

COMPRENDRE LA CONCILIATION DANS LES PROCESSUS DE NÉGOCIATION COLLECTIVE AU QUÉBEC À TRAVERS LE VÉCU D'ACTEURS SYNDICAUX

Marc-Antonin Hennebert* et Marie-Josée Dupuis**

Résumé	75
Introduction	77
1. Définition et contexte d'utilisation de la conciliation en négociation collective	78
2. Problématique de recherche et méthodologie	82
3. Présentation et analyse des données	85
3.1 Les motifs justifiant le recours à la conciliation	86
3.2 Les approches de la conciliation en négociation collective	93
4. Discussion	95
Conclusion	102

* Professeur agrégé, Département de gestion des ressources humaines, HEC Montréal.

** Auxiliaire de recherche, HEC Montréal.

Comprendre la conciliation dans les processus de négociation collective au Québec à travers le vécu d'acteurs syndicaux

Marc-Antonin Hennebert et Marie-Josée Dupuis

RÉSUMÉ

Au Québec, les parties patronales et syndicales souhaitant obtenir une assistance dans le cadre d'une négociation de convention collective peuvent avoir recours aux services de conciliation offerts par le ministère du Travail. Ce service de conciliation, prévu au Code du travail depuis son adoption en 1964 mais introduit par les législateurs fédéraux et provinciaux dès le début du XX^e siècle, se veut désormais une pratique courante et institutionnalisée dans le domaine des relations de travail. Alors que les études sur l'intervention des tiers portent généralement sur les facteurs qui en influencent le succès dans un contexte de conflits de droit en matière d'application des conditions de travail, peu se sont intéressées aux intérêts et besoins des parties dans un contexte de création de droits. À partir d'entretiens semi-dirigés réalisés auprès de conseillers syndicaux actifs dans des négociations collectives du secteur privé au Québec, cet article s'intéresse aux raisons motivant le recours à la conciliation ainsi qu'à l'appréciation que font ces négociateurs syndicaux de cette pratique. Bien que notre étude révèle une appréciation certaine de ce service offert par le ministère du Travail, elle dénote toutefois une certaine inadéquation entre les objectifs poursuivis par la conciliation, la méthode d'intervention des conciliateurs et les besoins des parties.

Mots clés : Mécanismes de règlement des différends, conciliation, médiation, négociation collective, syndicat

INTRODUCTION

Les mécanismes de règlement des conflits tels que la conciliation ou la médiation sont utilisés depuis des décennies dans le monde du travail notamment lorsqu'il y a mécontentement ou litiges en matière de discrimination en milieu de travail, de santé et sécurité du travail, d'application des conditions de travail ou lorsqu'il y a un blocage dans la négociation d'une convention collective. Si plusieurs études ont permis de mieux cerner les principaux facteurs qui influencent les résultats d'une médiation ou d'une conciliation¹, peu de travaux se sont intéressés jusqu'ici à l'appréciation qu'en font les acteurs qui y ont recours. Notre étude s'inscrit dans cette dernière perspective et porte plus particulièrement sur la conciliation à laquelle peuvent recourir les parties patronales et syndicales dans le cadre de la négociation d'une première convention collective ou, plus fréquemment, lors du renouvellement d'une telle convention.

Plus précisément, la problématique de notre recherche s'articule autour de deux questionnements. Le premier concerne les motifs poussant les négociateurs syndicaux à avoir recours à la conciliation en cours de négociation collective. En effet, bien que le ministère du Travail puisse imposer aux parties patronales et syndicales la présence d'un conciliateur dans le cadre de leur processus de négociation collective, la vaste majorité des interventions de conciliateur le sont à la demande volontaire de l'une ou l'autre des parties. Cet état de fait soulève ainsi la question de la conception qu'entretiennent les acteurs de la conciliation et des raisons les poussant à y avoir recours. Dans un deuxième temps, et après plusieurs décennies de pratique de la conciliation dans le

1. Voir par ex. : Justine Abel, *Le rôle du médiateur dans la médiation pré-arbitrale de griefs : le cas de l'hôpital Ste-Justine*, Mémoire de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, 2000 [non publiée] ; Michel Brossard et Claudette Ross, « Pourquoi la conciliation volontaire n'est-elle pas plus efficace que la conciliation obligatoire ? L'adaptation inattendue des parties » (1996) 51:4 *Relations industrielles / Industrial Relations* 627 ; David A Dilts et Ahmad Karim, « The Effect of Mediators' Qualities and Strategies on Mediation Outcomes » (1990) 45:1 *Relations industrielles/Industrial Relations* 22 ; Jean Poitras, Arnaud Stimec et Jean-François Roberge, « The Negative Impact of Attorneys on Mediation Outcomes : A Myth or a Reality » (2010) 9:1 *Negotiation Journal* 9.

domaine des relations de travail, cet article s'intéresse à l'évaluation du travail des conciliateurs que font les négociateurs syndicaux qui ont eu recours à ce service au fil des dernières années.

Au plan de sa structure, cet article comporte quatre parties. La première définit la conciliation en contexte de négociation collective en faisant état de son encadrement légal et de sa fréquence d'utilisation au cours des dernières années. La deuxième présente plus spécifiquement la problématique de cette recherche et la méthodologie suivie pour y répondre. Dans la troisième partie, nous présentons les données collectées auprès de nos répondants et analysons leur apport à la problématique étudiée. Nous nous intéresserons ainsi à la fois aux raisons poussant les négociateurs syndicaux à souhaiter l'intervention d'un conciliateur, aux attentes qu'ils entretiennent face à ces tiers et à l'évaluation qu'ils font de leurs méthodes de travail. La quatrième et dernière section de cet article discutera de nos résultats de recherche en faisant notamment ressortir l'inadéquation observée entre les objectifs poursuivis par la conciliation, certaines méthodes d'intervention des conciliateurs et les besoins et attentes des négociateurs syndicaux rencontrés face à cette intervention de tiers. En conclusion, nous proposons des pistes de réflexion visant à assurer une meilleure adéquation entre le travail des conciliateurs et les besoins manifestés par nos interlocuteurs syndicaux.

1. Définition et contexte d'utilisation de la conciliation en négociation collective

Au Québec, la médiation et la conciliation dans le monde du travail sont des modes institutionnalisés de résolution des conflits puisqu'elles font partie intégrante de l'encadrement juridique des différends dans les relations collectives depuis plus d'un siècle². Comme le souligne la professeure et ancienne conciliatrice Claudette Ross, la conciliation est le « mécanisme non conflictuel de règlement des différends le plus ancien de notre système de négociation collective »³. Dans le cadre du travail salarié, elle fut d'ailleurs longtemps utilisée dans le seul contexte de la négociation collective pour ensuite se répandre – sous le nom de conci-

2. Pour la genèse de la résolution à l'amiable des conflits et des litiges dans le domaine du travail, voir Diane Veilleux et Gilles Trudeau, « La résolution à l'amiable des conflits et litiges du travail au Québec : de la tradition vers de nouvelles directions » (2010) 1:1 *Revue d'arbitrage et de médiation* 47 aux pp. 51-59 [« La résolution des conflits à l'amiable »].
3. Claudette Ross, « La conciliation, un mode de règlement encore mal connu » dans Rodrigue Blouin, dir., *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1990, 397 à la p. 401.