

Université de Montréal

L'efficacité de la négociation
basée sur les intérêts
Le cas CULINAR

par

Monique Richard

École des relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

Maître ès sciences (M.Sc.)

Janvier, 2001

© Monique Richard, 2001

Page d'identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'efficacité de la négociation basée sur les intérêts
Le cas CULINAR

présenté par

Monique Richard

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Veilleux : Président-rapporteur

Jean-Guy Bergeron : Directeur de recherche

Reynald Bourque : Membre du jury

Mémoire accepté le : 26 mars 2001

SOMMAIRE

Qu'en est-il de l'efficacité de la négociation ? Est-ce qu'une approche de négociation consensuelle et intégrative permet une plus grande satisfaction des deux parties à la fois, comparativement à une approche de négociation plus traditionnelle où les deux parties se positionnent sur chaque sujet abordé en négociation en utilisant les tactiques de confrontation ? Voilà la question investiguée dans une étude de cas réalisée dans quatre usines filiales d'une entreprise de transformation alimentaire. Le matériel principal qui a servi à l'analyse est le résultat d'entrevues réalisées auprès de négociateurs syndicaux et patronaux dans chacune des usines à partir d'une grille d'entrevue à questions ouvertes, de façon à recueillir les opinions et les perceptions des acteurs.

Une étude de cas se prête bien à une approche méthodologique qualitative surtout, comme dans ce cas-ci, quand on cherche à comprendre un phénomène relativement récent pour lequel encore peu d'enquêtes ont été réalisées. L'auteure, en s'inspirant de la théorie enracinée (STRAUSS, 1987), a développé des outils de recherche appropriés à ce qu'elle souhaitait réaliser : une analyse en boucles toujours plus précises de la première étape (identification de concepts de départ découlant d'une première revue de la littérature et de l'expérience pratique de l'auteure), en passant par la deuxième étape (constitution de la grille et réalisation des entrevues, et première codification des entrevues réalisées), pour aboutir à la troisième étape (choix définitif des facteurs explicatifs de l'efficacité d'une méthode de négociation et codification finale des entrevues). C'est ce matériel qui a servi à l'analyse du cas en cherchant les similitudes et les contrastes au sein d'une même usine en regard des deux dernières négociations, et entre les quatre usines en regard de la dernière négociation principalement où deux d'entre elles ont utilisé la nouvelle approche alors que les deux autres ont utilisé l'approche traditionnelle. Cette analyse a ensuite été confrontée à la littérature spécialisée sur le sujet, pour enfin cerner les éléments explicatifs de l'efficacité d'une approche de négociation.

Il ressort clairement que l'approche de négociation basée sur les intérêts s'est révélée plus efficace pour les deux parties impliquées que l'approche dite traditionnelle. Plus efficace, selon les acteurs, quant à l'évaluation des résultats concrets (modifications intervenues aux conventions collectives), à la qualité de la relation pendant et après les négociations, et aussi à la capacité de régler les problèmes au quotidien, le tout dans un contexte où les rapports patronaux/syndicaux ne passent plus exclusivement par le

canal de la négociation de la convention, mais aussi par différents lieux d'échange reliés tant au contrat de travail qu'à l'organisation du travail et au processus de production, tant sur le plan local qu'au niveau corporatif. Évidemment, on ne peut généraliser le résultat de cette enquête, mais il permet de cerner de nouveaux champs de recherche. Voici certaines conclusions que nous tirons, qui pourraient servir d'hypothèses de travail pour la réalisation d'enquêtes futures :

- La négociation basée sur les intérêts est plus appropriée que la négociation traditionnelle pour l'atteinte des objectifs de chacune des parties : adapter rapidement et efficacement les règles de travail aux nouvelles contraintes de l'environnement, tout en permettant une amélioration des conditions d'exercice du travail et une meilleure répartition de la richesse. À l'instar de Fisher et Ury (1981), nous observons l'interdépendance entre le contenu et la relation.
- La méthode de négociation choisie est une des conséquence d'un choix stratégique que font les parties. Or, dans un contexte où l'on doit s'occuper du court terme, mais aussi et surtout du long terme pour la survie de l'entreprise et par conséquent de l'emploi, la négociation basée sur les intérêts est un des moyens efficaces au service des parties pour assurer une continuité dans leurs réalisations.
- Les changements les plus importants se sont révélés liés à la dynamique sociale entre les parties patronales et syndicales, mais aussi entre tous les acteurs au sein de l'entreprise. Peut-on parler d'émergence d'un nouveau contrat social ?

Les résultats de l'enquête menée à CULINAR sont utiles aux praticiens qui auront intérêt à lire l'analyse des entrevues et les conclusions qui en sont tirées pour se conforter dans les choix qu'ils ont à faire au quotidien et la diffusion des exemples est important pour alimenter leur réflexion. L'enquête peut tout à la fois permettre aux chercheurs d'identifier des terrains de recherche plus exhaustifs qui aideront à préciser les modèles théoriques et enrichiront la connaissance des phénomènes sociaux..

TABLE DES MATIÈRES

<i>Liste des tableaux</i>	v
<i>Liste des figures</i>	v
Chapitre 1 – La question de recherche	1
1) Présentation générale	1
i) Le domaine de la recherche	1
ii) Le terrain de la recherche	1
iii) L'efficacité de l'approche de négociation basée sur les intérêts	2
2) Une revue de la littérature	3
i) La méthode traditionnelle ou de positions:(TOUZARD: 1977; CARRIER: 1980)	4
ii) La négociation basée sur les intérêts : (FISHER, URY: 1991)	5
b) Le modèle théorique comme grille d'observation:.....	8
c) Les critiques formulées contre la négociation basée sur les intérêts	10
d) Des ajustements à la négociation basée sur les intérêts ou des alternatives?	11
3) L'approche méthodologique inspirée de la théorie enracinée	11
i) La codification selon Strauss se fait en trois étapes :	13
ii) La codification telle que réalisée :.....	14
Chapitre 2 - CULINAR et ses composantes	16
1) CULINAR : description de l'entreprise	16
a) CULINAR et les défis de son marché	17
b) CULINAR et la philosophie de gestion	18
c) CULINAR et l'élaboration des mandats	19
d) CULINAR et l'approche de négociation basée sur les intérêts	19
2) L'analyse usine par usine	21
a) L'usine de biscuits VIAU :	24
i) Présentation de l'entreprise et des intervenants	24
ii) Analyse des modifications aux conventions collectives suite aux deux négociations étudiées	24
iii) Analyse des entrevues	26
b) L'usine de gâteaux VACHON :	36
i) Présentation de l'entreprise et des parties en présence.....	36
ii) Analyse des modifications aux conventions collectives suite aux deux négociations étudiées	38

iii) Analyse des entrevues.....	40
c) L'usine de biscuits LIDO :.....	54
i) Présentation de l'entreprise et des intervenants	54
ii) Analyse des modifications aux conventions collectives suite aux deux négociations étudiées.....	55
iii) Analyse des entrevues.....	57
d) Le centre de distribution MÉGACENTRE :	71
i) Présentation de l'entreprise et des intervenants	71
ii) Analyse des modifications aux conventions collectives suite aux deux négociations étudiées.....	71
iii) Analyse des entrevues.....	72
<i>Chapitre 3 – Discussion des résultats de la recherche.....</i>	<i>79</i>
1) Introduction.....	79
2) Les constats dégagés de l'étude de cas sur les facteurs clés identifiés pour l'analyse	80
3) L'efficacité de la négociation basée sur les intérêts à CULINAR.....	89
4) Propositions qui découlent de l'analyse.....	90
<i>Chapitre 4 – L'efficacité de la négociation à CULINAR et la littérature.....</i>	<i>92</i>
Négociation.....	94
<i>Chapitre 5 – Conclusion.....</i>	<i>107</i>
a) La question de la recherche et son intérêt pratique et théorique.....	107
b) La méthodologie	107
c) La première revue de littérature.....	109
d) L'efficacité de la négociation basée sur les intérêts à CULINAR	111
i) La comparaison des résultats d'une négociation à l'autre usine par usine.....	111
ii) Discussion des résultats de la recherche.....	113
iii) L'efficacité de la négociation à CULINAR et la littérature	116
e) Conclusion.....	121
BIBLIOGRAPHIE.....	123
ANNEXE 1 – Modèle de la négociation collective.....	129

<i>ANNEXE 2 - Grille d'observation et codification de départ, Concepts et catégories provisoires</i>	130
--	-----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - 4 USINES DE CULINAR – ENTREVUES RÉALISÉES.....	21
Tableau 2 - 4 USINES DE CULINAR - CONVENTIONS ANALYSÉES.....	22
Tableau 3 - 4 USINES DE CULINAR – PREMIÈRE NÉGOCIATION.....	23
Tableau 4 - 4 USINES DE CULINAR – DEUXIÈME NÉGOCIATION.....	23
Tableau 5 - VIAU - CHANGEMENTS APPORTÉS AUX CONVENTIONS.....	25
Tableau 6 - VACHON - CHANGEMENTS APPORTÉS AUX CONVENTIONS	39
Tableau 7 - Dates d'échéance et de signature des conventions collectives.....	55
Tableau 8 - LIDO - CHANGEMENTS APPORTÉS AUX CONVENTIONS	57
Tableau 9 - MÉGACENTRE- CHANGEMENTS APPORTÉS AUX CONVENTIONS.....	72
Tableau 10 - Modèle détaillé et complet pour l'analyse d'une négociation stratégique de WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD ET McKERSIE (Boivin : 1998, p. 39).....	93
Tableau 11 - Les tactiques liées à la contrainte et à la coopération [TRADUCTION]	94
Tableau 12 - Facteurs explicatifs retenus en bout de piste (3 ^e étape).....	134

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Le niveau stratégique et ses liens avec les autres éléments du système (inspiré de Bergeron).....	92
Figure 2 - Modèle sur les effets de la coopération sur la performance et les relations patronales-syndicales [TRADUCTION] (COOKE : 1990, p 94).....	102
Figure 3 – Modèle de la négociation collective (BERGERON, 1997)	129

CHAPITRE 1 – LA QUESTION DE RECHERCHE

1) *Présentation générale*

i) Le domaine de la recherche

La négociation basée sur les intérêts fait encore l'objet de peu de recherche, puisqu'elle est un phénomène relativement récent et sommes toutes assez limité. Bien que les comportements de négociation basés sur la coopération existent depuis que la négociation existe, il n'empêche qu'une approche structurée, consciemment et conjointement décidée et appliquée, comme la négociation basée sur les intérêts, date de quelques années à peine, surtout dans le cadre du renouvellement des conventions collectives. Les services de médiation gouvernementaux offrent depuis quelques années des services de formation et d'accompagnement pour les parties patronales et syndicales souhaitant utiliser la négociation basée sur les intérêts. Cependant, nos services n'offrent pas de réponse tangible au questionnement des parties sur l'efficacité réelle de l'approche. De fait, la décision d'adopter la négociation basée sur les intérêts actuellement, repose plus sur des constats d'échec de la négociation traditionnelle que sur des garanties de succès de cette nouvelle approche. La présente recherche pourra fournir une réponse structurée à ce questionnement, réponse toutefois limitée puisqu'elle ne s'appuie que sur une expérience donnée. Elle permettra aussi de cerner des domaines de recherche future qui fourniront des réponses plus générales.

ii) Le terrain de la recherche

Nous avons choisi une entreprise québécoise à portée internationale, œuvrant dans le secteur secondaire de la transformation alimentaire et qui préconise des approches basées sur la résolution de problèmes, et tout particulièrement la négociation basée sur les intérêts pour le renouvellement des conventions collectives avec les syndicats représentant ses employés. Plus précisément, le terrain de la recherche vise quatre des établissements de CULINAR Canada INC., soit l'usine VIAU et le MÉGACENTRE de distribution à Montréal, l'usine LIDO à Saint-Lambert, et la plus grosse de ses usines, VACHON à Sainte-Marie-de-Beauce.

Nous avons enquêté relativement au renouvellement des deux dernières conventions collectives pour chacune de ces usines, c'est-à-dire sur une période de quatre ou cinq ans selon le cas, soit de 1993 à 1998. Pour ce faire, nous avons recueilli le témoignage de négociateurs patronaux et syndicaux dans chacune de ces usines et pour chacune de ces négociations. Cela nous a permis de comparer les résultats d'une négociation à ceux

de la négociation précédente au sein d'une même usine, en plus de pouvoir faire cette comparaison d'une usine à l'autre.

iii) L'efficacité de l'approche de négociation basée sur les intérêts

Est-ce que le processus utilisé peut influencer de façon significative le résultat de la négociation ? Voilà une question qui se pose nécessairement aux négociateurs. Une approche ¹ basée sur la coopération peut-elle réellement amener des gains pour les deux parties ou n'est-elle pas plutôt un leurre pour la partie la plus faible dans le rapport de négociation, un leurre ou un pis-aller ? Est-ce que les renouvellements effectués dans le cadre d'une approche de négociation basée sur les intérêts ont permis des résultats plus probants que ne l'aurait permis une approche plus traditionnelle ? Les acteurs à la négociation tirent-ils plus ou moins de satisfaction des résultats des négociations faites selon cette approche ?

Bref, le résultat de la négociation, après avoir utilisé une approche telle que préconisée par FISHER et URY (1981), est-il plus satisfaisant pour les deux parties qu'après avoir utilisé une approche traditionnelle ? Si oui, quels sont ses facteurs principaux de succès ? Et subséquemment, pourquoi est-ce qu'elle ne s'impose pas dans toutes les situations de négociations, pourquoi certains acteurs refusent-ils de l'adopter ? Aurait-on pu arriver à des résultats semblables avec une approche traditionnelle ?

Pour répondre à la question de l'efficacité de l'approche, cruciale tant pour les praticiens que pour les chercheurs, on doit analyser les résultats, du point de vue des modifications intervenues dans la convention collective (contenu) et aussi des modifications sur le plan relationnel (relation). On a d'abord fait une analyse documentaire pour dénombrer les changements intervenus au cours des deux dernières négociations versus l'actuelle. Mais surtout, on a comparé les résultats de cette analyse plus technique à l'appréciation subjective qu'en font les acteurs selon certains facteurs qui sont apparus plus pertinents suite à l'analyse des entrevues.

Lors des entrevues à questions ouvertes, il a été demandé aux personnes rencontrées de nous donner leur évaluation des deux dernières négociations. Plusieurs autres questions ont été posées pour tenter de découvrir les facteurs d'influence de la satisfaction aux négociations. Tel que rapporté plus en détail dans l'Annexe 2, une grille

¹ L'expression « approche de négociation » réfère au processus de négociation associé à ses caractéristiques, telle l'approche traditionnelle, comme négociation distributive et approche de négociation basée sur les intérêts, telle la négociation intégrative (WALTON et McKERSIE, 1965).

d'entrevue a été élaborée comportant des questions ouvertes portant sur des considérations stratégiques, opérationnelles et liées au milieu de travail, de façon à explorer ces trois domaines et nous aider à déceler les facteurs les plus explicatifs des résultats des négociations. Après avoir procédé à la codification des entrevues, nous avons finalement retenu les variables suivantes, variables qui ont traversé chacune des entrevues et qui ont permis de faire le lien avec la grille d'analyse posée au départ et les questions pratiques des praticiens :

- Les enjeux de la négociation pour les deux parties ;
- La durée des négociations ;
- La communication et le partage des informations ;
- Le climat et les attitudes à la table de négociation ;
- Le contexte dans lequel se sont faites les négociations ;
- Le rapport avec les mandants et les gestionnaires ;
- Le règlement des problèmes en cours de convention ;
- L'utilisation de la négociation basée sur les intérêts dans l'avenir.

Ces huit éléments nous permettent de faire des comparaisons entre les différentes négociations, que ce soit au sein d'une même usine ou que ce soit pour toutes les usines entre elles. De plus, ces huit thèmes correspondent à des préoccupations réelles des clientèles patronales et syndicales qui se questionnent sur l'opportunité de changer leur approche de négociation. La présente recherche, en apportant des réponses sur ces préoccupations, est certainement d'une grande utilité pour notre service de médiation et aussi pour les chercheurs et les praticiens.

2) Une revue de la littérature

Dans cette section, nous verrons d'abord ce que la littérature nous enseigne sur la négociation traditionnelle et la négociation basée sur les intérêts. Quand nous utiliserons ces termes dans le cadre de la présente étude, c'est en fait à ces deux concepts que nous référerons. Par la suite, nous expliquerons le modèle d'analyse systémique dans lequel nous nous situons et situerons les questions qui nous intéressent face aux négociations qui se sont déroulées à CULINAR dans le cadre de ce modèle. Enfin, nous énoncerons les questions qui découlent de la littérature, principalement face aux critiques formulées contre la négociation basée sur les intérêts, questions auxquelles nous tenterons des réponses à travers l'analyse du cas de CULINAR.

a) La négociation traditionnelle et les nouvelles approches:

Le choix du processus de négociation en regard de ses résultats est le thème central de notre recherche. Ainsi, il est très important dès le départ de situer le lecteur sur le sens des mots qui sont utilisés. Les termes « négociation basée sur les intérêts » réfèrent en fait à l'approche de négociation élaborée par Roger Fisher et William Ury dans leur fameux ouvrage GETTING TO YES, paru en 1981, basé sur quatre principes qui en orientent tant la structure que le déroulement. Des variantes peuvent exister sur le terrain, selon que l'on mette l'accent sur la relation privilégiée (négociation concertée, DESCHESNES, 1998), sur le comportement balisé par le type d'enjeux (négociation intégrative, par opposition à distributive : BERGERON et BOURQUE, 1998), mais tous les auteurs s'accordent sur les caractéristiques fondamentales de cette approche.

Plusieurs auteurs décrivent ce qu'on peut appeler la *négociation traditionnelle* (LEWICKI, 1997, WALTON et MCKERSIE, 1991, CARRIER, 1980, TOUZARD, 1977). Quant à la *négociation basée sur les intérêts*, il s'agit d'aller directement aux auteurs de cette approche (FISHER ET URY, 1991, URY, 1993, FISHER ET BROWN, 1991). Pour ce qui est de son adaptation au domaine des relations professionnelles, d'autres auteurs ont écrit à ce sujet (FRIEDMAN, 1992, HECKSHER, 1992, SUSSKIND, 1991, HUNTER ET MCKERSIE, 1992, CUTCHER-GERSHENFELD, 1996, WEISS, 1996, DESCHESNES-BERGERON-BOURQUE-BRIAND, 1998).

Voyons d'abord les caractéristiques de l'approche traditionnelle pour ensuite s'attarder sur celles de la négociation basée sur les intérêts.

i) La méthode traditionnelle ou de positions : (TOUZARD: 1977; CARRIER: 1980)

WALTON ET MCKERSIE (1965) ont élaboré une théorie pour expliquer les différents processus qui se superposent durant toute négociation collective: l'aspect distributif, l'aspect intégratif, la structuration des attitudes et enfin, l'arbitrage intra-organisationnel. Lorsque, dans le présent texte, nous parlons de la *négociation traditionnelle*, nous référons en fait à une approche de négociation caractérisée par la prééminence de l'aspect *distributif*, c'est-à-dire postulant le caractère conflictuel de la relation patronale/syndicale. Cette méthode, encore appelée *de positions* a largement dominé et domine encore les relations de travail. Ses caractéristiques sont simples:

- Les deux parties présentent leurs propositions et la négociation se déroule selon un échange de propositions et contre-propositions qui aboutiront finalement à un

compromis où chacune d'elles aura probablement à céder une partie de ses revendications pour l'atteinte d'un règlement, mais en tentant de limiter le plus possible les pertes et de viser le plus possible des gains;

- Les enjeux réels seront cachés, l'information sera retenue, de façon à brouiller les cartes pour l'adversaire (l'idée est que la position de départ est éloignée du point de résistance, de façon à amener l'autre à céder plus de terrain pour se rapprocher le plus possible de son propre point de départ);
- Il y a démonstration de la force: chaque partie cherche ainsi à convaincre l'autre de «céder»; il y aura accélération des démonstrations de la force plus on approchera du délai limite où l'urgence de régler ou de casser la table se fait de plus en plus sentir;
- Enfin arrive nécessairement la phase de compromis aboutissant à une entente finale sur le renouvellement de la convention collective; souvent les parties (ça prend une volonté commune de régler) adopteront durant la phase de règlement une attitude plus intégrative, une attitude basée sur la collaboration des négociateurs pour l'atteinte du règlement.

Les tactiques utilisées par les négociateurs consistent en une succession de moyens d'explication, de persuasion, de coercition et de coopération, pour «forcer» le compromis (CARRIER: 1980). Les tactiques privilégiées seront celles reliées à la FORCE, les tactiques de repli auront trait, bien souvent, au DROIT, et alors qu'en dernier recours, les parties se replieront sur leurs INTÉRÊTS réels, souvent bien tard dans le processus, ayant espéré gagner plus par les autres moyens (WEISS, 1996).

En-dehors des périodes de négociation pour le renouvellement des conventions collective, les échanges entre les parties sont passablement limités et fortement encadrés, soit par la législation ou la convention collective même.

Quand, dans l'analyse de cas, on utilisera le terme « négociation traditionnelle », c'est en fait à ce mode de fonctionnement que nous référons.

ii) La négociation basée sur les intérêts : (FISHER, URY: 1991)

La première édition de GETTING TO YES (1981) n'est pas passée inaperçue. Les principes de la négociation basée sur les intérêts ont circulé, mais la méthode n'a pas été introduite de façon systématique. Notons aussi que cette méthode visait à aider les négociateurs dans tous les domaines: commercial, diplomatique, civil et pourquoi pas, dans les rapports de travail, qu'ils soient collectifs ou individuels.

Voici les quatre principes de base de l'approche:

- Traiter séparément les questions de personnes (relations interpersonnelles) et le différend (les problèmes à régler);
- Se concentrer sur les intérêts en jeu sans s'enfermer dans des positions (ne pas se peindre dans le coin, se ménager des portes de sortie), se garder en somme une liberté par rapport aux solutions qui seront élaborées dans une étape ultérieure;
- Chercher des solutions à bénéfices mutuels, dans le sens où le règlement doit être satisfaisant pour les deux parties si on veut qu'il soit respecté;
- Enfin, appuyer le choix des solutions sur des critères objectifs, qui permettront aux parties de s'assurer de la faisabilité et du caractère réaliste de la solution retenue.

Jusqu'ici, il s'agit en fait de principes généraux qui devraient être pratiqués par tout négociateur dans n'importe quel contexte, conflictuel ou non, pour mener à bien sa négociation. Mais ce qui a fait la différence dans le domaine des relations du travail, c'est l'offre faite par les chercheurs de proposer aux parties négociatrices de les former conjointement à cette approche en proposant une méthode systématique de négociation basée sur les quatre principes énoncés plus haut, ainsi qu'un accompagnement au besoin durant le déroulement des négociations ².i Cela a certainement permis une diffusion de l'approche ce qui fait qu'aujourd'hui, tous les praticiens connaissent tant bien que mal la négociation basée sur les intérêts même si l'approche traditionnelle semble encore garder la faveur. Mais plus encore, cela a fait en sorte que désormais les quatre principes de Fisher et Ury sont indissociables d'une approche qui exige une collaboration de base entre les parties quant à la méthode de négociation, au partage de certaines informations stratégiques et au développement de comportements et d'attitudes basées sur le respect et la communication.

Pour la réussite de cette méthode de négociation, l'idéal est que les parties à la négociation en connaissent les fondements et en pratiquent les principes, dans un contexte où l'objectif commun est la recherche de gains mutuels. Sur ce point, on s'éloigne radicalement de l'approche traditionnelle qui pratique le «chacun pour soi». Plusieurs auteurs insistent sur la nécessité de suivre une session de formation conjointe sur l'approche et ses particularités, ses outils et les comportements privilégiés pour en faciliter la réussite (WEISS, 1996, SUSSKIND, 1991, McKERSIE, 1992). La haute direction de CULINAR ayant décidé de favoriser l'utilisation de cette approche, a offert aux deux parties dans trois des usines étudiées, de suivre des sessions de formation

2 Au Québec, les chercheurs universitaires ont fait beaucoup pour l'implantation de l'approche de négociation basée sur les intérêts. Notons entre autres et particulièrement Jean-Guy Bergeron, Jean Boivin, Reynald Bourque, Pierre Deschênes, Michel Grant et Renaud Paquet. Les ministères

conjointes sur la nouvelle approche. Seul MÉGACENTRE ne se verra pas offrir cette possibilité pour les raisons que nous verrons dans le chapitre sur l'analyse usine par usine.

La MESORE (meilleure solution de repli) est une solution de rechange à la négociation lorsque celle-ci ne peut donner de résultat qui satisfasse les intérêts. Fisher et Ury recommandent aux parties négociantes de toujours se ménager une telle porte de sortie. Bien sûr, dans les relations de travail, la porte de sortie ultime est toujours le conflit ouvert (grève ou lock-out), mais il peut en exister bien d'autres. Chose certaine, contrairement à d'autres milieux où s'effectue la négociation, en relations du travail il y a en bout de piste une obligation de résultat, et le conflit est choisi dans la mesure où il peut ouvrir la porte à un meilleur règlement dans un autre contexte où le rapport de force peut s'être déplacé. Dans les huit négociations étudiées, une seule a choisi le conflit ouvert (VACHON en 1995) et nous verrons ce qui a pu causer cette situation.

Le deuxième ouvrage, D'une bonne relation à une négociation réussie (FISHER, BROWN: 1991), traite, comme son titre l'indique, de la qualité de la relation comme élément essentiel de toute négociation. S'il y a négociation, c'est qu'il y a divergence d'intérêts et le but de la négociation est d'arriver à concilier ces divergences de points de vue, d'intérêts. Les auteurs vont donc développer des moyens pour arriver à une entente: rechercher l'équilibre entre raison et affectivité, améliorer la communication, acquérir la confiance de l'autre en démontrant sa fiabilité, choisir la persuasion plutôt que la contrainte et finalement, reconnaître l'autre partie. À CULINAR, nous verrons que dans les quatre usines, les parties ont appris à se connaître par le biais d'une nouvelle approche dans leurs relations du travail au quotidien basée sur la continuité des échanges et l'utilisation de techniques de résolution de problèmes. Celles qui, en plus, ont choisi d'adopter l'approche de négociation basée sur les intérêts pour le renouvellement de leur convention (VIAU et VACHON) ont aussi développé une meilleure continuité dans leurs relations.

Quant au troisième ouvrage, Comment négocier avec les gens difficiles (URY: 1993), il s'agit de différents moyens pour amener l'autre partie à partager consciemment ou non les mêmes règles du jeu, soit les quatre principes énoncés plus haut. Ce livre, comme les deux autres, peut largement nous aider dans ce genre de situations que nous vivons fréquemment en relations de travail: convaincre l'autre qu'il a intérêt à négocier d'abord,

du travail fédéral et provincial ont suivi cette voie et offrent désormais des services de formation conjointe et d'accompagnement des parties pour l'application de cette approche.

et à négocier avec nous ensuite, c'est-à-dire qu'il y a intérêt aussi pour l'autre partie à un règlement judicieux où chacun y trouve son compte (bénéfice mutuel). Comment les parties en sont-elles arrivées à maintenir le cap sur la méthode surtout quand la pression a monté, arrivant sur des sujets où les enjeux semblaient plus distributifs, comme par exemple les salaires? En fait, le cas de VACHON a été très surprenant à cet égard, puisque c'est surtout le fait de s'être écarté de l'approche qui a été négatif dans leur cas. Pourtant, ni dans VIAU, ni dans VACHON, le choix de l'approche n'a été remis en question sur la question salariale. Les syndicats semblent satisfaits de ce que la nouvelle approche leur apporte dans la négociation salariale, alors que les employeurs tirent aussi profit d'une meilleure connaissance des syndicats sur les aspects financiers. La difficulté s'est plutôt présentée dans les rapports avec les mandants, comme nous le verrons dans l'analyse des entrevues.

b) Le modèle théorique comme grille d'observation:

Nous partons d'un modèle d'analyse théorique inspiré de KATZ ET KOCHAN (1992), HEBERT (1992) et CARRIER (1980) et tel que proposé par BERGERON (1997) et reproduit en annexe. Ce modèle, à la suite de Craig et Dunlop qui suggèrent une intégration de tous les éléments d'un système de relations industrielles, tels les acteurs, les règles, les contextes et l'idéologie du système (HÉBERT, 1992), insiste sur l'influence du contexte comme intrant au niveau stratégique (choix, stratégies, orientations, décisions, pouvoir de négociation), au niveau institutionnel (structures, processus et tactiques de négociation) et aussi au niveau du milieu de travail (voir Annexe 1); les deux parties agissent et réagissent donc dans un contexte organisationnel donné et l'interaction de tous les éléments influence à son tour les résultats de la négociation.

Notre recherche porte sur le niveau institutionnel, en particulier sur le processus choisi par les parties pour négocier le renouvellement de leurs conventions collectives et le niveau stratégique pour comprendre le choix des parties. Comme on peut l'imaginer, dans un système, les éléments sont en interaction les uns avec les autres et il sera intéressant de voir comment, dans notre étude de cas, le choix du processus a pu influencer le résultat.

(i) Niveau stratégique

Bien que pour comprendre les choix stratégiques et opérationnels des parties, nous devions procéder à une analyse de l'environnement, cela ne constituera pas le cœur de notre travail. Nous verrons plutôt à analyser les résultats (extrants) de la négociation, en vérifiant et testant quels sont les facteurs qui leur ont donné leur couleur, en puisant principalement dans les données fournies par les acteurs mêmes de la négociation lors

des entrevues. Dans trois cas sur quatre (MÉGACENTRE étant la seule exception), l'approche utilisée (niveau opérationnel) a été le résultat d'un choix conscient et stratégique (niveau stratégique) qui teintera le fonctionnement et le déroulement des négociations.

Il existe une relation de pouvoir inégale structurelle entre les parties (FRIEDMAN, 1994). Nous supposons donc que le choix de l'approche de la négociation est fortement influencé par cette situation. En effet, chacun des acteurs doit d'abord chercher à atteindre ses objectifs fondamentaux ou à se protéger dans la relation, et l'approche de négociation sera souvent analysée et choisie de ce point de vue. Ici, dans le cadre de l'approche basée sur les intérêts, il s'agit d'une approche « convenue », qui peut aider à la sécurisation des parties négociantes dans leurs relations.

Par ailleurs, la coopération peut aussi comporter des risques pour les deux parties (BILODEAU: 1994): l'employeur qui abandonne en tout ou en partie son pouvoir de contrôle et de décision sur certains aspects, et le syndicat qui risque de mettre en veilleuse son pouvoir de revendication et de représentation. Si la coopération correspond à des impératifs stratégiques pour l'entreprise, elle peut aussi augmenter l'influence du syndicat dans l'aménagement du travail et la répartition des bénéfices.

Les acteurs par leurs actions et réactions soutenues par leurs choix stratégiques peuvent infléchir la réalité et ce, sans négliger l'influence certaine du contexte, particulièrement économique, dans les transformations actuelles du monde du travail (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD et McKERSIE, 1994).

Par conséquent, la façon de réagir aux pressions de l'environnement, plus précisément dans la manière de mener les relations de travail (le conflit ou la coopération) peuvent être déterminants pour la survie de l'entreprise et la représentativité syndicale et plus globalement pour l'équilibre du système social.

(ii) Niveau Institutionnel

L'approche de négociation est par définition au service des valeurs et des objectifs de l'acteur. Mais cette approche doit être NÉGOCIÉE avec l'autre acteur (CUTCHER-GERSHENFELD, 1994), tant mieux si le consensus se fait au plus tôt sur le processus, mais il arrive de fait que cette négociation dans la négociation prenne une ampleur capitale pour les parties. Si les parties adoptent de consentement la négociation basée sur les intérêts avec ses règles de fonctionnement et ses étapes particulières, on peut supposer qu'elles peuvent se pencher plus rapidement et plus sereinement sur les réels

enjeux de la négociation et concentrer leurs efforts sur les résultats. Ceci est aussi un aspect (sur le plan opérationnel et tactique) qui sera étudié en cours du projet.

(III) Niveau des lieux de travail

Quant au niveau du milieu de travail (KATZ, KOCHAN, 1992), la question qui se posera sera de savoir si l'utilisation d'une approche de négociation basée sur les intérêts a permis de rapprocher les négociateurs de la réalité concrète du plancher, soit de la réalité vécue par les employés syndiqués et les gestionnaires de premier niveau.

c) Les critiques formulées contre la négociation basée sur les intérêts

Contrairement à Fisher et Ury, CUTCHER-GERSHENFELD (1994) prétend que chacune des approches a ses avantages et ses limites et déplore l'erreur souvent commise d'obliger les parties à faire un choix entre les deux méthodes, comme s'il n'y avait pas d'alternative (cette idée est aussi exprimée par HUNTER ET MCKERSIE (1992). Pourtant, il nous semble important que les parties s'engagent consciemment et fermement dans l'utilisation d'une nouvelle approche, avec l'idée de la suivre jusqu'au bout des négociations, à moins d'un choix différent qui peut être fait en cours de route pour des raisons qu'elles acceptent au départ de débattre ensemble. Ainsi, il arrive que les parties, à des points critiques de la négociation, questionnent de poursuivre l'approche. L'important dans ce cas étant d'être clair au niveau des règles du jeu qui seront en vigueur. C'est d'autant plus vrai quand on arrive à la négociation salariale.

Dans une approche telle que la négociation basée sur les intérêts, est-ce que les parties ne sont pas plus vulnérables aux tactiques de dernière heure de l'adversaire qui tente un coup de force en revenant à un processus distributif (FRIEDMAN, 1994)? Nous verrons comment cela s'est vécu dans le cas de VIAU et VACHON où les syndicats ont voulu tester l'employeur sur l'enveloppe monétaire.

La négociation de positions a ses limites, mais on peut supposer que la négociation basée sur les intérêts aussi, bien que plusieurs auteurs s'accordent à dire qu'elle permet l'amélioration de la négociation, tant du point de vue du processus que du résultat (HUNTER, MCKERSIE: 1992). Ne serait-ce que sur l'aspect de la transparence où les deux parties doivent s'engager à dévoiler leurs contraintes et à discuter avec l'autre partie de leur mandat. En fait, l'on verra que la limite s'est manifestée au niveau du partage de l'information avec ses membres, pour ce qui est du syndicat, et du support de ses gestionnaires dans le contexte où cela les amène à remplir un nouveau rôle, pour ce qui est de l'employeur.

Il semble que la décentralisation de la négociation puisse être un aspect accrocheur et ce, particulièrement pour la partie syndicale (BILODEAU: 1994). CUTCHER-GERSHENFELD (1996) suggère donc de redéfinir la structure de négociation et son processus, rejoignant ici FRIEDMAN (1994), HUNTER ET MCKERSIE (1992). On a constaté, lors des expériences de négociation basée sur les intérêts, que les plus gros problèmes sont issus du manque d'implication des acteurs autres que les comités de négociation. Comment impliquer les employés et les cadres de premier niveau pour la consolidation des intérêts, pour le diagnostic sur les problèmes vécus et sur la recherche des meilleures solutions? Voilà une question très concrète à laquelle les représentants à VIAU et à VACHON se sont confrontés en tentant d'y répondre de leur mieux.

d) Des ajustements à la négociation basée sur les intérêts ou des alternatives?

Les praticiens refusent souvent de s'embarquer dans cette nouvelle approche sans l'existence préalable de la confiance entre les parties, craignant d'être piégés à un moment ou à un autre par le retour de l'adversaire à un processus plus conventionnel. Ainsi, Friedman nous suggère trois changements à opérer pour permettre une utilisation positive de la négociation basée sur les intérêts: bâtir la confiance; redéfinir les rôles, changer les rituels (la formation peut aussi aider à cela) et rendre accessible la négociation à d'autres intervenants que les seuls professionnels; enfin, rétablir un meilleur équilibre de pouvoir (égalité sur l'information et reconnaissance de la légitimité du syndicat). À CULINAR, là où on a utilisé la négociation basée sur les intérêts pour le renouvellement de la convention, on veut maintenir ce choix pour le futur. On sent un net changement au niveau de l'attitude des parties qui s'accompagne d'un ensemble de nouvelles valeurs basées sur le respect mutuel et la transparence.

3) L'approche méthodologique inspirée de la théorie enracinée

Il est généralement reconnu que les phénomènes sociaux sont des phénomènes hautement complexes et changeants (DESLAURIERS, 1991). Par conséquent, pour les analyser, le choix de l'approche peut être fondamental. Les sociologues de l'Université de Chicago, dans les années '20 à '50 ont jeté les premiers outils pour une analyse qualitative. Il s'agit en fait de trouver une méthode d'analyse qui permette de tenir compte de ces deux aspects : complexité et changement. Plutôt que de partir d'un modèle d'analyse dont on tire certaines hypothèses que l'on s'efforcera de confirmer ou d'infirmer à partir de données analysées selon les standards statistiques validés et reconnus, on partira plutôt des données sur le terrain de recherche, champ d'étude souvent à portée plus restreinte, mais qui sera exploré de façon exhaustive, en comparant les incidents jusqu'à en dégager par la suite (et non préalablement) des propositions pour une interprétation de portée plus générale et qui seront confrontées à un modèle d'analyse.

Ainsi, l'approche est inversée : on choisit une approche analytique inductive plutôt que déductive pour un terrain de recherche caractérisé par la mouvance.

Une analyse quantitative semble plus appropriée dans un champ de recherche plus extensif et ayant des objectifs plus pointus, alors que l'analyse qualitative sied mieux à un terrain de recherche plus limité, mais peu exploré encore, de façon à y être étudié de façon plus exhaustive. Les hypothèses de la recherche émergeront de l'analyse du matériel recueilli plutôt que l'inverse. Conséquemment, la question de recherche, dans le cadre d'une analyse quantitative devra se préciser rapidement dans le processus, à savoir que le chercheur, tout en s'appuyant sur un modèle théorique dont il veut vérifier certains aspects, devra formuler des hypothèses avant d'entreprendre la collecte des données, collecte qui sera ciblée et très précise. Dans l'autre cas, « la problématique se réalise dans la formulation itérative d'un problème de recherche » (CHEVRIER, 1993). Le chercheur formulera donc son problème de recherche de façon provisoire, pour le préciser tout au long de sa recherche à partir des phénomènes étudiés. C'est une approche « plutôt circulaire et (qui) présente une plus grande flexibilité... Chaque étape peut exiger une redéfinition et une re-conceptualisation de la question » (DESLAURIERS, 1991).

Depuis l'école de Chicago, certains auteurs ont tenté de définir une méthodologie de recherche appropriée aux sciences sociales. La théorie enracinée (*grounded theory*), élaborée par Glaser et Strauss en 1967 et précisée par la suite (STRAUSS, 1987), nous semble appropriée au type de recherche envisagé à CULINAR, terrain qui, tout en étant passablement limité (une seule entreprise, mais quatre établissements relativement autonomes), offre une variété de phénomènes et de situations qui se prêteront facilement à la comparaison entre eux pour en déceler les similitudes et les contrastes. En effet, cette approche suggère une méthode d'investigation et d'analyse souple, adaptable, pouvant marier plusieurs types de données (objectives et subjectives). De plus, la question de départ, à savoir l'efficacité de la négociation basée sur les intérêts, ouvre la porte à une série de questionnements qu'il sera intéressant d'investiguer.

La méthode d'analyse centrale de la théorie enracinée repose sur la codification des phénomènes sociaux qui constituent l'échantillon, échantillon qui peut s'élargir tout au long de la recherche. En effet, si le concept de départ peut se préciser et se modifier, « l'échantillon théorique de départ est déterminé par la question de recherche » et se constitue par étapes successives (LAPERRIÈRE, 1997, p 321) et ce, jusqu'à saturation, c'est-à-dire « jusqu'à ce qu'aucune nouvelle donnée ne vienne les contredire »

(LAPERRIÈRE, 1997, p 315) ou nuancer les hypothèses qui se dessinent sur le chemin du chercheur.

Pour illustrer l'approche méthodologique, voyons comment nous avons procédé dans la présente recherche. Au départ, les données topologiques disponibles ont été rassemblées, concernant les acteurs, leur histoire, leurs structures, leurs valeurs, leurs relations de pouvoir, ainsi que les données relatives à l'environnement économique, technologique, légal, social. Tous les documents disponibles et pertinents ont été colligés (projets de convention collective lorsque disponibles, conventions collectives antérieures et subséquentes à la négociation, documents de conciliation si applicable) qui ont servi entre autres outils, à comparer et à confronter les données recueillies en entrevue. Mais le matériel central de la recherche est constitué des entrevues faites avec les acteurs principaux des négociations pour chacune des usines visées.

À partir de ce matériel, nous avons procédé à sa codification ou à la conceptualisation des données (*conceptualizing data*). Cette codification permet tout à la fois de faire émerger les questions et de fournir des réponses provisoires, c'est-à-dire des hypothèses (STRAUSS, 1987, p 20). La codification s'est faite en trois étapes :

i) La codification selon Strauss se fait en trois étapes :

- **La codification ouverte** : collecte et analyse (codification) simultanée des incidents, qui seront regroupés selon certains concepts, eux-mêmes regroupés en catégories ; ce premier échantillon est constitué à partir de l'expérience et de l'intuition du chercheur et de la littérature effectuée dans le domaine, le tout de façon à permettre l'émergence du plus grand nombre de concepts et de catégories ; toutes les données recueillies seront découpées en incidents qui seront confrontés entre eux dans une même catégorie ou avec des incidents d'une autre catégorie, et aussi avec la littérature ; le but est de faire ressortir les similitudes et les contrastes ;
- **La codification axiale** : il s'agit alors d'établir les relations entre les catégories, c'est-à-dire de faire ressortir les principales dimensions d'une catégorie : quelles sont ses causes, son contexte particulier, les conditions d'occurrence, les actions ou interactions, les conséquences, les attitudes distinctives, les normes, les idéologies (STRAUSS, 1987) ;
- **Enfin, la codification sélective** : c'est-à-dire la formulation synthétique du phénomène qui « permet de tenir compte du maximum de comportements qui semblaient au départ contradictoires » (LAPERRIÈRE, p 321). Cette dernière étape

de la codification permet la formulation des propositions, suite au cheminement suivi à l'aide des hypothèses provisoires qui auront émergé, qui seront confirmées, consolidées étape après étape, et qui apporteront la meilleure explication des phénomènes étudiés ;

ii) La codification telle que réalisée :

En s'inspirant des étapes de codification de Strauss, nous avons aussi procédé en trois étapes pour analyser les phénomènes étudiés dans les quatre usines de CULINAR :

- ◆ La première étape a consisté, à partir des questions qui se posent suite à notre expérience des milieux de travail et à la lecture des auteurs, à cerner plusieurs questions qui seront investiguées lors des entrevues ; par la suite, une grille d'entrevue (questions larges à formuler) a été préparée de façon à s'assurer de couvrir les questions soulevées (en se servant d'une structure apparentée au modèle théorique de BERGERON (1997), selon trois groupes de questions reliée au niveau stratégique, opérationnel et du milieu de travail) ; une grille de comparaison des conventions collectives a été faite ; les entrevues ont été réalisées et les conventions collectives ont été comparées selon les grilles décidées ;
- ◆ Dans une deuxième étape, la grille d'observation de départ a été restructurée de façon à retenir les catégories les plus pertinentes et communes à toutes les usines et à rayer les catégories moins explicatives ; le contenu des entrevues a ensuite été sectionné en ses plus petites unités, soit chacune des idées exprimées et celles-ci ont été codées selon cette nouvelle grille d'analyse ;
- ◆ Finalement, en troisième étape a été réalisé un autre tri des idées exprimées en entrevue à partir des seuls facteurs explicatifs retenus en bout de piste pour répondre à la question de l'efficacité de l'approche de négociation basée sur les intérêts. Les huit facteurs retenus sont :
 - Les enjeux de la négociation ;
 - La durée des négociations ;
 - La communication et le partage des informations ;
 - Le contexte dans lequel s'est déroulée la négociation ;
 - Le règlement des problèmes en cours de convention ;
 - Le climat et les attitudes à la table de négociation ;
 - Le rapport avec les mandants et les gestionnaires ;
 - L'utilisation future de la négociation basée sur les intérêts.

Compte tenu que ce que nous cherchons à déterminer, c'est l'efficacité de la négociation basée sur les intérêts, le point central de notre enquête porte sur les négociations à VIAU et VACHON lorsque les parties ont utilisé la négociation basée sur les intérêts, comparativement à leurs propres négociations antérieures qui se sont faites selon l'approche traditionnelle et aux négociations réalisées dans les usines de LIDO et MÉGACENTRE qui n'ont pas utilisé la nouvelle approche.

Ce choix méthodologique permet de comparer d'une part verticalement (deux époques différentes dans une même usine) et d'autre part horizontalement (quatre usines d'une même entreprise, mais dans une même unité de temps).

Cette approche sera utile pour faire ressortir les similitudes et les contrastes sur les huit facteurs mentionnés plus haut, de façon à comprendre et expliquer les phénomènes tels que vécus à VIAU et VACHON, face à leur propre passé et face à d'autres usines de la même entreprise, et à tirer les conclusions qui s'imposent.

Après avoir réalisée la codification en trois étapes du matériel recueilli, nous avons procédé à l'analyse des entrevues. Le chapitre 2 présente d'abord l'entreprise CULINAR (contexte de marché corporatif), pour ensuite passer à l'analyse usine par usine en faisant ressortir les éléments significatifs reliés aux huit facteurs précédemment nommés. Par la suite, le chapitre 3 discute des résultats et met en lumière les conclusions que l'on peut tirer sur ces huit facteurs, dont on tire en fait cinq propositions qui seront discutées à leur tour et confrontées à la littérature pour aboutir à des conclusions finales. Ces conclusions portent d'une part, sur l'ajustement des propositions en fonction des enseignements de la littérature à cet égard, et d'autre part sur l'identification de nouveaux terrains de recherche.

CHAPITRE 2 - CULINAR ET SES COMPOSANTES

1) CULINAR : description de l'entreprise

CULINAR³ est une entreprise de transformation alimentaire nord-américaine exportant aux quatre coins du monde. Elle existe depuis plus de cent ans et emploie quatre mille cinq cents (4 500) employés, dont environ deux milles (2 000) au Canada. Elle exploite sept usines de fabrication de biscuits, toasts melba, gâteaux et soupes dont cinq au Québec, une en Ontario et une autre aux États-Unis. Elle gère aussi son propre réseau de distribution. Son chiffre d'affaires annuel est de sept cent cinquante millions de dollars (750.000.000\$) en 1997.

L'enquête que nous avons menée concerne quatre de ces usines québécoises, soit VACHON, à Sainte-Marie de Beauce, qui produit des gâteaux, VIAU à Montréal et LIDO à Saint-Lambert, qui fabriquent des biscuits et MÉGACENTRE, le centre de distribution situé à Ville Saint-Laurent. Elle porte sur les deux dernières négociations pour le renouvellement des conventions collectives dans chacune de ces usines, pour les unités de travail liées à la production. Les syndicats qui représentent les employés de production sont :

- Le Syndicat national de la biscuiterie de Montréal (Section VIAU), pour les employés de VIAU à Montréal ;
- Le Syndicat international des travailleurs et travailleuses de la boulangerie, confiserie et du tabac (FAT-COI-CTC-FTQ), Local 480, pour les employés de VACHON, à Sainte-Marie-de-Beauce;
- Le Syndicat international des travailleurs et travailleuses de la boulangerie, confiserie et du tabac (FAT-COI-CTC-FTQ), Section locale 382, pour les employés de LIDO à Saint-Lambert;
- Les Teamsters employés de laiterie, boulangerie, produits alimentaires et les ouvriers du meuble, Local 973, pour les employés du Centre de distribution MÉGACENTRE à Ville-Saint-Laurent.

Les quatre syndicats sont indépendants l'un face à l'autre et le premier est un syndicat autonome affilié à la CSN alors que les trois autres sont des locaux québécois de syndicats américains, affiliés à la FTQ.

3 SAPUTO a fait récemment l'acquisition de CULINAR. Les entrevues se sont faites dans ce contexte de changement de propriétaire de leur entreprise, bien que les négociations étudiées aient toutes été réalisées avant la transaction.

Au moment de débiter l'enquête, le Groupe SAPUTO Inc. de Saint-Léonard a acquis l'ensemble des actions de CULINAR pour ses usines et centre de distribution situés au Québec. Cette acquisition s'est effectuée dans le cadre d'une stratégie de diversification du Groupe SAPUTO, entreprise de fabrication de fromages distribués au Canada et aux Etats-Unis.

La nouvelle entreprise regroupe désormais, en incluant CULINAR, environ cinq milles (5.000) employés répartis dans neuf usines au Canada et dix-sept aux Etats-Unis pour ce qui regarde la transformation laitière, et dans les cinq usines issues de CULINAR; de plus, l'entreprise exploite dix-neuf centres de distribution au Canada.

Heureusement, pour les fins de notre recherche, l'acquisition de CULINAR par SAPUTO n'a pas remis en question l'essentiel de notre enquête, puisque les contacts ont pu être maintenus dans chaque établissement visé. Cependant, SAPUTO a procédé à des changements au niveau du personnel de la haute direction de CULINAR et nous avons dû renoncer à la partie de l'enquête sur portant le point de vue de l'acteur corporatif.

Quant à la gestion des usines et en particulier en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et des relations du travail, il semble que le nouvel acquéreur ait rassuré les intervenants, tant patronaux que syndicaux, en leur soulignant sa volonté de respecter l'autonomie de chaque entreprise et de favoriser la continuité dans sa manière de faire. Il y avait un questionnement très légitime à cet égard, puisque CULINAR est une entreprise hautement syndiquée pour tous ses groupes et où la présence syndicale est non seulement tolérée, mais appréciée, alors que le personnel de SAPUTO est en général non syndiqué.

L'annonce de l'acquisition ayant été faite en septembre, les démarches pour la fixation des rendez-vous ont donc pu se faire au cours de l'automne et les entrevues se sont tenues comme prévu dans les quatre établissements en novembre et décembre 1999.

a) CULINAR et les défis de son marché

Le marché de l'alimentation est particulièrement sensible aux fluctuations de la demande. Les goûts alimentaires peuvent changer très vite, ils sont tributaires de la publicité, des saisons.

La production de CULINAR est principalement destinée à la consommation locale, c'est-à-dire qu'elle est distribuée sur le réseau québécois dans l'ensemble des supermarchés

et des dépanneurs. Elle doit répondre à la demande rapidement et en quantité suffisante. Les producteurs se livrent une guerre de tout instant pour leur visibilité dans les lieux de distribution où les tablettes vides se remplissent souvent par une marque concurrente.

Cela signifie un défi de production, où l'enjeu est la plus grande flexibilité quant à la quantité et à la rapidité de production et d'approvisionnement auprès des distributeurs. De plus, depuis que les supermarchés sont ouverts sept jours sur sept, les usines de CULINAR doivent adapter leurs équipes de production pour fournir leurs clients sept jours sur sept.

Autre phénomène, les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants quant à la fraîcheur du produit et la production de type artisanal amène une nouvelle concurrence qu'il faut contrer. Ainsi, le délai entre la sortie du produit du four et son arrivée sur les tablettes du supermarché doit être de plus en plus court. Les normes de qualité doivent être du plus haut niveau.

Le marché est extrêmement fluide, la marge de profit est plutôt mince (autour de un pour cent), il faut donc jouer sur *quantité, rapidité, fraîcheur*.

Voilà les défis de CULINAR pour que ses produits soient achetés ici et ailleurs. Cela commande une adaptation de l'organisation du travail. Certains aspects peuvent être traités dans les programmes d'amélioration continue auxquels sont conviés tous les acteurs de l'entreprise. Mais d'autres aspects commandent des modifications aux conventions collectives.

b) CULINAR et la philosophie de gestion

CULINAR avait implanté à travers toutes ses usines une philosophie de gestion des ressources humaines basée sur la participation et l'implication des employés et ce, en travaillant étroitement avec les représentants élus de ceux-ci. Il y a donc des programmes d'amélioration de la qualité basés sur le partenariat, programmes qui impliquent des représentants syndicaux, des employés et des gestionnaires de toutes ses composantes. Ces programmes peuvent inclure de la formation et des échanges sur la gestion participative, sur la compréhension du marché, sur les technologies et les techniques de production, sur les produits, sur les projets futurs. La participation en est volontaire, mais tous les syndicats ont adhéré à ce type de fonctionnement qu'ils considèrent comme positif.

Ces programmes incluent aussi une implication active dans chacune des usines. Ainsi, les intervenants dans chaque usine sont invités à élaborer des pratiques en vue d'améliorer leur fonctionnement, leur production, leur gestion, et ensuite de présenter aux autres usines le fruit de leurs travaux. Il y a donc de cette manière un aller-retour de haut en bas et de bas en haut qui insuffle un dynamisme assez intéressant. Tous les représentants que nous avons rencontrés étaient assez fiers de leur usine et conscients de participer à l'amélioration de sa production.

c) CULINAR et l'élaboration des mandats

Lors des entrevues, nous avons posé une série de questions portant sur la manière d'élaborer les mandats pour la négociation du renouvellement des conventions collectives. Chacune des directions d'entreprise a une certaine autonomie pour définir ses objectifs, ses priorités et sa stratégie de négociation. Cependant, les grands paramètres monétaires sont dictés par CULINAR.

Des études de marché sont faites par CULINAR et sont accessibles à tous les gestionnaires. Un logiciel d'analyse des coûts des conventions collectives a été mis sur pied et permet à chaque gestionnaire de connaître le coût de chacun des avantages des conventions comparativement aux autres groupes de CULINAR. Cette dernière pratiquant une philosophie de transparence, ces données sont accessibles aux syndicats qui en font la demande, en autant, bien sûr, que la confidentialité soit respectée.

Chacune des directions locales élabore ensuite son mandat propre et le soumet à la haute direction de CULINAR pour approbation. CULINAR définit les grands paramètres du mandat monétaire et d'alignement sur le marché. Une direction locale peut en principe s'écarter du mandat global, mais elle aura alors à le justifier pleinement.

Nous avons pu déceler dans notre enquête que CULINAR a précisé le mandat des usines locales dans trois domaines : l'enveloppe monétaire globale dont la répartition pouvait varier en fonction des priorités syndicales locales sans toutefois avoir pour résultat un éloignement trop significatif des avantages des autres usines; la flexibilité de production de façon à mieux répondre aux besoins du marché (ouverture des marchés d'alimentation sept jours par semaine); et finalement, la durée des conventions, qu'elle souhaitait de longue durée.

d) CULINAR et l'approche de négociation basée sur les intérêts

CULINAR a manifesté son ouverture aux méthodes de négociation basées sur la coopération et a directement incité les directions locales et les directions syndicales à

opter pour la méthode de négociation basée sur les intérêts pour le renouvellement des conventions collectives à compter de 1996. CULINAR a aussi démontré son accord pour une formation conjointe aux membres des comités de négociation et le recours à la facilitation par une personne neutre.

Ainsi, l'usine de VIAU a été la première à répondre positivement à cet appel. Une formation conjointe a été donnée par le service de formation de la CSN, syndicat auquel est affilié le personnel de VIAU, en présence d'un médiateur du ministère du Travail qui a accompagné les deux parties tout au long de leur négociation. L'usine de VIAU ayant conclu à une réouverture sur le monétaire, il y a eu une nouvelle séance de formation et recours à la facilitation pour cette réouverture.

À l'usine de VACHON, il y a eu aussi formation conjointe donnée cette fois par le ministère du Travail et accompagnement par un médiateur, tant pour la négociation avec le personnel de production que celle avec le personnel de bureau.

Quant à l'usine de biscuits LIDO, il y a eu formation conjointe donnée par le ministère du Travail, mais le syndicat n'a pas accepté de négocier selon cette approche. Finalement, au centre de distribution MÉGACENTRE, la direction locale n'a pas offert explicitement de procéder de cette manière et le syndicat ne l'a pas sollicité non plus.

Ajoutons que dans les trois usines où la méthode nouvelle a été utilisée, les représentants de la haute direction de CULINAR, soit le vice-président responsable de la production et le vice-président aux ressources humaines, en plus de la direction locale, ont participé aux sessions de formation en présence des représentants syndicaux, de façon à bien manifester leur engagement dans le dossier face à ce nouveau type de négociation.

Finalement, il faut mentionner que CULINAR, comme mandant ultime, est très présent dans les négociations comme support à ses gestionnaires, que ce soit pour expliquer et justifier son mandat, donner de l'information et échanger sur la situation du marché concurrentiel.

2) L'analyse usine par usine

L'essentiel du matériel d'analyse est constitué des entrevues réalisées auprès de représentants patronaux et syndicaux dans chacune des usines sous étude. Les entrevues comportaient des questions ouvertes pour cerner l'évaluation des acteurs quant aux résultats des deux dernières négociations (voir la grille d'entrevue en annexe). Nous avons réalisé neuf entrevues au total, soit trois auprès de représentants chez VACHON, et deux représentants pour chacune des trois autres usines. Voici la liste des personnes rencontrées :

Tableau 1 - 4 USINES DE CULINAR – ENTREVUES RÉALISÉES		
USINE	REPRÉSENTANT PATRONAL	REPRÉSENTANT SYNDICAL
VIAU 2 entrevues tenues le 17 novembre 1999	<ul style="list-style-type: none"> La conseillère en ressources humaines, ayant participé aux deux dernières négociations 	<ul style="list-style-type: none"> La présidente actuelle du syndicat, ayant participé aux deux dernières négociations
VACHON 3 entrevues tenues le 1 ^{er} novembre 1999	<ul style="list-style-type: none"> Le conseiller en ressources humaines et le chef de secteur (rencontrés ensemble à leur demande) L'un d'eux a participé plus activement à la 2^e négociation, tandis que l'autre a participé aux deux négociations 	<ul style="list-style-type: none"> Le président actuel du syndicat (entrevue pour la deuxième négociation faite selon la nouvelle approche) Le président lors de la première négociation (pour la première négociation faite selon l'approche traditionnelle)
LIDO 2 entrevues tenues le 29 novembre 1999	<ul style="list-style-type: none"> Le directeur de l'usine, ayant participé aux deux dernières négociations 	<ul style="list-style-type: none"> La salariée ayant participé aux deux dernières négociations à titre de présidente syndicale
MEGACENTRE 2 entrevues tenues le 6 décembre 1999	<ul style="list-style-type: none"> La personne chef de secteur, ayant participé à la dernière négociation (il n'y a plus personne de la direction ayant participé à la 1^{ère} négociation) 	<ul style="list-style-type: none"> Un délégué syndical ayant participé aux deux négociations concernées

Pour chacune des usines étudiées, nous avons utilisé comme matériel secondaire les modifications intervenues aux conventions collectives durant les deux dernières négociations qui ont eu cours et en plus, dans le cas de VIAU, les modifications intervenues à la convention actuellement en vigueur dans le cadre d'une réouverture sur le monétaire.

Pour ce faire, nous avons comparé les trois dernières conventions collectives, incluant les annexes et les lettres d'entente ⁴. Voici les conventions analysées pour chacune des usines :

⁴ L'analyse des conventions collectives : à partir des trois dernières conventions collectives en vigueur dans chaque usine étudiée, nous avons comparé chacun des articles pour y déceler les modifications apportées par les deux dernières négociations. Sans porter de jugement ou d'interprétation sur le contenu de ces modifications, nous avons indiqué les changements selon trois catégories : les articles « modifiés », c'est-à-dire les articles comportant des modifications au texte, sans en changer la portée générale; les articles dans lesquels on trouve du « nouveau texte

Tableau 2 - 4 USINES DE CULINAR - CONVENTIONS ANALYSÉES			
USINE	NEGOCIATION 1	NEGOCIATION 2	REOUVERTURE
VIAU	Convention échu le 31 mars 1994 comparée à la convention échu le 31 mars 1996 et signée le 30 juin 1994	Convention échu le 31 mars 1996 comparée à la convention à échoir le 31 mars 2001 et signée le 29 novembre 1996	Convention à échoir le 31 mars 2001 comparée à la lettre d'entente signée le 19 mai 1999
VACHON	Convention échu le 31 décembre 1993 comparée à la convention échu le 31 décembre 1997 et signée le 11 avril 1995	Convention échu le 31 décembre 1997 comparée à la convention à échoir le 31 décembre 2002 et signée le 16 septembre 1998	Non applicable
LIDO	Convention échu le 2 juillet 1995 comparée à la convention échu le 30 juin 1997 et signée le 14 décembre 1995	Convention échu le 30 juin 1997 comparée à la convention à échoir le 30 juin 2002 et signée le 10 novembre 1997	Non applicable
MÉGACENTRE	Convention échu le 31 janvier 1996 comparée à la convention échu le 31 janvier 1998 et signée le 1 ^{er} septembre 1996	Convention échu le 31 janvier 1998 comparée à la convention à échoir le 31 janvier 2003 et signée le 22 juin 1998	Non applicable

De plus, dans le cas de VACHON et de LIDO, nous avons eu accès aux projets déposés par chacune des parties dans le cadre de la première négociation faite selon l'approche traditionnelle (documents de conciliation) et, pour VACHON, tous les procès-verbaux de la deuxième négociation faite selon la nouvelle approche.

Notons tout de suite que toutes les premières négociations sous étude ont été réalisées selon une approche « traditionnelle ». Pour ce qui est des deuxièmes négociations, l'approche de « négociation basée sur les intérêts » a été utilisée dans le cas de VACHON et de VIAU, alors que l'approche « traditionnelle » a été utilisée de nouveau dans le cas de LIDO et de MÉGACENTRE. Enfin, la réouverture à VIAU a été faite selon l'approche de « négociation basée sur les intérêts ».

Les conventions collectives signées après la deuxième ronde de négociation sont toutes de longue durée, soit de cinq ans à compter de l'échéance de la dernière convention, mais de 51 à 56 mois de durée réelle si on calcule à partir de la date de signature.

introduit », c'est-à-dire soit un article complètement réécrit ou encore un article auquel on a ajouté de nouvelles dispositions, pour lequel on peut dire qu'il y a changement de la portée de l'article; et enfin des articles « biffés », c'est-à-dire un article complètement biffé ou dont on a soustrait des dispositions qui en changent la portée. Il faut donner ici au mot « article » le sens usuel de « clause », c'est-à-dire les plus petites unités de la convention, numérotés 1.01, 1.02, 2.04 b), 2.04 c), Annexe « A » 1., Annexe « A » 2., etc.

Tableau 3 - 4 USINES DE CULINAR – PREMIÈRE NÉGOCIATION				
	VIAU	VACHON	LIDO	MEGACENTRE
Méthode utilisée	Traditionnelle	Traditionnelle	Traditionnelle	Traditionnelle
Echéance antérieure	31 mars 1994	31 décembre 1993	2 juillet 1995	31 janvier 1996
Date de signature	30 juin 1994	11 avril 1995	14 décembre 1995	1 ^{er} septembre 1996
Date d'échéance	31 mars 1996	31 décembre 1997	30 juin 1997	31 janvier 1998
Durée en mois	21 mois	31 mois	18 mois	16 mois
Conciliation	Non	Oui	Oui	Non
Conflit de travail	Non	Oui (5 jours)	Non	Non
Durée des négociations	2 mois	16 mois	2 mois	7 mois

Tableau 4 - 4 USINES DE CULINAR – DEUXIÈME NÉGOCIATION				
	VIAU	VACHON	LIDO	MEGACENTRE
Méthode utilisée	NBI	NBI	Traditionnelle	Traditionnelle
Echéance antérieure	31 mars 1996	31 décembre 1997	30 juin 1997	31 janvier 1998
Date de signature	29 novembre 1996 (convention) 19 mai 1999 (réouverture)	16 septembre 1998	10 novembre 1997	22 juin 1998
Date d'échéance	31 mars 2001	31 décembre 2002	30 juin 2002	31 janvier 2003
Durée en mois	52 mois 24 mois pour la réouverture	51 mois	56 mois	55 mois
Réouverture prévue	Oui, pour le 1 ^{er} avril 1999 sur les aspects monétaires	Non	Non	Non
Formation en NBI	Oui	Oui	Oui	Non
Facilitation en NBI	Oui	Oui	Non	Non
Durée des négociations	6 mois	5 mois	5 mois	4 mois

a) L'usine de biscuits VIAU :

i) Présentation de l'entreprise et des intervenants

L'usine de VIAU emploie environ deux cents personnes, dont cent soixante quinze sont des travailleurs syndiqués affectés à la production des biscuits. Leur syndicat est accrédité depuis 1963 et est affilié à la Fédération du commerce CSN. Les deux négociations étudiées sont celles qui concernaient le renouvellement des conventions collectives échues le 31 mars 1994 et le 31 mars 1996. La première négociation s'est faite dans un cadre traditionnel et la deuxième en suivant une méthode nouvelle de négociation. Les entrevues ont aussi porté sur la réouverture de la convention encore en vigueur.

Du côté syndical, la présidente actuelle a été interviewée. Celle-ci a participé à plusieurs négociations, dont les deux dernières sous étude à titre de secrétaire du syndicat, ainsi qu'à la réouverture salariale où elle occupait à ce moment-là le poste de présidente. Du côté patronal, la personne interviewée a participé à plusieurs négociations, dont les deux sous étude, ainsi que la réouverture. Elle a toujours occupé un poste au service des ressources humaines dont elle a actuellement la charge.

Les relations du travail à VIAU avaient la réputation d'être difficiles dans le passé et de ce point de vue, il est surprenant que VIAU soit le premier endroit où se fait de la négociation basée sur les intérêts. Le syndicat de VIAU était perçu comme militant, revendicateur et même difficile par les autres syndicats de CULINAR. Pourtant, à l'interne, le son de cloche est différent. Du côté patronal, on nous dit plutôt que les relations du travail suivaient un cheminement positif depuis plusieurs années qui ont abouti naturellement à l'ouverture pour une nouvelle façon de négocier, qui fait que « ça été une finalité en soi que de se rendre là » (VIAU P-5, Q-2). De son côté, le syndicat s'est réjoui du fait qu'on lui propose, le premier parmi tous les syndicats à CULINAR, d'innover en matière de négociation.

ii) Analyse des modifications aux conventions collectives suite aux deux négociations étudiées

La négociation pour le renouvellement de la convention échue le 31 mars 1994 (1^{ère} négociation) s'est faite en deux mois et la nouvelle convention a été signée le 30 juin 1994. Il s'agit donc d'une convention d'une durée de vingt-et-un (21) mois, à partir de sa signature jusqu'à son échéance le 31 mars 1996. Cette négociation s'est conclue

sans recours à la conciliation et n'a occasionné aucune grève ni lock-out. Sur un total de quarante-neuf (49) articles ayant changé dans les négociations, trente (30) ont subi des modifications (61%), dix (10) ont vu s'ajouter de nouvelles dispositions (20%) et neuf (9) ont été amputés de dispositions existantes (18%).

La deuxième négociation, quant à elle, a duré six mois. Les parties ont convenu de négocier selon la nouvelle approche de « négociation basée sur les intérêts », après une formation conjointe de deux jours sur les techniques de cette approche et en s'assurant du support d'un médiateur du ministère du Travail en facilitation. Son rôle a été de s'assurer que les parties ne s'écartent pas de l'approche et évitent de retomber dans leurs « vieux réflexes » de confrontation. Les deux parties ont vu son apport comme positif, tellement que lors de la réouverture des négociations sur le monétaire au cours de l'année 1999, elles se sont assurées de sa présence et de son appui. Il y a eu dix à douze sujets traités et discutés durant cette deuxième négociation⁵. Il en résultera des changements à trente-cinq (35) articles, soit treize (13) articles modifiés (37%), dix-huit (18) articles introduisant des nouveaux textes (51%) et quatre (4) articles supprimant des dispositions (11%). Ajoutons les résultats de la réouverture sur l'ensemble du monétaire qui a eu lieu au cours de 1999 pour valoir pour les deux dernières années de la convention : vingt-trois (23) autres articles ont été changés, pour quatorze (14) modifications (61%) et neuf (9) nouvelles dispositions (39%). Si nous compilons les données pour la deuxième négociation et la réouverture salariale, près de 50% des articles ayant subi des changements incluent des nouvelles dispositions, comparativement à 20% dans la première négociation faite selon un processus traditionnel.

Articles changés	Négociation 1		Négociation 2		Réouverture		Négociation 2 ET réouverture	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Nombre et pourcentage d'articles modifiés	30	61%	13	37%	14	61%	27	47%
Nombre et pourcentage d'articles incluant de nouvelles	10	20%	18	51%	9	39%	27	47%

⁵ Rappelons que dans la négociation basée sur les intérêts, des sujets sont identifiés pour négociation, sujets dont la solution pourra concerner plusieurs dispositions de la convention collective et des éléments habituellement non couverts par la convention, alors que dans la négociation traditionnelle, chaque partie inscrit dans un document qui devient le projet patronal ou syndical, les modifications qu'elle veut voir inscrire à la convention, et c'est sur cette base-là seulement que la négociation portera.

Tableau 5 - VIAU - CHANGEMENTS APPORTÉS AUX CONVENTIONS									
Articles changés		Négociation 1		Négociation 2		Réouverture		Négociation 2 ET réouverture	
dispositions									
Nombre et		9	18%	4	11%	0	0%	4	7%
pourcentage d'articles incluant des dispositions biffées									
Nombre et		49	100%	35	100%	23	100%	58	100%
pourcentage total de changements									

La nouvelle convention conclue via cette approche est la première convention de longue durée à se signer à CULINAR. Toutes les autres usines emboîteront le pas par la suite. La nouvelle convention de VIAU aura une durée de 52 mois à compter de sa signature qui a lieu le 29 novembre 1996 pour se terminer le 31 mars 2001.

Il est intéressant de noter que, dans la première négociation, on trouve plus d'articles modifiés (61%), alors que c'est plutôt de nouvelles dispositions introduites dans les articles de la convention qui vont marquer la deuxième négociation (51%). Si on ajoute les résultats de la réouverture monétaire à la deuxième négociation, on se rend compte que la proportion des articles nouveaux est d'environ 50%. On peut donc dénoter une augmentation substantielle des articles incluant des nouveautés, passant de 20% à près de 50% de la négociation 1 à la négociation 2. Est-ce que cela est dû à l'approche de négociation? Ou est-ce qu'il y a d'autres facteurs explicatifs?

On y voit aussi que la deuxième négociation a porté sur six mois plutôt que deux dans la négociation précédente. Là aussi, y a-t-il un lien entre la durée plus longue de la négociation et la méthode utilisée? Et quelle en est l'évaluation des parties?

L'analyse des entrevues va nous donner un éclairage à cet égard. On aura aussi l'appréciation des négociateurs quant au contenu des modifications intervenues, leur évaluation de la rencontre de leur objectifs de négociation et de leur satisfaction générale en regard des négociations.

iii) Analyse des entrevues

(i) Évaluation globale de la négociation

Les deux parties considèrent comme positif le résultat de cette négociation, comparativement à celle qui a été faite précédemment selon une approche plus traditionnelle. Pour le syndicat, l'approche a permis d'aller plus en profondeur, tandis que pour l'employeur, et le choix de l'approche, et les résultats sont le fruit d'un

processus de changement des relations du travail amorcées entre les parties depuis la fin des dernières négociations.

La présidente syndicale fait état que dans l'usine persiste une rumeur à l'effet qu'en négociation raisonnée, c'est toujours le syndicat qui gagne. C'est une rumeur qui sera entretenue aussi parmi les contremaîtres dans l'usine de VACHON. Mais l'évaluation syndicale est plutôt à l'effet que le gain est partagé : « Le résultat est quand même bon. Tu t'aperçois peut-être que tu n'as pas raison, mais eux autres non plus. Mais tu es gagnant-gagnant. C'est les deux. » (VIAU S-4 – Q-2)

La partie patronale expliquera à son tour pourquoi elle privilégie la nouvelle approche, comparativement à l'ancienne où on ne sait jamais si on est allé au bout du mandat de l'autre partie, ce qui amène une certaine frustration :

« ...Parce que tu sors souvent des négociations traditionnelles avec le sentiment, je ne sais pas si pour le syndicat c'est pareil, mais tu te dis : j'aurais peut-être pu aller plus bas... Peut-être qu'eux autres ils se disent : j'aurais peut-être pu... Tu ne sais jamais... c'est jamais clair. C'est ça que j'aime moins. Tu ne mets pas les cartes sur table... l'ancienne méthode, où tu gardes des affaires, en tout cas, moi, je trouve que tu n'avances pas en faisant ça. Question de philosophie. »

(VIAU P-5 – Q-16)

Chose certaine, sur le normatif, tout le monde y trouve son compte, la méthode semble très efficace dans des sujets comme les horaires, les mouvements de main-d'œuvre. Ce sera la même chose à VACHON et même à LIDO où, tout en ayant utilisé l'approche traditionnelle de demandes de part et d'autre et de stratégie dans la présentation et la concession pour l'atteinte d'un règlement, on a utilisé à l'occasion la technique appliquée en négociation basée sur les intérêts pour mieux comprendre les mouvements de main d'œuvre.

Qu'en est-il du monétaire? Là encore, la méthode semble avoir été efficace à VIAU dans le sens où, en traditionnel, on se demande toujours si on a obtenu tout ce qu'on pouvait aller chercher ou encore « ...on aurait pu régler à moins, puis on n'aurait pas su qu'ils en avaient encore. Tandis que là, on sait » (VIAU S-4 – Q-8). L'employeur a mis son enveloppe globale sur la table et a invité le syndicat à discuter de la répartition. La présidente syndicale explique comment ça se passe :

« Je vais te donner un exemple : mettons qu'ils nous disent, bien là, on donne 2%. 2% et c'est fini. Ça, c'est en négo raisonnée. Tu peux pas aller plus loin. Tandis qu'en traditionnel, on aurait peut-être eu 1,5%, on serait retourné pour 1,6% ou 1,7%, mais dans le fond de tout, ils auraient pu aller jusqu'à 2%. Mais si nous on arrête à 1,7%, on peut pas aller plus loin et ils auraient fait 0,3% de profit avec ça. Puis moi, ce que je comprends là-dedans, c'est que quand tu as

tout le global, si tu as confiance, parce qu'eux autres ils doivent mettre tout le montant global là, tu es plus regagnant là-dedans .»

(VIAU S-4 – Q-43)

Pour la partie patronale, la préparation du mandat monétaire est beaucoup plus difficile qu'en traditionnel, puisqu'il faut faire ses devoirs auprès de la haute direction pour aller chercher un mandat réaliste, réalisable et justifiable, mandat qui devra ensuite être crédible auprès de la partie syndicale :

« Faut être honnête de part et d'autre. L'employeur assez honnête pour dire : c'est vraiment ça que je te donne, je n'en ai plus dans mes poches, j'ai fait mes devoirs avec ma direction, puis c'est ça que je te donne. Ça fait que ce n'est pas évident, la première fois, c'est pas évident. »

(VIAU P-5 – Q-19)

Cela revient à la confiance. C'est l'élément essentiel là-dedans : la confiance amène le changement dans la manière de faire des parties et dans le résultat des négociations. Ici, il y a eu un directeur d'usine qui a amené le changement de cap dans la manière de mener les relations du travail avec le syndicat. Le syndicat a bien répondu à ce changement. Aujourd'hui, il semble que le changement soit plus profondément ancré et, ni le départ de ce directeur, ni le décès de l'ancienne présidente syndicale n'ont remis en question le changement dans lequel les deux parties se sont engagé et qui se poursuit avec de nouveaux acteurs.

(ii) Les enjeux de la négociation

Les enjeux ne semblaient pas majeurs : pour l'employeur, faciliter et simplifier les mouvements de main-d'œuvre et s'aligner sur le marché quant aux conditions monétaires; pour le syndicat, on mentionne que l'employeur avait des objectifs à rencontrer sur la mise en place de chefs d'équipe et l'introduction d'une équipe de remplacement, mais que l'aspect le plus sensible pouvait être le monétaire.

Pour la partie syndicale, on ne perçoit pas qu'il y ait eu plus de changements apportés à la convention par le biais de la deuxième négociation, soit celle qui s'est faite par la nouvelle approche. Par contre, on dira qu'on aura « plus des points approfondis, plus clairs... les mouvements de main d'œuvre, ça, c'était plus clair. Il y a eu beaucoup de statu quo parce qu'il y a des clauses qui sont vraiment pas changeables, là... C'est les clauses qui causaient problème qui ont changé, qu'on a négociées. Oui, sur ces points-là, on est allé plus à fond .» (VIAU S-4 – Q-2 et Q-3)

Du côté patronal, on perçoit une nette différence entre la négociation de 1996 et celle de 1994, dû au cheminement que les parties ont entrepris depuis quelques années

qui les ont amenées à régler les problèmes au fur et à mesure et à changer le climat des relations du travail, où les deux parties se respectent plus, où il n'y a plus « ce froid-là ». On nous dira aussi que le résultat est plus pertinent qu'avec l'approche traditionnelle, parce qu les deux parties se disent « les vraies affaires » :

« Parce qu'en négociation traditionnelle, tu y vas par demande... tu regardes dans ta poche, puis tu règles pas le problème, tu y vas par demande. Le problème, tu ne le traites pas. Tu veux avoir tant de plus, ou tu demandes quelque chose dans une certaine clause, puis tu te demandes pourquoi ils demandent ça, tu penses que c'est peut-être pour ça, tu ne poses pas les questions, puis en réalité, c'est pas pour ça du tout. »

(VIAU P-5, Q-16)

(iii) La durée des négociations

Pour la partie syndicale, la deuxième négociation pour laquelle on utilisait pour la première fois une nouvelle approche a été plus longue que les négociations antérieures. Mais cela est loin d'être considéré comme négatif. Il semble que l'on ait voulu mettre l'emphase sur la compréhension des intérêts respectifs plutôt que sur une revendication précise :

« Non, c'était vraiment pas le nombre de sujets à discuter, c'était plus la compréhension, là. C'est beaucoup de discuter des points qu'on a apportés... de ressortir dans les points qu'on a apportés ce qu'on pense, ce qu'on veut, les pourquoi. Ça, ça a été plus long à discuter. Parce qu'avant ça, c'était ça, puis ça, puis ça : dans le traditionnel, tu ne discutais pas... Le raisonné, c'est beaucoup plus long, mais par contre... ça a beaucoup plus de valeur. Parce que tu apprends plus. Tu vois plus le point de vue de l'autre partie. Non, la longueur des négociations, moi, je dirais que c'est positif, parce que ça permet d'aller plus en profondeur. »

(VIAU S-4 – Q-15 et Q-21)

Pour la partie patronale, on n'a pas perçu la négociation comme plus longue, mais ça peut sembler plus long parce qu'on va à fond des sujets qu'on aborde. Les opinions concordent. Par contre, si on compare la longueur des négociations selon les deux approches, pour la représentante patronale il y a un temps perdu à la stratégie dans le cadre de la négociation traditionnelle : « avec tout le temps qu'on perdait à revenir, parce qu'on s'en gardait tout le temps... » (VIAU P-5 – Q-21). On passe donc plus de temps à s'écouter et à se parler dans des rencontres directes que de temps à faire des stratégies.

(iv) La communication et le partage des informations

Le temps devient donc moins pressant, d'autant plus que ça ouvre plus de discussion entre les parties pour régler les problèmes en continu :

« Je pense que la négociation raisonnée, ça nous apporte beaucoup parce que c'est jamais fermé. S'il y a des points majeurs qui accrochent, on peut revenir aux (rencontres) patronales/syndicales, puis en discuter et faire le point là-dessus. Ça, c'est un point important que ça a beaucoup changé. »

(VIAU S-4 - Q-15)

La convention n'est plus un tout fermé qu'on règle uniquement par voie de grief. On peut s'entendre sur un article et, à la pratique, s'ajuster si ça n'est pas conforme à ce que les deux parties ont voulu comme règlement dans le cadre d'échanges en profondeur. On mentionne de long et en large l'apport des informations, l'étude par les deux parties des données du marché, mais aussi le questionnement pour bien comprendre le point de vue de l'autre :

« Bien, la négociation raisonnée, ça nous a apporté aussi de voir les deux points de vue, du côté patronal comme syndical. Côté patronal, ils voyaient le côté syndical, puis nous autres, on voyait le côté patronal, les pourquoi, où, quand, comment, là c'était plus approfondi... Avant ça, c'était « straight ». La négociation traditionnelle, c'était ça, ça, ça, tu veux pas, on arrête là puis on s'en va en conciliation. Tu acceptes ça, ou bien tu es puni là... »

(VIAU S4 – Q-16)

Pour la partie patronale, le syndicat a pris conscience que l'employeur souhaitait lui aussi plus d'équité pour les employés. De son côté, l'employeur a aussi pris conscience de l'importance pour le syndicat de rendre des comptes à son assemblée générale. Bref, une meilleure compréhension de part et d'autre.

« On a remis les pendules à l'heure, dans le sens où chacun a son rôle à jouer, que chacun a ses responsabilités. Puis, se parler, aller chercher la confiance. »

(VIAU P-5 – Q-16)

Le syndicat a beaucoup appris aussi de ces échanges, des données fournies par l'employeur, et cela lui a permis de son côté d'approfondir sa préparation avec l'aide des conseillers de sa centrale syndicale. L'employeur estime qu'il était assez transparent depuis quelques années, pourtant, le syndicat a vu une nette différence lors de la négociation de 1996 faite selon la nouvelle approche :

« Oh oui, on avait beaucoup plus avec le raisonné. Toutes sortes d'informations sur le marché de l'alimentation, du biscuit... sur le monétaire... tous les coûts reliés aux avantages sociaux, c'est des gros points qu'on a apportés là, des gros calculs qu'on ne connaissait pas avant, puis que là, aujourd'hui, on a appris... Toutes ces informations-là sont bonnes à savoir, ce qu'on n'avait pas dans le traditionnel : on y allait à peu près comme ça marchait, là... On voit ce qui se passe, on voit le marché, comment ça marche, fait qu'eux autres aussi là, ils peuvent plus nous *fourrer* comme avant, ils ne peuvent plus nous embarquer comme ils nous embarquaient.»

(VIAU S-4 – Q-17 et Q-35)

(v) Le contexte dans lequel s'est faite la négociation

On ne peut dissocier la négociation du contexte de l'entreprise dans lequel elle se situe. Le syndicat est donc conscient de la compétition féroce que son employeur vit et qui a nécessairement des retombées sur les employés, sur leur capacité de négocier :

« C'est sûr qu'on essaie d'aller chercher le plus qu'on peut, mais à la fin là, le monde n'est plus prêt à perdre leur job... Sans compter que l'employeur peut mettre la clé dans la porte aussi là. Aujourd'hui, c'est moins facile qu'avant, parce qu'il y a beaucoup de (...) compétiteurs dans le biscuit, ça fait que tu n'as plus le choix... Je pense qu'avant ça, les gens avaient le choix de s'en aller en grève, mais aujourd'hui, c'est plus tout le monde qui est capable de faire la grève, à moins que l'employeur retire des clauses, t'enlève des choses, ou que ça fait longtemps que tu n'as pas eu d'augmentation... dans l'alimentation, nous autres là, les gens n'ont plus le choix d'aller en grève... les employeurs n'ont plus le choix de faire des lock-out. Non. »

(VIAU S-4 – Q-29)

Les deux parties ont un rapport de force diminué, puisqu'il existe une troisième force qui fait de plus en plus sa loi, le marché concurrentiel. Les parties syndicales n'ont plus le choix que de s'associer pour leur survie respective. La guerre entre les deux parties n'est plus une alternative pour gagner.

« Je pense que rendu à l'aube de l'an 2000, va falloir que les relations du travail changent... de part et d'autre. La compétition est tellement forte, ceux qui ne travaillent pas ensemble ne passeront pas au travers. Tôt ou tard, ça va les rejoindre. On n'a pas le choix de s'aider maintenant, Et en tout cas, ils ont les yeux ouverts, le syndicat, ils voient bien les réalités du marché, ils comprennent nos problèmes, fait que ça, c'est bien intéressant, et on essaie de comprendre les leurs... »

(VIAU P-5 – Q-29)

(vi) Le règlement des problèmes en cours de convention

En somme, il y a la confiance qui s'est développée, beaucoup sur la base de l'échange d'information, sur l'écoute, sur l'effort de compréhension des intérêts des deux parties, sur l'amélioration des relations du travail de façon générale. Le nombre de griefs a chuté de façon drastique (passant de 134 à 17), principalement parce que les parties se donnent des lieux d'échange en dehors des périodes de négociation dans un *Comité d'affaires courantes*. « Les problèmes se règlent beaucoup plus vite. On se parle plus. Meilleure communication qu'avant » (VIAU S-4 – Q-28 et Q-37). On se donne la possibilité de modifier la convention si jamais cela s'avérait nécessaire, sans toutefois aller jusqu'à parler de négociation continue. Les parties préfèrent avoir une convention stable, connue, modifiée plus en profondeur aux périodes normales prévues pour leur renouvellement, tout en restant ouvertes pour modifier par lettre d'entente ce qui est utile à la bonne marche des opérations.

Les parties ont signé une convention de longue durée, ce que la représentante patronale estime être en lien avec les tendances du marché. Mais plus que cela, elle soutient que les conventions de deux ans faisaient en sorte que les personnes responsables de la négociation passaient leur temps en négociation et n'avaient « plus le temps de s'occuper de santé et sécurité, ou d'autre chose » (VIAU P-5 – Q-

8). Une convention « pas trop longue » de cinq ans et dans laquelle on a prévu une réouverture sur les salaires et une possibilité d'amendement sur des aspects critiques comme les mouvements de main-d'œuvre. On a donc une convention stable mais souple, ce qui « sécurise les deux parties, puis on n'est pas poigné avec une convention si on a fait des erreurs » (VIAU P-5 – Q-34) en se ménageant la possibilité de l'adapter.

(vii) Le climat et les attitudes à la table de négociation

Le climat à la table de négociation est bon, « plus relax », travailler ensemble est « plus harmonieux », la pression que l'on retrouve habituellement dans les négociations traditionnelles n'est plus là :

« On allait dîner ensemble puis... C'est sûr qu'avant ça, tu n'aurais pas été dîner avec... C'était pas possible : toi dans ton coin, puis eux autres dans leur coin... Tu leur donnes pas toujours raison non plus, puis eux autres non plus ils ne nous donnent pas toujours raison, mais ça amélioré le contact, beaucoup, la négociation raisonnée. »

(VIAU S-4 – Q-5)

La manière d'être à la table de négociation a aussi son importance :

« Aujourd'hui, tout le monde parle, ils donnent leur point de vue, puis ils ont leur opinion comme tout le monde... En négociation raisonnée, on a appris que des boss parlaient... on s'est aperçu que là, ils parlaient, puis là ils disaient ce qu'ils avaient à dire et puis, c'était intéressant! Quand on est en traditionnel, il y en a qui ne parlent pas puis qui ne font que visionner ce qu'on dit, puis là en raisonné, ils se sont mis à parler. »

(VIAU S-4 – Q-33 et Q-42)

Du côté patronal, c'est le même son de cloche :

« C'était plus relax en raisonné, parce que chacun avait droit de parole. Alors qu'en traditionnel, chacun a un porte-parole, puis quand tu veux parler, c'est toujours un chuchotement, ou des coups de pied par en dessous de la table. Ça fait que c'est pas ... naturel, je trouve. »

(VIAU P-5 – Q-19)

Les délégués syndicaux aussi apprécient cette façon de faire, ils n'ont plus peur de dire ce qu'ils pensent, d'apporter leur point de vue. Et tout cela contribue à la qualité des échanges et la pertinence des résultats. Les gens s'expliquent en face l'un de l'autre, tandis que dans l'approche traditionnelle, « tu pouvais pas donner ton point de vue. Là, tu faisais des caucus pour t'expliquer, mais des fois, tu comprends ce que tu veux comprendre... » (VIAU S-4 – Q-43)

La qualité des échanges est améliorée : toutes les idées circulent sans censure, contrairement à la négociation traditionnelle où l'information est retenue parce que stratégique.

(viii) Les rapports avec les mandants et avec les gestionnaires

Là cependant où la difficulté subsiste du côté syndical principalement, c'est dans le rapport avec les mandants. En négociation basée sur les intérêts, ce n'est plus tant des demandes qu'on expose, mais des attentes que l'on discute. Comment connaître les *attentes* des membres sans amener de positionnement d'assemblée générale en *demandes* précises auxquelles il faudra répondre par oui ou par non? Le processus est donc très difficile à comprendre pour les membres, surtout quand on arrive sur des questions monétaires, avec un montant global définitif dont on aura à discuter le partage. La question : « et s'il y en avait encore? » est toujours bien présente.

« Bien là, il faut que je voie les membres pour savoir qu'est-ce qu'eux autres ils pensent. C'est eux autres qui vont décider. Aussi, tu travailles, tu travailles, tu travailles... si tu n'es pas sur le bon chemin, tu travailles pour rien. C'était ça que je voulais savoir. »

(VIAU S-4 – Q-32)

Donc, c'est le lien avec les membres avant et pendant la négociation qui est difficile à maintenir, ou plutôt, les attentes des membres sont difficiles à cerner. Par ailleurs, quand arrive l'entente de principe, c'est plus facile pour aller présenter le résultat et de le faire accepter.

La présidente syndicale a donc tiré leçon de la négociation où ils avaient utilisé la méthode de négociation basée sur les intérêts pour la première fois pour faire beaucoup plus de réunions syndicales d'information et de partage lors de la réouverture monétaire. Elle affirme que finalement, cette pratique a permis de renforcer la confiance de la part des membres envers leurs représentants :

« C'est sûr qu'il y a un 5% qui est contre, qui sera toujours contre et que ça changera jamais là. Mais 95% des employés, c'est la confiance. Non, ça a changé. Moi, je pense qu'au point de vue des employés, ils ont plus confiance. Ils ont plus confiance à ce qu'on règle les problèmes sans que ça aille trop loin. La confiance règne beaucoup. »

(VIAU S-4 – Q-28)

Quand on lui demandera de nommer les ingrédients pour réussir une négociation, elle répondra spontanément :

« la confiance entre les deux parties, et aussi, pour moi, c'est de savoir que j'ai quelqu'un en arrière de moi pour soutenir là-dedans. Les membres, c'est bien important. »

(VIAU S-4 – Q-9)

Du côté patronal, on estime qu'il y a « du chemin à faire », mais que le climat sur le plancher s'est quand même amélioré et qu'il y a désormais moins d'animosité entre les contremaîtres et les délégués syndicaux ou les employés : « on a fait des pas

beaucoup plus grands avec le syndicat qu'avec les employés » VIAU P-5 – Q-26 et Q-28). Les contremaîtres « de la vieille garde » ont de la difficulté à accepter le changement d'attitude à développer envers le syndicat.

Face aux mandants, la représentante patronale mentionne qu'il y avait une meilleure « collégialité » entre les membres de son comité de négociation. On partage les responsabilités pour monter les dossiers et aller chercher le mandat auprès de la haute direction, alors qu'auparavant, c'était le directeur d'usine qui assumait cette responsabilité seul. Mais les dossiers doivent être plus étayés. Ainsi, alors que le mandat était de 2%, le comité patronal a réussi à justifier à la haute direction l'ajout d'un montant pour aligner le salaire du groupe métier sur le marché :

« D'abord, il a fallu le vendre de notre bord, puis après, bien, le vendre au syndicat. Puis il faut qu'ils le vendent à leur monde, c'est pas évident ça aussi. J'imagine qu'ils ont dû se faire poser des questions en assemblée générale : bon, est-ce que c'est vraiment ça? »

(VIAU P-5 – Q-20)

(ix) L'utilisation de la négociation basée sur les intérêts dans l'avenir

Du côté patronal, on exprime un grand intérêt à continuer à utiliser la méthode de négociation basée sur les intérêts, même avec le changement de propriétaire. Mais on s'inquiète de l'intérêt syndical à poursuivre, sur l'aspect monétaire à tout le moins. On est conscient de la difficulté du côté syndical de faire comprendre et accepter par ses membres le principe de l'assiette monétaire, de leur difficulté de faire des choix dans un contexte où le syndicat ne présente plus de demandes précises. Mais le syndicat semble décidé à se rapprocher plus de ses membres par des échanges plus fréquents, à développer de nouvelles manières de faire pour parfaire la démocratie syndicale avec plus d'écoute, plus de partage, plus de délégation de pouvoir, plutôt que de sacrifier la nouvelle approche de négociation.

« Je trouve que la négociation raisonnée, tu y vas par problème, alors que la négociation traditionnelle, tu es toujours relié avec l'offre puis la demande, ça t'amène pas un plus. Puis, tu t'en gardes tout le temps dans ta poche, la vieille mentalité... Alors qu'en négociation raisonnée, il faut vraiment que tu te forces, dire : il y a un problème, il faut le régler, puis il faut le régler en faveur des deux. »

(VIAU P-5 – Q-42)

Est-ce que le syndicat veut continuer d'utiliser l'approche de négociation basée sur les intérêts lors du prochain renouvellement? La réponse est affirmative, puisque depuis 1996 les relations entre les deux parties n'ont pas cessé de s'améliorer. C'est ce qui a justifié le choix de poursuivre avec cette méthode lors de la réouverture en 1998. « En 2001, on devrait continuer là-dedans, parce que les gens ont confiance, puis ça a donné de bons résultats, finalement très bons. » (VIAU S-4 – Q-25)

Enfin, elle espère que les relations vont continuer comme elles sont même avec le changement de propriétaire : « J'espère qu'on sera pas encore avec les matraques. Parce que je pense qu'on a fait un bout, puis ceux qui vont nous suivre vont continuer dans ce sens-là après. » (VIAU S-4 – Q-38)

(x) Conclusion pour l'usine de VIAU

À la question : est-ce que les deux parties sont plus satisfaites des résultats de la négociation lorsqu'elle s'est faite selon la nouvelle méthode de négociation qu'avec l'approche traditionnelle, la réponse des négociateurs, tant patronal que syndical, est clairement positive. Plus satisfaits, pas nécessairement en termes de nombre de modifications intervenues mais plutôt dans la qualité des résultats; pas nécessairement en termes de nouveautés dans la convention, mais plutôt en termes de règlement clair quant à l'intention des parties, au sens des règlements, à la compréhension et au partage de leur contenu. De plus, cette nouvelle approche favorise l'amélioration des relations du travail entre les parties, favorise l'échange, la communication, la transparence, éléments hautement considérés par les deux parties. Enfin, le cheminement dans lequel se trouvent les deux parties, cheminement dont l'approche nouvelle de négociation est un élément, a développé une confiance qui fait en sorte que chacune d'elles peut compter sur l'autre pour l'écouter et chercher des solutions qui les avantagent toutes les deux.

Le monétaire est un aspect plus difficile à négocier tant pour une partie que pour l'autre, mais qui ne remet pas en cause le choix de l'approche. Il faut au contraire trouver des moyens pour se rapprocher du plancher.

L'approche de négociation basée sur les intérêts semble plus appropriée dans un contexte de concurrence que l'approche traditionnelle qui, en opposant les deux parties, risque de mettre en péril leur survie à l'un comme à l'autre. C'est le message que les deux intervenantes nous ont livré.

Ce processus va aussi de pair avec le développement d'un processus de règlement des problèmes en continu, de façon à permettre aux deux parties d'avoir en main une convention collective pertinente et capable de répondre aux réalités changeantes.

b) L'usine de gâteaux VACHON :

i) Présentation de l'entreprise et des parties en présence

L'usine de VACHON est la plus importante usine de CULINAR avec six cent cinquante (650) travailleurs syndiqués liés à la production, et cent cinquante employés de bureau syndiqués, en plus des cadres et du personnel de la direction. On y fait la boulangerie et la pâtisserie. Notre enquête a porté seulement auprès du personnel de la production, le syndicat du personnel de bureau étant actuellement en négociation pour le renouvellement de sa convention collective.

Les deux négociations étudiées sont celles, d'une part pour le renouvellement de la convention échue le 31 décembre 1993, et d'autre part pour celui de la convention échue le 31 décembre 1997. La première négociation s'est faite dans un cadre traditionnel et la deuxième en utilisant l'approche de négociation basée sur les intérêts.

Il y a eu trois entrevues réalisées auprès de représentants patronaux et syndicaux de VACHON : du côté syndical, une première entrevue avec le président actuel qui a vécu la dernière négociation faite selon l'approche de négociation basée sur les intérêts (VACHON S-1) et une deuxième avec le président actuel du local 480 affilié à la FTQ, qui n'occupe plus de fonction syndicale interne mais qui était président de l'unité de VACHON au moment de la première négociation sous étude, soit celle qui s'est échelonnée de 1993 à 1995 (VACHON S-3). Enfin, du côté patronal, nous avons interviewé dans une même rencontre deux représentants (VACHON P-2), l'un d'eux a participé aux deux négociations, mais la dernière moins intensément, alors que l'autre a participé à la deuxième plus intensément.

Pour le syndicat, l'usine de VACHON est la « vache à lait » de CULINAR et les employés des autres usines profitent de ses gains, laissant les travailleurs de VACHON pour compte :

« C'est sûr qu'on s'est toujours senti lésé par le fait qu'on a toujours été obligé d'envoyer nos bénéfices à des endroits où ça n'allait pas aussi bien, ou à des endroits où ça n'allait tout simplement pas. Et ça, ça a fait en sorte qu'on a toujours analysé qu'on n'avait jamais eu à notre juste valeur. Et je prétends, personnellement, que ça a nui énormément (aux résultats). »

(VACHON S-1 – Q-31)

L'employeur, de son côté, a plaidé l'équité parmi tous les employés de CULINAR, argument qui ne semble pas avoir été partagé par les employés syndiqués de

VACHON qui estiment n'avoir « jamais eu droit à leur juste part » (VACHON S-1 – Q-31). Par contre, il n'est pas dupe du pouvoir de pression que le syndicat peut tirer d'une telle situation :

« (Les employés de) l'usine, ils se sentent un peu comme le nerf de la guerre de CULINAR. C'est la plus grosse usine, la plus profitable... Quand eux toussent, bien tout le reste de l'organisation tousse. Ils le sentent, puis ils le savent. Ils en abusent pas mais quand vient le temps de le faire valoir à nos présidents, aux journalistes... »

(VACHON P-2 – Q-29)

Alors qu'on perçoit une assez grande cohésion au sein des employés de VIAU, à VACHON, on sent une tension parmi le groupe syndical où l'unité est plus fragile, où le consensus est plus ardu à réaliser. Ce sera difficile de s'entendre sur le partage des gains entre les différents groupes où certains prétendent avoir droit à plus que les autres (les employés de soir et de nuit, versus les employés de métier, par exemple).

Par ailleurs, cette tension au sein du groupe syndical ne semble pas avoir affecté les relations entre les représentants syndicaux et patronaux où le climat des relations du travail a toujours, de l'avis de toutes les personnes interviewées, été relativement harmonieux ces dernières années et ce, malgré le conflit qui a sévi au cours de l'année 1995.

Du côté patronal, lors de la première négociation sous étude, un changement dans la haute direction a fait en sorte que les mandats et la stratégie ont été modifiés alors même que la négociation était enclenchée, ce qui a provoqué un conflit de travail, sans véritable raison si on en croit les deux représentants patronaux rencontrés. Le manque de confiance entre la direction et son comité de négociation pour mener à bien le nouveau mandat a « entraîné » l'usine dans un conflit.

Ainsi, l'arbitrage interne a été difficile, du côté patronal, pour ce qui est de la première négociation, et du côté syndical, pour ce qui est de la deuxième, mais cela n'a pas eu pour effet de pourrir les relations du travail. Les deux parties ont développé au cours du temps des manières de travailler ensemble basées sur la communication et cela semble avoir préparé le terrain à la négociation basée sur les intérêts.

L'employeur a offert au syndicat de renouveler la convention collective se terminant en décembre 1997 selon l'approche basée sur les intérêts et en lui mentionnant dès le départ qu'il souhaitait une convention d'une durée d'au moins cinq ans. Le syndicat est donc allé se chercher un mandat auprès de l'assemblée générale pour négocier

selon la nouvelle approche, sans toutefois s'engager à l'avance à signer une convention de longue durée. Le syndicat a vu de façon positive l'arrivée d'une nouvelle direction à l'usine qui prône l'introduction de méthodes plus coopératives. Pour lui, le contexte est dès lors favorable à changer de manière de faire.

ii) Analyse des modifications aux conventions collectives suite aux deux négociations étudiées

En ce qui concerne la première négociation sous étude, le syndicat a déposé ses demandes à l'employeur le 15 novembre 1993 et cela prendra plus de quatre mois (22 avril 1994) pour recevoir la contrepartie patronale. Cette négociation a finalement duré seize mois, il y a eu recours à la conciliation, grève de cinq (5) jours et elle a été perçue comme très dure des deux côtés. La nouvelle convention collective signée le 11 avril 1995, aura une durée de trente-et-un (31) mois pour se terminer le 31 décembre 1997.

Il y a eu cent soixante et une (161) demandes de part et d'autre (70 demandes patronales et 91 demandes syndicales, certaines demandes se recoupant). Cela aboutira à quatre-vingt-sept (87) changements dans la nouvelle convention, soit 76% d'articles modifiés, 16% d'articles incorporant de nouvelles dispositions et 7% d'articles ayant biffé certaines dispositions.

La deuxième négociation, quant à elle, a introduit cinquante-huit (58) changements, avec autant d'articles modifiés (47%) que d'articles ayant introduit de nouvelles dispositions (47%). Elle a duré cinq mois, soit du 20 novembre 1997, date de la première rencontre où les deux parties énoncent les sujets qu'elles veulent discuter dans le cadre d'une approche basée sur les intérêts, au 21 mai 1998, date de l'entente de principe. Il y aura onze sujets apportés par l'une ou l'autre des parties et les onze sujets seront négociés. La nouvelle convention est signée le 16 septembre 1998 et se termine le 31 décembre 2002, soit une durée de cinquante-et-un (51) mois. Il y aura trente-et-une (31) rencontres de négociation durant cette période, soit pratiquement autant que lors de la précédente où il y avait eu vingt-quatre (24) jours de négociation directe et six (6) jours de conciliation).

Tableau 6 - VACHON - CHANGEMENTS APPORTÉS AUX CONVENTIONS ⁶								
Articles changés	Demandes patronales et syndicales		Résultat Négociation 1		Sujets convenus de négocier		Négociation 2	
	Patron	Syndicat	Nombre	%	Nb soumis	% négocié	Nombre	%
Nombre de demandes	70	91			11	100%		
Nombre et pourcentage d'articles modifiés	33	33	66	76%			27	47%
Nombre et pourcentage d'articles incluant de nouvelles dispositions	4	10	14	16%			27	47%
Nombre et pourcentage d'articles incluant des dispositions biffées	6	1	7	8%			4	7%
Nombre et pourcentage total de changements	43	44	87	100%			58	100%
Nombre de demandes non traitées ou refusées	27	47						
Nombre et pourcentage de demandes non traitées ou refusées	70 + 91 = 161							
	27 + 47 = 46%							

Nous avons eu accès à tous les documents de négociation, tant pour la première négociation que la deuxième et il est tout particulièrement révélateur de voir que 39% des demandes patronales et 52% des demandes syndicales de la négociation traditionnelle seront abandonnées en cours de route.

Quant à la deuxième négociation, onze sujets sont soumis, et onze sujets sont traités. Il ne s'agit pas ici de demandes précises dans des clauses, mais bien de sujets larges qui ont amené chacun plusieurs changements à la convention collective à différents articles. Chaque rencontre de négociation est consignée dans un compte rendu écrit en alternance par la partie syndicale et patronale, compte rendu qui est validé à la réunion suivante. Celui-ci fait état du sujet, des intérêts que les parties ont identifiés relativement à ce sujet, des informations partagées, du choix des solutions

⁶ Dans le cas de VACHON pour la première négociation, nous avons eu accès aux demandes patronales et syndicales et nous avons donc pu faire la comparaison des résultats en fonction des demandes et pas seulement par rapport à la convention collective antérieure. Pour la deuxième négociation, nous avons accès aussi à tous les procès-verbaux des rencontres, incluant les sujets soumis, les problématiques, les intérêts de part et d'autre et les résultats.

suite au remue-ménages, et de toute autre information pertinente que les parties jugent bon de consigner dans un écrit.

Les parties ont fait et font encore bon usage de ces compte rendus, puisqu'elles s'y réfèrent dans le vécu concret de la convention pour y chercher « l'esprit » qui prévalait lorsque la disposition a été négociée, l'interprétation commune que les parties ont donné à la modification apportée et le consensus sur le contexte de son application.

On dénote donc, comme dans le cas de VIAU, qu'il y a une plus grande part de nouveautés dans la convention négociée selon la nouvelle approche. D'autre part, quant à la durée des négociations, on voit un phénomène inverse que dans le cas de VIAU. Les parties ont pris près d'un an et demi pour négocier leur convention collective dans un cadre traditionnel, alors qu'elles auront pris cinq mois avec la nouvelle approche. Par ailleurs, on aura à peu près autant de séances de négociation, une trentaine pour chaque négociation. Il semble que le travail intraorganisationnel a été plus difficile. Le syndicat nous explique qu'il a dû retourner à l'assemblée générale à quelques reprises pour avoir un nouveau mandat de négocier, et là, il y avait retour à la table de négociation :

« La dernière fois, on les a renvoyé, puis ça a rien donné. Ils ont mis des affaires sur le fonds de pension, mais ils en ôtaient aux autres... Ou bien on revenait avec pas grand chose, on avait brassé... la confiture un petit peu, c'est tout... on était là, puis on remettait 5¢, puis ça changeait pas grand chose. »

(VACHON S-3 – Q-2)

iii) Analyse des entrevues

(i) Évaluation globale de la négociation

La première négociation, faite en traditionnel, ne semble pas avoir apporté de gains pour le syndicat, ce dernier ayant réussi malgré tout à sauvegarder ce qu'il lui semblait important :

« Ça été une des pires, dans les 3 (négociations auxquelles j'ai participé) là, ça a été la pire... Puis vois-tu ça a tombé, puis après ça... le reste, ça a été ardu là, mais on s'en est bien tiré... On a toujours laissé un peu de plumes depuis le commencement hein?... La première négociation quand j'ai commencé à négocier, le contexte était pas pareil. On avait seulement qu'à demander, puis on avait, on faisait des demandes, puis on avait ce qu'on voulait. La 2^e a été plus dure, puis la 3^e, là, ça a été... oh là... Oui, difficile, surtout avec lui (un négociateur patronal), ça remontait à des lustres, c'étaient des affaires, puis il voulait pas plier sous aucune considération... c'est ce qui a fait que ça a été plus long. On n'a pas été capable de le faire plier. On a réussi là, après la grève, ils ont... il a plié, mais... ça été très dur. On a parlementé des heures et des heures, des soirées de temps, dans la nuit, ah... Ça finissait plus. Ça été une des dures, dures, dures. Oui, ça été une des pires négociation. »

(VACHON S-3 – Q-2 et Q-3)

Du côté patronal, on estime être allé chercher les priorités, en particulier les équipes de fin de semaine. Par contre, des erreurs stratégiques de la part de la direction ont entraîné les parties dans un conflit jugé après coup inutile :

« En tout cas, nous autres, du côté patronal, on avait l'impression d'aller vers ça (le conflit) et de se faire entraîner là-dedans. Moi, j'avais toujours dit à l'époque, il n'y a pas de raison... on aurait pu régler cette convention-là sans (conflit)... Tu te ramasses en conflit sans trop savoir pourquoi, parce qu'en quelque part, tu as les mains liées... Puis (un négociateur patronal représentant de la direction) il arrive tout à coup, puis là, fallait aller faire une offre finale! Moi, je n'ai jamais négocié de même... Quand tu défies, tu défies. »

(VACHON P-2 – Q-2)

Quant à la deuxième négociation faite selon l'approche nouvelle, le son de cloche est à l'opposé de celui de la première et il est le même pour les deux parties :

« Moi, l'évaluation que j'en fais, un résumé bien simple, dans le normatif, à mon avis, on a gagné sur tout... C'est qu'il y a des clauses qu'on n'a jamais réussi à obtenir auparavant et que là, on a réussi... Je pense que par la négociation raisonnée, on est capable de faire comprendre la légitimité et l'équité, l'égalité et ce qu'on pouvait penser de très logique, on pouvait le justifier, au moment où le sujet était apporté comme un problème et non comme une solution... J'ai trouvé ça formidable que les idées apportées par l'employeur puissent nous permettre d'avoir des résultats encore meilleurs que ceux qu'on avait trouvés nous-mêmes... »

(VACHON S-1 – Q-2 et Q-10)

Dit autrement, la partie patronale exprime une opinion semblable, à savoir que l'échange et l'ouverture d'esprit, qui sont le propre de la négociation basée sur les intérêts, apportent de meilleurs résultats que dans un cadre traditionnel :

« Moi je pense que les thèmes ou les sujets qu'on a adressés (sic), on est allé plus loin que si on avait été en traditionnel. On s'est ouvert un peu plus de part et d'autre, puis on est arrivé à des endroits où on ne serait peut-être pas arrivé en négociation traditionnelle. On a aménagé beaucoup de choses, on a clarifié des affaires. Je dirais, les gros gains qu'on a eus, ce qu'on visait, c'est la simplification de notre façon d'opérer... »

(VACHON P-2 – Q-2 et Q-15)

Il y a une perception, tant à VIAU qu'à VACHON, que la négociation basée sur les intérêts favorise le côté syndical. Ce sont les gestionnaires qui questionnent les résultats, qui invectivent leurs supérieurs : « Écoutez donc, à part de dire oui là, avez-vous gagné quelque chose là-dedans? » (VACHON P-2 – Q-20).

Mais l'employeur explique qu'avec l'ouverture d'esprit dans les discussions, on comprend mieux les attentes des employés et qu'on fait des efforts pour « ajuster » le mandat à la hausse pour les combler :

« On a ajusté des choses peut-être qui ont fait l'affaire des employés, peut-être allé plus loin que les explications... On finissait par mettre ça sur la table... on avait peut-être tendance à être, on ouvrait vite, là! On était ouvert, l'esprit plus grand. »

(VACHON P-2 – Q-16)

Par contre, sur le monétaire, le syndicat a mal vécu la négociation, à cause précisément de l'absence de l'utilisation de la technique de cette nouvelle approche :

« Dans le monétaire, c'est tout simplement tombé dans une négociation tout à fait... qui est devenue traditionnelle. J'aime quand on travaille, avec toutes les justifications nécessaires, pour être capable de prouver qu'il y a un besoin là, oui, qu'on y mette plus d'argent. Mais je ne pense pas qu'on puisse tirer la couverture juste pour en avoir plus que les autres. »

(VACHON S-1 – Q-39)

Et c'est ici que le syndicat s'est déchiré. L'employeur a mis son assiette monétaire sur la table et a dit au syndicat de la partager à son gré. L'arbitrage interne a été difficile. Pourtant si les parties avaient utilisé le processus de négociation pour définir les intérêts communs au niveau du monétaire et pour explorer les avenues possibles pour les rencontrer, le résultat aurait pu être plus satisfaisant :

« Peut-être que de l'avoir carrément mis en négociation raisonnée, ça aurait permis d'apporter la même appréciation que sur les autres sujets. »

(VACHON S-1 – Q-8)

(ii) Les enjeux de la négociation

L'employeur avait des demandes importantes à imposer dans le cadre de la première négociation et c'est ce qui a amené le conflit : la haute direction voulait étendre la production à sept jours par semaine pour se donner plus de flexibilité au cas où cela pouvait être utile. Finalement, le résultat a été d'introduire des équipes de fin de semaine au besoin. Pour les représentants patronaux, la direction a été trop gourmande et le conflit aurait pu être évité si la demande avait été plus réaliste en introduisant les changements petit à petit, comme finalement cela s'est fait :

« Un premier pas dans la convention précédente, un autre petit pas dans celle-ci, etc... Tranquillement... il faut faire cheminer tranquillement. C'est comme dans les banques où on veut avoir du monde au travail les fins de semaine, on dit pas on en veut trois parce qu'on en a besoin de deux ou trois, on dit : on veut la possibilité de le faire avec tout le monde. Les gens s'en parlent de ça. Mais si ils sentent qu'il y a le besoin, ils embarquent. »

(VACHON P-2 – Q-7).

Le représentant syndical dira :

«Ça a toujours été le gros point les horaires de travail. Difficile ces sujets-là. La compagnie a toujours eu de la difficulté avec ça. Nous autres, on voulait des horaires plus fixes, puis eux autres, c'était toujours des affaires de décalage, puis d'ajuster ci avec ça, puis d'ajuster ça avec ci, puis ils ont réussi à en

ajuster, à force de tirer... La dernière (à laquelle j'ai participé), ils ont réussi, l'avant-dernière aussi. »

(VACHON S-3 – Q-3)

Les demandes de l'employeur sont liées au contexte concurrentiel de l'entreprise : plus de flexibilité au niveau de l'affectation de la main-d'œuvre et de l'établissement des horaires. La majorité des discussions entre les deux parties tournent autour des problèmes d'affectation de main-d'œuvre, le nombre de personnes, les conditions d'affectation, l'équité dans la distribution des heures de travail. Et les représentants interviewés sont d'avis que la négociation basée sur les intérêts est plus appropriée à ce type de discussions :

« Plus qu'il y a de clauses, ou plus qu'il y a besoin de changements autres que monétaires comme les mouvements de main-d'œuvre, plus tu as ça, plus que tu as besoin de la négociation raisonnée. Plus que tu as besoin de flexibilité, de changements dans tes horaires... On va être capable de défendre ça un horaire le dimanche si ça a du bon sens d'en avoir un. On l'expliquera, ils vont comprendre. »

(VACHON P-2 – Q-25)

Parce que la négociation basée sur les intérêts permet d'aller plus à fond sur les problèmes abordés, tous les sujets complexes se portent bien à ce type d'approche :

« Tout ce qui a trait aux mouvements de main-d'œuvre. Le monétaire, malgré que j'ai aimé ça pareil, mais ce que je veux dire, c'est que les autres affaires, quand on parle par exemple de surtemps, ou de procédure de déplacement, bien ça, en négociation raisonnée, des fois c'est peut-être un petit peu plus long, mais si ça a réglé plein d'autres petites affaires... Les horaires, ça aide un peu à comprendre le contexte. Le salaire, ça, c'est le minime. Tu regardes les cennes, puis écoute donc, à un moment donné, le monétaire, ça a pris une journée et demi! »

(VACHON P-2 – Q-39)

En négociation traditionnelle, les discussions par exemple sur les horaires ont été jugées interminables par le syndicat. Sur les mouvements de main-d'œuvre et la répartition du surtemps, on a jugé ça si complexe que les deux parties ont utilisé pour en discuter certaines techniques liées à la résolution de problème :

« On en faisait un peu du raisonnée dans certains sujets.. c'était pas du vrai raisonné là, mais... on a rempli des tableaux... je me rappelle entre autres du surtemps... Je pense que les mouvements de main-d'œuvre aussi, c'est très compliqué dans la convention, c'est extrêmement compliqué... Ça fait qu'on avait fait des simulations avec des tableaux, on avait essayé un peu dans ce sens-là... »

(VACHON S-3 – Q-39)

Finalement, on doit comprendre de tout cela que lors de la première négociation, la haute direction a tenté un coup de force qui n'a pas réussi, et qu'en conciliation, les échanges ont repris entre les parties pour introduire les modifications essentielles

aux mouvements de main-d'œuvre et à la répartition du surtemps. Lors de la deuxième négociation, qui s'est faite selon la nouvelle approche, les changements importants introduits à la convention collective ont aussi porté sur ces sujets, mais là de manière plus consensuelle où les deux parties ont le sentiment d'avoir fait des gains, ce qui n'était pas le cas dans la première négociation pour la partie syndicale. De plus, tous s'accordent pour dire que les sujets complexes se négocient plus facilement en utilisant des techniques de résolution de problèmes tels que préconisés dans la négociation basée sur les intérêts.

(iii) La durée des négociations

L'impression des intervenants est souvent à l'effet que la négociation basée sur les intérêts est plus longue que la négociation traditionnelle. Pourtant, les faits contredisent cette impression : trente jours dans les deux cas, mais pour l'une, trente jours échelonnés sur plus d'un an et demi, et pour l'autre trente jours échelonnés sur cinq mois. À la lumière de ces données, les parties expliquent que dans un cadre plus traditionnel, on a négocié sur une très longue période à travers les autres dossiers, alors que dans la négociation basée sur les intérêts, on a négocié plus intensivement pendant une période plus courte. En plus, comme le disait le représentant patronal qui a vécu difficilement la négociation de seize mois : « On a moins de chance de changer d'idée en cinq mois qu'en seize! » (VACHON P-2 – Q-21)

La durée des négociations semble encore plus dramatique dans le cadre de courte durée des conventions :

« La mode, c'était des conventions de deux, de temps en temps de trois ans. L'usine, c'était des conventions de trois ans, bureau et vente, en général, de deux ans. Ça revenait très vite. On finissait (la négociation) trois, quatre mois après l'échéance (de la dernière convention), puis on recommençait trois, quatre mois avant qu'elle finisse. »

(VACHON P-2 – Q-21)

(iv) La communication et le partage des informations

Il ressort clairement des entrevues que la communication était plutôt ardue dans le cadre de négociation traditionnelle :

« On a parlé des heures et des heures, des soirées de temps, dans la nuit... Ça finissait plus... L'avant-dernière, le matin le soleil se levait des fois-là, c'était épouvantable... C'était à Québec à l'hôtel assis sur les divans : on attendait les réponses là, c'était rendu dans les hautes sphères, là ils étaient allés chercher le premier de CULINAR, puis nous autres on avait le premier des États-Unis... La dernière (à laquelle j'ai participé), on a veillé moins tard, mais malgré ça, on a veillé, c'était au ministère du Travail, ils avaient fermé le système de ventilation, on avait de l'air fin à la grosse chaleur à une heure du matin. Ils ont essayé... des fois, on a (duré) jusqu'à deux heures. »

(VACHON S-3 – Q-6)

Après une longue préparation syndicale, l'agent d'affaires, qui sera le porte-parole dans ces négociations, constituait un cahier de revendications : « des affaires sérieuses... tu demandes pas des affaires quand tu sais que tu les auras pas... ». La compagnie faisait la même chose de son côté. Et là, les échanges commençaient :

« Après ça, on avait une rencontre spécialement pour s'échanger les documents, la première rencontre... puis après ça, on fixait des dates, puis là, c'était l'échange. Nous autres on prenait le document de la compagnie, bien ça, on disait non, ça, on disait oui, on modifiait ça, on renvoyait... tout un échange de même. Ça durait des jours, des jours, des heures... »

(VACHON S-3 – Q-43)

L'appréciation est tout autre lors de la négociation basée sur les intérêts où la communication est fluide et continue. Encore une fois, les personnes interviewées se réjouiront du fait que les échanges se font dans les deux sens, que tout le monde a le droit de parole et utilise ce droit, qu'il en découle une meilleure compréhension des attentes, des préoccupations, des motivations de part et d'autres.

« Ça permet un échange ouvert, les arguments autant d'un bord que de l'autre, plutôt que d'avoir juste les arguments de l'employeur puis juste les arguments du syndicat... bien là, c'est le fun, tout le monde sort des arguments. Tout le monde a le droit de parole contrairement à l'ancienne méthode, où c'est juste les deux porte-parole qui parlent... Et puis, ce qui est intéressant dans cette formule-là, c'est que tout le monde travaille. Au lieu d'avoir des temps d'attente, là on n'a pas de jeu de cartes, ni de jouer au *cribble*, ou de... On chemine en même temps. Des fois on va profiter quand on a des caucus, que tous les deux aient des choses à parler en caucus. »

(VACHON P-2 – Q-16 et Q-42)

Bref, un travail d'échange et de communication plus efficace, qui amène plus de compréhension de part et d'autre, où finalement on sera peut-être plus audacieux dans les solutions :

« Avant, ils (les membres de son comité de négociation) avaient le droit de parole, mais maintenant, c'est plus ouvert. Un fait, c'est que les gens prennent beaucoup plus de risques en négociation raisonnée qu'en négociation traditionnelle... Avant, tu savais à peu près le genre d'information que les gens allaient faire, oui, tandis que là, tu sais pas ce que les gens vont dire. Ça peut être en farce aussi... C'est ça la négociation raisonnée : on avait mis comme règle le respect des opinions, le respect des gens. Négociation traditionnelle, bien si quelqu'un avait l'occasion de te planter... »

(VACHON P-2 – Q-19)

En plus de la somme de temps à travailler ensemble, comparativement à l'approche traditionnelle où les parties passent plus de temps à préparer les rencontres qu'à les faire, il y a de la place aussi pour les échanges informels qui complètent bien les informations, par exemple lors des repas qui sont pris ensemble et où « ça permet de

compléter les échanges... informellement, encore plus informellement ... Les gens cheminent tout le monde ensemble. On a travaillé, on a mangé ensemble la majorité du temps... au moins 80% à 90% du temps de négociation, on l'a passé ensemble. » (VACHON P-2 – Q-16 et Q-42).

Enfin, une bonne communication ouverte et fluide offre de meilleures chances pour un résultat pertinent, une discussion qui ne se fait plus sur la base de texte et d'un mot qu'on veut y changer ici ou là, ou entre les seuls initiés :

« On va laisser le texte là, puis on va discuter de nos problèmes... Quand tu comprends le problème de la même façon des deux côtés, c'est d'être capable de cerner le problème, puis de cerner les priorités... Tu sais, dans la négociation traditionnelle, où que ça finissait dans les corridors à deux, là... Bien quand tu revirais de bord, celui des deux qui était là, il fallait qu'il soit capable de faire virer les autres (de son comité)... »

(VACHON P-2 – Q-43)

En somme, le consensus sur un règlement est certainement plus facile à réaliser quand tous ont eu la chance et l'occasion de faire valoir leurs idées, leur compréhension du problème, leurs avenues de solution.

Les deux parties ont tenté de pratiquer la transparence au niveau des informations. L'employeur, en transmettant des informations qui concernent la production, les commandes, les projets, le marché concurrentiel, les coûts des divers avantages de la convention. Le syndicat, de son côté, pratique plus de transparence pour bien expliquer à l'employeur « comment les gens réagissent en assemblée générale » face à la négociation (VACHON P-2 – Q-17). Cela permet de mieux cerner les attentes syndicales dans l'analyse des options qui pourront être retenues aux problèmes discutés en négociation.

Bien sûr, les informations économiques ou stratégiques pour l'entreprise, c'est l'employeur qui les détient, mais à partir du moment où il consent à les partager, cela permet au syndicat de mieux comprendre les problématiques et de faire des choix plus judicieux :

« Des fois, on avait des idées sur les problèmes de l'employeur qui pouvaient être tout autres que la situation. Et ça (l'information) nous a amenés à comprendre, parce que là, les échanges de documents étaient libres... Et là, on voyait souvent, parce qu'au point de départ on voyait ça négatif, qu'avec les documents, ça répondait aux membres, ça avantageait les membres. »

(VACHON S-1 – Q-42)

Le syndicat a donc eu accès avec la négociation basée sur les intérêts à des informations qu'il n'avait jamais eues auparavant, où c'était « tout gardé secret »

(VACHON S-3 – Q-17) et il a aussi vu l'avantage pour ses membres des modifications que cela pouvait amener.

(v) Le contexte dans lequel s'est faite la négociation

Tout le monde s'entend pour dire que le contexte a changé, à cause de la compétition, à cause de la mondialisation des marchés. CULINAR n'échappe pas à cela bien au contraire et les employés réalisent bien que l'époque où il n'y avait qu'à demander est bien révolue.

« Il y a dix ans, le samedi, chez nous, c'était la fin du monde, grève automatique! Mais là, c'est devenu normal. Parce que là, les gars ils se sentent capables de le faire. Le magasin est ouvert le dimanche, il ne l'était peut-être pas dans le temps... Puis là, avec le libre-échange, la compétition est devenue tellement large, mondialisation, libéralisation des marchés... Si nous autres on veut pas s'en occuper de nos magasins, eux autres (les compétiteurs) ils vont s'en occuper pour nous autres. »

(VACHON P-2 – Q-29)

Il y a une évolution qui se fait dans la mentalité des employés. Compte tenu de ces besoins changeants de l'entreprise, le portrait de l'employé typique, travaillant à temps complet de semaine est en train de changer, un équilibre doit être trouvé et les employés de fin de semaine doivent aussi trouver leur compte :

« Il y a une évolution qui se fait... la société a évolué, puis le besoin de l'employeur, puis l'acceptation du syndicat aussi. C'est peut-être une question d'une convention avant que notre équipe de fin de semaine soit intégrée... Peut-être que dans la prochaine convention, elle va être intégrée normalement. Là, tranquillement, les gens se disent, on n'est pas des citoyens de deuxième ordre, on fait juste moins d'heures que les autres... »

(VACHON P-2 p Q-29)

(vi) Le règlement des problèmes en cours de convention

Dans le règlement de la nouvelle convention de longue durée, les parties ont convenu que le Comité d'affaires courantes se réunirait à tous les mois dorénavant, pour éviter que les problèmes ne s'accumulent. Cela est considéré comme positif et nécessaire par toutes les personnes interviewées. La participation à ce comité a aussi été élargie pour s'assurer que les bonnes personnes, c'est-à-dire les personnes capables de résoudre les problèmes en discussion, soient présentes. Il y a donc plus de gens, selon les sujets, qui peuvent être appelés à participer à ces rencontres, ce qui n'était pas le cas auparavant où le comité était restreint aux mêmes représentants de part et d'autre.

Il y a aussi la formation de petits comités de travail pour analyser des problèmes de plus grande envergure si la situation s'y prête. Cela est jugé aussi très efficace.

Dans toutes ces réunions, on utilise une méthode de travail se rapprochant de la négociation basée sur les intérêts, tout en adaptant les techniques selon le problème abordé. Et cela semble efficace. Il est clairement affirmé que cela permet de régler des situations qui auraient suivi la procédure formelle des griefs auparavant. La conséquence : le nombre de griefs a considérablement diminué, passant d'une centaine à une trentaine aujourd'hui annuellement.

Le syndicat trouve positif le fait de rencontrer l'employeur à plusieurs reprises dans l'année sur une base formelle pour discuter et régler les problèmes, cela lui permet de mieux remplir son devoir de représentation et de communiquer à l'employeur plus souvent les attentes de ses membres, d'intervenir plus rapidement face à des problèmes de gestion des ressources humaines.

Il peut arriver que la convention soit modifiée (cela était arrivé une fois lorsque nous avons fait les entrevues), bien que ce ne soit pas jugé souhaitable par le syndicat, à moins que la modification ne soit nécessaire et qu'elle revête un caractère collectif plutôt que particulier :

« Les employés nous avaient bien avisés qu'on ne tombe pas en négociation continue. Parce qu'ils voulaient rien savoir de modifier une convention en cours de route, parce que là, on va avoir juste des lettres d'entente, et que notre convention ne sera plus applicable... Et quand on pense qu'il faut aller à l'assemblée à chaque fois, ça fait lourd à gérer. Les lettres d'entente, ça les irrite. »

(VACHON S-1 – Q-33).

(vii) Le climat et les attitudes à la table de négociation

Lors de la dernière négociation qui s'est faite selon l'approche traditionnelle, en plus des « discussions interminables » dont on nous a parlé, en général, le ton était tranquille, mais il arrivait quelques écarts malencontreux :

« Des fois, ils criaient un peu... Si on s'était braqué de notre côté, puis de les avoir insultés, parce qu'il y en a qui l'on fait, ils se reviraient de bêtises, ils (s'entêtaient) eux autres itou... Ah, des fois, ils pouvaient bien nous dire, nous piquer un peu, mais moi, je n'en faisais pas de cas ou j'arrangeais ça... Ça finissait par s'arranger... C'est pas tous les délégués, mais il y en avait un, lui il était moins facile, il s'en prenait à l'autre, puis ça été des discussions infernales. Ça été épouvantable. »

(VACHON S-3 – Q-19)

Ou encore face à un négociateur patronal, on dira : « il était assez entêté, puis on réussissait pas à le faire changer d'idée sous aucune considération... Oui, des relations difficiles, surtout avec lui » (VACHON S-3 Q-19). Il est intéressant de constater qu'un des représentants patronaux rencontrés mentionne qu'avec la négociation raisonnée, ni l'une ni l'autre des parties n'aurait admis un tel

comportement : « il serait rentré dans les rangs, il aurait suivi, il aurait été mis à sa place par son propre monde... » (VACHON P-2 – Q-19)

Durant les séances de négociation basée sur les intérêts, on note moins de pression, un climat plus « relax », on est plus à l'écoute de ce que chacun a à dire :

« Des fois, tu vas voir en négociation traditionnelle des gens que tu sais que quand ils vont parler, on se prépare d'avance et tu sais qu'on va les mettre en boîte. Chaque fois qu'il ouvre la trappe, on va le *slugger* (l'épingler). La prochaine fois, il va y penser en maudit avant de parler. Tandis que c'est cette dynamique là qu'on sent pas en négociation raisonnée. Quand ça se fait plus molo, puis c'est en farce, si il faut faire une farce pour alléger le climat, bien finalement, on finit par savoir ce qu'il veut, lui. Parce qu'il va être plus à l'aise pour le dire, puis là, on atterrit sur le vrai problème. »

(VACHON P-2 – Q-19)

Et tout cela se fait sans mélanger les rôles :

« C'est comme accepté : on a des opinions personnelles, on a des mandats, puis on a nos responsabilités. Tu as tes valeurs à toi, puis tu as les valeurs qu'on te demande de porter. Puis il y a les valeurs communes de ceux que tu représentes. Tout ça, c'est bien accepté. Je fais pas de cachette avec (le représentant syndical), il n'en garde pas non plus dans sa poche. »

(VACHON P-2 – Q-19)

Bien qu'à l'usine de VACHON, il n'y ait pas eu de pratique courante de climat de violence ou d'invective à la table de négociation, il n'empêche que la négociation basée sur les intérêts, avec ses règles de fonctionnement mises sur pied, a modifié le comportement des participants à la négociation pour instaurer un climat plus stable, harmonieux, plus propice à l'échange, un climat de liberté à dire ce qu'il y a à dire dans la tolérance et le respect.

(viii) Les rapports avec les mandants et avec les gestionnaires

Pour le syndicat, les rapports avec ses mandats s'expriment généralement par le biais de son assemblée générale. À VACHON, le syndicat n'avait pas l'habitude dans le passé de présenter des recommandations pour le vote. En fait, il portait les offres patronales à son assemblée générale pour les faire accepter ou rejeter :

« Habituellement, on ne donnait jamais de recommandation comme tel, ou d'acceptation... pour pas se faire crier après nous autres. On le disait moins, on n'influçait pas, on laissait les gens décider par eux autres mêmes. Mais s'il y en avait qui posaient des questions, si on pensait qu'on pouvait aller en chercher encore un petit peu plus, bien là, on faisait allusion... on essayait de voir sans trop influencer. Quand on savait qu'on avait pas mal étiré l'élastique, on leur disait, mais des fois, ils ne nous croyaient pas, ils nous renvoyaient (à la table). C'est le jeu, hein? »

(VACHON S-3 – Q-20)

Alors qu'avec la nouvelle façon de travailler en négociation, la pratique s'est modifiée aussi en assemblée générale, où on a donné plus d'information, où on a tenté de faire partager aux membres le cheminement fait en cours de négociation. En fait, les deux comités de négociation vont arriver à une entente de principe qu'elles vont chacune recommander à leurs mandants. Mais on constate, comme à VIAU, l'écart très large qui existe entre les membres du syndicat et le représentant syndical :

« La grosse lacune qui existe encore aujourd'hui, c'est que nous autres notre cheminement est fort, on reçoit de l'information sans cesse, on a de bons moyens de communication; par contre, quand vient le temps que l'employé nous dit quelque chose, on est comme incompréhensif face à ce qu'il nous dit, parce qu'on est rendu un petit peu plus loin dans la communication. Et les moyens de communication sont tellement efficaces entre l'employeur et le syndicat, que ça laisse un peu pour compte l'employé qui n'a pas le même cheminement, n'a pas les mêmes outils. »

(VACHON S-1 – Q-20)

On a tenté de donner plus d'explications en assemblée générale, mais comment résumer en quelques heures que dure une assemblée, des jours et des jours de réflexion patronale/syndicale pour arriver à toutes ces solutions pour les problèmes débattus, et qui sont présentées bien souvent dans un ensemble pour un seul vote d'acceptation ou de rejet tel que prévu par le Code du travail ?

Le syndicat a tenté, en cours de négociation, d'afficher les compte rendus des rencontres de négociation, pour favoriser le partage de l'information avec ses membres et aussi, pour l'employeur, avec ses gestionnaires. Mais cela n'a pas été concluant, chacun y allant de son interprétation, avec comme résultat l'intensification de rumeurs sur le plancher. Il faut trouver d'autres moyens.

Le représentant syndical ramène la question de confiance : « ça prend une confiance absolue des membres et ça, jamais on ne l'obtiendra » (VACHON S-1 – Q -20). Est-ce qu'il n'y a pas là un nouveau rapport qui doit s'établir entre le syndicat et ses membres? Dans une approche traditionnelle, l'assemblée édicte des attentes. Le terrain de négociation souhaité par le syndicat est donc connu. Il y aura retour avec un contenu qui sera présenté, non pas comme une entente de principe, mais comme l'offre de la compagnie qu'il s'agit d'accepter ou de refuser. Il y a de ce fait une distance entre l'employeur et les employés qui ne remet pas en cause les représentants syndicaux. Mais en négociation basée sur les intérêts, on discute de sujets larges, sans identifier de piste d'atterrissage à l'avance, sans connaître au moins la grandeur de la patinoire sur laquelle les deux parties vont négocier. Et finalement, le résultat est présenté comme le fruit du travail des deux parties auquel leurs représentants sont liés.

Du côté patronal, il y a aussi une distance qui s'installe entre ses gestionnaires et les membres du comité de négociation. Cela amène les gestionnaires, d'une part à se sentir floués dans le processus, puisqu'ils perdent leur rôle privilégié rempli dans le cadre de négociations traditionnelles. En négociation basée sur les intérêts, le travail de recherche de solution se fait exclusivement avec les représentants syndicaux, les cadres de premier niveau perdent donc leur influence face à la solution des problèmes vécus sur le plancher.

« C'est sûr qu'il faut faire attention après coup avec les gestionnaires, quand tu sors d'une négociation raisonnée, le gestionnaire qui est proche de ce monde-là, mais qui n'est pas à la table, a l'impression qu'il se fait passer par-dessus lui... On ne peut pas avoir tout le monde à la table de négociation... »

(VACHON P-2 – Q-28)

On explique le changement d'orientation face au rôle du gestionnaire, pour aller vers un rôle de coach plutôt que celui d'un supérieur hiérarchique, ce qui dérange « celui qui a la manie d'être boss et qui veut contrôler sous son chapiteau » (VACHON P-2 – Q-28). L'employeur, suite au règlement de la convention, a voulu s'assurer de bien marquer la collaboration patronale/syndicale :

« Ça, ça a découlé de la négociation raisonnée : on a rencontré les gestionnaires, c'est moi qui ai organisé les rencontres par groupes, production, puis les autres métiers, pour expliquer les modifications à la convention collective, l'esprit, ce qui s'était dit. Puis là, j'avais toujours un ou deux délégués syndicaux qui étaient là, pour être sûrs que ce que je disais là, dans le fond, était sanctionné par eux autres. »

(VACHON P-2 – Q-28)

Quant aux relations entre le comité patronal et ses mandants, depuis le changement dans la direction de VACHON, le problème qu'il y avait eu pour l'établissement du mandat est réglé. En effet, les représentants patronaux avaient déploré le changement de mandat en cours de route, le changement de priorités, le fait que les mandants ne soient pas clairs avec leurs représentants à la table de négociation face à leurs attentes. En d'autres termes, il n'y avait pas de confiance et de transparence dans le camp patronal et cela pose des problèmes, de graves problèmes, que l'on soit en traditionnel ou autrement.

En négociation basée sur les intérêts, la recherche de mandat pour la partie patronale se fait d'une manière assez semblable qu'en négociation traditionnelle, ce qui est loin d'être le cas pour le syndicat. En effet, dans un cas de figure comme dans l'autre, l'employeur doit vérifier son mandat AVANT de le mettre sur la table. Ainsi, il y aura définition au départ de grands paramètres, par exemple, ajuster les horaires et la mécanique des mouvements de main-d'œuvre de manière à répondre aux besoins

du marché et s'assurer e donner un service équivalent ou meilleur que les concurrents à coûts avantageux; l'assiette monétaire, quant à elle, sera définie, en laissant toutefois une marge de manœuvre pour sa répartition. En cours de négociation, les représentants patronaux à la table de négociation auront toute latitude pour explorer les solutions, et ils iront vérifier leur mandat avant de confirmer les solutions finales, ce que le syndicat a peu l'opportunité de faire.

Si on prend l'exemple de la question monétaire qui a causé tant de difficulté sur le plan syndical, les représentants syndicaux à la table de négociation n'ayant pas d'orientations claires face aux attentes de leurs membres à cet égard, se sont déchirés entre eux.

En somme, même si la nouvelle façon de négocier peut incommoder l'employeur dans ses rapports avec ses gestionnaires, le rapport est toujours aussi clair face à ses propres mandants et à ses subalternes. Par contre, du côté syndical, même en réalisant qu'on est allé chercher plus de cette manière qu'avec l'approche traditionnelle, il y a un enjeu politique important parce que la méthode questionne fondamentalement la manière de définir le mandat et de le réaliser. À VIAU, on semble avoir commencé à changer les façons de faire pour combler cette lacune, à VACHON, le problème est loin d'être résolu.

(ix) L'utilisation de la négociation basée sur les intérêts dans l'avenir

Les deux parties souhaitent réutiliser dans le futur l'approche de négociation basée sur les intérêts. Pour l'employeur, cela colle bien aux problématiques complexes qu'ils ont à régler, liés en particulier à la distribution du travail et aux mouvements de main-d'œuvre, parce que cette approche amène les deux parties à bien s'expliquer et à bien se comprendre sans s'enfermer dans des solutions toutes faites à l'avance.

Pour le syndicat, là aussi le choix est clair : on a aimé cette façon ouverte de travailler, où tous ont le droit d'exprimer leurs idées, où on explore diverses avenues de solutions et où on conclut que, dans le normatif à tout le moins, le résultat est plus probant que ce qui aurait pu être gagné dans le cadre d'un autre processus. Mais le monétaire devra aussi se faire selon la même technique de recherche conjointe de solutions, plutôt que le dépôt de l'enveloppe monétaire sur la table en laissant le syndicat se partager la cagnotte.

(x) Conclusion pour l'usine de gâteaux VACHON

À la question : est-ce que les deux parties sont plus satisfaites des résultats de la négociation lorsqu'elle s'est faite selon la nouvelle méthode de négociation qu'avec l'approche traditionnelle, la réponse dans le cas de VACHON est clairement positive.

Pour le syndicat, le résultat est plus positif et la prochaine négociation risque d'être encore plus intéressante parce que les deux parties y seront plus à l'aise, ayant pris de l'expérience de la première négociation et ayant continué à l'utiliser dans le cadre des réunions du Comité d'affaires courantes. Sur la question monétaire, le syndicat est déçu de n'avoir pas utilisé les techniques de la négociation raisonnée, ce qui aurait permis, quant à lui, d'obtenir un résultat plus « équitable », plus « logique », en empêchant certains de « tirer sur la couverture ».

Pour l'employeur, les objectifs sont atteints que ce soit en négociation traditionnelle ou en négociation basée sur les intérêts. Cependant, la nouvelle approche permet une meilleure compréhension des attentes syndicales et une solution plus durable des problèmes, solution qui peut toujours « s'améliorer » en cours de route par les échanges continus que cela entraîne avec le syndicat.

L'approche a aussi permis de mettre en place tout un système et des outils de communication entre l'employeur et le syndicat qui améliorent grandement l'efficacité et le climat des relations du travail.

Finalement, cette approche fait aussi partie d'une « évolution » qui s'effectue des deux côtés pour une meilleure adaptation au contexte dans lequel l'entreprise exerce son activité.

c) L'usine de biscuits LIDO :

i) Présentation de l'entreprise et des intervenants

L'usine de biscuits LIDO emploie environ deux cents cinquante (250) personnes syndiquées reliées à la production, dont la gestion est assumée par vingt-cinq (25) cadres de premier niveau. L'usine de LIDO est située à Saint-Lambert. Le certificat d'accréditation est détenu par le Local 382, syndicat américain affilié à la FTQ.

À l'intérieur de CULINAR, l'usine de VIAU et de LIDO sont en compétition. Ces deux usines produisent des biscuits et il est normal que CULINAR compare les indices de productivité d'une usine à l'autre et aussi les conditions de travail. Le représentant patronal nous mentionne que les conditions de travail ont tendance à se « niveler » d'une usine à l'autre : un gain fait ici se transporte ailleurs.

« L'année précédente, Montréal (VIAU) devait signer un contrat de cinq ans. C'est une usine de biscuits, on parle de redressement dans le cas des relations de travail à Montréal, donc, Saint-Lambert, le syndicat voulait pas passer nécessairement pour celui qui vire la shop à l'envers, puis qu'on sort les piquets de grève... Il y avait une attitude positive. Non, je dirais que ce qui a favorisé ça (une convention de cinq ans ici à LIDO), c'est qu'il y a des patterns qui s'établissent à travers CULINAR, les syndicats comprennent ce qui se passe dans les autres usines et voient ce qui se passe dans les autres usines, ne veulent pas être en retard, ni trop en avance. »

(LIDO P-6 – Q-31)

Du côté syndical, on pense que les conditions se ressemblent, mais qu'il y a une « petite différence » à leur avantage :

« Il y a toujours une petite différence, tout dépend des fonctions, il y en a qui sont un peu plus hautes, d'autres plus basses, puis il y en a qui sont beaucoup plus basses. De mémoire, à moins que ça ait changé au dernier contrat, je ne crois pas qu'ils aient obtenu beaucoup plus que nous autres en étant en raisonnable. Je ne me souviens pas par cœur... mais je crois que c'est un peu mieux que ce qu'a eu VIAU. Mais VIAU n'est pas dans le même contexte que LIDO, ici on a beaucoup d'ouvrage depuis deux ans, alors qu'à VIAU, il y en a un peu moins, il y a beaucoup de mises à pied, ça fait que tu as moins de force devant l'employeur... »

(LIDO S-7 – Q-31)

À la limite, on sent une certaine rivalité de la part du syndicat de LIDO, versus celui de VIAU, rivalité qui n'a pas été exprimée à VIAU. Quant à VACHON, c'est plutôt le fait de devoir partager les gains réalisés dans leur usine qui a été décrié.

L'usine de Saint-Lambert est plus moderne et en expansion. Il y a eu une certaine restructuration au sein des usines de CULINAR qui a fait en sorte que VIAU, qui

produisait le double de volume de biscuits comparativement à LIDO, est désormais passée deuxième. LIDO s'est aussi agrandie et a intégré des employés représentés par le même local syndical et qui étaient mis à pied de Weston à Longueuil et de Stuart à Montréal. Ces employés ayant un vécu différent de celui de Saint-Lambert ont fait valoir des intérêts différents des employés déjà à l'emploi, et cela a posé des problèmes au niveau des choix à effectuer en négociation, créé des tensions et nuï à la cohésion syndicale.

ii) Analyse des modifications aux conventions collectives suite aux deux négociations étudiées

Les deux parties se préoccupant de ce qui s'est négocié ailleurs, il est intéressant de regarder à quel moment se sont situés les négociations et leurs règlements à LIDO, comparativement aux autres usines et tout particulièrement à VIAU, pour les deux négociations étudiées et la réouverture de VIAU :

Tableau 7 - Dates d'échéance et de signature des conventions collectives

Première négociation		Date de fin de la convention précédente	Date de signature de la nouvelle convention	Date de fin de la nouvelle convention
	VIAU	1994-03-31	1994-06-30	1996-03-31
VACHON	1993-12-31	1995-04-11	1997-12-31	
LIDO	1995-07-02	1995-12-14	1997-06-30	
MÉGAC.	1996-01-31	1996-09-01	1998-01-31	
Deuxième négociation		Date de fin de la convention précédente	Date de signature de la nouvelle convention	Date de fin de la nouvelle convention
	VIAU	1996-03-31	1996-11-29	2001-03-31
VIAU – réouv.			1999-05-19	
VACHON	1997-12-31	1998-07-16	2002-12-31	
LIDO	1997-06-30	1997-11-10	2002-06-30	
MÉGAC.	1998-01-31	1998-06-22	2003-01-31	

Ainsi, on peut voir que LIDO a signé la première convention sous étude un an et demi après le règlement de VIAU et huit mois après celui de VACHON où il y a eu conflit de travail. On peut donc supposer, compte tenu des témoignages des deux représentantes interviewées, que LIDO a pu s'aligner sur les règlements intervenus à VIAU et à VACHON.

Pour la deuxième convention renouvelée, LIDO s'est retrouvé en deuxième position, soit quelques quinze mois après VIAU et sept mois avant VACHON. Son règlement est intervenu un an après celui de VIAU, avec une convention qui dépassera de quinze mois celle de VIAU quant à sa durée. Par contre, LIDO a négocié le normatif et le monétaire pour l'ensemble de la convention, alors que VIAU s'est laissé la porte ouverte sur le monétaire. Ainsi, lorsque VIAU a renégocié l'ensemble du monétaire pour les deux dernières années de sa convention, il connaissait les paramètres

négociés, non seulement à LIDO, mais aussi à VACHON et à MÉGACENTRE. Finalement, VIAU sera en négociation pour le renouvellement de la convention actuelle quinze mois avant LIDO.

En somme, LIDO se place pour suivre la négociation faite ailleurs, sauf au niveau monétaire où il a été le premier à négocier dans le mandat de 2% par année de CULINAR pour une convention de cinq (5) ans, VIAU ayant préféré prévoir une réouverture pour les deux dernières années de cette convention. Chose certaine, si on peut facilement imaginer, dans le contexte de négociation traditionnelle, qu'un règlement s'aligne sur un autre, ça ne peut être le cas en négociation basée sur les intérêts où on nous a décrit, tant à VIAU qu'à VACHON, la manière de discuter au fond sur des problématiques telles qu'énoncées par les parties en présence. Quant au mandat monétaire de 2%, la répartition de l'enveloppe a pu être différente d'un endroit à l'autre, comme l'analyse des entrevues nous le démontre.

La première négociation pour le renouvellement de la convention se terminant le 2 juillet 1995 à LIDO s'est faite en deux mois, pour se signer le 14 décembre 1995. La convention nouvellement signée durera dix-huit mois à compter de cette signature. Il y aura recours à la conciliation.

Il y aura quarante-deux (42) changements introduits à la convention collective, alors que la partie syndicale avait fait cinquante-six (56) demandes de modification à la convention et l'employeur trente-quatre (34). Plus de la moitié de ces demandes, soit quarante-huit (48) resteront sans réponse :

« Tout-à-fait traditionnel comme fonctionnement. Donc, on est arrivé avec notre liste de demandes, eux autres avec leur liste. Puis on a commencé à éplucher, expliquer les demandes, puis après ça, bon, on a commencé à en enlever. Tout-à-fait traditionnel. »

(LIDO P-6 – Q-43)

Sur les quarante-deux (42) changements apportés, 36% modifieront les clauses existantes, 50% introduiront de nouvelles dispositions dans les articles concernés et 14% bifferont des dispositions existantes.

Lors de la deuxième négociation qui a duré cinq (5) mois pour se signer le 10 novembre 1997 avec une nouvelle date d'échéance au 30 juin 2002, il n'y aura pas recours à la conciliation. L'employeur a proposé de faire la négociation selon l'approche basée sur les intérêts, ce que le syndicat a refusé après avoir tout de même suivi la séance de formation.

Cette deuxième négociation apportera trente-quatre (34) nouveaux changements à la convention collective, dont 29% d'articles modifiés, 53% d'articles incluant de nouvelles dispositions et 18% d'articles comportant la disparition de certaines dispositions.

Tableau 8 - LIDO - CHANGEMENTS APPORTÉS AUX CONVENTIONS ⁷						
Articles changés	Négociation 1				Négociation 2	
	Demandes patronales et syndicales		Résultat			
	Patron	Syndicat	Nombre	%	Nombre	%
Nombre de demandes	34	56				
Nombre et pourcentage d'articles modifiés			15	36%	10	29%
Nombre et pourcentage d'articles incluant de nouvelles dispositions			21	50%	18	53%
Nombre et pourcentage d'articles incluant des dispositions biffées			6	14%	6	18%
Nombre et pourcentage total de changements			42	100%	34	100%
Nombre de demandes non traitées ou refusées	48					
Nombre et pourcentage de demandes non traitées ou refusées	56 + 34 = 90 48/90 = 53%					

Il est à noter ici la quantité de nouvelles dispositions introduites à la convention collective et ce, même si on est dans le cadre d'une négociation de type traditionnel, contrairement à ce qui a pu se passer à VIAU et à VACHON où on a constaté plus de nouveautés lors de la négociation basée sur les intérêts. Est-ce que cela remet en question le lien que nous voulions faire avec le nombre de nouvelles dispositions et la négociation basée sur les intérêts? Nous croyons qu'il s'agit plutôt de l'ajustement de la convention collective à des éléments introduits dans d'autres conventions collectives, tel que mentionné précédemment par le représentant patronal.

iii) Analyse des entrevues

(i) Évaluation globale de la négociation

La première négociation s'est soldée par un échec pour le syndicat quant à sa priorité d'introduire le régime de fonds de pension du syndicat auquel l'unité appartient. Le syndicat a cru jusqu'à la dernière minute obtenir gain de cause, mais en vain,

l'employeur refusant de signer les documents fournis dans lesquels ce dernier devait assumer une responsabilité entière sans avoir son mot à dire sur le contenu. Considérant que l'employeur était revenu sur sa parole en refusant de signer les documents, le syndicat a retiré son accord pour une convention de trois ans. Le résultat de cette saga : frustration, impression de s'être fait trahir, bref, une confiance ébranlée de part d'autre.

D'une part, les représentants syndicaux ont eu l'impression de s'être fait jouer par le comité patronal qui est revenu sur sa parole, mais d'autre part, cela a miné sa crédibilité face à ses membres :

« Ça été plus difficile avec les membres (dans le suivi de la négociation), parce que les membres ont eu l'impression de se faire avoir et puis que le syndicat, je parle de la négociation de 1995... ils ont eu l'impression que le syndicat, un petit peu, s'en était fait passer une vite .»

(LIDO S-7 – Q-32)

Du côté de l'employeur, la version est opposée, c'est-à-dire qu'on nous dit qu'en cours de négociation le syndicat a toujours affirmé que l'employeur ne serait pas responsable, ce que ne reflétait pas le texte soumis, et cela a miné la confiance :

« Puis quand il a été le temps de présenter les documents, c'était le contraire (à ce qu'on nous avait dit). C'était clair et net comme quoi on était pleinement responsable... Ça a créé un certain sentiment de méfiance. Donc, ils nous ont dit ça, puis ils nous disent le contraire aujourd'hui... ils ont essayé de nous en passer une vite. Puis vice-versa, des deux côtés on peut penser ça. Puis comme l'ensemble de la négociation a bien été, que les points majeurs ont été réglés, tu dis, bon! Ça ne pourrait pas les relations de travail, mais ça laisse un doute, un arrière-goût. »

(LIDO P-6 – Q-35)

Et cet « arrière-goût » semblait toujours présent de part et d'autre lorsque les entrevues ont été réalisées quatre ans après le règlement de cette convention, même s'il y a eu une autre négociation entretemps.

La deuxième négociation, quant à elle, a engendré moins d'amertume. Mais l'employeur, sachant que le syndicat reviendrait avec sa demande de fonds de pension particulier au syndicat américain auquel il est affilié et sachant qu'il ne voudrait pas adhérer au fonds de pension de CULINAR existant dans l'ensemble de ses usines, est allé se chercher un mandat avant de débiter les négociation, à l'effet d'accepter la demande syndicale intégralement, y compris avec les fameux

⁷ Dans le cas de LIDO, pour la première négociation, nous avons eu accès aux demandes patronales et syndicales et nous avons donc pu faire la comparaison des résultats en fonction des demandes et pas seulement par rapport à la convention collective antérieure.

documents qui avaient causé tant d'émoi à la fin de la dernière négociation. Mais il agrémentait cette acceptation d'une condition, celle d'adhérer au régime d'assurances collectives commune aux usines de CULINAR. Ce fut un « deal ». L'employeur avait aussi des demandes pour la production sur le quart de nuit, les équipes de remplacement, tous objectifs qu'il a rencontrés. Il est donc satisfait des résultats de ce point de vue,

Du côté syndical, le résultat est un compromis qu'il ne pouvait pas refuser au moment où ça s'est produit, mais qu'il regrette d'une certaine manière :

« Ça a été beaucoup mieux (au niveau des résultats pour la deuxième négociation). Ils (l'employeur) ont été satisfaits parce qu'on a été obligé de faire comme un « package deal », donnant-donnant, si vous voulez. Parce que l'employeur a finalement dit : OK, on est prêt à accepter votre fonds de pension, mais vous, vous allez accepter la réforme au niveau de l'assurance collective. Fait que ça, ça été un peu imposé. Puis aujourd'hui, avec ce qu'on voit, on aurait peut-être dû mettre un peu plus l'accent là-dessus, parce que nos gens sont insatisfaits du contrat d'assurance qu'on a négocié.... Pas qu'on a négocié, qu'on a eu. Mais là, on se dit : ce coup-là, on a eu ça en « package deal », mais ce qui était important, c'était d'avoir ça (notre fonds de pension), parce que c'était notre dernière chance de l'avoir. »

(LIDO S-7 – Q-2)

Mais encore une fois, l'assemblée générale ne semble pas avoir suivi son exécutif syndical qui aurait aimé avoir un mandat pour continuer la négociation sur l'assurance :

« Puis nous autres, on n'était pas en faveur de ça, puis les membres plus ou moins, mais les gens en assemblée générale, les gens ont accepté, avec le monétaire, parce qu'on était allé chercher quand même quelque chose de raisonnable en argent, plus le fonds de pension... Il restait l'assurance à régler, on leur a donné pour arrêter de se battre, pour signer une convention collective. »

(LIDO S-7 – Q-32)

On peut donc conclure que le syndicat n'est vraiment pas satisfait du résultat des deux dernières négociations : dans un cas, il s'est « fait passer une vite », et dans l'autre, c'est un pis-aller « pour arrêter de se battre ». Par ailleurs, on est persuadé, du côté syndical, qu'on a eu plus que les autres syndicats qui ont négocié selon la nouvelle approche. On doute aussi avoir pu obtenir le fonds de pension syndical avec une négociation basée sur les intérêts :

« Peut-être que je l'aurais eu dans le raisonné, mais je crois que ça aurait été plus difficile de l'obtenir dans le raisonné que de la manière qu'on l'a eu. Parce que là, on a mis l'employeur au pied du mur carrément. En raisonné, tu n'as pas vraiment ces moyens-là. Puis j'aurais peut-être été obligée de retourner voir les membres puis de leur dire : écoutez, on est en négociation raisonnée... Puis mes membres aussi voulaient pas qu'on aille en raisonnée. »

(LIDO S-7 – Q-14)

Pour l'employeur c'est différent :

« Je dirais que tu n'es pas plus gagnant en terme de convention collective avec le traditionnel qu'avec le raisonné. Je ne pense pas que tu es plus gagnant. La compagnie n'offrira pas plus d'argent, puis le syndicat a vidé l'assiette, puis là, il n'y en a plus. Pour un employeur, étant donné qu'on a plusieurs conventions collectives à gérer, on sait très bien qu'ils se communiquent tous l'information, tu vas pas plus loin que 2% pareil. Parce que sans ça, l'autre va dire : tu as donné 2,5%, donne-moi 2,5%. Le jeu est simple. Le jeu du syndicat, c'est de faire sortir le maximum. Habituellement, on se rend au bout de l'assiette. »

(LIDO P-6 – Q-8 et Q-43)

(ii) **Les enjeux de la négociation**

Pour la première négociation, la représentante syndicale nous mentionne que l'employeur était en demande sur le fait de rajouter des quarts de travail, aller chercher de la flexibilité dans les horaires, réduire les coûts du surtemps, demandes patronales qui ont été concédées par le syndicat. Le représentant patronal confirme qu'il y avait de grosses demandes du syndicat (principalement le fonds de pension) et de grosses demandes patronales visant entre autres, l'augmentation de la production, l'introduction de quarts de soir et de nuit, le travail de fin de semaine à taux régulier. Or ce sont toutes ces dispositions qui constituent des « nouveaux textes introduits » dans la convention collective, soit des demandes de part et d'autre qui sont concédées à un moment donné ou à un autre. Par exemple, la demande syndicale concernant l'implantation du fonds de pension amène à elle seule huit (8) articles nouveaux, et les demandes patronales concernant les nouveaux horaires de travail, le travail de fin de semaine à taux régulier et l'implantation du quart de nuit en amènent certainement tout autant.

« Pour le syndicat, quand ils ont vu la demande sur la fin de semaine à taux régulier, ça été un petit jeu traditionnel de refuser, mais bon, par la suite, on est allé assez rapidement. »

(LIDO P-6 – Q-43)

Du côté syndical, on explique durant la première négociation, on a donné 25¢ par année de convention et on a raccourci la durée à deux ans, en échange du retrait par le syndicat de sa demande de fonds de pension. Pour le reste, il s'est agi d'acceptation de demandes patronales :

« 25¢ de l'heure, c'est ça qu'on a eu dans notre convention parce qu'on n'a pas eu notre fonds de pension. Aussi, leur donner (à l'employeur) plus de flexibilité au niveau de l'article 9, les réductions de main-d'œuvre en cas de mise à pied... leur donner plus de latitude, puis eux autres, ils nous en ont enlevé (de la latitude) quand on est en déplacement. Il y a aussi l'équipe de remplacement qui a été instaurée en 1995 et qui a été améliorée un petit peu lors de la dernière. À part ça, des changements majeurs, il n'y en a pas eu. »

(LIDO S-7 – Q-4)

Mais pour le syndicat, c'est malgré tout une négociation qui s'est relativement bien déroulée :

« Mais c'est une négociation (celle de 1997) qui a été relativement bien. On réglait des choses, ils nous en donnaient, nous autres on leur en donnait. On part avec un document ça d'épais, parce que si on a une chance de l'améliorer, on va l'améliorer. Des fois ça marche, des fois ça marche pas, fait que tu ne resteras pas borné sur une clause de convention collective qui va t'empêcher d'avancer quand ce n'est pas majeur, mais par contre que ça aurait été le fun qu'elle soit améliorée. »

(LIDO S-7 – Q-6)

(iii) La durée des négociations

Les deux parties s'entendent pour dire que la première négociation a été longue comparativement à ce qu'elles étaient habituées de vivre dans le passé, et que la dernière négociation, bien que plus longue qu'avant, a été plus raisonnable en terme de durée :

« Moi, j'ai été habituée dans le passé à avoir dix ou douze rencontres au maximum. Mais celle de 1995, je pense que ça a été quinze rencontres de négociation, à part les journées que nous autres on s'est retiré soit pour étudier, ce que l'employeur faisait aussi, fait que ça a fait peut-être vingt, vingt-deux rencontres finalement en tout. Les dernières négociations ont quand même été assez bien, elles ont été quand même un peu longues... peut-être treize ou quatorze rencontres, peut-être quinze. »

(LIDO S-7 – Q-21)

L'employeur fait état cependant de longueurs dans les négociations :

« Sur le monétaire, c'est quand même des sous, ça va relativement bien. Mais quand c'est sur le normatif, ça te revire dans la face quelques mois plus tard puis là, tu n'arrives pas à régler. Fait que là, t'en finis plus de finir. À un moment donné, ça a passé, ça a été voté, fait que : *OK, let's go!* Mais le point est toujours comme un peu stagnant là. Puis après ça, on a révisé le texte, puis le texte n'était pas tout-à-fait comme on voulait... En tout cas, ce point-là de finir les négociations, c'est un peu abrupt. »

(LIDO P-6 – Q-21)

Alors que le syndicat reste plutôt évasif lorsqu'on parle de cette question, le représentant patronal de son côté précise que toutes les discussions relativement à la rédaction des ententes ont été litigieuses, le syndicat ayant tenté de renégocier sur le fond à partir des textes allongeant le temps de règlement. Il y aura même un point qui s'est réglé en catastrophe, mais qui a dû être repris après la fin des négociations :

« C'était très traditionnel pour la rédaction des textes. Donc, l'employeur rédige les textes, les soumet au syndicat, qui revient, et demande les changements qui font partie directement à l'occasion de la négociation, donc ce qu'on s'est entendu... on essaie d'aller en chercher ou d'en donner. C'est long, c'est laborieux. Puis, après la résolution du texte, l'interprétation du texte en cours de route, encore là, c'est un peu chaotique. On en a eu des textes, un texte en particulier là, qui s'est réglé un an et demi après la fin de la négociation. Pfiou... La phrase voulait dire une chose pour le syndicat et une autre chose pour

nous... Et puis, comme c'était sur les dernières minutes de la négociation, on a été obligé de terminer ça à la vapeur, ça a passé un peu en dessous de la couverte, puis ça ressort toujours ces choses-là, ça finit par sortir. »

(LIDO P-6 – Q-23)

Ici encore, il n'y a pas d'économie de temps : la négociation reste longue, ardue, et ce qui semble réglé ne l'est pas toujours, chaque partie s'essayant à chaque phase de gratter un peu plus en sa faveur.

(iv) **La communication et le partage des informations**

Les communications lors de la négociation passent par les porte-parole. Mais l'employeur mentionne malgré tout faire des efforts pour la bonne compréhension du syndicat :

« Avec l'expérience, la façon qu'on a toujours abordé les dossiers, on a toujours été assez en profondeur, le plus qu'on pouvait là, à travers le jeu de négociation, expliquer au maximum, pour que les gens comprennent le mieux possible. Mais c'est pas toujours aussi bien arrivé. » (LIDO P-6 – Q-17)

Le syndicat reconnaît que l'employeur faisait des efforts à la dernière négociation pour aider la compréhension: « il nous donnait des exemples de ce qu'il voulait, on allait un peu plus loin, un petit peu dans le style de raisonné » (LIDO S-7 – Q-17).

Les personnes influentes aussi dans les négociations font leur marque. Ainsi, le directeur du personnel qui a participé à la première négociation était plutôt fermé et peu enclin à discuter, alors que celui qui l'a remplacé semble plus dans la philosophie d'ouverture de CULINAR :

« CULINAR a beau dire qu'il a une vision, mais si tu engages quelqu'un qui en a une autre, bien ça paraît. Quand tu es assis en face de quelqu'un, puis que tu as à discuter puis à argumenter, puis là il dit : nous autres, on n'en a plus, puis c'est assez, c'est non, on ne discutera plus avant la prochaine rencontre de cet article-là, nous autres, c'est non! ... À la dernière qu'on a vécue, c'est un autre qui était plus ouvert, qui était moins drastique, ça fait que ça aide. »

(LIDO S-7- Q-17)

Mais il y a toujours des choses qui se règlent hors la table de négociation entre l'agent d'affaire et le vice-président de CULINAR responsable de LIDO, donc au-dessus des membres des comités de négociation :

« Dans la dernière négociation, il y avait un point, je ne sais pas si c'était le problème de la fin de semaine qui n'était pas réglé, et qui s'est réglé entre le vice-président et l'agent d'affaire pendant l'assemblée générale. C'est assez spécial, oui! »

(LIDO P-6 – Q-43)

Un autre point qu'il est intéressant de constater en négociation traditionnelle, l'employeur peut-il faire confiance au syndicat pour bien expliquer à ses employés le sens de ses propositions ? Est-ce qu'il n'y aura pas de la désinformation :

« Le problème principal avec la négociation traditionnelle, c'est que c'est toujours un jeu un peu politique avec l'assemblée générale. Donc, on explique peu la part de la partie patronale pour se garder une marge de manœuvre. Puis rendu à l'assemblée générale, les gens en connaissent le minimum, ou plutôt le maximum qu'on leur en dit. Donc, il y a de l'interprétation, puis après ça des frustrations. »

(LIDO P-6 – Q-43)

En somme, le syndicat fait ce qu'il peut, il use de stratégie pour protéger ses positions. Mais le moins qu'on puisse dire, c'est que la communication est loin d'être fluide au sein de l'usine. Le problème de communication existe aussi envers les membres du syndicat et envers les gestionnaires dans le cadre de la négociation basée sur les intérêts, mais il n'y a pas de doute quant aux efforts de chaque partie pour transmettre les bonnes informations.

Quant au partage d'information, LIDO n'échappe pas à la tendance de transparence de CULINAR :

« Il y a plus d'informations, on donne les résultats d'opération dans les patronales/syndicales à tous les mois. Il y a plus de communication, oui, c'est sûr que ça été apporté suite aux résultats des autres usines. »

(LIDO P-6 – Q-17)

Mais il semble que le partage d'information dans un contexte de négociation traditionnelle n'a pas le même impact sur le contenu des négociations qu'en négociation basée sur les intérêts, où l'information constitue désormais un outil commun de compréhension des dossiers.

(v) Le contexte dans lequel s'est faite la négociation

Comme cela a été mentionné précédemment dans la présentation de LIDO et de ses intervenants, le contexte interne n'était pas vraiment favorable au syndicat dans le cadre des deux négociations qui se sont déroulées. La cohésion syndicale est fortement ébranlée à cause de l'intégration de groupes importants en nombre et en poids politique, et le résultat de la négociation n'a pas réussi, au contraire, à bâtir l'unité.

Toute l'emphase a été mise sur la demande syndicale d'introduction d'un fonds de pension particulier, tant dans la première négociation que dans la deuxième, ce qui explique peut-être le désaccord des membres et le manque de confiance qu'ils ont

développé envers leur syndicat. Le syndicat tente de se convaincre que ses résultats sont malgré tout meilleurs que ceux obtenus à VIAU en croyant que les concessions faites dans un cadre « raisonné » sont plus nombreuses que dans une approche traditionnelle.

Pour l'employeur, bien qu'il aurait souhaité que le syndicat accepte l'idée de tenter une nouvelle approche de négociation, sa situation est beaucoup plus stable et dans un cas de figure comme dans l'autre, il a l'assurance de pouvoir aller chercher ce qu'il veut. Ses objectifs ont donc été atteints, mais il regrette le contexte dans lequel cela s'est effectué.

Quant au contexte externe, il est le même que pour l'ensemble des usines de CULINAR de façon générale, on peut même dire qu'il est favorable au syndicat dans le sens où il y a expansion de LIDO.

Est-ce que l'on doit conclure que le syndicat a été perdant dans ces deux négociations ? Certainement dans le cas de la première négociation où son seul objectif, le fonds de pension n'a pas été atteint. Dans le cadre de la deuxième, cet objectif a été atteint, mais au prix d'autres concessions que l'on regrette aujourd'hui.

(vi) Le règlement des problèmes en cours de convention

À LIDO, comme dans les autres usines de CULINAR, il y a des rencontres mensuelles patronales/syndicales. On tente d'y régler les problèmes quotidiens :

« Dans les patronales, il y a un peu plus de *chiaulage*... et d'évacuer la vapeur à un moment donné. Ça fait que c'est beaucoup plus quotidien comme rencontre, le *day-to-day*, le cas par cas, une telle madame une telle fois. Très factuel, très rare que tu vas arriver avec un ensemble, un point qui touche l'ensemble des employés, et que tu vas vraiment négocier pour essayer de l'entendre pour trouver des solutions. C'est plus pointu. »

(LIDO P-6 – Q-33)

On a parfois utilisé les techniques de la négociation basée sur les intérêts. Le syndicat reconnaît que cela a permis de régler « beaucoup de petites choses dans le temps » (LIDO S-7 – Q-33) dans le cadre de ces réunions pas assez fréquentes à son avis. Quant au représentant patronal, il souhaite reprendre ce style de réunion plus efficace :

« On a fait des patronales/syndicales raisonnées qu'on va reprendre. Puis on voit, à travers deux patronales/syndicales raisonnées, que pour régler un point, c'est beaucoup plus long, mais par contre, on voit l'information beaucoup plus grande, beaucoup plus large. Ça fait que ce côté-là, moi, je vois ça plus positif. »

(LIDO P-6 – Q-33)

Sur des modifications possibles à la convention collective en cours de route, même son de cloche qu'ailleurs. On n'est pas très ouvert à ça, à moins que ce soit nécessaire pour régler un point précis, comme ça s'est toujours fait dans le passé. Mais dans le cadre d'une convention de longue durée, la problématique est peut-être différente, et ce pour les deux parties :

« On change pas parce que, soit une partie dit : on changera à l'expiration du contrat, on attendra quand on renégociera. Ça peut être joué des deux côtés cette partie-là. Et à un moment donné, ça devient peut-être un peu trop long. On serait peut-être mieux de dire : au bout de trois ans, on s'autorise à renégocier tel point de la convention, des points classiques, comme les mouvements de main-d'œuvre... tu touches pas nécessairement aux taux horaires... »

(LIDO P-6 – Q-34)

Pourtant, la représentante syndicale fera état du fait que l'environnement est changeant et qu'il faut l'ajuster :

« Non, c'est définitif (qu'il ne faut pas attendre à la fin de la convention). Parce qu'en cours de route, une convention collective, en tout cas avec l'expérience que j'en ai eue, c'est que tu négocies des choses toujours au meilleur de tes connaissances, mais surtout dans le contexte dans lequel tu vis. Puis le contexte, au bout de deux ans et demi change : il faut que tu te réajustes. »

(LIDO S-7 – Q-34)

(vii) Le climat et les attitudes à la table de négociation

Le climat à la table de négociation était plus tendu lors de la première négociation que lors de la dernière, bien que l'employeur mentionne que les « relations interpersonnelles étaient aussi bonnes, il n'y a pas eu de coup de poing sur la table » (LIDO P-6 – Q-5). Mais pour le syndicat en présence d'un négociateur patronal récalcitrant, l'évaluation est tout autre :

« Tu l'amènes (le négociateur patronal externe), il ne connaît même pas ce qui se passe chez LIDO Biscuits et puis, il va jouer au mot à mot. Si tu veux jouer au mot à mot, on va jouer au mot à mot tout au long de la convention collective. Ça se joue à deux ça. Lui, il est là pour les (le comité patronal) ramener sur la terre et pour dire à l'employeur : écoute, tu as le loisir de faire ça avec ce texte-là, change pas ça... Une convention collective pour moi, ce que j'ai appris, c'est pas toujours du mot à mot. On parle d'esprit de la convention, et puis les gens qui viennent de l'externe, qui ne savent pas de la façon qu'on travaille, de la façon qu'on les applique, ils ne comprennent pas. »

(LIDO S-7 – Q-43)

Une fois les négociations terminées, même si le climat a été difficile ou tendu, même s'il reste cet « arrière-goût » qui empêche de bâtir une confiance entre les deux parties, tout finit par rentrer dans l'ordre :

« Je ne peux pas dire que les relations ont été détruites à cause de ça. Comme je vous ai dit, ça été peut-être un peu plus froid... l'espace de deux mois là, mais pas plus que ça. Les relations de travail sont revenues ce qu'elles étaient jusqu'aux prochaines négociations. On a recommencé à discuter normalement, ça a peut-être pris un mois ou deux. Un coup la frustration passée, on s'est ré-

assis, puis on a continué de travailler de la même façon qu'on travaillait...
Toujours en leur promettant que c'était partie remise. »

(LIDO S-7 – Q-13)

Bref, c'est la règle du jeu : tactiques distributives et exercice de la force en cours de négociation, retour à la normale après la signature et revanche au prochain tour. Des concessions sont faites pour obtenir un règlement, des problèmes non réglés sont mis en veilleuse jusqu'à la prochaine ronde.

(viii) Les rapports avec les mandants et avec les gestionnaires

La recherche des mandats du côté patronal n'est pas problématique et la façon d'y arriver est pas mal toujours semblable d'une ronde à l'autre, quelle que soit la méthode de négociation utilisée, le lien entre la direction et le comité patronal de négociation étant plus direct et moins diffus que du côté syndical :

« On prépare nos demandes, on va consulter la direction pour leurs demandes, on prépare le document, on fait approuver le document en deux étapes, donc la partie normative et la partie monétaire. On rentre en négociation, puis là, suite aux demandes syndicales, on retourne à nos mandants, on leur présente les demandes syndicales, on leur donne nos avis, puis ensemble on accepte ou on refuse ce qu'on peut accepter ou... ce qu'on ne donnera pas du tout et tout ce qui va être négocié. »

(LIDO P-6 – Q-32)

C'est loin d'être le cas du côté syndical où tout le travail décrit plus haut se fait au sein du comité syndical en présence de l'agent d'affaires qui a le mandat de transposer cela dans un document écrit, document qui sera présenté à l'assemblée générale pour adoption. Une fois la négociation entamée, le syndicat retournera à l'assemblée générale avec soit une offre finale pour adoption ou rejet. Le rapport avec l'assemblée générale est plus complexe, et il amène une dimension « politique » comme disait précédemment le représentant patronal qui n'est pas pour faciliter l'issue de la négociation.

La cohésion syndicale est difficile à faire et le comité syndical a de la difficulté à obtenir la confiance de son membership, d'autant plus qu'il y a eu intégration de deux autres groupes provenant de deux usines (Weston et Stuart) et que ceux-ci ont mis en doute le leadership syndical. Les attentes n'étaient pas les mêmes pour un groupe comme pour l'autre, ce qui engendrait de la frustration. D'autre part, principalement sur la priorité syndicale du fonds de pension, les employés plus anciens et plus âgés voyaient un danger de reporter à plus tard l'entrée en vigueur d'un éventuel fonds de pension : y aurait-il suffisamment d'entrées de fonds au moment où eux-mêmes prendraient leur retraite? Il faut se rappeler que le litige entre l'employeur et le

syndicat ne portait pas sur l'instauration d'un régime de fonds de pension, l'employeur offrant celui déjà en vigueur à la grandeur de l'entreprise CULINAR, mais bien plus l'adhésion de ce groupe d'employés de LIDO à un fonds de pension appartenant au syndicat américain auquel est affiliée la présente unité. Le syndicat a donc vu sa crédibilité ébréchée face à son assemblée générale et cela a laissé des traces jusqu'à la préparation de la prochaine négociation :

« Ça s'est replacé, mais au départ, il y a eu de la frustration de la part des membres, puis je vous dirais que ce n'était pas la majorité, parce qu'on a beaucoup de jeunes ici encore... Mais c'était surtout les gens qui avaient une cinquantaine d'années, parce qu'eux autres ils se voyaient partir à la retraite peut-être dans deux ans, et là ils voyaient ça *extensionné* de deux, trois ans. Après ça, ça s'est replacé un peu parce qu'on les a rencontrés, puis qu'on leur a dit que c'était important, puis qu'on se préparerait pour la prochaine... Mais dans la tête de ces gens-là, ils s'en sont fait passer une vite. »

(LIDO S-7 – Q-32)

En négociation traditionnelle, il y a rarement de demi-mesure : ou on gagne, ou on perd. Le bilan syndical est d'avoir perdu.

(ix) L'utilisation de la négociation basée sur les intérêts dans l'avenir

L'employeur a proposé au syndicat de faire la deuxième négociation selon la nouvelle approche. Il faut se rappeler que le syndicat de LIDO se voit en compétition avec celui de VIAU. Ce dernier a conclu sa nouvelle convention selon la nouvelle approche en novembre 1996. Parmi les autres usines, LIDO est la seconde après VIAU à entamer ses négociation pour le renouvellement de la convention qui se termine en juin 1997. Le syndicat refuse :

« Un peu avant que la négociation débute, au mois de mars, je les ai avisés qu'il n'y aurait pas de négociation raisonnée, que ça serait une négociation traditionnelle, tout en étant raisonnée, comme on l'est d'habitude. Comme dans le passé, pas se garrocher des roches, mais discuter puis négocier. »

(LIDO S-7 – Q-12)

Pourquoi le syndicat a-t-il refusé de négocier selon l'approche basée sur les intérêts une fois reçue la formation? Il semble qu'après la formation, le comité syndical était d'avis qu'il pourrait débiter la négociation selon la nouvelle approche, mais que le monétaire serait abordé selon l'approche traditionnelle. Finalement, le comité syndical comportait plusieurs nouveaux délégués mal à l'aise de se lancer dans une telle aventure, et l'assemblée n'a pas donné le mandat, ce qui n'est pas étonnant dans le contexte où s'est terminée la dernière négociation :

« C'est tout ça qui a fait que... (on n'a pas accepté l'offre de l'employeur), des délégués avec pas beaucoup d'expérience, et puis les gens en assemblée générale, quand on leur a expliqué le processus, c'était... il y en avait que ça ne dérangeait pas, puis il y en a d'autres qui n'avaient pas confiance. »

(LIDO S-7 – Q-12)

L'employeur ne croit pas beaucoup à la version du refus par l'assemblée générale. Pour lui, il s'agit plus d'une décision de l'agent d'affaire qui a influencé dans ce sens. De son côté toutefois, il croyait qu'il y avait à LIDO les ingrédients nécessaires pour essayer une nouvelle approche et il croit même que le terrain était plus propice qu'à l'usine de VIAU.

Pour le futur, la représentante syndicale s'étant fait déloger de l'exécutif syndical, elle ne pouvait pas savoir ce que ferait le nouveau comité, mais quand à elle, aujourd'hui, elle prendrait le risque d'essayer la nouvelle méthode. Du côté patronal, on compte sur la pratique qui se fera dans les rencontres patronales-syndicales où les techniques de la négociation basée sur les intérêts sont utilisées pour convaincre le syndicat d'accepter cette nouvelle formule à la prochaine négociation :

« À moins que Sapputo le nouvel employeur ne soit pas là, on va re-proposer, on re-propose d'aller en raisonnée. On va espérer que le syndicat va aller de ce côté-là... Je vois que ça sera beaucoup plus positif. C'est pourquoi je dirais qu'on veut amener le syndicat à négocier de cette façon-là pour la prochaine négociation. Il reste encore deux ans. On a le temps de pratiquer (dans le cadre des rencontres patronales/syndicales) et de voir l'intérêt de ça, des deux côtés. »

(LIDO P-6 – Q 25)

Pour le syndicat, quand il s'agit du normatif, on ne trouve pas vraiment de raison qui justifie un refus, mais sur le monétaire, on est loin d'être convaincu de l'efficacité de cette approche :

« Quand on parle de raison, c'est plus difficile de dire : j'ai un 5¢ à donner puis c'est tout ce que je peux te donner à cause de telle ou telle raison. Puis là, tu te dis : oui, on est en raisonnée, et on a moins de pression que dans le traditionnel. C'est pour ça que je vous dis qu'on ne peut pas avoir un raisonnement juste et équitable quand on parle d'argent. »

(LIDO S-7 – Q-39)

Le syndicat semble véhiculer plusieurs préjugés à l'encontre de la négociation basée sur les intérêts et certaines croyances envers l'approche traditionnelle qui ne se sont pourtant pas avérées dans leurs propres négociations. Comment peut-on penser aller chercher plus que le mandat patronal dans un cadre traditionnel ? Est-ce que ce n'est pas « culturel » de préférer le jeu des cartes cachées ? Dans un contexte traditionnel, l'employeur nous explique ce qui se passe :

« Bien ils demandent 2\$, on offre 10¢, puis à un moment donné, on finit à 25¢, 30¢ ou 40¢, toujours de la même façon. Cette partie-là est culturelle ou plus caractéristique que quoi que ce soit d'autre. Parce que dans le fond, le syndicat le sait très bien qu'il n'aura pas 1\$ d'augmentation. Il sait ce qui a été donné ailleurs. Pour un employeur, étant donné qu'on a plusieurs conventions collectives à gérer, on sait très bien qu'ils se communiquent tous l'information.

Tu vas pas plus loin que 2% pareil. Parce que sans ça, l'autre va dire : tu as donné 2,5%, tu vas me donner 2,5%. Le jeu est simple. Le jeu du syndicat, c'est de faire sortir le maximum. Habituellement, on se rend au bout de l'assiette. »

(LIDO P-6 – Q-43)

On peut supposer que dans un contexte traditionnel, le syndicat peut croire avoir amené l'employeur plus loin que son mandat initial. Dans un cadre de négociation basée sur les intérêts, le syndicat va tenter de s'assurer que quand l'employeur met son mandat sur la table, c'est vraiment le bon :

« Que tu soies en traditionnel, tu essaies de deviner la grandeur de l'assiette, ou en raisonnée, parce que j'ai fait les deux. À Montréal, j'ai fait le monétaire en raisonnée, c'est 2%. Le syndicat a essayé de nous faire sortir 2,5%, puis ça a été non, jusqu'à ce qu'après la troisième fois, ils se sont dit : ça a l'air que c'est bien non. Le vice-président est venu à la table. À ce moment-là, on a compris que c'est 2%. Après ça, ça a été assez rapidement. »

(LIDO P-6 – Q-43)

En somme, la différence entre les deux, c'est le jeu de mettre graduellement de l'argent sur la table pour se rendre éventuellement au maximum du mandat, alors que dans la négociation basée sur les intérêts, on met l'enveloppe sur la table au départ et le syndicat tente de s'assurer qu'il s'agit bien du réel mandat. C'est le comportement patronal qui diffère et tout est alors question de crédibilité et de confiance. Dans un cas, c'est la preuve de la transparence et de la bonne foi de l'employeur qui convaincra le syndicat qu'il s'agit bien du montant maximal accessible ; dans l'autre cas, c'est le pouvoir de refuser et la menace de l'exercice de la force qui amènera l'employeur à dévoiler son « meilleur » mandat.

(x) Conclusion pour l'usine biscuits LIDO

Une première négociation qui a été un échec pour le syndicat, tant sur le plan du contenu des changements intervenus que sur le plan de la cohésion interne. Une reprise dans la deuxième négociation pour obtenir la priorité abandonnée dans la négociation précédente, mais en concédant sur un point que l'on a regretté par la suite. Un climat de relations du travail où la confiance n'est pas présente. Un syndicat qui n'a pas encore totalement gagné la confiance de ses membres, d'autant plus qu'il s'est retrouvé avec plusieurs nouveaux membres en très peu de temps.

Du côté patronal, on est gagnant avec un goût un peu amer dans la bouche et avec l'espoir que le vécu des rencontres patronales/syndicales qui se feront en cours de convention convaincront le syndicat de la nécessité de changer les règles du jeu pour la prochaine négociation en adoptant une nouvelle approche.

Cela ne nous amène pas à conclure à l'efficacité de la négociation traditionnelle dans les circonstances. Peut-être le syndicat a-t-il eu tort de mettre toute l'emphase de ses deux dernières négociations avec l'employeur sur la question du fonds de pension? Malheureusement, la négociation traditionnelle comporte nécessairement des jeux de stratégie qui visent à gagner sur l'autre et dans ce cas-ci, le vainqueur, c'est certainement l'employeur, comme partie à la table de négociation, mais certainement pas l'usine dans son ensemble si on considère le climat qui y sévit encore.

En somme, la négociation ne portait pas principalement sur le monétaire, malgré que l'enjeu est clair à cet égard : l'entreprise ne peut pas donner plus que le marché sans risquer sa propre survie. Tandis que sur le normatif, il y a des idées neuves à explorer pour le bénéfice des deux parties. Or, ici à LIDO, en rejetant la nouvelle approche, on souhaite mieux se placer sur le plan monétaire. Sur le reste, on s'ajuste sur ce qui se fait dans les autres usines, alors que les autres syndicats ont fait le choix de mettre l'emphase sur le normatif et d'adopter une méthode nouvelle pour ce faire. C'est la différence entre la concession de demandes de part et d'autre pour avoir un règlement, et la conciliation des intérêts des deux parties par le choix, selon des critères d'évaluation convenus conjointement, d'une solution parmi un éventail large d'options.

d) Le centre de distribution MÉGACENTRE :

i) Présentation de l'entreprise et des intervenants

Le MÉGACENTRE, c'est le centre de distribution pour les usines de CULINAR de la région de Montréal. Il s'y trouve une quarantaine de salariés syndiqués, sur une cinquantaine incluant les gestionnaires et les employés administratifs. L'unité syndicale est rattachée au Local 973 des Teamsters, lui-même affilié à la FTQ.

C'est donc une petite unité, comparée aux autres usines que nous avons étudiées. Tout le monde s'y connaît, le climat de travail semble assez convivial. On a fait des entrevues d'une part avec la chef de secteur à l'emploi du Centre depuis 1997 seulement et qui a participé à la dernière négociation (P-8). Nous n'avons pu rencontrer personne du côté patronal qui ait participé à la négociation précédente. Toutefois, compte tenu du peu de controverses entre l'employeur et le syndicat, il est à supposer que les résultats d'une éventuelle entrevue pour la première négociation aurait donné sensiblement les mêmes résultats que la deuxième.

Du côté syndical, nous avons rencontré un délégué syndical ayant participé aux deux dernières négociations (S-9).

ii) Analyse des modifications aux conventions collectives suite aux deux négociations étudiées

Nous avons pu comparer les trois dernières conventions collectives, incluant celle actuellement en vigueur, de façon à y déceler les changements apportés par les deux dernières négociations. Les négociations au MÉGACENTRE ont toujours été les dernières dans la ronde du renouvellement des conventions collectives chez CULINAR. Ce n'est certainement pas ici que se fait le pattern et au contraire, les parties doivent plutôt s'aligner sur les négociations faites ailleurs.

Les négociations se font en général sur trois jours d'échanges entre les deux parties à partir de leurs demandes respectives. Dans le cas de la première négociation, il y a donc eu trois rencontres entre les parties, réparties sur huit (8) mois pour arriver à un règlement, alors que la deuxième négociation a aussi pris trois rencontres étalées sur quatre mois. La première négociation a abouti sur une convention de deux ans, mais avec une durée effective de seize (16) mois à compter de sa signature, pour se terminer le 31 janvier 1998 et la deuxième sur une convention de cinq ans, pour une durée effective de cinquante-cinq (55) mois, pour se terminer le 31 janvier 2003.

Il n'y a pas eu recours à la conciliation. D'autre part, la partie patronale n'a pas offert de négocier selon l'approche basée sur les intérêts pour la deuxième négociation. Ainsi, les deux négociations se sont déroulées selon une approche traditionnelle.

La première négociation a apporté trente-et-un (31) changements, pour 29% d'articles modifiés, 68% d'articles incluant de nouvelles dispositions et un article biffant des dispositions.

Quant à la deuxième négociation, il y a eu quatorze (14) changements au total, dont la moitié impliquaient des modifications à certains articles, presque autant, soit 43%, introduisaient de nouvelles dispositions et un changement biffaient des dispositions.

Tableau 9 - MÉGACENTRE- CHANGEMENTS APPORTÉS AUX CONVENTIONS				
Articles changés	Négociation 1		Négociation 2	
	Nombre	%	Nombre	%
Nombre et pourcentage d'articles modifiés	9	29%	7	50%
Nombre et pourcentage d'articles incluant de nouvelles dispositions	21	68%	6	43%
Nombre et pourcentage d'articles incluant des dispositions biffées	1	3%	1	7%
Nombre et pourcentage total de changements	31	100%	14	100%

Il y a beaucoup de nouvelles dispositions introduites dans le cadre de la première négociation étudiée, ces dispositions étant principalement reliées à l'ajout de deux lettres d'entente sur les « manutentionnaires sur appel » (10 paragraphes nouveaux) et sur « l'assignation temporaire » (un paragraphe).

iii) Analyse des entrevues

(i) Évaluation globale de la négociation

Pour l'employeur, ses objectifs sont atteints, bien que les enjeux n'étaient pas très compliqués. On voulait plutôt clarifier la convention pour en faciliter l'application et au niveau monétaire, comme ailleurs, l'enjeu n'était pas là :

« On est arrivé où on voulait arriver. On n'a rien changé à la convention, mais on voulait quand même la clarifier à ce moment-là. Ça aussi on a réussi à le faire. On n'avait pas d'enjeu... on avait un budget pour notre augmentation, puis on est arrivé un peu en dessous de notre budget : on avait 2% et on a signé

pour peut-être 1,9% et quelque chose. On n'avait pas de gros enjeux dans la négociation. »

(MÉGACENTRE P-8 – Q -4)

Du côté syndical, il ne semble pas que le syndicat ait réussi à atteindre ses objectifs qu'il a probablement abandonnés en cours de route. Il avait une demande prioritaire pour l'introduction d'une garantie de quarante heures par semaine pour tous les employés. Le règlement fait en sorte que la garantie est là, mais l'employeur peut toujours en éviter l'application pour les employés sur appel :

« C'est sûr que de ce côté-là, oui (on est satisfait), mais de là à dire que c'est 100%, non. Parce que c'est sûr que quand un employé arrive, même s'il est sur appel, on aimerait tout le temps le faire rentrer, puis qu'il n'existe pas de sur appel... Tu as beaucoup de personnes sur appel, ça fait qu'automatiquement pour eux autres (l'employeur), c'est une opportunité qu'ils peuvent quand même éviter, le quarante heures garanti. Je veux dire, si exemple, ils gèrent leurs employés comme il faut, c'est sûr que de ce côté-là, ils ont pas de problème... »

(MÉGACENTRE S-9 – Q-2, Q-3 et Q-4)

Quant aux salaires, les attentes du syndicat n'étaient pas très élevées, compte tenu de ce qui se passe sur le marché, même s'ils constatent que leur salaire est plus bas que celui payé à Provigo ou Metro pour des fonctions semblables :

« C'est sûr que les gars voulaient avoir plus, mais quand on a su que le monde n'avait pas de salaire, bien nous autres, c'était peut-être mieux 10¢. C'est peut-être ridicule, mais écoute, c'est toujours mieux que rien, que les personnes qui n'en ont pas eu. »

(MÉGACENTRE S-9 – Q-2)

Ici aussi, un peu comme à LIDO, un employeur qui réussit à atteindre ses objectifs, sans plus, et un syndicat qui semble se contenter des résultats obtenus, comme s'il n'avait aucun pouvoir de les influencer.

(ii) Les enjeux de la négociation

Il n'y avait pas d'enjeu majeur pour ni l'une ni l'autre des parties. Grosso modo, les modifications importantes incluses à la convention collective concernent les conditions particulières des employés sur appel, l'interprétation du surtemps, les horaires de travail et l'allongement des pauses compte tenu de la fatigue dû au déplacement de poids lourds, l'augmentation des salaires selon le mandat de CULINAR. Bref, rien de majeur, sauf la demande syndicale de garantie d'heures de travail dont le résultat a été mitigé. Pour le futur, le syndicat souhaite que la prochaine négociation améliore les avantages sociaux.

Il ne semble pas que les parties soient particulièrement intéressées au contenu des règlements dans les autres usines. Possiblement, comme nous le dit le représentant

patronal, parce que le MÉGACENTRE ne fait pas de production et que son organisation du travail est beaucoup moins complexe, il y a peu d'influence du règlement des autres usines sur les conditions de travail du centre de distribution. Toutefois, au niveau des avantages monétaires, c'est sûr que les conditions se ressemblent beaucoup.

(iii) La durée des négociations

Sur la durée des négociations, il n'y avait rien à dire. Il semble que ce soit la pratique depuis toujours, trois rencontres : une pour parler des demandes syndicales, une deuxième pour y répondre avec une version patronale, une troisième pour faire le règlement. Trois rencontres sur huit ou quatre mois, comme ce fut le cas dans les deux négociations, on suppose que ça ne dérange aucunement le cours des opérations dans un contexte où il n'y a effectivement pas d'enjeu majeur.

(iv) La communication et le partage des informations

À la question de savoir ce que ça prend comme ingrédients pour réussir une négociation, le représentant patronal nous a répondu ceci :

« Bien naturellement, il faut avoir des objectifs. Ici, quand on rentre en négociation, il faut savoir ce qu'on veut. Il faut avoir une bonne idée de ce que le syndicat veut aussi. Ici, c'est très direct, il n'y a rien de caché. Mais il faut savoir où on veut aboutir et puis... il faut garder une bonne entente à la table de négociation, garder la communication ouverte. »

(MÉGACENTRE P-8 – Q-9)

Et de fait, les deux parties savaient ce dont il serait question dans les négociations avant même qu'elles ne les commencent. On nous mentionne donc qu'il y a des communications en continu entre les deux parties, et qu'il existe aussi une bonne communication entre les employés comme tel et la haute direction, phénomène que l'on n'a pas retrouvé ailleurs :

« La communication se fait très bien entre la haute direction et nos employés syndiqués. Il y avait une confiance quand même... souvent parce que dans une petite place comme ici, tu peux avoir une bonne entente et les gens vont se méfier peut-être des gros patrons. Tandis que chez CULINAR, c'est pas du tout comme ça. »

(MÉGACENTRE P-8 – Q-18)

Le syndicat nous fait valoir de son côté que la situation semble s'être améliorée depuis les deux dernières négociations :

« Moi, je dirais que c'est depuis les deux dernières négociations (que les relations de travail se sont améliorées). Parce qu'on a pris le temps de s'asseoir puis d'écouter un côté, puis l'autre... Quand tu as l'habitude de t'asseoir puis de prendre le temps d'écouter, bien quand tu arrives en négociation, c'est la même chose, le même principe dans le fond. »

(MÉGACENTRE S-9 – Q-11)

Quant au partage de l'information, comme dans les autres usines de CULINAR depuis quelques années, l'employeur donne au syndicat les informations relatives au marché, les chiffres concernant CULINAR dans ce contexte ou toute information pertinente.

En somme, contrairement au cas de LIDO, il ne semble pas y avoir de coupure dans les rapports entre les parties du fait des négociations. Les deux parties ont des échanges réguliers depuis au moins 1996 et la négociation semble être en continuité de ces échanges.

(v) Le contexte dans lequel s'est faite la négociation

L'employeur nous décrit que l'ensemble des employés est assez impliqué dans l'entreprise et que cela est dû en particulier à l'ouverture de CULINAR pour des pratiques nouvelles de gestion des ressources humaines, avec des tribunes où les employés peuvent faire valoir leurs idées, et aussi des cours de différents ordres, comme : le travail en équipe, la gestion participative, l'organisation, la planification et la participation à des rencontres. Ce qui fait « qu'en négociation, c'est comme acquis » :

« On a quand même chez CULINAR, une gestion... très participative. On avait des forum où les employés étaient très impliqués, en tout cas dans la planification des procédures, et ainsi de suite. Puis je pense qu'il y avait une grosse éducation qui était faite chez CULINAR à cause des forum... Ça a apporté beaucoup aux gens dans leur façon de penser, dans leur façon de structurer ce qu'ils ont à présenter, ou justement, la peur qu'ils avaient d'amener des idées, elle n'est plus là. »

(MÉGACENTRE P-8 – Q-30)

La philosophie de CULINAR a donc de l'influence et crée un environnement qui est propice à l'échange entre les parties, et l'entreprise dans son ensemble en bénéficie :

« Quand on dit qu'une compagnie évolue quand ses employés évoluent, chez CULINAR, ils ont beaucoup évolué ces dernières années. »

(MÉGACENTRE P-8 – Q-30)

(vi) Le règlement des problèmes en cours de convention

Il y a des réunions régulières, normalement mensuelles, entre les parties en cours de négociation, comme on l'a mentionné plutôt. Le syndicat semble tenir énormément à cet échange continu puisque cela empêche d'envenimer les problèmes :

« J'ai remarqué que quand tu sautes des réunions, puis que tu les amènes loin, tu amènes des problèmes à long terme. »

(MÉGACENTRE S-9 – Q-33)

Les deux parties ne se privent pas non plus de modifier la convention si cela est nécessaire au bon fonctionnement. Incidemment, quelques temps avant la tenue des entrevues, les deux parties avaient signé une lettre d'entente pour modifier la convention, mais en en faisant une entente temporaire que l'une ou l'autre partie pouvait mettre en question après six mois.

Du côté syndical, il y a des réticences à modifier la convention, mais le fait d'en faire une entente que les deux parties pouvaient dénoncer a rassuré d'autant plus que le gain semblait intéressant. Dans le cadre d'une convention de longue durée, les deux parties doivent être ouvertes à apporter les changements rendus nécessaires :

« Cinq ans là, c'est long, puis ça change tellement vite. Il faut qu'on s'adapte constamment. Pas le choix. Heureusement qu'on a un syndicat qui est ouvert. »
(MÉGACENTRE P-8 – Q-34)

(vii) Le climat et les attitudes à la table de négociation

Une phrase pour résumer : « C'était détendu; tout s'est déroulé dans la bonne entente; c'étaient des négociations, pas plates, mais calmes, sans confrontation. » (MÉGACENTRE P-8 – Q-6). Les deux parties ont développé l'habitude de déjeuner ensemble avant de débiter les rencontres de négociation, ce qui contribue au bon climat.

Le représentant syndical explique comment il est important de bien connaître les intervenants de part et d'autre et que souvent, des difficultés surviennent parce qu'on interprète mal la réaction de son vis-à-vis. Dans leur pratique, chaque partie connaît bien les intervenants de l'autre côté de la table, et cela aide énormément aux relations.

« Cela crée un lien, je dirais plus un lien, pas une confiance... Tu sais tu connais la personne, tu es moins mal à l'aise. De là à dire confiance, c'est peut-être gros, il y a peut-être un autre mot... qui pourrait être entre les deux. »
(MÉGACENTRE S-9 – Q-35)

(viii) Les rapports avec les mandants et avec les gestionnaires

Du côté patronal, tout semble bien se dérouler de ce côté. Le représentant souligne qu'il doit y avoir une bonne confiance entre la gérance et les ressources humaines :

« Parce que les ressources humaines ont un gros rôle à jouer et il faut vraiment que tu puisses, premièrement bien communiquer avec eux pour qu'ils sachent ce que toi tu veux, puis il faut que tu comprennes aussi ce que la compagnie veut globalement, parce que les négociations... peuvent avoir des fois bien de l'influence ailleurs dans la compagnie. »

(MÉGACENTRE P-8 – Q-32)

Du côté syndical, on fait valoir qu'il peut y avoir des difficultés entre les attentes des jeunes personnes et des personnes plus âgées. Pour les jeunes, les gains rapidement faits sont importants, l'argent liquide ; alors que pour les personnes plus âgées, le besoin de sécurité prend le dessus, donc les avantages sociaux sont relativement plus importants. Or, l'unité syndicale peut être difficile à réaliser de ce point de vue.

Le représentant syndical fait état aussi de la nécessité pour le syndicat de faire une information valable pour tout le monde, et pas seulement « pour ses chums ». Il y a un certain privilège à être délégué syndical, parce qu'on est au courant avant les autres, mais la responsabilité, c'est de partager avec l'ensemble, pas seulement avec le petit groupe de ses amis. Il précise qu'il faut représenter l'ensemble et ne pas chercher à satisfaire seulement une minorité des membres.

Pour s'assurer que toute l'information soit partagée, le syndicat met en pratique d'afficher les compte-rendu des réunions :

« Tous les points dont on a parlé, puis toutes les choses à améliorer, ou les choses pas réglées, ou les points à venir, c'est tout mentionné sur le babillard. »

(MÉGACENTRE S-9 – Q-32)

En somme, ici on a mis en pratique, avec succès cette fois, l'idée expérimentée à VACHON. Le groupe étant plus petit, il y a probablement moins de danger d'interprétation à toutes les sauces.

(ix) L'utilisation de la négociation basée sur les intérêts dans l'avenir

Il y a une volonté de part et d'autre de continuité dans les relations du travail, une continuité dans les manières de faire dans les échanges entre les parties, comme on a pu le constater à VIAU et à VACHON. De ce point de vue, on souhaite que le changement de propriétaire ne viendra pas mettre en question cet état de chose.

Quant à l'utilisation de l'approche de négociation basée sur les intérêts dans le futur, on n'en voit pas l'utilité, dans le sens où les choses vont bien comme elles sont, c'est efficace :

« Ça coûte moins cher un principe comme nous autres que de commencer à aller suivre des cours... Je ne dis pas que les connaissances ne seraient pas bonnes, mais ça pourrait leur jouer un tour que d'aller suivre des cours. Comme en ce moment, on n'en a pas de problème. Pourquoi peut-être essayer d'en créer? »

(MÉGACENTRE S-9 – Q-38)

D'autre part, le représentant syndical mentionne que sans vraiment connaître ce que c'est, il « imagine que c'est à peu près ce qu'on fait » (MÉGACENTRE S-9 – Q-12)

Du côté patronal, il n'a jamais été question dans leur contexte de proposer au syndicat d'adopter l'approche de négociation basée sur les intérêts. Il y a une façon souple de faire les échanges entre les deux parties et on ne souhaite pas formaliser les rapports. Et pour l'instant, la manière de fonctionner est efficace pour les deux parties :

« Moi j'aime beaucoup ça négocier de cette façon-là, d'une façon ouverte. Non, je ne pense pas (changer d'approche de négociation), si c'est encore le même groupe avec le même nombre d'employés, puis le climat à peu près pareil, je pense qu'on le ferait comme on fait dans le moment : on rencontre le syndicat d'une façon régulière, puis on a des négociations quand même détendues aussi. Je ne pense qu'il faudrait le structurer plus, à moins qu'il y ait des changements. Comme c'est là, on va chercher ce qu'on veut, puis le syndicat aussi va chercher ce que le syndicat veut. Ça fait que je ne vois pas pourquoi on changerait. On continue comme on est là. »

(MÉGACENTRE P-8 – Q-25)

(x) Conclusion pour le centre de distribution MÉGACENTRE

Le MÉGACENTRE, un petit groupe à l'intérieur de CULINAR, peut fonctionner de façon assez singulière, en ayant une activité fort différente de celle des autres usines. De plus, le centre de distribution bénéficie des avantages d'être rattaché à une entreprise de l'envergure de CULINAR quant au support face aux ressources humaines. Il y a donc un fonctionnement assez autonome, qui subit peu les influences des autres pratiques patronales/syndicales qui se vivent au sein de l'entreprise.

On dénote un décalage entre la satisfaction de l'employeur, qui mentionne atteindre tous ses objectifs par le biais de la négociation, et celle du syndicat, qui se convainc qu'il ne pouvait avoir mieux que ce qu'il a obtenu.

Est-ce qu'une approche basée sur les intérêts aurait pu donner meilleure satisfaction à la partie syndicale? En tout cas, le syndicat ne semble pas vouloir prendre le risque de changer, au cas où il se trouverait avec pire.

Pour l'instant, les parties sont satisfaites d'une approche de négociation moins formelle, ni tout à fait traditionnelle, ni tout à fait basée sur les intérêts, mais qui favorise l'échange respectueux, le partage d'information et une communication en continu, qui favorise le règlement des problèmes au fur et à mesure.

CHAPITRE 3 – DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Peut-on tirer des enseignements de l'analyse qui a été faite des négociations qui se sont déroulées dans les usines de CULINAR en regard de l'utilisation de l'approche de négociation basée sur les intérêts ? C'est ce que nous allons maintenant discuter à partir de l'expérience de VIAU et VACHON lors de leurs négociations faites selon l'approche de négociation basée sur les intérêts, en comparant avec les autres négociations « traditionnelles », soit dans ces deux mêmes usines pour leurs négociations antérieures, ou encore dans deux autres usines de CULINAR qui n'ont pas adopté la nouvelle approche.

Nous allons suivre le plan de discussion utilisé lors de l'analyse des entrevues dans chacune des usines, soit en premier lieu les constatations que l'on peut faire de l'analyse technique des modifications intervenues aux conventions collectives, et par la suite, les constats que l'on peut faire concernant les huit facteurs retenus pour les entrevues, soit :

- a) Les enjeux de la négociation ;
- b) La durée des négociations ;
- c) La communication et le partage des informations ;
- d) Le contexte dans lequel s'est déroulée la négociation ;
- e) Le règlement des problèmes en cours de convention ;
- f) Le climat et les attitudes à la table de négociation ;
- g) Le rapport avec les mandants et les gestionnaires ;
- h) L'utilisation future de la négociation basée sur les intérêts.

De cette discussion nous tirerons des propositions qui seront par la suite, dans le chapitre 4, confrontées à la littérature dans le but de les confirmer ou de les ajuster, et de déceler les aspects qui mériteraient d'être investigués plus à fond dans des recherches futures.

1) Introduction

CULINAR a introduit des façons de faire plus coopératives dans toutes ses usines, par le biais de démarches volontaires de formation, de rencontres inter usines où sont conviés tant les gestionnaires que les représentants syndicaux, ou encore de comités d'affaires courantes où des techniques de résolution de problèmes sont utilisés. Cela fait en sorte qu'il y a une similitude dans les quatre usines à cet égard. Toutefois, lorsque les parties sont dans un processus de négociation traditionnel, il y a une coupure nette qui est faite

entre ces activités et la négociation, comme s'il s'agissait de deux choses entièrement séparées : la vie de tous les jours n'est plus pareille en négociation, et lorsque la négociation est terminée, c'est comme si la vie reprenait ! Alors que lorsqu'on a utilisé la nouvelle approche, on ne sent plus cette coupure entre la négociation et le reste. Il y a une continuité dans la discussion et la résolution des problèmes.

Dans les deux cas où on a fait la négociation basée sur les intérêts, les deux parties sont autant satisfaites l'une que l'autre, tant de la méthode et de ses résultats probants que de ses effets sur la relation. Dans les deux autres cas, on voit que l'employeur est assez satisfait des résultats, puisqu'il a réussi à atteindre ses objectifs, malgré qu'à LIDO, il mentionne que la confiance est assez écorchée et qu'il « reste toujours un doute » quant à la bonne foi de l'autre partie. Du côté syndical, tant à LIDO qu'à MÉGACENTRE, on reste soit amer face au résultat des négociations, en regrettant les concessions qu'on a dû faire pour rencontrer sa priorité (LIDO) ou on se rassure en se disant « c'est quand même mieux que rien » (MÉGACENTRE). En fait, on se retrouve dans une situation gagnant/gagnant dans le cas où on a utilisé la nouvelle approche, et gagnant-perdant dans le cas où on a utilisé à nouveau l'approche traditionnelle (aspects substantifs). Quant à la relation, elle s'est préservée et améliorée dans le premier cas, et s'est détériorée dans l'autre, du moins pour un certain temps.

2) Les constats dégagés de l'étude de cas sur les facteurs clés identifiés pour l'analyse

(a) Les enjeux de la négociation

L'analyse du contenu des conventions collectives a permis d'identifier les modifications intervenues et de préciser les sujets qui ont fait l'objet de la négociation. L'analyse de ces documents secondaires a aidé à la compréhension des témoignages des négociateurs interviewés et de constater que les modifications apportées aux conventions touchent des sujets semblables sinon identiques. Par exemple, on sait que les mouvements de personnel, les horaires de travail, la distribution du temps supplémentaire, l'étendue des plages de production ont été des sujets abordés dans tous les cas. Et pour cause : quand on parle de s'ajuster au marché, ce sont bien là les éléments essentiels pour répondre aux besoins de la clientèle.

Dans les cas de négociation selon la nouvelle approche, les deux parties affirment en avoir retiré des avantages, le gain est donc mutuel. Dans les deux autres usines, il s'agissait de « demandes patronales » que le syndicat n'avait pas le choix d'accepter. Est-ce que cela pourrait être un indice que la négociation basée sur les intérêts permet l'amélioration de l'organisation du travail au profit des deux parties, alors que la

négociation traditionnelle impose une organisation du travail au profit d'une seule partie ? En d'autres mots, est-ce la nature du « deal » ou du « contrat social » qui est en train de changer ?

Il faut peut-être se rappeler du contexte dans lequel CULINAR et ses usines se trouvent : compétition féroce, marge de profit très mince, clientèle volatile, besoins changeants. Dans un contexte de changements fréquents et de grande compétition, il nous apparaît que la négociation basée sur les intérêts est plus appropriée pour l'atteinte des objectifs des deux parties, puisqu'elle permet l'ajustement à l'environnement (impératif patronal) tout en permettant l'amélioration de la qualité de vie au travail (impératif de représentation syndicale).

Cela permet aux deux parties d'être des leaders dans leur domaine (VIAU et VACHON), alors que dans les deux autres cas (LIDO et MÉGACENTRE), on ne fait, semble-t-il, que subir l'influence du marché sans pouvoir l'infléchir. L'employeur fait des demandes pour modifier l'organisation du travail, qui sont finalement acceptées après un refus « pour la forme » de la part du syndicat, mais il n'en reste pas moins que ces modifications ne sont pas modelées par un débat constructif entre les deux parties en cours de négociation. C'est subi comme un recul par le syndicat et un pis-aller pour l'employeur, alors que cela pourrait être une réponse des deux parties pour mieux se positionner face à l'environnement.

Quant au monétaire, tout le monde sait que le mandat de CULINAR est le même d'une usine à l'autre. Mais selon l'approche traditionnelle, on a suivi la stratégie habituelle qui consiste à faire des offres à divers moments critiques, en commençant plus bas dans l'optique de payer juste ce qu'il faut pour obtenir un règlement. Le syndicat de LIDO est pourtant persuadé d'avoir eu mieux qu'ailleurs, ou d'avoir obtenu son meilleur résultat selon l'approche traditionnelle « où on peut mettre l'employeur au pied du mur ». Pourtant, le représentant patronal nous confirme bien qu'il n'y aura pas plus ici ou là et qu'il a toujours gardé le contrôle sur ses offres qui n'ont jamais débordé de son mandat.

Dans un contexte où la marge de profit est si mince et où l'employeur ne peut s'écarter du marché sans risquer sa propre survie, il appert que les syndicats qui ont décidé de s'investir dans une discussion basée sur les intérêts sur le monétaire ont mieux réussi à tirer leur épingle du jeu. À VACHON, la critique qui a été faite c'est justement de ne pas avoir continué l'approche sur le monétaire, ce qui a provoqué une mésentente dans le camp syndical quant à la répartition de la cagnotte. Le résultat global est semblable

(autour de 2% dans tous les cas), mais la distribution est plus pertinente dans un contexte où elle se discute sur la base des intérêts.

En somme, pour les endroits où on a négocié selon la nouvelle approche, les enjeux sont devenus communs : « comment s'ajuster au marché, tout en améliorant l'organisation du travail et en visant une distribution équitable de la richesse ? », ce qui fait que « sur le normatif, on n'aurait jamais pu avoir le même résultat par l'approche traditionnelle », et sur le monétaire, l'enveloppe est établie de façon à ne pas nuire aux impératifs de la concurrence, acceptée comme convenable par le syndicat et redistribuée de façon à permettre une compensation juste pour le travail fourni. Du côté de l'autre approche, encore une fois, les enjeux ne sont pas les mêmes pour les deux parties : plus d'accent sur le monétaire et concessions du côté syndical sur les demandes patronales au niveau du normatif. La question de la négociation est alors la suivante : « comment compenser les employés pour leurs concessions sur l'organisation du travail ? » Cependant, la pratique semble démontrer qu'il n'y a pas plus de gain monétaire globalement dans un cas comme dans l'autre. L'enjeu désormais semble porter principalement sur l'organisation du travail et sur la distribution de la masse monétaire.

(b) La durée des négociations

Rien ne démontre, contrairement à l'opinion qui circule généralement, que la négociation selon la nouvelle approche soit plus longue que la traditionnelle. Les entrevues nous apprennent même qu'en fait, il y a moins de perte de temps en négociation basée sur les intérêts. On y passe plus de temps à discuter de façon conjointe (80% du temps au moins) , alors que dans l'autre négociation, on passe plus de temps en comité séparément à tenter de s'entendre sur la définition des priorités, des stratégies à adopter ou des compromis à réaliser.

De ce point de vue, la négociation basée sur les intérêts paraît plus efficace en ce qu'elle utilise le temps de façon plus profitable que la négociation de position.

(c) La communication et le partage des informations

En fait, dans le cas de l'approche de négociation basée sur les intérêts, les deux parties mettent en commun tous les éléments des problématiques qu'elles discutent, tant sur le fond que sur les questions techniques ou que sur les problèmes humains et relationnels qu'elles engendrent. Au bout de la ligne, les deux parties occupent un espace commun qu'elles connaissent tout autant, tout en gardant leur « rôle respectif », comme on nous l'a si bien mentionné tant à VIAU qu'à VACHON. Cela vient du fait que dans ce type de négociation, l'information est partagée entre les deux parties et qu'il y a un effort par la

suite pour définir une problématique commune sur laquelle portera la négociation, dans le but d'aboutir à une solution mutuellement construite. Il s'ensuit une compréhension commune de la réalité et une adhésion sans équivoque aux solutions retenues, qui le sont, non pas parce que le compromis est nécessaire au règlement, mais parce que cette solution s'impose comme la meilleure dans le contexte, et qu'elle respecte autant les intérêts patronaux que syndicaux. Cette solution, de surcroît, sera meilleure que celle que l'une ou l'autre partie aurait pu imaginer séparément (VACHON).

Dans un contexte traditionnel, les informations partagées sont limitées au strict minimum, puisque donner de l'information peut dévoiler le point de rupture et faire en sorte de s'exposer à des concessions plus grandes que celles nécessaires pour l'obtention d'un règlement. Cependant, dans le contexte de la nouvelle approche, le partage de l'information permet au contraire d'imaginer des solutions encore plus gagnantes pour chacune des parties, puisque les solutions se font en toute connaissance de cause, alors que dans l'autre approche, ni l'une ni l'autre des parties ne peut réellement savoir si le règlement s'est fait juste là où il faut.

(d) Le contexte dans lequel s'est déroulé la négociation

Le contexte dans lequel se sont faites les dernières négociations pour chacune des usines est assez semblable. En effet, tous les établissements de CULINAR ont les mêmes contraintes et les mêmes opportunités du point de vue de l'environnement externe. Quant à l'environnement interne, la philosophie de gestion basée sur le partenariat et la transparence traverse toute l'entreprise. Dans tous les établissements, on retrouve les mêmes pratiques de coopération, de transparence, de formation continue et d'échange. Il n'en est pas de même pour la négociation.

Pourquoi alors certains syndicats ont-ils choisi de négocier selon la nouvelle approche alors que d'autres ont refusé de le faire ou ne l'ont pas sollicité ? Il semble que l'aspect politique dans le camp syndical nous fournisse une certaine réponse, tant pour l'avoir accepté que pour l'avoir refusé. Au départ et dans tous les cas, les préjugés face à la négociation basée sur les intérêts existent parmi les membres et certains des représentants syndicaux et aussi chez les gestionnaires. Cependant, dans le cas de VACHON et de VIAU, on fait état d'un changement de mentalité plus axé sur les valeurs de respect mutuel, de recherche d'amélioration continue et aussi de coopération, valeurs plus prometteuses au niveau des résultats qu'une approche de conflit où chacun risque d'y perdre ses forces dans un contexte où l'ennemi, si l'on peut dire, se trouve plus à l'extérieur. Ainsi, les deux parties ont intérêt à s'allier pour contrer la compétition et trouver les meilleures façon pour maintenir leur place dans le marché et pour garantir les

emplois et les conditions de travail concurrentiels. Et c'est cette analyse qui a prédominé sur le préjugé probablement bien ancré que «coopérer, c'est se faire avoir ».

De plus, dans ces deux entreprises, les syndicats ont un rapport de force assez bien campé et bien démontré historiquement. Dans le cas de VACHON, l'importance de cette usine dans l'ensemble de l'entreprise profite au syndicat qui a démontré lors de la dernière négociation sa capacité de combattre. Quant à VIAU, sa réputation militante au travers de l'histoire de l'entreprise n'est plus à démontrer.

À LIDO, la situation politique interne au syndicat lui est plutôt défavorable et on a cherché à se protéger dans le cadre de la deuxième négociation : sentiment d'avoir été trahi par l'employeur (sentiment réciproque chez l'employeur) et perte de crédibilité auprès de ses membres. Ainsi, selon l'analyse du syndicat, l'approche traditionnelle, qui «met plus l'employeur au pied du mur», lui assure une meilleure protection contre les tactiques patronales et lui permet de regagner la confiance de ses membres que la dernière négociation lui avait fait perdre. Du côté de l'employeur, il admet candidement que le syndicat ayant fait le choix d'une telle approche, il a joué le jeu des tactiques de détournement et d'essoufflement.

Dans le cas de MÉGACENTRE, la situation politique dans l'ensemble de l'entreprise, si on peut dire, décourage d'aller vers des approches nouvelles. On est petit, on est un peu à part des autres, on a peu d'influence dans le reste de l'entreprise. Les deux parties ont donc une approche ni agressive, ni innovatrice, mais plutôt complaisante dans ses négociations et semblent se satisfaire de cet état.

Une position de pouvoir bien campée auprès de l'employeur et un leadership fort parmi son membership nous semblent dès lors faciliter l'option syndicale pour prendre le risque d'une nouvelle approche.

(e) Le règlement des problèmes en continu

Cette façon de faire, qui engendre la confiance entre les deux parties, s'étend à tous les rapports qu'elles peuvent avoir ensemble, que ce soit en négociation pour le renouvellement de la convention ou dans son application de tous les jours, pour les problèmes opérationnels comme les problèmes relationnels.

On a vu que toutes les usines de CULINAR ont adopté un mode de résolution de problèmes dans des rencontres patronales/syndicales mensuelles portant sur les problèmes courants. Cela amène une diminution des griefs dans toutes les usines et un règlement des problèmes de façon ouverte et harmonieuse. La différence que l'on peut

déceler dans les deux cas, c'est que, si la négociation pour le renouvellement des conventions se fait de manière traditionnelle, une fois la convention signée, il y a une période plus ou moins longue pour ramener le climat des relations du travail à un niveau plus constructif, alors que dans les endroits où on négocie selon la nouvelle approche, il y a continuité dans les relations du travail et dans le règlement des problèmes. On s'inspire des discussions faites en négociations pour traiter les problèmes en cours de route selon le « même esprit, la même philosophie ».

Dans le cas de CULINAR, il apparaît que l'approche de négociation basée sur les intérêts adoptée pour le renouvellement des conventions collectives suit l'implantation d'une approche de concertation et de résolution de problèmes au quotidien, et non l'inverse. On serait porté à conclure que la nouvelle approche de négociation n'est pas essentielle à l'existence et à la durabilité d'un tel environnement de concertation. La conjugaison des deux permet d'aller plus loin, d'avoir une meilleure continuité et une plus grande cohérence, d'éviter des ruptures, alors que l'insertion de rapports distributifs pour le renouvellement de la convention collective constitue un temps d'arrêt dans les rapports de concertation qui vont mettre un certain temps à se rétablir.

(f) **Le climat et les attitudes à la table de négociation**

Bien qu'à CULINAR on n'ait pas l'habitude d'avoir des relations du travail violentes ou agressives, il n'en reste pas moins que le climat s'est nettement amélioré dans le cadre de la négociation basée sur les intérêts. Il y a de la place pour le formel et l'informel et cela permet de faire avancer la compréhension de part et d'autre.

Le point le plus majeur à cet égard est sans contredit le fait que tous les membres des comités de négociation ont le même droit de parole et qu'il n'y a plus de censure de part et d'autre par le biais d'un porte-parole unique qui contrôle ce qui est communiqué à l'autre partie et à quel moment.

Cette façon de faire améliore la compréhension de la vision de l'autre partie et favorise la recherche de solutions plus pertinentes. Il n'y a plus la tension que l'on retrouve habituellement dans les négociations, qui fait qu'on se demande toujours si on n'est pas allé trop loin, si on n'a pas assez ou trop tiré « l'élastique ».

On pourrait dire que la nouvelle approche «dédramatise» la négociation, les deux parties étant plus sereines face à son déroulement et aux résultats qui peuvent en découler. Pourtant, cette «dédramatisation» renforce souvent les détracteurs de la négociation basée sur les intérêts, dans le sens où il doit y avoir une tension et de la résistance pour

être convaincu du meilleur résultat. Tout cela est lié à la question : est-ce que la menace vient de l'interne, est-ce que la réussite de l'un passe nécessairement par la défaite de l'autre ; ou encore est-ce que la menace vient de l'extérieur et est-ce que la réussite pour les deux passe par leur collaboration à se renforcer contre l'environnement externe ?

(g) Le rapport avec les mandants et les gestionnaires

C'est ici que se situe le réel défi de la négociation basée sur les intérêts pour les deux parties. Du côté de l'employeur, il doit bien travailler le mandat et s'assurer que ce qu'il mettra sur la table représente vraiment sa capacité de payer. Cela demande donc une préparation minutieuse, plus importante que dans le cadre de la négociation traditionnelle. Il s'agit pour les représentants de bien justifier la vision auprès de la haute direction par des études sérieuses de marché. Une fois que l'enveloppe sera transmise au syndicat, il s'agira de lui démontrer qu'il s'agit d'un mandat réaliste, réalisable, intéressant pour le syndicat, et souple de façon à l'adapter aux besoins plus spécifiques de ce dernier et ce, sans nuire à sa place dans le marché concurrentiel. Le syndicat va questionner le mandat et c'est ici que la transparence des informations est la plus importante.

Si le syndicat ne croit pas au mandat, s'il pense que l'employeur s'est gardé des marges de manœuvre, ou encore qu'il n'a pas arbitré de façon équitable ses divers engagements, comme l'équilibre nécessaire entre l'investissement et la rémunération, par exemple, il devra refaire ses devoirs, mais au risque de sa propre crédibilité. Cela ne s'est pas passé dans les cas sous étude, où les syndicats ont accepté l'enveloppe globale, avec ou non certains ajustements à la hausse (comme par exemple à VACHON où on a ajusté le salaire des employés de métier). Le jeu est risqué pour l'employeur, parce que si le syndicat ne croit pas qu'il s'agit de « la meilleure offre », cela peut avoir comme conséquence le déclenchement d'un conflit de travail ou le dépassement en catastrophe du réel mandat pour éviter le conflit. De plus, cela a comme conséquence de briser la confiance à tout jamais avec la détérioration des relations du travail que cela entraîne et l'instabilité des mandataires face à la haute direction.

Du côté syndical, l'enjeu est aussi majeur sur le plan politique face à ses membres. Comme nous l'avons mentionné à partir du cas de VACHON, comment les membres du syndicat peuvent faire valoir leurs attentes ? Si l'approche de négociation basée sur les intérêts s'accorde mal avec un cahier de revendications nombreuses et spécifiques comme dans la négociation traditionnelle, on doit quand même faire en sorte que le syndicat puisse définir des orientations à atteindre et pour cela, ne pas se fier aux opinions des seuls représentants syndicaux qui ont le « privilège » d'être à la table de

négociation. L'employeur, de son côté, définit bien un mandat, un mandat qui se veut large et souple, mais un mandat tout de même ! Qu'en est-il du côté syndical ? Cela fait en sorte qu'il y a un risque que la pression qui existe entre le syndicat et l'employeur dans un rapport traditionnel se transpose entre les représentants syndicaux et leur assemblée générale dans le cadre de la nouvelle approche ?

Dans un cadre traditionnel, le syndicat n'est pas à l'abri non plus de la perte de crédibilité face à ses membres. L'exemple de LIDO à cet égard est assez éloquent. Il y a toujours un danger que le comité syndical se fasse accuser de complaisance face à l'employeur pour ne pas être allé chercher ce que l'on croit légitime d'obtenir.

Dans la négociation basée sur les intérêts, cela se passe un peu différemment, parce que le syndicat ne peut renier l'entente de principe qu'il a lui-même confectionnée avec l'employeur.

Il faut trouver une réponse à la question suivante : comment réussir à définir des orientations larges syndicales, déceler les attentes des membres, sans pour autant retomber dans le piège du positionnement ? Il s'agit donc de trouver de nouvelles manières de préparer les négociations à partir d'orientations et d'attentes larges en évitant les demandes pointues, et d'assurer le suivi auprès des membres.

À VIAU, le syndicat semble avoir trouvé une voie prometteuse en faisant plus de réunions syndicales et en impliquant plus de monde dans les diverses structures. L'idée de la diffusion des compte rendus des séances de négociation et des rencontres patronales/syndicales est intéressante, bien que cela puisse soulever le problèmes des multiples interprétations dans les milieux plus nombreux.

Du côté des gestionnaires, il y a aussi une problématique particulière à tenir compte : l'employeur passe plus de temps avec les représentants syndicaux dans ce type de relations-là que dans un cadre traditionnel où l'employeur s'appuie sur ses gestionnaires pour comprendre les attentes syndicales. Dans ce contexte, il est normal que les gestionnaires se sentent floués. L'employeur doit donner un signe clair de son changement d'orientation face au rôle des gestionnaires : moins politique, ce qui est assumé plus directement par les deux parties, et rôle plus axé sur le support opérationnel et relationnel sur le plancher.

(h) . L'utilisation future de la négociation basée sur les intérêts

Il n'y a aucune contrainte pour adopter ou non cette nouvelle approche. En effet, CULINAR recommande à ses directions d'usine d'adopter des politiques de gestion basées sur la coopération sur une base quotidienne et leur offre l'opportunité de pratiquer la négociation basée sur les intérêts dans le cadre du renouvellement des conventions collectives si elles le désirent et si les syndicats sont aussi d'accord. De leur côté, si une proposition en ce sens leur est faite (VIAU, VACHON, LIDO), ils sont libres de l'accepter ou non et on fait appel à des ressources externes et neutres pour la formation et l'accompagnement.

Incidemment, les deux parties sont d'accord pour renouveler leur prochaine convention collective selon la nouvelle approche et ce, tant pour VIAU que pour VACHON. Il semble que les mentalités et les valeurs ont changé, et que les techniques utilisées dans le cadre de la négociation basée sur les intérêts satisfont les parties et les rassurent quant aux résultats qu'elles peuvent en tirer. L'expérience à CULINAR a été positive et il semble que les nouveaux comportements développés entre les parties sont là pour rester. Bien sûr, il y a une crainte exprimée dans tous les établissements face à l'arrivée du nouvel acquéreur et tous souhaitent qu'il y ait continuité dans la philosophie de gestion.

L'approche de négociation basée sur les intérêts étant une approche consensuelle, il est intéressant de constater que dans le cas de CULINAR, elle semble s'installer avec ses nouvelles techniques, ses nouveaux comportements et attitudes, ses nouvelles conditions de succès. Est-ce qu'il s'agit d'une approche qui délogera l'approche traditionnelle sur un plan plus large, c'est un peu tôt pour le dire. Pourtant, on peut espérer qu'elle s'étende de plus en plus, puisqu'elle semble correspondre à certaines valeurs de plus en plus partagées, comme le respect mutuel, l'ouverture d'esprit, l'écoute active et la transparence. Certaines craintes, préjugés ou contextes particuliers font en sorte que l'on a écarté l'approche pour le renouvellement des conventions collectives, bien que ces valeurs, accompagnées de pratiques de coopération et de formation continues soient par ailleurs en vigueur dans toute l'entreprise.

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, il semble que l'approche traditionnelle puisse coexister avec une approche plus large basée sur la coopération et la résolution de problèmes, en tout cas pour un certain temps. En effet, on a vu qu'à LIDO et à MÉGACENTRE, les parties, tout en utilisant des tactiques de négociation à dominante distributive, ont malgré tout, à l'occasion, pour certains sujets plus complexes, utilisé les techniques reliées à la négociation intégrative. On peut supposer que l'approche de

concertation va continuer de s'implanter avec le temps dans l'ensemble des rapports, y compris pour la négociation des conventions collectives.

3) L'efficacité de la négociation basée sur les intérêts à CULINAR

Tout au long des entrevues, on a cherché à cerner les opinions des acteurs quant au résultat de leur propre négociation, et comprendre ce qui les amenait à conclure ainsi. Il a été frappant de constater que les opinions des négociateurs allaient dans le même sens et étaient complémentaires là où on a décidé d'adopter la négociation basée sur les intérêts, que l'on soit du côté syndical ou patronal. Alors que les opinions sont souvent contraires ou les explications d'un phénomène sont contradictoires dans le cas où on a plutôt décidé de garder l'approche traditionnelle. Cela s'explique par le fonctionnement consensuel qui est le propre de l'approche de négociation basée sur les intérêts, où les deux parties « cheminent ensemble » vers le règlement, alors que dans la négociation traditionnelle, c'est en intra-organisationnel que le cheminement se fait. Les parties consacrent pour les échanges directs plus de 80% du temps de négociation, puisque les informations et les questionnements sont partagés directement, tandis qu'en négociation traditionnelle, toute l'information doit être filtrée et retenue pour n'être divulguée qu'au moment « stratégique » (WALTON ET MCKERSIE, 1965).

À la question de savoir si les parties ont été satisfaites des négociations, on peut répondre sans ambiguïté de façon positive dans le cas des négociations qui se sont faites selon la nouvelle approche. Et à chaque fois, on nous a fait valoir que le résultat était le meilleur parce qu'il avait pu se faire dans un bon climat, où chacun pouvait faire valoir son point de vue, où il y avait une meilleure compréhension de la vision de l'autre partie et que cela était un avantage à l'exploration de solutions plus pertinentes et plus judicieuses pour les deux parties.

Or, dans la négociation traditionnelle, et c'est certainement un de ses grands défauts, le contenu est souvent séparé de la relation : l'important, c'est d'obtenir ses priorités, et pour y arriver, cela exige l'utilisation de stratégie pour « faire plier » l'autre, sans se préoccuper des effets à long terme sur la relation. On réussit, après la négociation, à reprendre des relations « normales », mais « ça laisse toujours un doute » sur la bonne foi de l'autre partie.

Les parties patronales et syndicales, tant à VIAU qu'à VACHON, se sont prononcées en faveur de la continuation de l'utilisation de cette méthode de négociation qui leur apparaît somme toute plus efficace, tant sur le plan du contenu que sur le plan relationnel. Il y a un apprentissage qui se fait, chacune des parties séparément et les deux ensemble

cherchant à améliorer le fonctionnement et à répondre, comme nous avons pu le voir, aux difficultés nouvelles que la nouvelle approche engendre.

L'autre aspect essentiel à souligner quand on parle de réussite de négociation, c'est le fait que celle-ci apporte des solutions aux problèmes réels et réalistement anticipés, dans le cadre d'un environnement spécifique. Or, on a vu que les parties qui ont procédé à la négociation sur la base des intérêts, ont eu des résultats plus probants que les autres. En effet, VIAU et VACHON ont trouvé des solutions plus satisfaisantes pour les deux parties, des solutions gagnantes pour les deux parties, pour adapter leur organisation du travail au contexte de concurrence de l'industrie alimentaire, alors qu'à LIDO et à MÉGACENTRE, l'employeur est satisfait d'avoir atteint ses priorités, mais le syndicat estime avoir dû accepter les demandes patronales à cet effet.

Cela nous incite à conclure que l'approche de négociation basée sur les intérêts a permis plus de liberté aux parties et plus de souplesse pour s'adapter à l'environnement, tout en rencontrant les intérêts patronaux d'amélioration de la productivité et de l'efficacité, et les intérêts syndicaux de partage plus équitable et d'amélioration des conditions de vie et de travail.

On peut même aller plus loin dans cette affirmation. La négociation basée sur les intérêts permettant de s'attaquer plus efficacement à des problèmes hautement complexes, et les deux parties s'enrichissant mutuellement de leurs discussions et de la mise en commun des informations, l'approche a donné la possibilité aux parties de s'attaquer à des défis plus grands encore, comme d'influencer l'environnement plutôt que de seulement s'y adapter.

Sommaires toutes, la négociation basée sur les intérêts a été plus efficace dans le cas de CULINAR que ne l'a été la négociation traditionnelle.

4) Propositions qui découlent de l'analyse

L'analyse que nous venons de faire répond à bien des interrogations que nous avons comme tiers intervenants et nous oriente dans les choix que nous proposons aux parties dans leurs négociations. Pourtant, il y a encore beaucoup de zones troubles. Par exemple, si la négociation basée sur les intérêts avec la relation de coopération qu'elle installe est si efficace, qu'elle n'est pas plus longue qu'une forme plus traditionnelle, qu'elle permet de mieux cerner les enjeux qui confrontent les parties, alors pourquoi la majorité des intervenants hésite-t-elle à l'adopter ou refuse-t-elle de l'expérimenter ?

Voici les propositions concernant l'efficacité de la négociation basée sur les intérêts que nous énonçons suite à l'analyse du cas de CULINAR, propositions que nous allons discuter en regard de la littérature dans le chapitre suivant.

Proposition 1 - Dans un contexte de changements fréquents et de grande compétition, et là où la qualité du produit est lié à une main-d'œuvre stable et compétente, la négociation basée sur les intérêts est appropriée pour l'atteinte des objectifs des deux parties, puisqu'elle permet de s'ajuster à l'environnement et même de l'influencer (impératif patronal) tout en permettant l'amélioration de la qualité de vie au travail et la distribution plus équitable de la richesse (impératif de représentation syndicale).

Proposition 2 – Dans tous les cas de figure, que l'on soit dans le cadre d'une approche nouvelle ou traditionnelle, le syndicat n'est jamais à l'abri de la perte de crédibilité face à ses membres. Il devient impératif de trouver de nouvelles manières de faire pour bien déceler les attentes des membres du syndicat sans retomber dans le piège du positionnement.

Proposition 3 – Du côté patronal, le manque d'adhésion de ses gestionnaires aux nouvelles façons de faire où leur pouvoir est remis en cause peut compromettre l'implantation de la coopération sur le plancher. Il devient impératif d'associer les gestionnaires à la définition de ces nouveaux rapports sur le plancher, sans toutefois renoncer à la concertation patronale/syndicale.

Proposition 4 – La nouvelle approche de négociation n'est pas essentielle à l'implantation d'une dynamique sociale de concertation, puisque dans une perspective de court terme de renouvellement de la convention collective, par exemple, le choix d'une approche distributive peut paraître plus efficace, compte tenu des objectifs poursuivis et du degré de confiance existant. Cependant, la conjugaison des deux permet des résultats plus satisfaisants pour chacune des deux parties, une meilleure continuité dans les rapports et une meilleure satisfaction en général.

Proposition 5 – Les changements les plus fondamentaux s'opèrent au niveau de la dynamique sociale entre les parties et avec tous les acteurs au sein de l'entreprise, démontrant l'émergence d'un nouveau « contrat social », au sein duquel la négociation basée sur les intérêts a toute sa place.

Les propositions 1 et 4 s'adressent directement à l'efficacité de l'approche de négociation, alors que les propositions 2 et 3 concernent les menaces les plus grandes contre son efficacité. Quant à la dernière proposition, elle suggère l'émergence d'un changement de paradigme au niveau de la relation sociale au sein de l'entreprise.

La revue de la littérature, que nous allons maintenant entreprendre, nous permettra de voir si ces propositions ont été abordées ou vérifiées et s'il peut en découler de nouveaux terrains de recherche pour mieux comprendre les choix stratégiques des parties.

CHAPITRE 4 – L'EFFICACITÉ DE LA NÉGOCIATION À CULINAR ET LA LITTÉRATURE

« La négociation est ainsi un *art moral*. Elle n'a pas simplement des vertus intégrative, régulatrice, d'efficacité. Elle est fondamentalement un exercice démocratique de définition collective d'un avenir commun. »

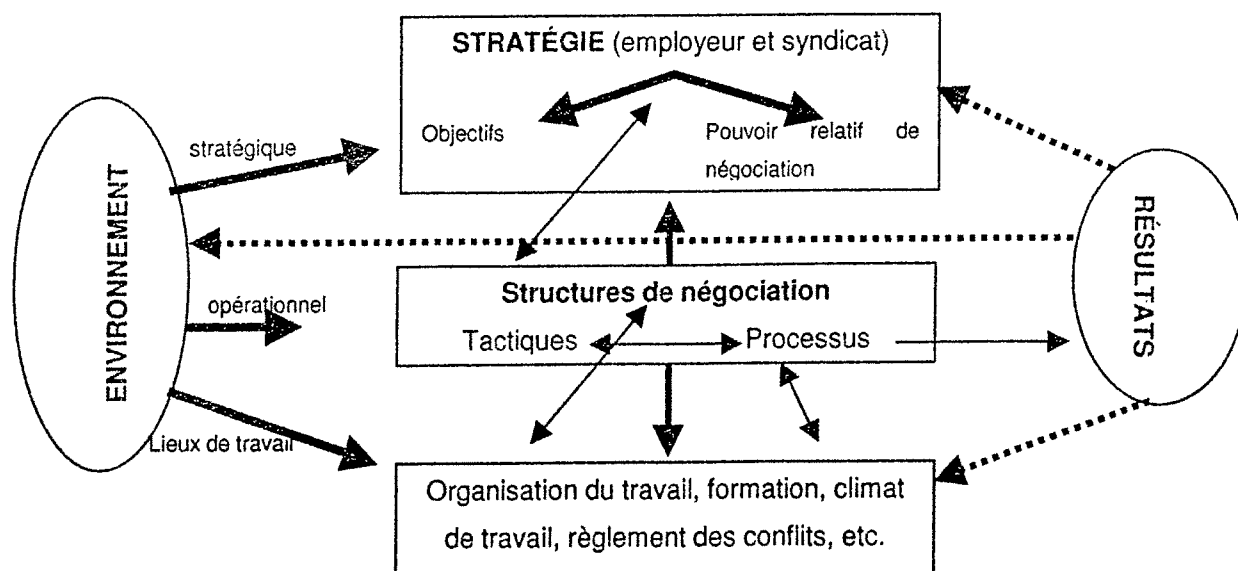
Christian Thuderoz, 2000

Une approche de négociation a été efficace si elle permet la réussite de la négociation. Or, pour réussir une négociation, il faut se préoccuper, non pas seulement du contenu, mais aussi de la relation (1^{er} principe selon Fisher et Ury, 1981). Et le cas de CULINAR nous confirme, à l'instar de Fisher et Ury, que l'un ne peut être dissocié de l'autre.

Une approche de négociation est efficace dans la mesure où elle produit des résultats jugés satisfaisants pour les deux parties, résultats liés au contenu (règles substantives et explicites), mais aussi liés au développement d'une relation de longue durée basée sur la communication, la transparence et le respect. Or, si le processus de négociation basé sur les intérêts, par définition, met l'accent tant sur le contenu que sur la relation, pourquoi alors les négociateurs ne choisissent-ils pas tous cette approche de négociation, comme processus et ses tactiques ? Le bilan de la négociation est toujours fait *ex post*, alors qu'avant la négociation, plusieurs choix s'offrent aux parties, compte tenu d'un ensemble de considérations liées au contexte, aux attentes et aux possibilités estimées de les atteindre mieux par une voie que par l'autre.

Si on se réfère au modèle de négociation tel que développé par BERGERON (voir annexe 1), ce choix se situe au niveau stratégique, compte tenu des objectifs (attentes) et du pouvoir relatif de négociation (possibilité estimée de réussite) :

Figure 1 – Le niveau stratégique et ses liens avec les autres éléments du système (inspiré de Bergeron, 1997)



La théorie de la négociation stratégique (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD ET McKERSIE : 1994, p 58) ajoute des facteurs pour expliquer le choix entre trois différentes stratégies que les auteurs nomment celle de la contrainte (*forcing*), de la coopération (*fostering*) et de la fuite (*escape*). Ces stratégies s'inscrivent dans un contexte où les entreprises doivent changer pour s'adapter à un environnement de plus en plus mouvant et compétitif. Le changement peut s'opérer dans les règles substantives et dans ce qu'il est convenu d'appeler le « contrat social ». Pour ces auteurs, le contrat social signifie [TRADUCTION] « au sens large la nature de la relation et des modes de résolution des dilemmes entre les parties. Selon la théorie sociale, il s'agit d'une idéologie. Dans le langage de la négociation, il s'agit des grandes règles du jeu » (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD ET McKERSIE : 1994, p 43) .

Les auteurs proposent que le choix parmi les options stratégiques est influencé par deux types de facteurs : le désir de changer et la faisabilité du changement :

[TRADUCTION] « On suppose que les négociateurs vont tendre à adopter des stratégies et des tactiques qui correspondent le mieux aux types de résultats qu'ils jugent prioritaires à obtenir (désirabilité). On suppose aussi que les négociateurs vont tendre à choisir des stratégies et des tactiques qui ont les meilleures chances de succès (faisabilité) »

(WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD ET McKERSIE : 1994, pp 53-54)

Le choix sera dès lors fait à partir d'une analyse prenant en compte différents éléments subjectifs, liés à une lecture historique des relations des parties et à leur projection dans le temps, à l'évaluation anticipée de la réussite ou de l'échec de l'implantation des changements et de l'évaluation de la réaction de l'autre partie.

Tableau 10 - Modèle détaillé et complet pour l'analyse d'une négociation stratégique de WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD ET McKERSIE (Boivin : 1998, p. 39)		
Facteurs influençant les choix	Système d'interaction entre les parties	Résultats par rapport à la convention collective et au contrat social
	Stratégie de négociation	
	Contrainte	
	Coopération	
	Fuite	
	Processus de négociation	
Désir de changement	Négociations distributives ou intégratives	Clauses de convention
Objectifs versus convention collective	Façonnement des attitudes	Salaires et avantages sociaux
Objectifs versus contrat social	Gestion des différences internes	Règles du travail
		Sécurité d'emploi
		Organisation du travail
	Structures de négociation	
Faisabilité du changement	Fréquence des interactions	Contrat social
Réactions syndicales attendues	Niveaux institutionnel et individuel	Soumission / accommodation
Pouvoir de négociation relatif	Degré de centralisation	Soumission / évitement
Autres facteurs	Nombre de parties	Soumission / coopération
		Engagement / coopération
		Engagement / évitement
		Engagement / coopération

Le management sera plus enclin à choisir la contrainte si il veut imposer des changements importants dans les règles de travail (substantif), et que cela est jugé plus important que les effets négatifs que cela entraîne sur la relation. De plus, cette décision sera renforcée si on a peu d'espoir que le syndicat appuie le projet de changement patronal (le rationnel) et qu'on a malgré tout la conviction de pouvoir réussir dans cette stratégie. C'est un choix de court terme jugé incontournable pour la viabilité de l'entreprise.

Au contraire, la stratégie de coopération sera choisie si on veut changer le contrat social (la dynamique sociale) mais que les changements à intervenir quant aux règles de travail sont moins urgents. C'est un choix de long terme lié à une progression constante de l'entreprise. Si on s'attend à ce que le syndicat soit réceptif à l'objectif patronal, l'employeur sera encouragé dans cette voie et les résultats escomptés seront encore plus positifs dans une situation de rapport de force équilibré.

L'approche stratégique amène normalement le choix d'un processus et des structures de négociation cohérents. Par exemple, la contrainte sera apparentée à la négociation distributive, alors que la coopération le sera avec la négociation intégrative.

Tableau 11 - Les tactiques liées à la contrainte et à la coopération [TRADUCTION]

Le processus de négociation	La stratégie de contrainte	La stratégie de coopération
Négociation	Distributive : caractérisée par la distorsion de l'information, rejetant les solutions proposées, coercition, etc.	Intégrative : caractérisée par l'échange ouvert et large des informations, exploration des intérêts sous-tendus, persuasion, éducation, etc.
Structuration des attitudes entre les groupes	Augmente les attitudes négatives entre les groupes	Développe des attitudes positives entre les groupes
Gestion interne des différences	Favorise la solidarité dans son propre groupe et accentue la division dans l'autre groupe durant la phase de recherche d'entente; souhaite le consensus entre les deux parties quand arrive le temps de vendre l'entente	Favorise un large consensus et l'utilisation constructive des différences tant dans sa propre organisation que dans celle de l'autre partie

(WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD ET McKERSIE : 1994, pp 50)

FISHER et URY ont proposé une méthode de négociation qui se voulait universelle, quel que soit le contexte dans lequel les parties à la négociation se trouvent (affaires, commerce, diplomatie, privée, de relations du travail). Pour leur part, WALTON,

CUTCHER-GERSHENFELD ET McKERSIE précisent ce qui se passe dans le domaine des relations industrielles. Ils qualifient le « contenu » en spécifiant qu'il s'agit de règles substantives, et la « relation », que l'on qualifie de « contrat social », composé d'ententes tacites ou explicites, contrat rarement écrit (sauf dans le cadre de récentes ententes de partenariat), qui conditionne toujours la nature des rapports qui seront, soit à dominante distributive, soit à dominante intégrative.

On pourrait penser que dans un monde idéal, la méthode proposée par FISHER et URY serait la meilleure et la plus efficace, ce serait un choix « rationnel ». Cette méthode s'applique dans n'importe quel contexte de négociation, et s'exerce comme un outil efficace par le négociateur qui tente, par diverses tactiques, d'imposer sa façon de faire. Ce sont donc des techniques utiles à avoir dans son coffre à outils et notre expérience nous prouve que les négociateurs, y compris dans les situations les plus conflictuelles, qui maîtrisent cette façon de négocier en tirent un avantage certain. Cette méthode emprunte les tactiques liées à ce que WALTON et McKERSIE (1965) appellent la négociation intégrative, mais en y ajoutant la notion d'intérêt qui devient centrale pour guider vers des solutions plus appropriées, pour sortir du piège inextricable des positions. C'est cette méthode qui constitue les outils de base de l'approche de négociation basée sur les intérêts. Cette approche est donc composée d'une part, du coffre à outils de FISHER et URY (1981), mais aussi et surtout d'un choix conscient et mutuel d'utiliser cette méthode dans l'optique de développer une relation de coopération à long terme qui implique un engagement mutuel de transparence, de respect, de prise en compte des intérêts de l'autre partie. En d'autres termes, qui implique un nouveau contrat social négocié entre les parties, et possiblement une nouvelle dynamique sociale à travers toute l'entreprise.

Pour comprendre pourquoi une telle approche se développe dans le domaine des relations industrielles, il faut donc chercher plus loin que dans Comment réussir une négociation (FISHER et URY, 1981). Dans la réalité des relations industrielles, les parties font des choix différenciés selon leurs attentes et leur capacité estimée de réussite et la théorie du choix stratégique (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD et McKERSIE : 1994) explique beaucoup mieux le comportement des parties, puisqu'il tient compte d'un ensemble de facteurs et ne centre pas toute l'explication du succès de la négociation sur la seule méthode utilisée, qu'elle soit distributive ou intégrative, bien que celle-ci puisse dans une certaine mesure influencer le résultat de la négociation (THUDEROZ : 2000, p 243).

CULINAR a choisi une approche stratégique de coopération dans l'ensemble de ses usines. Pourtant, on dénote des distinctions lorsque l'on regarde ce qui s'est passé dans le cadre des négociations pour le renouvellement des conventions collectives : négociation intégrative dans deux cas et négociation distributive dans les deux autres, ce qui peut paraître paradoxal à première vue. Nous pensons plutôt que le choix de la stratégie est le même pour les quatre usines, bien que l'implantation du changement puisse se faire graduellement ou différemment d'une usine à l'autre.

Le système d'interaction a de fait changé dans toutes les usines par l'implantation d'une coopération syndicale et d'une implication des salariés au sein de l'entreprise dans les processus de production et d'interaction sociale. Dans les deux entreprises où les relations du travail avaient un passé plus conflictuel (VACHON ET VIAU), de fait, le changement de modèle s'est effectué aussi dans le processus de négociation pour le renouvellement de la convention collective et les syndicats impliqués, suite à l'initiative de l'entreprise, ont opté à leur tour pour un changement de cap. Pour ce qui est de LIDO, la dernière négociation pour le renouvellement de la convention collective ayant laissé de l'amertume, le syndicat n'a pas fait ce choix, pensant qu'il n'était pas propice de changer le modèle de négociation. Mais il y a ouverture pour un changement de cap lors de la prochaine ronde de négociation. Enfin, dans le dernier cas, la direction du centre de distribution n'a pas fait de proposition de changer puisque l'approche traditionnelle telle que pratiquée dans le passé leur convient, dans un contexte où il n'y a pas d'enjeu particulier à défendre face au contrat collectif de travail quant à l'ajustement à l'environnement. Ce avec quoi le syndicat s'est dit d'accord à l'entrevue.

Puisque les tactiques utilisées dans l'une ou l'autre stratégie sont si différentes, le fait d'utiliser les deux stratégies à la fois peut amener de la confusion et des dilemmes difficiles à surmonter dans l'action (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD ET McKERSIE : 1994, pp 59). Généralement et dans un certain contexte, les négociateurs vont opter pour une stratégie ou l'autre globalement et vont tendre à utiliser les tactiques reliées à cette stratégie, le tout dans une cohérence relative. Cependant, si les acteurs poursuivent des objectifs mixtes, soit un changement important et rapide des règles de travail, en plus d'une forte volonté de changer la dynamique sociale pour tendre vers la coopération (ces deux objectifs étant probablement liés à des considérations de compétitivité), l'alternance dans des tactiques opposées va amener un dilemme difficile à surmonter dans l'action et qui risque d'aboutir à l'échec de toute l'opération (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD ET McKERSIE : 1994, pp 60). Mais dans le cas de CULINAR, une seule stratégie a été choisie par l'entreprise, soit la coopération, ce qui implique le respect du choix syndical quant à l'utilisation ou non de la négociation basée

sur les intérêts dans le cadre du renouvellement de la convention collective. En effet, comment peut-on imposer la collaboration essentielle dans cette approche ? Selon d'autres études, on précise qu'il est difficile de juxtaposer ou d'équilibrer la coopération avec la négociation plus traditionnelle :

[TRADUCTION] «L'alternance entre d'une part, la négociation contractuelle traditionnelle et l'administration des droits qui en découlent via les griefs, l'arbitrage et la procédure disciplinaire, et d'autre part, la résolution de problèmes coopérative et à gains mutuels, requiert un équilibre délicat entre deux processus très distincts.»

(COOKE : 1990, p. 16).

Les observations des personnes interviewées nous confirment dans l'ensemble qu'il y est difficile de vivre deux situations opposées, coopération en dehors de la négociation et approche distributive lors des négociations, que cela prend toujours un certain temps après la négociation avant que l'on puisse à nouveau travailler ensemble dans un nouveau rapport de coopération. On nous dit aussi que la négociation basée sur les intérêts a découlé de rapports plus coopératifs qui se sont installés entre les parties depuis quelques années. Notons aussi les modes de résolutions de problèmes en cours de convention qui confirment que le modèle traditionnel ne dure que le temps de la négociation ou un tout petit peu plus, le temps de revenir à la coopération...

Ces réflexions vont nous amener à nuancer la proposition 4 à l'effet que la nouvelle approche de négociation n'est pas essentielle à l'implantation d'une dynamique sociale de coopération. En fait, à long terme, la littérature nous apprend que la coexistence des deux approches contradictoires pourra engendrer des problèmes importants d'instabilité et d'incohérence générale nuisibles aux objectifs poursuivis. Plus encore, les études tendent à démontrer que [TRADUCTION]« les gains découlant de la coopération sont plus grands que les coûts d'une telle approche, et les gains nets, en bout de piste, se comparent à ceux découlant d'une approche plus traditionnelle et hautement conflictuelle » (COOKE : 1990, p 5). Voici donc un nouvel énoncé plus approprié :

Conclusion 4 – Dans une perspective de court terme de renouvellement de la convention collective, le choix d'une approche distributive peut paraître plus efficace, compte tenu des objectifs poursuivis et du degré de confiance existant. Cependant, dans une perspective de long terme, la stratégie de coopération va dominer l'ensemble des rapports, y compris ceux reliés à la négociation des conventions collectives par l'introduction d'un processus basé sur les intérêts, ce qui assure une meilleure continuité dans les rapports et des résultats plus satisfaisants pour les deux parties.

Dans le passé, les rapports entre les parties étaient modulés principalement, pour ne pas dire exclusivement, sur les rapports de négociation de la convention collective, qui en

constituaient le pivot (BOIVIN : 1998, p 18). Le fameux « contrat social » impliquait que l'on préparait la négociation longtemps à l'avance, que celle-ci était longue et difficile, et que dès la signature, on commençait déjà à préparer la prochaine ronde.

« Le système de négociation pouvait s'adapter à des changements lents et graduels de l'environnement car il parvenait à incorporer certaines innovations dans la convention collective en tirant des leçons de l'expérience vécue, en modifiant le langage de la convention lors de la négociation suivante et en bâtissant une jurisprudence concernant tous les faits liés à ces innovations. »

(BOIVIN : 1998, p 18)

Aujourd'hui, la négociation contractuelle semble une période bien définie dans un processus plus large et plus complexe d'interactions comportant des structures d'échanges et des mécanismes de résolution de problèmes plus diversifiés. Aussi, contrairement à la pratique passée liée à l'approche de négociation traditionnelle, les parties recourent à des modifications au contrat de travail pendant sa durée lorsque cela est rendu nécessaire pour mieux s'adapter au contexte changeant.

Dans un questionnement plus large, le cas de CULINAR nous fait réaliser que la réalité est complexe et que plusieurs systèmes s'entrecroisent ou plutôt que des systèmes interdépendants s'entrecroisent. La stratégie de négociation de CULINAR est intimement liée à la stratégie d'affaire de l'entreprise, stratégie d'affaire liée à la volonté de croissance et de réussite dans le cadre d'un marché concurrentiel féroce où la qualité du produit, sa rapidité de livraison et son coût compétitif fait la différence. Ces caractéristiques sont intimement liées à leur tour à une main-d'œuvre compétente, flexible au niveau du processus de production et stable. Ces éléments peuvent faire comprendre le choix de l'entreprise pour la coopération. En fait, on a besoin de l'engagement des employés pour réussir dans ce contexte, mais plus encore, on a besoin de l'implication syndicale pour favoriser l'engagement des employés.

Le cas de CULINAR nous amène-t-il à découvrir un autre choix stratégique : la coopération, mais dans un contexte où l'entreprise a besoin de l'adaptation du contrat de travail pour inclure une flexibilité de la main-d'œuvre et de la production indispensable à l'ajustement du marché, dans le cadre d'une relation basée sur la coopération patronale/syndicale et l'implication des salariés qui assurent une stabilité essentielle à la rentabilité de l'entreprise. En effet, dans ce secteur où la clientèle est volatile, un conflit de travail (VACHON) ou même une réputation de mauvaises relations de travail (VIAU) peut mettre l'entreprise en péril. Les deux objectifs semblent donc avoir la même importance stratégique pour l'organisation. Quant à l'adaptation du contrat de travail aux nouvelles règles, l'entreprise a misé sur le fait que le choix d'un processus de résolution de problèmes, tel la négociation basée sur les intérêts, lui apporte les changements

nécessaires dans un contexte gagnant/gagnant, tout en consolidant la relation de coopération qui s'était déjà installée dans les rapports quotidiens.

Cette discussion nous amène à ajuster notre première proposition comme suit :

Conclusion 1 - Dans un contexte de changements fréquents et de grande compétition, et là où la qualité du produit est liée à une main-d'œuvre stable et compétente, la négociation basée sur les intérêts est plus appropriée que la négociation traditionnelle pour l'atteinte des objectifs des deux parties :

- a) puisqu'elle permet de s'ajuster *rapidement* à l'environnement et même de l'influencer (impératif patronal) tout en permettant l'amélioration de la qualité de vie au travail et la distribution plus équitable de la richesse (impératif de représentation syndicale).
- b) *Et puisqu'elle permet de consolider la relation de coopération qui s'installe dans le quotidien.*

Cette proposition a l'avantage de tenir compte de l'intérêt syndical tout aussi bien que de l'intérêt patronal, ce qui n'est pas très présent dans l'étude des auteurs de la théorie de l'approche stratégique (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD et MCKERSIE, 1994). Par ailleurs, les études de COOKE abordent la question des motivations tant syndicales que patronales.

Les études démontrent, selon COOKE (1990), que les résultats de la coopération peuvent être mitigés. Il propose un modèle explicatif lié à l'intensité des activités de coopération. Notre proposition s'inscrit dans ce modèle :

[TRADUCTION] « ...Une fois que les programmes conjoints sont établis, les changements au niveau de la performance organisationnelle et dans les relations du travail en général dépendent, dans une large mesure, de l'intensité des efforts conjoints. L'intensité des efforts conjoints ont des effets directs sur la performance, mais aussi des effets indirects sur celle-ci via toute amélioration dans les relations du travail. »

(COOKE : 1990, p 93)

Cependant, lorsque les syndicats ont refusé d'adopter le nouveau processus de négociation (LIDO), un processus distributif de négociation traditionnelle a fait l'affaire, mais dans un contexte plus général de coopération, ce qui a permis que l'échange (au sens commercial et non social du terme) se fasse dans un autre contexte : les modifications essentielles pour l'employeur au contrat de travail pour l'adaptation au marché, contre un fonds de pension particulier exigé par le syndicat (LIDO). Ainsi, on voit une autre situation : les choix stratégiques décrits précédemment par les auteurs (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD et MCKERSIE, 1994) et celui de CULINAR expliquent les choix disponibles quant à la stratégie globale de coopération en lien avec la réponse syndicale et le processus de négociation approprié :

- ❖ Coopération avec accent mis sur la relation entre les deux parties et accord du syndicat quant à l'adoption de cette stratégie :

- ∅ Utilisation d'un processus de négociation basé sur les intérêts incluant l'accord du syndicat :
 - § sans urgence de changements importants souhaités par l'employeur dans les règles de travail ;
 - § avec urgence (VACHON et VIAU) de changements importants souhaités par l'employeur dans les règles de travail ;
- v Coopération avec accent mis sur la relation entre les deux parties et accommodement du syndicat quant à l'adoption de cette stratégie :
 - ∅ Utilisation d'un processus de négociation traditionnelle :
 - § avec urgence de changements rapides tant pour le syndicat que pour l'employeur (LIDO) : coopération avec la coexistence pour le temps de la négociation d'un processus distributif et traditionnel de négociation ;
 - § sans urgence de changements importants ni souhaités par l'employeur ni par le syndicat (MÉGACENTRE).

Il serait intéressant de vérifier par une enquête extensive s'il s'agit d'une particularité de CULINAR ou s'il s'agit de variantes du choix stratégique de coopération. Des études réalisées au Michigan révèlent que les entreprises se répartissent à peu près également entre trois modèles : contrainte, coopération ou tradition (CUTCHER-GERSHENFELD, traduit et adapté par BOIVIN, 1996). Que se passe-t-il au Québec, là où la syndicalisation est plus courante qu'aux Etats-Unis ?

Le cas de l'usine de LIDO n'est certainement pas isolé : des mécanismes de coopération introduits dans le système d'interactions entre les parties, avec l'existence en parallèle d'un processus traditionnel avec ses tactiques distributives et son rituel rigide pour la période des négociations pour le renouvellement du contrat de travail. Il semble à l'expérience que l'on rencontre de plus en plus souvent ce comportement, les entreprises ayant introduit des mécanismes de coopération et de résolution de problèmes auxquels les syndicats s'opposent de moins en moins et acceptent de plus en plus, sans pour autant que le processus de négociation ne suive le changement au même rythme. Est-ce qu'il s'agit d'un modèle transitoire, coopération avec coexistence pour un temps de la négociation distributive, les nouveaux mécanismes de communication et de résolution de problèmes introduits par ailleurs la rendant obsolète avec le temps ?

Au Québec à tout le moins, dans un contexte plus fortement syndiqué qu'aux Etats-Unis, est-il plus difficile de pratiquer la stratégie de l'évitement des syndicats dans tous les secteurs et la contrainte est-elle trop risquée pour la survie des entreprises ? Il semble

que dans un contexte plus fortement syndiqué, l'alternative la plus réaliste reste la coopération :

[TRADUCTION] « Des analyses statistiques réalisées sur un petit échantillon de corporations hautement syndiquées impliquent que, sur l'ensemble, les entreprises ayant opté pour la coopération ont réalisé plus de gain que celles qui ont opté pour l'évitement des syndicats ou pour des stratégies mixtes (le choix variant entre coopération et contrainte selon l'établissement visé qu'il soit syndiqué ou non). »

(COOKE : 1990, p 109).

Les entreprises cherchent, dans un contexte de concurrence féroce, où le produit doit constamment s'adapter aux goûts de la clientèle, atteindre l'excellence au niveau de la fraîcheur et rencontrer des délais de livraison très rapides, à se démarquer des autres pour maintenir et agrandir leur part de marché. L'amélioration technologique et le remplacement des machines pour rencontrer de tels défis atteignent rapidement leur limite. L'avantage stratégique relève alors de la compétence de la main-d'œuvre, en particulier son savoir-faire, son ingéniosité et sa flexibilité. Pour avoir la meilleure collaboration et le plus grand engagement des employés à réaliser cela, la coopération syndicale est indispensable.

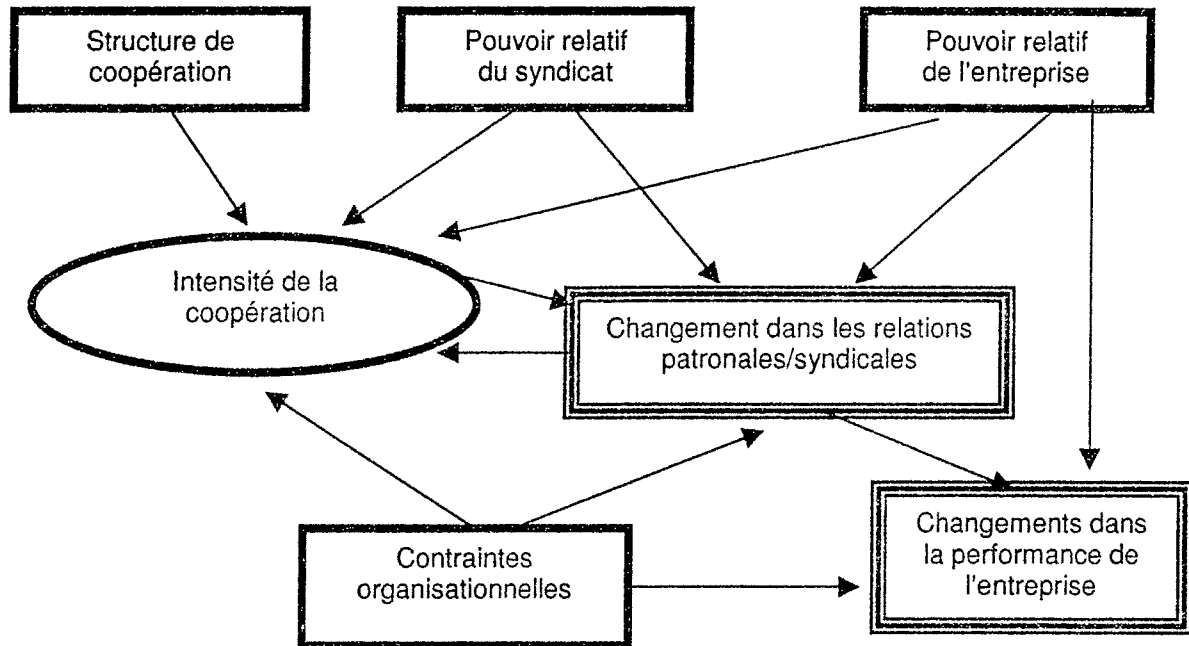
Par ailleurs, lorsque les syndicats sont méfiants à coopérer avec le patronat, une approche tendant généralement à la coopération, mais alternant à l'occasion avec des tactiques distributives, devient nécessaire. Durant cette période plus ou moins longue, l'entreprise va miser sur l'amélioration de la confiance de façon à implanter la coopération graduellement à l'ensemble des rapports. Les expériences sont trop jeunes pour nous indiquer si c'est ce qui va réellement se passer ou si plutôt, les efforts de coopération vont s'essouffler après quelques années (COOKE : 1990, p 110). Voilà donc un autre sujet d'enquête sur la durabilité de la stratégie de coopération, de façon à savoir si une nouvelle façon est en train de s'imposer pour déloger ce que l'on appelle aujourd'hui une approche *traditionnelle*.

La littérature démontre que la coopération est fragile et que la confiance (*se fier à quelqu'un sans crainte d'être trompé – Le Petit Larousse*) doit se développer avec le temps, sinon, la collaboration sera limitée. De plus, la confiance précède l'engagement et l'engagement est un ingrédient essentiel pour la réussite durable de la coopération :

[TRADUCTION] « Sans l'existence d'un degré de confiance suffisant, l'engagement est difficile à atteindre ; et sans un degré d'engagement suffisant, de hauts niveaux de confiance sont inatteignables. »

(COOKE : 1990, p 15).

Figure 2 - Modèle sur les effets de la coopération sur la performance et les relations patronales-syndicales [TRADUCTION] (COOKE : 1990, p 94)



Le modèle de COOKE fait ressortir des éléments importants à considérer, à savoir des contraintes liées au contexte organisationnel et aussi le pouvoir relatif (rapport de force) de chacune des parties et cela concerne le deuxième élément de l'approche stratégique (BERGERON : 1997) :

[TRADUCTION] « Les parties engagées dans des activités de coopération n'abandonnent pas par le fait même les actions liées au rapport de force. Elle doivent plutôt atteindre un équilibre acceptable entre les activités de coopération et l'exercice du rapport de force. En choisissant d'exercer à l'occasion leur rapport de force, les parties doivent à la fois composer avec les effets négatifs de cet exercice sur les relations du travail et, par le fait même, sur l'intensité de l'effort de coopération. »

(COOKE : 1990, p 98)

En somme, il faut changer fondamentalement la manière de fonctionner si on veut avoir des effets significatifs, tant sur la performance que sur les relations du travail (COOKE : 1990, p 103).

Les deux piliers sur lesquels reposent la coopération sont la confiance et l'engagement. La confiance peut être définie comme la « ferme conviction ou l'assurance qu'une personne ou une chose est honnête, intègre, fiable, juste » (COOKE : 1990, p 121). Il y a un coût à la coopération, comme il y a un coût à l'affrontement, mais le coût potentiel de

la coopération va être jugé plus élevé dans un contexte où la méfiance sévit entre les parties.

L'engagement, pour sa part, peut être défini ainsi :

[TRADUCTION] « S'engager à quelque chose signifie s'obliger ou se lier à une certaine action. Dans le cas des relations patronales/syndicales, l'engagement signifie s'obliger à un processus de décision conjoint. »

(COOKE : 1990, p 125)

Les plus grands problèmes liés aux expériences de coopération découlent souvent d'un manque de confiance entre la direction syndicale et patronale (LIDO et MÉGACENTRE), entre la direction syndicale et ses membres ou entre la direction de l'usine et ses gestionnaires (VACHON et VIAU), et du manque d'engagement des salariés, des gestionnaires ou des délégués syndicaux.

Dans un contexte américain, COOKE (1990) conclut que le choix, c'est entre la coopération et la guerre à finir avec les syndicats, mais certainement pas la voie traditionnelle [TRADUCTION] « qui ne fonctionne tout simplement plus dans un contexte de haute compétition et de marché volatile. En effet, ce n'est pas une option que de maintenir ou de retourner aux bons vieux jours de la négociation collective traditionnelle » (COOKE : 1990, p 137). Des études plus récentes vont aussi dans ce sens en précisant que l'approche traditionnelle perd du terrain :

« Tous ces changements font en sorte que le modèle traditionnel, où chaque partie adopte une position de départ extrême et où un règlement survient quelque part à mi-chemin de ces positions au terme de longues et pénibles négociations, devient de moins en moins fréquent .»

(CUTCHER-GERSHENFELD, traduit et adapté par BOIVIN : 1996, p 28)

Ce ne sont pas les objectifs fondamentaux des parties qui changent, mais la manière de les réaliser, le tout fondé sur des valeurs :

[TRADUCTION] « Le syndicat veut toujours obtenir le plus possible pour ses membres et l'employeur cherche sans cesse à optimiser ses profits. La coopération requiert plutôt des parties qu'elles utilisent leurs valeurs et leurs idéologies comme des moyens pour atteindre leurs buts prioritaires »

(COOKE : 1990, p 138).

Et cela, sans renier l'existence du rapport de force. Le nier reviendrait à vouloir priver les syndicats de leur capacité de faire des gains tout autant que de leur coopération à augmenter la richesse. Ainsi, pour survivre, le syndicat n'a pas le choix lui non plus de coopérer s'il veut augmenter la richesse à partager, il doit démontrer qu'il peut ajouter de la valeur à la production qui contrebalance toute différence avec les entreprises non syndiquées (COOKE : 1990, p 139).

Pour l'auteur, les parties doivent créer des moyens pour protéger et agrandir les efforts de coopération : se donner des mécanismes pour résoudre rapidement les problèmes, négocier la confiance et l'engagement, établir et clarifier l'implication syndicale dans la prise de décision, et aussi répondre aux attentes des salariés pour le partage des gains de productivité qu'ils contribuent à réaliser. Les organisations qui réussiront seront celles qui ont misé sur « l'amélioration continue de leurs relations » (COOKE : 1990, p 155).

Ces remarques nous amènent à préciser notre deuxième proposition relativement à la cohésion et à la force syndicales, ingrédients essentiels à la coopération efficace et à réaffirmer notre proposition 3 :

Conclusion 2 – Il devient impératif pour le syndicat de trouver de nouvelles manières de faire pour bien déceler les attentes des membres du syndicat sans retomber dans le piège du positionnement et en proposant une organisation du travail qui apporte de la valeur ajoutée au mécanisme de production.

Conclusion 3 – Du côté patronal, le manque d'adhésion de ses gestionnaires aux nouvelles façons de faire où leur pouvoir est remis en cause peut compromettre l'implantation de la coopération sur le plancher. Il devient impératif d'associer les gestionnaires à la définition de ces nouveaux rapports sur le plancher, sans toutefois renoncer à la concertation patronale/syndicale.

Une des critiques souvent formulée à l'endroit de la stratégie de coopération, c'est qu'elle met trop l'accent sur la relation et pas assez sur le contenu. Nous pensons que le cas de CULINAR nous propose le contraire : il est possible, par la coopération, de poursuivre ces deux objectifs tout aussi importants et qui ne doivent pas s'opposer, mais bien plutôt se réaliser dans une relation de négociation.

« La négociation est le mode objectif, par excellence, de résolution des litiges... Le compromis représente l'exact opposé de la victoire, puisqu'il suppose un partage à plusieurs et non l'allocation à un seul, une transaction et non une imposition. »

(THUDEROZ : 2000, p 103).

Revenons à la question du contrat social, aspect important qui nous permettra de mieux cerner cette dimension. On dénombre trois modèles de contrat social :

- soumission des employés et évitement des syndicats ;
- engagement des employés et évitement des syndicats ;
- engagement des employés et partenariat avec le syndicat, en invitant ce dernier à devenir « un partenaire stratégique tout en instaurant une culture de participation pour les employés » (CUTCHER-GERSHENFELD, traduit et adapté par BOIVIN: 1996, p 30).

Le dernier modèle correspond à ce qui se passe à CULINAR. Devenir un partenaire stratégique, cela veut dire pour le syndicat et les salariés de contribuer à la création de la richesse et pas seulement se préoccuper de sa répartition :

« Tout système de négociation poursuit essentiellement deux objectifs : la création de la richesse et la répartition de celle-ci. Pour atteindre le premier objectif, les parties doivent exploiter au maximum les capacités créatrices de leurs intérêts communs. Pour ce qui est du second, le défi est d'aborder d'une façon réaliste et constructive leurs points d'intérêts divergents. Cela implique une réévaluation en profondeur de la façon de négocier. »

(CUTCHER-GERSHENFELD, traduit et adapté par BOIVIN : 1996, p 39)

La formation à l'approche de négociation basée sur les intérêts vise cet objectif : revoir complètement la manière de négocier, en utilisant de nouveaux concepts articulés autour de la notion d'intérêts de chaque partie (le défi commun, la génération d'options, la recherche de consensus, l'engagement envers la solution proposée, le suivi de sa réalisation), et préconisant de nouveaux comportements tels la transparence, le respect, l'ouverture d'esprit, la rigueur dans la recherche de solutions. Déjà des études visent à cerner les retombées positives de ces efforts de formation conjointe auprès des négociateurs patronaux et syndicaux (BERGERON et BOURQUE, 1998).

Des valeurs, nouvelles dans le cadre des relations du travail, se développent de plus en plus. Alors qu'auparavant il semblait suspect de vouloir chercher un compromis avec l'autre partie, dans le sens où cela semblait contradictoire avec la défense de ses propres intérêts fondamentaux, aujourd'hui la négociation a reconquis ses galons. Est-ce qu'on peut appeler *négociation* un processus qui vise à imposer sa loi à l'autre partie ? Nous ne le croyons pas. Pourtant, ce que l'on appelle négociation traditionnelle défendait un tel discours, sans pourtant le mettre en pratique à tous les coups : si on prend pour acquis que 95% des négociations règlent sans conflit, on peut supposer qu'une bonne partie sinon la majorité de ces résultats sont un compromis jugé acceptable par les deux parties d'un commun accord. Pourtant, cette approche par définition contradictoire (recherche inavouée du compromis tout en exacerbant le conflit d'intérêt), n'est pas la plus efficace du point de vue de la relation, puisqu'elle met la confiance constamment à l'épreuve.

Nous croyons donc que nous revenons enfin à la dimension réelle de la négociation quand on parle de la négociation basée sur les intérêts, et que nous assistons probablement à l'émergence d'un nouveau paradigme :

« Un nouveau paradigme du social et de l'action collective semble en gestation, moins fondé, comme antérieurement, sur des identités héritées et des pratiques mimétiques (l'individu saisi dans sa classe d'appartenance, et lui appartenant) que sur des identités négociées et des pratiques différenciées. Cette figure du

lien social est contradictoire au lien taylorien d'antan; il se nourrit d'inventions, d'imagination, de créativité... Les identités sociales se construisent dans l'échange raisonné, chacun se définissant en regard de l'autre, égal mais différent... C'est précisément ce lien négocié qui se constitue un lien social durable... La négociation apparaît alors non comme une modalité par défaut, mais comme une possibilité de revivifier le lien social »

(THUDEROZ : 2000, p 18-19)

Pour cet auteur, il y a deux types de négociation, l'un orienté vers l'échange marchand et l'autre orienté vers l'échange social et « ce qui distingue ces deux procédures de négociation est l'opposition entre le calculable et l'argumentable » (THUDEROZ : 2000, p 232). Et dans cette perspective, le choix du processus est déterminant : « le résultat dépend du processus » (THUDEROZ : 2000, p 243).

Les intérêts, dans l'approche liée à la coopération, sont la base même de l'argumentaire. Les intérêts communs ne préexistent pas à la négociation, ils se construisent dans l'échange même. Et c'est bien de cette manière que se pratique la négociation basée sur les intérêts, chaque partie définissant ses propres intérêts, et cherchant par l'échange à définir des pistes originales de solutions qui prendront en compte les intérêts réciproques pour un gain mutuel. Ce qui renforce notre dernière proposition à savoir qu'à CULINAR, là où on a associé la négociation basée sur les intérêts à une stratégie plus large de coopération, les résultats ont été plus probants, puisqu'ils ont lié le contenu à la relation. Voici donc le nouvel énoncé qui constitue en même temps la conclusion ultime de notre étude.

Conclusion 5 – Les changements les plus fondamentaux s'opèrent au niveau de la relation sociale entre les parties et avec tous les acteurs au sein de l'entreprise, démontrant l'émergence d'un nouveau « contrat social », au sein duquel la négociation basée sur les intérêts est la plus efficace pour permettre une adaptation dynamique au contexte tout en conciliant les intérêts réciproques des parties.

Une étude de cas comporte toujours une limite majeure, à savoir que l'on ne puisse généraliser à partir des conclusions qu'on en tire. En fait, ces conclusions aident à cerner le cadre de nouvelles recherches qui permettront de vérifier si ces propositions peuvent expliquer des phénomènes de façon plus large et scientifique.

Par contre, une telle étude de cas, par sa souplesse et son accessibilité, nous permet de conforter notre pratique quotidienne à l'effet de proposer aux entreprises et syndicats qui répondent à certaines conditions préalables, d'adopter la négociation basée sur les intérêts et de leur offrir de la formation et de l'accompagnement.

CHAPITRE 5 – CONCLUSION

a) La question de la recherche et son intérêt pratique et théorique

La recherche menée dans quatre établissements de CULINAR porte sur l'efficacité de la négociation basée sur les intérêts, comparativement à l'utilisation d'une approche traditionnelle. Pour ce faire, nous avons étudié les deux dernières négociations dans chacune de ces usines, la première ayant été menée dans tous les cas selon l'approche traditionnelle, et la deuxième négociation (la plus récente) faite selon une approche coopérative (négociation basée sur les intérêts) dans deux des usines, et selon l'approche traditionnelle dans les deux autres. Le choix d'une étude de cas dans une même entreprise auprès de quatre de ses usines a l'avantage de comparer les résultats au sein de chaque usine à deux périodes différentes (analyse verticale) et de comparer les résultats des négociations pour les quatre usines (analyse horizontale), alors que le contexte corporatif (environnement, technologie, économie, stratégie d'affaire) est le même.

La question investiguée porte sur l'efficacité de l'approche de négociation (processus) : est-ce que le fait d'utiliser la méthode de négociation basée sur les intérêts peut influencer de façon significative les résultats ? Cette question recèle un intérêt d'ordre théorique : en effet, toutes choses étant égales par ailleurs, comment se fait-il que deux usines aient préféré continuer d'utiliser la négociation traditionnelle alors que deux autres ont plutôt changé leur méthode de négociation vers une approche coopérative ? Et un intérêt d'ordre pratique : comment répondre aux questionnements des praticiens qui veulent changer leur approche et des tiers qui veulent leur faciliter la transition ?

Pour répondre à la question de recherche, le matériel d'analyse est constitué essentiellement des entrevues réalisées auprès des négociateurs patronaux et syndicaux dans chacune des usines. Comme matériel secondaire, les modifications intervenues aux quatre conventions collectives pour les deux négociations étudiées seront aussi utilisées, et cela dans le but de mieux comprendre les commentaires des personnes interviewées.

b) La méthodologie

La méthodologie utilisée emprunte des moyens d'enquête à la théorie enracinée (STRAUSS : 1987), approche méthodologique qualitative plutôt que quantitative, plus appropriée pour une étude de cas où on cherche à comprendre les choix et les comportements des acteurs et à proposer en bout de piste une explication des

phénomènes par la formulation de propositions qui pourront cibler de nouveaux terrains de recherche, et qui pourront alimenter la réflexion des praticiens (médiateurs et négociateurs).

L'analyse, inspirée de cette méthodologie, pourrait être comparée à une analyse en boucles toujours plus précises d'une étape à l'autre, de façon à dégager en bout de ligne les propositions explicatives les plus pertinentes. Cela se réalise en trois étapes concentriques de plus en plus ciblées.

D'abord, nous avons procédé à une revue préliminaire de la littérature pour bien cerner les concepts sur lesquels nous voulions enquêter. De plus, certains énoncés découlant de notre expérience des approches traditionnelles et nouvelles de négociation ont été choisis. Une grille d'entrevue à questions ouvertes a été préparée de façon à recueillir les opinions des négociateurs sur les concepts et énoncés de départ. Parallèlement, une grille de comparaison des modifications intervenues d'une convention à l'autre, usine par usine, (analyse technique) a été réalisée, ce qui servira à mieux comprendre les opinions des négociateurs interviewés. Une fois ce matériel préparatoire en mains, nous avons réalisé neuf entrevues auprès des négociateurs patronaux et syndicaux de façon à couvrir les deux négociations pour les quatre usines.

En deuxième étape, les résultats ont été saisis à l'informatique (logiciel de base de données pour les entrevues et chiffrier pour les modifications aux conventions collectives), de façon à pouvoir réaliser la deuxième codification (deuxième phase de l'analyse) qui permet de saisir tous les éléments de l'enquête (les plus petites unités) et de les classer de façon à pouvoir les comparer entre eux : au sein d'une même usine d'abord, et ensuite entre les quatre usines.

En dernière phase d'analyse, la comparaison entre les unités regroupées en catégories a permis d'isoler huit facteurs qui se retrouvent dans toutes les entrevues, et qui constituent la trame de fond de notre discussion sur les résultats. Ces huit facteurs sont les suivants : les enjeux de la négociation, sa durée, la communication et le partage des informations, le contexte dans lequel s'est déroulée la négociation, le règlement des problèmes en cours de convention, le climat et les attitudes à la table de négociation, le rapport avec les mandants et les gestionnaires, et l'utilisation future de la négociation basée sur les intérêts. L'analyse technique des modifications aux conventions collectives a servi à mettre en contexte les entrevues et à mieux comprendre les opinions des acteurs.

Cette dernière phase méthodologique est la partie visible pour le lecteur. En effet, les deux premières étapes constituent le cheminement que la chercheuse a suivi pour aboutir à matériau propre à la discussion livrée dans les chapitres 2 et 3.

Le chapitre 2 décrit donc les résultats de l'enquête selon ces huit facteurs, usine par usine. Le chapitre 3 analyse les similitudes et les contrastes entre les quatre usines sur la base de ces huit facteurs, en se concentrant surtout sur celles qui ont utilisé la nouvelle approche de négociation basée sur les intérêts. Cette discussion nous amène en fin de chapitre à énoncer cinq propositions qui expliquent ce qui s'est passé à CULINAR relativement à l'efficacité de l'approche utilisée. Ces propositions sont discutées à leur tour dans le chapitre 4 en regard d'une deuxième revue de la littérature liée essentiellement à l'objet de ces propositions, ce qui nous amènera à apporter des conclusions à notre enquête, à savoir reformuler les propositions pour en faire des énoncés explicatifs de l'efficacité du processus de négociation à CULINAR, énoncés qui pourraient constituer des hypothèses pour une recherche plus extensive.

c) La première revue de littérature

En partant du cadre théorique de BERGERON (1997), on postule que les éléments du système s'influencent mutuellement (environnement, mode de négociation, à son tour influencé par des considérations stratégiques, opérationnelles et liées au milieu de travail, résultats). Les acteurs tiennent compte des contraintes ou des opportunités de l'environnement interne autant qu'externe (considérations stratégiques) pour réaliser leur choix entre la négociation traditionnelle et celle basée sur les intérêts. Par la suite, les résultats de la négociation vont avoir un impact sur l'environnement interne et externe. Notre recherche veut discuter de l'efficacité du processus de négociation (niveau opérationnel) en regard de ses résultats (extrants), et ainsi comprendre l'utilité stratégique pour les acteurs du choix du processus.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le processus de négociation. WALTON et McKERSIE (1965) ont élaboré un modèle explicatif du processus de négociation où quatre éléments sont pris en compte : l'aspect distributif, l'aspect intégratif, la structuration des attitudes et l'arbitrage intraorganisationnel. Ce que l'on appelle la négociation traditionnelle correspond à la négociation distributive, alors que la négociation basée sur les intérêts est associée à la négociation intégrative. Chaque modèle de négociation utilise ses propres tactiques, centrées sur la relation conflictuelle d'une part, et centrées sur la relation de coopération d'autre part.

La négociation basée sur les intérêts telle que pratiquée dans les relations du travail, tire sa source de l'ouvrage de FISHER et URY (1981), fondant quatre principes liés à la réussite de la négociation, soit :

- Traiter séparément les questions de personnes (relations interpersonnelles) et le différend (les problèmes à régler);
- Se concentrer sur les intérêts en jeu sans s'enfermer dans des positions (ne pas se peindre dans le coin, se ménager des portes de sortie), se garder en somme une liberté par rapport aux solutions qui seront élaborées dans une étape ultérieure;
- Chercher des solutions à bénéfices mutuels, dans le sens où le règlement doit être satisfaisant pour les deux parties si on veut qu'il soit respecté;
- Enfin, appuyer le choix des solutions sur des critères objectifs, qui permettront aux parties de s'assurer de la faisabilité et du caractère réaliste de la solution retenue.

Des auteurs (SUSSKIND, 1991, McKERSIE, 1992, WEISS, 1996), ont précisé les outils, les étapes, les mécanismes de la mise en pratique de ces quatre principes dans le cadre des relations du travail. Plus près de nous, des chercheurs ⁸ ont élaboré les bases de la méthode de négociation et ont mis en place un programme de formation pour aider les négociateurs qui en faisaient la demande, à la suite de quoi les services de médiation fédéral et provincial ont élaboré leurs propres programmes de formation et de facilitation calqués sur les mêmes principes de fond. Lorsque nous utilisons les termes négociation basée sur les intérêts, c'est à cette méthode de négociation que nous référons, telle que décrite par ces auteurs et adaptée à notre contexte, et telle que vécue à CULINAR.

Des critiques sont formulées à l'encontre de la négociation basée sur les intérêts : les parties sont-elles limitées à choisir entre la tradition et la coopération, n'y a-t-il pas des modèles alternatifs (CUTCHER-GERSHENFELD, 1994, HUNTER et McKERSIE, 1992)? La nouvelle approche comporte des risques, comme celui de devenir vulnérable aux tactiques de l'autre partie qui décide de revenir à un mode distributif pour imposer sa volonté (FRIEDMAN, 1994). Une autre difficulté majeure rapportée par les auteurs (BILODEAU, 1994, CUTCHER-GERSHENFELD, 1996) concerne le risque de s'éloigner de ses propres mandants (surtout pour la partie syndicale) et de perdre ainsi leur confiance, ce qui a pour conséquence de compromettre tout règlement et son acceptation par les mandants.

⁸ Rappelons les travaux de Jean-Guy Bergeron, Reynald Bourque, Jean Boivin, Pierre Deschênes, Michel Grant et Renaud Paquet dès le début des années 1990.

FRIEDMAN (1994) suggère trois changements majeurs pour faciliter la réussite de la négociation basée sur les intérêts, changements préconisés dans le cadre de la formation donnée aux négociateurs : bâtir la confiance, redéfinir les rôles, changer les rituels de la négociation. Ces changements ont été suggérés aux comités de négociation à CULINAR qui ont participé à la formation préalable à l'introduction de la nouvelle négociation.

d) L'efficacité de la négociation basée sur les intérêts à CULINAR

Le marché de l'alimentation, auquel appartient l'entreprise de CULINAR, est particulièrement sensible aux fluctuations de la demande, qui elle, est tributaire de la réputation, de la publicité, des saisons et de la disponibilité des matières premières. L'entreprise doit donc développer des moyens de production capables de s'ajuster rapidement quant à trois aspects : quantité, qualité, rapidité de livraison. Cela oblige à une adaptation de l'organisation du travail : certains vont passer par les programmes d'amélioration continue mis en place par l'entreprise dans toutes ses usines, d'autres vont devoir nécessairement passer par des modifications aux conventions collectives.

Pour bien s'outiller pour rencontrer sa stratégie d'affaire, CULINAR a mis en place une philosophie de gestion basée sur la participation et l'implication des employés et ce, en travaillant étroitement avec les représentants élus de ceux-ci. Ce choix va de pair avec l'ouverture de l'entreprise aux nouvelles méthodes de négociation. CULINAR a donc proposé aux syndicats de trois des quatre entreprises étudiées de négocier le renouvellement de leur convention collective selon l'approche de négociation basée sur les intérêts et a fait appel à des tiers pour la formation et la facilitation.

Chaque direction d'usine a une autonomie relative pour la réalisation de son mandat de négociation. CULINAR développe les grands paramètres corporatifs du mandat monétaire et d'alignement sur le marché, y compris une stabilité opérationnelle garantie par une convention de la plus longue durée possible. Une fois ces paramètres définis, chaque usine détient une certaine marge de manœuvre pour les adapter à sa propre situation et au contexte social dans lequel elle œuvre (climat de travail et relations du travail).

i) La comparaison des résultats d'une négociation à l'autre usine par usine

Dans le chapitre 2, nous avons décrit les résultats de l'enquête, usine par usine, ce qui nous a permis de comprendre pourquoi certaines usines ont adopté la négociation basée

sur les intérêts alors que d'autres ne l'ont pas fait, dans un contexte corporatif semblable. En fait, chaque usine a sa « petite histoire » :

- VIAU : l'introduction de mécanismes coopératifs liés à la qualité et au processus de production semble s'être réalisée avec succès et avoir donné des résultats positifs, ce qui amène les deux parties à considérer comme naturel le passage à une nouvelle méthode de négociation intégrative. De plus, les deux parties ont une réputation à changer au sein de l'entreprise CULINAR, réputation d'avoir des relations du travail conflictuelles et difficiles qui handicape l'entreprise dans ses réalisations. Le syndicat fait valoir que les temps ont changé et que cette approche correspond mieux aux valeurs actuelles. Le fait de pouvoir compter sur une formation conjointe donnée par la centrale syndicale sur la négociation « raisonnée » et sur le support d'un médiateur du ministère du Travail pour accompagner les parties dans cette nouvelle démarche les conforte dans leur volonté de changer leur manière de faire. Les résultats ne les décevront pas ;
- VACHON : le même succès quant à l'implantation des mécanismes de coopération, ici allié à la réputation de leader du groupe (c'est la plus grosse usine en terme de nombre de travailleurs et de capacité de production), amène les deux parties à choisir de changer de mode de négociation. Dans cette usine, la dernière négociation a été longue et pénible, la haute direction ayant décidé d'affronter le syndicat pour l'amener de force à introduire plus de flexibilité, et cela a laissé de l'amertume autant du côté syndical que du côté local patronal. Les deux parties souhaitent donc changer les choses à la prochaine négociation et affirment que la négociation basée sur les intérêts correspond plus aux valeurs ayant cours aujourd'hui et à la nécessité des parties d'unir leurs efforts pour faire face à la concurrence du marché pour rester leader dans leur domaine. La formation et l'accompagnement par un médiateur du ministère du Travail rassurent les parties. Les résultats vont être concluants là aussi ;
- LIDO : la dernière négociation s'est soldée par un échec cuisant pour le syndicat qui n'a pas réussi à obtenir sa demande prioritaire, alors que l'employeur a réussi, de son côté, à aller chercher la flexibilité nécessaire à la bonne marche de la production. Les deux parties se sont accusées de mauvaise foi, l'une pour avoir retiré son offre, l'autre pour avoir modifié ses demandes, le tout laissant un goût amer. Les mécanismes de coopération dans la gestion du quotidien ne convainquent pas le syndicat de la nécessité de changer pour la négociation de la prochaine convention collective, se sentant plus sûr d'aller chercher ses objectifs par le biais de la négociation traditionnelle, malgré l'échec de la dernière négociation. Du côté patronal, on ne souhaite pas imposer au syndicat de changer de méthode, on laisse le temps réparer les choses. La deuxième négociation ne sera pas un succès pour le syndicat non plus, ce dernier ayant dû faire des concessions pour obtenir cette fois

sa priorité, concessions qui, à l'usage, desservent ses membres. Il est probable que le syndicat donne son accord pour la négociation basée sur les intérêts à la prochaine ronde de négociation ;

- MÉGACENTRE : l'approche actuelle traditionnelle satisfait l'employeur et le syndicat qui ne voient pas la nécessité de changer : l'employeur estime que la façon de faire est efficace pour l'atteinte de ses objectifs et assez simple dans ses mécanismes, contrairement à ce qu'il anticipe de la négociation basée sur les intérêts ; quant au syndicat, pour un petit groupe comme le sien, il ne voit pas la nécessité d'investir tant d'énergie dans la négociation, alors que les problèmes à résoudre sont assez simples, et qu'il est difficile dans le contexte actuel d'espérer obtenir plus par une nouvelle méthode.

En somme, il y a un rationnel en arrière de la décision d'adopter ou non une nouvelle approche : du côté patronal, un rationnel corporatif lié au contexte concurrentiel, et un rationnel local lié à l'historique des relations du travail ; du côté syndical, un rationnel lié à l'anticipation du succès ou de la meilleure atteinte des objectifs par une approche plutôt par l'autre ; le tout, pour les deux parties, en prenant en considération l'environnement qui leur est particulier.

ii) Discussion des résultats de la recherche

Dans ce même chapitre 2, nous avons aussi décrit la situation relativement aux huit facteurs identifiés comme clés et ce, usine par usine. Cela nous a permis de faire des recoupements au chapitre 3 en faisant ressortir les similitudes et les contrastes pour proposer des énoncés explicatifs relativement à l'efficacité de la négociation à CULINAR.

Deux contrastes ressortent clairement de l'enquête : dans les deux usines où on est resté avec l'approche traditionnelle, il y a une coupure nette entre les activités de coopération patronale/syndicale et celles reliées à la négociation pour le renouvellement de la convention collective, comme s'il s'agissait de deux mondes en parallèle, ici de l'ouverture, de la transparence, de l'échange, et là, des tactiques de non-divulgateion des objectifs et des réels intérêts, relations empreintes de méfiance. Alors que dans les deux usines où on a modifié l'approche de négociation, il y a continuité dans la discussion et la résolution des problèmes, meilleure connaissance et compréhension mutuelles et stabilité des relations du travail. Le deuxième contraste a trait à l'évaluation des résultats : le syndicat a le sentiment d'être perdant dans les deux usines où on a utilisé l'approche traditionnelle, alors que l'employeur soutient pouvoir rencontrer ses objectifs dans tous les cas de figure ; dans les usines où on a utilisé la nouvelle approche de négociation, les

deux parties affirment avoir obtenu un résultat gagnant/gagnant en utilisant cette méthode qui les a aidés à rencontrer mutuellement leurs objectifs.

Voyons maintenant ce qui ressort de la comparaison des huit facteurs clés :

- Les enjeux de la négociation – Dans les quatre usines, les enjeux de la négociation sont les mêmes : du côté patronal, l'adaptation des mécanismes de la convention pour une meilleure adaptabilité aux besoins du marché, et du côté syndical, l'amélioration des conditions de travail pour une meilleure qualité de vie. Dans le cadre de la négociation traditionnelle, on voit ces deux pôles d'intérêt comme contradictoires, devant céder l'un pour avoir l'autre ; la question qui se pose aux parties est alors la suivante : « quelles sont les concessions inévitables et quel en est le prix ? ». Au contraire, dans la négociation basée sur les intérêts, il n'y a plus d'opposition quant aux enjeux, mais une ouverture mutuelle à les rencontrer ; en somme, les enjeux sont devenus communs : « comment s'ajuster au marché, tout en améliorant l'organisation du travail et en visant une distribution équitable de la richesse ? »
- La durée des négociations – La durée est semblable d'une négociation à l'autre. Ce qui diffère, c'est le temps consacré aux discussions conjointes qui est beaucoup plus grand dans le cadre de la nouvelle approche (80% du temps).
- La communication et le partage des informations – Il n'y a aucune commune mesure entre une approche et l'autre. Dans un contexte traditionnel, les informations sont limitées au minimum de peur de dévoiler le point de rupture et s'exposer ainsi à des concessions plus grandes encore. Dans une nouvelle approche, le partage d'information permet une meilleure compréhension des enjeux et une recherche plus efficace des solutions mutuellement gagnantes.
- Le contexte dans lequel s'est déroulée la négociation – Il est le même dans toutes les usines : participation des employés et coopération patronale/syndicale. L'aspect politique explique en grande partie les raisons des syndicats pour avoir accepté de négocier selon la nouvelle approche ou non. Les syndicats mieux campés politiquement ont été plus ouverts à se risquer dans une nouvelle approche qui pouvait peut-être leur ouvrir de nouvelles perspectives d'amélioration de leurs conditions de travail, alors que les autres syndicats se sont sentis mieux protégés par une approche traditionnelle pour atteindre leur objectif de négociation si important pour la cohésion de leur groupe.
- Le règlement des problèmes en continu – Dans un contexte de coopération patronale/syndicale au sein de toutes les usines, on dénote la même pratique de résolution des problèmes en continu en dehors des périodes de négociation. La

différence réside dans le fait que dans un cas, la négociation est une continuité de la coopération, permettant une plus grande cohérence dans les résultats, alors que dans l'autre cas, la négociation traditionnelle peut compromettre la relation de coopération à plus long terme.

- Le climat et les attitudes à la table de négociation — Les relations sont plus stables, plus harmonieuses, plus sereines dans le cadre de la négociation basée sur les intérêts, comme si cela « dédramatisait » la négociation. Cela dépend en fait de la vision quant à savoir d'où vient la menace : l'ennemi est-il de l'autre côté de la table de négociation ou les deux parties doivent-elles développer des complicités pour contrer un ennemi commun qui est lié à la compétition ?
- Le rapport avec les mandants et les gestionnaires — Voilà où se situe le réel défi pour les deux parties. Du côté syndical, la coopération peut mettre en doute sa propre crédibilité face à ses membres quant à l'exercice de son devoir de représentation des intérêts qui leur sont propres, et cela peut mettre en péril son existence même. Du côté patronal, les gestionnaires peuvent se sentir floués dans un rapport de coopération entre la direction patronale et la direction syndicale, qui remet en cause leur rôle de canal privilégié d'information et d'influence auprès de la direction concernant les lieux du travail. Sans minimiser l'impact de cette situation, la direction dispose d'une ressource importante face à ses gestionnaires, l'autorité et la hiérarchie, qui lui permet éventuellement d'imposer un changement de leur rôle. Pour le syndicat, des questions fondamentales se posent : comment porter les attentes de ses membres à la table de négociation sans retomber dans le piège du positionnement et, une fois l'entente de principe intervenue, comment faire partager à l'assemblée générale sa conviction qu'il s'agit de l'entente la plus judicieuse, fruit d'un travail méticuleux d'analyse conjointe de toutes les avenues possibles ?
- L'utilisation future de la négociation basée sur les intérêts — Les parties patronales et syndicales des deux usines où on a pratiqué la nouvelle méthode de négociation comptent utiliser encore cette approche dans les prochaines négociations pour le renouvellement de leur convention collective. Cela semble aller de pair avec les nouvelles attitudes et les nouvelles valeurs qui se sont installées au cours de plusieurs années de coopération, et cela leur a semblé plus efficace pour résoudre les problèmes qui les confrontent.
- L'efficacité de la négociation basée sur les intérêts — Sommes toutes, la négociation basée sur les intérêts a été plus efficace dans le cas de CULINAR que ne l'a été l'approche traditionnelle, parce que ses résultats sont jugés plus positifs et plus appropriés par les deux parties en négociation qui ont vu leur relation s'améliorer par sa pratique.

Cette étude permet, comme praticienne, de répondre à beaucoup d'interrogations. Pourtant, on doit constater que la majorité des négociations se font encore selon l'approche traditionnelle, l'une ou l'autre des parties ou les deux, se refusant de l'expérimenter. Peur de l'inconnu, refus de jouer au cobaye alors que les enjeux pour les deux parties sont si grands ? Des études futures plus extensives des différentes expériences réalisées au Québec vont peut-être réussir à dissiper ces appréhensions.

iii) L'efficacité de la négociation à CULINAR et la littérature

On dira qu'une négociation est efficace si elle produit des résultats positifs pour les deux parties, résultats liés tant au contenu (règles substantives et explicites) qu'à la relation (FISHER, URY, 1981). Sachant cela, pourquoi alors les parties ne choisissent-elles pas toujours une approche de négociation telle que préconisée par ces auteurs, approche dont la caractéristique est justement la recherche de ces deux objectifs intimement liés : contenu et relation ? Le modèle d'analyse de la négociation, tel qu'explicité par BERGERON (voir annexe 1), illustre comment les divers éléments d'un système de négociation s'influencent les uns les autres.

Plus précisément, la théorie de la négociation stratégique explique comment les acteurs font leurs choix (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD, McKERSIE, 1994) à partir d'une analyse plus ou moins structurée de leur propre capacité d'atteindre leurs objectifs (liés à la convention collective ou au contrat social) ou de celle de l'autre partie de coopérer pour les atteindre ou de les combattre.

[TRADUCTION] « On suppose que les négociateurs vont tendre à adopter des stratégies et des tactiques qui correspondent le mieux aux types de résultats qu'ils jugent prioritaires à obtenir (désirabilité). On suppose aussi que les négociateurs vont tendre à choisir des stratégies et des tactiques qui ont les meilleures chances de succès (faisabilité) »

(WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD ET McKERSIE : 1994, pp 53-54)

Ces auteurs ont dénombré trois choix stratégiques de négociation visant à l'atteinte des objectifs : la contrainte, la coopération ou la fuite, cette dernière étant l'absence de négociation. Sont associés aux deux premières stratégies, un processus propre, avec ses structures, ses tactiques, ses attitudes : négociation distributive (contrainte) et négociation intégrative (coopération). La contrainte sera choisie si des changements importants et rapides doivent être introduits dans les règles de travail. C'est un choix à court terme jugé incontournable par la partie qui en a l'initiative. Au contraire, la coopération sera préférée si c'est le contrat social (la dynamique sociale entre les acteurs au sein de l'entreprise, principalement l'employeur et le syndicat) qui doit s'améliorer pour le bien de l'entreprise ou de l'organisation et si les règles de travail peuvent s'adapter

progressivement à un nouveau contexte. C'est alors un choix de plus long terme d'amélioration continue.

On pourrait penser, à la lecture de Getting to Yes (FISHER, URY, 1981), que cette méthode de négociation en soi est applicable dans toute situation de négociation et garante de succès pour peu qu'on y applique ses quatre principes énoncés plus haut. La pratique nous apprend qu'il n'y a pas de recette toute faite pour réussir une négociation, et dans la réalité des relations industrielles, les parties font des choix différenciés selon leurs attentes et leur capacité estimée de réussite et, de ce point de vue, la théorie du choix stratégique (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD, McKERSIE, 1994) tient compte d'un ensemble de facteurs et ne centre pas toute l'explication du succès de la négociation sur la seule méthode utilisée, bien que celle-ci puisse, dans une large mesure, en influencer le résultat (THUDEROZ : 2000, p 243).

Et dans un cadre stratégique de coopération, le processus de négociation approprié sera ce que l'on appelle la négociation basée sur les intérêts, qui réunit le coffre à outils de FISHER et URY (1981) avec ses quatre principes fondamentaux, les tactiques et comportements élaborés par WALTON et McKERSIE (1965) en regard de la négociation intégrative et le choix conscient et mutuel des deux parties pour utiliser cette approche avec tout ce que cela implique, c'est-à-dire le développement d'une relation basée sur la confiance et l'engagement mutuel à la transparence, au respect et à la prise en compte des intérêts de l'autre. En d'autres termes, cela implique la négociation d'un nouveau contrat social entre les parties (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD, McKERSIE, 1994) et une nouvelle dynamique sociale basée sur l'implication à travers toute l'entreprise.

CULINAR a fait le choix de la coopération dans toutes ses composantes : en premier lieu par l'implantation de mécanismes de collaboration des employés et de coopération patronale/syndicale au niveau des processus de production et des programmes d'amélioration continue de la qualité; ensuite par l'invitation aux partenaires syndicaux à adopter une méthode de négociation coopérative, incluant une formation conjointe à ce nouveau processus et l'accompagnement par un tiers (médiateur). Nous avons constaté lors des entrevues que les mécanismes d'implication des employés et de coopération syndicale dans le cadre des processus de production et d'amélioration de la qualité étaient déjà bien implantés. Quant à l'introduction de la négociation basée sur les intérêts, la situation a pu varier d'une usine à l'autre, compte tenu de la réponse syndicale et du contexte historique particulier, faisant en sorte que dans deux cas sur quatre, le processus de négociation traditionnelle (tactiques et comportements distributifs) a

supplanté les mécanismes de coopération et d'implication pour la période de négociation pour le renouvellement de la convention collective, pour ensuite céder de nouveau la place à la coopération.

Les auteurs font état de difficultés lors de juxtaposition des deux modes de négociation si différents (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD, McKERSIE, 1994 et COOKE, 1990). Et pour cause : le bilan des acteurs dans ces deux exemples quant aux résultats de la négociation est très mitigé, voire négatif, alors que dans les deux usines où il y a continuité dans les rapports de coopération, tant durant la période de négociation qu'autrement, le bilan des acteurs syndicaux et patronaux quant aux résultats de la négociation est hautement positif. Les études tendent à démontrer, et CULINAR ne fait pas exception, que [TRADUCTION]« les gains découlant de la coopération sont plus grands que les coûts d'une telle approche, et les gains nets, en bout de piste, se comparent à ceux découlant d'une approche plus traditionnelle et hautement conflictuelle » (COOKE : 1990, p 5).

Dans le passé, les rapports entre les parties étaient modulés principalement, pour ne pas dire exclusivement, sur les rapports de négociation de la convention collective, qui en constituaient le pivot; les changements étaient introduits graduellement dans la convention collective lors de son renouvellement (BOIVIN : 1998, p 18). Aujourd'hui, la convention collective doit permettre la flexibilité et introduire des règles permettant les changements rendus nécessaires pour rencontrer les exigences du marché. Il y a donc nécessité de mise en place de structures de communication, d'échange et même de négociation, de façon à ajuster les règles du travail au fur et à mesure des besoins et ce, dans le cadre d'une implication syndicale pour faciliter l'engagement et la coopération des employés à réaliser les changements. Il y a donc un double objectif à rencontrer pour l'entreprise : modifier le contrat de travail pour permettre la flexibilité et modifier le contrat social de façon à impliquer le syndicat et les employés dans le processus de production.

Le cas de CULINAR nous a fourni un exemple de réussite d'une stratégie de coopération rencontrant ce double objectif alors que la littérature semble suggérer que chacun de ces deux objectifs nécessite une stratégie contraire : modifier rapidement et fortement les règles de travail à l'intérieur du contrat de travail = stratégie de contrainte; modifier le contrat social = stratégie de coopération (WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD, McKERSIE, 1994). D'autres études précisent cependant que dans les milieux syndiqués, la coopération est la plus gagnante des stratégies pour les entreprises (COOKE, 1990). Quant aux syndicats, le cas de CULINAR semble démontrer que les gains sont plus probants dans un contexte de coopération que d'affrontement.

Ajoutons qu'à CULINAR, nous pouvons distinguer deux modes au sein desquels se manifeste la stratégie de coopération : le quotidien des relations du travail et la période de négociation pour le renouvellement de la convention collective, le premier avec ses programmes de coopération et ses mécanismes conjoints de consultation qui ont précédé et préparé le terrain pour le deuxième, ce nouveau mode de négociation basée sur les intérêts.

En partant des études de WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD et McKERSIE (1994) et en y introduisant les particularités relevées à CULINAR, voilà donc les choix disponibles quant à la stratégie globale de coopération, en lien avec la réponse syndicale et le processus de négociation approprié :

- Coopération avec accent mis sur la relation entre les deux parties et accord du syndicat quant à l'adoption de cette stratégie :
 - Utilisation d'un processus de négociation basé sur les intérêts incluant l'accord du syndicat :
 - sans urgence de changements importants souhaités par l'employeur dans les règles de travail ;
 - avec urgence (VACHON et VIAU) de changements importants souhaités par l'employeur dans les règles de travail ;
- Coopération avec accent mis sur la relation entre les deux parties et accommodement du syndicat quant à l'adoption de cette stratégie :
 - Utilisation d'un processus de négociation traditionnelle :
 - avec urgence de changements rapides tant pour le syndicat que pour l'employeur (LIDO) : coopération avec la coexistence pour le temps de la négociation d'un processus distributif et traditionnel de négociation ;
 - sans urgence de changements importants ni souhaités par l'employeur ni par le syndicat (MÉGACENTRE).

Dans notre pratique, il n'est pas rare de rencontrer des entreprises syndiquées où existent des mécanismes de coopération au quotidien, alors que le modèle de négociation pour le renouvellement de la convention collective reste traditionnel. Est-ce qu'il s'agit en fait d'un modèle transitoire, coopération avec coexistence pour un temps de la négociation distributive, les nouveaux mécanismes de communication et de résolution de problèmes introduits par ailleurs la rendant obsolète avec le temps ? Est-ce qu'il s'agit d'un modèle distinct de ce qui se passe aux États-Unis, compte tenu de notre contexte fortement syndiqué, faisant en sorte que, même dans un cas où des modifications profondes des règles de travail sont nécessaires, la coopération est malgré tout l'alternative la moins risquée pour l'entreprise ? Ce qui semble sûr, c'est que le modèle traditionnel est en perte de vitesse :

« Tous ces changements font en sorte que le modèle traditionnel, où chaque partie adopte une position de départ extrême et où un règlement survient quelque part à mi-chemin de ces positions au terme de longues et pénibles négociations, devient de moins en moins fréquent .»

(CUTCHER-GERSHENFELD, traduit et adapté par BOIVIN : 1996, p 28)

Ce ne sont pas les objectifs fondamentaux des parties qui changent, mais la manière de les réaliser, le tout fondé sur des valeurs nouvelles et partagées, comme nous l'ont fait valoir les acteurs de CULINAR ayant adopté la coopération :

[TRADUCTION] « Le syndicat veut toujours obtenir le plus possible pour ses membres et l'employeur cherche sans cesse à optimiser ses profits. La coopération requiert plutôt des parties qu'elles utilisent leurs valeurs et leurs idéologies comme des moyens pour atteindre leurs buts prioritaires »

(COOKE : 1990, p 138).

Et cela, sans renier l'existence du rapport de force. Le nier reviendrait à vouloir priver les syndicats de leur capacité de faire des gains tout autant que de leur coopération à augmenter la richesse. Ainsi, pour survivre, le syndicat n'a pas le choix lui non plus de coopérer s'il veut augmenter la richesse à partager, il doit démontrer qu'il peut ajouter de la valeur à la production qui contrebalance toute différence avec les entreprises non syndiquées (COOKE : 1990, p 139).

Cette coopération est un revirement de la dynamique sociale traditionnelle entre les deux parties. En fait, on distingue trois modèles de contrat social, dont les deux premiers comportent l'évitement des syndicats, avec ou sans l'engagement des employés. CULINAR correspond au troisième modèle invitant le syndicat à devenir « un partenaire stratégique tout en instaurant une culture de participation pour les employés » (CUTCHER-GERSHENFELD, traduit et adapté par BOIVIN, 1996).

Créer de la richesse (par l'exploitation des « capacités créatrices de leurs intérêts communs » et la partager (par la discussion « réaliste et constructive (de) leurs points d'intérêts divergents »), voilà les objectifs fondamentaux des parties, ce qui « implique une réévaluation en profondeur de la façon de négocier » (CUTCHER-GERSHENFELD, traduit et adapté par BOIVIN, 1996). Nous croyons que la négociation basée sur les intérêts constitue un mode d'échange valable pour répondre à ces objectifs, puisqu'elle s'adresse par définition, aux intérêts communs des deux parties sans pour autant refuser de traiter des intérêts divergents. C'est dans cette recherche commune de solutions rencontrant les intérêts divergents que la relation de coopération sera le plus mise à l'épreuve mais aussi la plus constructive. Et ici, le choix du processus de négociation est important pour faciliter et améliorer le résultat (THUDEROZ, 2000).

Peut-on parler de nouveau paradigme ?

« Cette figure du lien social est contradictoire au lien taylorien d'antan; il se nourrit d'inventions, d'imagination, de créativité... Les identités sociales se

construisent dans l'échange raisonné, chacun se définissant en regard de l'autre, égal mais différent... C'est précisément ce lien négocié qui se constitue un lien social durable... La négociation apparaît alors non comme une modalité par défaut, mais comme une possibilité de revivifier le lien social »
(THUDEROZ : 2000, p 18-19)

e) Conclusion

Voilà les conclusions qui s'imposent de l'analyse du cas de CULINAR et de sa discussion en regard de la littérature :

Conclusion 1 - Dans un contexte de changements fréquents et de grande compétition, et là où la qualité du produit est liée à une main-d'œuvre stable et compétente, la négociation basée sur les intérêts est plus appropriée que la négociation traditionnelle pour l'atteinte des objectifs des deux parties :

- puisqu'elle permet de s'ajuster rapidement à l'environnement et même de l'influencer (impératif patronal) tout en permettant l'amélioration de la qualité de vie au travail et la distribution plus équitable de la richesse (impératif de représentation syndicale). ;
- et puisqu'elle permet de consolider la relation de coopération qui s'installe dans le quotidien.

Conclusion 2 – Il devient impératif pour le syndicat de trouver de nouvelles manières de faire pour bien déceler les attentes des membres du syndicat sans retomber dans le piège du positionnement et en proposant une organisation du travail qui apporte de la valeur ajoutée au mécanisme de production.

Conclusion 3 – Du côté patronal, le manque d'adhésion de ses gestionnaires aux nouvelles façons de faire où leur pouvoir est remis en cause, peut compromettre l'implantation de la coopération sur le plancher. Il devient impératif d'associer les gestionnaires à la définition de ces nouveaux rapports sur le plancher, sans toutefois renoncer à la concertation patronale/syndicale.

Conclusion 4 – Dans une perspective de court terme de renouvellement de la convention collective, le choix d'une approche distributive peut paraître plus efficace, compte tenu des objectifs poursuivis et du degré de confiance existant. Cependant, dans une perspective de long terme, la stratégie de coopération va dominer l'ensemble des rapports, y compris ceux reliés à la négociation des conventions collectives par l'introduction d'un processus basé sur les intérêts, ce

qui assure une meilleure continuité dans les rapports et des résultats plus satisfaisants pour les deux parties.

Conclusion 5 – Les changements les plus fondamentaux s'opèrent au niveau de la relation sociale entre les parties et avec tous les acteurs au sein de l'entreprise, démontrant l'émergence d'un nouveau « contrat social », au sein duquel la négociation basée sur les intérêts est la plus efficace pour permettre une adaptation dynamique au contexte tout en conciliant les intérêts réciproques des parties.

Compte tenu de la limite scientifique de l'étude de cas, nous ne pouvons généraliser ces énoncés. Nous croyons par contre qu'ils ouvrent de nouvelles perspectives de recherche dans le contexte québécois des relations du travail. Ces conclusions répondent aussi à des questionnements des négociateurs et des médiateurs face aux alternatives qui s'offrent à eux. Enfin, elles permettront de mieux adapter nos contenus de formation et nos pratiques d'accompagnement des parties dans leur relation de négociation.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES ET EXTRAITS

1. BÉLANGER, Paul, Benoît LÉVESQUE, *Les relations patronales-syndicales en Amérique du Nord: éclatement d'un modèle ou recomposition? Quelques expériences au Canada, aux États-Unis et au Québec*, 1991
2. BERGERON, Jean-Guy, *Les nouvelles tendances en relations industrielles*, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1997
3. BERGERON, Jean-Guy et Reynald BOURQUE, *La formation et la pratique de la négociation collective raisonnée au Québec: esquisse d'un bilan*, dans P. DESCHESNES, J.-G. BERGERON, R. BOURQUE et A. BRIAND, sous la direction de, Négociation en relations de travail : nouvelles approches, Presses de l'Université du Québec, pp 69-99, 1998
4. BILODEAU, Guy, La coopération patronale-syndicale et les relations du travail, Coll. Instruments de travail, Dép. des Relations ind. U. Laval, 1994, No. 25, 74 pages
5. BILODEAU, Guy, Claude, RIOUX, *Pratiques récentes en relations de travail: de nouvelles expériences syndicales*, Colloque Gérard-Picard, novembre 1993
6. BOIVIN, Jean, *La négociation raisonnée: élément d'une stratégie de changement dans les relations industrielles de l'entreprise*, dans P. DESCHESNES, J.-G. BERGERON, R. BOURQUE et A. BRIAND, sous la direction de, Négociation en relations de travail : nouvelles approches, Presses de l'Université du Québec, pp 15-39, 1998
7. BOURQUE, Reynald, *Pour une approche réaliste de la négociation raisonnée dans les relations patronales-syndicales*, Supplément Écriteau, journal des CRI, Vol. 3, No. 2, 1995
8. CARRIER, Denis, *La stratégie de la négociation collective*, in MALETTE Noël, La gestion des relations de travail au Québec, McGraw-Hill Ed., Montréal, 1980, pp 479-495

9. CUTCHER-GERSHENFELD Joel E., *IN THEORY: Bargaining Over How to Bargain in Labor-Management Negotiations*, dans Negotiation Journal, Vol. 10 No.4, 1994, pp 323-335
10. CUTCHER-GERSHENFELD Joel E., *La dynamique du changement négocié*, traduit et adapté par Jean BOIVIN, in Innover pour gérer les conflits, LI^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, 1996, pp 27 à 42
11. DESCHESNES Pierre, *La négociation concertée : un processus de libre circulation de l'information entre des interlocuteurs syndicaux et patronaux*, dans P. DESCHESNES, J.-G. BERGERON, R. BOURQUE et A. BRIAND, sous la direction de, Négociation en relations de travail : nouvelles approches, Presses de l'Université du Québec, 1998, pp 123-141
12. FRIEDMAN Raymond A., *Missing Ingredients in Mutual Gains Bargaining Theory*, dans Negotiation Journal, Vol. 10 No.3, 1994, pp 265-280
13. FRIEDMAN Raymond A., *Mutual Gains Bargaining: The Evolution of Intervention Strategies*, in Mutual Gains Bargaining, IRRA 44th Proceedings, Madison, IRRA, 1992, pp 169-178
14. FRIEDMAN, Raymond A., *Report on Training in Mutual-Gains Bargaining at Michigan Bell and University of Cincinnati*, Harvard Business School, 1989
15. FRIEDMAN R., C. HECKSCHER, C. HUNTER, R. McKERSIE, E. LANDRY, L. SUSSKIND, *Joint Training in Negotiation as a Strategy for Encouraging More Cooperative Approaches to Collective Bargaining*, rapport final, août 1990
16. GRANT, Michel, From Traditional Collective Bargaining to Mutual Gains Bargaining (MGB), Chapter 1, (First Draft), Mars 1995, 28 pages
17. GRANT, Michel et Renaud PAQUET, *De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée : implantation et maintien*, dans P. DESCHESNES, J.-G. BERGERON, R. BOURQUE et A. BRIAND, sous la direction de, Négociation en relations de travail : nouvelles approches, Presses de l'Université du Québec, pp 41-68, 1998
18. HECKSCHER, Charles, *Skill and Structure in Collective Bargaining: the Prospects for Mutual-Gains Approaches*, Novembre 1989

19. HECKSCHER Charles et Lavinia HALL, *Improving Negotiations: Two Levels of Mutual Gains Intervention*, in Mutual Gains Bargaining, IRRA 44th Proceedings, Madison, IRRA, 1992, pp 160-168
20. HUNTER Larry W. et Robert B. McKERSIE, *COLUMNS: Can 'Mutual Gains' Training Change Labor-Management Relationships?*, dans Negotiation Journal, Vol. 8, No.4, 1992, pp 319-330
21. KOCHAN, Tom, *Réunion d'experts syndicaux sur l'entreprise en mutation, structure et stratégie: le rôle des syndicats*, Note de synthèse, OCDE, Paris, 20-21 novembre 1995, 11 pages
22. KOCHAN Tom, *Lancer une renaissance en recherche en relations professionnelles internationales*, in Gestion des Ressources humaines, No. 15, mai 1995, pp 7-26
23. KORSHAK Stuart R., *Negotiating Trust in the San Francisco Hotel Industry*, in California Management Review Reprint Series, CMR, Volume 38, No.1, Automne 1995, pp 117-137
24. MATKIN James G., *Principled Bargaining*, Industrial Relations Centre, Queen's University at Kingston, Reprint Series No. 55, 1988, 11 pages
25. MELTZ, Noah M., *Industrial Relations Systems as a Framework for Organizing Contributions to Industrial Relations Theory*, in Industrial Relations Theory, R.J. Adams et N.M. Meltz éd., Metuchen, N.J., IMLR Press et Scarecrow Press, 1993, pp 162-182
26. PAQUET, Renaud, *Les fondements théoriques, la démarche et la difficulté d'implantation de la Négociation raisonnée*, Document de recherche 95-2, Département des relations industrielles de l'Université du Québec à Hull, 19 pages
27. SUSSKIND Lawrence E. et Elaine M. LANDRY, *COLUMNS: Implementing a Mutual Gains Approach to Collective Bargaining*, dans Negotiation Journal, Vol. 7, No.1, 1991, pp 5-10
28. TOUZARD, Hubert, Extrait de La médiation et la résolution de conflit, PUF, 1977, Paris, pp 185-199

29. TOUZARD, Hubert, *La rigidité flexible: un exemple de processus intégratifs*, in CONNEXIONS, No. 50, 1987/2, pp 29-42

VOLUMES ET OUVRAGES

1. CHALVIN Dominique, L'entreprise négociatrice : le pouvoir peut-il se partager?, Dunod, 1978, 233 pages).
2. COHEN-ROSENTHAL Edward, Cynthia E. BURTON, Mutual Gains: A Guide to Union-Management Cooperation, Second Editions Revised, ILR Press, NY, 1993, 344 pages
3. COOKE, William N., Labor-Management Cooperation: New Partnerships or Going in Circles?, Wayne State University, 1990, W.E. Upjohn Institute, Kalamazoo, Mich., 198 pages
4. CUTCHER-GERSHENFIELD Joel, Richard WALTON, Robert McKERSIE, Pathways to Change, Case Studies in Strategic Negotiation, Ed. Upjohn Institute, 1995, 265 pages
5. DESCHESNES Pierre, Jean-Guy BERGERON, Reynald BOURQUE et André BRIAND, SOUS LA DIRECTION DE, Négociation en relations de travail : nouvelles approches, Presses de l'Université du Québec, 1998, 183 pages
6. DUPONT Christophe, La négociation : conduite, théorie, applications, 4^e édition, Dalloz, 1994, 391 pages
7. FISHER Roger, Scott BROWN, D'une bonne relation à une négociation réussie, Éd. du Seuil, 2e édition, 1991
8. FISHER Roger, William URY, Comment réussir une négociation, Éd. du Seuil, Paris, Nouvelle édition revue et complétée..., 1991, 267 pages
9. FISHER Roger, William URY, Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In, Bruce Patton Editor, Penguin Books, 2e édition, 1991, 200 pages

10. FRIEDMAN, Raymond A., Front Stage, Backstage: The Dramatic Structure of Labor Negotiations, The MIT Press, Cambridge, Mass., 1994, 257 pages
11. KATZ Harry C., Thomas A. KOCHAN, An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations, McGraw-Hill Inc., 1992, 538 pages
12. KOCHAN Tom, Paul OSTERMAN, The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor, Management and Government, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1994, 260 pages
13. LEWICKI Roy J., David M. Saunders et John W. Minton, Essentials of Negotiation, Irwin McGraw-Hill, 1997, 273 pages
14. THUDEROZ Christian, Négociations : essai de sociologie du lien social, PUF, Paris, 2000, 290 pages
15. URY, William, Comment négocier avec les gens difficiles, Éd. du Seuil, 1993, 200 pages
16. WALTON Richard E., Joel E. CUTCHER-GERSHENFELD et Robert B. McKERSIE, Strategic Negotiation : A Theory of Change in Labor-Management Relations, Harvard Business School Press, 1994, 376 pages.
17. WALTON, Richard E. et Robert B. McKERSIE, A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System, 2e édition, Ithaca, ILR Press, 1991
18. WEIL, David, Turning the Tide: Strategic Planning for Labor Unions, Lexington Books, New-York, 1994, 319 pages
19. WEISS, David S., Beyond the Walls of Conflict : Mutual Gains Negotiating for Unions and Management, Irwin, 1996, 248 pages

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE:

1. DESLAURIERS Jean-Paul, Recherche qualitative, Thema, Montréal, 1991, McGraw Hill

2. DESLAURIERS Jean-Pierre, Sous la direction de, Les Méthodes de la recherche qualitative, Les Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1988, 153 pages
3. GAUTHIER Benoît, Sous la direction de, Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, 2e Édition, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1993, 584 pages
4. LAPERRIÈRE Anne, *La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées*, dans La recherche qualitative – Enjeux épistémologiques et méthodologiques, Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, gaëtan morin éditeur, 1997, pp 309-340
5. QUIVY Raymond, Luc VAN CAMPENHOUDT, Manuel de recherche en Sciences sociales, Dunod, Bordas Paris, 2e édition, 1995, 287 pages
6. STRAUSS Anselm L., Qualitative Analysis for Social Scientists, Cambridge University Press, 1987, pp 1 à 39

ANNEXE 1 – MODÈLE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

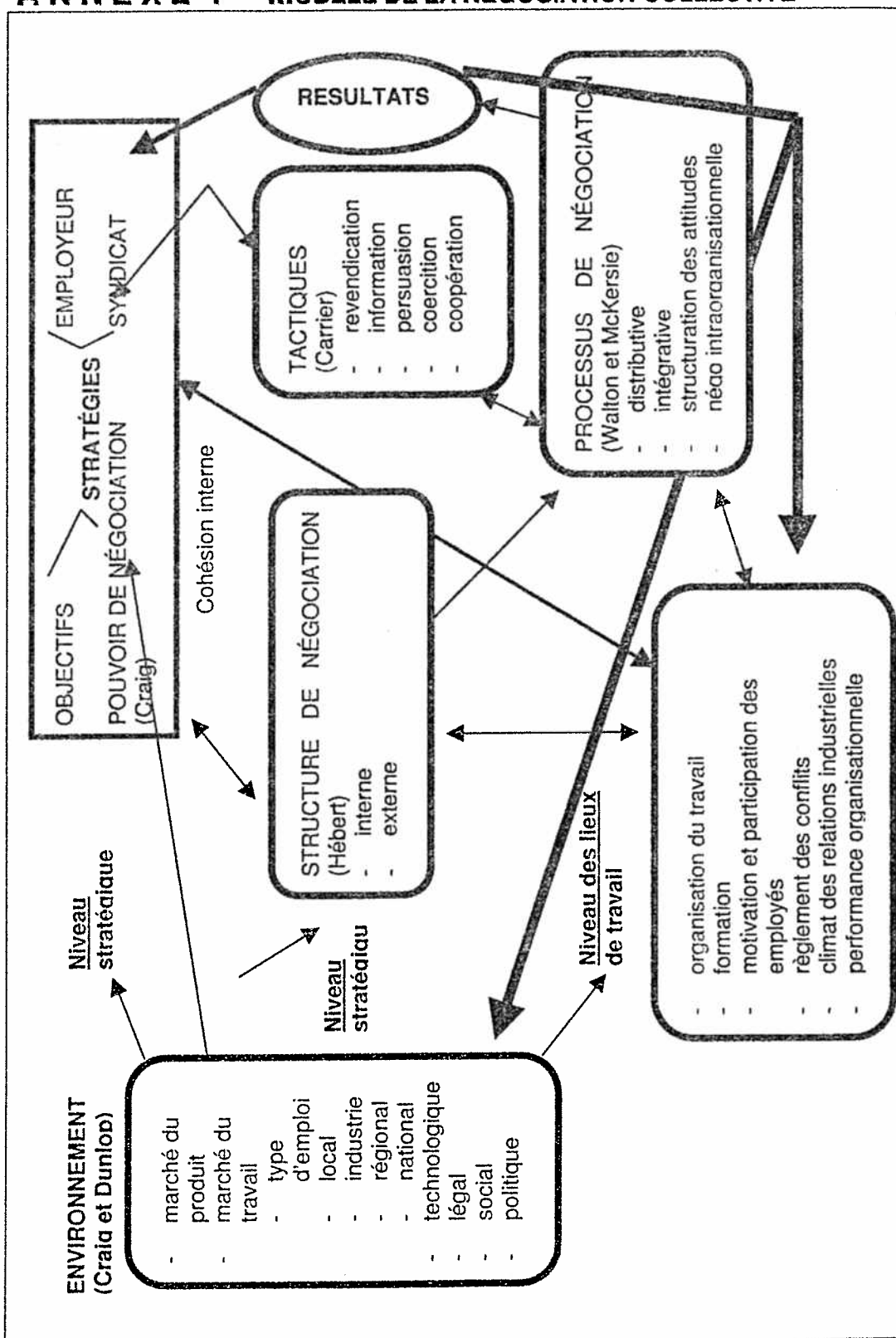


Figure 3 – Modèle de la négociation collective (BERGERON, 1997)

ANNEXE 2 - GRILLE D'OBSERVATION ET CODIFICATION DE DÉPART, CONCEPTS ET CATÉGORIES PROVISOIRES

Le modèle de la négociation collective que nous utilisons comme grille d'observation, comprend trois éléments: soit l'environnement, comme comportant plusieurs facteurs d'influence de la négociation, les résultats de la négociation, comme produit de la négociation collective et bien sûr, le système de négociation collective, lui-même subdivisé en trois niveaux, soit stratégique, institutionnel et lieux de travail. L'environnement nous servira principalement à comprendre le contexte dans lequel se sont déroulées les deux rondes de négociation sous étude. Quant aux résultats, c'est ce que nous essaierons d'expliquer, de comprendre: sont-ils probants, sont-ils à gains mutuels, et pour y arriver, on se penchera plus spécifiquement sur les trois niveaux d'action et d'interaction des acteurs.

La recherche doit d'une part décrire de façon précise l'entreprise, les acteurs et l'environnement qui ont prévalu au cours des deux rondes de négociation étudiées. Une analyse comparative doit être faite à partir des documents pertinents (projets d'amendements et conventions collectives). Mais surtout, on portera le maximum d'attention aux entrevues auprès d'acteurs importants dans le déroulement des négociations, de façon à analyser, comparer et évaluer les résultats. Pour ce faire, nous partirons de catégories liées aux trois niveaux d'action des acteurs, catégories elles-mêmes explicitées par des concepts de départ. Bien sûr, ces catégories et concepts servent à démarrer la recherche, mais se verront précisés, modifiés, confirmés ou infirmés en cours de route par ce qu'en diront les acteurs au cours des entrevues.

Les éléments topologiques

En début de recherche, tous les éléments topologiques disponibles seront rassemblés concernant le contexte (marché du produit, marché de l'emploi, contexte social, technologique) et les acteurs (niveau local et niveau corporatif, tant au niveau de l'entreprise que des syndicats impliqués). De plus, au cours des entrevues, les acteurs décriront le processus de négociation utilisé, les stratégies (coopération, affrontement, protection contre l'agression) et les tactiques (persuasion, contrainte, menace, brouillage ou partage de l'information, échange sur les intérêts réels, exploration des options, recherche de consensus, analyse sur la base de critères objectifs).

Analyse comparative documentaire

Sera entreprise une analyse comparative des projets d'amendements aux conventions collectives tels que déposés par les parties pour la première et la deuxième rondes de négociation étudiées, de façon à y déceler et décrire les modifications intervenues. Ces données seront comparées en cours et en fin de recherche aux résultats tels que perçus par les acteurs au cours des entrevues. En fait, ce sont les entrevues pour permettront de comprendre et d'expliquer les résultats obtenus et de répondre à la question de l'efficacité de l'approche de négociation.

Codification de départ (1^{ère} étape)

(a) Niveau stratégique:

L'utilisation de la négociation basée sur les intérêts comme mode de négociation résulte d'un **choix conscient** visant des objectifs précis:

- Concept 1: chaque partie est motivée par la volonté d'atteindre de meilleurs résultats que par une autre approche;
- Concept 2: chaque partie cherche à minimiser les effets du rapport inégal de négociation (FRIEDMAN, 1994);
- Concept 3: chaque partie cherche à acquérir de nouveaux droits dans la convention collective (BILODEAU, 1994);
- Concept 4: les deux parties souhaitent atteindre une stabilité opérationnelle, doublée d'une stabilité relationnelle dans l'entreprise et entre les acteurs.
- Concept 5: le choix de l'approche, avec ses tactiques propres correspond aux valeurs des acteurs.

(b) Niveau institutionnel:

La négociation basée sur les intérêts permet de centrer les efforts sur le fond et de débattre plus sereinement des **enjeux réels** de la négociation:

- Concept 6: la formation conjointe a permis de mieux comprendre et pratiquer la nouvelle approche de négociation (WEISS, 1996, SUSSKIND, 1991, McKERSIE, 1992);
- Concept 7: la négociation a permis plus d'amendements à la convention que lors de la négociation précédente;
- Concept 8: les échanges entre les parties ont été transparents et la communication plus efficace, cela favorisant les résultats;
- Concept 9: la confiance s'est améliorée entre les parties durant la négociation et cela a favorisé les résultats (FISHER, BROWN, 1991);
- Concept 10: la facilitation a permis une utilisation plus efficace de l'approche et a donc favorisé les résultats;

- Concept 11: l'utilisation de l'approche a été maintenue jusqu'à l'atteinte d'une entente de principe (URY, 1993, CUTCHER-GERSHENFELD, 1994, HUNTER et McKERSIE, 1992);
- Concept 12: l'évaluation des résultats a permis de s'orienter vers un règlement et d'écartier la MESORE (meilleure solution de rechange si échec de la négociation selon FISHER, URY, 1991) ;
- Concept 13: chaque partie a résisté à la tentation de faire un coup de force et a maintenu le cap sur la recherche du gain mutuel (FRIEDMAN, 1994);
- Concept 14: le partage d'information a permis l'atteinte de résultats plus satisfaisants;
- Concept 15: le fait pour les parties d'avoir maintenu un lien constant avec leurs mandants tout au long de la négociation a permis l'atteinte de meilleurs résultats ;
- Concept 16: les délégués syndicaux et les cadres de premier niveau ont été associés activement au déroulement de la négociation et cela a favorisé l'atteinte de meilleurs résultats;
- Concept 17: la négociation a permis l'amélioration des relations de travail de façon durable.

(c) Niveau des lieux de travail:

L'approche de négociation basée sur les intérêts permet une négociation sur des enjeux tels l'organisation du travail et l'acquisition de nouveaux droits pour les salariés (BILODEAU, 1994) :

- Concept 18: le résultat de la négociation comporte des améliorations de l'organisation du travail;
- Concept 19: la négociation a permis l'amélioration du climat de travail de façon durable;
- Concept 20: Suite à la négociation, une amélioration de la performance opérationnelle a été enregistrée;
- Concept 21: La négociation basée sur les intérêts a permis une amélioration des conditions de travail et de la performance opérationnelle.

Codification des entrevues telle que réalisée (Questionnaire d'entrevue) (2^o étape):

1. Biographie
2. Évaluation des résultats de la négociation
3. Quels étaient les enjeux
4. Ont-ils été atteints
5. Différences entre la première négociation et la deuxième négociation quant aux relations entre les parties
6. Différences entre la première négociation et la deuxième négociation quant au climat à la table de négociation

7. Différences entre la première négociation et la deuxième négociation quant au contenu des demandes
8. Différences entre la première négociation et la deuxième négociation quant aux résultats de ces négociations
9. C'est quoi les ingrédients pour réussir une négociation
10. La deuxième négociation est-elle plus réussie que la première négociation
11. Les relations entre les parties ont-elles été meilleures après les négociations
12. Pourquoi avoir choisi ou ne pas avoir choisi la NBI
13. La méthode de négociation a-t-elle aidé les relations entre les deux parties
14. La méthode de négociation a-t-elle aidé aux résultats
15. Quelle est la valeur ajoutée à utiliser la NBI
16. Différences entre la première négociation et la deuxième négociation quant aux communications
17. Différences entre la première négociation et la deuxième négociation quant à l'échange des informations
18. Différences entre la première négociation et la deuxième négociation quant au contenu des discussions
19. Différences entre la première négociation et la deuxième négociation quant aux comportements des individus
20. Différences entre la première négociation et la deuxième négociation quant aux rapports avec les mandants
21. Différences entre la première négociation et la deuxième négociation quant à la durée des négociations
22. Différences entre la première négociation et la deuxième négociation quant à l'arrivée d'une entente de principe
23. Différences entre la première négociation et la deuxième négociation quant à la rédaction des ententes
24. La pertinence du recours à la facilitation
25. Utilisation de la NBI pour la prochaine négociation
26. Climat de travail avant les négociations
27. Climat de travail pendant les négociations
28. Climat de travail après les négociations
29. Contexte de l'entreprise
30. Implication de CULINAR quant aux mandats
31. Les résultats ici sont-ils en ligne avec les autres usines de CULINAR
32. Qui donne les mandats et comment ça se passe
33. Utilisation d'une méthode de résolution de problème en dehors de la négociation
34. Modifications à la convention en cours de route

35. L'opinion face à l'autre partie a-t-elle changé
36. Évaluation du changement de propriétaire
37. Est-ce plus facile de régler des problèmes avant ou après
38. Avenir des relations du travail
39. Y a-t-il des sujets plus faciles à négocier que d'autres
40. Évolution des griefs
41. Variation dans la motivation des employés
42. Règles de fonctionnement en NBI
43. Règles de fonctionnement en traditionnel

Tableau 12 - Facteurs explicatifs retenus en bout de piste (3^e étape)	
1) Analyse comparative des conventions	Concept 7: la négociation a permis plus d'amendements à la convention que lors de la négociation précédente;
2) Les résultats des deux négociations étudiées ;	Concept 1: chaque partie est motivée par la volonté d'atteindre de meilleurs résultats que par une autre approche;
3) Les modifications intervenues aux conventions suite à ces deux négociations ;	Concept 3: chaque partie cherche à acquérir de nouveaux droits dans la convention collective (BILODEAU, 1994); Concept 18: le résultat de la négociation comporte des améliorations de l'organisation du travail;
4) La durée des négociations ;	L'opinion générale est à l'effet que la négociation raisonnée est plus longue;
5) La communication et le partage des informations ;	Concept 8: les échanges entre les parties ont été transparents et la communication plus efficace, cela favorisant les résultats; Concept 9: la confiance s'est améliorée entre les parties durant la négociation et cela a favorisé les résultats (FISHER, BROWN, 1991); Concept 14: le partage d'information a permis l'atteinte de résultats plus satisfaisants;
6) Le contexte dans lequel se sont faites les négociations ;	Concept 2: chaque partie cherche à minimiser les effets du rapport inégal de négociation (FRIEDMAN, 1994)
7) Le règlement des problèmes en cours de convention ;	Concept 17: la négociation a permis l'amélioration des relations de travail de façon durable ; Concept 20: Suite à la négociation, une amélioration de la performance opérationnelle a été enregistrée;
8) Le climat et les attitudes à la table de négociation ;	On anticipe une amélioration;
9) Le rapport avec les mandants et les gestionnaires ;	Concept 15: le fait pour les parties d'avoir maintenu un lien constant avec leurs mandants tout au long de la négociation a permis l'atteinte de meilleurs résultats ;

	<p>Concept 16: les délégués syndicaux et les cadres de premier niveau ont été associés activement au déroulement de la négociation et cela a favorisé l'atteinte de meilleurs résultats;</p> <p>Concept 19: la négociation a permis l'amélioration du climat de travail de façon durable;</p>
10) L'utilisation de la négociation basée sur les intérêts dans l'avenir.	<p>Concept 4: les deux parties souhaitent atteindre une stabilité opérationnelle, doublée d'une stabilité relationnelle dans l'entreprise et entre les acteurs ;</p> <p>Concept 5: le choix de l'approche, avec ses tactiques propres correspond aux valeurs des acteurs ;</p> <p>Concept 21: La négociation basée sur les intérêts a permis une amélioration des conditions de travail et de la performance opérationnelle.</p>

