

L'influence des objectifs et des comportements des parties sur l'efficacité de la conciliation : le mythe de la boîte noire revu et corrigé

Claudette Ross et Michel Brossard

Volume 50, numéro 2, 1995

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051014ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051014ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Ross, C. & Brossard, M. (1995). L'influence des objectifs et des comportements des parties sur l'efficacité de la conciliation : le mythe de la boîte noire revu et corrigé. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 50(2), 320–340. <https://doi.org/10.7202/051014ar>

Résumé de l'article

Cet article identifie quels sont, parmi 21 objectifs et 23 comportements des parties durant la conciliation, ceux qui sont reliés à l'efficacité du processus. Les données ont été recueillies par questionnaire auprès de 732 porte-parole patronaux et syndicaux ayant oeuvré en conciliation volontaire au Québec en 1987-88. Le résultat le plus frappant est que les objectifs poursuivis par chacune des parties n'agissent à peu près pas sur l'issue du processus.

L'influence des objectifs et des comportements des parties sur l'efficacité de la conciliation

Le mythe de la boîte noire revu et corrigé

CLAUDETTE ROSS
MICHEL BROSSARD

Cet article identifie quels sont, parmi 21 objectifs et 23 comportements des parties durant la conciliation, ceux qui sont reliés à l'efficacité du processus. Les données ont été recueillies par questionnaire auprès de 732 porte-parole patronaux et syndicaux ayant œuvré en conciliation volontaire au Québec en 1987-88. Le résultat le plus frappant est que les objectifs poursuivis par chacune des parties n'agissent à peu près pas sur l'issue du processus.

En 1977, le législateur québécois décidait de rompre avec plus de trente ans de conciliation obligatoire et d'introduire un régime volontaire de conciliation pour toutes les négociations commencées après le 1^{er} juin 1978 (L.Q. 1977, c. 41). L'un des objectifs principaux de ce changement était d'améliorer l'efficacité du mécanisme de conciliation (*Journal des débats*, 16 décembre 1977). Nous avons déjà montré, en comparant plus de 3 500 dossiers de conciliation choisis dans chacun des deux régimes que la nouvelle mesure n'avait pas produit l'effet recherché par le législateur (Ross et Brossard 1990). En effet les régimes de conciliation obligatoire et volontaire affichent une très grande similitude du point de vue de l'efficacité. Comme le changement de régime légal ne semble pas avoir d'influence significative sur l'issue de l'intervention, nous avons décidé

- ROSS, C., professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

BROSSARD, M., professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

d'intégrer à la démarche une approche plus subjective, axée sur les parties. Si l'introduction de la conciliation volontaire n'améliore pas l'efficacité, c'est peut-être entre autres parce que les objectifs et les comportements des acteurs syndical et patronal ont un poids plus lourd que le contexte juridique sur l'issue du processus. Changer le régime légal n'entraîne pas nécessairement une modification de ces objectifs et de ces comportements. D'autre part, on peut tout aussi bien envisager que les parties aient modifié certaines de leurs pratiques pour s'adapter au nouveau régime et que cela ait joué contre une plus grande efficacité de la conciliation. Nous voulons dans ce premier de deux articles approfondir cette question en nous limitant d'abord à la conciliation volontaire. Le but de cet article est d'identifier quels objectifs et quels comportements des parties patronale et syndicale sont reliés à l'efficacité de la conciliation volontaire. Le lecteur voudra bien retenir que notre but n'est pas de reconstituer la rationalité des décisions prises par les parties en montrant comment les comportements adoptés sont reliés aux objectifs mais bien d'identifier lesquels parmi eux semblent agir sur l'efficacité du processus. En obtenant une meilleure connaissance des relations entre l'efficacité et les objectifs et les comportements des parties dans le régime de conciliation volontaire, nous pourrions, dans un second article, comparer sous cet angle ce régime avec celui de conciliation obligatoire et mieux faire comprendre comment la similitude de l'efficacité des deux régimes peut s'expliquer en référant d'abord aux acteurs principaux du processus de négociation.

LES OBJECTIFS ET LES COMPORTEMENTS DES PARTIES EN CONCILIATION

L'abondante littérature sur l'efficacité de la conciliation montre que l'intérêt porté aux parties pour expliquer le phénomène n'est pas nouveau. En effet cette littérature peut être divisée en trois catégories. L'une est concentrée sur le contexte de l'intervention (le degré de difficulté du cas et différentes caractéristiques de la situation dont le régime légal), l'autre sur le conciliateur (ses qualités, l'approche utilisée et son comportement) et la troisième sur les parties négociatrices¹. Toutefois, lorsque les parties font l'objet de l'analyse, l'accent est surtout mis sur certaines de leurs caractéristiques (leurs valeurs, leur motivation, les tensions internes, leur expérience de la négociation, leur taille, le secteur industriel, etc.) et la nature de leurs rapports (l'historique de leurs relations et l'état du rapport de force). Seules quelques études se penchent sur les intentions et la conduite des parties et mettent en relief l'importance du désir des parties de régler leur différend.

1. Pour la bibliographie sur cette abondante littérature, consulter Ross (1992).

D'abord invoquée par des médiateurs (Bennett 1958 ; Maggiolo 1971) et des usagers de la conciliation (Northrup 1962), l'influence primordiale de cet objectif a pu être démontrée par des recherches empiriques (Bartunek, Benton et Keys 1975). Devant ces résultats, certains ont même suggéré d'orienter dorénavant la recherche sur les parties et non plus sur le conciliateur comme c'était le cas auparavant car ils y voyaient la confirmation du rôle prépondérant de celles-ci dans le processus : « The parties, rather than the mediation play the dominant role in shaping the mediator process » (Kochan et Jick 1978 : 236).

Malheureusement, nous pouvons toujours constater, quinze ans plus tard, la réelle faiblesse de la littérature concernant les objectifs et les comportements des parties et leurs relations avec l'efficacité du processus. Aucune étude, théorique ou empirique, ne se penche à notre connaissance sur les objectifs et les comportements des parties reliés spécifiquement à la conciliation². Selon la vision implicite qui se dégage actuellement 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 seraient subordonnées à la seule stratégie du conciliateur et adopteraient en conciliation une attitude non seulement passive, mais également de dépendance envers celui-ci.

Nous soumettons qu'il s'agit là d'une vision qui ne correspond pas, dans la majorité des cas, à la réalité de la conciliation. D'ailleurs plusieurs des données préliminaires recueillies pour permettre la comparaison des deux régimes vont directement à l'encontre de ce mythe de la « boîte noire » : les régimes obligatoire et volontaire diffèrent en effet du point de vue des comportements des parties (Brossard et Ross 1983, 1989). Nous en donnerons trois exemples. Tout d'abord, l'introduction du régime volontaire a entraîné une diminution du recours à la conciliation par les parties. Ensuite, lorsque ces dernières décident d'enclencher le mécanisme, elles le font après un plus grand nombre de séances directes de négociation. Enfin, la partie patronale semble un peu plus active que dans le régime obligatoire puisqu'elle demande plus souvent qu'avant l'intervention du conciliateur.

Ces résultats viennent donc souligner la grande pertinence pour comprendre l'efficacité de la conciliation de ne plus centrer l'analyse sur les seuls comportements du conciliateur mais également sur ceux des parties. Pour connaître la dynamique interne du processus, nous avons choisi le régime volontaire en adoptant une démarche intégrative qui consiste à tenir compte à la fois des objectifs et des comportements des parties. Nous les analyserons donc successivement avant de nous pencher

2. À l'exception de Touzard (1977) qui a étudié les comportements stratégiques mais en référence à l'ensemble de la négociation et non pas seulement à la conciliation.

dans une troisième section sur leurs relations avec l'efficacité du mécanisme.

Les objectifs poursuivis par les parties

La littérature sur la négociation et sur la conciliation ne propose actuellement aucune définition des objectifs poursuivis dans le processus de conciliation. Nous inspirant de Gérard Dion (1986), nous avons donc retenu la définition suivante : « but qu'une partie à la négociation cherche à atteindre dans le processus de conciliation ». Cette définition concerne le but poursuivi dans le processus de conciliation et non dans celui de la négociation.

Pour identifier les différents objectifs que les parties peuvent poursuivre en conciliation, une typologie fut élaborée³ à partir de deux critères. Le premier est l'acteur qu'une partie cherche à atteindre en priorité au cours de la conciliation (Adam et Reynaud 1978 ; Wall 1985). Bien que dans la plupart des cas, il s'agisse de la partie adverse, l'expérience la moins prolongée du mécanisme montre que d'autres acteurs peuvent être visés. Par exemple, le porte-parole d'une partie peut utiliser la conciliation pour faire entendre raison à ses mandants ou pour attirer l'attention de l'opinion publique. Le deuxième critère vient nuancer la typologie lorsque l'acteur visé est la partie adverse : il s'agit du résultat spécifique recherché en ce qui concerne cette partie. Ici la distinction entre la persuasion⁴ et la coercition⁵ a été utilisée car plusieurs études sur la négociation⁶ confirment la pertinence de ce critère (Stevens 1963 ; Carrier 1967 ; Bacharach et Lawler 1981 ; Plante 1984 ; Saraydar 1984). Ces deux critères ont permis d'identifier 21 objectifs répartis dans trois catégories (tableau 1)⁷.

3. Cette typologie fut élaborée par Ross. Son expérience comme conciliatrice au ministère du Travail du Québec lui a permis d'acquérir une connaissance empirique poussée du processus.

4. 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.

5. Par les objectifs de coercition, 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.

6. Dans la littérature, la persuasion et la coercition sont étudiées en rapport avec le processus de négociation. Aussi sont-elles considérées généralement comme des stratégies (utilisées pour atteindre l'objectif d'obtenir l'entente la plus favorable possible) et non comme des objectifs.

7. Cette typologie comprenant 21 objectifs fut validée auprès de 10 conciliateurs du ministère du Travail du Québec lors de deux séances de travail.

TABLEAU 1

Objectifs des parties relativement à la conciliation (typologie)

I. Persuasion de l'autre partie

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

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 *lock-out*, vote de grève)
12. Tenter de neutraliser l'influence du conciliateur

III. Autres objectifs ne concernant pas l'autre partie
a) Objectifs reliés aux mandants

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) Objectifs reliés à l'opinion publique

17. Apporter un peu de publicité au dossier

c) Objectifs reliés aux autorités gouvernementales

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 parapublique

d) Objectifs concernant le porte-parole*

21. Augmenter la visibilité du porte-parole d'une partie
-

* Nous avons retenu cet objectif même si dans certains cas, il caractérise le porte-parole par rapport à ses mandants. Il existe de nombreux cas où c'est la partie mandataire qui incite son porte-parole à acquérir plus de visibilité. Dans cette situation l'objectif est relié à la partie elle-même.

Un questionnaire fut construit pour connaître les objectifs poursuivis par les parties au cours de la conciliation⁸. Il fut expédié en septembre 1989 à 732 porte-parole, patronaux et syndicaux, ayant œuvré dans des dossiers de conciliation durant l'année 1987-88. Une lettre d'accompagnement précisait le dossier de référence spécifique au sujet duquel le porte-parole était invité à répondre aux questions. Cette participation très récente des répondants à un dossier spécifique améliorait la précision de leurs réponses et augmentait d'autant la validité des données. L'opération s'est avérée fructueuse puisque malgré la faible disponibilité des porte-parole et l'heure et demie nécessaire pour répondre aux questions, 310 questionnaires furent retournés. De ce nombre, 167 provenaient d'un porte-parole patronal et 143 d'un porte-parole syndical. Comme nous connaissions déjà l'issue de chacun des cas de conciliation, nous pouvions croiser les réponses des répondants avec le degré d'efficacité du mécanisme.

L'une des questions demandait d'identifier parmi les 21 objectifs possibles celui que la partie interrogée considérait comme prioritaire. Le tableau 2 présente les réponses en distinguant les porte-parole patronaux et syndicaux.

TABLEAU 2
Objectif prioritaire des parties
(année 1987-88)

<i>Objectifs</i>	<i>Partie patronale</i>	<i>Partie syndicale</i>
Persuasion	76 %	77,4 %
Coercition	9,1 %	11,3 %
Autres	14,9 %	11,3 %

On constate d'abord une grande symétrie dans les résultats : les deux parties visent globalement les mêmes objectifs. Le résultat le plus frappant est la poursuite par chacune des parties, dans environ les trois quarts des cas, de l'objectif de persuasion. Ce résultat signifie que tout près de 25 % des porte-parole de chacune des parties avouent rechercher d'abord un autre objectif que la persuasion en abordant le processus. Cet aveu contredit la vision véhiculée dans la littérature sur la conciliation et vient confirmer statistiquement ce que peuvent observer presque quotidiennement les praticiens de la conciliation.

8. Comme nous l'indiquerons dans la section suivante, ce questionnaire portait aussi sur les comportements adoptés par les parties au cours de la conciliation. L'ensemble du questionnaire fut validé auprès d'une dizaine de personnes ayant déjà agi comme porte-parole dans un dossier de conciliation.

Pour creuser davantage les intentions des parties, nous leur avons demandé d'indiquer le degré d'importance accordé à chacun des 21 objectifs spécifiques du tableau 1. Le tableau 3 dresse la liste des objectifs auxquels chacune des parties attache le plus d'importance en indiquant à chaque fois la catégorie à laquelle il est rattaché.

TABLEAU 3
**Objectifs spécifiques auxquels
 les parties attachent le plus d'importance
 (année 1987-88)***

<i>Répondants syndicaux</i>	<i>Répondants patronaux</i>
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 %	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 %

* Les répondants devaient répondre à une question leur demandant d'indiquer laquelle parmi cinq valeurs (très grande importance, grande importance, moyenne importance, faible importance, très faible importance) correspondait au degré d'importance accordé à chacun des 21 objectifs.

Les réponses des parties sont encore une fois très homogènes. On peut remarquer que les trois objectifs jugés les plus importants sont non seulement les mêmes pour les deux parties mais sont aussi classés dans le même ordre. Les résultats confirment les données précédentes concernant l'objectif prioritaire puisque parmi les objectifs les plus importants, la partie patronale identifie un objectif de coercition et la partie syndicale un objectif de la même catégorie et un objectif ne concernant pas la partie adverse.

Le comportement des parties

Sur le plan du comportement des parties, plusieurs études sur la négociation réfèrent au comportement stratégique en distinguant entre stratégie et tactique (voir entre autres Schelling 1986 ; Wall 1981, 1985 ; Plante 1984). Ainsi, Wall écrit :

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. 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 1985 : 35-36).

Nous avons adopté cette approche pour définir le comportement des parties en conciliation, parce qu'elle offrait le grand avantage de mettre d'abord l'accent sur une série d'activités ponctuelles, les tactiques, pour reconstituer ensuite le plan général d'action, la stratégie. Contrairement à Wall toutefois nous n'avons pas limité l'analyse de la stratégie à ses relations avec les objectifs mais l'avons située dans une perspective beaucoup plus contextuelle, plus conforme, d'après nous, au déroulement du processus. La stratégie en conciliation fut définie de la façon suivante : « Ensemble du plan d'action élaboré par une partie relativement au processus de conciliation, en tenant compte des objectifs, des opportunités qui se présentent à elle et du comportement des autres acteurs à la conciliation ». Quant aux tactiques, elles furent définies comme « les différents moyens utilisés par les parties dans l'application concrète de leur stratégie relativement au processus de conciliation ».

Comme l'approche adoptée oblige de considérer opérationnellement la stratégie comme la succession de nombreuses tactiques, nous avons dû identifier les différentes tactiques que les parties peuvent utiliser au cours de la conciliation. L'opération fut réalisée en choisissant l'objet de la tactique comme critère de différenciation. Le tableau 4 présente les 23 tactiques identifiées réparties en 6 catégories⁹.

9. Cette typologie fut réalisée par Ross à la lumière de son expérience antérieure comme conciliatrice. Les tactiques identifiées ont été validées par les dix conciliateurs ayant réalisé la même opération relativement aux objectifs.

TABLEAU 4

Tactiques des parties relativement à la conciliation (typologie)*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
2. Rencontres de négociation directe en l'absence du conciliateur une fois la conciliation commencée
3. Appel simultané à d'autres acteurs que le conciliateur

II. Accès au processus de conciliation

4. S'il y a eu demande de conciliation, origine de cette demande :
 - 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 :
 - a) État du dossier de négociation : existence d'une impasse réelle et dépôt des positions finales.
 - b) Délais et nombre de séances de négociation en direct.

*III. Composition et pouvoirs du comité de négociation (en conciliation)**

7. Composition du comité de négociation pendant la conciliation : porte-parole unique ou présence de plusieurs représentants
8. Caractéristiques du porte-parole :
 - a) Origine
 - b) Sexe
 - c) Âge
 - d) Expérience
9. Changement de porte-parole : porte-parole pendant une partie seulement ou la totalité du processus de conciliation
10. Pouvoirs réels du comité de négociation pendant la conciliation : degré de rigidité du mandat confié

IV. Contenu de la négociation

11. Influence de l'éventualité de la conciliation sur les positions de négociation avant la conciliation
12. Influence de l'éventualité d'un autre niveau d'intervention sur les positions en conciliation
13. Discussion de sujets autres que ceux prévus à la convention collective
14. Présence de prérequis à la discussion

TABLEAU 4 (suite)

-
- 15. Présence de nouvelles demandes
 - 16. Évolution des positions de règlement
 - 17. Évolution des concessions
- 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**
-

* Les différentes caractéristiques du porte-parole et les pouvoirs du comité de négociation en conciliation ont été définis comme des tactiques des parties parce que dans les deux cas, ils découlent d'une décision prise par chacune d'elles. La désignation d'un porte-parole donné et la délimitation du mandat confié témoignent de la conception des moyens que chacune des parties décide d'utiliser.

** En termes chronologiques, ces différentes tactiques pourraient ainsi être regroupées :

- avant la conciliation : tactiques n^{os} 1, 11, 18, 22 ;
- accès à la conciliation : tactiques n^{os} 4, 5, 6 ;
- pendant la conciliation : tactiques n^{os} 2, 3, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23.

Pour connaître le comportement réel des parties, le questionnaire décrit plus haut comprenait 49 questions portant spécifiquement sur les tactiques utilisées par les parties dans leur cas particulier.

Comme c'est la première fois à notre connaissance que les comportements des parties concernant la conciliation sont analysés dans cette perspective, nous ferons une présentation assez détaillée des principaux résultats, en reprenant chacune des six catégories.

Les deux parties ont un comportement assez semblable dans leur façon d'intégrer la conciliation au processus global de négociation (catégorie I). Ainsi le tiers des porte-parole, tant du côté syndical que patronal, n'avaient pas envisagé dès le début de la négociation la possibilité de l'intervention du conciliateur si les parties ne parvenaient pas à s'entendre. Une fois le processus amorcé, il semble bien que pour une proportion assez élevée de répondants (environ 70 %) la conciliation ne soit pas le

forum exclusif de discussion. En effet, les parties se rencontrent en l'absence du conciliateur, sans l'informer au préalable dans un peu plus de 25 % des cas.

En ce qui concerne l'accès au processus (catégorie II), les réponses viennent confirmer ce qu'avaient montré nos recherches antérieures sur l'initiation du recours (Brossard et Ross 1983 : 56, 1989 : 66) puisque la partie syndicale déclare en être responsable dans 75 % des cas. De plus les porte-parole syndicaux sont plus nombreux que leurs homologues patronaux (85 % contre 70 %) à percevoir la présence d'une impasse réelle entre les parties au moment de cette demande. On note enfin que les parties reconnaissent que dans 50 % des cas l'une ou l'autre d'entre elles avait déclaré finale sa position sur les points en litige avant le début de la conciliation.

Les comportements des parties se distinguent du point de vue de la composition et des pouvoirs du comité de négociation (catégorie III). Dans 92 % des cas, les porte-parole syndicaux ne sont pas rattachés à l'entreprise visée par la négociation alors que ce pourcentage tombe à 40 % chez les porte-parole patronaux. De plus, les premiers ont une plus grande expérience de la négociation et de la conciliation que leurs vis-à-vis patronaux. Sur le plan des pouvoirs consentis aux comités de négociation, les représentants syndicaux apparaissent posséder une marge de manœuvre plus grande que leurs opposants pour décider des critères à utiliser pour demander la conciliation. Ils sont plus nombreux enfin (33 % contre 23 %) à déclarer de ne pas avoir à obtenir d'autorisation préalable de leurs mandants pour exprimer en conciliation la position de la partie qu'ils représentent.

La situation est moins contrastée dans le cas des tactiques reliées au contenu de la négociation (catégorie IV). Une fois la conciliation amorcée, les répondants syndicaux et patronaux 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 syndical de négociation, 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 avant de poursuivre la discussion.

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.

Quant aux exigences des parties pour en arriver à un règlement, à la fin du processus, elles demeurent identiques pour 71 % des répondants patronaux et 48 % des répondants syndicaux. Il faut toutefois noter que ces exigences sont jugées inférieures à la fin du processus de conciliation par 46 % des représentants syndicaux. Il arrive cependant dans un certain nombre de cas (5 % pour les répondants syndicaux contre 9 % pour les autres) que les parties augmentent ces exigences à la fin du processus de conciliation ou que l'une des parties formule pendant la conciliation de nouvelles demandes concernant le contenu de la convention collective.

Les parties semblent recourir à des tactiques comparables en ce qui concerne le choix du conciliateur et la nature des relations à établir avec lui (catégorie V). Il faut d'abord noter que dans 20 % des cas, les parties tenteront d'influencer la désignation de la personne appelée à agir comme conciliateur. Cette intervention est efficace puisque la requête est agréée par le ministère dans plus de 80 % des cas.

En ce qui a trait à la conduite de la conciliation (type de séances, lieu et moment des séances, ordre de discussion des points en litige, etc.) la très grande majorité des porte-parole 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 % pour la partie syndicale et 73 % 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 manifestent un peu plus de réticence à lui révéler leur position réelle de règlement. Par contre, lorsqu'ils le font, ils tardent moins que leurs homologues syndicaux.

Enfin, en ce qui concerne les moyens de pression utilisés (catégorie VI), les parties apparaissent assez actives tout au long du processus. D'abord, dans environ le tiers des cas, les parties admettent avoir déjà exercé un moyen de pression avant même l'intervention du conciliateur. Ensuite, une fois la conciliation enclenchée, elles intensifient leur action puisqu'elles recourent à l'un des ces moyens de pression dans 40 % des cas.

Pour résumer, les parties paraissent assez semblables au sujet des tactiques concernant leur façon d'intégrer la conciliation au processus global de négociation (catégorie I), le choix du conciliateur et la nature des relations à établir avec lui (catégorie V) et les moyens de pression utilisés (catégorie VI). Par contre, elles adoptent des comportements particuliers dans le cas de l'accès au processus (catégorie II) ainsi que de la composition et des pouvoirs du comité de négociation (catégorie III). Enfin, même si des différences existent entre les parties en rapport avec le

contenu de la négociation (catégorie IV), elles n'apparaissent pas très importantes.

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

On devine que ces nombreux objectifs et comportements des parties n'exercent pas tous la même influence sur l'efficacité de la conciliation d'autant plus qu'ils ont été rattachés à chacune des parties. Pour évaluer les relations entre ces deux types de variables nous avons procédé, pour chacun de nos sous-échantillons patronal et syndical, à une analyse bivariée des données recueillies par questionnaire sur les objectifs et les tactiques des parties et le degré d'efficacité atteint dans le cas spécifique de conciliation auquel les répondants devaient à chaque fois faire référence¹⁰. Rappelons que notre approche distingue trois catégories d'efficacité de la conciliation (Ross et Brossard 1990 : 12-13). Ainsi les cas sont « plus efficaces » lorsqu'il y a entente sans aucun conflit ou lorsqu'un conflit a été déclenché avant la conciliation. Ils sont jugés « plus ou moins efficaces » lorsqu'il y a entente mais à la suite du déclenchement d'un conflit après le début de la conciliation. Ils sont « moins efficaces » si une entente n'intervient pas de gré à gré entre les parties au stade de la conciliation.

Pour pouvoir juger du degré d'importance de l'influence exercée par les objectifs et les tactiques des parties sur l'efficacité, nous avons ajouté la force de la relation entre cette dernière variable et quatre facteurs plus traditionnels retenus dans la littérature sur le sujet. En comparant la force du lien entre l'ensemble des facteurs et l'efficacité, il sera plus facile d'évaluer la place qu'occupent dans l'interprétation les objectifs et les tactiques des parties. Les données concernant les quatre facteurs proviennent des questionnaires et du dossier de référence spécifique de chaque répondant.

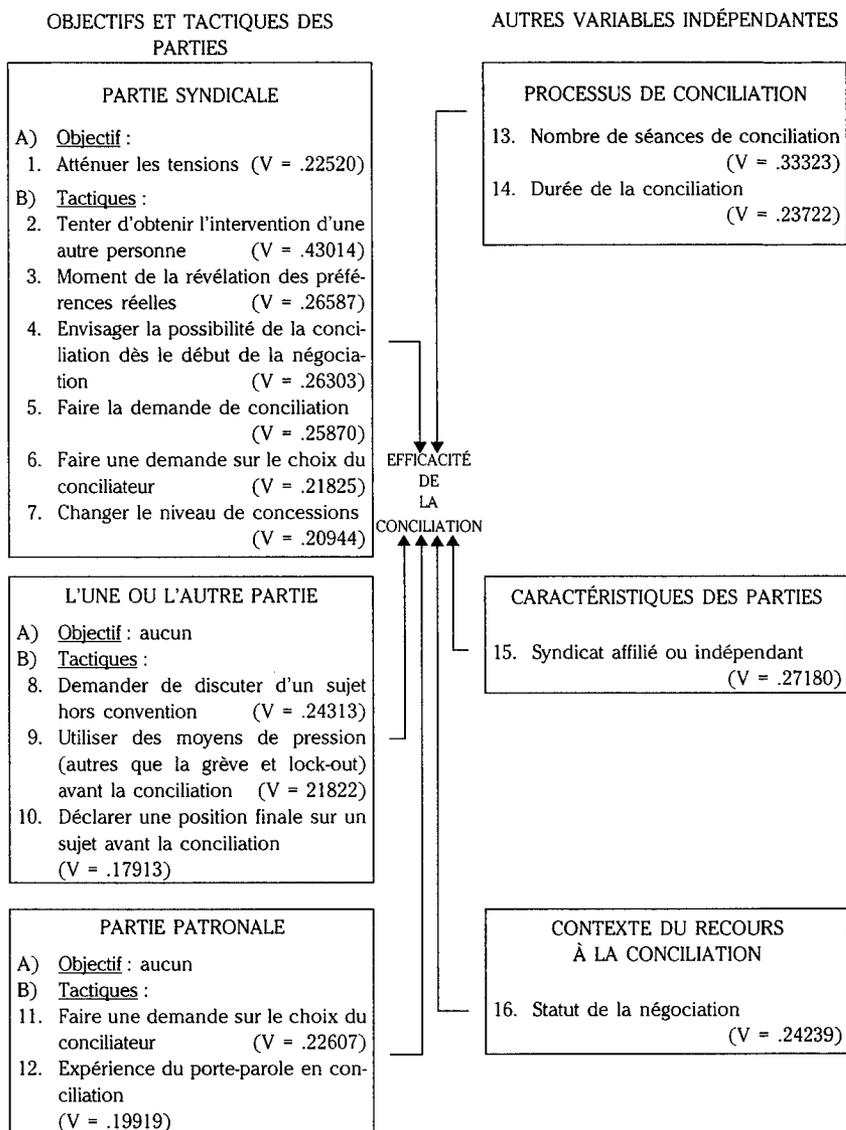
Le tableau 5 présente, pour chacune des parties impliquées, les objectifs et les tactiques reliés à l'efficacité de la conciliation ainsi que les quatre facteurs en précisant à chaque fois la force de la relation.

Ces premiers résultats permettent de dégager quatre grandes conclusions. L'une est l'influence prépondérante des comportements par rapport aux objectifs sur l'efficacité de la conciliation. On peut constater en effet que parmi les douze variables significatives, une seule concerne les objectifs. Ainsi c'est la stratégie élaborée par les parties qui semble orienter

10. Dans le traitement statistique des données, le test du chi carré a été utilisé pour identifier les variables ayant un lien significatif avec l'efficacité de la conciliation. La force du lien a été mesurée par le test du V de Cramer.

TABLEAU 5

**Les objectifs et les tactiques
reliés à l'efficacité de la conciliation**



* Pour les variables N^{os} 2, 4, 13, 14, 15, 16 : $\alpha = .01$
 Pour les variables N^{os} 1, 3, 5, 6, 8, 11, 12 : $\alpha = .05$
 Pour les variables N^{os} 7, 9, 10 : $\alpha = .10$

l'évolution de la conciliation quels que soient les objectifs poursuivis. L'autre est le rôle déterminant joué par la partie syndicale par rapport à la partie patronale au sein du mécanisme. À ce sujet, non seulement les tactiques utilisées par cette partie sont trois fois plus nombreuses que celles choisies par la partie patronale à infléchir le cours du processus (6 contre 2) mais la force du taux d'association entre les variables montre aussi que l'influence des comportements de la partie syndicale est plus élevée que celle de l'autre partie dans la plupart des cas. La troisième conclusion concerne la nature des tactiques. Nous avons montré dans le tableau 4 que les tactiques se distinguent en six grandes catégories selon leur objet. Or, on remarque que les onze tactiques significatives se répartissent entre ces six catégories. Ce résultat signifie que les comportements ayant un effet sur l'issue de la conciliation ne sont pas ponctuels mais caractérisent l'ensemble du processus de conciliation. Enfin, la quatrième conclusion porte sur la comparaison entre l'influence des objectifs et des tactiques des parties et celle des facteurs plus traditionnels. La grande similitude des taux d'association respectifs montre que l'influence des facteurs plus subjectifs, reliés aux parties, est aussi importante que celle des facteurs plus objectifs, de nature contextuelle.

Pour saisir avec plus de précision l'influence des comportements et des objectifs sur l'efficacité, la dernière étape de la démarche consiste à identifier comment les variables sont reliées aux trois différentes issues de la conciliation. Pour simplifier la présentation, le tableau 6 présente la répartition des douze objectifs et comportements significatifs entre les trois catégories d'efficacité en identifiant à chaque fois la partie concernée.

Le tableau 6 montre que les objectifs et les comportements sont assez bien répartis entre les trois catégories d'efficacité avec une légère concentration dans les deux catégories extrêmes. Comme nous aurons l'occasion de le montrer en analysant les variables de chaque catégorie, certains résultats peuvent surprendre.

Nous avons vu plus haut que la tactique dont l'influence apparaissait la plus grande est de ne pas tenter, pour la partie syndicale, d'obtenir l'intervention d'une autre personne (soit les supérieurs du conciliateur, soit une autorité politique ou autre) pendant la conciliation. Ces résultats confirment le proverbe « trop de cuisiniers gâte la sauce » puisque l'adoption de ce comportement entraîne avec beaucoup plus de probabilité l'issue la plus efficace.

Cette plus grande efficacité est aussi favorisée par l'initiative syndicale concernant la demande de conciliation. Ce résultat est d'autant plus encourageant pour les promoteurs du mécanisme que nous avons indiqué

dans une recherche antérieure que c'est la partie syndicale qui demandait la conciliation dans 75 % des cas (Brossard et Ross 1989 : 66).

TABLEAU 6
Objectifs et tactiques reliés aux trois catégories d'efficacité
(année 1987-88)

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

S Partie syndicale

P Partie patronale

S/P L'une ou l'autre des parties

* Cet objectif est aussi associé à l'issue plus ou moins efficace.

** Cette tactique est aussi associée à l'issue plus ou moins efficace.

Le fait pour l'une ou l'autre partie de ne pas demander de discuter un sujet hors convention est aussi relié à une issue favorable. Les données viennent confirmer ce que permettait de prévoir le sens commun : tenter d'élargir le champ de la conciliation rend les possibilités d'entente plus difficiles.

Ne pas tenter d'influencer la désignation du conciliateur est la seule tactique qui est significative pour chacune des deux parties. Or, l'une ou l'autre des parties intervient en ce sens dans 20 % des cas. On se

rappellera que le ministère du Travail traite favorablement la plupart de ces interventions parce qu'à ses yeux elles témoignent de la confiance envers la personne du conciliateur créant ainsi une condition propice au succès de l'opération. Les résultats surprennent donc en montrant que c'est le fait de ne pas intervenir qui est relié à l'issue la plus efficace.

Deux tactiques utilisées respectivement par l'une et l'autre des parties entraînent une issue « plus ou moins efficace ». Celle dont l'effet est le plus important implique le syndicat et consiste à ne pas révéler au conciliateur ses préférences réelles dès le début de la conciliation. Nous avons montré plus haut qu'à ce sujet les parties adoptent un comportement semblable. Même si la partie syndicale manifeste un peu moins de réticence à dévoiler ses préférences réelles, c'est le moment choisi pour le faire qui semble déterminant. En effet dans 80 % des cas qui débouchent sur une entente mais seulement après le déclenchement d'un conflit une fois amorcée la conciliation (« issue plus ou moins efficace ») le porte-parole syndical n'avait pas révélé ses préférences réelles dès l'arrivée du conciliateur.

Du côté patronal, la tactique significative consiste à choisir un porte-parole ayant une longue expérience du mécanisme. Il peut paraître paradoxal que l'assignation d'un porte-parole de grande expérience entraîne une entente mais uniquement à la suite du déclenchement d'un conflit après le début de la conciliation. L'explication réside sans doute dans l'attitude de la partie patronale à nommer comme porte-parole une personne ayant une grande expérience de la conciliation dans les cas d'anticipation d'une négociation difficile ou d'appréhension du déclenchement d'un conflit en cours de discussion.

Les cas de conciliation moins efficaces sont reliés à des tactiques utilisées soit par le syndicat, soit par l'une ou l'autre des deux parties. Dans le premier cas, la modification à la baisse par le syndicat des concessions auxquelles il était prêt avant la conciliation augmente la probabilité de ne pas parvenir à une entente à ce niveau. De plus, la même tendance est observée s'il n'envisage pas la possibilité de la conciliation dès le début de la négociation. Ici il est difficile de discerner si le fait pour cette partie d'envisager au départ l'éventualité de la conciliation provient de son appréciation du degré de complexité du dossier et donc des difficultés appréhendées ou si le fait de la prévoir aussi tôt n'est pas attribuable à l'attitude des porte-parole syndicaux de considérer la phase de la négociation directe comme une simple étape préliminaire, permettant ainsi à la situation de s'envenimer davantage à ce stade.

Les résultats concernant les tactiques adoptées par l'une ou l'autre des parties ne surprennent pas puisqu'ils viennent confirmer que le recours à des moyens de pression ou la manifestation d'une intransigeance avant la

conciliation accroissent les tensions, rendant du même coup la conclusion d'une entente plus difficile.

CONCLUSION

Cette recherche sur le régime volontaire de conciliation permet de mettre en lumière pour la première fois un certain nombre de constatations primordiales pour la compréhension du mécanisme de conciliation et de réfuter un certain nombre d'« idées reçues » véhiculées explicitement ou implicitement par la littérature et qui entretiennent le « mythe de la boîte noire ». Contrairement à l'image projetée dans la littérature, le conciliateur n'est pas seul à être actif et à tenter d'infléchir le cours du processus en poursuivant des objectifs et en adoptant certains comportements. Les parties sont aussi très actives durant la conciliation et ne semblent pas vouloir concéder l'initiative au conciliateur. À ce sujet, nous avons même pu observer que, celui-ci nommé, elles cherchent souvent à l'éviter pour discuter directement sans l'informer préalablement dans 25 % des cas. Plusieurs résultats confirment cette tendance des parties à tenter de conserver le contrôle du processus et de ne pas subordonner leur rôle à celui du conciliateur.

L'analyse des objectifs et des tactiques des parties et de leurs relations avec l'efficacité a permis d'autre part de faire ressortir la prépondérance de l'influence des comportements par rapport aux objectifs sur l'efficacité de la conciliation. Sur 21 objectifs, un seul apparaît significatif. Par contre, 11 des 23 tactiques ont un effet sur l'issue du processus. Cette influence des comportements fait ressortir la faiblesse de la littérature qui, on l'a vu, ne met l'accent, dans le cas des parties, que sur un seul objectif, le désir de régler le différend. Nos données confirment ce que les praticiens de la conciliation savaient déjà, soit que toutes les parties n'abordent pas nécessairement la conciliation avec comme seul objectif de réduire la distance qui les sépare de l'autre partie. Près du quart des répondants, tant syndicaux que patronaux, poursuivent d'abord un autre objectif en conciliation.

Une autre conclusion importante concerne le rôle du syndicat sur l'efficacité. Même si la partie patronale a une influence, les données montrent que cette dernière semble secondaire par rapport à la partie syndicale. Non seulement la partie syndicale exerce la plus grande influence par l'utilisation d'une tactique spécifique (ne pas tenter de faire intervenir une autre personne) mais c'est aussi elle dont le comportement a le plus de probabilité d'entraîner l'issue la plus efficace.

Connaissant maintenant l'influence des parties sur l'efficacité de la conciliation, nous pourrions, dans une seconde étape, vérifier si le passage

de la conciliation obligatoire à la conciliation volontaire a réellement influé et de quelle façon sur les objectifs et les tactiques des parties reliées à l'efficacité du mécanisme. Ce faisant, nous pourrions mieux comprendre pourquoi le passage à la conciliation volontaire n'a pas apporté, tel qu'escompté, de modification significative à l'efficacité de ce mécanisme au Québec.

■ BIBLIOGRAPHIE

- ADAM, Gérard et Jean-Daniel REYNAUD, 1978. *Conflits du travail et changement social*. Collection « Sociologies ». Paris : Presses universitaires de France, 389 p.
- BACHARACH, Samuel B. et Edward J. LAWLER, 1981. *Bargaining Power, Tactics, Outcomes*. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 234 p.
- BARTUNEK, Jean M., Alan A. BENTON, Christopher B. KEYS. 1975. « Third Party Intervention and the Bargaining Behavior of Group Representatives ». *Journal of Conflict Resolution*, vol. 19, n° 3, 532-557.
- BENNET, George. 1958. « Labor Mediation in Action ». *Personnel*, vol. 34, n° 6, 22-27.
- BROSSARD, Michel et Claudette ROSS. 1983. « Conciliation obligatoire et conciliation volontaire ». *Le marché du travail*, vol. 4, n° 9, 50-58. (Reproduit dans *Tiré-à-part* n° 52. Montréal : École de relations industrielles, Université de Montréal).
- BROSSARD, Michel et Claudette ROSS. 1989. « La conciliation volontaire, dix ans plus tard ». *Le marché du travail*, vol. 10, n° 7, 60-68.
- CARRIER, Denis. 1967. *La stratégie des négociations collectives*. Série « Sciences économiques », n° 5, Paris : Presses universitaires de France, 160 p.
- DION, Gérard. 1986. *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2^e éd., Québec : Les Presses de l'Université Laval, 993 p.
- KOCHAN, Thomas A. et Todd JICK. 1978. « The Public Sector Mediation Process : A Theory and Empirical Examination ». *Journal of Conflict Resolution*, vol. 22, n° 2, 209-240.
- MAGGIOLIO, Walter A. 1971. *Techniques of Mediation in Labor Disputes*. New York : Oceans Publications Inc., 192 p.
- NORTHRUP, Herbert R. 1962. « Mediation — The Viewpoint of the Mediated ». *Labor Law Journal*, vol. 13, octobre, 832-841.
- PLANTE, Gilles. 1984. *Le conflit du travail : stratégie et tactique*. Collection relations du travail, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 164 p.
- ROSS, Claudette et Michel BROSSARD. « La conciliation volontaire est-elle plus efficace que la conciliation obligatoire ? Le cas du Québec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 45, n° 1, 1990, 3-21.
- ROSS, Claudette. 1992. « Vision stratégique de la règle de droit en négociation collective et en conciliation au Québec ». Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal en vue de l'obtention du grade de doctorat en relations industrielles, Montréal, 298 p.

- SARAYDAR, Edward. 1984. « Modeling the Role of Conflict and Conciliation in Bargaining ». *The Journal of Conflict Resolution*, vol. 28, n° 3, 420-450.
- SCHELLING, Thomas C. 1986. *Stratégie du conflit (The Strategy of Conflict)*, traduit par Raymond Manicacci). Paris : Presses universitaires de France, 312 p.
- STEVENS, Carl M. 1963. *Strategy and Collective Bargaining Negotiation*. New York, McGraw Hill, 192 p.
- TOUZARD, Hubert. 1977. *La médiation et la résolution des conflits*. « Psychologie d'aujourd'hui ». Paris : Presses universitaires de France, 420 p.
- WALL, James A. 1981. « Mediation : An Analysis, Review and Proposed Research ». *Journal of Conflict Resolution*, vol. 25, n° 1, 157-180.
- WALL, James A. 1985. *Negotiation : Theory and Practice*. Glenview, Illinois : Organizational Behavior and Psychology Series, Scott, Foresman and Company, 182 p.

SUMMARY

The Effects of Parties' Objectives and Attitudes on the Efficiency of Conciliation

This paper is the first of a series of two articles describing the results of a research project on the efficiency of compulsory and voluntary conciliation procedures in Quebec. The similarity between these two procedures having been established in a previous paper (Ross and Brossard 1990), the purpose of the present study is to analyze how the objectives and attitudes of the parties affects the efficiency of conciliation. This first article pertains exclusively to the voluntary conciliation system which was established in Quebec in 1978.

The extensive literature on conciliation procedure efficiency may be divided into three categories, i.e., the intervention context, the conciliator, and the negotiating parties. However, in the third case, where the analysis focuses on the parties, the emphasis is mostly on their characteristics and on the nature of their relationship. It is less common for researchers to explore the intentions and attitudes of the parties during conciliation. In view of this gap in the research field, authors like Kochan suggest that the parties themselves be observed closely (Kochan and Jick 1978).

In order to analyze the objectives of the parties, a typology was developed and validated by specialists with extensive knowledge of the procedure. This typology includes 21 objectives divided into three large categories. These objectives are listed in Table 1. A questionnaire probing

the objectives of each party was sent to 732 management and union spokespersons. Table 2 shows which objectives are viewed as having priority by each of the parties. Specific objectives considered most important by each party are displayed in Table 3. The results show that the parties are very much alike from this standpoint.

Various tactics used during conciliation were also drawn upon to develop a typology to analyze attitudes. The 23 tactics shown in Table 4 are divided into six categories, each one referring to an important feature of the conciliation procedure: importance given to conciliation in the overall collective bargaining strategy; accessibility of the conciliation procedure; negotiation committee members and rights; collective bargaining content; choice of conciliator and current pressure tactics. A questionnaire consisting of 49 specific questions was important in precisely identifying the parties' attitudes.

Three categories were defined regarding the efficiency – the most efficient cases, the more or less efficient cases, and the truly less efficient cases - according to a method described in a previous article (Ross and Brossard 1990). The findings of this research show primarily that only one objective (out of 21) is linked to efficiency (whatever the type of tactic) and that 11 out of 23 tactics seem to have some effect on the outcome of the conciliation. Table 5 demonstrates which objective and tactics are related to the procedure efficiency. It also identifies the importance of the relation between each of the significant variables and the procedure efficiency. The study suggests that those variables which are related to the parties matter as much in explaining the phenomenon as the more contextual variables, namely the resort to conciliation, the duration of the conciliation procedure, union status (independent or affiliated), etc.

These early results lay the groundwork for a comparison between compulsory and voluntary conciliation, to be pursued in a subsequent article.