dans la première partie pour tenter d'expliquer l'absence d'effet significatif du changement de régime légal sur l'efficacité de la conciliation au Québec, il importe d'abord d'examiner plus à fond certains aspects théoriques et juridiques de ce mécanisme.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la problématique de l'efficacité de la conciliation (chapitre 5).

Nous nous concentrerons ensuite sur la variable «régime légal» comme facteur explicatif de l'efficacité de la conciliation (chapitre 6), pour examiner ensuite le régime légal de conciliation au Québec (chapitre 7).

CHAPITRE 5

L'EFFICACITÉ DE LA CONCILIATION

Dans ce chapitre, nous examinerons d'abord le concept de conciliation et en délimiterons les acteurs.

Nous replacerons ensuite la problématique de l'efficacité de la conciliation parmi les grandes problématiques abordées par la littérature sur le sujet. Nous montrerons enfin comment la définition que nous avons donnée de l'efficacité (Ross et Brossard, 1990) se situe par rapport à la littérature existante.

5.1 La conciliation et ses acteurs

Nous nous intéressons ici à la conciliation comme mécanisme institutionnel de règlement des différends en matière de relations du travail¹.

1. Ce mécanisme existe en effet dans de nombreux autres domaines.

Selon Dahrendorf, même si la conciliation semble au départ le moins prometteur des modes de règlement des différends en termes de résultats concrets, elle est souvent le plus efficace dans les faits (1959: 229).

On ne s'étonnera donc pas qu'il s'agisse du mode de règlement le plus largement utilisé dans le monde (BIT, 1983) et au Québec (Ross, 1990).

La conciliation peut être définie de la façon suivante: «*Procédure comportant l'intervention d'un tiers, qui ne possède aucun pouvoir coercitif, pour rapprocher les parties dans un conflit, faciliter le dialogue entre elles et les aider à se mettre d'accord.*» (Dion, 1986: 103)

L'une des principales caractéristiques de ce mode d'intervention étatique est son caractère non contraignant. Les parties demeurent toujours libres de conclure ou non une entente. De plus, il s'agit d'un mécanisme peu encadré légalement et exempt de tout formalisme, comme nous le verrons au chapitre suivant.

Dans une étude consacrée à l'évolution législative et institutionnelle de la conciliation au Québec pendant les vingt-cinq dernières années, nous avons exposé les principales caractéristiques de ce mécanisme, son mode de fonctionnement et ses traits distinctifs par rapport aux autres modes de règlement des différends (Ross, 1990). Parmi tous les aspects traités dans cette étude, nous ne retiendrons que les commentaires concernant la différence entre la conciliation et le mécanisme qui s'y apparente le plus, la médiation (Ross, 1990: 399).

Au Québec, une différence est faite entre la médiation des différends, procédure non prévue au *Code du travail* et la conciliation visée aux articles 54 à 57.1, et aux articles 93.1, 97 et 98.

Depuis l'adoption en 1985 de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* (projet de loi 37)², la «médiation» est prévue dans ces secteurs, tant en ce qui a trait à certaines matières négociées à l'échelle nationale que relativement aux matières négociées et agréées au niveau local. Malgré le vocable utilisé, il s'agit dans ces cas d'interventions de premier niveau.

En dehors des secteurs public et parapublic, la médiation intervient généralement suite à une conciliation infructueuse, dans des différends revêtant une certaine importance, au plan économique, social ou politique. Ce mécanisme n'est aucunement encadré légalement.

Il arrive assez souvent³ que la conciliation soit caractérisée comme un processus assez passif et la médiation comme un processus plus actif, le médiateur devant présenter des recommandations aux parties sur le contenu du litige et les rendre publiques. Pourtant, dans les faits, les méthodes actives et passives sont nécessairement concurrentes⁴.

2. L.Q. 1985, c.12.

3. À ce sujet, voir notamment Peters, 1952: 24-25; Maggiolo, 1971: 10-11; Simkin, 1971: 25-26; *Le travail, une responsabilité collective*, 1985, 202.

4. Les conciliateurs et les médiateurs utilisent tour à tour les deux approches, bien que les conciliateurs formalisent moins souvent leurs recommandations.

Sur le plan conceptuel toutefois, la quasi-totalité des auteurs considèrent les termes «conciliation» et «médiation» comme des quasi-synonymes⁵.

La littérature emploie donc indifféremment les termes «conciliation» et «médiation» pour désigner l'intervention non contraignante d'un tiers auprès des parties afin de les aider à arriver à une entente.

En raison de son caractère non contraignant pour les parties, la conciliation (tout comme la médiation) ne constitue donc pas un substitut à la négociation collective. Elle agit plutôt comme un complément (Cunningham, 1958: 113). Un guide pratique élaboré par le Bureau international du travail en parle comme d'une négociation «assistée» (BIT, 1983: 4). La conciliation fait donc partie intégrante du processus de négociation collective (Peters, 1952; Stevens, 1963; McGrath, 1966). Aussi convient-il de développer d'abord une vision stratégique de l'influence de la règle de droit dans l'ensemble de ce processus, avant de l'appliquer empiriquement au domaine de la conciliation.

Comme tout part de l'acteur dans le modèle d'analyse stratégique, il est primordial d'identifier avec la plus grande précision les différents acteurs du mécanisme de la conciliation.

5. Voir notamment Hannon, 1988 et Keller, 1988.

La définition de la médiation donnée par Gérard Dion dans le *Dictionnaire canadien des relations du travail* est d'ailleurs très proche de celle de la conciliation, si ce n'est l'accent mis sur les suggestions du médiateur «selon le cas et les lieux» (Dion, 1986: 81).

Le graphique 3 présente ces différents acteurs impliqués soit directement, soit indirectement dans le processus de conciliation. Nous nous sommes inspirée pour ce faire des travaux de Wall (1985: 104 et 106) sur le développement d'un paradigme relatif à la médiation en général, en les actualisant pour les appliquer à la conciliation et en leur ajoutant un acteur, l'opinion publique⁶. Nous avons également indiqué la nature des liens (formels ou informels) reliant ces acteurs.

5.2 Les grandes problématiques de la littérature sur la conciliation

La conciliation a fait l'objet d'une littérature abondante⁷. Cette section situera brièvement la problématique de l'efficacité de la conciliation dans l'ensemble de la littérature consacrée à ce mécanisme. Toutefois, nous présenterons, en guise d'introduction, les principales caractéristiques de cette vaste littérature.

Les études consacrées à la conciliation frappent d'abord par leur caractère éminemment théorique. Peu de recherches sont empiriques. Stevens expliquait ainsi cet état de fait:

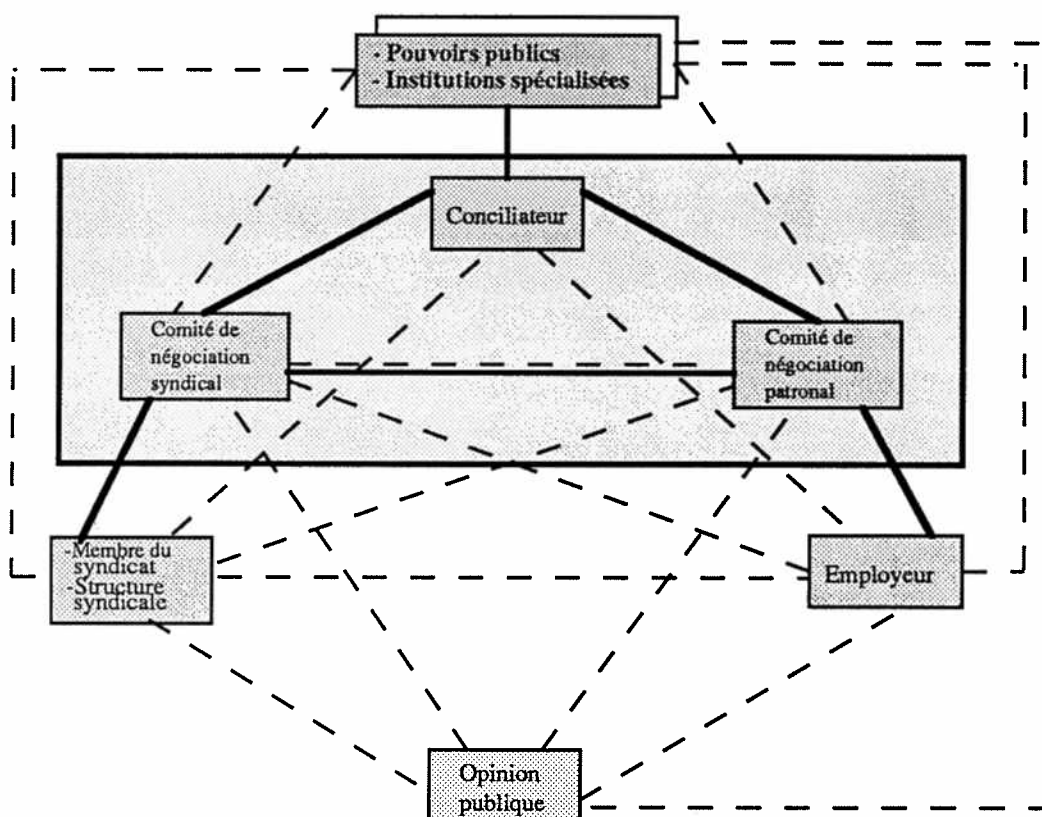
«A prevalent agnosticism toward analysis in this area may in part account for (and may in part be accounted for by) this phenomenon. This agnosticism takes the form of assertion that, for one reason or another, the institution of mediation is not susceptible to systematic analysis

[...]

-
6. Voir les commentaires émis au chapitre 4 sur les différents acteurs de la négociation collective, à partir des travaux de Adam et Reynaud (1978).
 7. Nous incluons dans cette littérature les ouvrages parus sur la médiation (voir les commentaires émis sur ces deux concepts dans la section précédente).

Graphique 3

Les acteurs de la conciliation

Note:

— : indique un lien formel existant obligatoirement entre les acteurs

- - - : indique un lien informel possible entre les acteurs

Frequently, this agnosticism is the result of emphasis upon the personal role of the mediator himself⁸ - the notion that mediation technique is so highly individual, so much a matter of the individual personal qualities of the mediator himself, that the process is not analysable in general terms.» (Stevens, 1963: 123).

Ce commentaire demeure toujours pertinent près de trente ans plus tard, malgré la proportion croissante des études empiriques au cours des dernières années (Keller, 1988)⁹.

Peu d'études sur la conciliation reposent donc sur le vécu des acteurs, que ce soit par l'observation (participante ou non) de dossiers réels de conciliation ou par le recours au témoignage des acteurs impliqués directement dans ce mécanisme. Cela explique sans doute le caractère assez souvent désincarné de cette littérature pour qui a une expérience

8. Nous soulignons.

9. Encore faut-il préciser que plusieurs de ces études (par exemple, celle de Touzard, 1977) reposent sur des simulations en laboratoire, impliquant des personnes non rompues aux techniques de négociation.

Sans doute cette méthode peut-elle fournir des pistes valables, comme l'écrit Rose, «*if care is taken to make the variables realistic and to select contenders who really have something at stake in their conflict* [Nous soulignons.]» (Rose, 1952: 199). Il nous semble toutefois que la généralisation des résultats ainsi obtenus doit être sujette à caution.

pratique de la conciliation ainsi que le clivage existant entre les travaux des théoriciens de la conciliation et ceux réalisés par d'anciens praticiens de la conciliation¹⁰.

L'analyse des aspects traités dans cette littérature permet d'identifier huit problématiques principales:

1. la spécificité de la conciliation comme mode de règlement des différends;
2. les aspects institutionnels et légaux;
3. les aspects économiques;
4. l'objectif de la conciliation;
5. l'apport de la conciliation;
6. l'approche globale adoptée par les conciliateurs¹¹;
7. les techniques utilisées par les conciliateurs;
8. l'efficacité de la conciliation.

10. Sans doute à cause des exigences éthiques et des contraintes d'horaire reliées à leur tâche, les conciliateurs en exercice écrivent peu sur leur expérience et ne publicisent généralement pas le résultat de leurs réflexions.

D'autre part, contrairement à ce qui est le cas pour l'arbitrage de griefs, les personnes engagées dans la recherche sur la conciliation n'ont généralement pas d'expérience pratique de ce mécanisme, soit à titre de négociateur ou de conciliateur.

Nous disposons cependant d'un certain nombre de travaux émanant d'anciens praticiens de la conciliation (voir par exemple Peters, 1952; Braun, 1955; Schlossberg, 1962; Boily, 1968; Maggiolo, 1971; Simkin, 1971; Smith, 1977).

11. Afin de ne pas alourdir inutilement le texte, nous renonçons ici à l'utilisation concurrente des genres masculin et féminin. Malgré le nombre peu élevé de femmes ayant exercé la fonction de conciliatrice (sur la situation au Québec, voir Ross, 1990), le lecteur comprendra aisément que dans notre esprit, le terme «conciliateur», tel qu'utilisé ici, réfère aux intervenants des deux sexes.

Un bref résumé de chacune de ces problématiques, appuyé d'exemples tirés de la littérature, permettra de mieux faire comprendre la spécificité de l'objet de notre recherche et de faire ressortir comment elle se situe par rapport aux études antérieures.

1. Spécificité de la conciliation comme mode de règlement des différends

Cette approche tente de préciser en quoi la conciliation diffère des autres modes de règlement des différends, comme l'adjudication judiciaire, la détermination administrative des conditions de travail, l'arbitrage de différends, l'enquête et la médiation (Peters, 1952; Maggiolo, 1971; Simkin, 1971; BIT, 1978, 1980, 1983; Ross, 1990).

2. Les aspects institutionnels et légaux

Ces études étudient le cadre légal entourant le processus de conciliation, analysent son fonctionnement et décrivent les institutions qui en ont la responsabilité. Elles procèdent soit en se limitant à un seul pays¹², soit en réalisant des comparaisons au niveau international¹³.

12. Appartiennent notamment à cette approche les études suivantes: Guilbault, 1951; Logan, 1956; Kovacs, 1959; Sancoucy, 1961; Lorensten, 1962; Carrothers, 1965; Rapport Woods, 1968; Woods et Ostry, 1973; Brossard et Ross, 1983; Gagnon, LeBel et Verge, 1987; Brossard et Ross, 1989; Ross, 1989 et 1990.

13. Comme les études menées par le Bureau international du travail (1978, 1980 et 1983).

3. Les aspects économiques

La conciliation peut également être envisagée sous l'angle de la science économique. Peuvent ainsi être regroupées sous cette approche des études comme celle de Philipps (1976), intégrant la conciliation dans un modèle sur le processus de négociation, celle de Subbarao (1977), comparant les résultats de la conciliation et de l'arbitrage de différends dans la fonction publique fédérale et celles de Cousineau et Lacroix (Malette, éd., 1980) et de Ng et Maki (1990), qui traitent de l'influence de l'intervention des tiers sur la détermination et l'évolution des salaires.

4. Objectif de la conciliation

Il existe à ce sujet trois écoles de pensée parmi les auteurs.

Pour la première école, que l'on peut qualifier d'«approche-résultat», l'objectif de la conciliation est exclusivement rattaché à la prévention des conflits de travail¹⁴. À défaut d'éliminer totalement ceux-ci, objectif jugé irréaliste, il s'agit de réduire leur nombre le plus possible¹⁵.

14. Par «conflit», nous entendons «conflit ouvert» (soit grève et lock-out) et non «différend» au sens par exemple de l'article 1 e) C.t.

15. Voir par exemple Pigeon, 1949; Peters, 1952; Rose, 1952; Sturmthal, 1958; Northrup, 1966; Tréantron, 1970; Misick, 1978.

La seconde école, l'«approche-moyen», qui regroupe la majorité des auteurs¹⁶, considère que l'objectif premier de la conciliation est d'aider les parties à parvenir à une entente.

Certains des auteurs rattachés à cette école précisent toutefois que si l'entente est bien le but de la conciliation, celui-ci ne doit pas être atteint à n'importe quel prix (Logan, 1956). Il faut que les parties en arrivent à cette entente sur des bases qui leur sont propres (Jamieson, 1974) et que cette entente leur soit mutuellement acceptable (Gaudreau, 1975; Smith, 1988).

Enfin, pour les tenants de la troisième école, l'«approche-mixte», l'objectif de la conciliation est à la fois la réalisation d'une entente et la prévention des conflits¹⁷.

5. Apport de la conciliation

William Simkin, ancien directeur du Federal Mediation and Conciliation Service des États-Unis, a établi la distinction existant entre les trois grandes catégories de fonctions remplies par le conciliateur: les fonctions relatives à la procédure des rencontres, les fonctions relatives aux communications entre les parties et les fonctions relatives au contenu même de la convention collective (1971: 77-102).

16. Voir dans cet esprit Kerr, 1954; Braun, 1955; Cameron, 1955; Durand, 1958; Woods, 1958; Cancio, 1959; Anton, 1962; Lorensten, 1962; Stevens, 1963; Carrothers, 1965; Carrier, 1967; Maggiolo, 1971; Howells, 1979; Wall, 1981; Morin, 1982; Kolb, 1983; Hannon, 1988.

17. Voir notamment Benneth, 1957; Cunningham, 1958; Perez, 1959; Boily, 1968; Simkin, 1971; Krislow et Mead, 1972; Keller, 1988.

Peuvent être regroupés dans cette approche les auteurs qui dégagent la contribution possible du conciliateur sur chacun de ces aspects (voir par exemple Young, 1972; Deustch, 1973; Raiffa, 1982; DeBono, 1988).

6. Approche globale adoptée par les conciliateurs

C'est H.D. Woods (1973) qui a établi la distinction entre l'approche «accommodative» et l'approche «normative» de la conciliation.

Dans l'approche normative, le conciliateur se doit d'assurer l'adéquation du contenu de l'entente avec l'intérêt public, tel que défini par l'État. Le conciliateur a donc à évaluer le mérite des positions respectives des parties et à déterminer quelle est la meilleure solution. Peu d'auteurs (Gregg, 1955; Boily, 1968; Hall, 1969; Suskind et Ozawa, 1983) favorisent cette approche.

C'est plutôt l'approche accommodative qui a été retenue par les praticiens (Ross, 1990) et par la plupart des auteurs (voir par exemple: Peters, 1952; Braun, 1955; Gregg, 1955; Woods, 1973; Touzard, 1977). Dans cette approche, le conciliateur recherche l'entente entre les parties, quel qu'en soit le contenu. Il n'a donc pas à porter de jugement sur ce qui est juste ou injuste, bon ou mauvais, mais à évaluer ce qui a une chance d'être accepté par les parties.

Enfin, une troisième approche, l'approche «situationnelle», dégagée par O'Meara (1974), peut être identifiée: le conciliateur adopte l'une ou l'autre des approches précédentes, selon les dossiers ou même selon les étapes d'un même dossier.

7. Techniques utilisées par les conciliateurs

Dans cette approche, les auteurs décrivent les différentes techniques habituellement utilisées par les conciliateurs (rencontres conjointes, rencontres séparées, moment des rencontres, façon de présenter une position, etc.) et identifient leurs avantages et leurs inconvénients (Carnevale, 1986). Ils examinent aussi les principaux écueils rencontrés par les conciliateurs (voir par exemple Haynes, 1986) et les solutions qui peuvent alors être adoptées.

Pour des raisons évidentes, cette approche a été développée principalement par d'anciens praticiens de la conciliation ou de la médiation (Peters, 1952; Schlossberg, 1962; Maggiolo, 1971; Smith, 1977) ou par des auteurs qui se basent sur l'expérience de ceux-ci (Kuechle, 1974; Wall, 1981; Susskind, 1985; Walton, 1987).

8. Efficacité de la conciliation

Cette dernière approche est celle qui a suscité, et de loin, la littérature la plus abondante.

Elle peut elle-même se subdiviser en deux volets: l'étude de la notion d'efficacité et celle des différents facteurs qui peuvent jouer sur celle-ci.

Pour faciliter la présentation de ces deux volets, nous consacrerons la section suivante à la notion d'efficacité et réserverons pour le chapitre 6 l'analyse des différents facteurs susceptibles d'influencer celle-ci.

5.3 L'efficacité de la conciliation

Malgré, ou peut-être à cause de, l'abondance de la littérature sur cette problématique, il existe un flottement certain sur la notion d'efficacité de la conciliation, et ce, tant au plan conceptuel qu'au plan opérationnel.

En présentant les diverses écoles de pensée existant sur ces deux aspects, nous montrerons comment notre propre conception de l'efficacité se compare à celles-ci.

a) Aspect conceptuel

Comme l'a écrit John M. Howells: «*Le plus gros problème que pose toute étude sur l'efficacité de la conciliation consiste à définir ce que l'on entend par médiation réussie.*» (Howells, 1977: 247)

Peut-être est-ce pour éviter ce problème que bon nombre d'auteurs traitant de l'efficacité de la conciliation négligent de préciser au préalable leur définition de ce concept¹⁸, créant ainsi beaucoup d'ambiguïté.

Le flottement constaté autour de ce concept naît également des visions et des critères parfois diamétralement opposés proposés par les auteurs qui, contrairement aux précédents, définissent formellement le concept de l'efficacité de la conciliation.

Pour tenter de s'y retrouver, nous regrouperons ces différentes approches autour des trois principales questions que l'on doit (ou devrait) à notre avis se poser avant d'élaborer une définition de l'efficacité:

1. **Sur quel plan** doit-on évaluer l'efficacité de la conciliation? Au plan de ses effets globaux sur l'ensemble du système de relations du travail, des différends soumis à ce processus ou des résultats obtenus par chacun des conciliateurs?
2. **À quel moment** doit-on évaluer l'efficacité? À la fin du processus de conciliation, à la fin du processus de négociation ou à plus long terme?

18. Cette absence de définition conceptuelle de l'efficacité de la conciliation se retrouve même dans des thèses de maîtrise ou de doctorat consacrées à ce phénomène (Boily, 1968; Gaudreau, 1975; Whitman, 1983).

3. Selon quel point de vue doit-on évaluer l'efficacité? En fonction des intérêts potentiellement divergents des différents acteurs ou en fonction des objectifs poursuivis par l'État?¹⁹

En ce qui concerne la première question, une tendance récente de la littérature (Hannon, 1988; Briggs et Koys, 1989; Honeyman, 1990; Honoroff, Matz et O'Connor, 1990) s'attache au développement d'outils d'évaluation du rendement individuel des conciliateurs.

Il s'agit là d'une avenue de recherche offrant des perspectives intéressantes et qui vient combler de réels besoins. Toutefois, cette avenue ne peut être retenue lorsqu'on cherche à mesurer l'effet de politiques législatives relatives à la conciliation. Il faut à notre avis se situer à un niveau plus global.

On peut alors choisir d'évaluer l'efficacité de la conciliation au plan de ses effets globaux sur l'ensemble du système de relations du travail (sur une base annuelle, par exemple)²⁰ ou d'évaluer les résultats du processus même de conciliation.

19. Le fait que ces considérations s'enchevêtrent implicitement dans les diverses définitions de l'efficacité, comme on le verra, ajoute sans nul doute à l'impression de confusion qui se dégage de la littérature sur la question.

20. C'est ce que font les auteurs qui mesurent l'efficacité au moyen de statistiques nationales sur les conflits — nous reviendrons sur cet aspect.

La première approche ne permet pas à notre avis d'isoler l'influence et l'efficacité réelles du processus de conciliation puisque la performance globale du système de relations du travail dépend de nombreux autres facteurs.

Même dans la perspective indiquée dans la deuxième question qui se limite à évaluer l'efficacité du processus de conciliation et ses résultats dans les seuls dossiers ayant fait l'objet de l'intervention d'un conciliateur, les résultats obtenus peuvent être envisagés à plus ou moins long terme.

Ainsi, pour Anton (1962), une conciliation est efficace lorsqu'elle permet l'établissement de relations de travail stables et constructives entre les parties. À la limite, la conciliation efficace serait celle qui viserait ultimement sa propre élimination, en amenant les parties à pouvoir négocier seules, sans intervention extérieure.

Il s'agit évidemment d'une perspective à très long terme. La plupart des auteurs lui préfèrent une perspective à court terme et proposent d'évaluer l'efficacité de la conciliation à l'issue même du processus²¹.

Troisièmement, il faut enfin s'interroger sur l'atteinte des objectifs de la conciliation. Quelle perspective doit-on retenir pour évaluer si la conciliation atteint véritablement ses objectifs?

21. Plutôt qu'à la fin même de la négociation, puisque d'une façon ou d'une autre, la plupart des différends finissent par se régler (Brett, Drieghe et Shapiro, 1986).

McGrath (1966) distingue entre les critères partisans et non partisans d'appréciation de l'efficacité de la conciliation.

Si un critère partisan est adopté, chaque acteur du processus de conciliation considérera celle-ci comme efficace dans la mesure où il a réussi à atteindre ses objectifs spécifiques et à faire valoir son point de vue. Mc Grath favorise plutôt l'utilisation d'un critère non partisan.

Pour sa part, Vidmar (1971) propose d'évaluer l'efficacité en cumulant le point de vue des deux parties et l'intérêt de la société.

Une telle définition entraînerait d'évidents problèmes au niveau de l'opérationnalisation du concept. Au-delà toutefois de ces considérations, nous croyons, tout comme Mc Grath, qu'il est préférable d'utiliser un critère non partisan, qui transcende les intérêts propres à chaque partie.

À la limite, l'utilisation d'un critère partisan peut produire une conception de l'efficacité tout à fait opposée à celle que l'on s'en fait habituellement. Si l'on suppose en effet que l'objectif poursuivi par les parties en conciliation n'est pas nécessairement le règlement du différend²², une partie pourrait juger efficace, de son point de vue, une conciliation aboutissant à une impasse totale.

22. C'est la vision que nous proposons au chapitre 8 dans la section consacrée aux objectifs des parties relativement à la conciliation.

Nous croyons plutôt, avec Delley et Mader, que:

«Évaluer une politique, au sens strict, c'est mesurer son efficacité, c'est-à-dire saisir le degré de réalisation des objectifs explicitement assignés à cette politique²³. Le problème crucial consiste à circonscrire et même à définir les objectifs qui lui serviront d'étalon pour la mesure de l'efficacité.» (Delley et Mader, 1981: 388)

Cela nous renvoie à la problématique de l'objectif de la conciliation et au débat entre les tenants de l'«efficacité-résultat» (prévention des conflits) et de l'«efficacité-moyen» (recherche d'un règlement)²⁴.

Chez les auteurs qui définissent formellement l'efficacité de la conciliation, la tendance largement majoritaire met l'accent sur la recherche d'un règlement²⁵ (Braun, 1955; Cunningham, 1958; Durand, 1958; Mc Grath, 1966; Woods, 1973; Karim et Pegnetter, 1983; Hannon, 1988; Dilts et Karim, 1990), bien qu'il faille, on le verra, établir des nuances entre leurs positions respectives.

23. Nous soulignons.

24. La troisième approche, consistant en une simple somme des deux autres, ne nous apparaît pas déterminante. C'est entre les deux autres approches que se situe réellement le débat.

Il faut aussi signaler que certains auteurs s'inscrivent dans une toute autre problématique de l'efficacité. Ainsi, Perez (1959) considère que la médiation est efficace dans la mesure où les parties acceptent d'y recourir, parce qu'elles croient à l'importance du processus. C'est l'«efficacité-taux d'utilisation».

25. On retrouve notamment la tendance «prévention du conflit» dans les écrits de Gunderson, Kervin et Reid (1985) et dans ceux de Haiven (1988).

Cette tendance minoritaire a cependant reçu un appui de taille ces dernières années, puisqu'elle a été adoptée par la Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada (Commission McDonald, 1985).

Le choix entre l'une ou l'autre des écoles de pensée repose d'abord et avant tout sur un jugement de valeur²⁶.

Nous avons toujours cru pour notre part, et nous continuons à le croire, que la prévention des conflits est un effet, important il va sans dire, de la conciliation, mais non son objectif premier. Il est parfois inévitable, et même nécessaire, qu'un conflit ouvert éclate avant qu'une entente puisse intervenir: dans pareil cas, tenter d'empêcher le conflit est, à la limite, contreproductif.

Nous souscrivons donc à la tendance largement majoritaire de la littérature en retenant la recherche d'un règlement comme l'objectif prioritaire du processus.

Cette tendance n'est toutefois pas homogène. Elle comprend en effet des partisans de l'approche normative de la conciliation et des partisans de l'approche accommodative de la conciliation. Pour Mc Grath (1966), par exemple, il y a efficacité si l'entente apporte une solution créative et constructive au différend, alors que pour Woods (1973), la nature de cette entente importe peu.

Comme nous l'avons déjà souligné, l'approche accommodative est celle que retiennent les praticiens de la conciliation: «*Le médiateur ne doit pas juger qui a raison et qui a tort. Il se doit d'éviter tout jugement de valeurs concernant les parties. Le problème est seulement pour lui de savoir ce qui est réellement possible dans les circonstances.*» (Touzard,

26. Il ne s'agit pas d'une simple querelle de mots: la pratique quotidienne de la conciliation est grandement influencée par la thèse à laquelle on souscrit.

1977: 165-166). En ce sens, on suppose donc que toute solution volontairement agréée par les parties représente nécessairement pour elles une solution constructive de leur différend, ne serait-ce qu'à très court terme.

Enfin, dans une étude consacrée à l'efficacité de la médiation dans le secteur public aux États-Unis, Kochan et Jick (1978), qui s'inscrivent dans l'«approche-moyen» de l'efficacité en considérant que l'objectif et la mesure ultime de la médiation est l'atteinte d'une entente entre les parties, proposent néanmoins d'ajouter à ce dernier critère trois autres critères pour jauger l'efficacité²⁷.

En l'absence d'entente globale entre les parties, ils considèrent donc que la médiation est **partiellement** efficace:

1. si le nombre de points en litige a diminué;
2. si les parties se sont rapprochées (implicitement ou explicitement) sur les points qui demeurent en litige;
3. si les parties ne se sont pas réservé de concessions en prévision d'une autre étape ou intervention.

Pour ces auteurs, deux raisons militent en faveur de cet ajout:

27. Cette approche est reprise dans Kochan (1980).

- même s'il y a entente au niveau de la médiation, il est possible que l'intervention médiatrice n'y ait nullement contribué;
- il ne faut pas considérer uniquement le résultat final de la médiation.

La définition de Kochan et Jick a le grand mérite de souligner que l'atteinte d'un règlement à l'issue de la conciliation peut très bien ne pas être due à l'intervention conciliatrice.

Toutefois, si l'on y regarde de plus près sur le plan conceptuel, les trois critères subsidiaires souffrent exactement de la même lacune reprochée par ces auteurs au critère de l'atteinte d'une entente.

En effet, s'il est possible que l'atteinte du règlement ne dépende nullement de l'intervention conciliatrice, il est à plus forte raison possible que l'atteinte de résultats moins exigeants (diminution du nombre de points en litige, rapprochement des parties sur les points encore en litige, absence de concessions réservées à une autre étape) soient encore moins imputables à cette intervention.

De plus, l'utilisation des quatre critères pose sur le plan opérationnel des problèmes sur lesquels nous reviendrons dans la sous-section qui suit.

Pour ces raisons et tout en reconnaissant la limite signalée par ces auteurs, nous estimons préférable de nous en tenir au seul critère de l'atteinte d'une entente entre les parties (Ross et Brossard, 1990).

Compte tenu des commentaires émis plus haut sur les différentes façons d'envisager l'efficacité de la conciliation, nous en proposons donc la définition conceptuelle suivante: *«capacité du processus de conciliation de rapprocher les parties à un différend et de les aider à se mettre d'accord à l'issue de ce processus»*.

b) Aspect opérationnel

La confusion constatée au niveau de la définition conceptuelle de l'efficacité de la conciliation s'accroît au niveau de son opérationnalisation (le premier phénomène n'étant sans doute pas étranger au second).

Ainsi, on note de nombreux paradoxes: certaines études visent à mesurer l'efficacité sans avoir au préalable défini cette variable²⁸ alors que d'autres mesurent l'efficacité à l'aide d'indicateurs reliés aux conflits, bien que l'efficacité y soit définie comme l'atteinte d'un règlement (Woods et Ostry, 1973; Jamieson, 1974).

28. Peu d'auteurs ont en effet défini l'efficacité à la fois sur le plan conceptuel et sur le plan opérationnel. C'est toutefois le cas de Anton, 1962; Howells, 1972; Kochan et Jick, 1978; Gunderson, Kervin et Reid, 1985; Haiven, 1988; Hannon, 1988; Briggs et Koys, 1989; Honeyman, 1990; Honoroff, Matz et O'Connor, 1990.

De plus, même en ne considérant que les études qui se concentrent principalement sur l'indicateur «entente»²⁹, on se heurte là aussi à des tendances fort variées lorsqu'il s'agit de traduire cette approche sur le plan opérationnel.

À l'instar de la démarche utilisée plus haut pour définir l'efficacité, nous présenterons ces diverses tendances en formulant trois questions renvoyant à autant d'aspects de la mesure de l'efficacité:

- 1) doit-on utiliser **une seule ou plusieurs mesures concurrentes** de l'efficacité?
- 2) doit-on s'en remettre à des **indicateurs objectifs ou subjectifs** de l'efficacité?
- 3) doit-on adopter une **mesure dichotomique ou plus nuancée** de l'efficacité?

La plupart des auteurs rattachés à l'«approche-moyen» de la conciliation n'utilisent qu'une seule mesure de l'efficacité, reliée à l'atteinte d'une entente en conciliation (Howells, 1979; Whitman, 1983; Karim et Pegnetter, 1983; Hiltrop, 1985; Sexton, 1985).

29. En raison de la définition conceptuelle adoptée, nous nous concentrons ici sur les études mesurant l'efficacité du processus de conciliation.

Nous laissons donc volontairement de côté les études mesurant la performance des conciliateurs (Hannon, 1988; Briggs et Koys, 1989; Honeyman, 1990; Honoroff, Matz et O'Connor, 1990) ainsi que les études mesurant l'efficacité par le biais d'indicateurs reliés aux conflits (Stenger, 1956; Dufty, 1972; Howells, 1972; Misick, 1978; Gunderson, Kervin et Reid, 1985; Haiven, 1988), cette dernière tendance mesurant en fait l'efficacité de la conciliation au niveau de l'ensemble du système de relations du travail.

Certains auteurs toutefois utilisent à la fois cette mesure et des mesures subsidiaires.

Ainsi, Bartunek, Benton et Keys (1975) ont aussi mesuré l'efficacité à partir des gains réalisés par chaque partie (représentés par les sommes d'argent gagnées par chaque partie lors d'études en laboratoire) et de la vitesse à laquelle on parvenait à une entente. Les variables retenues ont ensuite été croisées avec chacune des mesures, de sorte qu'on obtient nécessairement des conclusions fragmentées et une vision éclatée de l'efficacité.

Kochan et Jick (1978), conformément à leur définition conceptuelle de l'efficacité, ont utilisé les mesures suivantes:

- une mesure dichotomique relative à la présence ou à l'absence d'entente;
- la proportion des points en litige au début de la médiation réglés pendant ce processus;
- une mesure subjective du degré de rapprochement entre les parties sur les points encore en litige;
- une mesure subjective sur les concessions pouvant avoir été retenues par les parties.

Kochan et Jick ont ensuite effectué des croisements entre leurs quatre mesures et les variables indépendantes. Toutefois, au moment de traiter les données au moyen d'analyses de régression, ils n'ont retenu que leur mesure «ultime» de l'efficacité, soit la mesure relative à l'entente, en justifiant cette décision de la façon suivante: «*The equation in which the dependent variable measures whether or not a settlement was reached in mediation will play the central role in our discussion because of its importance to the policy question underlying this research.*» (Kochan et Jicks, 1978: 226)

Si l'utilisation de plusieurs mesures permet de nuancer l'analyse, elle pose en revanche de sérieux problèmes au moment du traitement des données: aussi croyons-nous préférable de n'utiliser qu'une seule mesure de l'efficacité.

Une fois prise cette décision, il faut, conformément à la seconde interrogation, opter soit pour des indicateurs objectifs, soit pour des indicateurs subjectifs.

La plupart des auteurs optent pour l'emploi de données objectives relatives à l'issue des interventions³⁰. D'autres par contre s'en remettent plutôt à l'appréciation des

30. C'est le cas notamment de Philipps, 1956; Cunningham, 1958; Dufty, 1972; Bartunek, Benton et Keys, 1975; Howells, 1979; Whitman, 1983; Karim et Pegnetter, 1983; Hiltrop, 1985.

parties comme seul critère de mesure (Sexton, 1985) ou combinent cette appréciation à des critères de nature objective (Kochan et Jick, 1978)³¹.

Si l'on considère comme nous le faisons que l'efficacité de la conciliation repose sur la capacité de ce processus d'apporter une aide aux parties dans la recherche d'une entente (une notion essentiellement subjective), l'outil idéal de mesure semblerait plutôt reposer sur des indicateurs de même nature.

Cependant, on n'évite pas alors l'écueil signalé par McGrath (1966) sur le caractère nécessairement partisan d'une telle mesure, les parties pouvant avoir des objectifs de départ très différents de ceux du régime de conciliation (Luban, 1988).

Même dans le cas où serait introduite une évaluation extérieure aux parties, celle du conciliateur par exemple, comment pondérer les perceptions potentiellement divergentes des acteurs? Et surtout comment neutraliser les distorsions de la réalité que peuvent opérer, volontairement ou non, les divers acteurs (Tyler, 1988), pour qui il est traditionnellement si important de «sauver la face»³².

31. Nous distinguons ces études sur l'efficacité de la conciliation des études visant à mesurer la perception qu'ont les parties de ce mécanisme.

Ainsi, dans une étude américaine, celle de Krislow (1972), les parties devaient entre autres se prononcer pour ou contre le caractère obligatoire de la médiation.

Quant à l'étude de Mallette (1982), elle contient des données sur la satisfaction des répondants patronaux par rapport au nouveau régime de conciliation au Québec.

32. La première phase de notre étude empirique nous a d'ailleurs permis de vérifier les différences importantes existant entre les mesures objective et subjective de la conciliation et de constater dans la pratique les écueils importants reliés à ce dernier type de mesure (à ce sujet, voir l'Annexe VIII).

Au-delà de ces difficultés, l'emploi de ce type d'indicateur s'avère peu réaliste si l'on veut bâtir une mesure de l'efficacité qui permette de procéder à une évaluation périodique des résultats obtenus en conciliation, comme le recommandait le rapport Beaudry (1986). Une telle mesure suppose en effet le traitement d'un nombre élevé de cas.

On doit donc tenter de contourner ces difficultés en recourant plutôt à des données objectives et accessibles sur l'issue des interventions, même si ce type de mesure présente également des limites³³, comme de supposer dans tous les cas d'entente une aide effective de la conciliation dans la réalisation de cette entente (ce qui n'est pas forcément le cas).

Enfin, sur le dernier aspect, contrairement à l'approche dominante en la matière³⁴, nous avons préféré à l'emploi d'une mesure dichotomique de l'efficacité une opérationnalisation un peu plus nuancée de cette variable.

Selon notre définition conceptuelle, la conciliation n'est pas soit efficace, soit inefficace, mais peut être classée en trois catégories distinctes d'efficacité.

33. Après mûre considération, il nous apparaît presque impossible d'arriver à une définition de l'efficacité de la conciliation qui ne prête pas flanc à la critique sous un angle ou un autre. Il s'agit alors d'utiliser une mesure de l'efficacité qui soit **la moins imparfaite possible**.

34. Voir notamment Philipps, 1956; Cunningham, 1958; Dufty, 1972; Kochan et Jick, 1978; Karim et Pegnetter, 1983; Hiltrop, 1985.

Cette approche est aussi adoptée par Howells (1979), qui distingue trois types d'interventions: les réussites, les réussites partielles et les échecs.

Howells tient compte pour ce faire de deux critères: le règlement de tous les sujets soumis à la conciliation ou le fait pour les parties d'accepter de poursuivre les négociations en s'engageant à accepter une solution définitive du différend.

Nous inspirant de cette approche, mais en retenant plutôt le conflit³⁵ comme critère subsidiaire, nous avons posé un jugement de valeur à partir de notre expérience de la conciliation et avons classé les issues possibles de la conciliation dans les trois grandes catégories suivantes (Ross et Brossard, 1990):

1. «les plus efficaces»;
2. «les plus ou moins efficaces»;
3. «les moins efficaces».

Les interventions «**les plus efficaces**» sont celles 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, sont inclus 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.

35. On notera que dans le cas de deux des études utilisant une mesure dichotomique de l'efficacité, celles de Kochan et Jick (1978) et celle de Karim et Pegnetter (1983), le critère subsidiaire n'aurait pu être utilisé, puisque la grève était interdite dans le secteur étudié (le secteur public).

La catégorie «**les plus ou moins efficaces**» 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 «**les moins efficaces**», c'est-à-dire où une entente n'est pas intervenue en conciliation entre les parties, qu'il y ait eu conflit ou non. Ces cas sont répertoriés dans les rapports des conciliateurs comme «intervention infructueuse». Tous les cas où le règlement est confié éventuellement à un tiers font aussi partie de cette catégorie puisque les parties n'ont pu parvenir elles-mêmes à une entente, même avec l'aide du conciliateur³⁶. Entrent donc également dans cette catégorie tous les cas de règlement d'un litige par arbitrage de différends (arbitrage volontaire, de policiers ou pompiers, de première convention collective).

Le lecteur aura sans doute remarqué que notre mesure est de type nominal plutôt qu'ordinal.

Le graphique 4 présente tous les cas de conciliation faisant partie de chacune des trois catégories d'efficacité.

36. Nous avons exclu 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.

CHAPITRE 6

LE RÉGIME LÉGAL DE CONCILIATION COMME FACTEUR EXPLICATIF DE L'EFFICACITÉ

Nous avons au chapitre précédent situé la problématique de l'efficacité parmi les grands thèmes abordés dans la littérature sur la question.

Nous avons également présenté les diverses écoles de pensée existant sur la notion d'efficacité et montré comment notre propre conception de l'efficacité se compare à celle-ci.

Le second volet de la problématique de l'efficacité de la conciliation a trait aux divers facteurs permettant d'expliquer celle-ci. Notre étude sur l'efficacité comparée des régimes légaux de conciliation (Ross et Brossard, 1990) s'inscrit dans ce volet.

Mais le régime légal n'est qu'un des facteurs pouvant influencer l'efficacité. Nous verrons d'abord l'importance accordée à ce facteur dans la littérature.

Nous préciserons ensuite les concepts de conciliation obligatoire et de conciliation volontaire, puis nous résumerons les grandes lignes du débat sur les mérites respectifs de ces deux régimes.

6.1 Importance accordée à ce facteur explicatif dans la littérature

Le graphique 5 présente le modèle explicatif de l'efficacité de la conciliation qu'il est possible de dégager en rassemblant tous les facteurs mentionnés dans la littérature. Pour effectuer cette synthèse, nous nous inspirons de l'approche intégrée de Mc Grath (1966), qui distingue trois grandes catégories de facteurs:

1. les facteurs reliés aux négociateurs en présence;
2. les facteurs dus à la présence du conciliateur et à son comportement;
3. les facteurs liés à la tâche et à la situation.

En raison du nombre élevé de facteurs explicatifs abordés dans la littérature, nous avons subdivisé à nouveau chacune de ces trois grandes catégories.

On trouvera à l'Annexe II une liste des principales études traitant des facteurs explicatifs de l'efficacité¹, regroupées en fonction des mêmes paramètres.

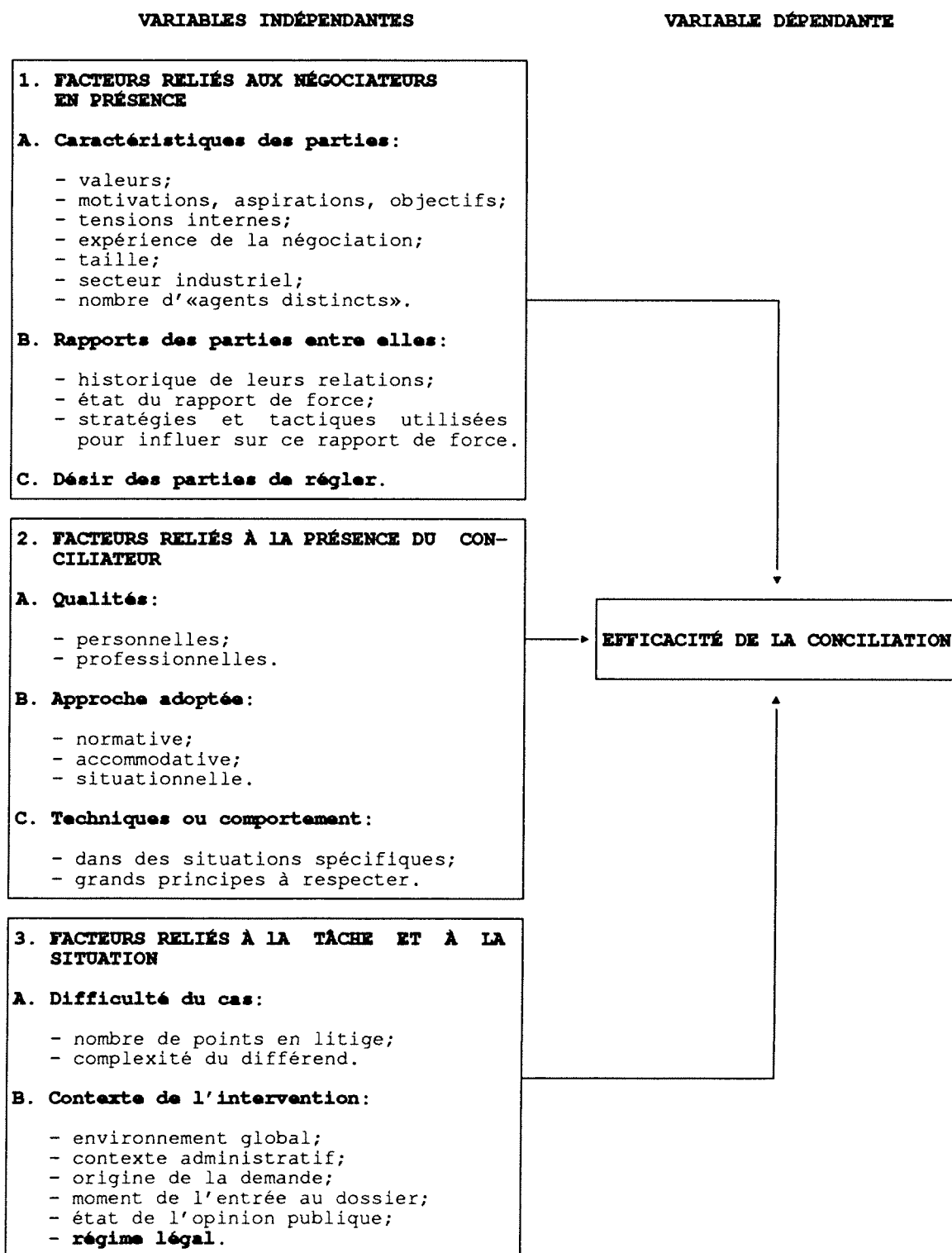
Quatre conclusions principales peuvent être dégagées du graphique 4:

1. La littérature néglige totalement certains facteurs, comme les objectifs et les stratégies des parties reliés spécifiquement à la conciliation².

1. À l'exclusion des études relatives au régime légal, qui feront l'objet de la section qui suit.
2. Seul Touzard (1977) a abordé les stratégies et les tactiques utilisées par les parties dans l'ensemble de la négociation.

Graphique 5

**Les facteurs explicatifs de l'efficacité de la conciliation
selon la littérature**



2. Le facteur temps en est également presque complètement absent: par exemple la durée de la conciliation, le nombre de séances de conciliation et la durée totale de la négociation.
3. L'accent est principalement placé sur les facteurs reliés à la présence du conciliateur et à son comportement, et ce, tant sur le plan quantitatif³ que sur le plan qualitatif⁴.
4. Paradoxalement, la grande majorité des auteurs font peu de cas d'un facteur à notre avis déterminant, soit le désir réel des parties de régler leur différend.

Ce facteur et son importance primordiale ont d'abord été mis en lumière par d'anciens médiateurs (Bennett, 1959; Maggiolo, 1971) ou usagers de la médiation et de la conciliation (Northrup, 1962).

Comme l'écrit Maggiolo: «*Absent such a desire, no mediator on earth can assist them.*»
(Maggiolo, 1971: 11)

Les résultats de certaines études empiriques plus récentes ont amené progressivement leurs auteurs à conclure à l'importance déterminante de ce facteur: «*For any intervention to be effective the negotiators must be motivated to reach agreement*» (Bartunek,

3. La lecture de l'Annexe II permet de le constater.

4. Nous avons déjà fait état au chapitre 5.2 des commentaires de Stevens à ce sujet. Voir également Carrier, 1967.

Benton et Keys, 1975: 554), ainsi qu'à la nécessité de placer désormais l'accent sur les facteurs reliés aux parties plutôt qu'au conciliateur: «*The parties, rather than the mediators play the dominant role in shaping the mediation process.*» (Kochan et Jick, 1978: 236)⁵

Nous reviendrons plus loin sur ce dernier aspect⁶. Nous examinerons pour l'instant la question du régime légal, qui se rattache à la troisième grande catégorie de facteurs, reliés à la tâche et à la situation.

6.2 Distinction entre la conciliation obligatoire et la conciliation volontaire et débat sur les mérites respectifs des deux régimes

Le régime légal n'est qu'un des nombreux facteurs répertoriés dans la littérature comme ayant une influence sur l'efficacité de la conciliation. Il n'en demeure pas moins qu'il a suscité au Canada et ce, depuis plus de trente ans, un débat important entre les partisans des deux grands types de régimes légaux de conciliation, soit les régimes obligatoire et volontaire.

Le poids accordé à ce facteur dans cette littérature s'explique sans nul doute par le fait que la législation canadienne du travail s'est longtemps distinguée par le caractère obligatoire de la conciliation, contrairement aux États-Unis, où la conciliation est volontaire, sauf dans certaines industries revêtant une importance nationale (Sansoucy

5. Au même effet, voir Haynes, 1985; Hiltrop, 1985; Dilts et Karim, 1990.

6. Voir le chapitre 8.

1961; Lorentsen, 1962; Carrothers, 1965; *Rapport Woods*, 1968; Woods et Ostry, 1973, Haiven, 1988).

On ne s'est donc pas inspiré sur ce point de la législation américaine, mais plutôt de celle de la Nouvelle-Zélande, où la conciliation et l'arbitrage furent obligatoires dès 1894 (Dufty, 1972).

Cette caractéristique de la législation canadienne (des législations canadiennes, devrait-on dire) a longtemps subsisté, malgré l'adoption en 1951 par l'Organisation internationale du travail, dont le Canada est membre, d'un instrument international préconisant l'adoption de la conciliation volontaire. La *Recommandation sur la conciliation et l'arbitrage volontaires*, n° 92, 1951, prévoit en effet que soient établis des organismes de conciliation volontaire et que la procédure soit «engagée, soit sur l'initiative de l'une des parties au conflit, soit d'office par l'organisme de conciliation volontaire» (art. 1 et 3(2))⁷.

À l'heure actuelle cependant, plusieurs législatures ont rompu avec la tradition canadienne de conciliation obligatoire de telle sorte qu'il n'existe aucune uniformité en la matière dans les diverses législations canadiennes du travail⁸.

Sur le plan de la législation comparée, le Bureau international du travail précise dans l'ouvrage *Conciliation and arbitration procedures in labour disputes, a comparative study*

-
7. Il faut noter qu'une telle recommandation n'a toutefois sur le plan juridique aucune force obligatoire.
 8. Pour une étude détaillée du régime adopté dans chaque juridiction canadienne voir Barnacle, 1989: p. 95-97 et *La législation en matière de relations industrielles au Canada*, 1990.

(1980) que deux critères peuvent servir de pivot à la définition du caractère obligatoire de la conciliation: en premier lieu, l'assistance obligatoire aux séances de conciliation; en deuxième lieu, l'interdiction légale de déclencher un arrêt de travail avant d'avoir recours à la conciliation. De ces deux critères, les auteurs nord-américains ne retiennent que le dernier⁹.

Pour ceux-ci, le caractère obligatoire ou volontaire de la conciliation s'apprécie au moment où débute la procédure (Durand, 1958).

La conciliation est dite obligatoire lorsqu'elle constitue un préalable à l'obtention du droit de grève ou de lock-out (Beausoleil, 1958; Cunningham, 1958; Sansoucy, 1961; Anton, 1962; Williams, 1964). Précisons que le recours à la conciliation n'est pas alors obligatoire en soi dans tous les cas de négociation d'une convention collective, ni même dans tous les cas où les parties ne parviennent pas à un accord.

À l'inverse, la conciliation est volontaire si l'obtention du droit de grève ou de lock-out n'y est pas reliée; en régime volontaire, il est donc possible de ne recourir à la conciliation qu'après le déclenchement d'un conflit ou de ne pas y recourir, et ce, même en cas de conflit.

De façon générale et dans tout le débat opposant les tenants de chaque régime de conciliation, peu d'auteurs ont tenté d'aller au-delà de ces concepts très larges de

9. Assez curieusement, les expressions «conciliation obligatoire» et «conciliation volontaire» ne sont pas définies au *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 1986.

«conciliation obligatoire» et de «conciliation volontaire» et de nuancer leurs propos selon la portée universelle ou spécifique du régime, ses modalités d'application et le degré du caractère obligatoire ou volontaire. Il s'agit pourtant là de nuances qui dépassent le niveau des considérations académiques et qui peuvent à notre avis avoir des répercussions importantes sur les effets de chaque régime et particulièrement sur leur efficacité.

Ainsi, il n'est pas indifférent que le champ d'application d'un régime soit universel ou limité à certaines industries (Peters, 1952; Jamieson, 1974). Il n'est pas non plus indifférent que le système de conciliation obligatoire auquel on réfère comprenne une seule étape (conciliateur) ou deux étapes (conciliateur et commission de conciliation) (Cunningham, 1958; Williams, 1964).

Enfin, il peut exister différents degrés dans le caractère obligatoire ou volontaire de la conciliation. À notre connaissance, seul un ancien médiateur américain, Kurt Braun (1955), a abordé ce dernier aspect. Selon cet auteur, la conciliation est purement volontaire lorsque les deux parties y consentent et en font conjointement la demande; lorsque la conciliation débute à la demande d'une seule partie ou sur décision d'une autorité gouvernementale, Braun la qualifie de «quasi-obligatoire» (*quasi-compulsory*).

Une fois établie la distinction entre les régimes obligatoire et volontaire, on peut se demander quels sont les arguments en faveur de l'un ou l'autre régime. Ces arguments gravitent autour de trois grands axes, qui sont la philosophie de l'intervention étatique, l'efficacité du processus et une troisième catégorie résiduaire. Nous avons déjà

résumé ces arguments théoriques sous forme de tableau (Ross, 1989) que nous reproduisons aux pages suivantes (tableau I).

Nous nous intéressons d'abord ici à la question de l'efficacité du processus.

Il faut noter que la plupart des auteurs qui se sont prononcé en faveur de l'un ou l'autre régime à partir de leur expérience personnelle ou de leur réflexion sur le fonctionnement des régimes ont opté pour la plus grande efficacité du régime volontaire.

Dans l'étude qui a servi de point de départ principal à la présente recherche, nous avons non seulement comparé l'efficacité de la conciliation au Québec en régime obligatoire et en régime volontaire (Ross et Brossard, 1990), mais aussi souligné l'existence d'une seconde approche dans le débat sur l'efficacité des régimes légaux de conciliation.

Cette seconde approche est caractérisée par le fait qu'on tente d'évaluer l'efficacité à partir de données empiriques. Cette approche regroupe elle-même deux tendances. La première tendance tente de comparer l'efficacité des deux régimes à l'aide de statistiques nationales. La plupart des auteurs rattachés à cette approche ne parviennent généralement pas à trancher clairement en faveur de l'un ou l'autre régime.

Tableau I	
Le débat conciliation obligatoire-conciliation volontaire: principaux arguments théoriques	
1.	Arguments relatifs à la philosophie de l'intervention étatique
	Avantages de la conciliation obligatoire
—	L'État doit intervenir pour prévenir les conflits de travail (Gregg, 1955; Stenger, 1956; Cunningham, 1958).
—	Contribue à protéger les plus faibles contre les membres plus forts de la société (les groupements poursuivant une action collective) (Stenger, 1956).
—	Peut faciliter, dans certains cas, la reconnaissance syndicale par l'employeur et l'amener à accepter le principe de la négociation (Cunningham, 1958).
	Inconvénients de la conciliation obligatoire
—	Constitue une inconsistance dans la politique de non-intervention dans le domaine économique (Jamieson, 1974).
—	Est contraire à notre philosophie générale des relations du travail, qui met l'accent sur la volonté des parties (Braun, 1955; Woods et Ostry, 1973).
—	Affaiblit le rôle positif que peut jouer la grève comme instrument social de règlement d'un conflit (Moore, 1955; Woods, 1955; Jamieson, 1974).
—	Le fait de restreindre le droit à la grève affecte plus directement les syndicats que les employeurs (Jamieson, 1951).
—	Donne un avantage stratégique aux syndicats en ajoutant une étape de plus (Adams, 1955).
—	Crée un état de dépendance envers l'intervention d'un tiers (Cunningham, 1958; Sturmthal, 1958; Woods, 1962; Northrup, 1966).
	Avantages de la conciliation volontaire
—	L'État doit intervenir au minimum dans le domaine des relations du travail; la conciliation doit étayer et non supplanter les pourparlers des parties (Chartier, 1958 a).
—	Respecte la philosophie générale de nos relations du travail, en mettant l'accent sur la libre volonté des parties (Cole, 1955; Chartier, 1958 b); Flanders, 1966; Ryan, 1976).
—	Reconnaît pleinement la responsabilité des parties dans l'atteinte d'un règlement (Cole, 1955; Northrup, 1966).
2.	Arguments relatifs à l'efficacité des deux régimes
	Avantages de la conciliation obligatoire
—	Permet de prévenir des conflits en introduisant un délai avant le déclenchement du conflit (<i>cooling off period</i>) (Cunningham, 1958; <i>Rapport Woods</i> , 1968; Commission McDonald, 1985).
—	Prévient la négociation de mauvaise foi, en introduisant un témoin dans le processus de négociation (Cunningham, 1958; <i>Rapport Woods</i> , 1968).

Tableau I Le débat conciliation obligatoire-conciliation volontaire: principaux arguments théoriques	
—	Permet de guider des négociateurs inexpérimentés (BIT, 1978).
Inconvénients de la conciliation obligatoire	
—	Est contraire au concept même de médiation et de conciliation (Braun, 1955; Cunningham, 1958; Meyers, 1960; Northrup, 1966).
—	Est souvent demandée dans le seul but d'acquiescer le droit à la grève ou au <i>lock-out</i> (Cole, 1955; Woods, 1958; Boily, 1968; Misick, 1978; BIT, 1978).
—	Affaiblit dès le départ la qualité du processus de négociation, retarde la négociation réelle (Cameron, 1955; Picard, 1955; Stenger, 1956; Anton, 1962; Carrier, 1967; Boily, 1968; Jamieson, 1974; Blain, 1976; Misick, 1978; Dion, 1980).
—	Le délai occasionné peut exacerber la frustration des parties (<i>warming up period</i>) et nuire au règlement des différends (Logan, 1956; Cunningham, 1958; Woods, 1958; Anton, 1962; Northrup, 1966; Jamieson, 1974; Philipps, 1976).
Avantages de la conciliation volontaire	
—	Est réellement désirée (Chartier, 1958 a); Cunningham, 1958; Blain, 1976; Johnson, 1978; BIT, 1978; Downie, 1981).
—	Favorise dès le début la bonne foi des parties (Dion, 1980).
—	Permet de ne pas surcharger les conciliateurs (Chartier, 1958 a)).
Inconvénients de la conciliation volontaire	
—	Peut faire perdre des occasions de conciliation, entraîner un plus haut taux de conflit (BIT, 1978).
—	La demande de la conciliation par une partie peut être interprétée comme un aveu de faiblesse (<i>Rapport Woods, 1968</i>).
3.	Divers
Inconvénients de la conciliation obligatoire	
—	Les coûts en sont élevés (Cunningham, 1958; Misick, 1978).
Avantages de la conciliation volontaire	
—	Moins onéreuse (Misick, 1978).
—	Facilite la mise sur pied d'unités de négociation débordant le cadre d'une seule province (Northrup, 1966).

Les auteurs, peu nombreux, appartenant à la seconde tendance, tentent d'évaluer l'efficacité de la conciliation en réalisant des recherches empiriques, soit sur un seul régime, soit en comparant directement les deux régimes.

La majorité de ces recherches semblent confirmer la thèse de la supériorité de la conciliation obligatoire.

L'étude que nous avons réalisée n'est pas la première à comparer l'efficacité des deux régimes **dans une même juridiction**: une telle étude avait déjà été réalisée par Whitman en 1983, sur les effets du changement de régime de conciliation dans le **secteur de l'enseignement public** de l'État de l'Indiana. Notre recherche est toutefois la première, à notre connaissance, à comparer l'efficacité des deux régimes non pas dans un seul secteur mais **dans l'ensemble de la même juridiction**.

L'étude de l'issue de la conciliation dans plus de 3 500 dossiers, répartis sur quatre années financières complètes, ne nous a pas permis de conclure, comme nous l'avons déjà souligné dans l'introduction de la présente recherche, à l'existence de différences importantes entre les deux régimes sur le plan de l'efficacité et a infirmé l'hypothèse d'une influence de la nature du régime légal sur l'efficacité. Cela nous a permis de situer dans une plus juste perspective tout le débat résumé précédemment qui accorde une très large part au régime légal dans l'explication de l'efficacité de la conciliation.

Avant de tenter d'expliquer ces résultats par une application empirique de la vision stratégique exposée dans la première partie, nous consacrons le chapitre suivant à un bref examen de ce qu'a été et de ce qu'est le régime légal de conciliation au Québec.

CHAPITRE 7

LE RÉGIME LÉGAL DE CONCILIATION AU QUÉBEC

La conciliation est le plus ancien des mécanismes de règlement des différends dans notre système de relations industrielles.

Au Québec, quel a donc été le cheminement en matière de régime légal de conciliation et quelles sont les principales caractéristiques du système actuel sur le plan légal¹? Comment peut-on analyser en termes stratégiques le passage de la conciliation obligatoire à la conciliation volontaire?

7.1 Historique

Notre propos n'est pas ici de faire un exposé détaillé des diverses législations axées sur la conciliation au Québec², mais plutôt de dégager les grandes lignes de l'évolution de cette législation en regard du type de régime légal adopté (obligatoire ou volontaire).

-
1. Nous avons déjà tracé l'évolution de la conciliation sur le plan institutionnel dans Ross, 1990: 406-417.
 2. Sur le sujet, on peut notamment consulter: Guilbault, 1951; Beaulieu, 1955; Logan, 1956; Kovacs, 1959; Sansoucy, 1961; Boily, 1968; Woods et Ostry, 1972; Gagnon, Le Bel et Verge, 1987; Ross, 1990.

Il est possible de distinguer sur ce plan cinq grandes périodes, qui décrivent curieusement une trajectoire en quelque sorte circulaire, une sorte d'orbite, dont on trouvera une représentation graphique à la page suivante (graphique 6): entièrement volontaire au départ (1^{ère} période: 1900-1907), la conciliation est devenue obligatoire dans certains secteurs (2^e période: 1907-1944), puis dans tous les secteurs (3^e période: 1944-1978), pour redevenir entièrement volontaire (4^e période: 1978-1985); depuis 1985, la conciliation est volontaire, mais dans les secteurs public et parapublic, la «médiation» est obligatoire pour certaines matières négociées à l'échelle nationale (5^e période).

Revenons rapidement sur ces cinq grandes périodes.

Le lecteur familier avec le droit constitutionnel canadien ne s'étonnera pas que l'historique de la législation applicable au Québec comprenne des législations adoptées par le Parlement fédéral jusqu'en 1925, date de la célèbre affaire *Toronto Electric Commissionners c. Snider*³, dans laquelle le Conseil privé a établi la compétence de principe des provinces en matière de rapports collectifs du travail.

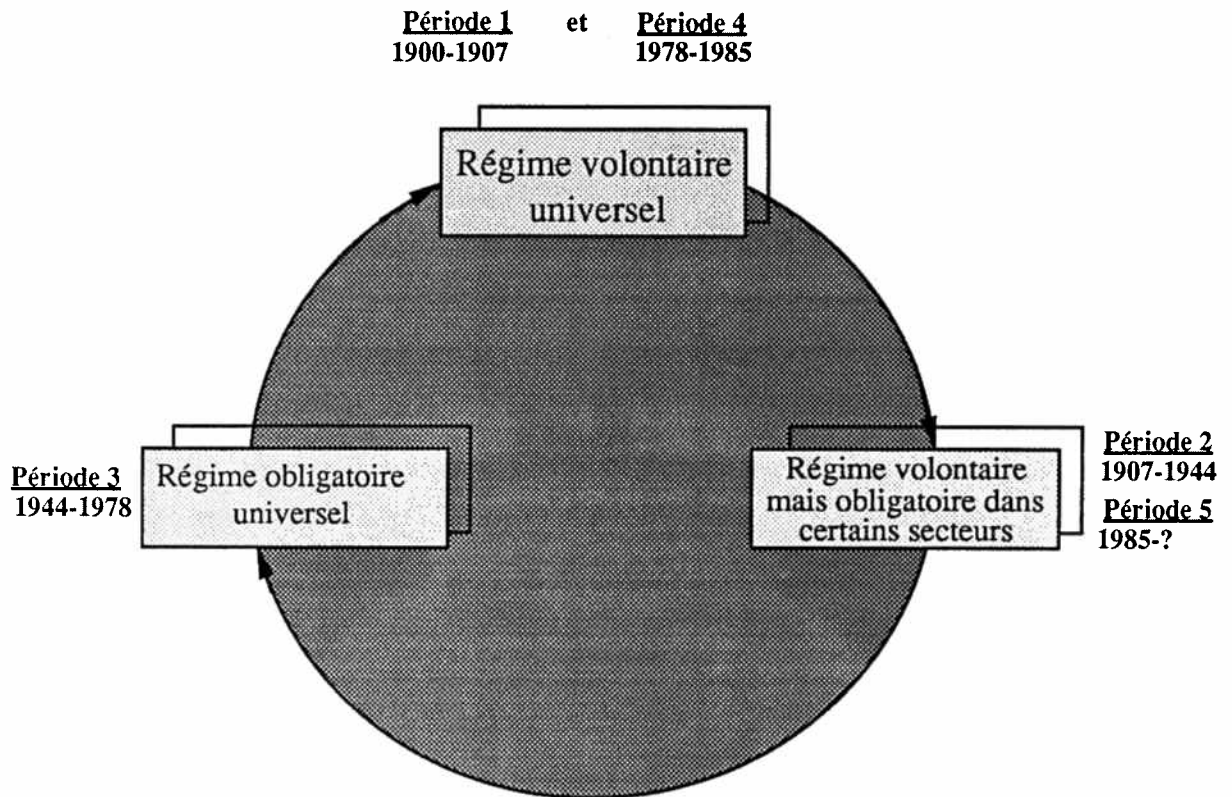
- **1^{ère} période: régime volontaire universel**

La première loi canadienne instituant un mécanisme permanent de conciliation fut l'*Acte de conciliation*, adopté en 1900 au niveau fédéral; cette loi ne contenait aucune disposition coercitive⁴.

3. (1925) A.C. 396.

4. S.C. 1900, c. 24, art. 4 et 5.

Historique de la conciliation au Québec



Le Québec pour sa part adopta en 1901 la *Loi des différends ouvriers*⁵, qui prévoyait pour les litiges intéressant plus de dix employés le recours volontaire à un mécanisme en deux étapes: un conseil de conciliation de quatre membres (chaque partie en nommant deux) et un conseil d'arbitrage de trois membres, dont la sentence n'était pas exécutoire, sauf pour les parties qui s'étaient engagées d'avance à l'accepter.

On le voit, au départ, la conciliation est donc purement volontaire.

— **2^e période: régime volontaire non universel**

En 1907, le gouvernement fédéral adopta la *Loi des enquêtes en matière de différends industriels*⁶, mieux connue sous le nom de *Loi Lemieux*, du nom de son parrain. Cette loi constitue, selon les auteurs, le premier jalon du système de conciliation obligatoire au Canada. Elle prévoyait en effet ce type de conciliation dans le cas des entreprises employant dix personnes ou plus et oeuvrant dans les secteurs des mines, des services publics, du transport et des communications.

Peu à peu, la conciliation obligatoire fut étendue à d'autres secteurs. Ainsi, en 1916, un arrêté-en-conseil⁷ adopté en vertu de la *Loi des mesures de guerre* étendit aux industries engagées dans l'effort de guerre les mécanismes des conseils de conciliation établis par la *Loi Lemieux*. À partir d'octobre 1918, les arrêts de travail furent interdits

5. S.Q. 1901, c. 31, art. 3, 7, 14, 15 et 18.

6. S.C. 1907, c. 20, art. 2 c) et 56.

7. P.C. 3419 du 23 mars 1916, *Gazette du Canada, partie I*, vol. 50, n° 44, 29 avril 1916, p. 3646.

dans ces industries et le rapport du conseil de conciliation ou du conseil d'arbitres devint exécutoire⁸. Ces arrêtés-en-conseil, comme tous ceux adoptés pendant la dernière guerre en vertu de la *Loi des mesures de guerre*, cessèrent de s'appliquer à partir du 1^{er} janvier 1920⁹.

En 1921, le Québec adopta pour sa part la *Loi des grèves et contre-grèves municipales*¹⁰, en vertu de laquelle la grève ou le lock-out devenait illégal si le différend n'avait pas été soumis auparavant à un tribunal d'arbitrage, dont la sentence n'était pas exécutoire. Cette loi s'appliquait à toutes les corporations municipales ayant un service d'incendie, de sûreté publique, d'aqueduc ou d'incinération sanitaire employant au moins dix personnes.

Enfin, en 1925, après la décision du Conseil privé dans l'affaire *Snider*, la *Loi Lemieux* fut amendée¹¹ pour en limiter la portée aux entreprises de compétence fédérale. La loi prévoyait toutefois la possibilité expresse d'une délégation d'autorité par les provinces; le Québec adopta une législation en ce sens en 1932¹².

-
8. P.C. 2525 du 11 octobre 1918, *Gazette du Canada, partie I*, vol. 52, n° 16, 19 octobre 1918, p. 1483-1484.
 9. P.C. 2465, *Gazette du Canada, partie I*, vol. 53, n° 53, n° 26-27, décembre 1919, p. 1980-1981.
 10. S.Q. 1921, c. 46, art. 2520.
 11. S.C. 1925, c. 14, art. 2A et 2Aiv.
 12. *Loi des enquêtes en matière de différends industriels*, 1932, S.Q. 1931-32, c. 46, art. 1.

Les 3^e, 4^e et 5^e périodes ont déjà fait l'objet d'un examen détaillé dans l'étude que nous avons consacrée à l'évolution de la conciliation au Québec pendant les vingt-cinq dernières années (Ross, 1990). Nous n'en rappelons ici que les faits marquants.

— **3^e période: régime obligatoire universel**

C'est à la fin de la Seconde Guerre mondiale que le Québec institue un régime de conciliation obligatoire à portée universelle. Le 3 février 1944¹³, le Québec adopta la *Loi des relations ouvrières*¹⁴, prévoyant un mécanisme de conciliation obligatoire en deux étapes: un conciliateur, puis à défaut d'entente à ce niveau, un conseil d'arbitrage formé en vertu de la *Loi des différends ouvriers*. La sentence de ce dernier n'étant pas exécutoire, un observateur a noté qu'il ne s'agissait pas à proprement parler d'arbitrage, mais plutôt de conciliation continuée à trois (Sansoucy, 1961). Ces mécanismes s'appliquaient à tous les secteurs, à l'exception des services publics, où le droit de grève fut aboli de 1944 à 1964¹⁵. Le système fut modifié en 1961¹⁶ en ce qui a trait au règlement des griefs relatifs à l'interprétation et à l'application des conventions collectives.

13. Au niveau fédéral, le principe de la conciliation obligatoire à portée universelle fut introduit quelques jours plus tard par l'arrêté-en-conseil 1003 du 17 février 1944, adopté sous l'empire de la *Loi des mesures de guerre*. Voir *Règlements des relations ouvrières en temps de guerre, Décrets, ordonnances et règlements canadiens de guerre, 1944*, vol. 1, n° 8, 28 février 1944, p. 465, art. 21.

14. S.Q. 1944, c. 30, art. 13, 14 et 24.

15. *Loi concernant l'arbitrage des différends entre les services publics et les salariés à leur emploi*, S.Q. 1944, c. 31, art. 2, 4 et 5.

16. *Loi modifiant la Loi des relations ouvrières*, S.Q. 1961, c. 73, art. 3 et 5.

Première des législatures canadiennes à agir en ce sens, en 1964, avec l'adoption du *Code du travail*¹⁷, le Québec limita le processus de conciliation à une seule étape, celle du conciliateur.

Comme par le passé, le processus de la conciliation était alors enclenché par la transmission au ministre du Travail d'un avis de désaccord par l'une des parties au différend. Si l'intervention du conciliateur était infructueuse, le droit à la grève ou au lock-out était acquis soixante jours après la réception par le ministre de cet avis (quatre-vingt-dix jours dans le cas d'une première convention collective) à moins que les parties ne soumettent leur différend à un conseil d'arbitrage.

— **4^e période: 1978-1985: régime volontaire universel**

La 4^e période est marquée par un changement législatif majeur: rompant avec plus de trente ans de régime universel de conciliation obligatoire, le Québec institue un régime universel de conciliation volontaire.

Avec l'adoption, en décembre 1977, de la *Loi modifiant le Code du travail et la Loi du ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre* (projet de loi 45)¹⁸, le législateur québécois a en effet dissocié la conciliation de l'acquisition du droit à la grève ou au lock-out.

17. S.Q. 1964, c. 45, art. 42-46.

18. L.Q. 1977, c. 41, art 36 et 68.

Pour toutes les négociations commencées après le 1^{er} juin 1978, les délais (quatre-vingt-dix jours) pour obtenir ce droit courent à partir de la réception par le ministre de l'avis de négociation et cela, indépendamment du fait qu'un conciliateur soit ou non intervenu auprès des parties à ce différend.

Il faut toutefois noter que du même souffle, le législateur a fait de la conciliation un prérequis pour enclencher le nouveau mécanisme d'arbitrage obligatoire de la première convention collective.

— 5^e période: 1985-?: régime volontaire non universel

Sur le strict plan légal du moins¹⁹ depuis l'adoption en 1985 de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* (projet de loi 37)²⁰ le régime volontaire de conciliation n'a plus une portée universelle, puisque pour certaines matières négociées à l'échelle nationale, le législateur est revenu au principe d'une «médiation» obligatoire avant l'acquisition du droit de grève²¹.

19. Nous avons déjà souligné (Ross, 1990: 406) qu'il ne s'agissait pas d'une modification majeure à la pratique de la conciliation.

20. L.Q. 1985, c. 12.

21. En vertu de cette loi, les salaires et échelles de salaire ne sont pas négociables, sauf pour la première année des conventions; quant aux matières négociées et agréées au niveau local, il est possible de recourir à des médiateurs-arbitres en cas de désaccords.

7.2 Principales caractéristiques du régime actuel

Dans l'une de nos études (Ross, 1990), nous avons examiné en détail les dispositions du *Code du travail* s'appliquant actuellement au mécanisme de la conciliation au Québec. Pour la compréhension de la suite de cette étude, nous en résumons ici les grandes lignes. En plus de son caractère volontaire depuis 1978, et l'exclusion du secteur public et parapublic de son application depuis 1985, ses principales caractéristiques sont les suivantes:

1. La conciliation peut être demandée «à toute phase des négociations», c'est-à-dire dès qu'une des parties a fait parvenir l'avis de négociation à l'autre partie (art. 54).
2. La conciliation est amorcée à la demande d'une des parties (art. 54) (dans un tel cas, le ministre du Travail doit désigner un conciliateur) soit d'office par le ministre (art. 55)²².
3. Il s'agit d'un processus peu réglementé: le conciliateur fait rapport au ministre à la demande de ce dernier (art. 57). Le conciliateur ne possède pas de pouvoir coercitif sur le contenu de la négociation, mais les parties ont l'obligation d'assister à toute réunion convoquée par celui-ci (art. 56).

22. Paradoxalement, depuis l'adoption du régime volontaire, le ministre a donc le pouvoir d'imposer la conciliation aux deux parties. Comme on l'a déjà dit, Braun (1955) qualifie ce type de régime de «quasi-obligatoire».

4. Tous les propos tenus devant un conciliateur et tous les faits portés à sa connaissance pendant la conciliation sont considérés comme confidentiels. L'article 57.1 du *Code du travail* garantit en effet la non-contrainabilité du conciliateur à témoigner devant une instance judiciaire ou quasi-judiciaire, pour tout ce qui a trait à l'exercice de ses fonctions ainsi que la confidentialité des documents faits ou obtenus dans l'exercice de ses fonctions²³.

7.3 Vision stratégique du changement de régime légal

La négociation collective est un lieu privilégié d'exercice et d'observation des relations de pouvoir. Nous avons vu²⁴ que les règles procédurales qui régissent ce processus peuvent faire l'objet des **stratégies** des parties. Elles peuvent tout à la fois constituer aussi pour les parties un **enjeu**, une **contrainte** ou une **ressource**. Enfin, elles peuvent également créer de nouvelles **opportunités**, dont les parties pourront ou non tirer profit, selon leurs **capacités**.

Il en va de même pour les règles qui encadrent le mécanisme de la conciliation et c'est à partir de ces principes que nous proposons d'analyser le passage de la conciliation obligatoire à la conciliation volontaire au Québec.

23. La constitutionnalité de l'article 57.1 a été affirmée par le juge Ginette Piché, dans un jugement en date du 28 janvier 1991: *Société de transport de la Rive-Sud de Montréal c. Harvey Frumkin et al.*, Cour supérieure, district de Montréal, n° 500-05-011056-908.

Pour un commentaire de ce jugement, voir Rainville (1991).

24. Voir le chapitre 4.

Mais ouvrons d'abord une parenthèse, relative aux différents acteurs de la conciliation²⁵.

Au Québec, sous l'un ou l'autre régime, le processus même de conciliation a toujours été peu réglementé. Ce n'est donc pas des règles de droit que le conciliateur peut tirer son influence éventuelle²⁶. Outre son expertise personnelle, nous croyons que celle-ci lui vient principalement du rôle qu'il est appelé à jouer au niveau des communications entre les parties²⁷. Comme l'ont écrit Adam et Reynaud:

«Le monopole de la parole donne [...] à un tiers, un pouvoir pratiquement égal à un pouvoir de décision dans la marge ouverte. On voit donc quel est le privilège du médiateur. Même en le supposant dénué de qualités personnelles [...] sa position centrale dans le conflit n'en fait pas un initiateur de communication parmi d'autres. Lorsque les rapports sont difficiles (très tendus, chargés de beaucoup de passion), il est très près de ce monopole de la parole dont nous faisons l'hypothèse. En outre, que ce soit en droit ou en fait, il a souvent accès de part et d'autre à des informations que chaque partie ne communiquerait pas à l'adversaire [...] Ne communiquant qu'une partie de l'information qu'il détient, il peut permettre des comparaisons impossibles à faire autrement.» (Adam et Reynaud, 1978: 154-155)

D'autre part, comme, au Québec, la conciliation est toujours intervenue dans les faits dans le secteur privé principalement²⁸, l'opinion publique y joue sans doute un rôle

25. Voir chapitre 5.

26. Voir au chapitre 3 les quatre sources principales du pouvoir dans le modèle d'analyse stratégique.

27. Nous avons déjà vu l'importance attachée à cet aspect dans la problématique «apport de la conciliation» (chapitre 5).

28. Voir les commentaires à ce sujet à la section 7.1.

moins significatif que lors d'une médiation dans le secteur public. Il arrive néanmoins que certains dossiers de conciliation soient largement publicisés²⁹.

Enfin, nous ne considérons ici que le mécanisme institutionnel de conciliation établi par l'État dans le *Code du travail*. Ce dernier acteur joue donc forcément un rôle prépondérant dans le «jeu structuré» qui nous intéresse.

Mais revenons à l'analyse du changement de régime légal de conciliation.

Dans ce cas précis, et contrairement à bien d'autres modifications apportées (ou souhaitées) au droit des rapports collectifs du travail, il semble bien que le changement de régime de conciliation n'ait pas constitué un enjeu entre les parties. Comme nous l'avons déjà souligné, il existait en effet entre elles un consensus sur la nécessité de rendre la conciliation volontaire³⁰.

Nous avons vu que la réglementation étatique du processus de négociation collective impose aux parties un certain nombre de **contraintes**: elle limite le choix des stratégies qui leur sont (légalement) accessibles, elle détermine le cadre où leurs relations

29. Principalement dans le cas de «services publics» ou d'entreprises ayant une grande importance pour une région donnée, en termes économiques ou en termes de création ou de maintien d'emplois.

30. Malgré ce consensus, le ministre Johnson fit état en commission parlementaire des «réticences» de la majorité des conciliateurs à ce changement: «*La conciliation volontaire, je dois le dire honnêtement, ne fait même pas l'unanimité chez nos conciliateurs.*» (*Journal des Débats*, 16 décembre 1977: B-9882)

de pouvoir pourront s'exercer et elle régit le lieu par excellence du rapport de force entre les parties, l'exercice de la grève ou du lock-out.

Dans le cas de la conciliation, comme l'a écrit Keller: «[...] a longterm framework for mediation can thus be seen as a major element in the extensive institutionalisation of industrial conflict and as a balancing of power through the institutionalisation of zones of conflict.» (Keller, 1988: 432-433)

La règle de droit vient donc déterminer le lieu où ces relations de pouvoir pourront s'exercer.

En régime obligatoire, la règle faisait en sorte qu'un troisième acteur intervenait activement dans la négociation entre les parties, avant que tout conflit puisse (légalement) éclater. La règle de droit venait donc imposer une contrainte à tout acteur qui voulait obtenir le droit de déclencher la grève ou le lock-out (ou du moins en laisser planer la menace), puisque le passage par la conciliation était obligatoire pour fixer la date légale de déclenchement d'un conflit.

Il y avait donc dans ce régime un lieu de pouvoir autre que celui des relations directes entre les deux parties, dès l'instant où l'une des parties désirait recourir à la menace d'un conflit.

Il va de soi qu'au niveau des **stratégies** accessibles aux parties, le régime volontaire impose des **contraintes** moins fortes aux parties, en leur permettant de recourir à la grève ou au lock-out sans recours préalable à la conciliation.

Pour ce qui est des autres **stratégies** légalement accessibles, nous ignorons pour l'instant si le régime légal a une quelconque influence sur le choix de celles-ci³¹.

Toujours au niveau des **contraintes**, en régime obligatoire, la partie qui n'avait pas demandé la conciliation se voyait obligée d'y assister. Cette contrainte est demeurée la même en régime volontaire. On se rappellera en effet que le seul pouvoir légal dont dispose le conciliateur est de convoquer les parties à des réunions auxquelles elles sont tenues d'assister.

Si le régime volontaire laisse plus de latitude aux parties en ce qui a trait aux prérequis pour le déclenchement d'un conflit, il peut néanmoins leur imposer des **contraintes** d'un autre ordre, ne serait-ce qu'en raison de l'éventualité d'une conciliation³².

De plus, dans ce régime, en de rares occasions, la conciliation peut être imposée aux deux parties, lorsque le ministre désigne d'office un conciliateur³³.

-
31. Nous renvoyons ici le lecteur aux commentaires émis au chapitre 4 sur les limites de l'influence de la règle de droit pour apporter un changement réel dans les attitudes.
 32. Et par l'influence de cette éventualité sur la stratégie globale de négociation adoptée par les parties.
 33. Dans pareil cas, la conciliation constitue au départ une contrainte pour les deux parties (à moins que la nomination par le ministre ne fasse suite à une demande déguisée par l'une des deux parties).

Mais de façon générale, en régime volontaire, l'une au moins des parties a choisi, et cela sans rapport avec l'exercice du conflit ouvert, d'occuper cet autre lieu de la négociation qu'est la conciliation.

Dans notre vision stratégique, les règles de droit relatives à la négociation peuvent également constituer une **ressource** pour les acteurs. Elles permettent en effet la coopération des parties dans la détermination des conditions de travail et constituent une source de pouvoir, en raison des nouvelles zones d'incertitude créées.

On conçoit aisément que le mécanisme de conciliation favorise la coopération entre les parties, puisque son objectif premier est d'aider celles-ci à parvenir à une entente. Cet objectif est encore plus accentué en conciliation volontaire, puisqu'on y dissocie la conciliation de l'acquisition du droit de grève.

Mais c'est surtout au niveau des nouvelles zones d'incertitude que le changement de régime légal nous intéresse.

Soulignons dès l'abord qu'en raison de l'absence de tout pouvoir coercitif du conciliateur sur le contenu et sur l'issue même de la négociation entre les parties, l'incertitude est en quelque sorte institutionnalisée en conciliation, et ce, indépendamment du régime légal adopté.

Notons à cet égard un paradoxe intéressant³⁴.

Le changement de régime légal de conciliation s'est fait en invoquant le principe fondamental de la responsabilité et de la liberté des parties et il semble avoir été souhaité par les parties pour cette raison.

Cependant, tout en augmentant d'une part la liberté des parties en ce qui a trait aux étapes préalables au déclenchement d'un conflit, l'État s'est trouvé en même temps à restreindre de façon importante cette liberté en limitant l'incertitude reliée à la date d'acquisition du droit de grève³⁵, qui se situe maintenant toujours dans les 90 jours qui suivent l'expiration de la convention collective³⁶.

Le passage à la conciliation volontaire qui semblait marquer aux yeux de tous un désengagement de l'État par rapport au processus de négociation n'est peut-être après tout qu'une forme d'intervention plus subtile...

34. Nous avons déjà souligné au chapitre 4 le paradoxe de la réglementation étatique du conflit, qui permet à l'État de ne pas intervenir directement dans des conflits difficiles.

35. Sur l'importance de la date du conflit, voir Adam et Reynaud, 1978: 152-153.

36. Dans les cas de première convention collective, le droit de grève est toujours acquis entre le 90^e et le 180^e jour suivant l'accréditation.

L'incertitude quant à cette date était plus grande en régime obligatoire, puisqu'elle se calculait, on l'a vu, à partir de la date de la demande de conciliation. En régime volontaire, l'incertitude est circonscrite dans des limites précises, puisque ce calcul est maintenant relié à la date de réception de l'avis de négociation par le ministre; pour diminuer l'incertitude à ce niveau, on prévoit à quel moment cet avis peut être envoyé et on établit par une fiction juridique que cet avis est réputé donné et reçu à la date d'expiration de la convention collective, en l'absence d'un avis réel donné par l'une des parties.

Mais revenons aux incertitudes créées par le changement de régime légal.

Mentionnons en premier lieu les incertitudes inévitables reliées à l'application de toute nouvelle législation du travail. Il est habituel que les parties cherchent à «tester» les nouvelles dispositions et la façon dont les administrateurs chargés d'appliquer ces dispositions verront à les mettre en oeuvre. Il est également normal de prévoir dans un nouveau régime une période de rodage où les acteurs sont susceptibles de développer de nouvelles capacités.

Outre ces zones d'incertitude communes à tous les changements apportés au droit des rapports collectifs du travail, le nouveau régime légal a créé de nouvelles incertitudes liées plus spécifiquement à la conciliation.

La première concerne évidemment la tenue même de la conciliation dans les différents dossiers de négociation. Un conflit peut maintenant être déclenché sans aucun recours préalable à la conciliation et dans certains cas ne jamais faire l'objet d'une intervention conciliatrice³⁷. D'autre part, une partie ne peut jamais savoir si l'autre ne demandera pas la conciliation ou si le ministre ne l'imposera pas, et cela, à toute phase des négociations.

D'autre part, le recours à la conciliation étant moins automatique en régime volontaire, une série de questions surgissent: le fait pour une partie de demander la

37. Pour l'expérience québécoise en la matière, voir Brossard et Ross, 1983 et 1989 et Ross, 1990.

conciliation peut-il être interprété comme un aveu de faiblesse? Le recours à la conciliation peut-il être perçu davantage comme une ingérence de l'État dans des rapports privés? Dans cette optique, est-il possible que l'on demande plus souvent la conciliation pour des fins qui n'ont rien à voir avec l'atteinte d'une entente (fins punitives à l'égard de l'autre partie, fins dilatoires, etc.)?

Ce ne sont là que quelques unes des nouvelles zones d'incertitude créées par le nouveau régime légal de conciliation adopté au Québec en 1978.

Or, toutes ces incertitudes fournissent aux parties des **opportunités** qu'elles voudront ou pourront exploiter à leur profit si leurs **capacités** le leur permettent.

Nous allons voir dans la troisième partie comment nous relierons cette vision stratégique du changement de régime légal de conciliation à l'explication de son absence d'effet sur l'efficacité de ce processus.

TROISIÈME PARTIE

APPLICATION EMPIRIQUE DE LA VISION STRATÉGIQUE

Il s'agit maintenant d'appliquer empiriquement à la conciliation la vision stratégique développée quant à l'influence de la règle de droit.

Un premier volet sera consacré à la méthodologie utilisée. Ce volet fera l'objet du chapitre 8.

Les résultats obtenus dans la première phase de notre démarche, puis dans la deuxième, seront ensuite présentés aux chapitres 9 et 10.

Enfin le chapitre 11 intégrera ces résultats pour permettre la vérification de nos hypothèses.

CHAPITRE 8

MÉTHODOLOGIE

8.1 Angle d'étude choisi et hypothèses

Dans les première et deuxième parties de cette thèse, nous nous sommes inspirée directement des principes du modèle d'analyse stratégique pour développer sur le plan théorique une vision de l'influence de la règle de droit sur les processus de négociation et de conciliation.

Comme nous l'avons déjà mentionné¹, nous préférons toutefois qualifier notre démarche de «vision stratégique» plutôt que d'«analyse stratégique» pour le motif suivant: pour expliquer le fait que le changement de régime légal de conciliation au Québec ne s'est pas soldé par les résultats escomptés, nous n'entendons pas appliquer intégralement le modèle d'analyse stratégique sur le plan empirique.

Tout en reconnaissant au départ que d'autres variables ont certainement pu jouer aussi un rôle important dans l'explication de ce phénomène, nous choisissons de centrer exclusivement notre analyse sur **certain**s acteurs de la conciliation et sur **certain**s des concepts-clefs de l'analyse stratégique.

1. Voir chapitre 2.

Pour expliquer l'absence d'effet du changement de régime légal sur l'efficacité de la conciliation, nous croyons en effet qu'il faut s'intéresser d'abord et avant tout aux acteurs syndicaux et patronaux et aux stratégies qu'ils ont développées pour s'adapter au nouveau régime légal de conciliation, compte tenu de leurs objectifs (Ross et Brossard, 1990: 17)².

Pourquoi privilégier un tel angle d'étude? Pourquoi ne pas tenir compte des autres acteurs à la conciliation et en particulier du conciliateur? Et pourquoi ne pas tenir compte également des contraintes, des opportunités, des ressources et des capacités des parties syndicale et patronale?

Trois facteurs principaux militent en faveur d'un tel choix. Les deux premiers sont d'ordre théorique, et le troisième est d'ordre méthodologique.

En premier lieu, nous disposons déjà d'éléments nous permettant de croire que cette approche puisse constituer une piste prometteuse.

En effet, les recherches préliminaires menées sur le passage au régime volontaire de conciliation nous ont déjà appris que le changement de régime légal a effectivement amené, sur certains points, une modification sensible du comportement des parties patronale et syndicale (Brossard et Ross, 1983) et que cette tendance s'est maintenue après dix ans d'application du régime volontaire (Brossard et Ross, 1989). Ainsi, en régime volontaire, les parties recourent moins souvent à la conciliation et le font plus

2. Nous avons déjà souligné l'importance de ce facteur dans Brossard et Ross, 1983: 57.

tardivement, après un plus grand nombre de séances directes de négociation. Il y a de plus accroissement du nombre de demandes de conciliation émanant de la partie patronale. Enfin, la conciliation intervient dans un plus grand nombre de dossiers de première convention collective.

En second lieu, et de façon assez surprenante à prime abord, les objectifs et les stratégies des parties relatifs à la conciliation constituent, à notre connaissance, un domaine de recherche jusqu'ici négligé sur le plan théorique et totalement inexploré sur le plan empirique.

Rappelons que dans toute la littérature consultée sur la conciliation et la médiation, nous n'avons recensé aucune étude empirique reliant l'efficacité de la conciliation aux objectifs et aux stratégies des parties. De plus, aucune étude ne traite sur le plan théorique des stratégies des parties en conciliation (on se limite à considérer leurs «caractéristiques»), alors qu'une attention très grande est accordée aux techniques et stratégies utilisées par le conciliateur, et ce, à la fois au niveau théorique et au niveau empirique.

Selon la vision qui se dégage de la littérature, le processus de la conciliation pourrait être assimilé à une sorte de «boîte noire»: dès le début de la conciliation, les parties abdiqueraient leur maîtrise du jeu entre les mains du conciliateur (agissant comme un *deus ex machina*) et adopteraient en conciliation une attitude non seulement passive, mais surtout de dépendance envers le conciliateur. Dans cette vision, c'est le conciliateur qui mènerait une stratégie et les parties seraient subordonnées aux décisions de ce nouvel

intervenant dans le processus de négociation. Cette conception ne résiste pas à l'analyse et ce, pour plusieurs raisons:

- selon la vision stratégique adoptée, les acteurs conservent toujours une certaine liberté, quelles que soient les caractéristiques de la situation où ils sont placés;
- on doit se rappeler que la conciliation fait partie intégrante du processus de la négociation (Peters, 1952; Stevens, 1963); même en conciliation, ce sont toujours les parties, syndicale et patronale, qui ont le dernier mot sur l'issue de cette négociation;
- enfin, l'expérience la moindrement prolongée de la conciliation montre que la vision véhiculée par la littérature est très éloignée de la réalité dans la plupart des cas. Les parties ont en conciliation leurs propres stratégies, qui peuvent entrer en conflit avec celle du conciliateur et qui ont parfois pour objectif ou pour effet d'annihiler les stratégies élaborées et mises en oeuvre par le conciliateur.

Quant aux objectifs des parties en conciliation, on n'en retrouve aucune étude approfondie, même sur le plan théorique. C'est en raisonnant *a contrario* à partir de la littérature existante qu'on se rend compte qu'il s'agit là d'un sujet plus complexe qu'il n'y paraît à première vue.

La seule portion de la littérature³ qui peut être rattachée aux objectifs des parties est celle qui **mentionne** (sans plus de développement) que le facteur primordial pour qu'une conciliation soit efficace est qu'il existe chez les parties un désir **réel** de régler leur différend. Or, comme l'a écrit Haynes: «*Parties in conflict often have two goals when they seek help from a mediator. The overt goal is to reach an agreement, while the covert goal might be to move to a new arena in which to continue the fighting.*» (Haynes, 1986: 190-19)

Rappelons qu'une telle analyse a longtemps été l'apanage exclusif d'anciens praticiens de la médiation, mais que certains auteurs ont dû conclure (après avoir mené des études empiriques sur l'efficacité de la médiation) que l'efficacité est d'abord reliée au désir des parties de régler. De plus, comme l'affirment Kochan et Jick, le rôle dominant n'est pas exercé par le conciliateur mais par les parties elles-mêmes: «*The parties, rather than the mediators play the dominant role in shaping the mediation process.*» (Kochan et Jick, 1978: 236)

Il nous semble donc primordial de nous intéresser prioritairement aux parties plutôt qu'au conciliateur. Une telle approche s'inscrit d'ailleurs dans les préoccupations récentes de la sociologie du droit, où l'on considère qu'un élément capital de toute réflexion sur l'efficacité du droit est de s'interroger sur la réaction de ses destinataires (Bernier et Lajoie, 1986).

Le dernier facteur qui nous pousse à ne considérer que les objectifs et les stratégies des parties est d'ordre méthodologique. En raison du caractère exploratoire de

3. Présentée au chapitre 6.

notre étude sur ces variables, nous avons préféré nous livrer sur celles-ci à une recherche extensive, portant sur de très larges populations plutôt que d'appliquer intégralement le modèle d'analyse stratégique à un nombre restreint de dossiers de conciliation. Cette démarche extensive va d'ailleurs dans le même sens que nos travaux antérieurs sur la conciliation au Québec.

Cela dit, nous nous inspirons une fois de plus de Crozier pour formuler deux hypothèses pour expliquer que la conciliation ne soit pas significativement plus efficace en régime volontaire.

Comme l'a écrit celui-ci: *«Si l'on bascule du fonctionnalisme et du volontarisme au problématique, les choix politiques et juridiques ne sont pas déterminants directement⁴ mais ils constituent des points d'ancrage qui définissent des incertitudes que les acteurs vont chercher à contrôler⁵.»* (Reynaud, Eyraud, Paradeise et Saglio, éd., 1990: 315)

Dans une vision non déterministe et stratégique de la règle de droit, on peut donc envisager deux possibilités:

- 1) que la règle de droit n'ait pas d'influence directe sur certains comportements⁶;

4. C'est la base de la première hypothèse.

5. C'est la base de la seconde hypothèse.

6. Cela rejoint les commentaires émis plus haut sur les limites de la règle de droit.

- 2) qu'elle ait une influence sur certains autres comportements, mais pas toujours dans le sens souhaité.

Par conséquent, nous formulons les deux hypothèses suivantes (ces hypothèses ne sont pas mutuellement exclusives):

Hypothèse 1

Le régime légal de conciliation n'aurait aucune influence sur certains comportements des parties reliés à l'efficacité de ce processus.

Hypothèse 2

Le régime légal aurait une influence réelle sur certains autres comportements des parties. Celles-ci auraient donc modifié, en raison du changement de régime légal, certains de leurs objectifs ou stratégies relatifs à la conciliation. Il en serait par contre résulté un certain nombre d'effets pervers, nuisant à l'atteinte d'une plus grande efficacité de la conciliation, et contrebalançant les effets positifs potentiels de la réforme.

8.2 Démarche suivie sur le plan empirique

Pour tester ces hypothèses, nous désirons comparer les objectifs et les stratégies des parties relativement à la conciliation, selon les deux régimes légaux, pour mettre ensuite en relation ces deux variables avec des données sur l'efficacité (cette démarche

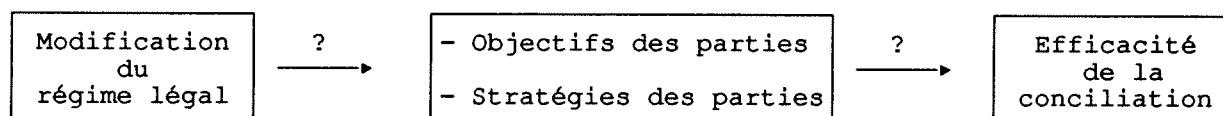
est résumée au graphique 7). Cette dernière opération ne peut évidemment pas être réalisée sur des données agrégées: il nous faut voir comment les objectifs et les stratégies utilisées par une partie dans **un dossier** de conciliation influencent l'efficacité atteinte dans **ce dossier spécifique**.

Une application intégrale des principes de l'analyse stratégique supposerait une démarche reposant principalement sur le vécu des acteurs et ce, à la fois en régime obligatoire et en régime volontaire de conciliation: dans pareille optique, il nous faudrait recueillir le témoignage des parties sur leurs objectifs et les stratégies utilisées dans des dossiers spécifiques de conciliation, à la fois en régime obligatoire et en régime volontaire.

Dans la pratique, une telle démarche ne peut être adoptée que pour des dossiers de conciliation relativement récents et qui se sont donc déroulés en régime volontaire. On imagine mal en effet comment les parties pourraient témoigner de leurs objectifs et des stratégies utilisées dans des dossiers précis traités en conciliation obligatoire il y a plus d'une dizaine d'années. Par conséquent, il apparaît difficile de retracer de façon précise les objectifs et les stratégies des parties ayant eu un effet sur l'efficacité de la conciliation en régime obligatoire.

Pour tenter de contourner cette difficulté méthodologique, nous procéderons sur le plan empirique en deux grandes étapes (cette démarche est présentée de façon schématique dans le graphique 8), en nous appuyant d'abord sur des données provenant du témoignage direct des parties.

Graphique 7
Vision stratégique de l'influence du
régime légal sur l'efficacité de la conciliation



Un premier terrain sera consacré à l'étude de la situation en régime **volontaire** seulement et ce, à partir du témoignage des porte-parole des parties syndicale et patronale. L'objectif est ici d'identifier les objectifs et les stratégies des parties relativement à la conciliation et de vérifier l'effet du choix de ces objectifs et de ces stratégies sur l'efficacité de la conciliation. Le chapitre 9 présentera les résultats de cette première phase empirique de la recherche.

Le chapitre 10 portera sur la seconde phase empirique. Nous tenterons alors de vérifier si le changement de régime légal a influé, et si oui de quelle façon, sur les objectifs et les stratégies des parties identifiés comme reliés à l'efficacité du mécanisme de conciliation en régime volontaire. Pour ce faire, nous utiliserons une méthode indirecte, soit la comparaison du comportement des parties sur ces points, selon le régime légal de conciliation. Nous recourrons pour ce faire au témoignage d'informateurs-clefs, soit les conciliateurs.

Nous procéderons ensuite au chapitre 11 à la vérification de nos hypothèses après avoir intégré les résultats obtenus dans les deux phases de notre démarche empirique.

8.3 Définition des variables

La démarche empirique résumée au graphique 8 fait appel aux variables suivantes: l'efficacité de la conciliation, le régime légal de conciliation, les objectifs et les stratégies des parties relativement à la conciliation. Nous en proposons ici une définition.

a) L'efficacité de la conciliation

Il s'agit de la variable dépendante de notre premier terrain.

Nous reprenons évidemment ici la mesure de l'efficacité utilisée dans notre étude comparative des régimes obligatoire et volontaire (Ross et Brossard, 1990)⁷.

Rappelons que nous définissons l'efficacité de la conciliation comme *«la capacité du processus de conciliation de rapprocher les parties à un différend et de les aider à se mettre d'accord à l'issue de ce processus»* et que nous distinguons parmi les interventions conciliatrices trois grandes catégories d'efficacité:

- «les plus efficaces»;
- «les plus ou moins efficaces»;
- «les moins efficaces».

b) Le régime légal

Dans notre second terrain, cette variable occupe la place de variable indépendante.

Nous avons déjà vu au chapitre 6 la distinction entre les régimes obligatoire et volontaire de conciliation.

7. Voir le chapitre 5.

Rappelons que la conciliation est dite obligatoire si elle constitue un prérequis pour l'acquisition du droit de grève ou de lock-out et qu'elle est dite volontaire dans le cas contraire.

c) Les objectifs des parties relativement à la conciliation

Tout comme la variable «stratégies des parties», cette variable est présente dans les deux terrains, d'abord comme variable indépendante (premier terrain), puis comme variable dépendante (second terrain).

Les objectifs des parties sont pratiquement absents de la littérature sur la conciliation. Tout au plus peut-on en inférer ce que nous a confirmé notre expérience comme conciliatrice puis comme médiatrice: les parties à la conciliation peuvent ne pas toujours avoir un désir réel de régler leur différend, ou de parvenir à une entente par la seule voie de la persuasion.

i) Définition conceptuelle

La littérature sur la négociation en général semble tout indiquée pour adapter au processus de conciliation une définition des objectifs des parties. Toutefois cette démarche s'avère improductive puisqu'aucune définition des objectifs n'y est présentée expressément.

Nous nous sommes donc tournée vers le modèle d'analyse stratégique et plus particulièrement vers le concept d'objectifs qu'il propose.

Crozier et Friedberg (1977) ne définissent pas formellement ce terme. Ils se contentent d'en énoncer deux caractéristiques:

- les objectifs des acteurs ne sont pas fixés une fois pour toutes, ils changent en cours d'action;
- les acteurs ne décident pas toujours de leurs actions en fonction d'objectifs fixés au départ, mais également en fonction du comportement des autres acteurs.

(1977: 47)

Quant à Adam et Reynaud, leur définition des objectifs d'une grève a comme caractéristique de ne pas être une véritable définition. L'extrait suivant permet d'en juger:

«Ce que nous appelons les objectifs d'une grève doit être reconstruit par l'analyse du mouvement, c'est-à-dire des choix des acteurs, des préférences ou des priorités qu'ils révèlent et de la logique (de la cohérence) de ces choix.» (Adam et Reynaud, 1978: 119-120)

Ils précisent toutefois que les **objectifs** et **enjeux** ne sont pas nécessairement ceux qui sont exprimés par les acteurs, que ceux-ci n'en sont pas nécessairement conscients, mais que (contrairement à ce qu'affirment Crozier et Friedberg) les acteurs sont rationnels dans leurs stratégies par rapport aux enjeux, bien que cette rationalité soit forcément

limitée. Sur ce point, la vision stratégique développée dans la présente étude se réclame plutôt de Crozier et Friedberg.

Finalement, c'est le sens usuel du terme «objectifs» qui a inspiré notre propre définition.

Le Petit Robert définit ainsi l'objectif: «*But à atteindre, but précis que se propose l'action*». Gérard Dion en propose la définition suivante: «*But que l'on se propose d'atteindre. Les objectifs peuvent varier presque à l'infini selon les fins que l'on recherche [...]*» (Dion, 1986: 319)

Nous proposons donc la définition conceptuelle suivante des objectifs d'une partie en conciliation: «*But qu'une partie à la négociation cherche à atteindre par l'intermédiaire du processus de conciliation.*»

ii) Opérationnalisation du concept

La littérature existante ne nous fournit aucun exemple de typologie des objectifs des parties relativement à la conciliation.

Nous avons donc élaboré nous-même une typologie à partir de notre expérience en conciliation et en médiation⁸.

Pour élaborer cette typologie des objectifs, nous avons d'abord considéré l'**acteur de la conciliation** qu'une partie cherche à atteindre de façon prioritaire lors de ce processus⁹. Notre expérience de la conciliation nous a en effet appris qu'il est possible qu'une partie y poursuive des objectifs reliés à d'autres acteurs et non seulement à l'autre partie à la négociation. Il en est ainsi par exemple lorsqu'un porte-parole se sert de la conciliation pour faire entendre raison à ses propres mandants ou qu'il utilise le processus à des fins personnelles. La conciliation peut également servir à attirer l'attention de l'opinion publique sur un dossier ou constituer un prérequis pour passer à un autre niveau d'intervention étatique. Dans pareils cas, l'objectif prioritaire n'est pas de rejoindre l'autre partie et de conclure une entente avec elle.

Ce premier critère nous a permis de distinguer dans un premier temps les objectifs reliés soit à l'autre partie à la négociation, soit aux autres acteurs de la conciliation.

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à spécifier l'objectif dans le cas de l'autre partie à la négociation. Nous avons alors utilisé pour cet acteur un second critère,

-
8. Pour ce faire, nous avons d'abord relu l'ensemble des rapports rédigés dans les dossiers où nous avons oeuvré, de même que les notes personnelles que nous prenions sur le déroulement de la conciliation, l'attitude des parties, etc. Ces documents nous ont été fort précieux.
 9. Sur ce point, nous renvoyons le lecteur au graphique 3, au chapitre 5.1.

qui est celui du résultat (ou de l'absence de résultat immédiat) que l'on recherche en conciliation par rapport à cet acteur. Nous avons alors repris la distinction élaborée dans la littérature au niveau des stratégies de négociation entre les buts de persuasion et les buts de coercition (Stevens, 1963; Carrier, 1967; Bacharach et Lawler, 1981; Plante, 1984; Sarazdar, 1984)¹⁰.

Pour paraphraser Bacharach et Lawler (1981), on peut dire que les objectifs de persuasion sont ceux où une partie cherche à réduire la distance qui la sépare de la position de l'autre partie. L'objectif premier est donc dans ce cas l'entente avec l'autre partie.

Quant l'objectif est la coercition de l'autre partie, le but recherché est de porter atteinte ou de menacer de porter atteinte aux ressources contrôlées par l'autre partie. Dans pareil cas, l'objectif ultime visé peut être l'entente, un objectif de coercition pouvant alors être complémentaire à un objectif de persuasion; mais l'objectif peut également être de ne pas parvenir à une entente avec l'autre partie.

Les deux critères utilisés nous permettent de regrouper les objectifs poursuivis par les parties relativement à la conciliation de la façon suivante:

10. Cette distinction ne se retrouve pas dans la littérature pour ce qui est des autres acteurs de la conciliation et il ne nous semble pas qu'il soit pertinent de l'appliquer à ceux-ci.

Tableau II Objectifs des parties relativement à la conciliation (catégories)	
AUTRE PARTIE	Objectif de persuasion.
	Objectif de coercition.
AUTRES ACTEURS DE LA CONCILIATION	Objectifs reliés aux mandants.
	Objectifs reliés à l'opinion publique.
	Objectifs reliés aux autorités gouvernementales.
	Objectifs personnels du porte-parole.

À partir de ce regroupement, nous distinguerons dans la suite de notre étude trois catégories d'objectifs: la persuasion de l'autre partie; la coercition de l'autre partie; des objectifs reliés aux autres acteurs de la conciliation.

On aura noté que les deuxième et troisième catégories d'objectifs se démarquent nettement de la littérature, puisque celle-ci ne reconnaît comme seul objectif que la persuasion de l'autre partie.

Les objectifs de persuasion et de coercition peuvent être poursuivis de différentes manières. Notre expérience du mécanisme nous a amenée à identifier sept modalités dans le premier cas et cinq dans le second. Le même phénomène caractérise les objectifs reliés aux autres acteurs où neuf modalités furent distinguées en rapport avec les quatre acteurs impliqués habituellement dans le processus de conciliation. Le tableau III présente la liste des vingt-et-un objectifs spécifiques les plus importants d'après nous¹¹, qu'une partie à la conciliation peut chercher à atteindre.

11. La question adressée aux parties à ce sujet permettait d'ajouter au besoin d'autres objectifs; les objectifs ainsi ajoutés paraphrasaient habituellement des objectifs déjà listés.

Tableau III
Objectifs des parties relativement à la conciliation (typologie)

I.	Persuasion de l'autre partie.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atténuer les tensions entre les parties. 2. Vérifier le sérieux de la position de l'autre partie. 3. Amener l'autre partie à négocier si elle a refusé de le faire avant la conciliation. 4. Rechercher de nouvelles avenues de solution sur le contenu du litige. 5. Aller en conciliation parce que les parties ont l'habitude de régler seulement en conciliation. 6. Passer par le conciliateur pour tester des contre-propositions possibles. 7. Tenter de faire en sorte que l'autre partie modifie son attitude ou ses positions.
II.	Coercition de l'autre partie.
	<ol style="list-style-type: none"> 8. Utiliser la conciliation pour retarder la négociation. 9. Tenter de faire approuver par le conciliateur des positions déjà communiquées à l'autre partie. 10. Se servir de la conciliation quand on sait que l'autre partie ne veut pas de l'intervention d'un tiers. 11. Utiliser la conciliation pour contrer une stratégie de l'autre partie (ex.: déclenchement d'une grève ou d'un <i>lock-out</i>, vote de grève). 12. Tenter de neutraliser l'influence du conciliateur.

Tableau III
Objectifs des parties relativement à la conciliation (typologie)

III.	Autres objectifs.	
a)	13.	Montrer aux personnes ou à l'organisation que l'on représente qu'on a fait tout ce qu'on pouvait pour régler.
	14.	Faire cheminer les personnes que l'on représente afin que l'influence du conciliateur les amène à modifier le mandat de négociation.
	15.	Attribuer à un tiers (le conciliateur) la responsabilité d'un règlement non entièrement satisfaisant.
	16.	Aider à sensibiliser les personnes que l'on représente à certains problèmes et au besoin, à les mobiliser pour certaines actions.
b)	17.	Apporter un peu de publicité au dossier.
c)	18.	Passer par le conciliateur pour préparer une autre intervention.
	19.	Attirer l'attention des autorités gouvernementales sur le dossier, à des fins politiques.
	20.	Satisfaire aux exigences politiques d'un ministre ou du gouvernement, lorsqu'il s'agit d'une entreprise para-publique.
d)	21.	Pour le porte-parole d'une partie, augmenter sa visibilité.

Comme l'élaboration d'une telle typologie constitue une première à notre connaissance, nous avons décidé de confronter notre perception des objectifs des parties à celle d'autres praticiens de la conciliation.

Cette typologie a donc été validée auprès de dix conciliateurs du ministère du Travail du Québec. Elle a fait l'objet d'un examen approfondi lors de deux séances de travail.

Il s'en est dégagé une perception commune qui, comme nous le croyions, s'éloigne passablement de celle présentée dans la littérature: les parties sont loin d'être passives en conciliation; elles n'ont pas toujours le désir de s'engager dans une démarche de persuasion ou même le désir de régler leur différend.

Les nombreux commentaires recueillis ont également permis de raffiner certaines catégories et d'ajouter à la liste des exemples possibles.

La typologie présentée doit donc beaucoup à l'expérience de ces conciliateurs et nous les remercions de leur collaboration.

Notons enfin que les objectifs poursuivis sont nécessairement multiples. Dans la première phase de notre démarche empirique, nous interrogerons donc les parties sur la présence et l'importance à leurs yeux de plusieurs objectifs spécifiques appartenant à chacune des trois grandes catégories dégagées plus haut. De plus, nous chercherons à connaître l'objectif **prioritaire** poursuivi par les parties **tout au long du processus**

(compte tenu que les objectifs changent tout au long de la conciliation, on ne se situe pas seulement au moment de la demande ou du début de la conciliation).¹²

d) Les stratégies et les tactiques des parties relatives à la conciliation

À l'instar des objectifs, la littérature consultée ne fournit aucune définition des stratégies et des tactiques.

i) Définition conceptuelle

Il nous faut donc ici aussi définir les concepts que nous désirons utiliser. Quels sont les écrits sur lesquels nous pouvons nous baser?

Nous avons d'abord examiné le concept de stratégie développé en analyse stratégique. Nous avons vu que Crozier et Friedberg le définissent ainsi dans *L'acteur et le système*: «le fondement inféré ex post des régularités de comportement observées empiriquement». (1977: 48)

Si cette définition reflète bien le credo méthodologique des auteurs, elle ne nous est guère utile à ce stade de notre démarche empirique.

12. La recherche de cet objectif sera facilitée par le fait que les parties seront appelées à dégager cet objectif de façon rétrospective, la conciliation étant terminée au moment de la cueillette des données.

Crozier et Friedberg soulignent toutefois les principales caractéristiques des stratégies:

- même la passivité est le résultat d'un choix;
- le comportement est rationnel par rapport aux opportunités et aux comportements des autres acteurs, et non par rapport aux objectifs seulement;
- aucune stratégie n'est complètement irrationnelle. (1977: 47)

Par contre, dans *On ne change pas la société par décret*, Crozier définit ainsi le terme «stratégie»: «*Toute action consciente et réfléchie n'en implique pas moins stratégie, c'est-à-dire utilisation de moyens dans le but de gagner¹³ dans un jeu donné, compte tenu du comportement des divers partenaires.*» (Crozier, 1979: 60)

Une telle définition est surtout valable à notre avis dans un jeu à somme fixe et peut donc difficilement être appliquée à l'analyse des stratégies de négociation.

Nous retiendrons toutefois l'idée qu'une stratégie est rationnelle à la fois par rapport aux objectifs et par rapport aux opportunités et au comportement des autres acteurs.

13. Nous soulignons.

Quant à Adam et Reynaud (1978), leur définition de «stratégie» est extrêmement proche sur le plan conceptuel de celle qu'ils donnent des «objectifs» et nous ne croyons pas utile de la retenir¹⁴.

Puisque cette démarche nous fournit peu d'éléments pour élaborer une définition, la littérature sur les stratégies de négociation pourra peut-être nous aider.

Sur ce point, la définition donnée par Gérard Dion est de type descriptif et ne peut vraiment nous être utile¹⁵.

Si l'on consulte les auteurs qui ont tenté d'effectuer une classification des différentes stratégies de négociation, on constate qu'ils n'ont pas tous défini conceptuellement cette variable. On constate également qu'il existe une certaine confusion au plan du vocabulaire utilisé, les termes «stratégie», «tactique», «coup» et «manoeuvre» étant parfois utilisés comme des synonymes et parfois pour désigner des réalités différentes.

On retrouve toutefois une définition conceptuelle de «stratégie» entre autres chez Schelling (1960), Wall (1981) et Plante (1984); la plupart de ces auteurs (de même que

14. «Nous appellerons stratégie l'ensemble des priorités (ou des règles de choix) d'un acteur (par exemple, préférer se lier ou non, user ou non de la dissuasion, étendre le conflit ou le restreindre, etc.)» (Adam et Reynaud, 1978: 31) (Nous soulignons.)

15. «Art de supputer les points faibles de l'adversaire, d'évaluer les forces en présence, de mettre à profit la conjoncture, de choisir les moments appropriés pour faire des offres ou des concessions, de mettre de l'avant des propositions, de recourir à la grève ou au lock-out ou d'accepter un règlement à point nommé à l'occasion de la présentation et de la discussion de projets de conventions collectives. Alors que la stratégie embrasse l'ensemble du plan d'action, la tactique regarde son application concrète dans les cas particuliers.» (Dion, 1986: 452)

Dion et *Le Petit Robert*) font une distinction entre «stratégie» et «tactique», cette dernière notion étant plus spécifique.

Nous retenons comme point de référence principal les définitions de Wall¹⁶. Selon cet auteur: «*A negotiation strategy is the broad plan or technique used to obtain the outcomes desired from the negotiation and the resultant agreement. Tactics generally are considered the components of the strategy*» et «*A strategy is a broad plan directed toward a specified goal, and the tactics are activities in pursuit of the objectives necessary to the success of the strategy*» (Wall, 1981: 35-36).

Ces définitions ont cependant à notre avis le désavantage d'insister trop directement sur le lien entre les objectifs et la stratégie. Or, on l'a vu, nous partageons sur ce point les vues de Crozier et Friedberg à l'effet qu'une stratégie est rationnelle à la fois par rapport aux objectifs et par rapport aux opportunités et au comportement des autres acteurs.

Nous proposons donc la définition conceptuelle suivante de la stratégie des parties relativement à la conciliation¹⁷: «*Ensemble du plan d'action élaboré par une partie relativement au processus de la conciliation, en tenant compte de ses objectifs, des opportunités qui se présentent à elle et du comportement des autres acteurs à la conciliation*».

16. Ce dernier distingue sur le plan conceptuel entre «*strategy*», «*tactics*» et «*manoeuver*», mais ce dernier concept n'est pas ici pertinent.

17. Cette définition est basée sur les définitions de Wall, en les adaptant au contexte de la conciliation et en tenant compte des caractéristiques des stratégies selon Crozier et Friedberg.

Cette stratégie fait nécessairement partie d'un ensemble plus vaste encore, soit la stratégie globale adoptée par une partie dans une négociation. On notera également que cette stratégie peut commencer à être mise en oeuvre avant même le début de la conciliation, pour se préparer à sa tenue ou même à son éventualité.

Quant aux tactiques des parties par rapport à la conciliation, nous les définissons ainsi¹⁸: «*Les différents moyens utilisés par les parties dans l'application concrète de leur stratégie relativement au processus de conciliation*».

ii) Opérationnalisation des concepts

Pour opérationnaliser le concept de stratégie des parties relativement à la conciliation, nous avons d'abord cherché un ou des principes unificateurs nous permettant d'établir une classification des diverses tactiques et d'obtenir une vue d'ensemble de la stratégie dans laquelle elles s'inscrivent.

Pour ce faire, il s'agit d'identifier les principales dimensions des stratégies et des tactiques relatives à la conciliation.

En l'absence de littérature pertinente sur le sujet, nous nous référons une fois de plus à la littérature sur l'analyse stratégique et sur les stratégies de négociation. En cette

18. Cette définition reprend certains termes utilisés dans *Le Petit Robert* et par Dion; elle est basée sur la définition de Wall mais on a préféré le terme «moyens» à celui d'«actions» ou d'«activités», ces termes semblant trop restrictifs.

matière, la littérature est beaucoup plus abondante. Sans que cette liste soit exhaustive, on peut résumer ainsi les principales tendances observées:

1. la division en stratégies offensives et défensives (Crozier et Friedberg, 1977);
2. la division des stratégies en fonction des acteurs qu'elles cherchent à atteindre (Adam et Reynaud, 1978);
3. la division en stratégies de persuasion ou d'accommodement et en stratégies punitives ou de coercition; c'est la division la plus répandue (Stevens, 1963; Carrier, 1967; Bacharach et Lawler, 1981; Saraydar, 1984; Plante, 1984);
4. la division selon les étapes de la négociation (excluant les négociations après la grève) (Stevens, 1963; Carrier, 1967);
5. la division en stratégies rationnelles et irrationnelles, les stratégies rationnelles étant subdivisées en stratégies de débat et de «bargaining» (Wall, 1981);
6. la division selon les stratégies utilisées dans chacun des quatre grands sous-systèmes de la négociation (Walton et McKersie, 1965; Lewicki et Litterer, 1985).

Dès l'abord, il nous faut, pour des raisons conceptuelles, rejeter plusieurs de ces pistes. Ainsi, nous ne pouvons nous limiter à étudier les seules étapes de la négociation préalables à la grève (n° 4), puisque la conciliation peut maintenant intervenir au Québec

après ou pendant un conflit. Nous rejetons de même la distinction entre stratégies rationnelles et irrationnelles (n° 5), puisque l'une des caractéristiques des stratégies en analyse stratégique est le fait qu'aucune stratégie n'est totalement irrationnelle, compte tenu des opportunités et du comportement des autres acteurs.

Les dimensions dégagées en 1, 2 et 3 ne peuvent à notre avis être retenues puisqu'elles sont basées sur les objectifs que l'on cherche à atteindre au moyen des stratégies; or, nous avons déjà une variable relative aux objectifs. Notre classification des objectifs a d'ailleurs été élaborée en s'inspirant des dimensions mentionnées en 2 et 3.

De plus, nous ne pouvons retenir la division en stratégies de persuasion et stratégies punitives au niveau d'une variable indépendante agissant sur l'efficacité, puisque la mesure de l'efficacité que nous utilisons est basée (comme critère secondaire) sur l'existence d'une stratégie punitive (existence d'un conflit ouvert avant ou après le début de la conciliation).

Quant à la division en stratégies offensives et défensives, elle ne permet pas de distinguer la nature intrinsèque d'une tactique ou d'un «coup», puisqu'un même «coup» peut être utilisé de manière offensive ou défensive, selon les circonstances.

Enfin, si la distinction opérée par Walton et McKersie entre les quatre grands sous-systèmes de la négociation (n° 6) est très éclairante sur le plan conceptuel, elle ne peut nous permettre de distinguer entre les stratégies sur le plan opérationnel, puisque dans un même différend, plusieurs de ces niveaux sont présents simultanément.

De plus, aucune de ces distinctions ne s'avère très éclairante pour notre objet spécifique de recherche, la conciliation.

Cela nous ramène donc à la case de départ.

Nous adopterons donc en la matière une approche exploratoire.

Nous considérerons d'abord que la stratégie globale d'une partie par rapport au processus de conciliation doit s'étudier à partir des différentes tactiques utilisées par les parties. En termes opérationnels, la stratégie d'une partie sera donc analysée comme la somme des différentes tactiques qu'elle utilise. En conséquence, notre démarche empirique sera désormais axée sur les tactiques des parties plutôt que sur leurs stratégies.

Nous avons établi une liste des principales tactiques relatives à la conciliation, pour un total de vingt-trois tactiques.

Pour regrouper ces différentes tactiques, une première possibilité serait de distinguer entre les tactiques selon leur ordre chronologique d'utilisation (avant le début du processus de conciliation, lors de l'accès au processus, pendant le processus). Nous avons toutefois préféré une typologie des tactiques fondée sur l'objet des tactiques. Nos vingt-trois tactiques ont ainsi été regroupées en six grandes catégories, qui sont à notre avis les six objets sur lesquels se développe habituellement la stratégie des parties relativement à la conciliation.

Le tableau IV présente les vingt-trois tactiques regroupées suivant les six grandes catégories.

Comme dans le cas de la typologie des objectifs des parties, cette typologie tire sa source de notre expérience de la conciliation et a fait l'objet d'une analyse approfondie avec les dix mêmes conciliateurs, qui ont reconnu qu'elle reflétait fidèlement ce que leur avait permis d'observer leur expérience pratique du processus de conciliation.

8.4 Première phase: échantillon et instruments de mesure

Dans cette première phase de notre démarche empirique, l'objectif est de mettre en relation l'efficacité (la variable dépendante) atteinte dans divers dossiers de conciliation et les objectifs et les tactiques utilisées par les parties dans ces dossiers (variables indépendantes) (voir graphique 9).

Les données nécessaires à cette analyse proviennent de deux sources différentes.

Notre étude relative à l'efficacité de la conciliation en régime obligatoire et en régime volontaire (Ross et Brossard, 1990), qui a servi de point de départ à la présente recherche, portait sur plus de 3 500 dossiers de conciliation, soit quatre années financières complètes, les années 1976, 1980-81, 1981-82 et 1987-88.

Tableau IV
Tactiques des parties relativement à la conciliation (typologie)

I.	Importance accordée à la conciliation dans la stratégie globale de négociation.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inclusion ou non de la possibilité de l'occurrence d'une conciliation dans la stratégie globale de négociation. 2. Lieu véritable de la négociation pendant la conciliation. 3. Appel simultané à d'autres acteurs que le conciliateur.
II.	Accès au processus de conciliation.
	<ol style="list-style-type: none"> 4. S'il y a eu demande de conciliation, origine de cette demande: <ol style="list-style-type: none"> a) Partie patronale ou syndicale? b) Dans le cas d'un conflit déclenché avant la conciliation, partie qui a déclenché ou l'autre partie? c) Responsabilité véritable de la décision. 5. S'il y a eu imposition de la conciliation par le ministre, demandes officieuses des parties en ce sens? 6. Choix du moment de l'accès au processus: <ol style="list-style-type: none"> a) État du dossier de négociation. b) Délais et nombre de séances de négociation en direct.

Tableau IV
Tactiques des parties relativement à la conciliation (typologie)

III.	Composition et pouvoirs du comité de négociation (en conciliation).
	<p>7. Composition du comité de négociation.</p> <p>8. Caractéristiques du porte-parole:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Origine. b) Sexe. c) Âge. d) Expérience. <p>9. Changement de porte-parole.</p> <p>10. Pouvoirs réels du comité de négociation.</p>
IV.	Contenu de la négociation.
	<p>11. Influence de l'éventualité de la conciliation sur les positions de négociation avant la conciliation.</p> <p>12. Influence de l'éventualité d'un autre niveau d'intervention sur les positions en conciliation.</p> <p>13. Discussion de sujets autres que ceux prévus à la convention collective.</p> <p>14. Présence de prérequis à la discussion.</p> <p>15. Présence de nouvelles demandes.</p> <p>16. Évolution des positions de règlement.</p> <p>17. Évolution des concessions.</p>

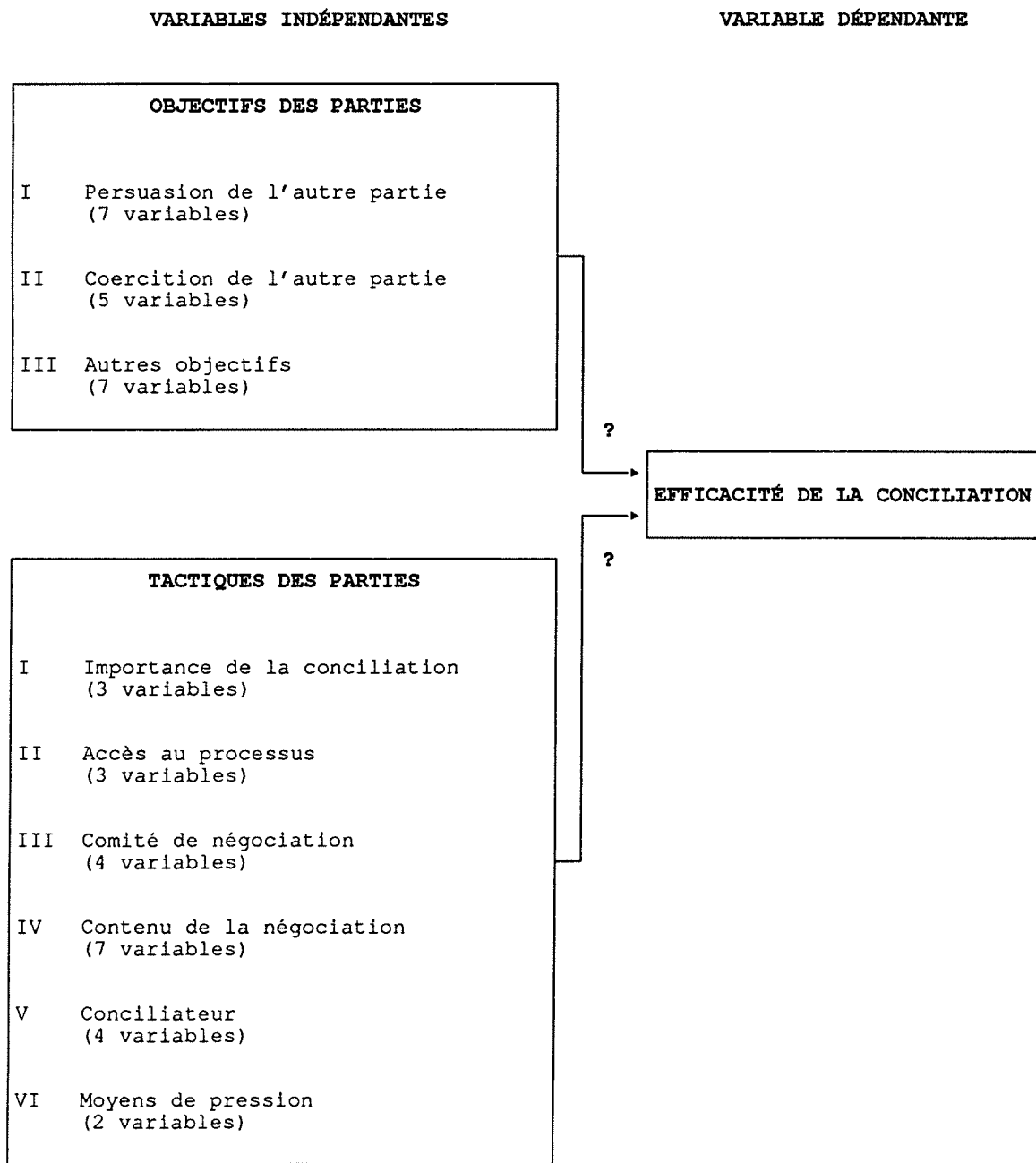
Tableau IV Tactiques des parties relativement à la conciliation (typologie)	
V.	Choix du conciliateur et interaction avec celui-ci.
	18. Tentative d'influencer le choix du conciliateur, avant la nomination de celui-ci. 19. Degré d'ouverture face au conciliateur quant au contenu du mandat de négociation. 20. Attitude quant à la conduite de la conciliation par le conciliateur. 21. Demande de changement de conciliateur.
VI.	Moyens de pression utilisés.
	22. Déclenchement de moyens de pression avant la conciliation. 23. Déclenchement de moyens de pression après le début de la conciliation ¹⁹ .

19. En termes chronologiques, ces différentes tactiques pourraient ainsi être regroupées:

- avant la conciliation : tactiques n°s 1, 11, 18, 22;
- accès à la conciliation : tactiques n°s 4, 5, 6;
- pendant la conciliation : tactiques n°s 2, 3, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23.

Graphique 9

Première phase: régime volontaire (1987-88)



Les données alors recueillies sur le contexte du recours à la conciliation, sur les parties impliquées, sur le processus même de la conciliation²⁰ et sur l'efficacité de la conciliation provenaient de deux documents compris dans les dossiers de conciliation du ministère du Travail: la demande de conciliation formulée par l'une des parties et le rapport final d'intervention du conciliateur. On trouvera à l'Annexe III copie des formulaires utilisés dans ces deux cas ainsi que de la grille de cueillette des données pour l'année 1987-88. Les autorités du ministère du Travail nous avaient alors permis l'accès à ces dossiers confidentiels, en raison de notre statut d'ancienne conciliatrice et à la condition expresse d'en préserver la confidentialité.

En plus de nous fournir des données relatives à l'efficacité de la conciliation, cette cueillette de données nous avait également permis de connaître les tactiques des parties sur un point précis, le choix du moment de l'accès au processus, exprimé en termes de délais et de nombre de séances de négociation en direct²¹.

Quant aux données relatives aux objectifs et aux tactiques des parties en régime volontaire, elles proviennent des réponses à un questionnaire expédié à 732 porte-parole syndicaux et patronaux, ayant oeuvré dans des dossiers de conciliation durant l'année 1987-88. Nous avons choisi de nous intéresser uniquement aux dossiers de conciliation de cette année financière, pour deux raisons. Cela permet d'abord de ne tenir compte, en régime volontaire, que des objectifs et des tactiques des parties une fois le régime bien

20. Les données recueillies sur ces variables ont fait l'objet de publications dans la revue *Le marché du travail* (Brossard et Ross, 1983; Brossard et Ross, 1989).

21. Nous conserverons ces données dans notre enquête, puisqu'elles étaient fournies par l'une des parties, dans la demande de conciliation.

en place et nous évite de prendre en considération des tactiques qui pourraient n'avoir été que transitoires, dans les premières années d'application du nouveau régime. En second lieu, la proximité dans le temps fait en sorte que les personnes interrogées sont plus en mesure de fournir les informations demandées avec précision.

Outre la proximité dans le temps, la nature des informations demandées exigeait que les personnes interrogées soient bien informées des dossiers de conciliation et de leur contenu; aussi devions-nous choisir des personnes directement impliquées dans ces dossiers. Le choix de s'adresser aux personnes ayant oeuvré comme porte-parole du côté syndical et du côté patronal s'est donc imposé, d'autant que plusieurs des tactiques identifiées précédemment réfèrent au statut, à l'origine, aux caractéristiques et aux pouvoirs des porte-parole choisis par les parties. Les coordonnées des porte-parole avaient été enregistrées lors de la cueillette de données dans les dossiers de conciliation.

La population totale de dossiers de conciliation pour l'année 1987-88 est de 773 dossiers²². Comme les données recueillies devaient être croisées avec la variable «efficacité de la conciliation» et que nous désirions que l'échantillon soit représentatif des trois valeurs possibles de cette variable, nous avons choisi de constituer un échantillon stratifié en fonction de l'appartenance des dossiers à l'une ou l'autre des catégories d'efficacité.

Pour l'année 1987-88, nous savions déjà que la répartition réelle des dossiers en fonction de la variable «efficacité» était la suivante:

22. Il s'agissait des dossiers fermés pendant cette période.

Tableau V
Répartition des dossiers de conciliation
entre les trois catégories d'efficacité
(année 1987-88)

Efficacité	Nombre absolu	Pourcentage
«les moins efficaces»	28	3,9%
«les plus ou moins efficaces»	91	12,8%
«les plus efficaces»	592	83,3% ²³

En raison du nombre peu élevé de cas dans les catégories «les moins efficaces» et «les plus ou moins efficaces», nous avons préféré recourir à un échantillon stratifié non proportionnel, pour inclure l'ensemble des dossiers appartenant à ces deux catégories. En ce qui concerne la sélection des dossiers de la troisième catégorie, nous avons recouru à la technique du hasard simple²⁴.

Compte tenu de la nature exploratoire de cette recherche et pour faciliter le traitement statistique des données, nous avons préféré constituer un échantillon numériquement important. Nous avons donc retenu la moitié des dossiers de conciliation

23. Pour un total de 711 dossiers; la différence avec la population totale de 773 dossiers s'explique pour des motifs méthodologiques. Nous avons en effet exclu 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 (voir Ross et Brossard, 1990: 12, note 5).

24. L'utilisation de cette technique étant facilitée par le fait que tous les dossiers avaient été numérotés lors de la première cueillette de données.

pour l'année 1987-88 en constituant deux sous-échantillons égaux de 386 individus chacun: l'un représente les porte-parole patronaux et l'autre les porte-parole syndicaux.

La décision de séparer le traitement des données pour les répondants patronaux et syndicaux a été motivée par des considérations d'ordre méthodologique et théorique: dans le cas où les deux porte-parole d'un même dossier auraient répondu au questionnaire, ce dossier aurait été représenté deux fois dans l'échantillon, risquant ainsi d'introduire un biais dans les résultats en surévaluant le nombre de cas dans la catégorie concernée; d'autre part, on peut aisément concevoir que les objectifs et les tactiques des parties soient influencés par leur appartenance au monde patronal ou syndical.

Lors de la constitution de l'échantillon, il nous est vite apparu que certaines personnes avaient oeuvré comme porte-parole dans plusieurs dossiers pendant l'année 1987-88. Pour maximiser la validité des informations recueillies, un porte-parole était interrogé exclusivement en référence à un seul dossier. L'élimination sur le plan méthodologique du cumul des mandats a entraîné par conséquent une réduction du nombre de répondants dans l'échantillon. Par exemple, du côté syndical, le nombre total de porte-parole n'est plus que de 346, soit la totalité des personnes ayant oeuvré à ce titre en conciliation pendant l'année 1987-88.

Notre échantillon de départ comprend donc 732 porte-parole, ainsi répartis dans chaque sous-échantillon et dans chaque catégorie d'efficacité:

Tableau VI Répartition de l'échantillon entre les trois catégories d'efficacité		
Efficacité	Partie patronale	Partie syndicale
«les moins efficaces»	22	23
«les plus ou moins efficaces»	65	65
«les plus efficaces»	<u>299</u>	<u>258</u>
	386 (52,73%)	346 (47,26%)

Nous avons choisi le questionnaire comme instrument de mesure. Deux raisons principales ont motivé ce choix. En premier lieu, le questionnaire nous a semblé être l'instrument le plus approprié pour obtenir des données standardisées d'un nombre élevé d'individus. En second lieu, nous cherchions à obtenir des informations sur certaines questions «délicates» (exemple: emploi de la conciliation à des fins punitives) sans compter que les réponses s'adressaient à une ancienne conciliatrice. Or, la technique du questionnaire présente l'avantage suivant: *«Les sujets peuvent y trouver plus de sécurité par rapport à l'anonymat et se sentir, par conséquent, plus libres d'exprimer des opinions qu'ils considèrent répréhensibles ou qui pourraient leur amener des ennuis.»* (Selltiz, Wrightsman et Cook, 1977: 291).

Le questionnaire porte sur les objectifs et les tactiques des parties²⁵. Pour une meilleure compréhension, les divers aspects abordés y ont été regroupés par ordre

25. Tels que décrits aux tableaux III et IV.

chronologique (avant et pendant la conciliation). Il comprend 34 questions fermées ou semi-fermées. Celles-ci reposent soit sur des indicateurs d'opinion, dans le cas des objectifs, soit sur des indicateurs de comportement dans celui des diverses tactiques. On y a également intégré une question (question 19) relative à la confiance des parties vis-à-vis du conciliateur et une question (question 28) relative à la mesure subjective de l'efficacité de la conciliation par les parties. Avant son envoi, le questionnaire a été validé à la fois auprès de personnes ayant déjà agi comme porte-parole dans des dossiers de conciliation et auprès de personnes possédant une expertise dans le domaine des instruments de mesure.

Les 732 questionnaires ont été postés, avec une enveloppe de retour pré-affranchie, au mois de septembre 1989. Un rappel téléphonique a ensuite été effectué auprès de chacun des porte-parole ayant oeuvré dans des dossiers appartenant aux catégories «moins efficaces» ou «plus ou moins efficaces» de notre échantillon. La lettre d'accompagnement précisait sur quel dossier de conciliation spécifique devaient porter les réponses au questionnaire. Cette lettre précisait également que les réponses demeureraient confidentielles et que seules des données globales seraient utilisées. Le questionnaire était parrainé par monsieur Yvan Blain, ancien sous-ministre du Travail. On trouvera copie du contenu des documents expédiés aux porte-parole à l'Annexe IV.

Des 732 questionnaires, 640 sont parvenus à leur destinataire²⁶; de ce nombre, 310 nous ont été retournés, pour un taux de réponse de 48,4% des répondants possibles, un taux de réponse remarquable pour un questionnaire expédié par la poste et qui exigeait de leur part environ une heure et demie de travail. La très grande majorité des répondants ont répondu à l'ensemble du questionnaire et 180 d'entre eux ont accepté de s'identifier formellement ainsi que nous les invitions à le faire à l'aide d'une question facultative. Alors que l'expérience montre que le taux de réponse syndical est généralement proportionnellement inférieur au taux de réponse patronal, le taux de réponse syndical est de 46,12% des répondants dans notre étude. Ce taux est presque identique à la proportion de porte-parole syndicaux [47,26%] dans notre échantillon initial. Nous voyons dans ces taux de réponse un indice du très grand intérêt des parties pour le type de recherche entrepris et une confirmation du réel besoin d'information des parties en la matière.

8.5 Deuxième phase: échantillon et instrument de mesure

La première phase empirique de la recherche avait pour but de connaître les objectifs et les tactiques des parties reliés à l'efficacité de la conciliation **en régime volontaire** et de distinguer parmi ceux-ci, les facteurs susceptibles de favoriser ou non une plus grande efficacité de la conciliation.

26. Compte tenu que la cueillette des données a été effectuée de un à deux ans après la fermeture des dossiers, 92 porte-parole faisant partie de l'échantillon initial n'ont pu être rejoints, pour cause de décès ou de retraite dans certains cas, ou, plus souvent, parce que leurs coordonnées avaient changé depuis la conciliation.

Il nous fallait ensuite comparer la situation existant en régime volontaire à celle existant en régime obligatoire, régime ayant pris fin il y a plus de dix ans, soit en 1978 (voir graphique 10). Ce long délai a nécessité une méthodologie particulière du type observation participante qui repose non pas sur la connaissance que les parties ont de dossiers particuliers mais sur celle que les conciliateurs ont de l'ensemble du régime.

Il est à peu près impossible de recueillir le témoignage direct des parties sur leurs objectifs et les tactiques utilisées dans des dossiers donnés de conciliation remontant à plus d'une dizaine d'années. Nous avons alors décidé de recourir aux informateurs-clefs les mieux placés, les conciliateurs, pour témoigner du comportement général des parties dans les deux régimes de conciliation²⁷.

Nous avons donc décidé d'inclure dans la population interrogée tous les conciliateurs:

1. ayant oeuvré à la fois en conciliation obligatoire et en conciliation volontaire au ministère du Travail du Québec; ET

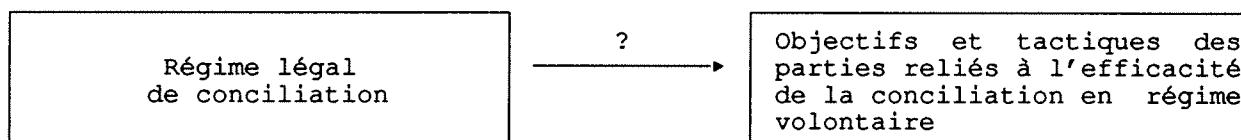
27. Il va de soi que les conciliateurs ne peuvent avoir observé directement les tactiques des parties relatives à la conciliation mais antérieures au début de celles-ci: leur témoignage repose donc ici sur l'historique des dossiers tel que relaté par les parties.

De la même façon, pour le seul objectif examiné dans cette seconde étape, le témoignage des conciliateurs ne peut que reposer sur les confidences reçues des parties (avec les limites que suppose le cadre de négociation dans lequel ces «confidences» sont faites) ou sur leur interprétation des objectifs d'une partie à partir de son attitude en conciliation.

Graphique 10
Deuxième phase:
comparaison des régimes obligatoire et volontaire

VARIABLE INDÉPENDANTE

VARIABLES DÉPENDANTES



2. ayant une connaissance directe des objectifs et des tactiques des parties ayant fait l'objet du questionnaire sur la période volontaire (soit les conciliateurs répondant à la première condition et encore en poste en 1987-88)²⁸.

Précisons que nous incluons dans cette population les conciliateurs répondant à ces deux critères et ayant exercé à un moment donné une autorité hiérarchique directe sur le service de conciliation du ministère du Travail du Québec, à titre de directeur du service, de directeur général des relations du travail, de sous-ministre adjoint aux relations du travail ou de sous-ministre en titre²⁹.

La population totale répondant à ces critères est de seize conciliateurs. Tous sans exception, y compris des personnes ayant quitté le ministère du Travail ou ayant pris leur retraite, ont accepté de nous rencontrer. Il faut préciser qu'il s'agissait dans tous les cas d'anciens collègues de travail et que cet état de fait nous a sans doute grandement facilité les choses à la fois en termes d'accès aux personnes-ressources et en termes du degré d'ouverture manifesté dans les opinions exprimées, les répondants faisant fréquemment allusion à des éléments faisant partie de notre expérience commune de la conciliation et des personnes qui y oeuvrent.

28. Nous n'excluons pas en effet la possibilité que la pratique des parties ait varié dans le temps en régime volontaire, tout comme certaines autres caractéristiques de ce régime (Brossard et Ross, 1989).

29. Ces personnes sont directement impliquées dans le processus de nomination des conciliateurs et sont donc les plus à même de témoigner des tactiques des parties relatives à cette étape. Il arrive aussi assez fréquemment qu'elles soient directement impliquées dans les dossiers de conciliation, que ce soit à titre officiel ou officieux.

Tel qu'il ressort du tableau VII, lors des entrevues réalisées en avril 1991 auprès des conciliateurs, les répondants avaient oeuvré en moyenne 6,28 années en conciliation obligatoire, 11,78 années en conciliation volontaire³⁰, pour une moyenne de 18,06 années d'expérience au total (douze des seize répondants ayant 15 ans ou plus d'expérience totale).

Il n'existe pas de statistiques précises permettant de connaître le nombre total de dossiers traités par chacun de ces conciliateurs. Toutefois, à partir des chiffres approximatifs fournis par les conciliateurs eux-mêmes et des moyennes déjà calculées (environ 70 dossiers par année par conciliateur dans les années '70 (Ross, 1990), on peut affirmer sans se tromper qu'en moyenne ces conciliateurs ont traité au cours de leur carrière un minimum de 1 000 dossiers de conciliation chacun. Enfin, précisons que trois des répondants ont exercé l'une des fonctions de direction précédemment identifiées et que l'expérience totale de ces personnes comme responsables hiérarchiques du service de conciliation était respectivement de 5, 12 et 16 ans.

Notre objectif lors des entrevues avec ces conciliateurs était de comparer le comportement des parties en régime obligatoire et en régime volontaire sur les variables associées à l'efficacité en régime volontaire.

30. On notera que trois des conciliateurs interrogés n'ont pas été actifs pendant toute la période du régime volontaire (13 ans); il s'agit de conciliateurs ayant quitté à un moment donné le service de conciliation pour un autre service du ministère du Travail, mais qui sont revenus en conciliation par la suite.

Tableau VII			
Répartition* des répondants en fonction de leur expérience comme conciliateur (par régime légal)			
Nombre d'années d'expérience	Régime obligatoire	Régime volontaire	Expérience totale
1-4	7		
5-9	7	3	1
10-14	1	13	3
15-19			5
20-24	1		6
25-29			
30+			1
Étendue	1 à 20 années	5 à 13 années	7 à 33 années
Moyenne	6,28 années	11,78 années	18,06 années

-
- * En nombre absolu.
Total des répondants: 16

Nous nous intéressions principalement à l'évolution de ces variables sur le plan quantitatif (leur fréquence d'utilisation par les parties avait-elle varié en fonction du régime légal: était-elle demeuré en régime volontaire et comparativement à la situation qui existait en régime obligatoire, globalement la même, avait-elle augmenté ou diminué? Dans ces deux derniers cas, avait-elle augmenté un peu, moyennement ou beaucoup?) Toutefois, pour tenter de cerner tous les aspects possibles de l'évolution de ces variables et en raison du caractère exploratoire de cette étude, nous avons également tenté de savoir de façon subsidiaire si la façon dont les parties utilisent ces tactiques avait varié en fonction du régime légal (aspect qualitatif).

Les entrevues ont donc porté sur les douze variables (objectif et tactiques des parties) identifiées dans la phase précédente comme étant reliées à l'efficacité. Pour assurer la plus grande correspondance entre les données recueillies en rapport avec les deux régimes, la grille d'entrevue (voir Annexe V) reprenait le libellé exact utilisé dans le questionnaire expédié aux parties pour décrire ces différents objectifs et tactiques.

Pour chacun des douze objectifs et tactiques, les conciliateurs ont donc été interrogés sur ces deux aspects. Au début de l'entrevue, les conciliateurs ont été également invités à formuler tous les commentaires qu'ils jugeraient appropriés sur les objectifs et les tactiques étudiés. Même si ces commentaires n'étaient plus sollicités par la suite sur chaque variable, la plupart des répondants en ont formulé plusieurs spontanément.

Pour vérifier la validité des informations obtenues, nous avons inclus parmi les tactiques étudiées en entrevue la seule variable à propos de laquelle existent des données empiriques, soit la proportion des demandes de conciliation émanant de la partie syndicale en régime obligatoire et en régime volontaire. Nos travaux antérieurs (portant sur l'ensemble des dossiers de conciliation pour certaines années, dont l'année 1987-88) avaient montré dans quel sens avaient évolué ces demandes puisqu'elles ont baissé de 90% en régime obligatoire à environ 75% en régime volontaire (Brossard et Ross, 1983 et 1989).

Si le fait de réaliser nous-même les entrevues auprès des conciliateurs présentait des avantages indéniables en termes d'accessibilité et de qualité des informations recueillies, il n'en demeure pas moins que cela pouvait présenter le danger que nous tentions involontairement d'infléchir les entrevues dans le sens de nos hypothèses explicatives. Diverses précautions ont été prises pour éviter cet écueil:

1. Toutes les entrevues ont été réalisées à partir de la même grille d'entrevue standardisée.
2. Les conciliateurs ont accepté de participer à ce volet de notre recherche sans en connaître la finalité globale³¹. Ils savaient uniquement que nous cherchions à connaître l'évolution de différents objectifs ou tactiques des parties selon le régime légal; nous ne leur avons pas révélé avant la fin de toutes les entrevues que ces objectifs et ces tactiques étaient ceux qui avaient un lien avec l'efficacité de la conciliation en régime volontaire.

31. Ce qui aurait été sans nul doute impossible si l'auteure de la recherche ne leur avait été déjà connue.

CHAPITRE 9

PREMIÈRE PHASE: LES OBJECTIFS ET TACTIQUES DES PARTIES ET L'EFFICACITÉ DE LA CONCILIATION EN RÉGIME VOLONTAIRE

Nous présentons ici les résultats obtenus dans la première phase de notre démarche empirique.

9.1 Description des objectifs et des tactiques des parties relativement à la conciliation

Nous avons vu plus haut que la littérature ne fournit aucune donnée empirique sur les objectifs et les tactiques des parties relativement à la conciliation. Comme notre recherche est la première à renseigner sur cette importante dimension du comportement des parties, nous décrirons brièvement dans cette section les objectifs et les tactiques des parties à partir des tableaux de fréquence détaillés reproduits aux Annexes VI (objectifs) et VII (tactiques).

Une telle démarche s'inscrit d'ailleurs tout naturellement dans l'esprit de la méthodologie adoptée en analyse stratégique, où le premier souci du chercheur doit être de se donner la connaissance des particularités de son champ d'étude (Crozier et Friedberg, 1977: 393).

a) **Objectifs des parties**

La littérature sur le sujet, on l'a vu, pourrait laisser croire que les parties abordent la conciliation avec comme seul objectif le désir de réduire la distance qui les sépare de l'autre partie (objectif de persuasion). Nous avons déjà exprimé au chapitre précédent notre scepticisme à ce sujet. Nous avons donc interrogé les porte-parole des parties sur l'importance accordée tout au long du processus de conciliation à chacun des vingt-et-un objectifs spécifiques (**question 9**), puis nous leur avons demandé d'identifier parmi ces objectifs spécifiques celui qu'ils considéraient prioritaire (**question 10**).

Les différents objectifs spécifiques prioritaires ont ensuite été agrégés selon les trois grandes catégories d'objectifs. Les données ainsi obtenues sont particulièrement éloquentes.

<p align="center">Tableau VIII Objectif prioritaire des parties (année 1987-88)</p>		
Objectifs	Répondants syndicaux	Répondants patronaux
- Persuasion	76,0%	77,4%
- Coercition	9,1%	11,3%
- Autres	14,9%	11,3%

On constate d'abord une grande homogénéité dans les résultats. À ce niveau, on ne peut donc faire de distinction entre les objectifs prioritaires visés par les deux parties.

Le résultat le plus frappant concernant le comportement des parties est que tout près de 25% des répondants autant syndicaux que patronaux (24,0% pour les répondants syndicaux; 22,6% pour les répondants patronaux) avouent rechercher d'abord un autre objectif que la persuasion de l'autre partie en abordant le processus de conciliation. Cette constatation est assez éloignée de la vision traditionnellement véhiculée dans la littérature sur la conciliation et vient non seulement valider la pertinence de la typologie élaborée à ce sujet, mais aussi confirmer quantitativement ce que peuvent observer quotidiennement les praticiens de la conciliation.

Quant aux divers objectifs spécifiques poursuivis simultanément par les parties, la lecture de l'Annexe VI permet de constater que tous les objectifs rattachés aux catégories «coercition» et «autres objectifs»¹ sont identifiés (par une proportion plus ou moins grande des répondants) comme ayant eu une très grande ou une grande importance.

Cela dit, on peut se demander si les parties patronale et syndicale ont fondamentalement les mêmes objectifs relativement à la conciliation et se demander quels sont les objectifs spécifiques auxquels les parties attachent le plus d'importance. Pour ce faire, nous avons classé par ordre décroissant, et pour chaque partie, les objectifs semblant les plus significatifs en ne tenant compte que d'une seule catégorie de réponses en agrégeant les deux catégories «très grande» et «grande importance» en une seule catégorie². Ces objectifs sont énumérés au tableau IX.

-
1. Sauf dans le cas de l'objectif «tenter de neutraliser l'influence du conciliateur», pour les répondants syndicaux.
 2. Pour ce faire, nous avons arbitrairement retenu les objectifs classés dans cette catégorie de réponses par plus de 35% des répondants, ce qui nous a permis de mettre en évidence sept objectifs, à la fois chez les répondants syndicaux et chez les répondants patronaux.

Tableau IX Objectifs spécifiques auxquels les parties attachent le plus d'importance (année 1987-88)	
Répondants syndicaux	Répondants patronaux
Tenter de faire en sorte que l'autre partie modifie son attitude ou ses positions (persuasion). 79,9%	Tenter de faire en sorte que l'autre partie modifie son attitude ou ses positions (persuasion). 77,7%
Rechercher de nouvelles avenues de solution (persuasion). 70,9%	Rechercher de nouvelles avenues de solution (persuasion). 74,3%
Amener l'autre partie à négocier si elle a refusé de le faire avant la conciliation (persuasion). 70,7% ³	Amener l'autre partie à négocier si elle a refusé de le faire avant la conciliation (persuasion). 50,7%
Vérifier le sérieux de la position de l'autre partie (persuasion). 43,6%	Atténuer les tensions entre les parties (persuasion). 50,0%
Tenter de faire approuver par le conciliateur des positions déjà communiquées à l'autre partie (coercition). 43,6%	Vérifier le sérieux de la position de l'autre partie (persuasion). 48,0%
Atténuer les tensions entre les parties (persuasion). 43,0%	Tenter de faire approuver par le conciliateur des positions déjà communiquées à l'autre partie (coercition). 46,3%
Montrer aux personnes que l'on représente qu'on a fait tout ce qu'on pouvait pour régler (autres objectifs). 38,3%	Passer par le conciliateur pour tester des contre-propositions possibles (persuasion). 45,6%

3. Il faut noter que 48% des répondants syndicaux ont identifié cet objectif comme ayant eu une très grande importance, ce qui constitue et de loin, le pourcentage le plus élevé atteint dans cette catégorie.

On constate là aussi une homogénéité très grande entre les parties patronale et syndicale, puisqu'elles poursuivent presque les mêmes objectifs. On remarque de plus que les trois objectifs identifiés comme les plus importants sont les mêmes pour les deux parties et sont classés dans le même ordre. Ces données permettent donc d'identifier très clairement les attentes précises des parties face au processus de la conciliation.

Enfin, il faut noter que l'on retrouve un objectif de coercition et un «autre objectif» parmi les objectifs les plus importants pour la partie syndicale et un objectif de coercition, pour la partie patronale. Ces résultats sont conformes aux données obtenues au niveau de l'objectif prioritaire poursuivi.

b) Tactiques des parties

Y a-t-il des différences significatives entre les tactiques syndicales et les tactiques patronales? La lecture de l'Annexe VII permet de tirer à ce sujet un certain nombre de conclusions. Nous y exposons pour les parties patronale et syndicale les données recueillies par questionnaire sur les différentes tactiques utilisées⁴. Les deux parties ont un comportement assez semblable dans leur façon d'intégrer la conciliation au processus global de la négociation collective (voir Annexe VII, catégorie I). Ainsi, le tiers environ des porte-parole, syndicaux ou patronaux, n'avaient pas envisagé dès le début de la négociation la possibilité qu'une conciliation intervienne si les parties ne parvenaient pas

4. Les différentes tactiques y sont regroupées selon les six grands objets de la stratégie des parties. Nous y reproduisons intégralement et nous identifions la ou les questions relatives à chaque tactique.

à s'entendre. Ce taux assez élevé pourrait s'expliquer par le caractère volontaire de la conciliation.

Une fois le processus de conciliation amorcé, il semble bien que pour une proportion assez élevée des répondants, la conciliation ne devienne pas nécessairement le forum exclusif de la négociation. En effet, l'agrégation des réponses aux questions 20, 20a et 20b montre que de 25% à 30% des parties se rencontrent en l'absence du conciliateur et ce sans l'informer au préalable de ces discussions. De plus, on note que dans 1 cas sur 5 (1 sur 20 pour la partie patronale), le syndicat adopte un comportement différent de celui de la partie patronale en recherchant simultanément l'intervention dans le dossier d'autres personnes que le conciliateur (supérieurs du conciliateur, autorités politiques, etc.). Il semble toutefois que le conciliateur soit généralement au courant des démarches du syndicat en ce sens.

Quant à l'accès au processus (2^e grande catégorie de tactiques), nous savions déjà que pour l'ensemble des dossiers de conciliation de l'année 1987-88, une forte majorité des demandes provenaient de la partie syndicale et une proportion infime de cas était imposée par le ministre (Brossard et Ross, 1989). Les données recueillies par le truchement du questionnaire indiquent toutefois que l'imposition de la conciliation par le ministre fait parfois suite à une demande officieuse en ce sens par l'une ou même par les deux parties conjointement. Même peu nombreux, ces cas permettent néanmoins d'illustrer une utilisation stratégique de dispositions légales par les parties.

Quant au moment de l'accès au processus, nos recherches préliminaires avaient montré que les parties demandent relativement tard la conciliation (en termes de délai), soit 138,2 jours en moyenne après l'avis de négociation, mais après une moyenne de 4,8 séances de négociation seulement. De plus, toujours pour l'année 1987-88, 8,3% des dossiers de conciliation étaient déjà caractérisés par un conflit avant le début de la conciliation. Dans ces cas, 40,8% des demandes de conciliation provenaient de la partie qui avait déclenché le conflit (Brossard et Ross, 1989).

Le questionnaire fut aussi utilisé pour compléter l'étude de la dimension qualitative des relations des parties au moment de l'accès au processus de conciliation. Les données recueillies démontrent que les porte-parole syndicaux perçoivent, dans une plus forte proportion, la présence d'une impasse réelle au moment de la demande de conciliation. Cette perception est conforme au fait que la demande origine plus souvent de cette partie.

De plus, les parties reconnaissent toutes deux que, dans au moins un cas sur deux, la position de l'une ou l'autre des parties⁵ sur l'un ou l'ensemble des points en litige avait déjà été déclarée finale, avant le début de la conciliation. Nous basant sur notre expérience de la conciliation et sur le fait que les parties demandent la conciliation plus tard en régime volontaire, nous avons déjà émis l'opinion qu'une telle situation était plus susceptible de se produire en régime volontaire qu'en régime obligatoire (Brossard et Ross, 1983). Enfin, dans plus du tiers des cas, les parties auront déjà exercé divers moyens de pression avant l'intervention du conciliateur (6^e catégorie de tactiques).

5. Les données recueillies ne permettent pas d'identifier la partie ayant adopté cette position.

Quant à la composition des comités de négociation et au choix des porte-parole (qui constituent notre 3^e catégorie de tactiques), on note un certain nombre de similitudes dans le comportement des parties. Ainsi, il semble bien que la norme, dans la quasi-totalité des cas, soit que le porte-parole d'une partie soit accompagné d'un comité de négociation⁶. Chez les deux parties, dans la quasi-totalité des cas, ce sont les mêmes personnes qui agissent comme porte-parole en négociation directe et pendant toute la durée de la conciliation.

Les porte-parole des deux parties ont aussi un certain nombre de caractéristiques communes: ils ont en moyenne 40 ans et dans 93% des cas, ils sont de sexe masculin. Par contre, dans 92% des cas, les porte-parole syndicaux n'appartiennent pas à l'entreprise visée par la négociation⁷, alors que ce taux chute à 40% chez les porte-parole patronaux. Enfin, les porte-parole syndicaux ont en général une plus grande expérience de la négociation et de la conciliation que les porte-parole patronaux⁸.

Les différences sont plus marquées entre les parties en ce qui a trait aux pouvoirs accordés aux comités de négociation. Si, par exemple, il n'existe pas, dans plus des trois quarts des cas, de politique pré-établie chez les parties sur les critères de décision pour faire une demande de conciliation, il semble que les porte-parole syndicaux jouissent sur

6. Dans 6,7% des cas, le porte-parole patronal agissait seul; on peut formuler l'hypothèse qu'il s'agissait peut-être de PME, où le propriétaire, cumulant plusieurs rôles au sein de son entreprise, se présente seul à la table de négociation.

7. Il s'agit alors de permanents syndicaux.

8. Cela s'explique sans doute par l'origine respective des porte-parole, les permanents syndicaux étant appelés à agir beaucoup plus fréquemment dans ce type de dossiers que les porte-parole patronaux, dont la majorité (50,3%) sont des cadres de l'entreprise.

ce point d'une marge de manoeuvre plus étendue que leurs homologues patronaux. Par contre, la situation est différente en ce qui concerne les positions exprimées en conciliation. Avant d'engager formellement leurs mandants en conciliation, la majorité des porte-parole patronaux doivent consulter ceux-ci au préalable sur certains sujets. La répartition des porte-parole syndicaux est à peu près égale entre les trois situations suivantes: aucune autorisation préalable, autorisation préalable sur certains sujets, autorisation préalable sur l'ensemble des sujets⁹.

Comment les parties interagissent-elles avec le conciliateur (5^e catégorie de tactiques)?

Il faut d'abord savoir que dans un cas sur cinq environ, les parties tenteront d'influencer le choix même de la personne appelée à agir comme conciliateur (ce comportement est légèrement plus fréquent chez la partie syndicale). Leur requête sera agréée dans plus de 80% des cas. Une fois le conciliateur nommé, il est toutefois très rare (environ 4% des répondants) que les parties demandent de changer de conciliateur. Semblable demande est généralement refusée par le ministère.

Même si cela ne constitue pas une tactique des parties, nous avons cherché à connaître le degré de confiance des répondants dans la capacité du conciliateur à les aider à parvenir à une entente. Bien que le degré de confiance semble légèrement plus élevé chez les répondants patronaux, on note qu'environ 4 répondants sur 10 ont une très

9. On peut émettre l'hypothèse que cette répartition s'explique par le type d'organisations syndicales auxquelles appartiennent les porte-parole.

grande ou une grande confiance dans cette capacité. Toutefois, à l'opposé, le degré de confiance est faible ou très faible chez environ 2 répondants sur 10.

En ce qui a trait à la conduite de la conciliation (types de séances, lieu et moment des séances, ordre de discussion des points en litige, etc.), la très grande majorité des répondants des deux parties (plus de 85%), ont plutôt tendance à accepter les suggestions du conciliateur.

Par contre, la proportion des répondants qui révèlent au conciliateur leurs préférences réelles («*rock bottom*») est légèrement plus faible: 80,8% pour la partie syndicale, 73,3% pour la partie patronale. Malgré le degré de confiance légèrement plus élevé des répondants patronaux dans la capacité du conciliateur à les aider, ceux-ci ont donc un peu plus de réticence à lui révéler leur position réelle de règlement; par contre, lorsqu'ils le font, ils tardent moins que les répondants syndicaux. Enfin, il semble que l'utilisation de divers moyens de pression (voir 6^e catégorie de tactiques) par les parties s'intensifie au stade de la conciliation: on note leur présence dans plus de quatre cas sur dix¹⁰.

Quelle est maintenant l'influence de la conciliation (ou de son éventualité) sur le contenu même de la négociation (tactiques rattachées à la catégorie IV)? De l'agrégation des réponses aux questions 1 et 1a, il semble d'abord que dans 70% des cas, l'éventualité

10. Sur ce dernier point, les répondants patronaux affirment que des moyens de pression ont été exercés par l'une ou l'autre des parties dans 42,4% des dossiers au sujet desquels ils ont été interrogés, alors que cette proportion atteint 53,1% chez les répondants syndicaux.

de la conciliation n'a pas pour effet, et cela chez les deux parties, de retarder l'octroi de concessions à l'autre partie.

Nous savons déjà que les parties semblent d'abord et avant tout attendre de la conciliation qu'elle amène l'autre partie à modifier son attitude ou ses positions. Mais quel est le comportement des parties dans leurs propres positions de négociation?

Une fois le processus de conciliation amorcé, les répondants patronaux et syndicaux s'accordent pour dire que dans le quart environ des cas, l'une des parties demandera de discuter en conciliation de sujets ne faisant pas partie du projet de convention collective (protocole de retour au travail, griefs en cours, demande de révocation d'accréditation, libérations du comité de négociation syndicale, etc.), débordant ainsi l'objet spécifique de la conciliation. D'autre part, dans plus du tiers des cas, l'une des parties exigera le règlement de certains sujets comme prérequis pour poursuivre la discussion¹¹. Dans ces deux cas, on peut faire l'hypothèse que ces exigences rendent le travail du conciliateur plus difficile.

S'il est vrai que dans plus de 90% des cas, les répondants affirment ne pas retarder en conciliation l'octroi de certaines concessions en prévision d'un autre niveau d'intervention, il n'en demeure pas moins que dans la majorité des cas, les répondants ne modifieront pas en conciliation le niveau de concessions auquel ils étaient prêts avant la conciliation.

11. Dans ces deux cas, les données recueillies ne permettent pas d'identifier la partie ayant adopté cette position.

Quant aux exigences des parties pour en arriver à un règlement, à la fin du processus de conciliation, elles demeurent identiques pour 71,0% des répondants patronaux et pour 48,8% des répondants syndicaux; il faut toutefois noter que ces exigences sont qualifiées d'inférieures à la fin du processus de conciliation par 46,5% des répondants syndicaux. Cependant, il arrive dans un certain nombre de cas (4,7% chez les répondants syndicaux et 9,0% chez les répondants patronaux) que les parties aient augmenté ces exigences à la fin du processus de conciliation ou que l'une des parties formule pendant la conciliation de nouvelles demandes sur le contenu de la convention collective¹².

Les objectifs et les tactiques des parties syndicale et patronale relativement à la conciliation nous étant mieux connus, nous passons maintenant à l'étude de l'influence de ces objectifs et de ces tactiques sur l'efficacité de la conciliation.

9.2 Les objectifs et les tactiques des parties reliés à l'efficacité

a) Identification des variables significatives et commentaires généraux

En régime volontaire, certains des objectifs et des tactiques des parties relativement à la conciliation ont-ils, comme nous le croyons, un effet réel sur l'efficacité de ce processus? Si oui, lesquels? Cette influence peut-elle se comparer à celle d'autres

12. Les données recueillies ne permettent pas dans ce dernier cas d'identifier la partie ayant adopté une telle position.

variables indépendantes traditionnellement retenues dans la littérature sur le sujet? Ce sont les premières questions auxquelles nous tentons de répondre ici.

Pour ce faire, pour chacun de nos deux sous-échantillons (syndical et patronal), nous avons procédé à l'analyse bivariée des données recueillies par questionnaire et des données que nous possédions déjà sur l'efficacité de la conciliation¹³.

Pour chaque répondant au questionnaire, nous avons donc croisé les informations recueillies sur **un dossier spécifique** de conciliation¹⁴ avec les données sur l'efficacité dans **ce dossier** de conciliation, le lien s'effectuant par la numérotation des dossiers de conciliation et des questionnaires.

Dans le traitement statistique des données, le test du chi carré a été utilisé pour identifier les variables indépendantes ayant un lien significatif avec l'efficacité de la conciliation. Comme notre variable dépendante est une variable nominale, la force de ce lien a été mesurée, le cas échant, par le test du V de Cramer.

Nous avons également effectué le croisement entre l'efficacité dans les dossiers où avaient oeuvré les répondants et les diverses données objectives recueillies pour ces

13. Il s'agit de la mesure de l'efficacité telle que présentée au chapitre 5 et reposant sur des données objectives relatives aux résultats des interventions conciliatrices.

Sur le lien existant dans la pratique entre ce type de mesure et une mesure dite «subjective» ainsi que sur les écueils présentés par l'utilisation de ce dernier type de mesure, voir l'Annexe VIII.

14. Cette approche a pu être utilisée parce que chaque répondant devait répondre au questionnaire en référant à un cas défini, clairement identifié dans la lettre d'envoi du questionnaire.

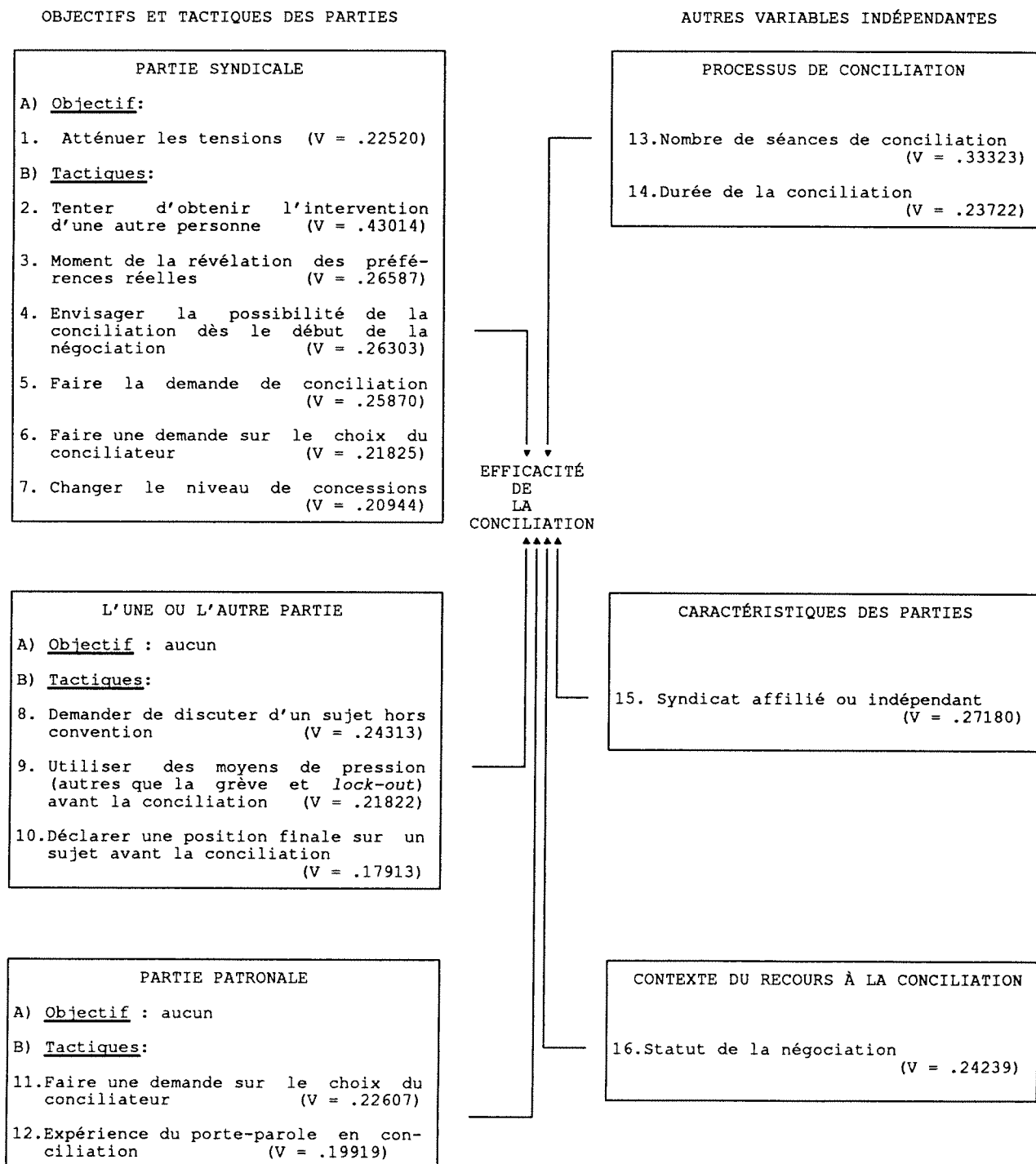
dossiers lors de notre analyse documentaire (voir grille de données, Annexe III). Cette dernière analyse a été effectuée dans le seul but de permettre une comparaison entre les résultats obtenus pour ces variables et les variables indépendantes retenues dans notre recherche, notre propos étant de nous centrer uniquement sur l'étude des objectifs et des tactiques des parties relativement à la conciliation (voir chapitre 8.2)¹⁵.

Les résultats obtenus sont résumés au graphique 11.

Les objectifs et les tactiques ayant un lien significatif¹⁶ avec l'efficacité sont regroupés selon qu'ils sont le fait de la partie patronale ou de la partie syndicale. Dans le cas de certaines tactiques où le libellé du questionnaire ne permettait pas d'identifier la partie ayant utilisé cette tactique¹⁷, les variables significatives sont identifiées comme émanant de l'une ou l'autre partie¹⁸. À l'intérieur de chacun de ces groupes, les variables sont classées par ordre décroissant en fonction de la force de leur relation avec la variable dépendante.

-
15. Indépendamment de ce choix de nature conceptuelle, l'utilisation de ces données dans le cadre d'une analyse stratégique globale poserait des problèmes d'ordre méthodologique, puisqu'elles ne traduisent pas le point de vue de l'acteur.
 16. Pour la plupart des variables, le lien est significatif avec une marge d'erreur égale ou inférieure à .05. En raison de la nature exploratoire de notre recherche, nous avons également retenu des variables significatives avec une marge d'erreur de .10. Le graphique 7 identifie la marge d'erreur pour chaque variable.
 17. Ces cas ont été signalés à la section précédente.
 18. Les deux sous-échantillons ont alors été agrégés; pour éviter le biais possible déjà signalé à la section 10.1, dans le cas où les deux porte-parole d'un même dossier ont répondu au questionnaire, pour l'analyse de ces variables, on a systématiquement retiré de l'échantillon un répondant sur deux.

Graphique 11
Variables reliées à l'efficacité de la conciliation*
(Année 1987-88)



* Pour les variables n^{os} 2, 4, 13, 14, 15, 16 :
 Pour les variables n^{os} 1, 3, 5, 6, 8, 11, 12 :
 Pour les variables n^{os} 7, 9, 10 :

: $\alpha = .01$
 : $\alpha = .05$
 : $\alpha = .10$

Les constatations qui se dégagent de ce tableau sont nombreuses et jettent, croyons-nous, un éclairage nouveau sur notre connaissance théorique du processus de la conciliation et de son efficacité.

Une des conclusions qui s'impose à la lecture du graphique 11 est l'absence quasi-complète de lien **direct**¹⁹ entre les objectifs des parties (qu'il s'agisse de leur objectif prioritaire ou des multiples objectifs spécifiques poursuivis concurremment) et l'efficacité de la conciliation. En effet, seul **un objectif spécifique** poursuivi par la partie syndicale (le désir d'atténuer les tensions) ressort comme significatif. Il faut donc conclure que c'est **la stratégie élaborée par les parties relativement à la conciliation et les comportements effectivement adoptés par elles** qui influent directement sur l'efficacité de ce processus et non pas les buts qu'elles se sont fixés. Il s'agit à notre avis d'une confirmation claire, sur le plan empirique cette fois, de la pertinence du modèle d'analyse stratégique pour étudier le processus de conciliation.

Ce résultat signifie que c'est la stratégie, quel que soit l'objectif qui l'engendre, qui agit sur l'efficacité de la conciliation. Seul l'objectif poursuivi par la partie syndicale d'atténuer les tensions n'obéit pas à ce modèle. Dans ce cas, la poursuite de cet objectif peut entraîner une plus grande efficacité de la conciliation même si les stratégies adoptées n'apparaissent pas reliées à cette issue du processus.

19. L'analyse de la force de l'association entre variables indépendantes nous apprend toutefois qu'il existe un lien entre les objectifs et l'utilisation de certaines tactiques.

Pour ce qui est des tactiques utilisées par les parties, nous ne nous attendions évidemment pas à ce que toutes les tactiques contenues dans notre typologie s'avèrent significatives. Soulignons toutefois au passage l'absence au graphique 11 d'un certain nombre de tactiques dont on aurait pu croire *a priori* qu'elles auraient une influence sur l'efficacité de la conciliation, à partir soit de notre expérience concrète du mécanisme comme conciliatrice, soit de l'inventaire de la littérature (voir chapitre 6.1): le fait que la demande de conciliation soit formulée alors que les parties perçoivent ou non la présence d'une impasse réelle, le fait de tenir des rencontres en direct pendant la conciliation sans en avoir prévenu au préalable le conciliateur, le fait d'imposer des prérequis à la discussion de certains sujets, la nature des pouvoirs réels accordés aux comités de négociation, le fait de modifier ou non ses préférences réelles pour l'atteinte d'un règlement et le degré de confiance des parties envers la capacité du conciliateur de les aider à parvenir à une entente²⁰.

Vu l'importance accordée à cette variable par la littérature (Braun, 1955; Bennett, 1957; Northrup, 1962; Pilts et Karim, 1990) et les acteurs de la conciliation, l'absence de cette dernière variable surprend tout particulièrement.

Première constatation majeure: ce sont les tactiques et non les objectifs qui ont un lien avec l'efficacité.

20. Bien qu'il ne s'agisse pas là d'une tactique des parties, nous avons introduit une question-filtre à ce sujet (question 19) dans le questionnaire.

Il faut souligner qu'ici, comme dans le cas des objectifs, la confiance est reliée à l'émergence de certaines tactiques.

Deuxième constatation majeure: il semble bien que ce soit le comportement de la partie syndicale qui ait l'effet le plus déterminant sur l'efficacité de la conciliation, et cela, à la fois en termes de nombre de variables significatives et surtout en termes de force de la relation avec l'efficacité. En effet, sur douze variables indépendantes significatives et relatives aux objectifs et aux tactiques des parties, sept traduisent le comportement de la partie syndicale, et deux seulement, celui de la partie patronale. De plus, dans le cas de cinq des sept variables «syndicales», la force de l'association avec la variable dépendante s'avère supérieure à celle des deux variables «patronales». On remarque à ce sujet que la force d'association la plus élevée caractérise la tactique syndicale «tenter d'obtenir l'intervention d'une autre personne» (tactique n° 2 dans le graphique 11) avec un V de Cramer égal à 0.43014. Cette variable se distingue ainsi nettement de toutes les autres dont l'influence n'apparaît pas aussi déterminante.

Cette constatation de l'effet déterminant du comportement syndical sur l'efficacité de la conciliation a des répercussions majeures tant sur le plan pratique que sur le plan théorique. D'une part, elle peut amener les acteurs de la conciliation (parties syndicale, patronale et conciliateur) à repenser ou adapter leurs diverses stratégies. D'autre part, sur le plan théorique, elle permet de relativiser l'interprétation d'un courant de pensée d'origine américaine (Kochan, Katz et McKersie, 1986) plaçant les stratégies patronales au centre de l'analyse des changements survenus dans le domaine des relations industrielles. Ces stratégies doivent être situées dans le contexte sociétal où elles apparaissent.

D'ailleurs, comme nous l'avons déjà souligné, Kochan a lui-même reconnu (Verma et Kochan, 1990) qu'en raison de facteurs structurels et du taux de présence syndicale beaucoup plus élevé au Canada, les stratégies syndicales sont appelées à y avoir un effet beaucoup plus considérable qu'aux États-Unis.

Troisième constatation majeure: toutes les grandes composantes de la stratégie des parties relativement à la conciliation (les six grandes catégories de notre typologie des tactiques) ont, à des degrés divers et sur certains aspects, un effet sur l'efficacité du processus. Les tactiques ayant un lien significatif avec la variable dépendante se répartissent en effet ainsi dans ces six grandes catégories:

1. Importance accordée à la conciliation dans la stratégie globale de négociation: variables 2 et 4.
2. Accès au processus de conciliation: variables 5 et 10.
3. Composition et pouvoirs du comité de négociation (en conciliation): variables 12.
4. Contenu de la négociation: variables 7 et 8.
5. Choix du conciliateur et interaction avec celui-ci: variables 3, 6 et 11.
6. Moyens de pression utilisés: variable 9.

Enfin, la **dernière constatation majeure** est que la force de l'association du seul objectif et des tactiques des parties reliés à l'efficacité, se compare tout à fait (est même supérieure dans le cas de la variable 2) à celle de variables plus «traditionnelles»,

relatives aux caractéristiques des parties, au contexte du recours à la conciliation et à la durée du processus²¹.

Cela confirme l'à-propos de la vision stratégique adoptée dans cette étude: les parties syndicale et patronale apparaissent très actives dans le processus. Elles ne sont pas passives comme cela semble le cas dans la littérature et ne sont pas nécessairement à la remorque du conciliateur. Nos résultats montrent que leur comportement a un effet déterminant sur l'issue de la conciliation.

Les résultats empiriques de notre étude viennent donc confirmer ce que notre expérience de la conciliation et de la médiation nous avait amenée à conclure: la majorité des écrits sur la conciliation, en occultant presque totalement le rôle joué par les parties dans ce processus et l'importance de ce rôle, présentent une image incomplète et donc faussée de la réalité.

21. Parmi toutes les variables dites «objectives» recueillies dans les dossiers de conciliation de 1987-88, pour les dossiers où avaient oeuvré les porte-parole faisant partie de notre échantillon, seules quatre variables indépendantes se sont avérées avoir un lien significatif avec l'efficacité.

Les différences dans la population étudiée (un échantillon d'une année plutôt que l'agrégation de quatre années complètes, indépendamment de l'appartenance au régime obligatoire ou volontaire de conciliation) expliquent sans doute que les variables significatives soient moins nombreuses que dans les travaux antérieurs à cette étude (voir Annexe I).

b) Analyse du lien de chaque variable significative avec l'efficacité de la conciliation

Comme notre objectif ultime est de tenter d'expliquer pourquoi le changement de régime légal de conciliation n'a pas réellement entraîné comme prévu une plus grande efficacité de la conciliation, il nous faut maintenant chercher à savoir de quelle façon les objectifs et les tactiques des parties influent sur l'issue du processus.

Dans un premier temps, nous examinerons successivement le lien de chacune des variables significatives avec l'efficacité, en les divisant, comme au graphique 11, en variables «syndicales», «patronales» et «variables relatives à l'une ou l'autre partie» et en rappelant à quelle catégorie de notre typologie elles appartiennent.

À ce stade et comme notre variable dépendante permet une analyse nuancée de l'efficacité, nous serons donc en mesure de savoir si la poursuite d'un objectif et l'utilisation d'une tactique favorise principalement l'émergence d'une issue moins, plus ou moins ou plus efficace. Comme un seul objectif est relié statistiquement à l'efficacité, l'analyse portera principalement sur les tactiques. Pour mémoire, rappelons que la conciliation est jugée «moins efficace» dans les cas où une entente n'intervient pas de gré à gré entre les parties au stade de la conciliation, qu'elle est considérée «plus ou moins efficace» lorsqu'il y a entente mais à la suite du déclenchement d'un conflit après le début de la conciliation et qu'elle est jugée «plus efficace», lorsqu'il y a entente, sans aucun conflit ou lorsqu'un conflit a été déclenché avant la conciliation.

Nous tenterons également, à l'aide des constatations déjà résumées à la section 10.2 sur l'utilisation des différentes tactiques par les parties, de vérifier si, d'une façon générale, il semble nécessaire que le comportement d'une partie diffère sensiblement de celui de l'autre partie pour qu'il s'avère significatif.

- **Variables syndicales**

**Objectif spécifique: atténuer les tensions (V= .22520)
(persuasion de l'autre partie)**

Il s'agit du seul objectif relié directement à l'efficacité de la conciliation. Le fait pour la partie syndicale d'attacher une importance moyenne à très grande à cet objectif, favorise l'émergence d'une issue «plus ou moins efficace» ou «plus efficace», c'est-à-dire l'émergence d'une entente entre les parties, alors que le fait d'y attacher une importance faible à très faible entraîne au contraire l'absence d'entente entre les parties.

**Tenter d'obtenir l'intervention d'une autre personne (V=.43014)
(importance accordée à la conciliation dans le processus global de la négociation)**

Il s'agit, on s'en rappellera, de la variable significative ayant, et de loin, la force d'association la plus importante avec l'efficacité de la conciliation. On se rappellera également que sur cet aspect, le comportement de la partie syndicale diffère très nettement de celui de la partie patronale.

Dans quel sens cette variable influe-t-elle sur l'efficacité? Comme le dit si bien le proverbe: «trop de cuisiniers gâtent la sauce»; il ressort très clairement des données que

le fait de ne pas rechercher l'intervention d'une autre personne pendant la conciliation et de faire du conciliateur l'intervenant exclusif dans le dossier pendant le processus de conciliation favorise l'émergence d'un résultat «plus efficace».

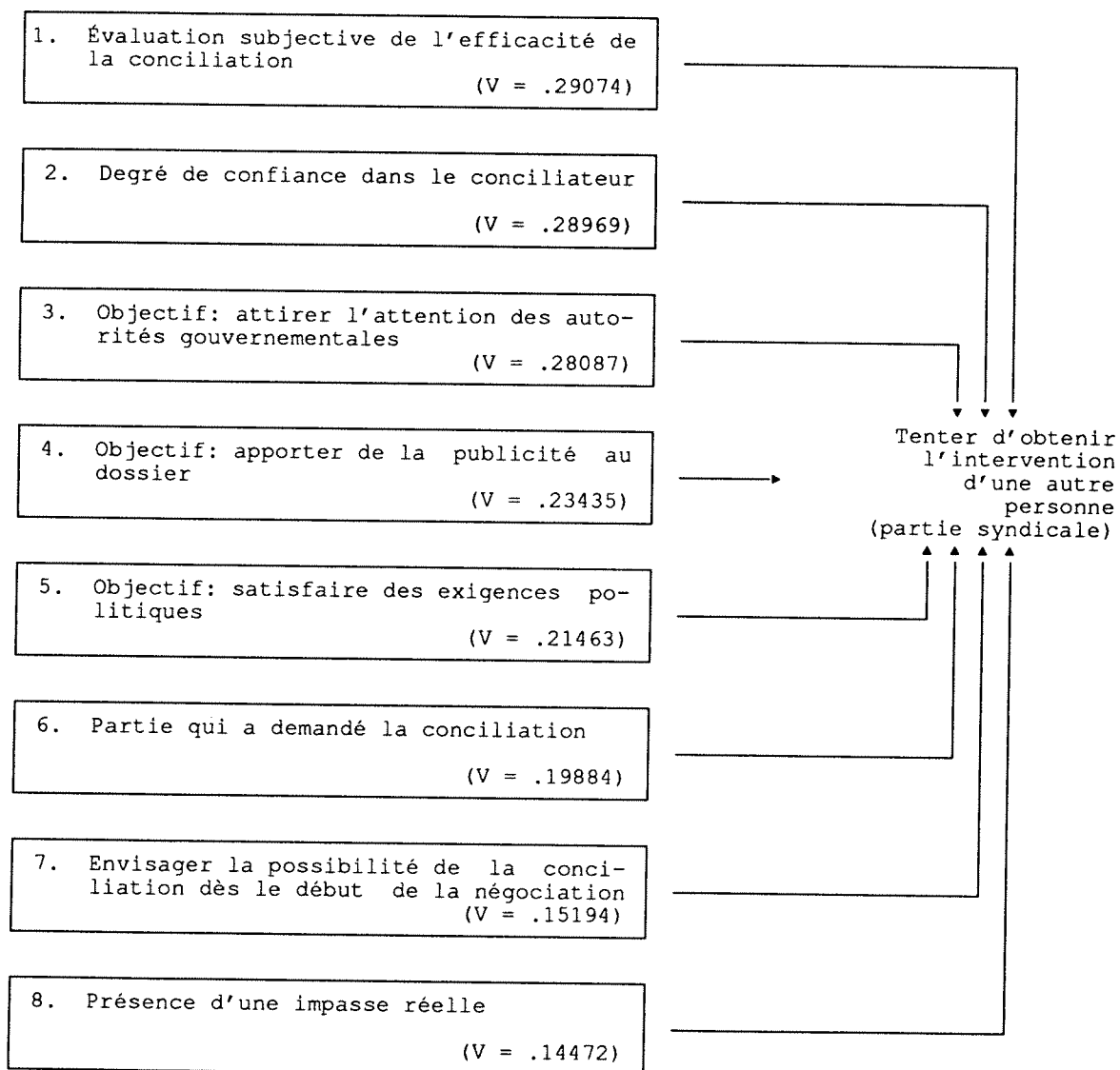
Or, on l'a vu, la partie syndicale **recherche** effectivement une telle intervention dans un cas sur cinq, alors que la partie patronale ne le fait que dans un cas sur vingt. En raison de l'importance explicative majeure de cette variable, nous avons cherché, par le croisement de nos diverses variables indépendantes, à connaître certains²² des facteurs qui poussent la partie syndicale à adopter un tel comportement, alors, rappelons-le, que la demande d'une nouvelle intervention émane justement de cette partie dans la majorité des cas. Les résultats de cette analyse figurent au graphique 12.

Huit de nos variables indépendantes ont démontré une force d'association avec cette tactique syndicale. Il semble bien que le fait de tenter ainsi d'obtenir l'intervention dans le dossier d'une personne différente du conciliateur puisse être rattaché à trois catégories de motifs principaux, dont l'influence sur cette décision serait par ordre décroissant:

1. Une évaluation plutôt négative par la partie syndicale de l'efficacité de l'intervention du conciliateur et de sa capacité d'aider les parties à parvenir à une entente; une sorte de déception donc par rapport au processus de conciliation, qui amènerait dans certains cas la partie syndicale à déborder du cadre de celui-ci.

22. Il s'agit ici de facteurs reliés aux objectifs et aux tactiques de la partie syndicale, à l'exclusion de tout autre variable: l'explication proposée ne peut donc être que partielle.

Graphique 12
Association des variables indépendantes avec la tactique syndicale
«Tenter d'obtenir l'intervention d'une autre personne»*
(année 1987-88)



* Pour les variables 1, 3, 4 : $\alpha = .01$
 Pour les variables 2, 5, 6 : $\alpha = .05$
 Pour les variables 7, 8 : $\alpha = .10$

Note: Les variables 7 et 8 sont également reliées directement à l'efficacité de la conciliation.

2. Le fait que la partie syndicale ait souhaité utiliser la conciliation dans un but stratégique non relié de façon immédiate à la conclusion d'une entente avec l'autre partie, ou qu'elle ait envisagé dès le point de départ toutes les alternatives possibles en termes d'interventions.
3. Le fait que la conciliation ait été demandée par la partie patronale.

L'association la plus forte avec l'utilisation de cette tactique s'établit avec les variables «évaluation subjective²³ de l'efficacité de la conciliation» et «degré de confiance dans le conciliateur»: d'une part, le fait pour la partie syndicale d'évaluer comme peu efficace l'intervention du conciliateur favoriserait le recours à d'autres intervenants; d'autre part, on note qu'au fur et à mesure que baisse le degré de confiance envers le conciliateur, le taux de demandes d'interventions extérieures semble augmenter²⁴.

On demandera peu ce type d'intervention lorsqu'on accordera une importance faible ou très faible à des objectifs tels qu'attirer l'attention des autorités gouvernementales, apporter de la publicité au dossier ou satisfaire des exigences de nature politique ou lorsqu'on percevra l'existence d'une impasse réelle entre les parties. De plus, la probabilité d'utiliser une telle tactique est plus forte dans le cas où la partie

23. Voir note 13.

24. Paradoxalement, cette tendance à la baisse ne se vérifie plus dans le cas d'une confiance très faible accordée au conciliateur.

Il faut aussi relativiser l'impact de cette tendance en notant que la majorité des répondants ayant ainsi demandé une intervention extérieure accordaient au conciliateur une confiance qualifiée de «moyenne».

syndicale a envisagé dès le début la possibilité d'avoir recours à la conciliation²⁵ en l'absence d'entente entre les parties. Dans pareil cas, on peut faire l'hypothèse que les négociateurs ont planifié le recours consécutif ou simultané à plusieurs intervenants.

Enfin, le taux de demande d'intervention extérieure est plus élevé lorsque la demande de conciliation a été formulée par la partie patronale²⁶; il est possible que la partie syndicale essaie alors de prendre ou de retrouver la maîtrise du jeu en se faisant l'instigatrice d'un autre forum de discussion.

Si donc le fait pour la partie syndicale de tenter d'obtenir pendant la conciliation l'intervention d'une autre personne ne favorise pas l'atteinte du résultat jugé le plus efficace, qu'en est-il des autres tactiques syndicales?

**Moment de la révélation des préférences réelles (V= .26587)
(choix du conciliateur et interaction avec celui-ci)**

Sur ce point, nous avons déjà noté que les répondants patronaux ont un peu plus de réticence que les répondants syndicaux à confier au conciliateur leur position réelle de règlement. Cependant, lorsqu'ils le font, ils le font plus rapidement que les répondants syndicaux. Pour ces derniers, c'est précisément le moment où s'effectue cette révélation qui s'avère avoir un lien significatif avec une des issues possibles de la conciliation.

-
25. Cette variable a également un lien direct avec l'efficacité et il semble bien, comme on le verra, que l'utilisation de ces deux tactiques agisse dans les deux cas de façon plutôt négative sur l'efficacité.
26. On verra plus loin que la conciliation s'avère plus efficace lorsque c'est la partie syndicale qui la demande.

En effet, on constate que dans 80% des cas qui débouchent sur une issue «plus ou moins efficace», c'est-à-dire où une entente est intervenue mais seulement à la suite d'un conflit déclenché après le début de la conciliation, le porte-parole syndical n'avait pas révélé ses préférences réelles au conciliateur dès le début de la conciliation.

Pour expliquer ce résultat, on se retrouve devant le vieux dilemme de l'oeuf et de la poule: est-ce parce qu'on ne fournit pas dès le départ au conciliateur toutes les informations qui pourraient lui être utiles que la conciliation seule ne permet pas d'en venir à une entente, poussant ainsi une des parties à déclencher un conflit pour tenter de l'obtenir ou est-ce qu'on préfère ne pas révéler dès le départ sa position de règlement au conciliateur parce qu'on envisage déjà sérieusement la possibilité de déclencher un conflit?

**Envisager la possibilité de la conciliation dès le début de la négociation (V=.26303)
(importance accordée à la conciliation dans le processus global de la négociation)**

Sur ce point, bien que les comportements patronaux et syndicaux soient assez semblables (environ le tiers des répondants n'avaient pas envisagé à l'avance cette possibilité), c'est le fait pour la **partie syndicale** d'envisager cette possibilité qui s'avère significatif. Cette éventualité entraîne en effet un plus haut taux de résultats «plus ou moins efficaces et moins efficaces»²⁷.

27. Dans le cas de cette variable, pour permettre le traitement statistique, les trois catégories de la variable dépendante ont dû être regroupées en deux catégories seulement: «plus efficace» et «plus ou moins efficace et moins efficace».

Dans ce cas également, il est difficile de discerner si le fait pour la partie syndicale d'envisager ainsi la conciliation dès le début de la négociation provient de son appréciation du degré de complexité du dossier et donc des difficultés appréhendées pour parvenir à une entente ou si le fait de prévoir ainsi dès le départ la possibilité d'une intervention extérieure n'incite pas certains porte-parole syndicaux à considérer la phase de la négociation directe comme une simple étape préliminaire, laissant ainsi la possibilité à la situation de s'envenimer davantage à ce stade.

**Faire la demande de conciliation (V=.25870)
(accès au processus de conciliation)**

Nous avons vu plus haut que dans la majorité des cas, le processus de conciliation est initié par la partie syndicale. L'atteinte du résultat «plus efficace» est grandement favorisée par le fait que la demande de conciliation émane de la partie syndicale.

De l'analyse de cette variable et de la variable précédente, on peut donc conclure que l'importance du comportement syndical pour expliquer l'efficacité de la conciliation se manifeste avant même que ce processus ne s'engage dans les faits, soit lors de l'élaboration de la stratégie globale de négociation et lors de l'accès à la conciliation.

**Faire une demande sur le choix du conciliateur (V=.21825)
(choix du conciliateur et interaction avec celui-ci)**

Il s'agit de la seule tactique qui s'avère significative à la fois chez les répondants syndicaux et chez les répondants patronaux²⁸.

On se rappellera que les deux parties adoptent en la matière un comportement assez semblable et tentent d'intervenir sur le choix même de la personne appelée à agir comme conciliateur dans environ un cas sur cinq. On se rappellera également que le ministère du Travail accède à ce type de demande dans plus de 80% des cas, parce qu'elle témoignerait de la confiance accordée à la personne du conciliateur et créerait une condition propice au succès de l'opération.

Le fait pour une partie de tenter d'intervenir sur le choix du conciliateur devrait donc en principe favoriser une grande efficacité de la conciliation. Les résultats surprennent en montrant qu'à la fois du côté syndical et du côté patronal, c'est le fait de **ne pas** tenter d'intervenir en la matière qui favorise l'atteinte du résultat «plus efficace». Pour comprendre cette relation, il faut se rappeler que malgré cette intervention d'une partie auprès du ministère, le degré de confiance dans la capacité du conciliateur à aider les parties à parvenir à une entente est une des variables qui n'est pas apparue associée à l'efficacité. D'autre part, le choix ainsi exprimé sur la personne d'un conciliateur

28. La force de l'association avec l'efficacité est d'ailleurs très comparable dans les deux cas:

- partie syndicale: V=.21825;
- partie patronale: V= .22607.

demeure en tout état de cause le choix d'une seule des deux parties ayant voix au chapitre sur l'issue de la conciliation.

**Changer le niveau de concessions (V=.20944)
(contenu de la négociation)**

Nous avons montré plus haut que dans la majorité des cas, à la fois du côté syndical et du côté patronal, la conciliation ne modifie pas les concessions que les parties étaient prêtes à consentir pour parvenir à une entente.

Autre illustration de l'importance du comportement syndical, seul le fait pour la partie **syndicale** de modifier à la baisse les concessions auxquelles elle était prête avant la conciliation entraîne une plus grande probabilité de ne pas parvenir à une entente à ce niveau (issue «moins efficace»).

- **Variables patronales**

**Faire une demande sur le choix du conciliateur (V=.22607)
(choix du conciliateur et interaction avec celui-ci)**

Cette tactique, on l'a vu, a un effet significatif sur l'efficacité, qu'elle soit utilisée par la partie syndicale ou la partie patronale; l'analyse de son impact a déjà été effectuée dans la sous-section consacrée aux variables syndicales.

**Expérience préalable du porte-parole en conciliation (V=.19919)
(composition et pouvoirs du comité de négociation)**

On se souviendra que parmi les répondants à notre questionnaire, les porte-parole syndicaux ont en général une plus grande expérience comme porte-parole en négociation et en conciliation.

Assez curieusement, le fait pour le porte-parole patronal d'avoir déjà agi à ce titre en conciliation est associé de façon marquée à l'atteinte du résultat «plus ou moins efficace», soit la conclusion d'une entente mais suite au déclenchement d'un conflit après le début de la conciliation.

Sans doute ne faut-il pas voir ici un lien de causalité entre les deux variables, mais plutôt une variation concomitante de celles-ci, la partie patronale choisissant sans doute comme porte-parole une personne ayant une expérience préalable de la négociation et de la conciliation, lorsqu'un dossier de négociation s'annonce difficile et que l'on appréhende ou que l'on planifie le déclenchement d'un conflit.

- Variables reliées à l'une ou l'autre partie

**Demander de discuter d'un sujet hors convention (V=.24313)
(contenu de la négociation)**

L'utilisation de cette tactique est présente dans environ le quart des dossiers de conciliation. Intuitivement, on peut faire l'hypothèse que le fait de tenter d'élargir le débat à des sujets ne faisant pas l'objet de la conciliation nuit à l'efficacité de celle-ci.

Les résultats obtenus confirment cette hypothèse puisque le fait de **ne pas** tenter d'inclure ainsi dans la discussion des sujets ne faisant pas partie de la convention collective est associé de façon nette à l'atteinte du résultat «plus efficace».

**Utiliser des moyens de pression (autres que grève et lock-out) avant la conciliation (V=.21822)
(moyens de pression utilisés)**

Nous avons vu que pareille situation se produit dans plus du tiers des cas de conciliation.

L'utilisation de divers moyens de pression avant la conciliation (ralentissement de travail, réduction du temps supplémentaire offert, refus de faire du temps supplémentaire, menace de fermeture, dépôt massif de griefs) accroît à coup sûr la tension entre les parties. Par conséquent, l'utilisation de cette tactique par une partie accroît les probabilités que l'issue de la conciliation soit «moins efficace».

**Déclarer une position finale sur un sujet avant la conciliation (V=.17913)
(accès au processus de conciliation)**

De toutes nos variables indépendantes reliées à l'efficacité, cette variable est celle qui présente la plus faible association avec la variable dépendante.

Rappelons que dans au moins un cas sur deux, la position de l'une ou l'autre des parties avait déjà été déclarée finale sur un des points en litige, avant le début de la conciliation.

Il s'agit là d'un facteur de difficulté pour le conciliateur, puisqu'il doit alors soit composer avec une position non modifiable, soit tenter de sauver la face à la partie qui modifie une position déjà qualifiée de «finale».

Cette difficulté se traduit nettement dans les résultats obtenus, puisqu'une telle situation est d'abord associée avec le résultat «moins efficace».

L'analyse du lien de chaque variable significative avec l'efficacité étant complétée, une remarque de nature générale s'impose avant d'aller plus loin. Au début de la présente section, nous avons soulevé la question de savoir s'il est nécessaire que le comportement d'une partie diffère sensiblement de celui de l'autre partie pour s'avérer significatif.

L'analyse précédente des diverses variables syndicales et patronales permet de répondre négativement à cette question.

Une seule tactique, faire une demande quant au choix du conciliateur, est significative pour les deux parties en même temps: dans ce cas, le comportement des deux parties est assez semblable. Dans le cas de l'autre variable patronale significative, les parties ont un comportement différent. Toutefois, du côté syndical, outre la variable commune, les variables significatives se répartissent également dans les deux situations possibles (comportement semblable ou différent des parties). Ainsi dans plusieurs cas, c'est le comportement syndical qui s'avère significatif, même si la partie patronale adopte ou utilise le même type de tactique.

Cet état de fait renforce encore la constatation présentée dans la sous-section précédente, à savoir que le comportement syndical a un effet plus déterminant sur l'efficacité de la conciliation que le comportement patronal.

9.3 Facteurs associés aux différentes issues de la conciliation

Parmi les variables retenues, nous savons maintenant, **pour le régime volontaire**, lesquelles ont un impact significatif sur l'efficacité de la conciliation et à laquelle des trois issues possibles de la conciliation chaque variable significative est principalement reliée.

Il importe maintenant de résumer nos principales constatations, en ne perdant pas de vue notre objectif premier, expliquer pourquoi le changement de régime légal de conciliation n'a pas entraîné de façon significative une efficacité plus grande du processus, tel que souhaité et prévu.

Par conséquent, cette section identifiera pour le régime volontaire les facteurs susceptibles de favoriser ou non une plus grande efficacité de la conciliation.

Pour ce faire, et bien que notre variable «efficacité» ne soit pas de type ordinal mais bien nominal, comme nous l'avons déjà souligné, nous choisissons sur le plan méthodologique d'assimiler au premier groupe de facteurs ceux qui sont associés principalement au résultat que nous jugeons optimal, soit le résultat «plus efficace» et

d'assimiler au second groupe ceux qui sont associés principalement à un résultat autre que «plus efficace», soit les résultats «plus ou moins efficaces» et «moins efficaces».

Le tableau X présente les variables de chaque groupe. On remarquera que les douze variables qui se sont révélées significatives en régime volontaire se partagent également entre les facteurs associés principalement au résultat «plus efficace» et ceux qui sont associés principalement à un autre résultat.

Ce tableau permet de bien comprendre quels comportements sont les plus susceptibles d'entraîner une issue favorable ou défavorable de la conciliation. Il permet aussi d'identifier différentes combinaisons de facteurs qui augmentent les probabilités d'aboutir à une issue donnée. Pour illustrer la démarche, nous prendrons le cas de l'issue favorable en utilisant toutes les variables qui lui sont associées. Il faut retenir qu'il s'agit à chaque fois du comportement ayant **la plus forte probabilité** de favoriser une issue «plus efficace» et non du seul comportement pouvant produire un tel résultat. La lecture de cette description doit donc se faire en gardant en tête cette réserve méthodologique.

Le scénario le plus susceptible de favoriser une issue «plus efficace» peut ainsi être décrit: la partie syndicale, bien que n'ayant pas envisagé dès le début de la négociation la possibilité d'une conciliation si les parties ne parvenaient pas à s'entendre, fera la demande de conciliation; à ce moment, ni l'une ni l'autre des parties n'aura utilisé de moyens de pression, ni déclaré sa position finale sur l'un ou l'ensemble des points en litige; ni l'une ni l'autre des parties ne tentera non plus d'intervenir sur le choix du conciliateur; la partie patronale ne choisira pas un porte-parole ayant déjà une expérience

Tableau X
Facteurs associés aux différentes issues de la conciliation
(année 1987-88)

<p align="center">FACTEURS ASSOCIÉS PRINCIPALEMENT AU RÉSULTAT «PLUS EFFICACE»</p>	<p>S: Ne pas tenter d'obtenir l'intervention d'une autre personne pendant la conciliation. (V = .43104)</p> <p>S: Faire la demande de conciliation. (V = .25870)</p> <p>S/P: Ne pas demander de discuter un sujet hors convention. (V = .24313)</p> <p>S et P: Ne pas tenter d'intervenir sur le choix du conciliateur. S: (V = .21825) P: (V = .22607)</p> <p>S: Accorder une importance moyenne à très grande à l'objectif «atténuer les tensions» (V = .22520)</p>
<p align="center">FACTEURS ASSOCIÉS PRINCIPALEMENT À UN RÉSULTAT AUTRE QUE «PLUS EFFICACE»</p>	<p>S: Ne pas révéler au conciliateur ses préférences réelles dès le début de la conciliation. (V = .26587)</p> <p>S: Envisager la possibilité de la conciliation dès le début de la négociation. (V = .26303)</p> <p>S/P: Utiliser des moyens de pression, autres que grève et <i>lock-out</i>, avant la conciliation. (V = .21822)</p> <p>S: Modifier à la baisse les concessions auxquelles on était prêt avant la conciliation. (V = .20944)</p> <p>P: Choisir un porte-parole ayant déjà une expérience préalable de la conciliation. (V = .19919)</p> <p>S/P: Déclarer une position finale sur un sujet avant la conciliation. (V = .17913)</p>

Notes:

S: partie syndicale
 P: partie patronale
 S/P: l'une ou l'autre des parties

de la conciliation; tout au long du processus, la partie syndicale accordera une importance moyenne à très grande à l'objectif «atténuer les tensions» entre les parties; la partie syndicale ne tentera pas d'obtenir l'intervention d'une autre personne que le conciliateur pendant la conciliation et elle révélera ses préférences réelles à celui-ci dès le début de la conciliation; enfin, en termes de contenu, ni l'une ni l'autre des parties ne demandera de discuter en conciliation d'un sujet non compris dans la convention collective et la partie syndicale ne modifiera pas à la baisse les concessions auxquelles elle était prête avant la conciliation.

CHAPITRE 10

DEUXIÈME PHASE: LES OBJECTIFS ET TACTIQUES DES PARTIES SELON LE RÉGIME LÉGAL DE CONCILIATION: COMPARAISON DES RÉGIMES OBLIGATOIRE ET VOLONTAIRE

La présentation des résultats sera faite en suivant la démarche adoptée au chapitre précédent. Nous ferons dans une première section des commentaires d'ordre général, pour ensuite analyser chaque variable étudiée.

10.1 Commentaires généraux

Lors des entrevues, les conciliateurs nous ont livré de façon spontanée un certain nombre de commentaires d'ordre général sur le changement de régime légal et ses effets. Nous nous permettons d'en faire ici brièvement état, d'autant qu'ils viennent appuyer ou compléter certains des commentaires déjà formulés dans nos recherches antérieures sur la conciliation.

Ainsi, nous avons souligné dans notre étude de l'efficacité comparée des deux régimes de conciliation au Québec (Ross et Brossard, 1990: 16), que le fait de comparer ainsi les résultats obtenus dans une **même** juridiction permettait de neutraliser le plus possible l'effet d'autres variables contextuelles, hormis évidemment le facteur de l'écoulement du temps.

Plusieurs conciliateurs ont noté qu'en plus du changement de régime légal, d'autres facteurs pouvaient avoir influé sur l'utilisation des tactiques étudiées et qu'à la fois le contexte global (de société: niveaux économique, politique, des mentalités) et le contexte des relations du travail (ébullition des années '70, suivie maintenant par une relative paix industrielle) avaient évolué. La réserve méthodologique déjà évoquée sur l'influence du facteur «temps» s'applique donc également à la phase présente de nos travaux.

D'autre part, les conciliateurs ont également observé dans la pratique de la conciliation un certain nombre de différences entre les deux régimes légaux et au sein même du régime volontaire. Ces différences ont déjà été identifiées dans deux études relatives aux effets du changement de régime légal, au niveau du contexte du recours à la conciliation, du déroulement du processus et des caractéristiques des parties (Brossard et Ross, 1983; Brossard et Ross, 1989).

Selon plusieurs conciliateurs, il y a eu une évolution dans les pratiques des parties depuis le début du régime volontaire. Celles-ci auraient en quelque sorte «appris» avec le temps à se «servir» du mécanisme, dans son nouveau contexte légal (selon notre vision stratégique, les parties auraient donc développé avec le temps leur **capacité** à utiliser le mécanisme).

En ce qui concerne les différences entre les deux régimes, les conciliateurs ont évoqué le fait qu'en régime volontaire, les parties attendent d'en avoir vraiment **besoin** avant de confier l'évolution de leurs rapports à un tiers (certains ayant même des

réticences à demander l'intervention de l'État, ou la ressentant comme une intrusion dans leurs affaires). Cette attitude explique la tendance de la partie requérante à attendre plus longtemps avant de demander la conciliation (et souvent, la plus grande détérioration des rapports entre les parties).

Plusieurs conciliateurs ont également fait état de l'approche beaucoup plus «offensive» adoptée en négociation par la partie patronale. Plusieurs ont même souligné l'émergence d'un phénomène nouveau en conciliation volontaire: le rôle grandissant joué dans le processus de conciliation et dans l'accès à ce processus, par les porte-parole patronaux appartenant à de grands bureaux d'avocats, dont certains membres sont spécialisés en relations du travail. Nous reviendrons plus loin sur ce phénomène, qui pourrait avoir joué sur un certain nombre de tactiques utilisées par les parties.

En raison des facteurs évoqués plus haut (influence du facteur «temps» sur le contexte global de la conciliation, rôle grandissant joué par certains acteurs), lorsque nous traitons de «l'influence» du régime légal, il va de soi que nous n'entendons pas **nécessairement** un lien de causalité direct entre le régime légal et l'utilisation des diverses tactiques des parties¹ mais bien plutôt une variation concomitante de ces variables dans le temps. Toutefois, la vision stratégique développée dans la présente recherche nous permet d'affirmer que dans certains cas, le régime de conciliation volontaire, sans être la «cause» nécessaire de certains changements, a fourni aux acteurs certaines **opportunités** absentes en régime obligatoire. Nous reviendrons sur cet aspect dans l'analyse de chacune des variables.

1. Bien que dans certains cas, on le verra, le témoignage des conciliateurs le laisse supposer.

Cela dit, quelle est donc l'influence du régime légal sur les objectifs et les tactiques reliés à l'efficacité en régime volontaire? Les données recueillies ont été traitées en tentant d'identifier des tendances. À partir des résultats obtenus, deux tendances ont été dégagées: l'une forte et l'autre faible. Pour augmenter la validité de la présence d'une tendance, les seuils ont été fixés à des niveaux très élevés, soit respectivement à 70% et 50% du nombre total de répondants. Ainsi une tendance est considérée «forte» si au moins 70% des conciliateurs donnent la même réponse et faible si cette proportion est comprise entre 50 et 70%. Que nous apprennent d'autre part nos deux critères du changement, le critère principal, la fréquence de l'utilisation et le critère subsidiaire, la façon d'utiliser certaines tactiques?

L'analyse des résultats obtenus permet de mettre en lumière cinq grandes constatations.

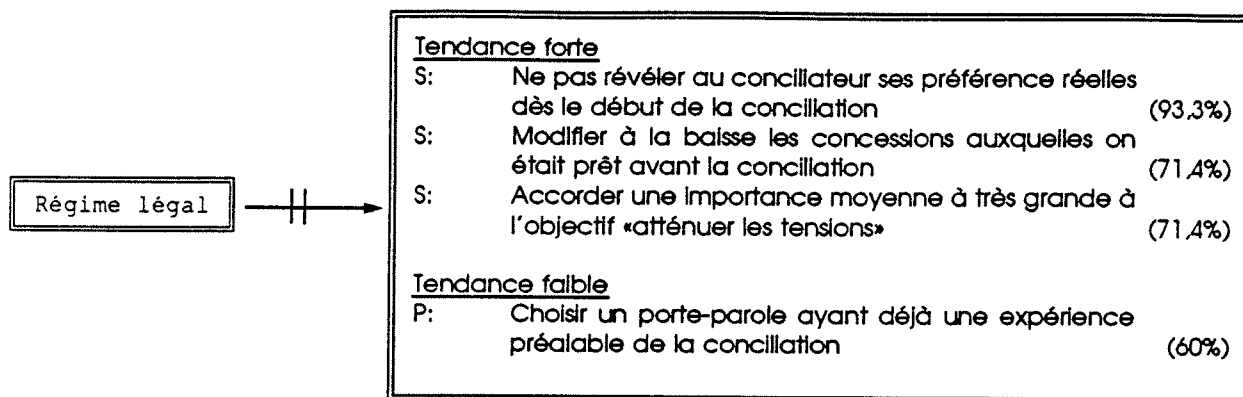
Première grande constatation: la façon dont les parties utilisent les différentes tactiques (critère subsidiaire) n'a pas varié en fonction du changement de régime légal, sauf dans le cas d'une tactique, soit le fait qu'une des parties ait déclaré sa position finale sur un sujet avant le début de la conciliation. Nous reviendrons sur cet aspect dans l'analyse détaillée de cette variable.

Les constatations suivantes renvoient donc toutes au critère quantitatif du changement. Les résultats obtenus à ce sujet sont résumés au graphique 13.

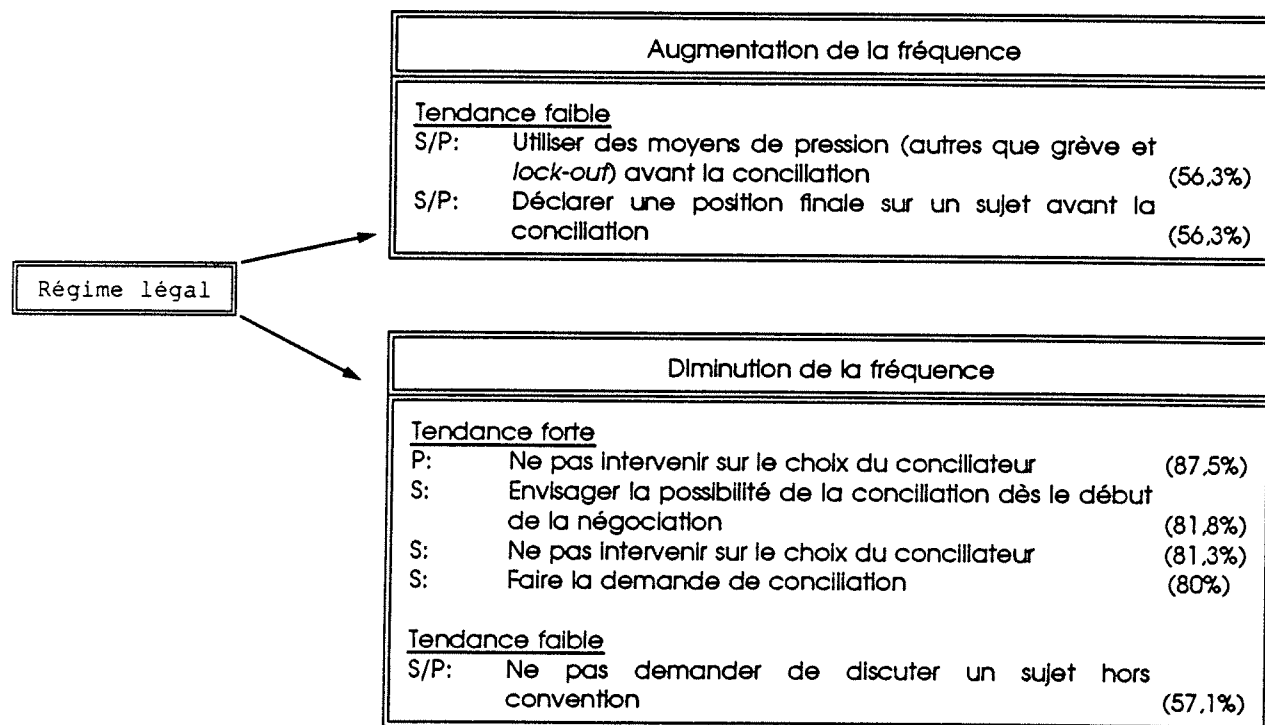
Graphique 13

Influence du régime légal sur l'objectif et les tactiques des parties liés à l'efficacité de la conciliation: tendances relatives à la fréquence

I Absence d'influence: fréquence stable



II Influence du régime légal: modification de la fréquence



III Aucune tendance observable

S:	Ne pas tenter d'obtenir l'intervention d'une autre personne pendant la conciliation: fréquence stable (46,7%)
----	---

Notes: S: Partie syndicale; P: Partie patronale; S/P: L'une ou l'autre des parties.

En termes de fréquence de l'utilisation des différents objectifs et tactiques des parties, et c'est là notre **seconde grande constatation**, il a été possible d'identifier la présence d'une tendance, forte ou faible, dans le cas de toutes les variables étudiées, sauf dans le cas de la tactique syndicale de ne pas tenter d'obtenir l'intervention d'une autre personne pendant la conciliation² (il s'agit de la troisième catégorie prévue au graphique 13). Paradoxalement, il s'agit, on s'en rappellera, de la variable identifiée comme ayant la plus grande force d'association avec l'efficacité de la conciliation en régime volontaire. Les témoignages recueillis auprès des conciliateurs permettent cependant, comme nous le verrons dans la section suivante, de tirer certaines conclusions quant à l'effet du régime légal sur cette variable.

Troisième grande constatation: sur les onze variables où des tendances ont effectivement été décelées, sept sont «fortes», c'est-à-dire regroupent l'adhésion de plus de 70% des répondants. Il faut se souvenir ici que la fixation des seuils de l'identification des tendances à un niveau élevé et la longue expérience des répondants réduisent au maximum les risques d'erreur.

Sur le plan logique, et il s'agit de notre **quatrième grande constatation**, les onze variables où il a été possible de conclure à la présence d'une tendance, se subdivisent en deux grandes catégories:

2. Les opinions des répondants étant très partagées sur le sujet et le résultat le plus fréquent, l'absence de changement dans la fréquence d'utilisation, n'ayant été observé que chez 46,7% des répondants.

- celles sur lesquelles le régime légal n'a pas eu d'influence, leur fréquence d'utilisation étant demeurée stable (première catégorie du graphique 13); et
- celles sur lesquelles le régime légal a eu une influence, se traduisant soit par une augmentation, soit par une diminution de leur utilisation par les parties (deuxième catégorie du graphique 13)³.

Enfin, est-il possible d'identifier un dénominateur commun aux variables appartenant à chacune de ces deux grandes catégories? La lecture du graphique 13 nous montre qu'il ne semble pas y avoir de regroupement significatif de ces variables dans l'une ou l'autre des deux catégories en fonction de la partie les utilisant (patronale ou syndicale) ou en fonction de leur appartenance à l'une des six grandes composantes (identifiées au chapitre 8) des stratégies des parties.

Toutefois, si l'on pousse plus loin l'analyse, nous débouchons sur une **cinquième et dernière grande constatation**. Il existe en effet un dénominateur commun dans chacune des deux grandes catégories: l'ordre chronologique d'utilisation de ces tactiques par les parties. Les quatre tactiques ou objectifs sur lesquels le régime légal n'a pas eu d'influence interviennent toutes **pendant** la durée de la conciliation, alors que six des sept tactiques où une modification de la fréquence d'utilisation a été notée se situent dans le temps **avant** ou **lors de l'accès** au processus de conciliation. L'influence du régime légal sur les objectifs et les tactiques des parties relativement à la conciliation joue donc principalement sur le **contexte** dans lequel la conciliation intervient, mais non sur la façon

3. Les tendances fortes et faibles se répartissent entre ces deux grandes catégories.

dont les parties se comportent **pendant** la conciliation elle-même. Plusieurs conciliateurs ont d'ailleurs affirmé que, suite au changement de régime légal, *«la stratégie de négociation comme telle n'a pas changé»* et *«on n'a pas changé le jeu des personnalités en négociation»*.

Cette constatation relative aux objectifs et surtout aux tactiques des parties rejoint celle que nous avons déjà formulée à partir de données objectives sur d'autres aspects, à savoir que *«les régimes se distinguent surtout du point de vue du contexte entourant le recours à la conciliation.»* (Brossard et Ross, 1989: 60)

La règle de droit a donc une influence réelle sur le processus de conciliation, en modifiant les données de départ avec lesquelles les acteurs (partie syndicale, partie patronale et conciliateur) doivent composer. Toutefois, son influence est beaucoup plus restreinte sur le comportement même des parties pendant la conciliation.

10.2 Analyse de chaque variable

Les différentes variables étudiées seront regroupées en fonction de leur appartenance à l'une des trois grandes catégories du graphique 9, soit:

1. absence d'influence du régime légal;
2. influence du régime légal;
3. aucune tendance observable.

Pour chaque variable étudiée, nous résumerons, le cas échéant, les commentaires spontanés des conciliateurs sur les facteurs pouvant influencer l'utilisation de chaque tactique par les parties. Bien que ce ne soit pas là l'objet principal du présent chapitre, nous mentionnerons au passage les témoignages permettant de compléter notre connaissance des différentes tactiques.

Absence d'influence: fréquence stable

Quatre variables appartiennent à cette catégorie; pour trois de celles-ci, la tendance est une tendance forte.

Dans tous les cas, les commentaires recueillis convergent: l'utilisation de ces tactiques et la présence de cet objectif tiendraient principalement à la «mentalité» des négociateurs et non au régime légal.

La tendance la plus forte (93,3%) de ce groupe⁴, relative à la tactique syndicale **de ne pas révéler au conciliateur ses préférences réelles dès le début de la conciliation** est celle qui a suscité le plus de réactions chez les conciliateurs. Dans une espèce de «cri du coeur», la plupart des conciliateurs ont affirmé qu'il était à leur avis extrêmement rare que la partie syndicale révèle dès le départ ses préférences réelles⁵ et qu'en tout état de cause, ils accueillent une telle révélation avec un certain scepticisme, pour ne pas dire un

4. Il s'agit d'ailleurs de la plus forte de toutes les tendances identifiées.

5. Bien que les données recueillies auprès des parties par questionnaire aient indiqué une telle tactique chez 34,4% des répondants syndicaux.

scepticisme certain. Comme l'a expliqué un conciliateur, pour qu'un négociateur syndical révèle ainsi dès le départ ses **véritables** préférences réelles au conciliateur, «*il faut que ce soit un grand "chum", qui a très confiance en toi et avec qui tu travailles depuis au moins vingt ans*».

Les deux autres variables présentant une tendance forte (71,4% dans les deux cas), la tactique syndicale de **modifier à la baisse les concessions auxquelles on était prêt avant la conciliation** et le fait pour le syndicat d'**accorder une importance moyenne à très grande à l'objectif «atténuer les tensions»** n'ont pas suscité d'autres commentaires que le commentaire général déjà évoqué, relativement à la mentalité des parties.

Quant à la dernière tactique de cette catégorie, la tactique patronale de **choisir un porte-parole ayant déjà une expérience préalable de la conciliation**, la tendance identifiée est une tendance faible (60%); il est intéressant de noter que parmi les autres répondants (40%), les avis sont très partagés, certains considérant que les porte-parole patronaux ont en régime volontaire moins d'expérience, alors que d'autres les considèrent maintenant plus expérimentés. Quoi qu'il en soit, plusieurs répondants ont ici évoqué l'émergence des grands bureaux d'avocats à titre de représentants des employeurs.

Influence du régime légal

Dans certains cas, le changement de régime légal s'est traduit par une augmentation de la fréquence d'utilisation de tactiques par les parties; c'est le cas de deux des tactiques étudiées, soit l'**utilisation de moyens de pression (autres que la grève**

ou le lock-out) avant la conciliation et le fait de déclarer une position finale sur un sujet avant la conciliation, tactiques utilisées par l'une ou l'autre des parties.

Dans les deux cas, la tendance globale étudiée est une tendance faible (56,3%, soit 9 répondants sur seize). Toutefois, dans les deux cas également, la quasi-totalité des répondants ayant identifié cette tendance affirment que l'utilisation de ces tactiques a augmenté «beaucoup» ou «moyennement».

Dans les deux cas également, les commentaires émis par ces conciliateurs attribuent directement ce changement à la modification du contexte légal.

En effet, pour ce qui est de l'utilisation des moyens de pression avant la conciliation, on croit que l'existence de la conciliation obligatoire avait pour effet de «retarder» l'utilisation par les parties de ces moyens de pression, celles-ci attendant en quelque sorte de voir la tournure que prendrait la conciliation⁶. En ce qui concerne le caractère final de certaines positions, la situation serait attribuable au fait, déjà signalé plus haut, que les parties attendent plus en régime volontaire avant de confier leur dossier à un tiers, cela ayant souvent comme effet de durcir leurs positions. Dans le cas de cette variable, cet état de fait est renforcé de plus par le facteur suivant.

Il s'agit en effet de la seule variable où l'on note une modification dans la façon de faire (critère qualitatif); 56,3% des conciliateurs interrogés nous ont en effet affirmé

6. «Dans un système où le conflit est à date imposée, la sensibilisation et la mobilisation le sont aussi.» (Adam et Reynaud, 1978: 170)

qu'en régime volontaire, les positions qualifiées de « finales » par les parties le sont effectivement plus souvent qu'en régime obligatoire. Comme l'a si bien résumé un des répondants: « *quand c'est "final", c'est plus "final" qu'avant* ».

D'autre part, on note une diminution dans la fréquence d'utilisation de cinq variables (quatre tendances fortes et une tendance faible).

Dans le cas des tactiques patronale et syndicale relatives au choix du conciliateur, c'est le fait de **ne pas intervenir sur le choix du conciliateur** qui est relié à l'efficacité de la conciliation. Or, on peut conclure à une diminution de cette tactique, puisque les répondants ont affirmé que les tentatives d'intervention à ce niveau ont notablement augmenté à la fois chez la partie patronale et chez la partie syndicale, la tendance étant cependant plus marquée chez la partie patronale (87,5% contre 81,3% pour la partie syndicale⁷).

Il nous faut ici ouvrir une parenthèse: lorsque nous avons étudié au chapitre précédent, le lien de cette variable avec l'efficacité, nous avons émis deux hypothèses pour expliquer que **ne pas tenter d'intervenir** à ce niveau est relié au résultat « plus efficace »: le fait que le degré de confiance des parties dans la capacité du conciliateur à les aider à parvenir à une entente ne soit pas ressorti comme ayant un lien direct avec l'efficacité; le fait que le choix exprimé demeure en tout état de cause le choix d'**une seule** des parties.

7. 75% des répondants croient que la fréquence d'utilisation a augmenté « moyennement » ou « beaucoup », pour la partie patronale, contre 62,5% pour la partie syndicale.

Les témoignages recueillis tendent à appuyer principalement cette dernière hypothèse: lorsque sa nomination résulte de la demande d'une partie, un conciliateur (par ailleurs très en demande) a déclaré se sentir alors *«piégé dans son intervention»*, un malaise pouvant exister chez l'autre partie quant à son impartialité. Un autre conciliateur a affirmé que la contrepartie du fait d'avoir été *«demandé»* par une des parties est souvent que *«les gens s'imaginent que parce qu'ils demandent un tel, il va épouser leur thèse et la vendra à la partie adverse»*, ce qui serait loin de faciliter le travail du conciliateur.

Quels facteurs expliqueraient l'augmentation de ces demandes par les parties? Certains répondants ont attribué cette tendance à un effet de régime: en conciliation obligatoire, comme la conciliation était souvent demandée pour obtenir le droit de grève ou de lock-out et non pour tenter un réel rapprochement, les parties auraient accordé une importance moins grande à la personne même du conciliateur désigné qu'en conciliation volontaire, où elles se verraient plus près d'une impasse dans leur négociation. D'autres répondants ont également souligné que certains porte-parole ont recours presque systématiquement à cette tactique (ce serait particulièrement le cas des grands bureaux d'avocats représentant les employeurs, qui auraient à ce niveau plus d'exigences et des exigences plus précises que les autres porte-parole).

Mais le facteur le plus fréquemment cité (56,3% des répondants) pour expliquer cette augmentation dans l'intervention des parties au niveau du choix du conciliateur serait le style de gestion et la conception de la conciliation des personnes détenant une autorité hiérarchique sur le service de conciliation. La réception plus ou moins favorable accordée à ce type de demande aurait en effet grandement varié dans le temps (et cela

même en régime volontaire), selon les personnes détenant un pouvoir sur le processus de nomination des conciliateurs.

À première vue, on pourrait donc croire que le changement intervenu tiendrait moins au changement de régime légal qu'à des facteurs reliés aux acteurs eux-mêmes. C'est ici que la vision stratégique adoptée dans cette étude permet à notre avis de nuancer l'analyse. La conciliation volontaire n'entraînerait pas **nécessairement** une augmentation de l'utilisation de cette tactique⁸ par les parties; néanmoins, le contexte volontaire dans lequel intervient maintenant la conciliation ayant fait que les parties se montrent maintenant plus exigeantes quant au choix du conciliateur, cela aurait favorisé le fait que certains gestionnaires se montrent plus réceptifs à ces demandes. En termes de vision stratégique, on peut dire que le changement de régime a créé une **opportunité**, que certains porte-parole ont saisie. Comme l'ont mentionné plusieurs conciliateurs, *«des tendances, des modes se créent»* dans la conception de la conciliation, telle que véhiculée par les gestionnaires du service. À leur tour, ces tendances renforcent l'utilisation de cette tactique par les parties comme l'illustrent plusieurs des témoignages recueillis, *«avant, plusieurs porte-parole ne savaient pas qu'ils pouvaient demander tel conciliateur»*, mais *«la minute que la porte a été ouverte, ça a été connu dans tout le milieu»* (en termes stratégiques, on peut alors parler de l'acquisition par plusieurs porte-parole de nouvelles **capacités** dans l'utilisation du processus de conciliation).

8. Puisque certains gestionnaires auraient accueilli moins fréquemment que d'autres ce type de demandes, même en conciliation volontaire.

Passons maintenant aux autres tactiques moins fréquemment utilisées par les parties suite au changement de régime légal.

Selon 81,8% des répondants⁹, la partie syndicale envisage moins en régime volontaire la possibilité de recourir à la conciliation dès le début de la négociation. De plus 63,6% des répondants estiment que cette modification est directement attribuable au changement de régime légal; en régime obligatoire, la partie syndicale aurait systématiquement envisagé cette possibilité dès le départ, puisque le recours préalable à la conciliation était essentiel pour l'acquisition éventuelle du droit de grève, alors qu'en conciliation volontaire, ce serait surtout le cas des négociateurs qui ont déjà l'habitude de régler en conciliation.

La variable suivante nous intéresse particulièrement puisqu'il s'agit de la variable sur laquelle nous possédons déjà des données objectives complètes pour quatre années de conciliation et qui peut nous permettre de vérifier, du moins en partie, la validité des informations recueillies auprès des conciliateurs.

Nous avons déjà mentionné que la proportion des demandes de conciliation effectuée par la partie syndicale a chuté de façon significative, passant de plus de 90% en régime obligatoire à environ 75% en régime volontaire. Sur cet aspect, le test que nous

9. 54,5% des répondants considèrent que la fréquence d'utilisation a diminué «moyennement» ou «beaucoup».

avons volontairement tenté s'avère concluant, puisque 12 répondants sur 15¹⁰, soit 80%, concluent à une diminution de cette proportion¹¹.

Les commentaires ont été peu nombreux sur cette variable. Un conciliateur attribue cette baisse au changement de régime légal, la partie syndicale n'ayant plus besoin de demander la conciliation pour acquérir le droit de grève, alors qu'un autre conciliateur fait plutôt état de l'attitude plus «*offensive*», plus «*active*» adoptée maintenant par la partie patronale en négociation.

La dernière variable pour laquelle on note une diminution dans la fréquence d'utilisation est la tactique utilisée par l'une ou l'autre des parties de **ne pas demander de discuter un sujet hors convention**. Sur ce point, la tendance identifiée est faible (57,1%). En effet, sur 14 répondants pour cette variable, 8 concluent à l'augmentation de ce type de demande¹², un à sa diminution et 5 à une absence de changement. Peu émettent des remarques sur cette variable. La plus élaborée considère cette évolution comme normale en régime volontaire, les parties qui recourent à la conciliation y croyant plus et essayant plus d'y régler toute la gamme de leurs problèmes, y compris sur des sujets ne faisant pas partie de la convention collective.

10. Un répondant a affirmé ne pas pouvoir se prononcer sur ce point.

11. «Un peu» : 5 répondants;
 «Moyennement» : 5 répondants;
 «Beaucoup» : 2 répondants.

12. «Un peu» : 3 répondants;
 «Moyennement» : 5 répondants.

Aucune tendance observable

Rappelons qu'une seule des douze variables étudiées appartient à cette dernière catégorie.

En effet, les avis des conciliateurs sont extrêmement partagés quant à la fréquence d'utilisation de la tactique syndicale de **ne pas tenter d'obtenir l'intervention d'une autre personne pendant la conciliation**: 46,6% des répondants estiment que la fréquence est demeurée stable en régime volontaire, alors que 33,3% croient qu'elle a diminué et 20%, qu'elle a augmenté.

Toutefois, même s'il est impossible de conclure à la présence de toute tendance dans ce cas, les commentaires spontanés (et non sollicités, rappelons-le) de 86,6% des répondants relient l'évolution de cette variable à des facteurs extérieurs au régime légal. Ces facteurs seraient les suivants:

- degré de complexité du différend (on demanderait l'intervention d'autres personnes que le conciliateur surtout dans des dossiers très «délicats»);
- secteur (plus dans le secteur public et péri-public, que dans le secteur privé);
- personnalité des négociateurs (certains ne demanderaient jamais une telle intervention);

- style de gestion des cadres du ministère du Travail (certains accueillant ici aussi plus favorablement que d'autres ce type de demandes).

Les résultats obtenus sur cette variable ne sont donc pas, comme dans le cas des autres variables, quantitativement concluants. Toutefois, grâce aux informations qualitatives recueillies, il semble que l'on pourrait plutôt l'assimiler (avec toutes les réserves méthodologiques qui s'imposent) à la catégorie des variables sur lesquelles le changement de régime légal n'aurait pas eu d'influence.

En résumé, que peut-on conclure de l'influence du régime légal (et de la modification de celui-ci) sur le processus de conciliation au Québec? Pour tracer de cette question le portrait le plus complet possible, nous croyons utile d'agrèger les résultats obtenus sur les objectifs et les tactiques des parties (et qui ont fait l'objet du présent chapitre) avec les données déjà recueillies dans nos études précédentes sur la conciliation (Brossard et Ross, 1983 et 1989; Ross et Brossard, 1990).

Il en ressort que la règle de droit semble avoir une influence restreinte sur la façon dont les parties se comportent **pendant** la conciliation: en effet, seule une des variables (la tactique syndicale de discuter ou non d'un sujet hors convention) aurait été influencée par le changement de régime légal. Les autres variables étudiées¹³ et relatives aux objectifs et aux tactiques des parties pendant le processus de conciliation seraient

13. Il s'agit uniquement des variables reliées à l'efficacité de la conciliation en régime volontaire et non de l'ensemble des objectifs et tactiques possibles des parties.

demeurées globalement inchangées tant en termes quantitatifs que qualitatifs, suite à la modification du régime légal de conciliation.

Toutefois, si la règle de droit semble n'avoir qu'une influence limitée sur le comportement même des parties pendant la conciliation, il n'en demeure pas moins qu'elle semble avoir néanmoins une influence réelle sur le processus de conciliation, en ce qu'elle modifie les données de départ avec lesquelles les acteurs (partie syndicale, partie patronale et conciliateur) doivent composer. En termes stratégiques, on peut parler d'une influence sur **les contraintes, les ressources et les opportunités** des acteurs.

En effet, nous savons maintenant que les parties, en régime volontaire, ont recours plus tardivement à la conciliation, qu'elles en sont plus souvent à la négociation d'une première convention collective, qu'elles ont eu plus souvent recours à des moyens de pression (grève, lock-out ou autres) avant le début de la conciliation, que le conciliateur a plus souvent à composer avec une position finale d'une des parties et que les parties tentent plus souvent d'intervenir sur le choix du conciliateur, tous des facteurs rendant la tâche du conciliateur, sans doute plus intéressante, mais combien plus complexe. Dans ce contexte, on s'explique facilement l'allongement, en régime volontaire, de la durée même du processus de conciliation.

Si ce dernier facteur montre qu'on ne peut nier que le régime légal a un certain nombre d'effets sur le processus même de la conciliation (à défaut d'en avoir significativement à cette étape sur le comportement des parties), il n'en demeure pas moins que nous savons (et c'est le point de départ de toute la présente recherche) que

le changement de régime légal de conciliation au Québec n'a pas eu d'influence significative sur l'issue de ce processus, c'est-à-dire sur son efficacité.

Le prochain chapitre est consacré à l'explication de ce phénomène, par la confrontation de nos hypothèses avec les données obtenues dans les deux phases de notre démarche empirique.

CHAPITRE 11

INTÉGRATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION DES HYPOTHÈSES

Grâce à la démarche empirique en deux phases adoptée dans cette recherche et exposée au chapitre 8, nous possédons maintenant les informations suivantes:

- nous savons quels sont les objectifs et les tactiques des parties reliés à l'efficacité de la conciliation en régime volontaire et nous savons de quelle façon ils influent sur l'issue du processus (en favorisant ou non l'atteinte d'une plus grande efficacité);
- nous connaissons également l'effet du passage de la conciliation obligatoire à la conciliation volontaire sur ces objectifs et tactiques des parties, tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

Il nous reste maintenant à intégrer ces divers résultats, pour nous permettre de tester nos hypothèses concernant l'absence d'influence significative du changement de régime légal sur l'efficacité de la conciliation au Québec.

Rappelons l'essentiel de ces deux hypothèses (non mutuellement exclusives) déjà présentées au chapitre 8.

- **Hypothèse 1**

Le régime légal de conciliation n'aurait aucune influence sur certains comportements des parties reliés à l'efficacité de ce processus.

- **Hypothèse 2**

Le régime légal aurait une influence réelle sur certains autres comportements des parties; celles-ci auraient donc modifié, en raison du changement de régime légal, certains de leurs objectifs ou tactiques relatifs à la conciliation. Il en serait par contre résulté un certain nombre d'effets pervers, nuisant à l'atteinte d'une plus grande efficacité de la conciliation, et contrebalançant les effets positifs potentiels de la réforme.

Reprenons tour à tour chacune de ces hypothèses.

- **Première hypothèse**

Nous savons déjà que cette hypothèse s'est vérifiée dans un certain nombre de cas. Il ressort de notre recherche que la règle de droit (et donc le changement de régime légal) n'a eu aucune influence, ni quantitative, ni qualitative, sur près de la moitié des variables reliées significativement à l'efficacité du processus de conciliation.

La lecture du graphique 14 nous montre en effet que cinq des douze variables significatives (reliées ou non à la plus grande efficacité de la conciliation) n'ont pas été touchées par le changement de régime légal («*statu quo*» donc sur une bonne proportion des facteurs, dont le poids relatif sur l'efficacité est dans certains cas important).

À lui seul, cet état de fait permet sans nul doute d'expliquer une partie de l'absence d'effet du changement de régime légal sur l'efficacité de la conciliation.

Rappelons de plus qu'il s'agit dans tous les cas d'objectifs ou de tactiques des parties intervenant **pendant** le processus de conciliation. La règle de droit, contrairement à la vision traditionnelle que certains s'en font¹, n'a donc qu'une influence fort restreinte sur le comportement adopté par les parties pendant la conciliation et elle ne peut donc constituer un «outil» valable de changement de ces comportements, soit pour renforcer un comportement positif, soit pour diminuer ou éliminer un comportement moins positif pour l'issue de la conciliation.

- Deuxième hypothèse

Le changement de régime légal a-t-il eu des effets pervers en termes de tactiques des parties jouant sur l'efficacité de la conciliation?

1. On se rappellera à ce sujet le paradigme évoqué au début de la présente étude (voir graphique 2).

Graphique 14

Vérification de la première hypothèse:
objectifs et tactiques des parties reliés à l'efficacité
et sur lesquels le changement de régime légal n' a pas eu
d'influence

I. Facteurs favorisant une grande efficacité de la conciliation

Description de la variable	Influence du régime légal	
	Quantitative	Qualitative
* S: Ne pas tenter d'obtenir l'intervention d'une autre personne pendant la conciliation (V= .43014)	Pas de tendance	Non
S: Accorder une importance moyenne à très grande à l'objectif "atténuer les tensions" (V= .22520)	—————▶	Non

Efficacité
de la
conciliation

II. Facteurs ne favorisant pas une grande efficacité de la conciliation

Description de la variable	Influence du régime légal	
	Quantitative	Qualitative
S: Ne pas révéler au conciliateur ses préférences réelles dès le début de la conciliation (V= .26587)	—————▶	Non
S: Modifier à la baisse les concessions auxquelles on était prêt avant la conciliation (V= .20944)	—————▶	Non
P: Choisir un porte-parole ayant déjà une expérience préalable de la conciliation (V= .19919)	- - - - -▶	Non

Notes: 1. S: Partie syndicale; P: Partie patronale; S/P: L'une ou l'autre des parties.
2. Tendances relatives à la fréquence d'utilisation:

Sens de la tendance	Tendance forte	Tendance faible
Stabilité	—————▶	- - - - -▶

* Variable incluse dans cette catégorie avec les réserves méthodologiques mentionnées au chapitre 9.

Il va sans dire (mais peut-être est-il préférable de le rappeler) que nous utilisons cette expression dans son seul sens technique (effet imprévu et contre-productif par rapport au résultat initialement recherché). Le fait de qualifier d'«effet pervers» l'utilisation par les parties de certaines tactiques ne constitue nullement un jugement de valeur sur leurs stratégies globales de négociation; si «effet pervers» il y a, ce ne saurait donc être dans notre esprit qu'en relation avec l'atteinte d'une plus grande efficacité de la conciliation.

Cela dit, qu'en est-il des variables sur lesquelles le changement de régime légal a effectivement eu une influence?

Les constatations relatives à notre seconde hypothèse sont résumées au graphique 15.

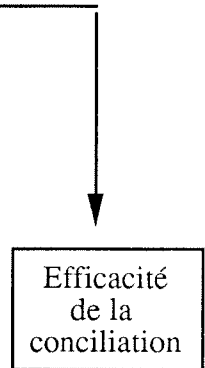
Le portrait qui se dégage de ce graphique est très significatif. En ce qui a trait aux variables influencées par le changement de régime légal de conciliation, le changement s'est avéré contre-productif en termes d'efficacité du processus pour 6 des 7 facteurs sur lesquels le changement de régime légal a eu une influence.

Le graphique 15, tout comme le graphique 14, regroupe en effet les variables selon qu'elles favorisent ou non une plus grande efficacité de la conciliation.

**Vérification de la deuxième hypothèse:
objectifs et tactiques des parties reliés à l'efficacité
et sur lesquels le changement de régime légal a eu une influence**

I. Facteurs favorisant une grande efficacité de la conciliation

Description de la variable	Influence du régime légal	
	Quantitative	Qualitative
P: Faire la demande de conciliation (V= .25870)		Non
S/P: Ne pas demander de discuter un sujet hors convention (V= .24313)		Non
P: Ne pas intervenir sur le choix du conciliateur (V= .22607)		Non
S: Ne pas intervenir sur le choix du conciliateur (V= .21825)		Non



II. Facteurs ne favorisant pas une grande efficacité de la conciliation

Description de la variable	Influence du régime légal	
	Quantitative	Qualitative
S: Envisager la possibilité de la conciliation dès le début de la négociation (V= .26303)		Non
S: Utiliser des moyens de pression autres que la grève et le lock-out avant la conciliation (V= .21822)		Non
P: Déclarer une position finale sur un sujet avant la conciliation (V= .17913)		Oui: moins de marge de manoeuvre

Notes: 1. S: Partie syndicale; P: Partie patronale; S/P: L'une ou l'autre des parties.
2. Tendances relatives à la fréquence d'utilisation:

Sens de la tendance	Tendance forte	Tendance faible
Diminution		
Augmentation		

Le changement de régime légal a eu une influence sur quatre des tactiques favorisant une plus grande efficacité de la conciliation. Dès l'abord, on peut noter les effets pervers de ce changement sur les quatre tactiques appartenant à ce groupe, puisque dans tous les cas, il y a eu en régime volontaire **diminution** de leur utilisation par les parties (alors que leur aspect qualitatif est demeuré inchangé).

D'autre part, il y a eu en régime volontaire **augmentation** de la fréquence de deux des trois tactiques ne favorisant pas une plus grande efficacité de la conciliation. Dans le cas de l'existence d'une position finale sur un sujet avant le début de la conciliation, cette tendance quantitative se voit renforcée par le fait qu'il faille, semble-t-il, en régime volontaire accorder plus de crédit à cette expression et qu'une position qualifiée de finale soit effectivement plus fréquemment une «vraie» position finale.

De toutes les variables reliées à l'efficacité de la conciliation et ayant subi une évolution après le passage à la conciliation volontaire, il apparaît donc que cette évolution n'a eu un aspect positif² que dans un seul cas, soit celui de la tactique syndicale «envisager la possibilité de la conciliation dès le début de la conciliation». Il y a eu en effet **diminution** de ce facteur ne favorisant pas une plus grande efficacité de la conciliation.

Quantitativement donc, il y a présence d'effets pervers pour l'efficacité de la conciliation dans tous les cas, sauf un, de variables touchées par le changement de régime légal et reliées à l'efficacité.

2. Toujours en termes d'efficacité de la conciliation, rappelons-le.

Si l'on replace la présence des effets pervers soulignés plus haut dans un contexte plus global, on constate que ceux-ci se sont manifestés pour la moitié des variables (6 sur 12) que nous avons pu relier à l'efficacité de la conciliation. Notre seconde hypothèse s'avère donc elle aussi fondée.

L'absence d'effet significatif du changement de régime légal sur l'efficacité de la conciliation se voit donc expliquée, du moins en partie, par cette double constatation:

1. Le régime légal ne joue tout simplement pas sur certains facteurs explicatifs de l'efficacité de la conciliation, particulièrement en ce qui a trait au comportement des parties **pendant** la conciliation; c'est ce qu'ont exprimé les conciliateurs en affirmant qu'on n'avait pas changé les «*mentalités*» et le «*jeu de la négociation*».
2. Ce qui a changé par contre de façon importante c'est le contexte, sans doute plus intéressant et plus valorisant, mais aussi plus complexe, dans lequel doivent oeuvrer les conciliateurs en régime volontaire. Le changement de régime légal a en effet entraîné un nombre important d'effets pervers relativement aux facteurs qui jouent sur l'efficacité du processus de la conciliation. Paradoxalement, constater que l'efficacité de la conciliation en termes d'issues du processus n'a pas changé de façon significative en régime volontaire³ est sans doute le meilleur hommage que l'on puisse rendre au travail des conciliateurs québécois.

3. Elle a même été légèrement améliorée.

En effet, nous ne croyons pas que les effets pervers constatés aient eu des effets isolés sur le processus de conciliation. Nous croyons plutôt que leur effet négatif sur l'efficacité n'a pas seulement été cumulatif mais qu'il s'est sans doute accru par l'existence d'une sorte de «synergie» entre ces différents facteurs, ceux-ci se renforçant mutuellement.

On ne peut donc dire, à notre avis, que le passage à la conciliation volontaire ait créé globalement un contexte d'intervention «plus facile» pour les conciliateurs, comme le croyait au départ le législateur.

Croire cela, c'était compter sans la nécessaire et inévitable adaptation des parties à un nouveau contexte légal, présentant pour elles⁴ soit de nouvelles **contraintes**, soit de nouvelles **ressources** ou de nouvelles **opportunités** et c'était compter aussi sans le développement par les parties de nouvelles **capacités** à utiliser le processus de conciliation dans le sens de leurs intérêts spécifiques.

4. Comme nous l'avons souligné au passage dans cette étude.

CONCLUSION

«D'un point de vue méthodologique et de stratégie de recherche, les écarts, les irrégularités deviennent ici tout aussi importants pour l'analyse, sinon plus que les régularités et les modes de comportements dominants.» (Crozier et Friedberg, 1977: 103)

La présente recherche illustre bien ce principe.

Le législateur québécois rend le processus de conciliation volontaire et le dissocie de l'acquisition du droit de grève et de lock-out. Cette modification législative a notamment pour but d'accroître l'efficacité de ce mécanisme. Pour une portion importante de la littérature, une formule volontaire donne nécessairement de meilleurs résultats qu'une formule obligatoire. Cette croyance est renforcée parmi tous ceux qui souhaitent une approche moins contraignante au Québec par le fait que les acteurs principaux de la négociation, patronat et syndicats, sont unanimes à réclamer ce changement.

Et pourtant, plus de dix ans après le passage à la conciliation volontaire, l'efficacité de ce processus n'a pas varié au Québec de façon significative (Ross et Brossard, 1990).

Pourquoi existe-t-il un tel écart entre l'effet souhaité et l'effet réel de cette législation?

C'est ce que nous avons cherché à savoir, en adoptant une approche paradigmatique, inspirée des grands principes du modèle d'analyse stratégique développé en sociologie des organisations par Crozier et Friedberg et appliquée aux domaines des relations industrielles et de la sociologie du droit par Adam et Reynaud.

Dans l'esprit de ce modèle, et considérant la négociation et la conciliation comme des lieux privilégiés d'exercice des relations de pouvoir, nous avons centré notre explication sur les acteurs principaux de ces processus, les parties syndicale et patronale, et sur les stratégies qu'elles développent, compte tenu de leurs objectifs. Nous avons voulu montrer que la règle de droit peut être neutralisée ou même carrément détournée de son objectif officiel suite à l'usage de ces stratégies.

Mais ce raisonnement sur un «écart», sur une «irrégularité», pour reprendre les termes de Crozier et Friedberg, ne vaut pas uniquement pour l'explication qu'il a permis de fournir à un phénomène bien précis, explication sur laquelle nous reviendrons plus loin. Il vaut tout autant à notre avis par ce qu'il nous a amenée (ou forcée, dans certains cas) à apprendre sur deux sujets, soit celui de l'efficacité de la conciliation et celui de l'influence réelle de la règle de droit sur les processus de négociation et de conciliation.

C'est ce que nous désirons mettre en relief ici. En raison de la vision adoptée dans cette étude, il nous a fallu en effet aborder un certain nombre de questions jusqu'ici négligées dans la littérature et combler une absence criante de données sur le plan empirique. En retour, les résultats obtenus sur ce plan permettent maintenant de réfuter

un certain nombre d'«idées reçues» véhiculées explicitement ou implicitement par la littérature.

Ainsi, pour en arriver à expliquer l'«écart» constaté entre les attentes du législateur et l'effet réel du changement de régime légal de conciliation, nous devons d'abord, conformément à l'un des principes méthodologiques du modèle d'analyse stratégique, être en mesure de bien connaître les principales caractéristiques de notre champ d'étude et disposer de données sur les objectifs et les stratégies des parties relativement à la conciliation au Québec, ainsi que sur leur influence sur l'efficacité de ce processus.

Avant même de songer à recueillir ces données¹, il s'est d'abord avéré nécessaire de développer certains outils théoriques, inexistant jusqu'ici dans la littérature sur la conciliation.

Nous avons ainsi été amenée à identifier d'abord tous les acteurs possibles de la conciliation ainsi que la nature des liens existant entre eux, à dégager un modèle explicatif de l'efficacité de la conciliation à partir de la littérature existante et à élaborer une typologie des objectifs et des tactiques des parties relativement à la conciliation, à partir de notre expérience pratique de ce mécanisme.

1. Rappelons que les études existantes sur la conciliation ont rarement un caractère empirique.

Sur le plan empirique, contrairement à la tendance généralement observée dans la littérature, nous avons choisi de recourir au témoignage des acteurs impliqués directement dans le mécanisme de conciliation, soit les porte-parole syndicaux et patronaux, puis les conciliateurs. Nous croyons quant à nous que cette approche est nettement préférable à celles privilégiant des études en laboratoire² ou même une observation du processus de conciliation³, surtout lorsqu'on cherche à connaître les objectifs et les stratégies des acteurs eux-mêmes.

La méthodologie adoptée a permis une meilleure connaissance du mécanisme de la conciliation au Québec. Nous sommes maintenant en mesure de décrire les objectifs et les tactiques des parties en régime volontaire, de préciser l'influence de ces variables sur l'efficacité de la conciliation ainsi que l'influence du changement de régime légal sur les variables reliées significativement à l'efficacité.

Cette phase de la recherche nous a permis de mettre en lumière pour la première fois un certain nombre de constatations primordiales pour la compréhension du mécanisme de conciliation et de déboulonner au passage un certain nombre de «mythes» véhiculés explicitement ou implicitement dans la littérature⁴.

-
2. Ces études recréant souvent de façon incomplète et très artificielle les conditions réelles d'une conciliation et utilisant souvent des personnes n'ayant aucune expérience préalable de la négociation.
 3. Tout le «non-dit» d'une négociation et d'une conciliation peut facilement échapper à un observateur n'ayant qu'une connaissance théorique de ces processus.
 4. Les données recueillies nous ont ainsi permis de confirmer quantitativement ce que nous avait déjà appris notre expérience pratique du mécanisme.

Ainsi toutes les parties n'abordent pas nécessairement la conciliation avec comme seul objectif de réduire la distance qui les sépare de l'autre partie. Si un tel objectif demeure l'objectif prioritaire des deux parties dans la plupart des cas, il n'en demeure pas moins que tout près du quart des répondants, tant syndicaux que patronaux, poursuivent d'abord un autre objectif que la persuasion de l'autre partie en abordant le processus de conciliation.

De plus, en conciliation, les parties ne sont nullement à la remorque du conciliateur, comme le laissait croire la littérature. Elles développent au contraire leurs propres stratégies et certaines de leurs tactiques ont un effet déterminant⁵ sur l'issue de la conciliation.

À notre connaissance, c'est la première fois que cet aspect est mis en lumière dans la littérature.

Qui plus est, nos résultats montrent que dans le système québécois de conciliation volontaire, c'est le comportement de la partie syndicale qui a l'effet le plus déterminant sur l'efficacité de la conciliation, et cela, même dans le cas où la partie patronale adopte ou utilise le même type de tactique. Sur ce point du moins, l'expérience québécoise se démarque nettement de l'analyse que font Kochan, Katz et McKersie (1986) de la scène américaine des relations industrielles et de l'importance qu'y jouent les stratégies patronales.

5. De façon positive ou négative.

Tels sont les principaux points saillants de notre étude relativement à la conciliation.

Revenons maintenant à l'objet principal de cette étude: l'explication de l'absence d'effet significatif du changement de régime légal au Québec sur l'efficacité de la conciliation au Québec.

Comme la réalité s'était elle-même chargée de faire voler en éclats les certitudes du législateur et d'un nombre important d'auteurs sur la nécessaire supériorité des mécanismes de type volontaire et qu'elle refusait de se laisser enfermer dans les moules théoriques traditionnels ou dominants, peut-être fallait-il songer pour comprendre ce phénomène, sinon à briser ces moules, du moins à les adapter. C'est la voie que nous avons choisie dans cette thèse.

Cela nous a amenée à remettre en question l'influence directe et déterministe de la règle de droit sur la réalité et à proposer dans le sens déjà énoncé plus haut une vision stratégique de l'influence de cette règle sur la négociation et la conciliation.

Il nous a fallu pour ce faire apporter certains compléments à la vision des règles véhiculée par le modèle d'analyse stratégique et intégrer sur le plan conceptuel des notions développées dans diverses disciplines ou champs d'activités (relations industrielles, négociation collective, sociologie du droit).

Selon cette vision stratégique, la règle de droit n'a pas toujours les effets escomptés lors de son adoption parce que les acteurs des processus de négociation et de conciliation conservent toujours une certaine part de liberté. Dans les relations de pouvoir qui se nouent nécessairement entre eux, la règle de droit ne constitue pas uniquement une contrainte avec laquelle ils doivent composer; elle peut également constituer une ressource qu'ils pourront ou non utiliser à leur avantage en fonction de leurs capacités propres et des opportunités précises qui s'ouvrent à eux. En raison de ce double aspect, l'adoption de la règle de droit (ou son abrogation, dans certains cas) peut constituer pour les parties un enjeu, puisque celle-ci influe sur l'équilibre du rapport de force existant entre elles.

Lorsqu'il s'est agi de traduire sur le plan empirique cette vision théorique globale inspirée directement du modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg et des travaux d'Adam et Reynaud, nous avons choisi de ne considérer que les seuls objectifs et stratégies des acteurs syndicaux et patronaux.

En ne retenant que ces variables, nous nous sommes ainsi volontairement démarquée de l'application intégrale sur le plan empirique des concepts du modèle d'analyse stratégique, en retenant plutôt cette fois une vision paradigmatique. Sur le plan théorique, nous avons voulu pallier aux lacunes de la littérature sur la conciliation, qui centre principalement l'explication de l'efficacité de ce processus sur la personne du conciliateur, négligeant ainsi les acteurs principaux des processus de négociation et même du processus de conciliation. En définitive, seules les parties syndicale et patronale

détiennent bien le dernier mot quant à l'issue de ce processus; c'est ce que semble souvent oublier la littérature sur le sujet et que nous avons voulu mettre en évidence.

Tout en reconnaissant que l'explication proposée ne pouvait être que partielle, nous avons ainsi formulé deux hypothèses (non mutuellement exclusives) pour tenter d'expliquer l'absence d'effet significatif du passage à la conciliation volontaire sur l'efficacité de ce processus:

1. Le régime légal n'aurait aucune influence sur certains comportements des parties reliés à l'efficacité de ce processus.
2. Le régime légal aurait une influence réelle sur certains autres comportements des parties; celles-ci auraient donc modifié, en raison du changement de régime légal, certains de leurs objectifs ou tactiques relatifs à la conciliation. Il en serait par contre résulté un certain nombre d'effets pervers, nuisant à l'atteinte d'une plus grande efficacité de la conciliation et contrebalançant les effets positifs potentiels de la réforme.

Les résultats obtenus sur le plan empirique ont permis de valider à la fois la vision stratégique proposée et ces deux hypothèses.

Ces résultats ont en effet montré la pertinence du raisonnement qui place les stratégies des acteurs au centre de l'analyse; c'est en effet la stratégie élaborée par les parties relativement à la conciliation et les comportements et tactiques effectivement

adoptés par elles qui influent sur l'efficacité de la conciliation, plutôt que les objectifs visés par ces parties. On note en effet une absence quasi-complète de lien direct entre l'efficacité et les objectifs de ces parties⁶.

De plus, la force de l'association des tactiques reliées à l'efficacité se compare tout à fait à celle de variables plus «traditionnelles», relatives aux caractéristiques des parties, au contexte du recours à la conciliation et à la durée du processus.

D'autre part, nos deux hypothèses se sont l'une et l'autre avérées fondées.

Il ressort en effet que la règle de droit (et donc le changement de régime légal de conciliation) n'a eu aucune influence sur près de la moitié des variables (cinq sur douze) reliées significativement à l'efficacité du processus de conciliation.

Quant aux sept variables reliées à l'efficacité et sur lesquelles le changement de régime légal a eu une influence, dans tous les cas sauf un cette influence s'est avérée contre-productive en termes d'efficacité du processus.

L'absence d'effet significatif du changement de régime légal sur l'efficacité de la conciliation se voit donc expliquée, du moins en partie, par cette double constatation.

6. Il existe toutefois un lien entre les objectifs et l'utilisation de certaines tactiques par les parties.

Curieusement, il semble bien que sur le plan global, en s'adaptant au nouveau régime légal de conciliation, les parties aient, consciemment ou non, fait en sorte de perpétuer le statu quo quant à l'efficacité du mécanisme de conciliation, évitant ainsi de modifier une des composantes de l'équilibre du pouvoir existant entre elles.

Si l'on pousse plus loin l'analyse, on constate de plus que l'action de la règle de droit se fait principalement sentir au niveau des données de départ avec lesquelles les acteurs (parties syndicale, patronale et conciliateur) doivent composer pendant la conciliation. En termes stratégiques, on peut parler d'une influence sur les contraintes, les ressources et les opportunités des acteurs.

Les résultats obtenus montrent en effet qu'en régime volontaire, les parties ont tendance à tenter d'abord de faire jouer le rapport de forces existant entre elles, avant de confier l'évolution de leur négociation à un tiers. Cela explique qu'il arrive plus fréquemment dans ce régime que des moyens de pression aient été utilisés ou que les parties aient épuisé leurs mandats avant le début de la conciliation.

En régime volontaire, la partie patronale a d'autre part adopté une attitude plus offensive et a plus souvent été à l'origine de la conciliation. De plus, l'une et l'autre partie ont tenté plus fréquemment de contrôler l'une des sources majeures d'incertitude reliées au processus de conciliation, soit le choix même du conciliateur. Enfin, une fois le processus enclenché, les parties ont cherché plus souvent à contrôler également le contenu de ce forum de discussion, en tentant d'en élargir la portée à des sujets ne faisant pas partie de la convention collective.

Si le passage à la conciliation volontaire n'a pas constitué, on l'a vu, un enjeu majeur pour les parties, il en a donc été tout autrement en ce qui a trait au «quand» et au «comment» de la conciliation dans le nouveau régime.

Dans tous les cas cités, ces tentatives des parties pour contrôler certaines zones d'incertitude reliées au processus de conciliation et donc pour tenter ultimement d'accroître leur pouvoir respectif, se sont cependant soldées par un effet négatif sur l'efficacité de la conciliation.

D'autre part, le passage à la conciliation volontaire n'a pas modifié sensiblement le comportement des parties pendant le processus de conciliation, du moins en ce qui a trait aux variables ayant un effet significatif sur l'efficacité de la conciliation.

Montesquieu écrivait déjà dans *L'esprit des lois*: «Lorsqu'on veut changer les mœurs et les manières, il ne faut pas les changer par les lois [...] il vaut mieux les changer par d'autres mœurs et d'autres manières.»⁷

Cette constatation prend tout son sens ici. En effet, la règle de droit ne semble nullement constituer un «outil» valable de changement des comportements des parties en conciliation, que ce soit pour renforcer un comportement positif ou pour diminuer ou éliminer un comportement moins positif pour l'issue de la conciliation.

7. Texte établi par Gonzague Truc, 1956, tome I, p. 325.

Il faut donc conclure que la règle de droit a certes une influence réelle sur les processus de négociation et de conciliation, mais que cette influence a des limites et qu'elle ne se fait pas toujours sentir dans le sens souhaité, en raison de deux facteurs principaux:

- son influence est restreinte pour parvenir à modifier les comportements des acteurs pendant la conciliation;
- dans le contexte des relations de pouvoir existant entre les acteurs, ceux-ci tenteront toujours d'utiliser leur marge de liberté pour se servir de la règle de droit à leur avantage.

Comme l'ont écrit Ivan Bernier et Andrée Lajoie, le droit *«peut redevenir un instrument utile et efficace de développement, pourvu qu'on accepte d'en reconnaître les limites et qu'on l'utilise en meilleure connaissance de cause.»* (Bernier et Lajoie, 1986: 6)

Tant que ces limites ne seront pas reconnues par le législateur et que celui-ci tentera d'influer sur le comportement des parties en se limitant à modifier les règles du jeu des processus de négociation et de conciliation, il faudra, en termes de résultats concrets, s'attendre à l'inattendu.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GÉNÉRAUX

- ANDERSON, Theodore R. et Morris ZELDITCH. *A basic course in statistics, with sociological applications* (2^e éd.), New York, Holt, Rinehart and Winston Inc., 1968, 334 p.
- BLALOCK, Herbert M. *Social statistics*, New York, Mc Graw Hill Book Company, Inc., 1960, 465 p.
- BERNOUX, Philippe. *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 1985, 363 p.
- BOIVIN, Jean et Jacques GUILBAULT. *Les relations patronales-syndicales au Québec* (2^e éd.), Chicoutimi, Gaëtan Morin éditeur, 1989, 301 p.
- BOUDON, Raymond. «Notes sur la notion de théorie dans les sciences sociales», *Archives européennes de sociologie*, vol. XI, n° 2, 1970, p. 201-220.
- BOUDON, Raymond et François BOURRICAUD. *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, 1982, 651 p.
- BURRELL, Gibson et Gareth MORGAN. *Sociological paradigms and organisational analysis*, London, Heineman, 1979, 432 p.
- CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE. *Cinquième rapport annuel, 1973-74*, Éditeur officiel du Québec, 49 p.
- CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE. *Neuvième rapport annuel, 1977-78*, Éditeur officiel du Québec, 117 p.
- DION, Gérard. *Dictionnaire canadien des relations du travail* (2^e éd.), Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, 993 p.
- JAMIESON, S. *Industrial relations in Canada* (2^e éd.), Toronto, Mc Millan of Canada, 1974, 156 p.
- Journal des débats*, Commission permanente du travail, de la main-d'oeuvre et de l'immigration, n° 293, 16 décembre 1977.
- Mémoire commun sur le projet de loi 45 présenté par la CSN et la CEQ à la Commission permanente de la main-d'oeuvre de l'Assemblée nationale*, 10 novembre 1977, 39 p.
- Mémoire de la Fédération des travailleurs du Québec sur le projet de loi 45 (réforme du Code du travail) à la Commission permanente de l'Assemblée nationale du travail, de la main-d'oeuvre et de l'immigration*, novembre 1977, 18 p.
- OTT, MENDEWHALL et LARSON. *Statistics: a tool for the social sciences* (2^e éd.), North Scitrate, Massachusetts, Duphury Press, 1978, 531 p.

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

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

SÉGUIN, Francine et Jean-François CHANLAT. *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, tome I: «Les théories de l'organisation», Collection administration, St-Jean, Éditions Préfontaine, 1983, 482 p.

SELLTIZ, C., L.S. WRIGHTSMAN et S.W. COOK. *Les méthodes de recherche en sciences sociales* (traduit par D. Bélanger), Montréal, Les Éditions HRW, 1977, 606 p.

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.

ANALYSE STRATÉGIQUE ET THÉORIE DES RELATIONS INDUSTRIELLES

ADAM, Gérard et Jean-Daniel REYNAUD. *Conflits du travail et changement social*, Paris, Collection «Sociologies», Presses universitaires de France, 1978, 389 p.

ADAMS, Roy J. «Competing paradigms in industrial relations», *Relations industrielles*, vol. 38, n° 3, 1983, p. 508-529.

AMADIEU, J.-F. et Nicole MERCIER. «Contexte politique, émergence et déclin de l'acteur syndical», p. 203-208 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, Paris, 1990, 431 p.

AUDET, Michel et Viateur LAROUCHE. «Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles», *Relations industrielles*, vol. 43, n° 1, 1988, p. 3-30.

BAIN, George Sayers et H.A. CLEGG. «A strategy for industrial relations research in Great Britain», *British Journal of Industrial Relations*, vol. XII, n° 1, 1973, p. 91-113.

BLAIN, A.N.J. et John GENHARD. «Industrial relations theory — A critical review», *British Journal of Industrial Relations*, vol. VIII, n° 3, novembre 1970, p. 389-407.

CLARKE, Oliver. «Industrial relations theory and practice — A note», *Relations industrielles*, vol. 42, n° 1, 1987, p. 196-202.

- CÔTÉ, Marcel, Maurice LEMELIN et Jean-Marie TOULOUSE. «Les liens entre le management et les relations industrielles», p. 181-224 dans G. HÉBERT, H.C. JAIN et N.M. MELTZ (éd.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie n° 19, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1988, 372 p.
- CRAIG, Alton W.J. «Les relations industrielles au Canada: aspects principaux», p. 13-54 dans G. HÉBERT, H.C. JAIN et N.M. MELTZ (éd.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie n° 19, Montréal, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1988, 372 p.
- CROUCH, Colin. «Les systèmes de relations industrielles. La théorie de Dunlop trente ans après et dans une perspective européenne», p. 303-309 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG. *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977, 437 p.
- CROZIER, Michel. *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 1979, 298 p.
- CROZIER, Michel. «Concept de système comme outil heuristique et comme paradigme du système social», p. 311-317 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- DABSCHECK, Braham. «Of mountains and routes over them: a survey of theories of industrial relations», *The Journal of Industrial Relations*, n° 25, 1983, p. 485-507.
- DA COSTA, Isabel. «La théorie des relations industrielles aux États-Unis, de Dunlop au débat actuel», p. 25-42 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- DAHRENDORF, Ralf. *Class and class conflict in an industrial society*, Londres, Routledge and Paul, 1959, 336 p.
- DELAMOTTE, Yves. «Le rôle des règles dans les relations industrielles: observations à partir des accords d'entreprises britanniques (1960-1988)», p. 59-72 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- DION, Stéphane. «Pouvoir et conflits dans l'organisation: grandeur et limites du modèle de Michel Crozier», *Revue canadienne de science politique*, XV:1, 1982, p. 85-101.

- DUNLOP, John T. *Industrial relations systems*, New York, Henry Holt and Company, 1958, 399 p.
- DUNLOP, John T. «Policy decisions and research in economics and industrial relations», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 30, n° 3, 1977, p. 275-282.
- ERALLY, Alain. *La structuration de l'entreprise: la rationalité en action*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1988, 256 p.
- EYRAUD, François. «Dynamique des systèmes et approche historique», p. 19-24 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- EYRAUD, François. «Le système de relations professionnelles: un champ théorique d'investigation», p. 73-79 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- FATCHETT, Derek. «Trends and developments in industrial relations theory», *Industrial Relations Journal*, vol. 7, n° 1, printemps 1976, p. 50-60.
- FLANDERS, Allan. «The future of voluntarism», *Personal Management*, vol. 48, n° 378, décembre 1966, p. I-VIII.
- GANNE, Bernard. «Les relations industrielles et leur contexte. À propos du politique comme "contexte"», p. 219-225 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- GILES, Anthony et Gregor MURRAY. «Towards an historical understanding of industrial relations theory in Canada», *Relations industrielles*, vol. 43, n° 4, 1988, p. 780-811.
- GOODMAN, J.F.B., E.G.A. ARMSTRONG, A. WAGNER, J.E. DAVIS et S.J. WOOD. «Rules in industrial relations theory: a discussion», *Industrial Relations Journal*, vol. 6, n° 1, 1975, p. 14-30.
- HALL, Noël A. «Contemporary public policy issues in industrial relations», *Relations industrielles*, vol. 24, 1969, p. 19-32.
- HAMEED, Syed M.A. «Theory and research in the field of industrial relations», *British Journal of Industrial Relations Methodology*, vol. V, n° 2, juillet 1967, p. 222-236.
- HÉBERT, G., H.C. JAIN et N.M. MELTZ. «L'état de la discipline en relations industrielles: quelques interrogations et notions de base», p. 1-11 dans G. HÉBERT, H.C. JAIN et N.M. MELTZ (éd.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie n° 19, Montréal, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1988, 372 p.

- HYMAN, Richard. *Industrial relations, a marxist introduction*, Londres, The Macmillan Press, Ltd., 1975, 220 p.
- JAMIESON, Stuart. *Industrial relations in Canada* (2^e éd.), Toronto, Macmillan of Canada, 1973, 156 p.
- KERR, Clark, John T. DUNLOP, Frederick H. HARBISON et Charles A. MYERS. *Industrialism and industrial man*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1960, 331 p.
- KERVIN, John. «Sociologie, psychologie et relations industrielles», p. 225-294 dans G. HÉBERT, H.C. JAIN et N.M. MELTZ (éd.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie n° 19, Montréal, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1988, 372 p.
- KOCHAN, Thomas A., Robert B. MCKERSIE et Peter CAPPELLI. «Strategic choice and industrial relations theory», *Industrial Relations*, vol. 23, n° 1, 1984, p. 16-39.
- KOCHAN, Thomas A., Harry C. KATZ et Robert B. MCKERSIE. *The transformation of american industrial relations*, New York, Basic Books Inc., 1986, 287 p.
- LAFLAMME, Gilles et Guylaine VALLÉE. «Changements technologiques et modes régulateurs des relations du travail», *Relations industrielles*, vol. 42, n° 4, 1987, p. 702-715.
- LAROUCHE, Viateur. «Les orientations en relations industrielles», p. 11-40 dans Rodrigue BLOUIN (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Yvon Blais, 1990, 1164 p.
- LAROUCHE, Viateur et Esther DÉOM. «L'approche systémique en relations industrielles», *Relations industrielles*, vol. 39, n° 1, 1984, p. 114-143. Reproduit dans Collection «Tiré-à-part», n° 57, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1984.
- MATEJKO, Alexander J., «Actors and systems. The politics of collective action», *Relations industrielles*, vol. 38, n° 2, 1983, p. 448-452.
- PARADEISE, Catherine. «L'acteur collectif comme construit social», p. 105-115 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- PHILLIPS, Paul. «Theoretical problems of public interest sector industrial relations», *Relations industrielles*, vol. 31, n° 4, 1976, p. 566-587.

- PIORE, Michael. «Critiques sur le système de relations professionnelles de Dunlop», p. 319-326 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- REYNAUD, Jean-Daniel. *Sociologie des conflits du travail*, Collection «Que sais-je?», Paris, Presses universitaires de France, 1982, 127 p.
- REYNAUD, Jean-Daniel. «Les systèmes de relations professionnelles, quelques thèmes de réflexion», p. 7-15 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- REYNAUD, Jean-Daniel. «Un paradigme du système social», p. 279-290 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- REYNAUD, Jean-Daniel. «Le système et la règle», p. 327-332 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- ROCHE, William K. «Systems analysis and industrial relations: double paradox in the development of american and british industrial relations theory», *Economic and Industrial Democracy*, vol. 7, n° 1, février 1986, p. 3-28.
- ROZENBLATT, Patrick. «Le paradoxe de l'acteur dans le système de relations professionnelles, le complexe au singulier ou le singulier complexe», p. 147-154 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- SAGLIO, Jean. «Contextes contraignants ou produits du système», p. 185-201 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- SAINSAULIEU, Renaud. «Du système à l'acteur», *L'année sociologique*, 31, 1981, p. 447-458.
- SCHIENSTOCK, G. «Towards a theory of industrial relations», *British Journal of Industrial Relations*, vol. XIX, n° 2, juillet 1981, p. 170-189.
- SEN, Joya et Syed HAMEED (éd.). *Theories of industrial relations*, Littleton, Capley Publishing Group, 1988, 575 p.

- SOMERS, Gérald G. (éd.). *Essays in industrial relations theory*, Ames, Iowa, Iowa State University Press, 1969, 200 p.
- STRAUSS, George et Peter FEUILLE. «Industrial relations research: a critical analysis», *Industrial Relations*, vol. 17, n° 3, octobre 1978, p. 259-277.
- THOMPSON, Mark. *Recent trends in industrial relations studies and theory*, 8th World Congress, International Industrial Relations Association, Bruxelles, septembre 1989, 23 p.
- TOURAINÉ, Alain. «La crise du système des relations professionnelles», p. 371-377 dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (éd.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1990, 431 p.
- TREMBLAY, Louis-Marie. «Les relations industrielles: rapports de force ou de solidarité», *R.D.T.*, (1966), p. 1-8.
- VERMA, Anil et Thomas A. KOCHAN. «Two paths to innovations in industrial relations: The case of Canada and the United States», IRRA Spring Meeting 1990, *Labor Law Journal*, 1990, p. 601-607.
- WOOD, S.J., A. WAGNER, ARMSTRONG, J.F.B. GOODMAN et J.E. DAVIS. «The "industrial relations system" concept as a basis for theory in industrial relations», *British Journal of Industrial Relations*, vol. XIII, n° 3, 1975, p. 291-308.
- WOODS, H.D. et S. OSTRY. *Labour policy in Canada* (2^e éd.), Toronto, Mc Millan of Canada, 1973, 418 p.

DROIT ET SOCIOLOGIE DU DROIT

- ADELL, Bernard. «Le droit et les relations industrielles dans les juridictions canadiennes de *Common Law*», p. 131-180 dans G. HÉBERT, H.C. JAIN et N.M. MELTZ (éd.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie n° 19, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1988, 372 p.
- ARTHURS, H.W., D.D. CARTER et H.J. GLASBEEK. *Labour law and industrial relations in Canada* (2^e éd.), Toronto, Butterworth, 1984, 553 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, Ottawa, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, Ottawa, 1986, 257 p.

- BARNACLE, Peter. «Labour legislation and public policy reference tables», *The current industrial relations scene in Canada 1989*, Kingston, Industrial Relations Centre, Queen's University, 1989, 274 p.
- BEAULIEU, Marie-Louis. *Les conflits de droit dans les rapports collectifs du travail*, Québec, Les Presses universitaires Laval, 1955, 540 p.
- BELLEY, Jean-Guy. «L'état et la régulation juridique des sociétés globales — Pour une problématique du pluralisme juridique», *Sociologie et sociétés*, vol. XVIII, n° 1, avril 1986, p. 11-32.
- BERNIER, Ivan et Andrée LAJOIE, «Le droit, la société et l'économie», *Le droit, la société et l'économie*, Les Études, vol. 46, Ottawa, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, 1986, 257 p.
- BERNIER, Jean. «La liberté syndicale: droits collectifs et droits individuels», *Le Code du travail: 15 ans après*, XXXIV^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1979, p. 57-80.
- BLAIN, Yvan. «La bonne foi! Douce nostalgie...», *Une nouvelle charte du travail*, numéro spécial du *Devoir*, vendredi 29 avril 1977, p. I et XV.
- BLOUIN, Rodrigue. «...», *Le Code du travail: 15 ans après*, XXXIV^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1979, p. 15-38.
- BONNECHÈRE, Michèle. «Les tendances à la déréglementation et leur incidence sur la théorie des sources en droit du travail», *Droit social*, numéro spécial, *Liberté, égalité, fraternité ... en droit du travail*, n° 1, janvier 1990, p. 40-48.
- BOURQUE, Reynald. «Recension de Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, de Jean-Daniel Reynaud», *Relations industrielles*, vol. 46, n° 2, printemps 1991, p. 480-482.
- BOUVIER, Émile. *Le droit du travail au Québec*, Institut social populaire, n° 475, Montréal, Éditions Bellarmin, 1954, 31 p.
- BRIÈRE, Marc et Jacques GRAND'MAISON. *Un nouveau contrat social*, Montréal, Leméac, 1980, 136 p.
- CARDIN, Jean-Réal. «Le particularisme et l'esprit propre du droit du travail», *Les tribunaux du travail*, XVI^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1961, p. 115-134.
- CARROTHERS, A.W.R. *Collective bargaining law in Canada*, Toronto, Butterworths, 1965, 553 p.

- CARTER, Donald D. «The labour code of Quebec: some reflections and comparisons», *La loi et les rapports collectifs du travail*, 14^e Colloque de relations industrielles, Université de Montréal, 1983, p. 9-12.
- CARTER, Donald D. *The changing face of canadian labour relations law*, Reprint Series n° 54, Kingston, Industrial Relations Centre, Queen's University, 1985, 15 p.
- CHARTIER, Roger. «Législation du travail, liberté, peur et conflit», *Relations industrielles*, vol. 13, 1958, p. 254-310.
- COX, Robert W. «Négociateurs, "Big Brother" nous guette...», *La réforme des lois du travail*, 9^e Colloque des relations industrielles, Université de Montréal, 1978, p. 38-52.
- DELAMOTTE, Yves. «La loi et la négociation collective en France: réflexion sur l'expérience 1981-1985», *Relations industrielles*, vol. 42, n° 1, 1987, p. 92-109.
- DELLEY, J.-D. et L. MADER. «Que faire des objectifs dans une étude de mise en oeuvre de la législation?», *Revue suisse de sociologie*, vol. 7, n° 3, 1981, p. 385-397.
- DÉOM, André. «La grève et le lock-out: une analyse descriptive et exploratoire de la permissivité législative», p. 441-455 dans Rodrigue BLOUIN (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Yvon Blais, 1990, 1164 p.
- La déréglementation des relations du travail: le pour et le contre*, 17^e Colloque de relations industrielles, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1986, 200 p.
- DESCOTEAUX, Gaston. «Le droit et les rapports collectifs du travail: ses succès et ses revers», *Justinien*, (1966), p. 29-48.
- DION, Gérard. «Le Code du travail de 1964 a-t-il été trahi?», *Le Code du travail du Québec: 15 ans après*, XXXIV^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1979, p. 248-254.
- DOWNIE, Bryan. «Some thoughts on public policy and industrial peace», *Relations industrielles*, vol. 36, 1981, p. 63-81.
- Le droit et le savoir*, Ottawa, Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, 1983, 212 p.
- FORTIN, Carrier. «Le nouveau rôle du ministère du Travail», *Le Code du travail du Québec (1965)*, XX^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1965, p. 203-225.
- FRANCOEUR, Louis-Gilles. «À la recherche d'un nouvel équilibre», *Une nouvelle charte du travail*, numéro spécial du *Devoir*, 29 avril 1977, p. I.

- GAGNON, Robert P., Louis LEBEL et Pierre VERGE. *Droit du travail* (2^e éd.), Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1991, 1065 p.
- GRAND'MAISON, Jacques. «Les lois du travail: outil de libération ou carcan», *La réforme des lois du travail*, 9^e Colloque des relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, 1978, p. 9-31.
- GUILBAULT, Jacques. «Les lois québécoises de conciliation et d'arbitrage», *La Revue du Barreau*, tome II, n^o 5, mai 1951, p. 221-245; n^o 6, juin 1951, p. 277-292; n^o 7, septembre 1951, p. 329-353; n^o 8, octobre 1951, p. 385-404.
- GUNDERSON, Morley, John KERVIN et Frank REID. *The effect of labour relations legislation on strike incidence* (polycopié, édition révisée), Toronto, Centre for Industrial Relations, University of Toronto, 1985, 27 p.
- HAIVEN, Larry. «Public policy and industrial dispute resolution in a cross-national context», *Industrial Journal of the Sociology of Law*, vol. 16, n^o 4, 1988, p. 495-519.
- HÉBERT, Gérard. «Le Code du travail du Québec: principales orientations», *Relations industrielles*, vol. 20, n^o 1, 1965, p. 52-61.
- HEENAN, Roy L. «Current issues in canadian labour law», *Les tendances actuelles en droit du travail provincial et fédéral*, Conférences commémoratives Meredith, Faculté de droit, Université de Montréal, Montréal, Richard DeBoo Limited, 1980, p. 13-43.
- JAMIESON, S. «Industrial relations and government policy», *Canadian Journal of Economics and Political Science*, vol. 17, n^o 1, février 1951, p. 25-38.
- JOHNSON, Pierre-Marc. «Bilan des amendements au Code du travail et projets de législation», *La réforme des lois du travail*, 9^e Colloque des relations industrielles, Montréal, Université de Montréal, 1978, p. 112-124.
- LE BEL, Hélène. «Current issues in canadian labour law», *Les tendances actuelles en droit du travail provincial et fédéral*, Conférences commémoratives Meredith, Faculté de droit, Université Mc Gill, Montréal, Richard De Boo Limited, 1980, p. 43-52.
- La législation en matière de relations industrielles au Canada*, Ottawa, ministère du Travail, 1990, 66 p.
- L'ESPÉRANCE, André. *Les lois et l'activité de grève: application d'un modèle informationnel*, rapport de recherche présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de M.Sc., Montréal, Université de Montréal, août 1986, 45 p.
- LISÉE, Jean-François. «Un mouvement de dé-déréglementation», *La Presse*, 11 mai 1987, p. A-1.
- MONTESQUIEU. *De l'esprit des lois* (texte établi par Gonzague Truc), Paris, Éditions Garnier Frères, 1956, 2 tomes.

- MORIN, Fernand. «Les lois ne sont pas respectées, que faire?», *Les conflits en milieu de travail*, 7^e Colloque des relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, 1976, p. 80-82.
- MORIN, Fernand. «Le Code du travail de 1964 a-t-il été trahi?», *Le Code du travail du Québec: 15 ans après*, XXXIV^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1979, p. 223-244.
- MORIN, Fernand. «La négociation de bonne foi (une illustration des limites du droit), *La négociation collective en question*, 11^e Colloque de relations industrielles, Université de Montréal, 1980, p. 124-153.
- MORIN, Fernand. *Rapports collectifs du travail*, Montréal, Les Éditions Thémis, Université de Montréal, 1982, 619 p.
- MORIN, Fernand et Claudine LECLERC. «L'usage de la loi pour contenir les relations du travail: l'expérience du Québec», *Le droit du travail et le droit urbain au Canada*, Les Études, vol. 51, Ottawa, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, 1986, p. 75-182.
- NG, Ignace et Dennis R. MAKI. «The impact of strike legislation on the earnings of union workers in the private sector», *Revue canadienne de sciences administratives*, décembre 1990, p. 53-61.
- PEPIN, Marcel. «Le Code du travail de 1964 a-t-il été trahi?», *Le Code du travail du Québec: 15 ans après*, XXXIV^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1979, p. 244-247.
- PERREAULT, Charles. «Le Code du travail de 1964 a-t-il été trahi?», *Le Code du travail du Québec: 15 ans après*, XXXIV^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1979, p. 254-257.
- RAINVILLE, Jean-Jacques et Mario SAINT-PIERRE. «L'immunité absolue du conciliateur: une nouvelle approche s'impose», dans *Développements récents en droit du travail (1991)*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais Inc., 1991, p. 109-132.
- Réglementer moins et mieux*, Rapport final du groupe de travail sur la déréglementation, Québec, Les Publications du Québec, juin 1986, 292 p.
- REYNAUD, Jean-Daniel. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989, 306 p.
- ROCHER, Guy (a). «Le droit canadien: un regard sociologique», *Le droit, la société et l'économie*, Les Études, vol. 46, Ottawa, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, 1986, p. 151-195.
- ROCHER, Guy (b). «Droit, pouvoir et domination», *Sociologie et sociétés*, vol. XVIII, n^o 1, avril 1986, p. 33-46.

SALTER, Lisa. «Le droit et les valeurs», *Le droit, la société et l'économie*, Les Études, vol. 46, Ottawa, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, 1986, p. 197-253.

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

VERGE, Pierre. «Vision d'une révision du Code du travail», *Cahiers de droit*, vol. 20, (1979), p. 901-934.

VERGE, Pierre. *Le droit de grève, fondements et limites*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1985, 229 p.

VERGE, Pierre. «Le droit et les rapports du travail au Québec: objet et milieu d'étude», p. 91-129 dans G. HÉBERT, H.C. JAIN et N.M. MELTZ (éd.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie n° 19, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1988, 372 p.

VERGE, Pierre. «La place du conflit en droit du travail», *Revue générale de droit*, vol. 20, n° 2, 1989, p. 325-339.

WEILER, Joseph M. «Le rôle du droit dans les relations du travail», *Le droit du travail et le droit urbain au Canada*, Les Études, vol. 51, Ottawa, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, 1986, p. 1-75.

WEILER, Paul. *Reconcilable differences*, Toronto, The Carsmell Co. Limited, 1980, 335 p.

NÉGOCIATION, MÉDIATION ET CONCILIATION

ADAMS, J.C. «The conciliation process: a management viewpoint», *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, 7th Annual Conference, Montréal, Industrial Relations Centre, McGill University, 1955, p. 63-74.

ANTON, Frank-Robert. *The role of government in the settlement of industrial disputes in Canada*, Montréal, CCH Canadian Limited, 1962, 262 p.

ASHENFELTER, Orley et George E. JOHNSON. «Bargaining theory, trade unions, and industrial strike activity», *American Economic Review*, vol. 59, n° 1, décembre 1969, p. 35-49.

BACHARACH, Samuel B. et Edward J. LAWLER. «Power and tactics in bargaining», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 34, n° 2, janvier 1981, p. 219-233.

- BACHARACH, Samuel B. et Edward J. LAWLER. *Bargaining power, tactics, outcomes*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1981, 234 p.
- BACHARACH, Samuel B. et Edward J. LAWLER. «Power dependence and power paradoxes in bargaining», *Negotiation Journal*, vol. 2, n° 2, avril 1986, p. 167-174.
- BARTUNEK, Jean M., Alan A. BENTON, Christopher B. KEYS. «Third party intervention and the bargaining behavior of group representatives», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 19, n° 3, septembre 1975, p. 532-557.
- BARUCH BUSH, Robert. *Defining quality in dispute resolution taxonomies and anti-taxonomies of quality arguments*, working papers series 8, Dispute Processing Research Program, Institute for Legal Studies, University of Wisconsin, 1988, 90 p.
- BEAUSOLEIL, Gilles. «Exposé des régimes contemporains», *Le règlement des conflits d'intérêts en relations du travail dans la province de Québec*, 13^e Congrès des relations industrielles de Laval, Québec, Presses de l'Université Laval, 1958, p. 30-48.
- BENNETT, George. «How to get the most from mediation», *Labor Law Journal*, vol. 8, n° 8, août 1957, p. 534-536 et p. 563.
- BENNETT, George. «Labor mediation in action», *Personnel*, vol. 34, n° 6, juin 1958, p. 22-27.
- BLAIN, Yvan. «Les négociations traînent en longueur. Que faire?», *Les conflits en milieux de travail*, Montréal, 7^e Colloque de l'École des relations industrielles, Montréal, Université de Montréal, 1976, p. 83-87.
- BOILY, Jean. *La conciliation au Québec: un système nouveau et plus efficace*, thèse de maîtrise en relations industrielles, Montréal, Université de Montréal, 1968, 239 p.
- BRAUN, Kurt. *Labor disputes and their settlement*, Baltimore, The John Hopkins Press, 1955, 342 p.
- BRETT, Jeanne M., Rita DRIEGHE et Debra L. SHAPIRO. «Mediator style and mediation effectiveness», *Negotiation Journal*, vol. 2, n° 3, juillet 1986, p. 277-285.
- BRIGGS, Steven et Daniel J. KOYS. «What makes labor mediators effective», *Labor Law Journal*, vol. 40, n° 8, août 1989, p. 517-520.
- BROSSARD, Michel et Claudette ROSS. «Conciliation obligatoire et conciliation volontaire», *Le marché du travail*, vol. 4, n° 9, septembre 1983, p. 50-58. (Reproduit dans *Tiré-à-part*, n° 52, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal.)
- BROSSARD, Michel et Claudette ROSS. «La conciliation volontaire, dix ans plus tard», *Le marché du travail*, vol. 10, n° 7, juillet 1989, p. 60-68.

- CAMERON, J.C. «What's wrong with conciliation procedure», *Canadian Personnel and Industrial Relations Journal*, avril 1955, p. 16-20.
- CANCIO, Hiram R. «Some reflexions on the role of mediation», *Labor Law Journal*, vol. 10, n° 10, octobre 1959, p. 720-723.
- CARDIN, Jean-Réal. «Exposé des régimes contemporains», *Le règlement des conflits d'intérêts en relations du travail dans la province de Québec*, XIII^e Congrès des relations industrielles de Laval, Québec, Presses de l'Université Laval, 1958, p. 15-29.
- CARNEVALE, Peter J.D. «Strategic choice in mediation», *Negotiation Journal*, vol. 2, n° 1, janvier 1986, p. 41-56.
- CARRIER, Denis. *La stratégie des négociations collectives*, Série «Sciences économiques», n° 5, Paris, Presses universitaires de France, 1967, 160 p.
- CARTTER, Allan M., *Theory of wages and employment*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1959, 193 p.
- CHAMBERLAIN, Neil W. *A general theory of economic process*, New York, Harbor and Brothers, 1955, 370 p.
- CHAMBERLAIN, Neil W. et James W. KUHN. *Collective bargaining* (2^e éd.), New York, McGraw Hill, 1965, 451 p.
- CHARTIER, Roger. «Jugements sur le régime québécois», *Le règlement des conflits d'intérêts en relations du travail dans la province de Québec*, XIII^e Congrès des relations industrielles de Laval, Québec, Presses de l'Université Laval, 1958, p. 49-73.
- COLE, David L. «Achieving agreement in collective bargaining», *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, 7th Annual Conference, Montréal, Industrial Relation Centre, McGill University, 1955, p. 32-54.
- Conciliation in industrial disputes, a practical guide* (3^e éd.), Genève, Bureau international du travail, 1978, 133 p.
- Conciliation and arbitration procedures in labour disputes, a comparative study*, Genève, Bureau international du travail, 1980, IX-183 p.
- Conciliation services: structures, functions and techniques*, Genève, Bureau international du travail, 1983, 141 p.
- «Conciliators wasting time?», *Labour Gazette*, n° 77, juillet 1977, p. 294.
- COUSINEAU, Jean-Michel et Robert LACROIX. «L'évolution des salaires et la négociation collective», p. 257-304 dans Noël MALLETTE (éd.), *La gestion des relations du travail au Québec*, Montréal, McGraw Hill, 1980.

- CUNNINGHAM, W.B. *Compulsory Conciliation and Collective Bargaining: the New-Brunswick experience*, Montréal et Frédéricton, New-Brunswick Department of Labour et McGill University, 1958, 123 p.
- CURTIS, C.H. «What employers might do to facilitate conciliation», *Canadian Personnel and Industrial Relations Journal*, vol. 2, n° 4, 1955, p. 6-11.
- DE BONO, Edmond. *Conflits. Vers la médiation constructive*, Paris, InterÉditions, 1988, 282 p.
- DEGUIRE, Jean-Jacques. *La fonction de conciliateur*, Association des conciliateurs du Québec, septembre 1977 (non publié).
- DEUTSCH, Morton. *The resolution of conflict, constructive and destructive processes*, New Haven and London Yale University Press, 1973, 420 p.
- DILTS, David et Ahmad KARIM. «The effect of mediators' qualities and strategies on mediation outcomes», *Relations industrielles*, vol. 45, n° 1, 1990, p. 22-37.
- DION, Gérard. Préface à *Le règlement des conflits d'intérêts en relations du travail dans la province de Québec*, XIII^e Congrès des relations industrielles, Québec, Université Laval, 1958, 201 p.
- 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, p. 115-130.
- DIONNE, Pierre. *Vision pragmatique interprétative: planification stratégique de la négociation*, thèse de doctorat, Québec, Faculté des sciences sociales, Université Laval, 1984, 322 p.
- DOUGLAS, Ann. «What can research tell us about mediation?», *Labor Law Journal*, vol. 6, n° 3, août 1955, p. 545-552.
- DOWNIE, Bryan M. «Some thoughts on public policy and industrial peace», *Relations industrielles*, vol. 36, 1981, p. 63-81.
- DUFTY, N.F. «Compulsory conciliation — The albertan experience», *Journal of Industrial Relations*, vol. 14, n° 1, 1972, p. 29-46.
- DUPONT, Christophe. *La négociation. Conduite, théorie, application*, Paris, Dalloz Gestion, 1982, 276 p.
- DURAND, Paul. «Conciliation and mediation in collective industrial disputes», *International Social Science Bulletin*, vol. 10, n° 4, 1958, p. 544-603.

- EDGEWORTH, Francis Ysidro. *Mathematical psychics. An essay on the application of mathematics to the moral sciences*, Londres, C. Kegan Paul, 1881, réédité dans *Reprints of Economics Classics*, New York, Augustus M. Kelley, 1967, 150 p.
- ELLSBERG, Daniel. «Theory of the reluctant duelist», p. 38-53 dans Oran YOUNG (éd.), *Bargaining. Formal theories of negotiation*, Urbana, University of Illinois Press, 1975.
- ESSER, John P. *Evaluation of dispute processing: we don't know what we think and we don't think what we know*, working papers series 8, Institute for Legal Studies, University of Wisconsin-Madison, 1988, 90 p.
- FLANDERS, Allan. «Éléments pour une théorie de la négociation collective», *Sociologie du travail*, vol. 10, n° 1, janvier-mars 1968, p. 13-35.
- FRIEDMAN, Samuel R. «Game theory and labor conflict: limits of rational choice models», *Sociological Perspectives*, vol. 26, n° 4, octobre 1983, p. 375-397.
- GAUDREAU, Georges C. *The effectiveness of mediation and arbitration of teacher — school board disagreements in Connecticut as perceived by the parties involved*, thèse de doctorat, The University of Connecticut, 1975, 158 p.
- GERHART, Paul F. et John E. DROTNING. «Dispute settlement and the intensity of mediation», *Industrial Relations*, vol. 19, n° 3, 1980, p. 352-359.
- GERSHENSON, Maurice I. «Can we measure the contributions of mediation to collective bargaining?», *Labor Law Journal*, vol. 9, n° 10, octobre 1958, p. 794-797.
- GOLDBERG, Stephen B. «Mediations of a mediator», *Negotiation Journal*, vol. 2, n° 4, octobre 1984, p. 345-361.
- GREENBAUM, Marcia L. «Resolving conflict — without conflicts of interest», *Negotiation Journal*, vol. 2, n° 2, avril 1986, p. 121-127.
- GREGG, Milton F. «Social responsibilities and the conciliation process», *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, 7th Annual Conference, Montréal, Industrial Relations Centre, McGill University, avril 1955, p. 54-63.
- HAIVEN, Larry. «Public policy and industrial dispute. Resolution in a cross-national context», *International Journal of the Sociology of Law*, vol. 16, n° 4, 1988, p. 495-519.
- HANNON, John M. «Performance appraisal for federal mediators: a scientific approach to assessing the art», *Labor Law Journal*, vol. 39, février 1988, p. 91-101.
- HAMEED, Syed. «A theory of collective bargaining», *Relations industrielles*, vol. 25, n° 3, août 1970, p. 531-551.
- HAMEED, Syed et Joya SEN. «A power theory of third party intervention in labour management relations», *Relations industrielles*, vol. 42, n° 2, 1987, p. 243-255.

- HARBISON, F.H. et J.R. COLEMAN. *La négociation collective — objectifs — tactiques* (traduction de *Goals and strategy in collective bargaining*, par Roger Chartier), Québec, Les Presses universitaires Laval, 1952, 208 p.
- HAYNES, John M. «Matching readiness and willingness to the mediator's strategies», *Negotiation Journal*, vol. 1, n° 1, janvier 1985, p. 79-92.
- HAYNES, John M. «Avoiding traps mediators set for themselves», *Negotiation Journal*, vol. 2, n° 2, avril 1986, p. 187-195.
- HICKS, J.R. *The theory of wages*, New York, Peter Smith, 1948, 247 p.
- HILTROP, Jean M. «Dispute settlement and mediation: data from Britain», *Industrial Relations (California)*, vol. 24, n° 1, hiver 1985, p. 139-146.
- HONEYMAN, Christopher. «Bias and mediators' ethics», *Negotiation Journal*, vol. 2, n° 2, avril 1986, p. 175-178.
- HONEYMAN, Christopher. «On evaluating mediators», *Negotiation Journal*, vol. 6, n° 1, janvier 1990, p. 23-36.
- HONOROFF, Brad, David METZ et Daniel O'CONNOR. «Putting mediation skills to the test», *Negotiation Journal*, vol. 6, n° 1, janvier 1990, p. 37-46.
- HOOPER, Ronald. «Conciliation law and practice in Canada», *Labour Gazette*, vol. 50, n° 9, septembre 1950, p. 1494-1510.
- HOWELLS, John M. «Causes and frequency of strikes in New Zeland», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 25, n° 4, juillet 1972, p. 524-532.
- HOWELLS, John M. «Les succès de la médiation en Nouvelle-Zélande», *Revue internationale du travail*, vol. 115, n° 2, mars-avril 1979, p. 239-254.
- JOSEPH, Myron. «The concept of bargaining in industrial relations», *Proceedings of the Eighteenth Annual Winter Meeting*, New York, Industrial Relations Research Association, 1965, p. 183-193.
- KARIM, Ahmad et Richard PEGNETTER. «Mediator strategies and qualities and mediation effectiveness», *Industrial Relations*, vol. 22, n° 1, hiver 1983, p. 105-114.
- KELLER, Berndt. «Mediation as a conflict-solving device in collective industrial disputes», *Relations industrielles*, vol. 43, n° 2, 1988, p. 431-446.
- KERR, Clark. «Industrial conflict and its mediation», *American Journal of Sociology*, vol. 60, n° 3, novembre 1954, p. 230-245.
- KIRKBRIDE, P.S. «The concept of power: a lacuna in industrial relations theory», *The Journal of Industrial Relations*, vol. 27, n° 3, 1985, p. 265-282.

- KLAY, William Earle. «Contending with uncertainty in collective bargaining», *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, vol. 11, n° 3, 1982, p. 189-200.
- KOCHAN, Thomas A. *Theory, policy, evaluation and methodology in collective bargaining research*, 1976. Reproduit dans Jaza SEN et Syed HAMEED (éd.), *Theories of industrial relations*, Littleton, Copley Publishing Group, 1988, p. 268-282.
- KOCHAN, Thomas A. et Todd JICK. «The public sector mediation process: a theory and empirical examination», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 22, n° 2, juin 1978, p. 209-240.
- KOCHAN, Thomas A. *Collective bargaining and industrial relations; from theory to policy and practice*, Homewood, Illinois, 1980, 523 p.
- KOLB, Deborah M. «Roles mediators play: state and federal practice», *Industrial Relations*, vol. 20, n° 1, p. 1-17.
- KOLB, Deborah M. *The Mediators*, Cambridge, The MIT Press, 1983, 230 p.
- KOVACS, Aranka E. «Compulsory conciliation in Canada», *Labor Law Journal*, vol. 10, n° 2, février 1959, p. 110-128.
- KRISLOW, Joseph et John F. MEAD. «Labor-Management attitudes toward mediation», *Personnel Journal*, vol. 51, 1972, p. 86-94.
- KUECHLE, David. «L'art du médiateur», *La Gazette du travail*, mars 1974, p. 132-138.
- KUECHLE, David. «Une médiation se prépare», *La Gazette du travail*, avril 1974, p. 200-208.
- LACROIX, Robert. «L'activité de grève au Canada», *Les Relations de travail au Canada, Les Études*, vol. 16, Ottawa, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, 1986, 367 p.
- LEWICKI, Ray J. et Joseph A. LITTERER. *Negotiation*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1985, 368 p.
- LOGAN, H.A. *State intervention and assistance in collective bargaining: the canadian experience, 1943-1954*, Toronto, University of Toronto Press, 1956, 176 p.
- LORENTSEN, Edith. «Labour mediation in the United States and Canada», *Labor Law Journal*, vol. 13, n° 10, octobre 1962, p. 809-814.
- LUBAN, David. *The quality of justice*, working papers series 8, Dispute Processing Research Program, Institute for Legal Studies, University of Wisconsin, 1988, 61 p.
- MABRY, Bevars D. *Labor relations and collective bargaining*, New York, Ronald Press, 1966, 475 p.

- MACKRAZ, James A. «General role of mediation in collective bargaining», *Labor Law Journal*, vol. 11, n° 6, juin 1960, p. 453-456 et p. 560.
- MAGGILOLO, Walter A. *Techniques of mediation in labor disputes*, New York, Oceans Publications Inc., 1971, 192 p.
- MALLETTE, Noël. «La conciliation: une étude de la perception des employeurs», *Revue internationale de gestion*, avril 1982, p. 24-28.
- MARSHALL, Alfred. *Principles of economics*, 1890 (*Principes d'économie politique*, traduit par F. Saumaire-Jourdan), Paris, Publications Gramma, Gordon & Breach, 1971, 544 p.
- MC GRATH, Joseph E. «A social psychological approach to the study of negotiation», chap. 6, p. 101-134 dans Raymond V. BOWERS (éd.), *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, n° 2, janvier 1960, p. 159-165.
- MISICK, John D. «Compulsory conciliation in Canada: do we need it?», *Relations industrielles*, vol. 33, n° 2, 1978, p. 193-204.
- MOORE, Wilbert E. «The nature of industrial conflict», *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, 7th Annual conference, avril 1955, Montréal, Industrial Relations Centre, McGill University, avril 1955, p. 1-31.
- NASH, John F. jr. «The bargaining problem», *Econometrica*, vol. XVIII, 1950, p. 155-162.
- NASH, John F. jr. «Two-person cooperative games», *Econometrica*, vol. XXI, 1953, p. 128-140.
- NECHELES-JANSYN, Ruth F. *The mediator revisited. Profile of a profession 1960s and 1985*, Metuchen, New-Jersey, Scarecrow Press, 1990, 197 p.
- NORTHRUP, Herbert R. «Mediation — The viewpoint of the mediated», *Labor Law Journal*, vol. 13, octobre 1962, p. 832-841.
- NORTHRUP, Herbert H. *Compulsory arbitration and government intervention in labor disputes*, Washington, Labor Policy Association, 1966, 449 p.
- OLIVA, Terence A. et Terry L. LEAP. «A taxonomy of bargaining models», *Human Relations*, vol. 34 n° 11, 1981, p. 935-946.
- O'MEARA, Raymond. *La conciliation, rôle d'une optique situationnelle face aux approches traditionnelles accommodative et normative*, mémoire de maîtrise en relations industrielles, Montréal, Université de Montréal, 1974, 132 p.

- OUELLET, Gilles. *Vision pragmatique interprétative: analyse stratégique de la négociation*, thèse de doctorat, Québec, Faculté des sciences sociales, Université Laval, 1984, 317 p.
- PARK, Eamon. «The conciliation process: a union viewpoint», *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, 7th Annual Conference, Montréal, Industrial Relations Centre, McGill University, avril 1955, p. 74-82.
- PEN, Jan. «A general theory of bargaining», *American Economic Review*, vol. 42, n° 1, mars 1952, p. 24-42.
- PEREZ, Francisco Aponte. «Evaluation of mediation techniques», *Labor Law Journal*, vol. 10, n° 10, octobre 1959, p. 716-720.
- PETERS, Edward. *Conciliation in action: principles and techniques*, New London, Connecticut, National Foreman's Institute Inc., 1952, 266 p.
- PETERS, Edward. *Strategy and tactics in labor negotiations*, New London, Connecticut, National Foremen's Institute, 1955, 223 p.
- PETERSON, Richard B. et Lane TRACY. *Models of the bargaining process: with special reference to collective bargaining* (polycopié), Seattle, Washington, Graduate School of Business Administration, University of Washington, 1977, 81 p.
- PHILIPPS, William G. «Government conciliation in labour disputes: some recent experience in Canada», *Canadian Journal of Economics and Political Science*, vol. 22, n° 4, novembre 1956, p. 523-535.
- PICARD, Gérard. «Panel discussion», *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, 7th Annual Conference, Montréal, Industrial Relations Centre, McGill University, 1955, p. 111-121.
- PICARD, Gérard. «Corrections à apporter au régime québécois», *Le Règlement des conflits d'intérêts dans la province de Québec*, XIII^e Congrès des relations industrielles de Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1958, p. 81-86.
- PIGEON, Louis-Philippe. «Technique de la conciliation et de l'arbitrage», *Techniques des relations de travail*, IV^e Congrès des relations industrielles de Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1959, p. 19-31.
- PIGOU, Arthur Cecil. *The economics of welfare* (4^e éd.), Londres, McMillan, 1932, 837 p.
- PLANTE, Gilles. *Le conflit du travail: stratégie et tactique*, Collection relations du travail, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1984, 164 p.
- PRUITT, Dean G. «Trends in the scientific study of negotiation and mediation», *Negotiation Journal*, vol. 2, n° 3, juillet 1986, p. 237-244.

- RAIFFA, Howard. *The art and science of negotiation*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, VII, 1982, 373 p.
- REHMUS, Charles M. «The mediation of industrial conflict: a note on the literature», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 9, 1965, p. 118-126.
- ROSE, Arnold M. «Needed research on the mediation of labor disputes», *Personnel Psychology*, automne 1952, p. 187-200.
- ROSS, Claudette. «La conciliation volontaire au Québec: principales caractéristiques et efficacité du régime», p. 554-566 dans Michel GRANT (éd.), *Enjeux des années 1990 pour les relations industrielles*, Rapport du 26^e Congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, Québec, 1989, 595 p.
- ROSS, Claudette, Hélène OUMET, Linda GROULX, Pierre LAPORTE et Noël MALLETT. «Une typologie comparative des lois spéciales ordonnant le retour au travail et une évaluation de leur influence sur le climat des relations du travail», p. 457-469 dans Michel GRANT (éd.), *Enjeux des années 1990 pour les relations industrielles*, Rapport du 26^e Congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, Québec, 1989, 595 p.
- ROSS, Claudette. «La conciliation: un mode de règlement encore mal connu», p. 395-417 dans Rodrigue BLOUIN (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique des relations industrielles*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1990, 1164 p.
- ROSS, Claudette et Michel BROSSARD. «La conciliation volontaire est-elle plus efficace que la conciliation obligatoire? Le cas du Québec», *Relations industrielles*, vol. 45, n° 1, 1990, p. 3-21.
- RYAN, Claude. «Le fonctionnement de notre système de relations du travail peut-il encore reposer sur la volonté des parties?», *31^e Congrès du Département des relations industrielles de l'Université Laval*, Québec, 1976, p. 143-157.
- RYDER, M.S. «Strategy in collective bargaining negotiations», *Labor Law Journal*, vol. 7, juin 1956, p. 353-358.
- SARAYDAR, Edward. «Modeling the role of conflict and conciliation in bargaining», *The Journal of Conflict Resolution*, vol. 28, n° 3, 1984, p. 420-450.
- SHELLING, Thomas C. «An essay on bargaining», *American Economic Review*, vol. XLVI, 1956, p. 281-306.
- SHELLING, Thomas C. *Stratégie du conflit (The strategy of conflict)*, traduit par Raymond Manicacci, Paris, Presses universitaires de France, 1986, 312 p.
- SCHLOSSBERG, Stephen I. «Philosophy and procedures of labor mediation», *Labor Law Journal*, vol. 13, n° 10, octobre 1962, p. 828-832.

- SEXTON, Jean. *L'arbitrage de différends dans le cas d'une première convention collective*, Étude présentée à la Commission consultative sur le travail, Sainte-Foy, mai 1985, 101 p.
- SHACKLE, G.L.S. *Expectation in economics*, Cambridge, University Press, 1949, 146 p.
- SHULTZ, Georges P. «Labor disputes and mediation services», *Labor Law Journal*, vol. 13, n° 10, octobre 1962, p. 824-828.
- SIMKIN, William E. *Mediation and the dynamics of collective bargaining*, Washington, Bureau of National Affairs, Inc., 1971, XIII-410 p.
- SIMMONS, C. Gordon. *The role of mediation and conciliation in the collective bargaining process*, reprint series n° 34, Kingston, Industrial Relations Centre, Queen's University, 1976, 9 p.
- SMITH, Trevor R. *From contract to contract, a study of labour relations in Canada*, Toronto, The Bryant Press Limited, 1977, 71 p.
- SMITH, William P. «Effectiveness of the biased mediator», *Negotiation Journal*, vol. 1, n° 4, octobre 1985, p. 363-372.
- STENGER, Alfred. «Industrial conciliation in Canada», *International Labour Review*, vol. 74, n° 3, septembre 1956, p. 259-278.
- STEVENS, Carl M. *Strategy and collective bargaining negotiation*, New York, McGraw Hill, 1963, 192 p.
- STURMTHAL, Adolf. «L'intervention de l'État dans le règlement des conflits d'intérêts», *Le Règlement des conflits d'intérêts en relations du travail dans la province de Québec*, XIII^e Congrès des relations industrielles de Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1958, p. 169-191.
- SUBBARAO, A.V. «Impact of the two disputes resolution processes in negotiations», *Relations industrielles*, vol. 32, 1977, p. 216-233.
- SUSSKIND, Lawrence. «Mediating public disputes», *Negotiation Journal*, vol. 1, n° 1, janvier 1985, p. 19-23.
- SUSSKIND, Lawrence. «Mediating public disputes: a response to the skeptics», *Negotiation Journal*, vol. 1, n° 2, avril 1985, p. 117-121.
- SUSSKIND, Lawrence and Connie OZAWA. «Mediated negotiation in the public sector, mediator accountability and the public interest problem», *American Behavioral Scientist*, vol. 27, n° 2, novembre 1983, p. 255-279.
- TAYLOR, W.F. «Conciliation and arbitration down under», *Personal Management*, vol. 2, n° 6, juin 1970, p. 26-29.

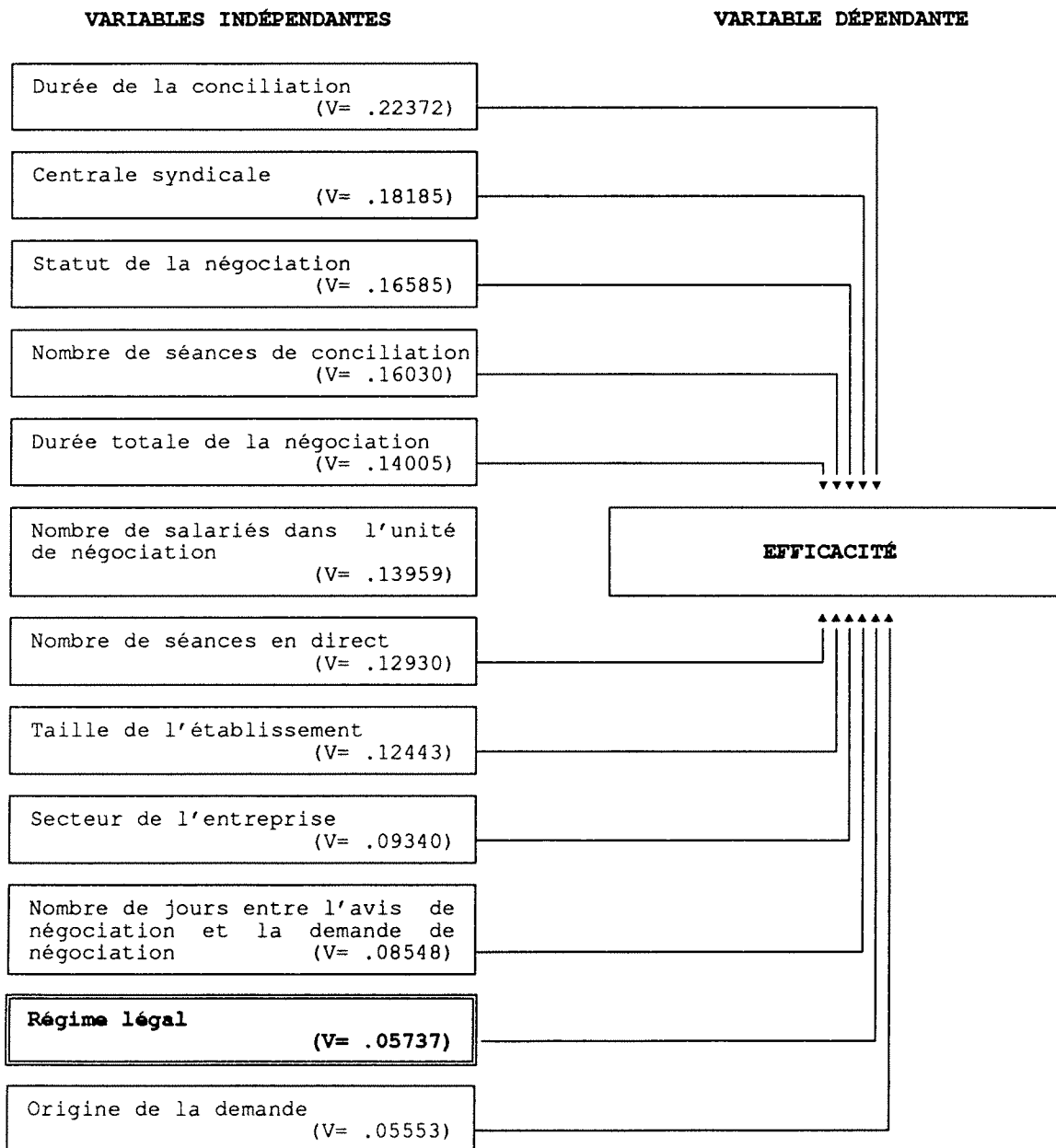
- TOUZARD, Hubert. *La médiation et la résolution des conflits*, «Psychologie d'aujourd'hui», Paris, Presses universitaires de France, 1977, 420 p.
- TOUZARD, Hubert. «Propositions visant à améliorer l'efficacité de la médiation dans les conflits du travail», *Droit social*, avril 1977, n° 4, p. 87-93.
- TRÉANTON, Jean-René. «Les conflits du travail» dans Georges FRIEDMANN et Pierre NAVILLE (éd.), *Traité de sociologie du travail* (3^e éd.), vol. II, Paris, Librairie Armand Colin, 1970, 441 p.
- TYLER, Tam R. *The quality of dispute resolution processes and outcomes: measurement problems and possibilities*, working paper series 8, Disputes Processing Research Program, Institute for Legal Studies, University of Wisconsin, 1988, 38 p.
- URBAIN, Yves. «Le règlement des conflits de travail», *Le règlement des conflits de droit*, IX^e Congrès des relations industrielles, Québec, Université Laval, 1954, p. 121-126.
- VIDMAR, Neil. «Effects of representational roles and mediators on negotiation effectiveness», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 17, n° 1, 1971, p. 48-58.
- VON NEUMANN, John et Oskar MORGENSTERN. *Theory of games and economic behavior* (3^e éd.), Princeton, Princeton University Press, 1943, 641 p.
- WALL, James A. «Mediation: an analysis, review and proposed research», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 25, n° 1, mars 1981, p. 157-180.
- WALL, James A. *Negotiation: theory and practice*, Glenview, Illinois, Organizational Behavior and Psychology Series, Scott, Foresman and Company, 1985, 182 p.
- WALTON, Richard E. *Managing conflict* (2^e éd.), Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1987, 160 p.
- WALTON, Richard E. et Robert B. Mc KERSIE. *A behavioral theory of labor negotiations, an analysis of a social interaction system*, New York, McGraw Hill, 1965, 437 p.
- WHITMAN, Mark. «Compulsory versus voluntary conciliation in Indiana public school bargaining», *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, vol. 12, n° 1, 1983, p. 71-78.
- WILLIAMS, Brian C. «Notes on the evolution of compulsory conciliation in Canada», *Relations industrielles*, vol. 19, 1964, p. 298-324.
- WOODS, H.D. «A critical appraisal of compulsory conciliation in Canada», *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, 7th Annual Conference, Montréal, Industrial Relations Centre, McGill University, avril 1955, p. 96-110.

- WOODS, H.D. «Canadian collective bargaining and dispute settlement policy: an appraisal», *Canadian Journal of Economics and Political Science*, vol. 21, n° 4, 1955, p. 447-465.
- WOODS, H.D. «Proposed remedies», *Le règlement des conflits d'intérêts en relations du travail dans la province de Québec*, XIII^e Congrès des relations industrielles de Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1958, p. 151-167.
- WOODS, H.D. «Difficulties and opportunities in canadian mediation», *Labor Law Journal*, vol. 13, n° 10, octobre 1962, p. 815-824.
- YOUNG, Oran R. «Intermediaries: additional thoughts on third parties», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 16, n° 1, mars 1972, p. 51-65.
- YOUNG, Oran R. *Bargaining. Formal theories of negotiation*, Urbana, University of Illinois Press, 1975, 412 p.
- ZARTMAN, William. «Negotiations: theory and reality», *Journal of International Affairs*, vol. 29, n° 1, printemps 1975, p. 69-77.
- ZEUTHEN, Frederick. *Problems of monopoly and economic warfare*, Londres, George Routledge and Sons, 1930, 152 p.

ANNEXE I

Comparaison du degré d'association de la variable indépendante «régime légal» et d'autres variables indépendantes avec la variable dépendante «efficacité».

**Comparaison du degré d'association*
de la variable indépendante «régime légal»
et d'autres variables indépendantes
avec la variable dépendante «efficacité»****



* Mesurée par le V de Cramer.

** Données agrégées pour les années 1976 (régime obligatoire), 1980-81, 1981-82, 1987-88 (régime volontaire).

ANNEXE II

**Principales études traitant des facteurs explicatifs de l'efficacité de la conciliation
(excluant le contexte légal).**

PRINCIPALES ÉTUDES TRAITANT DES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'EFFICACITÉ DE LA CONCILIATION (excluant le contexte légal)	
1. Facteurs reliés aux négociateurs en présence	
A. Caractéristiques des parties	Rose, 1952; Kerr, 1954; Philipps, 1956; Anton, 1962; Shultz, 1962; Maggiolo, 1971; Simkin, 1971; Woods et Ostry, 1973; Touzard, 1977; BIT, 1978; Howells, 1979; Hiltrop, 1985.
B. Rapports des parties entre elles	Touzard, 1977; Dion, 1980.
C. Désir des parties de régler	Braun, 1955; Bennett, 1958; Northrup, 1962; Maggiolo, 1971; Simmons, 1976; Kochan et Jick, 1978; Haynes, 1985.
2. Facteurs reliés à la présence du conciliateur	
A. Qualités	Rose, 1953; Kerr, 1954; Braun, 1955; Douglas, 1955; Peters, 1955; Logan, 1956; Bennett, 1958; Pigeon, 1959; Shultz, 1962; Boily, 1968; Simkin, 1971; Smith, 1977; Touzard, 1977; BIT, 1978; Kochan et Jick, 1978; Logan, 1978; Kochan, 1980; Morin, 1982; Karim et Pegnetter, 1983; Smith, 1985; Greenbaum, 1986; Hameed et Sen, 1987; Walton, 1987; Briggs et Koys, 1989; Dilts et Karim, 1990.
B. Approche adoptée	Braun, 1955; Gregg, 1955; Peters, 1955; Stevens, 1963; Boily, 1968; Hall, 1969; Woods et Ostry, 1973; O'Meara, 1974.
C. Tactiques ou comportement	Stevens, 1963; Carrier, 1967; Maggiolo, 1971; Kuechle, 1974; Touzard, 1977; BIT, 1978; Kochan et Jick, 1978; Kochan, 1980; Karim et Pegnetter, 1983; Brett, Drieghe et Shapiro, 1986; Keller, 1988; Briggs et Koys, 1989.
3. Facteurs reliés à la tâche et à la situation	
A. Difficulté du cas	Rose, 1952; Durand, 1958; Anton, 1962; McGrath, 1966; Vidmar, 1971; Touzard, 1977; Kochan et Jick, 1978; Howells, 1979; Kochan, 1980; Hiltrop, 1985.
B. Contexte de l'intervention (excluant le régime légal)	Rose, 1952; Bennett, 1955; Peters, 1955; Philipps, 1956; Durand, 1958; Logan, 1958; Cancio, 1959; Perez, 1959; McKraz, 1960; Northrup, 1962; Schlossberg, 1963; Stevens, 1963; McGrath, 1966; Boily, 1968; Maggiolo, 1971; Kuechle, 1974; Gaudreau, 1975; Touzard, 1977; Simkin, 1977; BIT, 1978; Howells, 1979; Dion, 1980; Kochan, 1980; Morin, 1982; Hiltrop, 1985; Hameed et Sen, 1987.

ANNEXE III

Formules de demande de conciliation, de rapport final d'intervention et grille de cueillette des données.

N° du dossier d'accréditation	Nom du requérant		
Adresse			
Représenté par			N° de téléphone
Nom de l'autre partie			
Adresse			
Représenté par			N° de téléphone
Nature de l'entreprise			
Nombre de salariés visés par l'accréditation		Date de l'accréditation	
Décrire en termes généraux l'unité des négociations			
S'agit-il	d'une convention collective originale?	d'un renouvellement	
Inscrire la date	d'expiration de la dernière convention	de l'avis donné à l'autre partie	
Nombre de séance(s) de négociation(s)		Date(s)	
Énumérer les sujets qui demeurent en litige			

Date

Signature du requérant

N.B. A) Aviser l'autre partie de la présente demande

B) Adresser en double exemplaire au:

Ministre du Travail
425, rue St-Amable
Québec (Québec) G1R 4Z1

Adresse:

C) Joindre au présent avis: 1) 2 copies du projet de convention
OU 2) 2 copies de la convention expirée et
2 copies du projet d'amendement



DIRECTION GÉNÉRALE DU TRAVAIL
SERVICE DE CONCILIATION

RAPPORT FINAL D'INTERVENTION

"CONFIDENTIEL"

1. NUMÉRO D'ACCREDITATION:
2. NOM DE L'ENTREPRISE: _____
3. ADRESSE: _____
 _____ CODE POSTAL: -
- TÉLÉPHONE: --
4. NATURE DE L'ENTREPRISE (VISÉE PAR L'ACCREDITATION): _____
5. NOM DU NÉGOCIATEUR: _____
6. NOM DES REPRÉSENTANTS: _____

7. NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS CONCERNÉS PAR L'ACCREDITATION: _____
8. NOMBRE D'EMPLOYÉS RÉGIS PAR L'ACCREDITATION: _____
9. NOMBRE D'EMPLOYÉS DANS L'ÉTABLISSEMENT: _____

10. NOM DU SYNDICAT: _____
 _____ CODE POSTAL: -
11. ADRESSE: _____

 TÉLÉPHONE: --
12. AFFILIATION: _____
13. NOM DU NÉGOCIATEUR: _____
14. NOM DU PRÉSIDENT: _____
15. NOM DU SECRÉTAIRE: _____
16. DATE DE L'ACCREDITATION:
17. INTERVENTION EN VERTU DE L'ART. 54 OU 55 DU CODE DU TRAVAIL.
18. PREMIÈRE CONVENTION:
 RENOUVELLEMENT:
 CLAUSE DE RÉOUVERTURE:
19. INTERVENTION (SEUL (E) OU ACCOMPAGNÉ (E)): _____
20. DATE DE LA PREMIÈRE DÉMARCHE:
21. DATE DE LA DERNIÈRE DÉMARCHE:
22. NOMBRE DE SÉANCES: _____
23. DATE DU RÈGLEMENT:
24. RÉSULTAT:
 - A) REFÉRÉ À L'ARBITRAGE: ARTICLE 93.1
 - ARTICLE 74
 - ARTICLE 94
 - B) ENTENTE CONCLUE EN CONCILIATION:
 - C) ENTENTE SANS INTERVENTION:

DIRECTION GÉNÉRALE DU TRAVAIL
SERVICE DE CONCILIATIONRAPPORT FINAL D'INTERVENTION
DANS LES CAS D'ARRÊT DE TRAVAIL

"CONFIDENTIEL"

1. NUMÉRO D'ACCREDITATION:
2. NOM DE L'ENTREPRISE: _____
3. ADRESSE: _____
CODE POSTAL: -
- TÉLÉPHONE: - -
4. NATURE DE L'ENTREPRISE (VISÉE PAR L'ACCREDITATION): _____
5. NOM DU NÉGOCIATEUR: _____
6. NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS CONCERNÉS PAR L'ACCREDITATION: _____
7. NOMBRE D'EMPLOYÉS RÉGIS PAR L'ACCREDITATION: _____
8. NOMBRE D'EMPLOYÉS DANS L'ÉTABLISSEMENT: _____
9. NOM DU SYNDICAT: _____
CODE POSTAL: -
10. ADRESSE: _____
TÉLÉPHONE: - -
11. AFFILIATION: _____
12. NOM DU NÉGOCIATEUR: _____
13. NOM DU PRÉSIDENT: _____
14. NOM DU SECRÉTAIRE: _____
15. DATE DE L'ACCREDITATION:
16. NATURE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL:
GRÈVE: CONTRE-GRÈVE: AUTRE: _____
17. ÉTENDUE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE:
GÉNÉRAL: PARTIEL:
18. NOMBRE D'EMPLOYÉS TOUCHÉS DANS L'ENTREPRISE:
DIRECTEMENT: _____ (GRÉVISTES) SUR TOTAL: _____
INDIRECTEMENT: _____ (FORCER DE CHÔMER)
19. DATE ET HEURE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL: H
20. DATE DU RÈGLEMENT DU CONFLIT:
21. DATE ET HEURE DE LA REPRISE DU TRAVAIL: H
22. INTERVENTION (SEUL (E) OU ACCOMPAGNÉ (E)): _____
23. DATE DE LA PREMIÈRE DÉMARCHE:
24. DATE DE LA DERNIÈRE DÉMARCHE:
25. NOMBRE DE SÉANCES: _____
26. PERTES EN JOURS/PERSONNES DE TRAVAIL: _____
27. INTERVENTION EN VERTU DE L'ART. 54 OU 55 DU CODE DU TRAVAIL.
28. PREMIÈRE CONVENTION:
RENOUVELLEMENT:
CLAUDE DE RÉOUVERTURE:

27. RÉSULTAT: ARTICLE 74: ARTICLE 93.1:

ARBITRAGE:

ENTENTE CONCLUE EN CONCILIATION:

ENTENTE SANS INTERVENTION:

28. HISTORIQUE ET RAISONS DU CONFLIT:

29. POINTS MAJEURS EN LITIGE:

30. RÉSUMÉ DE VOTRE INTERVENTION:

31. AVEZ-VOUS INFORMÉ LES PARTIES DE L'EXISTENCE DU SERVICE DE MÉDIATION PRÉVENTIVE?

32. CE DOSSIER DEVRAIT-IL ÊTRE RÉFÉRÉ AU SERVICE DE MÉDIATION PRÉVENTIVE?

DATE

SIGNATURE

33. À QUEL TITRE AVEZ-VOUS AGI DANS CE DOSSIER?

ANNEXE IV

Questionnaire expédié aux porte-parole des parties et documents connexes (première phase).

**LES PARTIES
ET LA CONCILIATION**

Remarques: Les réponses à ce questionnaire demeureront confidentielles; seules les données globales seront utilisées.

Pour éviter d'alourdir le texte du questionnaire, on y emploie le masculin dans un sens générique.

DIRECTIVES A L'INTENTION DES REpondANTS:

- Ce questionnaire s'adresse uniquement à des PERSONNES AYANT AGI COMME PORTE-PAROLE PRINCIPAL d'une des parties impliquées dans le DOSSIER DE CONCILIATION CITÉ DANS LA LETTRE DE PRÉSENTATION.
- Dans vos réponses, veuillez tenir compte uniquement DES CIRCONSTANCES DE CE DOSSIER DE CONCILIATION en prenant soin, autant que possible, de vous resituer dans le contexte prévalant au moment de votre implication dans ce dossier (ex: questions sur l'âge et l'expérience des répondants).
- A moins qu'il ne soit autrement précisé, ENCERCLEZ parmi les choix de réponses offerts, le NUMÉRO de la réponse qui vous paraît appropriée.

Ex: - Non 1
 - Oui ②

I. - PÉRIODE PRÉCÉDANT LA CONCILIATION

1.- Au début de la négociation, avez-vous envisagé la possibilité qu'une conciliation intervienne si les parties ne parvenaient pas à s'entendre?

- Non 1 -> (passez à la question 2)
- Oui 2

→1a) Lors de la négociation directe avec l'autre partie, avez-vous attendu pour faire certaines concessions sur le contenu de la convention collective, au cas où une conciliation interviendrait ultérieurement?

- Non 1
- Oui 2

2.- L'une ou l'autre des parties a-t-elle utilisé des moyens de pression avant que le conciliateur intervienne?

- Non 1 -> (passez à la question 3)
 - Oui 2
- >2a) De quels moyens de pression s'agissait-il? (au besoin, encerclez plusieurs réponses)
- Grève 1
 - Lock-out 2
 - Ralentissement de travail 3
 - Réduction du temps supplémentaire offert .. 4
 - Refus de faire du temps supplémentaire .. 5
 - Menace de fermeture de l'entreprise 6
 - Dépôt massif de griefs 7
 - Autre --> précisez: 8
 -
 -

II. - ACCES AU PROCESSUS DE CONCILIATION

3.- Est-ce que le processus de conciliation a été imposé par le ministre du travail?

- Non 1 -> (passez à la question 4)
 - Oui 2
- >3a) Y a-t-il eu à votre connaissance des demandes officieuses auprès du ministre pour qu'il agisse dans ce sens?
- Ne sais pas 1 -> (passez à la question 5)
 - Non 2
 - Oui 3
- >3b) De quelles(s) partie(s) ces demandes provenaient-elles?
- De la partie que vous représentiez 1
 - De l'autre partie 2
 - Des deux parties à la fois 3 -> (passez à la question 5)

4.- De quelles(s) parties(s) la demande de conciliation provenait-elle?

- De l'autre partie 1 -> (passez à la question 5)
 - De la partie que vous représentiez 2
 - Des deux parties à la fois, mais séparément .. 3
 - Des deux parties à la fois, mais conjointement. 4
- >4a) Deviez-vous consulter vos mandants avant de procéder à la demande de conciliation?
- Non 1
 - Oui 2
- 4b) La décision de faire cette demande a-t-elle été prise selon une politique préétablie de l'organisation que vous représentiez (ex.: demander la conciliation lorsqu'il survient tel type de problème ou après tant de temps en négociation directe, etc.)?
- Non 1
 - Oui 2

5.- Selon vous, lors de la demande de conciliation ou son imposition par le ministre, y avait-il une impasse réelle (en termes de contenu ou de relations) entre les parties, telle qu'elle nécessitait l'intervention d'un tiers?

- Non 1
- Oui 2

6.- Lors de la demande de conciliation ou son imposition par le ministre, l'une ou l'autre des parties avait-elle déjà déclaré que sa position sur l'un ou l'ensemble des points en litige était finale?

- Non 1
- Oui 2

7.- Lorsque vous avez su que votre dossier irait en conciliation, êtes-vous intervenu auprès des autorités du ministère du travail, seul ou avec l'autre partie, pour demander de désigner ou ne pas désigner telle personne comme conciliateur?

- Non 1 -> (passez à la question 8)
- Oui 2

>7a) Le choix de la personne désignée comme conciliateur dans votre dossier était-il conforme au souhait que vous aviez exprimé?

- Non 1
- Oui 2

III. - DOSSIERS RÉGLÉS SANS INTERVENTION

8.- Entre le moment de la demande de conciliation ou son imposition par le ministre et la date prévue pour la première séance de conciliation, y a-t-il eu entente entre vous et l'autre partie?

- Non 1 -> (passez à la question 9)
- Oui 2

>8a) A votre avis, la demande de conciliation ou l'imposition par le ministre a-t-elle eu une influence sur le fait qu'il y ait eu une entente entre les parties?

- Non 1 ->(passez à la question 29)
- Oui 2

IV. - PENDANT LA CONCILIATION

Objectifs des parties

9.- Voici une énumération d'objectifs qu'une partie peut chercher à atteindre par le biais du processus de conciliation. Pour chacun de ces objectifs, indiquez en cochant la case appropriée le degré d'importance que vous y attachez tout au long du processus de conciliation.

	Très grande importance	Grande importance	Moyenne importance	Faible importance	Très faible importance
a) Atténuer les tensions entre les parties					
b) Vérifier le sérieux de la position de l'autre partie					
c) Amener l'autre partie à négocier si elle a refusé de le faire avant la conciliation					

	Très grande importance	Grande importance	Moyenne importance	Faible importance	Très faible importance
d) Utiliser la conciliation pour retarder la négociation					
e) Apporter un peu de publicité au dossier					
f) Montrer aux personnes ou à l'organisation que l'on représente qu'on a fait tout ce qu'on pouvait pour régler					
g) Rechercher de nouvelles avenues de solution sur le contenu du litige					
h) Tenter de faire approuver par le conciliateur des positions déjà communiquées à l'autre partie					
i) Se servir de la conciliation quand on sait que l'autre partie ne veut pas de l'intervention d'un tiers					
j) Passer par la conciliation pour préparer une autre intervention					
k) Aller en conciliation, parce que les parties ont l'habitude de régler seulement en conciliation					
l) Utiliser la conciliation pour contraindre une stratégie de l'autre partie (ex.: déclenchement d'une grève ou d'un lock-out, vote de grève)					
m) Pour le porte-parole, augmenter sa visibilité					
n) Faire cheminer les personnes que l'on représente, afin que l'influence du conciliateur les amène à modifier le mandat de négociation					
o) Attirer l'attention des autorités gouvernementales sur le dossier à des fins politiques					
p) Passer par le conciliateur pour tester des contre-propositions possibles					
q) Attribuer à un tiers conciliateur la responsabilité d'un règlement non entièrement satisfaisant					
r) Tenter de faire en sorte que l'autre partie modifie son attitude ou ses positions					
s) Aider à sensibiliser les personnes que l'on représente à certains problèmes et au besoin, à les mobiliser pour certaines actions					
t) Tenter de neutraliser l'influence du conciliateur					
u) Satisfaire aux exigences politiques d'un ministre ou du gouvernement, lorsqu'il s'agit d'une entreprise para-publique					
v) Autre → précisez:					

10.- Parmi les objectifs énumérés à la question précédente et auxquels vous attachez une très grande importance, lequel était prioritaire?

→ Répondez en identifiant la lettre correspondant à cet objectif:

TACTIQUES DES PARTIES

- 11.- Dans le dossier qui nous intéresse, avez-vous agi comme porte-parole à la fois pendant la négociation directe entre les deux parties et pendant la conciliation?
- Non 1
 - Oui 2
- 12.- Lors de la conciliation, avez-vous été porte-parole:
- Pendant toute la durée de la conciliation 1
 - Pendant une partie de la conciliation, puis on vous a remplacé 2
 - Pendant une partie de la conciliation, en remplacement d'une autre personne 3
- 13.- Pendant la conciliation, de façon générale, agissiez-vous seul ou étiez-vous accompagné d'un comité de négociation (une autre personne ou plus)?
- J'agissais seul 1
 - J'agissais avec un comité de négociation 2
- 14.- Le mandat qui vous était confié vous permettait-il d'exprimer en conciliation sans autorisation préalable des positions engageant les personnes que vous représentiez?
- Aucune autorisation préalable 1
 - Autorisation préalable nécessaire sur certains sujets..... 2
 - Autorisation préalable nécessaire sur l'ensemble des sujets 3
- 15.- L'une des deux parties a-t-elle demandé que l'on discute pendant la conciliation de sujets ne faisant pas directement partie du projet de convention collective?
- Non 1 -> (passez à la question 16)
 - Oui 2
- >15a) De quels sujets s'agissait-il?
(au besoin, encerclez plusieurs réponses):
- Libérations et paiement des membres du comité de négociation 1
 - Grievs en cours..... 2
 - Mesures disciplinaires à l'occasion d'une grève ou d'un lock-out 3
 - Protocole de retour au travail 4
 - Fusion (ou projet de fusion) de l'entreprise..... 5
 - Demande de révocation d'accréditation 6
 - Autre --> précisez: 7
 -
 -
- 16.- Pendant la conciliation, l'une des parties a-t-elle exigé le règlement de certains sujets avant de passer à autre chose?
- Non 1
 - Oui 2
- 17.- Pendant la conciliation, l'une ou l'autre des parties a-t-elle formulé de nouvelles demandes sur le contenu de la convention collective?
- Non 1
 - Oui 2

18.- Pendant la conciliation, l'une ou l'autre des parties a-t-elle utilisé des moyens de pression?

- Non 1 ->(passez à la question 19)
- Oui 2

→18a) De quels moyens de pression s'agissait-il?
(au besoin, encerclez plusieurs réponses)

- Grève 1
- Lock-out 2
- Ralentissement de travail 3
- Réduction du temps supplémentaire offert . 4
- Refus de faire du temps supplémentaire ... 5
- Menace de fermeture de l'entreprise 6
- Dépôt massif de griefs 7
- Autre --> précisez: 8
-
-

19.- Quel était votre degré de confiance dans la capacité du conciliateur de vous aider à parvenir à une entente?

- Très grande confiance 1
- Grande confiance 2
- Moyenne confiance 3
- Faible confiance 4
- Très faible confiance 5

20. Une fois la conciliation commencée, avez-vous eu des rencontres de négociation directe en l'absence du conciliateur?

- Non 1 -> (passez à la question 21)
- Oui 2

→20a) Avec qui ces rencontres ont-elles été tenues? (au besoin, encerclez plusieurs réponses)

- L'autre comité de négociation 1
- Le porte-parole de l'autre partie
uniquement..... 2
- Les mandants ou les supérieurs de l'autre
porte-parole 3
- Autre --> précisez: 4
-
-

20b) Le conciliateur était-il au courant de la tenue de ces rencontres?

- Ces rencontres ont été tenues suite à
ses suggestions..... 1
- Il a été informé au préalable de
l'intention de certaines personnes de se
rencontrer..... 2
- Il a appris la tenue de ces rencontres
après qu'elles aient eu lieu 3
- Il n'a pas su que de telles rencontres ont
eu lieu..... 4

21.- Pendant la conciliation, avez-vous révélé vos préférences réelles ("rock bottom") au conciliateur?

- Non 1 -> (passez à la question 22)
- Oui 2

→21a) A quel moment avez-vous révélé vos préférences réelles au conciliateur?

- Dès le début de la conciliation 1
- Progressivement pendant la conciliation .. 2
- Vers la fin du processus de conciliation . 3

22.- Une fois la conciliation commencée, avez-vous tenté d'obtenir l'intervention d'autres personnes que le conciliateur pour tenter de régler le dossier?

- Non 1 -> (passez à la question 23)
- Oui 2

->22a) A qui vous êtes-vous adressé?

- Aux supérieurs du conciliateur 1
- Aux autorités politiques (ex.: bureau d'un ministre..... 2
- Aux représentants d'une organisation syndicale ou d'une association patronale.. 3
- Autre --> précisez: 4
-
-

22b) D'après vous, le conciliateur était-il au courant de ces démarches?

- Non 1
- Oui 2
- Ne sais pas 3

23.- Au niveau de la conciliation, avez-vous attendu pour faire certaines concessions sur le contenu de la convention collective, en prévision d'un autre niveau d'intervention possible (ex.: médiation, arbitrage de différends)?

- Non 1
- Oui 2

24.- Comment avez-vous réagi aux suggestions faites par le conciliateur quant à la conduite de la conciliation (types de séances, lieu et moment des séances, ordre de discussion des points en litige, etc.)?

- J'avais plutôt tendance à accepter les suggestions du conciliateur 1 -> (passez à la question 25)
- J'avais plutôt tendance à ne pas accepter les suggestions du conciliateur 2

->24a) Formulez-vous alors de nouvelles suggestions?

- Non 1
- Oui 2

25.- Pendant la conciliation, êtes-vous intervenu auprès des autorités du ministère du travail pour que l'on change le conciliateur assigné à votre dossier?

- Non 1 -> (passez à la question 26)
- Oui 2

->25a) Pourquoi avez-vous demandé de changer de conciliateur?

- Le conciliateur avait de la difficulté à établir de bonnes relations avec les parties 1
- Le conciliateur n'était pas compétent 2
- Le conciliateur n'était pas impartial 3
- Autre --> précisez: 4
-
-

25b) Suite à vos démarches, y a-t-il eu effectivement un changement de conciliateur?

- Non 1
- Oui 2

V. - RÉSULTATS DE LA CONCILIATION

26.- A la fin du processus de conciliation, vos exigences pour en arriver à un règlement étaient-elles inférieures, supérieures ou identiques aux exigences que vous aviez avant la conciliation?

- Elles étaient inférieures 1
- Elles étaient identiques 2
- Elles étaient supérieures 3

27.- Les concessions que vous avez faites à l'autre partie pendant la conciliation étaient-elles inférieures, supérieures ou identiques aux concessions que vous étiez prêt à faire avant la conciliation?

- Elles étaient inférieures 1
- Elles étaient identiques 2
- Elles étaient supérieures 3

28.- Si on définit l'"efficacité de la conciliation", comme la capacité du processus de conciliation de rapprocher les parties dans un conflit et de les aider à se mettre d'accord, comment classeriez-vous l'intervention conciliatrice dans votre dossier?

- Parmi les moins efficaces 1
- Parmi les plus ou moins efficaces 2
- Parmi les plus efficaces 3

VI. - CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

29.- Agissiez-vous à titre de porte-parole syndical ou patronal:

- Patronal 1 -> (passez à la question 30)
- Syndical 2

>29a) Comme porte-parole syndical, quel était votre statut au moment du dossier de conciliation?

- Un salarié de l'employeur, membre du syndicat local 1
- Un salarié de l'employeur, membre élu de l'exécutif du syndicat local 2
- Un permanent d'une organisation syndicale. 3 -> (passez à la question 31)
- Une personne n'appartenant pas aux catégories précédentes et engagée pour cette négociation..... 4
- Autre --> précisez: 5
-
-

30.- Comme porte-parole patronal, quel était votre statut au moment du dossier de conciliation?

- Un salarié de l'employeur n'appartenant pas au personnel cadre 1
- Un cadre de l'employeur 2
- Une personne ne faisant pas partie du personnel de l'employeur et engagée pour cette négociation..... 3
- Autre --> précisez: 4
-
-

31.- Lors du dossier de conciliation, aviez-vous déjà agi auparavant comme porte-parole d'une partie lors de la négociation d'une convention collective?

- Non 1 -> (passez à la question 32)
- Oui 2

→31a) Combien de fois (approximativement) aviez-vous agi à ce titre?

- 1 à 4 fois 1
- 5 à 24 fois 2
- 25 fois et plus 3

32.- Lors du dossier de conciliation, aviez-vous déjà agi auparavant comme porte-parole d'une partie lors d'une conciliation?

- Non 1 -> (passez à la question 33)
- Oui 2

→32a) Combien de fois (approximativement) aviez-vous agi à ce titre?

- 1 à 4 fois 1
- 5 à 24 fois 2
- 25 fois et plus 3

33.- Quel était votre âge au moment du dossier de conciliation?

34.- Sexe:

- Masculin 1
- Féminin 2

MERCI DE VOIRE COLLABORATION

Madame,
Monsieur,

Pour compléter les données recueillies par questionnaire, il me faudra effectuer un certain nombre d'entrevues auprès de répondants au questionnaire (durée de l'entrevue: 1 heure). Dans l'éventualité où vous seriez disponible pour effectuer une telle entrevue, je vous demanderais de l'indiquer, avec vos coordonnées.

Une réponse positive de votre part implique donc nécessairement que vous renonciez à l'anonymat envers la responsable de cette recherche; cependant, même dans ce cas, en aucun temps un répondant ou un dossier ne seront identifiés dans l'étude, puisque seules des données globales seront utilisées.

Claudette Ross

Claudette Ross

Serez-vous disponible pour une entrevue complémentaire?	
- Non	1
- Oui	2
Si oui, coordonnées:	
Nom:	
Adresse:	
.....	
.....	
No. de tél.:	

Montréal, le 15 septembre 1989

^F1^ ^F2^

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de ma thèse de doctorat en relations industrielles, je m'intéresse aux objectifs et aux tactiques des parties relativement au processus de conciliation prévu au Code du travail du Québec. C'est un sujet sur lequel nous ne disposons actuellement d'aucune information. Des connaissances accrues en la matière seront utiles à la fois aux observateurs et aux praticiens de la négociation, ainsi qu'en fait foi la lettre ci-jointe de M. Yvan Blain, ancien sous-ministre du travail.

Je viens donc ici solliciter votre aide et vous demander de bien vouloir répondre à un questionnaire sur les parties et la conciliation.

Ce questionnaire est envoyé à un échantillon de toutes les personnes ayant oeuvré comme porte-parole dans un dossier de conciliation s'étant terminé pendant l'année 1987-88. Les informations nécessaires à la constitution de cet échantillon ont été fournies par le ministère du travail du Québec.

Vous avez été identifié comme porte-parole dans le dossier de conciliation suivant:

^F3^

Même s'il est possible que vous ayez agi en 1987-88 comme porte-parole dans plusieurs dossiers de conciliation, NOUS VOUS DEMANDONS DE NE TENIR COMPTE DANS VOS RÉPONSES QUE DES CIRCONSTANCES PARTICULIÈRES DE CE SEUL DOSSIER.

Il va sans dire que vos réponses demeureront strictement confidentielles et que seules des données globales seront utilisées. En aucun temps, un répondant ou un dossier ne seront identifiés dans l'étude.

Je vous invite donc à compléter le questionnaire joint et à me le retourner dans les trois semaines de sa réception dans l'enveloppe pré-adressée et pré-affranchie jointe à cet envoi. Dans l'éventualité où vous seriez disponible pour une entrevue permettant d'obtenir des renseignements complémentaires à ceux véhiculés dans le questionnaire, j'apprécierais que vous l'indiquiez dans la question prévue à cet effet dans le questionnaire.

Je vous remercie à l'avance de votre collaboration, qui est ABSOLUMENT ESSENTIELLE POUR MENER A BIEN CETTE ÉTUDE.



Claudette Ross
Professeure

Pour toute information supplémentaire, n'hésitez pas à communiquer avec moi au numéro de téléphone suivant: (514) 987-3700

Montréal, le 15 septembre 1989

Monsieur, Madame

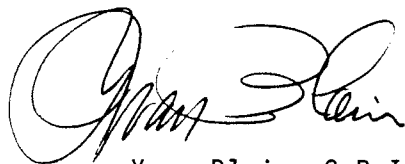
Il me fait plaisir de m'associer à la démarche de Madame Claudette Ross dans son travail sur la conciliation et plus particulièrement sur les objectifs des parties dans ce processus qu'est l'intervention d'un tiers lors d'un conflit de travail appréhendé ou en cours.

Cette activité s'inscrit dans l'ensemble des travaux en vue de l'obtention d'un doctorat en relations industrielles.

Afin d'assurer le succès de cette recherche, je suis persuadé que vous accorderez à la requête de Madame Ross toute l'attention requise.

Je vous souligne de plus que j'apporte à ce travail un très grand intérêt et que les résultats, j'en suis convaincu, auront des effets bénéfiques sur le monde des relations du travail.

Merci de votre collaboration.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yvan Blain', with a stylized, cursive script.

Yvan Blain, C.R.I.

ANNEXE V

Grille d'entrevue auprès des conciliateurs (seconde phase).

À L'INTENTION DES RÉPONDANTS

REMARQUES

Les informations et les commentaires transmis pendant l'entrevue ne pourront d'aucune façon être reliés directement à leur auteur; seules les données globales seront utilisées.

DÉROULEMENT DE L'ENTREVUE

- Différents objectifs ou tactiques d'une ou des parties relativement à la conciliation vont vous être identifiés.
- Pour chacun de ces objectifs ou de ces tactiques, vous serez interrogé sur deux aspects.

À votre avis, depuis le passage à la conciliation volontaire, et comparativement à la situation qui existait en régime obligatoire:

1. La fréquence d'utilisation de ce comportement par la partie [...] est-elle demeurée globalement la même, a-t-elle augmenté, a-t-elle diminué?

→ si elle a augmenté ou diminué:

un peu	
moyennement	
beaucoup	

2. La façon d'utiliser cette tactique a-t-elle varié?

NOTES

- Vous êtes prié de répondre à partir de votre expérience globale de chaque régime de conciliation.
- Dans chaque cas, vous pouvez indiquer que vous ne disposez pas de l'information nécessaire pour répondre.
- Vous pouvez également formuler les commentaires que vous jugez appropriés.

GRILLE D'ENTREVUE

I. CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

Nombre d'années d'expérience comme conciliateur:

- a) en régime obligatoire:
 b) en régime volontaire:
 c) total:

II- OBJECTIFS ET TACTIQUES DES PARTIES (Comparaison régime obligatoire — régime volontaire)

A) PARTIE SYNDICALE

1. Accorder, tout au long du processus de conciliation, une importance moyenne à très grande, à l'objectif «atténuer les tensions entre les parties».

FRÉQUENCE			FAÇON D'UTILISER	
GLOBALEMENT LA MÊME				
DIMINUÉ	Un peu		N'A PAS VARIÉ	
	Moyennement			
	Beaucoup			
AUGMENTÉ	Un peu		A VARIÉ-COMMENT?	
	Moyennement			
	Beaucoup			
NE PEUT SE PRONONCER			NE PEUT SE PRONONCER	

COMMENTAIRES:

2. Au début de la négociation, envisager la possibilité qu'une conciliation intervienne si les parties ne parvenaient pas à s'entendre.

FRÉQUENCE		FAÇON D'UTILISER	
GLOBALEMENT LA MÊME			
DIMINUÉ	Un peu	N'A PAS VARIÉ	
	Moyennement		
	Beaucoup		
AUGMENTÉ	Un peu	A VARIÉ COMMENT?	
	Moyennement		
	Beaucoup		
NE PEUT SE PRONONCER		NE PEUT SE PRONONCER	

COMMENTAIRES:

3. Faire la demande de conciliation.

FRÉQUENCE		FAÇON D'UTILISER	
GLOBALEMENT LA MÊME			
DIMINUÉ	Un peu	N'A PAS VARIÉ	
	Moyennement		
	Beaucoup		
AUGMENTÉ	Un peu	A VARIÉ COMMENT?	
	Moyennement		
	Beaucoup		
NE PEUT SE PRONONCER		NE PEUT SE PRONONCER	

COMMENTAIRES:

4. Lorsqu'on sait que le dossier ira en conciliation, intervenir auprès des autorités du ministère du travail, seul ou avec la partie patronale, pour demander de désigner ou de ne pas désigner telle personne comme conciliateur.

FRÉQUENCE		FAÇON D'UTILISER	
GLOBALEMENT LA MÊME			
DIMINUÉ	Un peu		N'A PAS VARIÉ
	Moyennement		
	Beaucoup		
AUGMENTÉ	Un peu		A VARIÉ COMMENT?
	Moyennement		
	Beaucoup		
NE PEUT SE PRONONCER		NE PEUT SE PRONONCER	

COMMENTAIRES:

5. Révéler ses préférences réelles («rock bottom») au conciliateur dès le début de la conciliation.

FRÉQUENCE		FAÇON D'UTILISER	
GLOBALEMENT LA MÊME			
DIMINUÉ	Un peu		N'A PAS VARIÉ
	Moyennement		
	Beaucoup		
AUGMENTÉ	Un peu		A VARIÉ COMMENT?
	Moyennement		
	Beaucoup		
NE PEUT SE PRONONCER		NE PEUT SE PRONONCER	

COMMENTAIRES:

6. Une fois la conciliation commencée, tenter d'obtenir l'intervention d'autres personnes que le conciliateur pour tenter de régler le dossier (ex.: supérieurs du conciliateur, autorités politiques — bureau d'un ministre — représentants d'une organisation syndicale ou d'une association patronale).

FRÉQUENCE			FAÇON D'UTILISER	
GLOBALEMENT LA MÊME				
DIMINUÉ	Un peu		N'A PAS VARIÉ	
	Moyennement			
	Beaucoup			
AUGMENTÉ	Un peu		A VARIÉ COMMENT?	
	Moyennement			
	Beaucoup			
NE PEUT SE PRONONCER			NE PEUT SE PRONONCER	

COMMENTAIRES:

7. Pendant la conciliation, modifier à la baisse les concessions qu'on était prêt à faire à la partie patronale avant la conciliation.

FRÉQUENCE			FAÇON D'UTILISER	
GLOBALEMENT LA MÊME				
DIMINUÉ	Un peu		N'A PAS VARIÉ	
	Moyennement			
	Beaucoup			
AUGMENTÉ	Un peu		A VARIÉ COMMENT?	
	Moyennement			
	Beaucoup			
NE PEUT SE PRONONCER			NE PEUT SE PRONONCER	

COMMENTAIRES:

B) PARTIE PATRONALE

8. Lorsqu'on sait que le dossier ira en conciliation, intervenir auprès des autorités du ministère du travail, seul ou avec la partie patronale, pour demander de désigner ou de ne pas désigner telle personne comme conciliateur.

FRÉQUENCE		FAÇON D'UTILISER	
GLOBALEMENT LA MÊME			
DIMINUÉ	Un peu	N'A PAS VARIÉ	
	Moyennement		
	Beaucoup		
AUGMENTÉ	Un peu	A VARIÉ COMMENT?	
	Moyennement		
	Beaucoup		
NE PEUT SE PRONONCER		NE PEUT SE PRONONCER	

COMMENTAIRES:

9. Choisir un porte-parole ayant déjà une expérience préalable de la conciliation.

FRÉQUENCE		FAÇON D'UTILISER	
GLOBALEMENT LA MÊME			
DIMINUÉ	Un peu	N'A PAS VARIÉ	
	Moyennement		
	Beaucoup		
AUGMENTÉ	Un peu	A VARIÉ COMMENT?	
	Moyennement		
	Beaucoup		
NE PEUT SE PRONONCER		NE PEUT SE PRONONCER	

COMMENTAIRES:

C) L'UNE OU L'AUTRE PARTIE

- 10. Utiliser des moyens de pression (autres que la grève et le «lock-out») avant la conciliation (ex.: ralentissement de travail, réduction du temps supplémentaire offert, refus de faire du temps supplémentaire, menace de fermeture de l'entreprise, dépôt massif de griefs, etc.).**

FRÉQUENCE		FAÇON D'UTILISER	
GLOBALEMENT LA MÊME			
DIMINUÉ	Un peu	N'A PAS VARIÉ	
	Moyennement		
	Beaucoup		
AUGMENTÉ	Un peu	A VARIÉ COMMENT?	
	Moyennement		
	Beaucoup		
NE PEUT SE PRONONCER		NE PEUT SE PRONONCER	

COMMENTAIRES:

- 11. Avant la conciliation, déclarer sa position finale sur l'un ou l'ensemble des points en litige.**

FRÉQUENCE		FAÇON D'UTILISER	
GLOBALEMENT LA MÊME			
DIMINUÉ	Un peu	N'A PAS VARIÉ	
	Moyennement		
	Beaucoup		
AUGMENTÉ	Un peu	A VARIÉ COMMENT?	
	Moyennement		
	Beaucoup		
NE PEUT SE PRONONCER		NE PEUT SE PRONONCER	

COMMENTAIRES:

12. Pendant la conciliation, demander que l'on discute de sujets ne faisant pas partie directement du projet de convention collective (ex.: libérations et paiement des membres du comité de négociation, griefs en cours, mesures disciplinaires, protocole de retour au travail, fusion de l'entreprise, demande de révocation d'accréditation, etc.).

FRÉQUENCE			FAÇON D'UTILISER	
GLOBALEMENT LA MÊME				
DIMINUÉ	Un peu		N'A PAS VARIÉ	
	Moyennement			
	Beaucoup			
AUGMENTÉ	Un peu		A VARIÉ COMMENT?	
	Moyennement			
	Beaucoup			
NE PEUT SE PRONONCER			NE PEUT SE PRONONCER	

COMMENTAIRES:

ANNEXE VI

Objectifs des parties relativement à la conciliation (régime volontaire: 1987-88).

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DES PORTE-PAROLE

— RÉPONDANTS SYNDICAUX —

I. PERSUASION	Très grande et grande importance	Moyenne importance	Faible et très faible importance
1. Atténuer les tensions entre les parties	43,0%	27,4%	29,6%
2. Vérifier le sérieux de la position de l'autre partie	43,6%	30,8%	25,6%
3. Amener l'autre partie à négocier si elle a refusé de le faire avant la conciliation	70,7%	13,5%	15,8%
4. Rechercher de nouvelles avenues de solution sur le contenu du litige	70,9%	17,9%	11,2%
5. Aller en conciliation, parce que les parties ont l'habitude de régler seulement en conciliation	6,3%	15,6%	78,1%
6. Passer par le conciliateur pour tester des contre-propositions possibles	34,8%	37,9%	27,3%
7. Tenter de faire en sorte que l'autre partie modifie son attitude ou ses positions	79,9%	16,4%	3,7%
II. COERCITION			
8. Utiliser la conciliation pour retarder la négociation	3,1%	7,0%	89,8%
9. Tenter de faire approuver par le conciliateur des positions déjà communiquées à l'autre partie	43,6%	28,6%	27,8%
10. Se servir de la conciliation quand on sait que l'autre partie ne veut pas de l'intervention d'un tiers	14,3%	23,8%	61,9%
11. Utiliser la conciliation pour contrer une stratégie de l'autre partie (ex.: déclenchement d'une grève ou d'un <i>look-out</i> , vote de grève)	11,5%	16,2%	72,3%

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DES PORTE-PAROLE

— RÉPONDANTS SYNDICAUX (suite) —

II.	COERCITION (suite)	Très grande et grande importance	Moyenne importance	Faible et très faible importance
12.	Tenter de neutraliser l'influence du conciliateur	---	5,6%	94,4%
III.	AUTRES OBJECTIFS			
a)	Par rapport à ses propres mandants			
13.	Montrer aux personnes ou à l'organisation que l'on représente qu'on a fait tout ce qu'on pouvait pour régler	38,3%	24,1%	37,6%
14.	Faire cheminer les personnes que l'on représente, afin que l'influence du conciliateur les amène à modifier le mandat de négociation	16,2%	21,5%	62,3%
15.	Attribuer à un tiers conciliateur la responsabilité d'un règlement non entièrement satisfaisant	2,3%	3,9%	93,8%
16.	Aider à sensibiliser les personnes que l'on représente à certains problèmes et, au besoin, à les mobiliser pour certaines actions	32,3%	31,5%	36,2%
b.	Par rapport à l'opinion publique			
17.	Apporter un peu de publicité au dossier	1,5%	11,5%	86,9%
c.	Par rapport aux autorités gouvernementales			
18.	Passer par la conciliation pour préparer une autre intervention	13,8%	23,1%	63,1%
19.	Attirer l'attention des autorités gouvernementales sur le dossier à des fins politiques	6,3%	6,3%	87,5%

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DES PORTE-PAROLE

— RÉPONDANTS SYNDICAUX (suite) —

III. AUTRES OBJECTIFS (suite)	Très grande et grande importance	Moyenne importance	Faible et très faible importance
20. Satisfaire aux exigences politiques d'un ministre ou du gouvernement, lorsqu'il s'agit d'une entreprise para-publique	1,8%	3,7%	94,5%
21. Pour le porte-parole, augmenter sa visibilité	5,5%	9,4%	85,0%

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DES PORTE-PAROLE

— RÉPONDANTS PATRONAUX —

I. PERSUASION	Très grande et grande importance	Moyenne importance	Faible et très faible importance
1. Atténuer les tensions entre les parties	50,0%	22,6%	27,4%
2. Vérifier le sérieux de la position de l'autre partie	48,0%	23,3%	28,7%
3. Amener l'autre partie à négocier si elle a refusé de le faire avant la conciliation	50,7%	21,2%	28,1%
4. Rechercher de nouvelles avenues de solution sur le contenu du litige	74,3%	16,2%	11,2%
5. Aller en conciliation, parce que les parties ont l'habitude de régler seulement en conciliation	4,8%	11,7%	83,4%
6. Passer par le conciliateur pour tester des contre-propositions possibles	45,6%	28,6%	25,9%
7. Tenter de faire en sorte que l'autre partie modifie son attitude ou ses positions	77,7%	14,9%	7,4%
II. COERCITION			
8. Utiliser la conciliation pour retarder la négociation	2,1%	3,4%	94,5%
9. Tenter de faire approuver par le conciliateur des positions déjà communiquées à l'autre partie	43,6%	28,6%	25,2%
10. Se servir de la conciliation quand on sait que l'autre partie ne veut pas de l'intervention d'un tiers	4,1%	13,1%	82,8%
11. Utiliser la conciliation pour contrer une stratégie de l'autre partie (ex.: déclenchement d'une grève ou d'un <i>look-out</i> , vote de grève)	13,8%	15,9%	70,3%

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DES PORTE-PAROLE

— RÉPONDANTS PATRONAUX (suite) —

II.	COERCITION (suite)	Très grande et grande importance	Moyenne importance	Faible et très faible importance
12.	Tenter de neutraliser l'influence du conciliateur	2,1	3,4%	94,5%
III.	AUTRES OBJECTIFS			
a)	Par rapport à ses propres mandants			
13.	Montrer aux personnes ou à l'organisation que l'on représente qu'on a fait tout ce qu'on pouvait pour régler	22,4%	17,7%	59,9%
14.	Faire cheminer les personnes que l'on représente, afin que l'influence du conciliateur les amène à modifier le mandat de négociation	24,3%	27,0%	48,6%
15.	Attribuer à un tiers conciliateur la responsabilité d'un règlement non entièrement satisfaisant	6,1%	8,1%	85,8%
16.	Aider à sensibiliser les personnes que l'on représente à certains problèmes et, au besoin, à les mobiliser pour certaines actions	28,6%	25,2%	46,3%
b.	Par rapport à l'opinion publique			
17.	Apporter un peu de publicité au dossier	2,1%	0,7%	97,3%
c.	Par rapport aux autorités gouvernementales			
18.	Passer par la conciliation pour préparer une autre intervention	8,2%	13,0%	78,8%
19.	Attirer l'attention des autorités gouvernementales sur le dossier à des fins politiques	0,7%	0,7%	98,6%

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DES PORTE-PAROLE

— RÉPONDANTS PATRONAUX (suite) —

III. AUTRES OBJECTIFS (suite)	Très grande et grande importance	Moyenne importance	Faible et très faible importance
20. Satisfaire aux exigences politiques d'un ministre ou du gouvernement, lorsqu'il s'agit d'une entreprise para-publique	3,7%	3,0%	93,3%
21. Pour le porte-parole, augmenter sa visibilité	3,4%	7,6%	89,0%

ANNEXE VII

Tactiques des parties relativement à la conciliation (régime volontaire: 1987-88).

Notes	
1.	S: Partie syndicale P: Partie patronale
2.	Il s'agit des fréquences relatives ajustées, excluant les cas où une question ne s'applique pas à un répondant. La fréquence est calculée à partir du nombre de réponses effectivement obtenues.

N° question	Titre de la question	S	P
I- Importance accordée à la conciliation dans la stratégie globale de négociation			
1. Inclusion ou non de la possibilité de l'occurrence d'une conciliation dans la stratégie globale de négociation			
1	Au début de la négociation, avez-vous envisagé la possibilité qu'une conciliation intervienne si les parties ne parvenaient pas à s'entendre?		
	- Oui	30,5%	36,4%
	- Non	69,5%	63,6%
2. Lieu véritable de la négociation pendant la conciliation			
20	Une fois la conciliation commencée, avez-vous eu des rencontres de négociation directe en l'absence du conciliateur?		
	- Oui	71,8%	67,3%
	- Non	28,2%	32,7%
20a	Avec qui ces rencontres ont-elles été tenues? (au besoin, <u>encerclez</u> plusieurs réponses)		
	- L'autre comité de négociation	39,5%	56,7%
	- Le porte-parole de l'autre partie uniquement	34,2%	38,3%
	- Les mandants ou les supérieurs de l'autre porte-parole	21,1%	3,3%
	- Autres → précisez	5,3%	1,7%

N° question	Titre de la question	S	P
20b	Le conciliateur était-il au courant de la tenue de ces rencontres? - Ces rencontres ont été tenues suite à ses suggestions - Il a été informé au préalable de l'intention de certaines personnes de se rencontrer - Il a appris la tenue de ces rencontres après qu'elles aient eu lieu - Il n'a pas su que de telles rencontres ont eu lieu	25,7% 40,0% 31,4% 2,9%	21,7% 52,2% 23,9% 2,2%
3. Appel simultané à d'autres acteurs que le conciliateur			
22	Une fois la conciliation commencée, avez-vous tenté d'obtenir l'intervention d'autres personnes que le conciliateur pour tenter de régler le dossier? - Oui - Non	80,9% 19,1%	95,4% 4,6%
22a	À qui vous êtes-vous adressé? - Aux supérieurs du conciliateur - Aux autorités politiques (ex.: bureau d'un ministre) - Aux représentants d'une organisation syndicale ou d'une association patronale - Autre → précisez	18,8% 31,3% 31,3% 18,8%	25,0% 25,0% 50% -
22b	D'après vous, le conciliateur était-il au courant de ces démarches? - Non - Oui - Ne sais pas	30,4% 56,5% 13,0%	- 85,7% 14,3%
II. Accès au processus de conciliation			
4. Origine de la demande de conciliation et			
5. Imposition par le ministre			
3	Est-ce que le processus de conciliation a été imposé par le ministre du travail? - Non - Oui	97,9% 2,1%	92,7% 7,3%

N° question	Titre de la question	S	P
3a	Y a-t-il eu à votre connaissance des demandes officieuses auprès du ministre pour qu'il agisse dans ce sens?		
	- Ne sais pas	12,9%	7,9%
	- Non	48,7%	36,8%
	- Oui	38,7%	55,3%
3b	De quelle(s) partie(s) ces demandes provenaient-elles?		
	- De la partie que vous représentez	66,7%	4,8%
	- De l'autre partie	-	76,2%
	- Des deux parties à la fois	33,3%	19,0%
4	De quelle(s) partie(s) la demande de conciliation provenait-elle?		
	- De l'autre partie	18,3%	60,3%
	- De la partie que vous représentez	74,6%	28,7%
	- Des deux parties à la fois, mais séparément	2,4%	5,1%
	- Des deux parties à la fois, mais conjointement	4,8%	5,9%
6. «Timing» de l'accès au processus: état du dossier			
5	Selon vous, lors de la demande de conciliation ou son imposition par le ministre, y avait-il une impasse réelle (en termes de contenu ou de relations) entre les parties, telle qu'elle nécessitait l'intervention d'un tiers?		
	- Non	14,6%	29,6%
	- Oui	85,4%	70,4%
6	Lors de la demande de conciliation ou son imposition par le ministre, l'une ou l'autre des parties avait-elle déjà déclaré que sa position sur l'un ou l'ensemble des points en litige était finale?		
	- Non	35,4%	49,1%
	- Oui	64,6%	50,9%
III. Composition et pouvoirs du comité de négociation (en conciliation)			
7. Composition du comité de négociation			
13	Pendant la conciliation, de façon générale, agissiez-vous seul ou étiez-vous accompagné d'un comité de négociation (une autre personne ou plus)?		
	- J'agissais seul	-	6,7%
	- J'agissais avec un comité de négociation	100%	93,3%

N° question	Titre de la question	S	P
8. Caractéristiques du porte-parole			
29a	Comme porte-parole syndical, quel était votre statut au moment du dossier de conciliation? - Un salarié de l'employeur, membre du syndicat local - Un salarié de l'employeur, membre élu de l'exécutif du syndicat local - Un permanent d'une organisation syndicale - Une personne n'appartenant pas aux catégories précédentes et engagée pour cette négociation - Autre → précisez	- 5,0% 92,2% 2,1% 0,7%	
30	Comme porte-parole patronal, quel était votre statut au moment du dossier de conciliation? - Un salarié de l'employeur n'appartenant pas au personnel cadre - Un cadre de l'employeur - Une personne de faisant pas partie du personnel de l'employeur et engagée pour cette négociation - Autre → précisez		0,6% 50,3% 40,8% 8,3%
34	Sexe: - Masculin - Féminin	93,1% 6,9%	93,3% 6,7%
33	Quel était votre âge au moment du dossier de conciliation? moyenne (ans) Étendue (ans)	40,3 23 à 59	40,7 25 à 67
31	Lors du dossier de conciliation, aviez-vous déjà agi auparavant comme porte-parole d'une partie <u>lors de la négociation d'une convention collective</u> ? - Non - Oui	4,9% 95,1%	17,2% 82,8%
31a	Combien de fois (approximativement) aviez-vous agi à ce titre? - 1 à 4 fois - 5 à 24 fois - 25 fois et plus	9,5% 39,4% 51,1%	25,8% 32,6% 41,7%

N° question	Titre de la question	S	P
32	Lors du dossier de conciliation, aviez-vous déjà agi auparavant comme porte-parole d'une partie <u>lors d'une conciliation</u> ?		
	- Non	16,3%	26,9%
	- Oui	83,7%	73,1%
32a	Combien de fois (approximativement) aviez-vous agi à ce titre?		
	- 1 à 4 fois	24,8%	44,8%
	- 5 à 24 fois	48,7%	38,8%
	- 25 fois et plus	26,5%	16,4%
9. Changement de porte-parole			
11	Dans le dossier qui nous intéresse, avez-vous agi comme porte-parole à la fois pendant la négociation directe entre les deux parties et pendant la conciliation?		
	- Non	3,0%	9,3%
	- Oui	97,0%	90,7%
12	Lors de la conciliation, avez-vous été porte-parole:		
	- Pendant toute la durée de la conciliation	96,9%	91,2%
	- Pendant une partie de la conciliation, puis on vous a remplacé	2,3%	4,8%
	- Pendant une partie de la conciliation, en remplacement d'une autre personne	0,8%	4,1%
10. Pouvoirs réels du comité de négociation			
4a	Deviez-vous consulter vos mandants avant de procéder à la demande de conciliation?		
	- Non	51,4%	30,4%
	- Oui	48,6%	69,6%
4b	La décision de faire cette demande a-t-elle été prise selon une politique préétablie de l'organisation que vous représentiez (ex.: demander la conciliation lorsqu'il survient tel type de problème ou après tant de temps en négociation directe, etc.)?		
	- Non	75,9%	86,2%
	- Oui	24,1%	13,8%

N° question	Titre de la question	S	P
14	Le mandat qui vous était confié vous permettait-il d'exprimer en conciliation sans autorisation préalable des positions engageant les personnes que vous représentiez?		
	- Aucune autorisation préalable	33,1%	23,8%
	- Autorisation préalable nécessaire sur certains sujets	36,9%	58,3%
	- Autorisation préalable nécessaire sur l'ensemble des sujets	30,0%	17,9%
IV. Contenu de la négociation			
11. Influence de l'éventualité de la conciliation sur les positions de négociation avant la conciliation			
1a	Lors de la négociation directe avec l'autre partie, avez-vous attendu pour faire certaines concessions sur le contenu de la convention collective, au cas où une conciliation interviendrait ultérieurement?		
	- Non	59,4%	55,3%
	- Oui	40,6%	44,7%
12. Influence de l'éventualité d'un autre niveau d'intervention sur les positions en négociation			
23	Au niveau de la conciliation, avez-vous attendu pour faire certaines concessions sur le contenu de la convention collective, en prévision d'un autre niveau d'intervention possible (ex.: médiation, arbitrage de différends)?		
	- Non	90,8%	91,4%
	- Oui	9,2%	8,6%
13. Discussion de sujets autres que ceux prévus à la convention collective			
15	L'une des deux parties a-t-elle demandé que l'on discute pendant la conciliation de sujets ne faisant pas directement partie du projet de convention collective?		
	- Non	73,6%	76,8%
	- Oui	26,4%	23,2%

N° question	Titre de la question	S	P
15a	De quels sujets s'agissait-il? (au besoin <u>encerclez</u> plusieurs réponses)		
	- Libérations et paiement des membres du comité de négociation	20,0%	29,4%
	- Griefs en cours	23,3%	41,2%
	- Mesures disciplinaires à l'occasion d'une grève ou d'un <i>lock-out</i>	20,0%	23,5%
	- Protocole de retour au travail	46,7%	47,1%
	- Fusion (ou projet de fusion) de l'entreprise	10,0%	2,9%
	- Demande de révocation d'accréditation	30,0%	11,8%
	- Autre → précisez	-	-
14. Présence de prérequis à la discussion			
16	Pendant la conciliation, l'une des parties a-t-elle exigé le règlement de certains sujets avant de passer à autre chose?		
	- Non	61,5%	63,2%
	- Oui	38,5%	36,8%
15. Présence de nouvelles demandes			
17	Pendant la conciliation, l'une ou l'autre des parties a-t-elle formulé de nouvelles demandes sur le contenu de la convention collective?		
	- Non	87,9%	78,8%
	- Oui	12,1%	21,2%
16. Évolution des positions de règlement			
26	À la fin du processus de conciliation, vos exigences pour en arriver à un règlement étaient-elles inférieures, supérieures ou identiques aux exigences que vous aviez avant la conciliation?		
	- Elles étaient inférieures	46,5%	20,0%
	- Elles étaient identiques	48,8%	71,0%
	- Elles étaient supérieures	4,7%	9,0%
17. Évolution des concessions			
27	Les concessions que vous avez faites à l'autre partie pendant la conciliation étaient-elles inférieures, supérieures ou identiques aux concessions que vous étiez prêt à faire avant la conciliation?		
	- Elles étaient inférieures	26,6%	9,0%
	- Elles étaient identiques	57,3%	56,6%
	- Elles étaient supérieures	16,1%	34,5%

N° question	Titre de la question	S	P
IV. Choix du conciliateur et interaction avec celui-ci			
18. Tentative d'influencer le choix du conciliateur, avant la nomination de celui-ci			
7	Lorsque vous avez su que votre dossier irait en conciliation, êtes-vous intervenu auprès des autorités au ministère du Travail, seul ou avec l'autre partie, pour demander de désigner ou ne pas désigner telle personne comme conciliateur?		
	- Non	77,8%	82,8%
	- Oui	22,2%	17,2%
7a	Le choix de la personne désignée comme conciliateur dans votre dossier était-il conforme au souhait que vous aviez exprimé?		
	- Non	16,1%	10,7%
	- Oui	83,9%	89,3%
19. Degré d'ouverture face au conciliateur quant au contenu du mandat de négociation			
21	Pendant la conciliation, avez-vous révélé vos préférences réelles («rock bottom») au conciliateur?		
	- Non	19,2%	26,7%
	- Oui	80,8%	73,3%
21a	À quel moment avez-vous révélé vos préférences réelles au conciliateur?		
	- Dès le début de la conciliation	42,6%	52,0%
	- Progressivement pendant la conciliation	43,6%	39,0%
	- Vers la fin du processus de conciliation	13,9%	9,0%
20. Attitude quant à la conduite de la conciliation par le conciliateur			
24	Comment avez-vous réagi aux suggestions faites par le conciliateur quant à la conduite de la conciliation (types de séances, lieu et moment des séances, ordre de discussion des points en litige, etc.)?		
	- J'avais plutôt tendance à accepter les suggestions du conciliateur	86,5%	89,3%
	- J'avais plutôt tendance à ne pas accepter les suggestions du conciliateur	13,5%	10,7%
24a	Formulez-vous alors de nouvelles suggestions?		
	- Non	17,6%	25,0%
	- Oui	82,4%	75,0%

N° question	Titre de la question	S	P
21. Demande de changement de conciliateur			
25	Pendant la conciliation, êtes-vous intervenu auprès des autorités du ministère du Travail pour que l'on change le conciliateur assigné à votre dossier?		
	- Non	96,2%	96,0%
	- Oui	3,8%	4,0%
25a	Pourquoi avez-vous demandé de changer de conciliateur?		
	- Le conciliateur avait de la difficulté à établir de bonnes relations avec les parties	-	-
	- Le conciliateur n'était pas compétent	50,0%	100%
	- Le conciliateur n'était pas impartial	50,0%	-
	- Autre → précisez:	-	-
25b	Suite à vos démarches, y a-t-il eu effectivement un changement de conciliateur?		
	- Non	100%	83,3%
	- Oui	-	16,7%
* Confiance dans le conciliateur			
19	Quel était votre degré de confiance dans la capacité du conciliateur de vous aider à parvenir à une entente?		
	- Très grande confiance	14,9%	16,0%
	- Grande confiance	23,9%	28,0%
	- Moyenne confiance	41,0%	38,0%
	- Faible confiance	14,9%	14,7%
	- Très faible confiance	5,2%	3,3%
VI. Moyens de pression			
22. Déclenchement de moyens de pression avant la conciliation			
2	L'une ou l'autre des parties a-t-elle utilisé des moyens de pression avant que le conciliateur intervienne?		
	- Non	62,9%	64,0%
	- Oui	37,1%	36,0%

N° question	Titre de la question	S	P
2a	De quels moyens de pression s'agissait-il? (au besoin, <u>encerclez</u> plusieurs réponses)		
	- Grève	53,7%	32,1%
	- <i>Lock-out</i>	17,9%	10,7%
	- Ralentissement de travail	17,9%	57,1%
	- Réduction du temps supplémentaire offert	10,4%	19,6%
	- Refus de faire du temps supplémentaire	26,9%	42,9%
	- Menace de fermeture de l'entreprise	23,9%	14,3%
	- Dépôt massif de griefs	4,5%	23,2%
	- Autre → précisez:	-	-
18	Pendant la conciliation, l'une ou l'autre des parties a-t-elle utilisé des moyens de pression?		
	- Non	46,9%	57,6%
	- Oui	53,1%	42,4%
18a	De quels moyens de pression s'agissait-il (au besoin, <u>encerclez</u> plusieurs réponses)		
	- Grève	53,7%	55,7%
	- <i>Lock-Out</i>	17,9%	11,5%
	- Ralentissement de travail	17,9%	37,7%
	- Réduction du temps supplémentaire offert	10,4%	9,8%
	- Refus de faire du temps supplémentaire	26,9%	26,2%
	- Menace de fermeture de l'entreprise	23,9%	8,2%
	- Dépôt massif de griefs	4,5%	6,6%
	- Autre → précisez:	10,4%	9,8%

ANNEXE VIII

Notes sur une mesure subjective de l'efficacité de la conciliation.

NOTES SUR UNE MESURE SUBJECTIVE DE L'EFFICACITÉ DE LA CONCILIATION

À une mesure de l'efficacité basée sur l'appréciation des parties, nous avons préféré une mesure basée sur une donnée objective, le résultat de l'intervention conciliatrice; l'utilisation d'une mesure subjective nous semblait en effet (voir chapitre 5.3) présenter deux écueils principaux, d'ordre conceptuel et méthodologique. L'adoption d'un point de vue «partisan» pourrait en effet amener une mesure de l'efficacité très différente de la ou des mesures traditionnelles puisque, nous le savons maintenant avec certitude, les parties n'ont pas toujours les mêmes objectifs que ceux que le système attribue au processus de conciliation. De plus, sur le plan pratique, comment peut-on pondérer les perceptions possiblement divergentes des différents acteurs dans un même dossier de conciliation?

Néanmoins, nous avons voulu vérifier l'impact d'une telle mesure et sa relation avec la mesure que nous avons adoptée. Nous avons donc interrogé les porte-parole sur leur perception de l'efficacité de la conciliation dans un dossier spécifique, en utilisant notre définition conceptuelle de l'efficacité (question 28).

Les résultats obtenus démontrent effectivement une appréciation globale de l'efficacité de la conciliation très différente de celle obtenue à l'aide d'indicateurs objectifs. À ce sujet, les répondants patronaux et syndicaux semblent partager une vision beaucoup plus critique ou sévère de l'efficacité. Cela transparaît très clairement de la comparaison entre

l'appréciation globale des parties et la distribution des répondants dans les trois grandes catégories de notre mesure:

Répondants syndicaux		
Efficacité	Mesure objective	Mesure subjective
Moins efficaces	07,6%	11,0%
Plus ou moins efficaces	21,5%	44,9%
Plus efficaces	70,8%	44,1%

Répondants patronaux		
Efficacité	Mesure objective	Mesure subjective
Moins efficaces	06,8%	10,8%
Plus ou moins efficaces	20,4%	41,9%
Plus efficaces	72,8%	47,3%

De plus le test du chi carré nous apprend qu'il n'existe aucune relation statistique entre les deux types de mesures.

Quant à l'utilisation de ce type de mesure dans des dossiers spécifiques, elle présente comme prévu des difficultés. Les réponses obtenues au questionnaire nous permettent en effet de comparer l'appréciation des deux porte-parole d'un même dossier dans 39 dossiers spécifiques de conciliation. Dans 21 cas sur 39 (53,8%), les deux parties portent

un jugement différent sur l'efficacité de la conciliation¹ et qui plus est, dans 3 cas, les jugements des deux parties se situent à l'exact opposé l'un de l'autre.

On le voit, l'utilisation de ce type de mesure dite «subjective», si elle s'avère très utile pour connaître l'opinion des utilisateurs du processus sur l'efficacité de celui-ci, présente par contre des écueils importants lorsque l'on recherche à jauger l'efficacité globale du processus en termes de résultats concrets.

1. Sans que l'on puisse déceler une tendance systématique à une plus grande sévérité de la part d'une des deux parties.

