

Université de Montréal

La préparation patronale à la négociation collective : Ses attributs, ses
déterminants et sa perspective stratégique.

Par
Jean-François Tremblay

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

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

Mai, 2006

© Jean-François Tremblay, 2006



HD

4815

U54

2007

v.001

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Page d'identification du jury

Université de Montréal
Facultés des études supérieures

Cette thèse intitulée :

La préparation patronale à la négociation collective : Ses attributs, ses
déterminants et sa perspective stratégique.

Présentée par
Jean-François Tremblay

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

 : Président du jury
Gregor Murray

 : Directeur de recherche
Jean-Guy Bergeron

 : Membre du jury
Patrice Jalette

 : Examineur externe
Jean Boivin

 : Représentant du doyen
Alain Gosselin

Sommaire

D'aucuns considèrent la préparation comme une étape de grande importance dans le processus de la négociation. Toutefois, la littérature propose peu de modélisations théoriques de la préparation à une négociation collective. En raison de l'importance normative accordée à cette étape du processus de la négociation collective et du manque d'éléments de connaissances théoriques sur celle-ci, nous avons jugé pertinent de consacrer notre thèse à la quête d'une meilleure compréhension de la préparation à la négociation collective et plus particulièrement, celle de l'employeur. Nous avons donc cherché à savoir quels sont les attributs de la préparation de l'employeur à la négociation collective et quels sont les effets des différentes variables explicatives de cette même préparation sur la variation de son importance.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons élaboré un construit théorique découlant à la fois d'éléments proposés dans la littérature et d'un processus déductif dont les fondements théoriques émanent de modèles stratégiques de la négociation collective. Le construit de la préparation globale de l'employeur proposé comporte 3 dimensions (technique, politique et synoptique) dont chacune inclut quatre composantes. Le construit fut par la suite consolidé suite à trois études de cas pour finalement être testé à partir d'un échantillon de la population des organisations syndiquées québécoises, à l'exception des fonctions publiques. Notons que 232 questionnaires valides ont permis de colliger les données nécessaires à la vérification des hypothèses de recherche.

Les résultats de l'analyse univariée ont permis de révéler qu'en moyenne, les activités de la préparation de l'employeur à la négociation collective associées aux douze composantes du construit sont présentes de façon effective dans la préparation des organisations enquêtées. Les résultats agrégés des diverses activités associées à chacune des dimensions du construit

permet de constater que ce sont celles rattachées à la dimension politique qui sont considérées par les organisations enquêtées comme étant les plus importantes, suivies dans l'ordre par celles de la dimension synoptique et de la dimension technique. Les résultats des analyses multivariées permettent quant à eux d'identifier treize variables explicatives dans la variation de la préparation globale ou de ses dimensions. Les variables *nombre de salariés*, *formation en négociation collective*, *représentativité*, *ressource*, *début des négociations*, *intégratif*, *distributif*, *stratégie générale* et *stratégie ressource humaine* influencent de façon positive l'importance de la préparation de l'employeur, les variables *sexe*, *ancienneté* et *chiffre d'affaire* influencent négativement l'importance de cette même préparation et le *chiffre d'affaire mondialisé* amène plutôt une influence curvilinéaire (en forme de « n ») sur celle-ci. On constate également que le modèle d'analyse permet de générer un R^2 ajusté expliquant 35,3% de la variation de l'importance de la préparation globale.

Bien que certaines hypothèses n'aient pu être soutenues au terme de nos analyses, l'ensemble de nos résultats permet néanmoins de constater la pertinence de la modélisation de la préparation de l'employeur élaborée et le potentiel explicatif de la presque totalité des variables indépendantes retenues dans le modèle d'analyse. Notre recherche apporte donc une contribution novatrice et importante aux savoirs en relations industrielles et plus particulièrement à la théorie de la négociation collective en proposant, pour la première fois à notre connaissance, un portrait empirique de la préparation effective des organisations syndiquées qui se trouvent au Québec de même que des constats sur l'impact des facteurs influençant l'importance relative de leur préparation à la négociation collective.

Mots-clés : **NÉGOCIATION COLLECTIVE, PRÉPARATION, EMPLOYEUR, THÉORIE DE LA NÉGOCIATION, PLANIFICATION STRATÉGIQUE.**

Abstract

Most academics and practitioners regard preparation as a stage of great importance in the negotiation process. However, the literature proposes few theoretical conceptualization of collective bargaining preparation. Because of the normative importance attached to this stage of collective bargaining process and the lack of theoretical knowledge on this matter, we judged relevant to devote our thesis to the search of a better comprehension of collective bargaining preparation and more particularly, the employer's one. We thus sought to know what are the attributes of employer collective bargaining preparation and the effect of the explanatory variables on the variation of its importance.

In order to achieve this goal, we worked out a conceptualization of the employer preparation, rising at the same time from elements proposed in the literature and a deductive process whose theoretical bases emanate from collective bargaining strategic models. Employer preparation conceptualization proposed comprises 3 dimensions (technical, political and synoptic) of which each one includes four components. The construct was consolidated thereafter following three case studies for finally being tested from a sample of the population of Quebec's unionized organizations. 232 valid questionnaires were used to collect the data which allowed the verification of assumptions of research.

Univariate analysis results reveal that employer collective bargaining preparation activities associated to the twelve components of our conceptualization are present in an effective way in the preparation of the surveyed organizations. The aggregate results of the various activities associated with each dimension of the construct indicated that it is those attached to political dimension which are considered as being most important

by the surveyed organizations, followed in the order by those of synoptic dimension and technical dimension.

Multivariate analysis allowed us to identify thirteen explanatory variables in the variation of global preparation or its dimensions. For this purpose, it is observed that the variables *numbers of employees*, *training in collective bargaining*, *representativeness*, *resource*, *beginning of the negotiations*, *integrative*, *distributive*, *general strategy* and *human resources strategy* influence in a positive way the importance of the preparation of the employer, the variables *sex*, *seniority* and *sales turnover* negatively influence the importance of this same preparation and the *globalized sales turnover* rather brings a curved influence ("n" shaped) on this one. It is also noted that the analysis model proposed in the thesis generate an adjusted R^2 explaining 35,3% of the variation of the importance of the global preparation.

Although certain assumptions could not be sustained at the end of our analyses, our results enables us, nevertheless, to note the relevance of the conceptualization of the preparation of the employer and the explanatory potential of almost all of the independent variables retained in the analysis model. We can consequently affirm that our research contributes an innovative and important share to the knowledge in labor relations and more particularly to the field of collective bargaining theory while proposing, for the first time to our knowledge, an empirical portrait of the effective preparation of Quebec's unionized organizations and the impact of the factors influencing the importance of their preparation to the collective bargaining as well.

Key words: **COLLECTIVE BARGAINING, PREPARATION, EMPLOYER, NEGOTIATION THEORY, STRATEGIC PLANNING.**

TABLES DES MATIÈRES

Sommaire.....	i
Abstract.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	x
Remerciements.....	xi
<u>Chapitre I : Introduction</u>	2
1.1 Présentation de la thèse.....	7
1.2 Problématique.....	9
1.3 Questions de recherche.....	14
<u>Chapitre II : Revue de la littérature</u>	18
2.1 Mondialisation de l'économie.....	18
2.1.1 Mondialisation et système de relations industrielles.....	19
2.1.2 Définition de la mondialisation.....	20
2.1.3 Ampleur du phénomène de la mondialisation.....	23
2.2 Transformation des systèmes de relations industrielles.....	25
2.2.1 Remarques préliminaires.....	25
2.2.2 Objet du débat sur la transformation des systèmes de RI.....	26
2.2.3 Caractéristiques des transformations structurelles des systèmes de relations industrielles.....	29
2.3 Stratégies d'affaire et gestion stratégique des ressources humaines...	33
2.3.1 Transformation des environnements.....	33
2.3.2 Considération sur la notion de stratégie.....	35
2.3.3 Élaboration de la stratégie compétitive.....	36
2.3.3.1 Formulation de la stratégie.....	37
2.3.3.2 Implantation de la stratégie.....	40
2.3.4 Élaboration de la stratégie interne (ressource humaine).....	42
2.4 La préparation à la négociation.....	47
2.4.1 Importance de la préparation.....	47
2.4.2 État de la connaissance sur la préparation à la négociation.....	51
2.5 Théories de la négociation collective.....	53

2.5.1	Théories économiques.....	55
2.5.1.1	Postulats de théories économiques.....	56
2.5.1.2	L'apport de Nash (1950) à la théorie des jeux.....	59
2.5.1.3	Zone de contrat et probabilité du risque acceptable	62
2.5.1.4	Théorie de la durée anticipée de la grève.....	66
2.5.1.5	Théorie du pouvoir de négociation.....	69
2.5.2	Théories de l'approche mixte.....	73
2.5.2.1	La théorie des quatre sous-processus.....	73
2.5.2.2	La théorie de la dépendance du pouvoir de négociation.....	81
2.5.2.3	Théorie des négociations stratégiques.....	85
2.6	Cadres théoriques.....	90
2.6.1	L'approche systémique : considération générale.....	92
2.6.2	L'approche systémique en relations industrielles.....	95
2.6.3	Critique du modèle de Dunlop (1958).....	102
2.6.4	Approche stratégique en relations industrielles.....	103
2.6.5	Théorie de l'innovation organisationnelle.....	111
2.7	Apports et limites de la littérature.....	113
<u>Chapitre III : Modèle d'analyse..</u>		115
3.1	Dimensions du construit de la préparation patronale à la négociation collective.....	116
3.1.1	Dimension technique de la préparation.....	117
3.1.2	Dimension politique de la préparation.....	120
3.1.3	Dimension synoptique de la préparation.....	125
3.1.4	Vers un modèle consolidé.....	129
3.2	Modèle opératoire de la préparation patronale à la négociation collective.....	130
3.2.1	Composantes et indicateurs de la dimension technique.....	130
3.2.1.1	Analyse de l'environnement externe.....	131
3.2.1.2	Analyse de l'environnement interne.....	134
3.2.1.3	Analyse sectorielle.....	138
3.2.1.4	Analyse prévisionnelle des ressources.....	141
3.2.2	Composantes et indicateurs de la dimension politique.....	144
3.2.2.1	Formation d'un comité de négociation.....	145
3.2.2.2	Consultation des gestionnaires des différents paliers.....	147
3.2.2.3	Rencontre avec les mandants.....	149
3.2.2.4	Analyse des activités syndicales.....	152
3.2.3	Composantes et indicateurs de la dimension synoptique.....	156

3.2.3.1	Évaluation du pouvoir de négociation.....	156
3.2.3.2	Élaboration du cahier de revendications.....	159
3.2.3.3	Élaboration de la stratégie de négociation.....	161
3.2.3.4	Validation du mandat et de la stratégie.....	164
3.3	Modèle d'analyse de la variation de l'importance de la préparation patronale à la négociation collective.....	167
3.3.1	Présentation du modèle d'analyse.....	168
3.3.2	Variables indépendantes et hypothèses.....	171
3.3.2.1	Chiffre d'affaire mondialisé.....	171
3.3.2.2	Nombre de salariés.....	174
3.3.2.3	Chiffre d'affaire.....	177
3.3.2.4	Nombre de renouvellements.....	179
3.3.2.5	Formation.....	181
3.3.2.6	Stratégie de la ronde précédente de négociation....	183
3.3.2.7	Résultats de la ronde précédente de négociation....	186
3.3.2.8	Représentativité du comité de négociation.....	188
3.3.2.9	Ressources du comité de négociation.....	190
3.3.2.10	Début de la négociation.....	192
3.3.2.11	Stratégie générale.....	193
3.3.2.12	Stratégie ressource humaine.....	198
3.3.3	Variables contrôlées.....	201
	Chapitre IV : Méthodologie.....	201
4.1	Méthodologie de l'étude exploratoire.....	203
4.2	Présentation des trois cas.....	207
4.2.1	Bombardier Aéronautique (Canadair).....	208
4.2.2	Vidéotron.....	210
4.2.3	Technilab Pharma.....	212
4.3	Analyse transversale des résultats.....	215
4.3.1	Dimension technique.....	218
4.3.2	Dimension politique.....	222
4.3.3	Dimension synoptique.....	227
4.4	Plan d'observation.....	232
4.4.1	Justification de la méthode retenue.....	233
4.4.2	Terrain de recherche.....	234
4.4.3	Échantillon.....	238
4.4.4	Profil des répondants.....	243
4.4.5	Questionnaire.....	243
4.4.6	Saisie des données.....	248

<u>Chapitre V : Résultats</u>	251
5.1 Statistiques descriptives.....	252
5.1.1 Variables dépendantes.....	253
5.1.1.1 Les résultats de la préparation technique.....	257
5.1.1.2 Les résultats de la préparation politique.....	261
5.1.1.3 Les résultats de la préparation synoptique.....	265
5.1.2 Variables indépendantes.....	269
5.2 Analyse bivariée.....	279
5.3 Analyses multivariées.....	291
5.3.1 Résultats des régressions multivariées sur le bloc 1.....	299
5.3.2 Résultats des régressions multivariées sur le bloc 1 et 2.....	301
5.3.3 Résultats des régressions multivariées sur le bloc 1,2 et 3.....	305
5.3.4 Résultats des régressions multivariées sur le bloc 1,2,3 et 4...	310
5.3.5 Résultats des régressions multivariées sur le bloc 1,2,3,4 et 5.	314
<u>Chapitre VI : Discussion</u>	335
6.1 Discussion des résultats univariés.....	335
6.2 Discussion des résultats multivariés.....	353
<u>Chapitre VII : Conclusion</u>	368
7.1 Apports de la recherche.....	373
7.2 Limites de la recherche.....	378
7.3 Pistes de recherches futures.....	383
<u>Bibliographie</u>	389
Annexe I.....	xii
Annexe II.....	xvi
Annexe III.....	xvii
Annexe IV.....	xviii

Liste des tableaux

Tableau III.1	Composantes et indicateurs de la dimension technique de la préparation patronale à la négociation collective...	144
Tableau III.2	Composantes et indicateurs de la dimension politique de la préparation patronale à la négociation collective...	155
Tableau III.3	Composantes et indicateurs de la dimension synoptique de la préparation patronale à la négociation collective.....	167
Tableau IV.1	Synthèse de l'analyse du cas Canadair.....	217
Tableau IV.2	Synthèse de l'analyse du cas Vidéotron.....	217
Tableau IV.3	Synthèse de l'analyse du cas Technilab Pharma.....	218
Tableau IV.4	Répartition en pourcentage des conventions collectives.	237
Tableau IV.5	Correspondance entre les variables et les items du questionnaire.....	247
Tableau V.1	Statistiques descriptives des variables dépendantes.....	256
Tableau V.2	Statistiques descriptives de la préparation technique.....	258
Tableau V.3	Statistiques descriptives de la préparation politique.....	263
Tableau V.4	Statistiques descriptives de la préparation synoptique...	266
Tableau V.5	Statistiques descriptives des variables contrôlées et indépendantes.....	274
Tableau V.6	Matrice de corrélation entre les variables contrôlées et explicatives	277
Tableau V.7	Résultats bivariés entre les variables explicatives et dépendantes.....	285
Tableau V.8	Description des blocs de variables pour l'analyse multivariée.....	296
Tableau V.9	Régression linéaire des variables du bloc 1 sur la préparation globale.....	299
Tableau V.10	Régression linéaire des variables du bloc 1 sur la préparation technique.....	300
Tableau V.11	Régression linéaire des variables du bloc 1 sur la préparation politique.....	300
Tableau V.12	Régression linéaire des variables du bloc 1 sur la préparation synoptique.....	300
Tableau V.13	Régression linéaire des variables du bloc 1 et 2 sur la préparation globale.....	303
Tableau V.14	Régression linéaire des variables du bloc 1 et 2 sur la préparation technique.....	304
Tableau V.15	Régression linéaire des variables du bloc 1 et 2 sur la préparation politique.....	304
Tableau V.16	Régression linéaire des variables du bloc 1 et 2 sur la préparation synoptique.....	305

Tableau V.17	Régression linéaire des variables du bloc 1,2 et 3 sur la préparation globale.....	307
Tableau V.18	Régression linéaire des variables du bloc 1,2 et 3 sur la préparation technique.....	308
Tableau V.19	Régression linéaire des variables du bloc 1,2 et 3 sur la préparation politique.....	309
Tableau V.20	Régression linéaire des variables du bloc 1,2 et 3 sur la préparation synoptique.....	310
Tableau V.21	Régression linéaire des variables du bloc 1,2,3 et 4 sur la préparation globale.....	311
Tableau V.22	Régression linéaire des variables du bloc 1,2,3 et 4 sur la préparation technique.....	312
Tableau V.23	Régression linéaire des variables du bloc 1,2,3 et 4 sur la préparation politique.....	313
Tableau V.24	Régression linéaire des variables du bloc 1,2,3 et 4 sur la préparation synoptique.....	314
Tableau V.25	Régression linéaire des variables du bloc 1,2,3,4 et 5 sur la préparation globale.....	315
Tableau V.26	Régression linéaire des variables du bloc 1,2,3,4 et 5 sur la préparation technique.....	316
Tableau V.27	Régression linéaire des variables du bloc 1,2,3,4 et 5 sur la préparation politique.....	317
Tableau V.28	Régression linéaire des variables du bloc 1,2,3,4 et 5 sur la préparation synoptique.....	318
Tableau V.29	Niveau de signification des variables dans le modèle de régression final.....	321

Liste des figures

Figure 1	Modèle d'analyse.....	170
----------	-----------------------	-----

Remerciements

Au terme de la réalisation de la thèse, il m'importe de témoigner mon appréciation envers certaines personnes qui sont intervenues à divers titres au cours de ce long processus et à qui je suis certes redevable. Je tiens donc à remercier Marie Côté et à Angela Venditti pour leur contribution à la révision linguistique de la thèse; Pour cet immense service mesdames, je suis votre dévoué. Quelques compagnes de vie m'ont appuyé de façon fort diligente au cours des dernières années bien que mes activités doctorales créaient parfois un heurt à d'autres projets; merci de votre compréhension, je vous en suis gré. Mes amitiés à Isabelle Gaétan qui fut une amie/colocataire/collègue sans pareil lors de ma résidence et qui a participé aux premières réflexions de cette thèse.

Merci à mes collègues de l'UQO pour leur support et tout spécialement à ces deux amis tant appréciés, Eric Gosselin et Renaud Paquet, pour leurs nombreux conseils normatifs (!!!) mais surtout pour leur amitié et certaines explications sollicitées au cours des années et pour lesquelles ils ont fort pertinemment donné réponse. Un merci tout spécial à mon directeur de département Normand Laplante pour les divers suivis administratifs auprès des instances de l'UQO alors que je devais concilier un statut de professeur à l'UQO et de doctorant à l'ÉRI de l'UdeM. Il m'importe également de souligner l'apport important de l'ORHRI à la réalisation de la thèse; Stéphanie Aubin et Francine Sabourin ont toute ma reconnaissance et je salue ici leur professionnalisme et leur efficacité.

Mes chaleureux remerciements sont destinés aux professeurs Patrice Jalette et Gregor Murray pour leurs commentaires éclairants et constructifs tout au long du processus de la réalisation de la thèse. Un merci tout particulier est destiné au professeur Jean Boivin qui, en acceptant d'agir à titre d'évaluateur externe, permet à la thèse d'être gratifiée de sa longue et vaste expérience du domaine des relations du travail. De fait, je suis certes privilégié que mon ouvrage de recherche soit évalué par des universitaires qui, depuis longtemps, ont contribué par leurs écrits à mon érudition en relations industrielles.

Je ne peux évidemment passer sous silence toute ma reconnaissance envers le professeur Jean-Guy Bergeron qui grâce à son intelligence, sa disponibilité, ses connaissances, sa créativité et son appui, a fait en sorte qu'il m'est difficile d'imaginer un meilleur directeur pour la réalisation de cette thèse. Côtoyer le professeur Bergeron fut plus qu'une expérience académique enrichissante, ce fut une expérience humaine marquante et c'est pourquoi ma profonde reconnaissance lui est acquise. Que la Force soit avec toi Jean-Guy.

En terminant, une pensée est destinée à mes parents, Roger et Nicole, de même qu'à mon cher oncle Normand qui, tous trois, m'ont appuyé de multiples façons dans l'accomplissement de mes études universitaires et ainsi contribué à ma réussite académique et professionnelle d'aujourd'hui; Mille mercis.

CHAPITRE I

1. Introduction

Pouvant prendre plusieurs formes et sans être déterminée *a priori*, la préparation de l'employeur qui doit négocier une convention collective s'avère une activité à la complexité variable (Gérin-Lajoie 2004; Dupont 1994) qui amènera ce dernier à recueillir et articuler des données objectives et subjectives provenant de multiples sources d'informations (Sexton 2001; Hamon 1994; Boivin et Guilbault 1989; Brown 1986; Dionne 1984) qui lui permettront de déterminer ses besoins et d'orienter ses actions à la table de négociation afin d'atteindre ses objectifs financiers, opérationnels, stratégiques et relationnels (Thomas et Wisdom 1993; Katz et Kochan 2000; Dionne 1984). Par ailleurs, plusieurs auteurs iront jusqu'à dire que la qualité de la préparation est positivement reliée à la capacité d'atteindre les objectifs escomptés (Lewicki, Saunders et Barry 2006; Hamon 1994; Thomas et Wisdom 1993; Asherman et Asherman 2001; Sanderson 1989; Gagnon 1987; Herman, Khun et Seeber 1987; Leclerc et Quimper 2000; Miller 1978) et qu'elle doit être considérée comme un investissement (Thomas et Wisdom 1993).

Bien que la préparation soit considérée comme étant névralgique à toute négociation (Sexton 2001; Lewicki, Saunders et Barry 2006; Weiss, 1999; Fisher et Ertel 1995; Hamon 1994; Thomas et Wisdom 1993; Ury 1993; Fisher et Ury 1981; Katz et Kochan 2000; Cathelineau 1991; Asherman et Asherman

2001; Boivin et Guilbault 1989; Sanderson 1989; Gagnon 1987; Dupont 1994; Bouthillier 1995; Ouellet 1980; Dionne 1984; Morrison 1986; Pepin 1986; Leclerc et Quimper 2000; Brown 1986; Gerson 1984; Herman, Khun et Seeber 1987; Miller 1978), on constate que les attributs et les déterminants de la préparation à la négociation collective sont des objets d'étude relativement peu considérés dans la littérature (Thomas et Wisdom 1993; Bouthillier 1995) dont il importe de mieux circonscrire les tenants et les aboutissants. Qui plus est, la préparation patronale semble avoir reçu moins d'attention dans la littérature que la préparation syndicale (Bouthillier 1995).

La présente recherche vise donc à investiguer *quels sont les éléments constitutifs et explicatifs de la préparation patronale à la négociation collective* en faisant de l'identification et la théorisation de l'ensemble des éléments rattachés à cette activité névralgique du processus de la négociation collective notre principal objet d'étude. Elle s'inscrit également en phase au besoin exprimé par certains de chercher à proposer des théories pouvant être testées empiriquement et permettant de mieux comprendre certaines activités au cœur des relations industrielles (Kochan 1993; Caire 1991; Hébert, Jain et Meltz 1988; Dionne 1984; Somers 1966).

De plus, cette recherche permet, et cela pour la première fois à notre connaissance, de proposer un construit théorique de la préparation patronale à la

négociation collective vérifié empiriquement. Nous considérons donc aussi importante notre contribution à la modélisation et à la description empirique de la préparation patronale à la négociation collective qu'à la recherche et la vérification de ses déterminants.

Notre étude s'inscrit dans la continuité de la réflexion amorcée par le professeur Jean-Guy Bergeron de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal sur le processus de la négociation collective. À cet effet, ce dernier propose en 1997 une conceptualisation théorique du système de négociation collective (conceptualisation qu'il reprend en 2006 dans un ouvrage sur la négociation collective) qui sert d'assise à l'étude de la négociation collective dans le cours REI-3300 à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal¹. Le professeur Bergeron a également supervisé le mémoire de Mme Élane Bouthillier sur la préparation syndicale à la négociation collective et c'est dans la continuité de cette première étude sur la préparation à la négociation collective que notre démarche de recherche s'actualise.

Cette recherche s'inscrit également dans une lignée d'intérêts communs et partagés entre le professeur Bergeron et l'auteur de la thèse quant à

¹ Il est à noter que nous avons-nous-même enseigné ce cours à l'ÉRI à l'automne 2000 avec comme assise le modèle de Bergeron (1997). Nous l'utilisons également dans nos cours de négociation collective à l'Université du Québec en Outaouais.

l'utilisation des approches systémique et stratégique dans la recherche en relations industrielles et l'impact de la mondialisation sur le processus et les résultats de la négociation collective. De façon moindre, la thèse cherche également à montrer les liens de parenté entre certaines avancées théoriques « contemporaines » en gestion stratégique des ressources humaines et en négociation collective.

Le construit de la préparation patronale à la négociation collective présenté dans notre étude émerge essentiellement suite à une conceptualisation novatrice découlant d'une analyse de la littérature et d'un processus de déduction découlant des paramètres propres à divers modèles théoriques de la négociation collective, principalement ceux issus des modèles de Bergeron (2006; 1997) et Katz et Kochan (2000). Ce construit théorique est également consolidé par l'apport de trois études de cas qui ont montré toute l'étendue et la complexité de la préparation de l'employeur à la négociation collective pour des organisations qui se retrouvent dans une forte mouvance environnementale.

Mentionnons que de notre perspective, l'importance de cette recherche découle, entre autres, du peu de connaissances scientifiques sur ce que d'aucuns considèrent comme une activité centrale au processus de la négociation collective. Le manque de connaissances théoriques sur un aspect non marginal de ce processus nous amène donc à chercher à proposer des éléments qui

puissent pallier, du moins en partie, cette carence des connaissances en relations industrielles, et plus spécifiquement dans le champ de la négociation collective. De plus, alors qu'il est largement admis dans la littérature que les parties cherchent à optimiser les ressources et les résultats associés au processus de la négociation collective, il est surprenant de constater que l'ensemble des écrits reste bien souvent vague et anecdotique sur ce qui devrait constituer la préparation de l'employeur à la négociation collective.

En raison de l'importance qu'occupe l'institution de la négociation collective dans le champ disciplinaire des relations industrielles et des effets hautement structurants du processus de la négociation collective dans la régulation du travail salarié ainsi que dans la nature de la relation entre les acteurs patronaux et syndicaux, nous croyons que notre recherche constitue un apport substantiel à la connaissance scientifique en relations industrielles et par le fait même, qu'elle puisse devenir une source de connaissances importante et pertinente pour les chercheurs et les praticiens intéressés à comprendre le phénomène et les déterminants de la préparation de l'employeur à la négociation collective. Elle permet également, pour la première fois, d'étudier la préparation à la négociation collective avec des assises théoriques inspirées de l'approche stratégique en relations industrielles.

1.1 Présentation de la thèse

Plus spécifiquement, la thèse propose au chapitre I la présentation de la problématique et les questions de recherche. Le chapitre II constitue une revue de la littérature permettant 1) un regard sur le phénomène de la mondialisation tel que présenté dans la littérature; 2) une analyse de l'impact des changements environnementaux sur les acteurs, notamment à partir de la thèse de la transformation des systèmes de relations industrielles; 3) la considération des modalités associées au processus de la gestion stratégique afin de faire émerger les similitudes entre la mise en œuvre des stratégies externes et les stratégies fonctionnelles pour par la suite montrer le lien entre les stratégies et la préparation de l'employeur; 4) d'établir différents constats concernant la préparation à la négociation; 5) une revue des principales théories associées à la négociation collective et 6) une présentation des cadres théoriques utilisés dans le cadre de la thèse avec notamment une analyse de modèles systémiques et stratégiques en relations industrielles de même que la présentation de la théorie de l'innovation organisationnelle.

Nous présentons au chapitre III le modèle conceptuel de la préparation patronale à la négociation collective et son opérationnalisation. Une analyse des attributs de la préparation patronale à la négociation collective dans le but de circonscrire notre construit théorique de la préparation est au cœur du chapitre.

Dans un deuxième temps, le modèle d'analyse des déterminants de la préparation patronale à la négociation collective est explicité. Les différentes hypothèses de recherche de même que l'opérationnalisation des variables indépendantes et contrôlées se retrouvent également au chapitre III.

Le chapitre IV est dédié à la présentation de la méthodologie retenue pour les fins de la vérification des hypothèses de recherche. Il est à noter que nous incluons également dans le cadre du chapitre IV, l'analyse de matériaux de recherche colligés dans le cadre de trois études de cas menées auprès d'entreprises québécoises (Vidéotron, Canadair et Technilab Pharma) œuvrant respectivement dans le secteur des télécommunications, de l'aéronautique et de la pharmacologie. Les résultats des analyses univariées, bivariées et multivariées de même que la vérification des hypothèses de recherches suite aux constats découlant de ces mêmes résultats se retrouvent au chapitre V de la thèse. Une discussion des implications des résultats exposés au chapitre V se retrouve au chapitre VI. Finalement, le chapitre VII fait état des principales conclusions de la thèse en répondant aux questions de recherche. Ce chapitre fait ressortir les principaux apports de la thèse, ses limites et les pistes d'investigations qui en résultent.

1.2 Problématique

On constate depuis plus de vingt-cinq ans de profonds bouleversements qui affectent les économies des États-nations qui échangent maintenant capitaux, services et produits sur des marchés extra-nationaux. Ces échanges se font principalement à l'intérieur de configuration régionale étendue (Wade 1996), et même dans certains cas, avec d'autres marchés dispersés sur l'ensemble de la planète (Giles 1996). Cette globalisation des marchés force ainsi une adaptation des mécanismes de régulation socio-politiques et économiques des États (Michalet 1999; Giles et Maschino 1998; Giles 1996). Certains auteurs affirment que le phénomène de la mondialisation est le facteur le plus significatif afin d'expliquer les transformations sociales et économiques des dernières années (Chaykowsky et Giles 1998).

Par ailleurs, il semble y avoir une convergence chez les spécialistes en relations industrielles pour associer une partie des changements dans les règles et pratiques organisationnelles aux modifications substantielles des environnements économique, technologique et politico-social (Ulrich 1997; Bourque 1996; Wils, Le Louarn et Guérin 1991; Walker 1992; Chaykowsky et Verma 1992; Dunlop 1988; Kochan, Katz et McKersie 1986). De plus, l'avènement des entreprises transnationales « mondialisantes » qui œuvrent

dans des marchés hautement compétitifs force l'innovation dans les processus et les pratiques de gestion.

À cet effet, les années 1980 furent caractérisées par diverses expérimentations, initiées par les décideurs organisationnels, qui transformèrent la forme et la nature des rapports employeur-employés (Ulrich 1997; Shenkar 1995; Betcherman et al. 1994; Chaykowski et Verma 1992; Freedman 1988; Kochan, Katz et McKersie 1986). La littérature associée plus particulièrement aux innovations dans les milieux de travail syndiqués montre que ces organisations ont subi des pressions environnementales importantes qui forcent les employeurs à adopter des attitudes et des pratiques managériales proactives caractérisées par une recherche d'une plus grande flexibilité afin d'atteindre de nouveaux objectifs en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelle (Beaucage 2000; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Osterman 1994; Freedman 1988; Kochan, Katz et McKersie 1994).

La transformation des milieux de travail associée aux expériences de réorganisation du travail, de coopération patronale-syndicale ou de négociation concessive témoignent de cette mutation des systèmes de relations industrielles et laissent entrevoir les défis auxquels font face les acteurs industriels qui chercheront à s'adapter aux nouveaux contextes. Alors que cette adaptation aux changements contextuels passe essentiellement par des politiques imposées par

l'employeur dans les organisations non-syndiquées, il appert qu'en raison du cadre juridique propre aux relations de travail en Amérique du nord, les modifications dans les règles de travail en milieux syndiqués s'actualisent principalement par la négociation collective. La négociation collective subit également des transformations importantes depuis les deux dernières décennies (Deschênes, Bergeron, Bourque et Briand 2000; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Bourque 1996; Kochan, Katz et McKersie 1994; Bourque 1993; Walton et McKersie 1991; Chaison et Plovnick 1986).

Dès lors, la nécessité pour un employeur ayant une force de travail syndiquée d'actualiser ses choix stratégiques en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail à travers les règles conventionnées amène trois constats : 1) l'étude des relations patronales-syndicales devrait comporter la considération des stratégies d'affaire et leur implantation dans le cadre de la réalisation des stratégies fonctionnelles (notamment celles de la fonction gestion des ressources humaines/relations de travail) (Cappelli 1999; Osterman 1994; Kochan, Katz et McKersie 1986; Butler, Ferris et Napier 1991); 2) elle met également en exergue la nécessité d'étudier spécifiquement le processus de la négociation collective, processus par lequel il est possible pour l'employeur d'actualiser ses objectifs stratégiques via des dispositions contractuelles co-déterminées (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Thomas et Wisdom 1993; Kochan, Katz et

McKersie 1994; Dionne 1984); 3) elle justifie à sa face même l'importance de considérer, analyser et comprendre la préparation à la négociation collective, étape du processus jugée névralgique par plusieurs (Sexton 2001; Lewicki, Saunders et Barry 2006; Weiss, 1999; Hamon 1994; Fisher et Ertel 1995; Thomas et Wisdom 1993; Ury 1993; Fisher et Ury 1981; Cathelineau 1991; Katz et Kochan 2000; Asherman et Asherman 2001; Dupont 1994; Bouthillier 1995; Boivin et Guilbault 1989; Ouellet 1980; Dionne 1984; Morrison 1986; Pepin 1986; Leclerc et Quimper 2000; Gagnon 1987; Brown 1986; Gerson 1984; Herman, Khun et Seeber 1987; Miller 1978), qui au demeurant, doit être associée à l'étape de la planification stratégique pour la fonction relations du travail (Walker 1992; Butler, Ferris et Napier 1991; Besseyre des Horts 1988; Dionne 1984).

En regard du caractère sous-développé de la recherche sur la préparation à la négociation collective (Bouthillier 1995) et plus spécifiquement celle de l'employeur (Thomas et Wisdom 1993), de l'importance de l'étape de la planification (préparation) dans le processus de gestion stratégique de même que suite à la considération des transformations significatives du système de relations industrielles en raison notamment de la mondialisation des marchés, il appert que le caractère opportun de s'intéresser scientifiquement à la préparation patronale à la négociation collective s'impose. Cette investigation devient nécessaire non seulement afin d'arriver à comprendre l'activité en soi,

mais également afin d'étayer les savoirs quant aux déterminants des variations de son importance pour les organisations. De plus, nos expériences professionnelles à titre de praticien en relations industrielles, et plus spécifiquement en relations du travail à titre de négociateur et de formateur, nous ont amené à constater qu'à défaut d'informations précises sur ce qui peut être fait dans le cadre de la préparation à la négociation collective, cette étape du processus était bien souvent empreinte d'une grande improvisation chez les responsables de la préparation dans les organisations où nous sommes intervenus. Dès lors, une meilleure connaissance de cette partie du processus de la négociation collective pourrait faire en sorte de contribuer à parfaire le travail des praticiens à cet égard et ainsi potentiellement les aider à concrétiser les mandats qui leur sont confiés.

Au terme de cet énoncé de la problématique, on peut pertinemment s'interroger sur ce que font les responsables patronaux de la négociation collective en guise de préparation de même que sur la nature des variables qui influencent l'importance de cette même préparation. L'apport d'éléments de réponse à ce sujet dans le cadre d'une démarche théorique et méthodologique rigoureuse devient par le fait même l'essence de notre thèse. Afin de nous guider dans cette démarche, deux questions de recherche sont formulées. La prochaine sous-section est dédiée à la formulation et à l'explication des questions de recherche.

1.3 Questions de recherche

L'énoncé de la problématique met en exergue tout l'intérêt de s'intéresser à la préparation de l'employeur à la négociation collective. On doit cependant circonscrire précisément les objectifs de notre recherche. Dès lors, afin d'orienter spécifiquement l'ensemble de notre démarche scientifique, nous retenons les deux questions de recherche suivantes :

- 1) Quels sont les attributs de la préparation patronale à la négociation collective?
- 2) Quels sont les déterminants de l'importance de la préparation patronale à la négociation collective?

La première question de recherche porte sur les attributs de la préparation de l'employeur à la négociation collective, c'est-à-dire les éléments caractéristiques de cette dernière. Essentiellement, il s'agit de déterminer et de vérifier quels sont les éléments qui composent globalement la préparation d'un employeur à la négociation collective. L'identification théorique des attributs devient par conséquent le premier élément de réponse à la question. C'est par la vérification empirique des activités réalisées par les organisations lors de leur préparation à la négociation collective qu'une réponse complète à la première question pourra émerger. Nous serons alors en mesure de statuer sur les éléments qui sont vraiment le propre de la préparation de l'employeur et de

relativiser l'importance de chacun des éléments de la préparation des employeurs.

Quant à elle, la deuxième question de recherche vise, dans un premier temps, à déterminer quels sont les facteurs qui sont susceptibles d'influencer la préparation. Dans un deuxième temps, elle induit la mesure de la grandeur de l'influence de ces mêmes facteurs sur l'importance de la préparation tout en identifiant le sens de leur influence. Comme il est attendu que l'importance de la préparation à la négociation collective puisse varier d'une organisation à l'autre et que ce ne sont pas nécessairement toutes les organisations qui accordent les mêmes priorités à chacune des activités préparatoires, on doit donc chercher à comprendre comment certaines variables peuvent expliquer les fluctuations observées dans l'importance relative accordée à la préparation. On pourrait également constater que des facteurs font en sorte d'augmenter l'importance relative accordée à la préparation alors que d'autres contribueraient à la faire diminuer. De même, on peut également anticiper que ces facteurs auront chacun une contribution plus ou moins importante dans l'explication de la variation de la préparation. Il s'agit donc de déterminer le « poids » relatif de chacune des variables dans l'explication de la variation de l'importance de la préparation. C'est donc à ces diverses considérations que les analyses découlant de la deuxième question de recherche devraient apporter réponses.

Mais avant de procéder à la vérification des questions de recherche, nous proposons au chapitre II, la présentation et l'analyse d'éléments de connaissances permettant de mieux comprendre les contextes empirique et théorique dans lesquels s'actualise la préparation des employeurs à la négociation collective.

CHAPITRE II

2. Revue de la littérature

Nous proposons dans le cadre de ce chapitre, une revue de la littérature permettant de faire le point sur l'état de la connaissance concernant les éléments au cœur de la problématique de la thèse. Les écrits portant sur la mondialisation de l'économie, la transformation des systèmes de relations industrielles, la gestion stratégique des ressources humaines, la préparation à la négociation, les théories de la négociation collective et les cadres théoriques que nous privilégions pour les fins de cette recherche nous éclairent ainsi sur les différents aspects centraux et périphériques de notre objet d'étude. La revue de la littérature s'avère une démarche importante à toute investigation scientifique en sciences sociales (Babbie 2004).

2.1 Mondialisation de l'économie

La présente section fait état des éléments de connaissances associés au phénomène de la mondialisation de l'économie. Comme ce phénomène se révèle être important dans l'analyse des relations industrielles et de la négociation collective, nous proposons de mettre en lumière certains constats formulés par des spécialistes de la question afin de mieux en saisir la dynamique et son éventuelle influence sur le processus de la négociation collective et la préparation en particulier.

2.1.1 Mondialisation et système de relations industrielles

Une littérature de plus en plus abondante en relations industrielles témoigne de l'importance du phénomène de la mondialisation afin d'expliquer les divers changements contextuels survenus dans les systèmes de relations industrielles depuis les trois dernières décennies (Chaykowsky et Giles 1998; Bourque 1996; Giles 1996; Beaucage 1996)². Que ce soit pour expliquer la mouvance sur le marché du produit (Michalet 1999; Beaucage 1996), la compétitivité accrue entre les entreprises (Michalet 1999; Giles 1996; Beaucage 1996), les changements dans les politiques de gestion des employeurs (Giles 1996; Chaykowski et Verma 1992; Kochan, Katz et McKersie 1986), les changements dans les politiques gouvernementales, notamment en matière de déréglementations (Michalet 1999; Chaykowsky et Giles 1998; Giles 1996; Chaykowski et Verma 1992), l'autonomie des systèmes de relations industrielles (Chaykowsky et Giles 1998; Giles 1996; Giles et Maschino 1998), la perte de pouvoir politique des États-Nations (Michalet 1999; Giles 1996), le concept de mondialisation semble être associé, du moins dans sa perspective

² Concernant l'apparition du phénomène de la mondialisation, sa prétendue nouveauté, Michalet (1999) propose que la mondialisation ne soit pas un phénomène propre à la fin du 20^{ème} siècle mais plutôt une réalité inhérente au capitalisme, donc originant avec la naissance de ce dernier. À cet effet, Michalet (1999 : 2) mentionne que : « Le capitalisme, dès son origine, ne peut pas se développer dans un seul pays. Il a toujours débordé les frontières politiques des États-nations pour s'étendre à l'échelle mondiale...La controverse ouverte récemment sur l'absence de nouveauté de la mondialisation ou de la globalisation apparaît vide de sens à partir du moment où il est admis que le capitalisme a toujours eu une dimension mondiale...Mais il convient d'insister sur la *variété* de la mondialisation, sur la multiplicité de ses configurations dans une perspective historique, ce qui permettra d'éviter la trivialité des jugements du type « rien de nouveau sous le soleil » auxquels conduit inéluctablement une approche trop superficielle de la mondialisation ».

normative, à la nécessaire transformation des pratiques en matière de gestion de la production et des ressources humaines et, dans une perspective plus empirique, aux déterminants des différentes transformations survenues dans les systèmes de relations industrielles.

2.1.2 Définition de la mondialisation

Il n'existe pas de définitions uniques de la mondialisation qui fassent consensus (Smith, Hsieh et Yoshida 2005; Michalet 1999; Giles 1996; Wade 1996). Toutefois, le concept de mondialisation semble révéler à sa face même, et de façon minimale, une certaine attractivité des nations. De plus, certains ont tenté d'en circonscrire les contours en fonction de sa phénoménologie.

Dans un premier temps, certains auteurs remarquent que la « mondialisation » est moins un phénomène planétaire que régional (Michalet 1999; Giles et Maschino 1998). En effet, ces auteurs remarquent que la prolifération des échanges sur le marché du produit se font plus à l'intérieur d'une région donnée avec des limites extra-nationales, souvent continentales, auxquelles sont associées des ententes particulières (comme l'Accord de libre-échange nord-américain, la création de la Communauté Économique Européenne, le libre échange entre l'Union Européenne, Israël, la Turquie et le Maroc ou encore le forum sur la Coopération économique Asie-Pacifique).

Giles et Maschino (1998), à l'instar de Michalet (1999), identifient trois grandes régions économiques, à savoir l'Amérique du Nord, l'Europe de l'ouest et l'Asie du Sud Est, où se concentre la plus grande partie des richesses du monde et des capitaux internationaux. Pour ces derniers, l'activité économique intense intra-régionale de ces trois zones caractérise bien le caractère « régional » de la mondialisation (sic).

Dès lors, la mondialisation pourrait être associée à un commerce extra-frontalier de pays industrialisés avec des États-nations dont la proximité géographique favorise l'échange des produits et des services. En définitive, les auteurs ne nient pas qu'il puisse exister, dans certains cas, des échanges vraiment mondialisés mais ils insistent cependant sur le caractère régional de la mondialisation, notamment à l'intérieur des trois zones préalablement identifiées. À cet effet, Michalet (1999) mentionne la nécessité d'insister sur le fait que « l'économie-monde » n'a jamais été et n'est pas encore une économie planétaire.

Par ailleurs, Michalet (1999) propose que la mondialisation puisse être considérée comme un « *work in progress* » caractérisé par trois étapes, à savoir :

1) l'avènement d'une économie internationale, 2) le passage à une économie

multinationale et finalement 3) la consolidation d'une économie globale³. Le premier état réfère essentiellement à la capacité des États-Nations d'échanger des biens et des services. Quant à elle, l'économie multinationale met en lumière la dimension des flux d'investissement directs à l'étranger et la mobilité des activités productives des firmes d'un territoire à l'autre. De plus, l'auteur retient de l'économie globale qu'elle est caractérisée par la prédominance de la dimension financière amenant ainsi les firmes à développer des structures et des stratégies axées sur la recherche du meilleur taux de rentabilité qui peut être obtenu par des investissements alternatifs sur le marché financier.

À l'instar de Michalet (1999), Giles (1996) retient lui aussi comme principaux attributs de la mondialisation une propension à la globalisation des marchés et de la production. Par ailleurs, ce dernier identifie également la globalisation des structures de régulation socio-politique comme élément inhérent à la mondialisation.

En définitive, Michalet (1999), à l'instar de Giles (1996), postule que la mondialisation est un phénomène multidimensionnel et structuré qui concerne simultanément la mobilité des biens et services, la mobilité des activités productives, la mobilité des capitaux, la mobilité des technologies et la mobilité

³ Pris dans une perspective temporelle, l'auteur situe le premier type d'économie à partir du XVI^e siècle, le second à partir des années 1960 et le troisième à partir des années 1980.

des hommes. Il rajoute également que cette mobilité multiforme tend à se développer à l'échelle mondiale.

2.1.3 Ampleur du phénomène de la mondialisation

Chaykowsky et Giles (1998) mentionnent que la mondialisation est le facteur le plus significatif afin d'expliquer les transformations sociales et économiques des dernières années. Sans nier l'existence d'une effervescence manifeste sur le marché du produit caractérisée par une augmentation substantielle des importations et des exportations des produits et services de l'économie domestique, d'autres auteurs s'interrogent sur la portée réelle du phénomène de mondialisation, notamment en ce qui concerne ses préceptes d'accentuation générale de la concurrence et de la compétition sur le marché du produit (Wade 1996; Beaucage 1996). À ce sujet, Beaucage (1996) et Wade (1996) mentionnent que la croissance des importations/exportations serait plus le propre d'une activité commerciale accrue d'une minorité de grandes firmes multinationales opérant dans seulement quelques secteurs d'activité économique bien circonscrits et non celui d'une augmentation généralisée de concurrence sur les marchés du produit.

D'aucuns s'entendent cependant pour témoigner d'un bouleversement important de l'économie mondiale qui devrait s'accroître au cours des

prochaines années (Michalet 1999; Giles et Maschino 1998; Giles 1996; Kochan, Katz et McKersie 1994). Phénomène irréversible inhérent à la nature même du capitalisme néo-libéral (Michalet 1999; Giles et Maschino 1998), le phénomène commence seulement à être analysé et circonscrit adéquatement sur le plan théorique (Smith, Hsieh et Yoshida 2005; Michalet 1999; Giles 1996).

À la lumière des considérations précédentes, on constate non seulement la complexité du phénomène, mais il nous est également possible d'entrevoir la nature des défis qui se posent aux organisations qui se voudront actives sur le « marché global ». Intensification des flux commerciaux, délocalisations, nouvelles pressions concurrentielles, adaptation des produits à une demande hétérogène, alignement des pratiques de gestion avec la nouvelle donne contextuelle et nécessité d'une flexibilité accrue afin d'optimiser les modes de production semblent tous être intimement liés, du moins, d'un point de vue discursif, au phénomène de la mondialisation. Bien évidemment, ces attributs de la nouvelle économie mondialisée entraînent des effets directs sur les organisations, de même que sur les ressources humaines qui œuvrent en leurs seins. Dès lors, il devient nécessaire de s'interroger sur la façon dont les systèmes de relations industrielles s'adaptent à ces nouvelles réalités.

2.2 Transformation des systèmes de relations industrielles

Dans le cadre de cette section, nous faisons état des divers constats associés à la thèse de la transformation des systèmes de relations industrielles. La considération des écrits sur le sujet permet de comprendre la nature des changements observés dans les systèmes de relations industrielles et leur impact sur la dynamique du processus de la négociation collective.

2.2.1 Remarques préliminaires

Au cours des dernières années, un nombre important de transformations sont survenues dans les rapports entre employeurs et salariés au Canada et aux États-Unis (Bourque 1996; Bergeron et Bourque 1996; Chaykowsky et Verma 1992; Kochan, Katz et McKersie 1986). Ces transformations dans les relations entre les acteurs du système de relations industrielles s'inscrivent de manière contingente aux changements importants survenus dans l'économie nord-américaine. Ces perturbations environnementales sont notamment le propre de l'intensification des pressions concurrentielles découlant entre autres de la libéralisation des échanges commerciaux et par des changements technologiques dans les modes de production de même que des changements dans les pratiques de gestion (Bourque 1996; Betcherman et al. 1994; Chaykowski et Verma 1992; Kochan, Katz et McKersie 1986; 1994). Par ailleurs, il appert que ces différentes modifications contextuelles ont contribué à

accentuer la perception négative des acteurs organisationnels concernant la survie de certaines organisations (et des emplois), les forçant ainsi à innover dans leurs pratiques.

Certains auteurs constatent l'existence de changements relativement importants dans le système de relations industrielles américain depuis les dernières années (Kochan, Katz et McKersie 1994; Katz et Kochan 2000; Freedman 1988; Chaison et Plovnick 1986) ainsi que des changements de moindre importance dans le système canadien (Chaykowsky et Verma 1992; Kumar 1993).

2.2.2 Objet du débat sur la transformation des systèmes de relations industrielles

Concernant l'objet du débat sur la transformation des systèmes de relations industrielles, précisons d'entrée de jeu qu'il existe principalement deux écoles de pensée qui s'opposent. Certains auteurs, tel que John T. Dunlop, associés à l'approche structuro-fonctionnaliste ou systémique-orthodoxe en relations industrielles, prétendent que les changements observés dans les règles du système durant les années 1980 résultent essentiellement d'une intensification des phénomènes encourus dans les environnements du système,

particulièrement l'environnement économique⁴. Les changements seraient donc essentiellement conjoncturels et n'affecteraient pas la structure du système en soi. Les tenants de cette école prétendent que ces changements seraient éphémères et disparaîtraient lors de la reprise économique. À cet effet, Dunlop (1988) précise que les différentes innovations survenues dans les conventions collectives afin de répondre aux prérogatives économiques défavorables des années 1980 sont en fait réversibles et ont un caractère passager. L'auteur ajoute qu'en dépit des changements observés dans les règles (changements considérés comme normaux en raison de certaines modifications contextuelles), les principales caractéristiques du système n'ont pas été altérées.

Par contre, d'autres auteurs, tels que Kochan, Katz et McKersie (1986; 1994), associés à l'approche stratégique en relations industrielles (ou néo-systémique), vont plutôt soutenir la thèse qu'il existe une transformation d'ordre structurel dans le système nécessitant une reconsidération des constituantes mêmes du système, notamment en regard de la dimension du choix stratégique des acteurs (et particulièrement celui de l'acteur patronal) qui se doit d'être incluse dans l'analyse afin d'expliquer les différentes modifications ou innovations survenus dans les règles⁵. Kochan, Katz et

⁴ Pour une analyse détaillée de la représentation du système de relations industrielles et une description de ses composantes, voir l'introduction de Dunlop (1993) et pour un résumé de la position de ce dernier auteur sur les divers changements observés voir Dunlop (1988).

⁵ C'est après avoir effectué des analyses détaillées de l'évolution des règles dans divers secteurs d'activité que ces auteurs concluent à la transformation du système de relations industrielles.

McKersie (1986; 1994) précisent également que ces changements surviennent dans un contexte d'accélération des innovations technologiques et de faible productivité des organisations. De plus, ces changements environnementaux viendraient expliquer, du moins en partie, la baisse marquée du taux de syndicalisation aux États-Unis, les changements observés dans les valeurs managériales, les différentes initiatives des employeurs en matière de revendications à la table de négociation, expliquant ainsi l'apparition du phénomène de la négociation concessive (*concession bargaining*) dans les années 1980.

Toutefois, et en dépit des divergences quant à l'analyse des changements observés dans les systèmes de relations industrielles, les tenants des deux écoles de pensée s'entendent pour associer une partie des changements dans les règles aux modifications substantielles dans l'environnement économique, faisant ainsi en sorte que les organisations œuvrent maintenant dans un contexte de mondialisation des marchés et d'intensification des pressions concurrentielles (Bourque 1996; Chaykowsky et Verma 1992; Dunlop 1988; Kochan, Katz et McKersie 1986).

2.2.3 Caractéristiques des transformations structurelles des systèmes de relations industrielles

Dans un premier temps, Kochan, Katz et McKersie (1986) mentionnent que l'implication des décideurs stratégiques de l'organisation dans le processus de la négociation collective (plutôt qu'uniquement les professionnels des relations du travail) doit être associée à un changement fondamental du système de relations industrielles en raison des enjeux amenés par ces personnes à la table de négociation et en raison de la nature des règlements qui en découlent. À titre d'exemple, les revendications patronales apparues durant les années 1980 concernant les flexibilités numérique, fonctionnelle et salariale (Mitchell 1994) témoignent d'une approche proactive de la part des employeurs en négociation collective qui ne se contentent plus uniquement de répondre ou de résister aux demandes syndicales. De la même façon, les prérogatives du « nouveau » système de relations industrielles amènent diverses innovations où l'employeur cherche une plus grande collaboration avec ses salariés (Cutcher-Gershenfeld et Kochan 2004; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Bourque et Vallée 1994; Kochan, Katz et McKersie 1994; Walton et McKersie 1991; Kumar 1993).

À cet effet, l'introduction de formes de participation ouvrière telles que les cercles de qualité de vie au travail et les cercles de qualité constituent une des réalisations probantes de cette implication des salariés et l'avènement

manifeste d'une plus grande coopération entre patron et salariés. De plus, Kochan et ses collègues affirment que ces changements de rôle de la part de la haute direction, de même que de l'implication substantielle des salariés au sein de diverses instances ont eu pour effet de modifier fondamentalement le processus de détermination des règles de travail.

Une autre tendance observée et associée à une transformation importante des systèmes de relations industrielles, mais qui est cependant contraire à celle précédemment discutée, concerne la propension de plus en plus manifeste des employeurs à rejeter les principes du « new deal » et à chercher à éviter la syndicalisation (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Walton et McKersie 1991; Kochan, Katz et McKersie 1986). Bien que cette tendance semble moins probante au Canada (Kumar 1993; Chaykowski et Verma 1992) et encore moins au Québec (Bergeron et Bourque 1996), il appert qu'il existe des pratiques anti-syndicales manifestes aux États-Unis qui témoignent du rejet de certains employeurs du compromis du « new deal », le jugeant obsolète afin de rencontrer les défis de l'économie contemporaine (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Katz et Kochan 2000; Freedman 1988; Kochan, Katz et McKersie 1986). Cet évitement syndical se concrétise notamment par des innovations en matière de gestion des ressources humaines visant à réfréner la propension des travailleurs à joindre les rangs d'un syndicat, par des pratiques interventionnistes coercitives ou incitatives de la part de l'employeur

lors du processus d'accréditation (via l'embauche d'experts en relations de travail) et finalement, la relocalisation des usines dans des régions où les lois du travail sont défavorables aux syndicats, comme les « right-to-work state » du sud des États-Unis (Kumar 1993; Kochan, Katz et McKersie 1986).

Par ailleurs, une pluralité d'innovations dans la nature des formules de rémunération et souvent introduites à la suite de demandes des employeurs furent également observées (Bourque 1996; Mitchell 1994; Freedman 1988; Kochan, Katz et McKersie 1986.) Les augmentations forfaitaires non intégrées aux échelles, les échelles à paliers multiples, les primes de productivité ou de production, l'abandon des clauses de vie chère de même que les gels ou les baisses de salaires sont de nouvelles formules de rémunération dites « flexibles » qui découlent de la transformation du système de relations industrielles.

De plus, Bourque (1993; 1996), suite à une recension des écrits sur la transformation de la négociation collective, mentionne que la flexibilité fonctionnelle et numérique ont également été au cœur des revendications patronales depuis les années 1980 et qu'elles constituent le reflet d'une transformation du système en raison de leur permanence et de l'ampleur des modifications affectant l'organisation du travail. À cet effet, Kochan, Katz et McKersie (1986) mentionnent que ces changements dans les règles de travail

sont le fruit d'intenses revendications patronales visant la déclassification du travail, une plus grande liberté dans le recours à la sous-traitance et de la recherche de définition plus large des postes.

Finalement, le phénomène de la négociation concessive apparut dans les années 1980 serait aussi le résultat d'une transformation du système de relations industrielles (Kochan, Katz et McKersie 1986; Chaison et Plovnick 1986; Freedman 1988; Cappelli 1985). L'apparition de la négociation concessive découlerait, entre autres, d'une détérioration du contexte économique et de l'intensification de la compétition (Kochan, Katz et McKersie 1986; Freedman 1988), de même que de la décentralisation des structures externes de négociation (i.e. la disparition du « *pattern bargaining* ») (Freedman 1988; Kochan, Katz et McKersie 1986; Cappelli 1985).

La littérature sur la transformation des systèmes de relations industrielles tend à appuyer la thèse d'un bouleversement substantiel de l'économie nord-américaine qui s'inscrit dans la lignée des discussions sur la mondialisation. On remarque également que les auteurs qui s'intéressent aux transformations des systèmes de relations industrielles évoquent le concept de mondialisation afin d'expliquer, du moins en partie, les changements observés dans la structure des systèmes et dans les pratiques des acteurs.

Par ailleurs, certains auteurs qui constatent des changements substantiels dans les règles affirment que l'employeur est le « *driving force* » qui initie les changements afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Katz et Kochan 2000; Kochan, Katz et McKersie 1994; 1986). Conséquemment aux dernières remarques, il importe donc de s'intéresser à la nature du processus de la détermination des stratégies d'affaire et fonctionnelles afin de comprendre les interrelations théoriques entre les concepts présentés jusqu'à maintenant.

2.3 Stratégies d'affaire et gestion stratégique des ressources humaines

Cette section présente divers éléments de connaissances propres à la mise en œuvre du processus de gestion stratégique dans les organisations. Autant les aspects touchant les stratégies d'affaire que ceux associés à la gestion stratégique des ressources humaines sont abordés. Les liens entre la stratégie d'affaire, la stratégie ressource humaine et les activités fonctionnelles sont également explicités.

2.3.1 Transformation des environnements

Les changements contextuels survenus depuis les dernières décennies forcent les organisations à adopter de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines afin de répondre aux défis environnementaux et ainsi

assurer leur survie et celle des emplois qu'elles procurent à leurs employés (Bamberger et Meshoulam 2000; Becker et Gerhart 1996; Dyer et Reeves 1995; Shenkar 1995; Walker 1992; Kochan, Katz et McKersie 1986). À cet effet, il appert que l'émergence des pratiques dites « stratégiques » de gestion des ressources humaines découle des transformations des environnements qui forcent les organisations à innover et à utiliser leurs ressources humaines comme un avantage compétitif (Bamberger et Meshoulam 2000; Wright 1998), amenant ainsi de nouvelles perspectives dans la gestion de cette ressource (Labelle 1996). Dès lors, le défi de la gestion des ressources humaines serait d'aller plus loin que la simple élaboration de mécanismes régulateurs permettant une relative stabilité opérationnelle en agissant de manière réactive suite à l'apparition de problèmes (Labelle 1996; Wils, Le Louarn et Guérin 1991).

En effet, on constate que la résolution de problèmes dans le cadre de la gestion traditionnelle des ressources humaines se faisait sans nécessairement rechercher une cohésion ou une congruence entre les gestes posés et l'ensemble des objectifs organisationnels (Becker et Gerhart 1996; Dyer et Reeves 1995; Besseyre des Horts 1988; Schuler et Jackson 1987). De nature purement réactive, les actions traditionnellement associées à la fonction gestion des ressources humaines étaient axées sur un mode réactif afin de tenter d'assurer le maintien et la stabilité des processus administratifs et opérationnels associés à la

gestion du personnel (Labelle 1996; Werther, Davis et Lee-Gosselin 1990). La principale mutation de la fonction gestion des ressources humaines depuis les années 1980 devient donc l'avènement de la recherche d'une congruence dans les processus de gestion qui deviennent dès lors « stratégiques » (Bamberger et Meshoulam 2000; McMahan, Bell et Virick 1998; Ulrich 1997; Wils, Le Louarn et Guérin 1995; Walker 1992; Butler, Ferris et Napier 1991; Schuler et Jackson 1987).

2.3.2 Considérations sur la notion de stratégie

Le concept de stratégie ne découle pas spécifiquement des sciences de la gestion mais proviendrait plutôt, à l'origine, du domaine du génie militaire (Henderson 1991). Utilisé par la suite dans plusieurs sciences, c'est dans les années 1960 que le concept de stratégie apparaît dans les sciences de la gestion (Montgomery et Porter 1991). Polysémique, le concept de stratégie renvoie généralement à une notion d'orientation, de direction, de *focus* (Walker 1992). La stratégie serait dès lors un filon conducteur dans la recherche de l'atteinte des objectifs (Besseyre des Horts 1988). À cet effet, Henderson (1991) mentionne que la stratégie est la recherche délibérée d'un plan d'action qui développera un avantage compétitif pour l'organisation. Quant à lui, Mintzberg (1994) rajoute que les stratégies sont les réponses du management concernant les enjeux émergents auxquels font face les organisations. Dans le même ordre

d'idées, Walker (1992) précise que la stratégie donne une direction, un *focus* pour l'implantation des plans d'actions dans des environnements turbulents. De plus, Montgomery et Porter (1991) proposent que la notion de stratégie puisse être associée à la juxtaposition des forces et des faiblesses de l'organisation avec les opportunités et les contraintes de l'environnement.

Au-delà de ses attributs ontologiques, voire téléologiques, la notion de stratégie et celle de la gestion stratégique se doivent d'être abordées sous un angle pragmatique. C'est pourquoi il nous importe de décrire le processus de gestion stratégique afin de comprendre les liens existant entre la détermination de la stratégie d'affaire et une activité fonctionnelle spécifique telle que la préparation patronale à la négociation collective.

2.3.3 Élaboration de la stratégie compétitive

Le processus de gestion stratégique comprend trois phases : la formulation (élaboration), l'implantation (mise en œuvre) et l'évaluation (mesure des résultats) (Walker 1992). Nous proposons donc un aperçu de la nature de ces trois étapes⁶. Cette description devrait nous permettre de comprendre la cohérence du processus en lui-même et la place des stratégies

⁶ Nous n'aborderons pas dans cette partie l'étape de l'évaluation. Nous le ferons toutefois à la sous-section sur les stratégies fonctionnelles.

fonctionnelles, et plus particulièrement celles des ressources humaines et des relations de travail, dans ce même processus.

2.3.3.1 La formulation de la stratégie

C'est à la phase de l'élaboration que les responsables du développement des stratégies formulent la stratégie compétitive, aussi appelée stratégie d'affaire ou stratégie externe (Gubman 2004; Walker 2001; Wils, Le Louarn et Guérin 1991; Ulrich 1997; Schuler et Jackson 1987). Cette stratégie permet essentiellement à l'organisation de se donner un positionnement et une direction face aux types de produits qu'elle désire vendre, son positionnement sur le marché et les moyens qui devront être utilisés afin de faire face à la concurrence et ainsi maximiser ses atouts concurrentiels. Pour ce faire, l'organisation procède à un audit des environnements interne et externe pour ainsi trouver un point d'équilibre entre ce qu'elle veut faire et ce qu'elle peut faire (Wils, Le Louarn et Guérin 1991; Walker 1992; Schuler et Jackson 1987).

Lorsqu'il est question de l'environnement externe, il semble de mise de parler d'une analyse des contraintes et des opportunités qu'offre cet environnement (Walker 2001; Montgomery et Porter 1991; Schuler et Jackson 1997). L'un des premiers contextes à considérer est celui de l'*environnement économique* (Ulrich 1997; Porter 1991; Kochan, Katz et McKersie 1986). Cet

audit s'avère fort important car il permet, entre autres, de considérer la demande pour le produit ou pour le service. De plus, dans le cadre de cet audit, les stratégies organisationnelles s'intéressent également à la nature de l'offre de ce produit/service. Essentiellement, il s'agit pour ces derniers de déterminer l'état de la concurrence et la nature des produits de substitution. Alors que l'environnement économique reste rarement stable, on se doit d'effectuer une analyse en profondeur de ses principaux indicateurs afin que la stratégie compétitive s'ajuste correctement à la nature de l'offre et la demande pour le produit ou le service (Porter 1991).

Le deuxième environnement est celui *technologique* (Porter 1991; Kochan, Katz et McKersie 1986). La considération de cet environnement est cruciale surtout pour les organisations qui œuvrent dans des secteurs où les innovations technologiques sont nombreuses et fréquentes. De plus, en raison des coûts importants associés à l'implantation des nouvelles technologies, il importe que les organisations comprennent bien la nature et l'utilité des technologies disponibles et qu'elles cherchent à identifier et retenir celles qui semblent le mieux adaptées à leurs besoins (Montgomery et Porter 1991).

On identifie également dans la littérature des considérations concernant *l'environnement social* dans lequel évolue l'organisation (Ulrich 1997; Porter 1991; Kochan, Katz et McKersie 1986). Les caractéristiques de la main-

d'œuvre (notamment en raison de la diversification accrue de la main-d'œuvre) de même que les grandes tendances démographiques s'avèrent des facteurs importants à considérer lors de l'audit externe (Ulrich 1997). Par ailleurs, on suggère que les organisations incorporent à leurs stratégies une connotation sociale qui reflète les grandes tendances sociétales du moment et qui font en sorte que l'organisation soit perçue comme un bon citoyen corporatif (Shenkar 1995).

Porter (1991) considère également *l'environnement politico-légal* comme un déterminant important du contexte externe de l'organisation. En effet, il appert que la stratégie compétitive doit tenir compte des contraintes légales et des politiques publiques qui limitent et encadrent les gestes et les actions qu'une organisation peut poser. Une dérogation à une loi dans le cadre de l'implantation de la stratégie compétitive ne serait donc pas acceptable.

Une analyse de l'environnement interne se doit également d'être effectuée lors de la formulation de la stratégie compétitive (Walker 2001; Montgomery et Porter 1991; Wils Le Louarn et Guérin 1991; Schuler et Jackson 1987). Cet audit permet, suite à l'analyse des contextes externes, de voir comment il sera possible d'actualiser la stratégie compétitive eu égard aux ressources disponibles au sein de l'organisation et de sa propre structure/culture. Par exemple, l'efficacité des différentes fonctions (marketing, production, recherche

et développement...) pourrait venir influencer sur le choix de la stratégie au même titre que l'état des ressources. De la même façon, les éléments se rapportant à la structure et la culture organisationnelle viendront influencer sur le choix de la stratégie externe (Cabrera et Bonache 1999).

Il appert que les variables de l'environnement interne constituent les forces et les faiblesses de l'organisation qui permettront ou non à celle-ci de réaliser la stratégie compétitive. En fait, selon le diagnostic qui est posé, la stratégie compétitive tiendra expressément compte de l'environnement interne, de la même façon qu'elle tient compte de l'environnement externe (Rogers et Wright 1998; McMahan, Bell et Virick 1998; Shenkar 1995; Wils, Le Louarn et Guérin 1991; Walker 1992; Butler, Ferris et Napier 1991; Besseyre des Horts 1988). De plus, Walker (1992) mentionne que c'est à ce moment que l'organisation consolide les éléments propres à sa mission, sa vision et ses valeurs.

2.3.3.2 L'implantation de la stratégie

Suite à l'étape de formulation de la stratégie, succède l'étape de l'implantation (Gubman 2004; Bamberger et Meshoulam 2000; Walker 1992). Alors que pendant longtemps, les efforts des stratèges furent concentrés sur la formulation de la stratégie, il appert, selon certains auteurs, que le véritable défi consiste à implanter correctement la stratégie (McMahan, Bell et Virick 1998;

Rogers et Wright 1998; Wils, Le Louarn et Guérin 1991; Ulrich 1997; Walker 1992). C'est à cette étape qu'il s'agit de développer des stratégies internes propres à chacune des fonctions dans l'organisation, cohérentes avec non seulement la stratégie externe (compétitive), mais également avec la structure, la culture, les ressources humaines; bref, toutes les caractéristiques propres à l'organisation (Wils, Le Louarn et Guérin 1991; Walker 1992). De plus, et suite à l'implantation des stratégies internes, il importe de procéder à l'évaluation des résultats et ainsi établir le niveau de concordance avec les objectifs souhaités (Walker 1992).

Il est précisé qu'à l'étape de l'implantation dans le processus de gestion stratégique, on demande aux différentes fonctions de développer, elles aussi, leurs propres stratégies qui devront non seulement tenir compte des contraintes et opportunités de l'environnement externe et des forces et faiblesses de l'environnement interne mais également être alignées sur la stratégie compétitive de l'organisation (Bamberger et Meshoulam 2000; Becker et Gerhart 1996; Rogers et Wright 1998; Wils, Le Louarn et Guérin 1991; Walker 1992). Les stratégies de ressources humaines ne font pas exception. À cet effet, Walker (1992) mentionne que :

“The process of developing and implementing human resource strategies -the process of managing human resources in alignment with business strategy- is a management process. Human resource strategies are management strategies, developed and implemented by managing executives in the same manner as other

functional strategies. Implicitly or explicitly, they are considered an important aspect of implementing business strategies”.

Tel que mentionné précédemment, le système de gestion stratégique des ressources humaines est un sous-système du système de gestion stratégique. De plus, l'étape de l'implantation des stratégies internes amène pour chaque fonction la mise en branle complète du processus de gestion stratégique. La phase d'implantation de la stratégie externe correspond donc *de facto* à la phase d'élaboration pour chacune des fonctions qui se doivent de développer leurs propres stratégies en appui à la stratégie externe. Dès lors, les trois étapes du processus doivent être reprises mais cette fois-ci, dans le contexte plus spécifique des stratégies fonctionnelles (Wils, Le Louarn et Guérin 1991).

2.3.4 Élaboration de la stratégie interne (ressource humaine)

La formulation de la stratégie de ressources humaines devra non seulement tenir compte de l'environnement externe et interne, mais également des prérogatives organisationnelles. En effet, Ulrich (1997) et Walker (1992) mentionnent l'importance que la stratégie de ressources humaines soit alignée sur la stratégie d'affaire de l'organisation, sa philosophie de gestion, la structure organisationnelle de même que les ressources technologiques dont elle dispose. Toutes ces dimensions auront des répercussions sur les ressources humaines et devront être considérées lors de l'élaboration de la stratégie, constituant par le

fait même, les défis propres aux ressources humaines (Gubman 2004; Bamberger et Meshoulam 2000; Wils, Le Louarn et Guérin 1991).

De la même façon que pour la stratégie d'affaire, le stratège en gestion des ressources humaines devra considérer les contraintes et les opportunités propres à l'environnement externe (Bamberger et Meshoulam 2000; Dyer et Reeves 1995; Beyssere des Horts 1988). À cet effet, Wils, Le Louarn et Guérin (1991) identifient quatre aspects importants devant être considérés dans le processus de l'audit de l'environnement externe⁷. La composition du *marché du travail* et la prévision de son évolution, les *valeurs sociétales* qui témoignent des attentes de la société face aux organisations (par exemple en matière d'équité salariale), les différentes *lois* comme le Code du travail, la Loi sur les normes minimales du travail, la Charte des droits et des libertés de la personne etc., qui se doivent d'être expressément prises en compte dans la formulation des stratégies de ressources humaines) et finalement les *institutions sociales* comme les syndicats qui peuvent également influencer (de manière positive ou négative) la réalisation de la stratégie.

L'environnement interne renferme également les germes des défis relatifs aux ressources humaines (Bamberger et Meshoulam 2000). Wils, Le Louarn et

⁷ Les auteurs mentionnent cependant qu'il en existe d'autres et que selon le type d'organisation, chaque élément de l'environnement prend plus ou moins d'importance.

Guérin (1991) nous indiquent des éléments de l'environnement interne qui recourent ceux identifiés dans notre revue de la littérature.

Dans un premier temps, les éléments se rapportant à la composition de la main d'œuvre (comme l'âge, le sexe, le groupe ethnique, le niveau de scolarisation) sont des éléments de premier ordre dans la formulation des stratégies internes de ressources humaines. De plus, le nombre et les caractéristiques des personnes par catégorie d'emploi, la mobilité interne, l'ampleur du roulement de personnel et les prévisions des effectifs sont également des éléments pouvant être retenus lors de l'analyse de l'environnement interne. Par ailleurs, les compétences et le potentiel des personnes œuvrant au sein de l'organisation se doivent également d'être considérés dans le processus (Wright 1998; Dyer et Reeves 1995; Ulrich 1997; Walker 1992). À cet effet, Besseyre des Horts (1988) mentionne que les trois missions de la gestion des ressources humaines pour mettre en œuvre la stratégie compétitive consistent à acquérir, stimuler et développer les compétences des employés de l'organisation. Finalement, les éléments propres à la culture et au climat organisationnel doivent également faire partie d'un balayage de l'environnement interne (Cabrera et Bonache 1999).

C'est donc à la lumière de l'analyse des dimensions organisationnelles et des environnements que les planificateurs de ressources humaines seront en

mesure d'élaborer les stratégies à court, moyen et long terme afin que ces dernières soient alignées au contexte stratégique de l'organisation. Toutefois, il appert que la gestion stratégique des ressources humaines est plus que la planification stratégique de ces mêmes ressources humaines (Bamberger et Meshoulam 2000; Walker 1992).

La phase d'implantation s'avère une étape cruciale qui fut pendant longtemps négligée dans l'étude du processus de gestion stratégique (Walker 1992). Pour Ulrich (1997), il importe que les stratèges s'intéressent aux façons et moyens d'implanter les stratégies et ainsi s'assurer de la viabilité et la faisabilité des stratégies retenues. De plus, ces mêmes stratèges doivent avoir deux préoccupations : l'alignement avec la stratégie d'affaire, ou « *fit* » vertical (Wright et McMahan 1998; Delery 1998; Walker 1992) et la cohérence opérationnelle suite à l'implantation des pratiques découlant des stratégies fonctionnelles (« *fit* » horizontal) (Delery 1998; Walker 1992).

Par ailleurs, Butler, Ferris et Napier (1991), à l'instar de Walker (1992), mentionnent l'importance d'aligner les attentes des employés avec la mission, les valeurs et la vision organisationnelle. Dès lors, les stratégies et les pratiques ressources humaines deviennent des normes visant à renforcer les comportements souhaités et attendus, qui viendront ainsi appuyer la stratégie

externe de l'organisation (Gubman 2004; Cabrera et Bonache 1999; Wils, Le Louarn et Guérin 1991; Dyer et Reeves 1995; Walker 1992).

Ces prérogatives associées à l'implantation de la stratégie interne trouvent écho dans la théorie de la négociation stratégique de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000), notamment eu égard à la possibilité pour l'employeur, via la négociation collective, d'instaurer des changements dans les règles de travail et dans la nature de la relation qu'il entretient avec le syndicat et les salariés. Parce que dans un milieu syndiqué les changements concernant l'organisation du travail en général se doivent d'être le fruit d'un accord négocié entre les parties patronale et syndicale (Hébert 1992), la négociation de la convention collective devient donc une étape cruciale préalable à l'implantation des changements. La préparation patronale à la négociation collective se révèle être le moment privilégié afin d'effectuer les divers audits nécessaires à la détermination d'une stratégie de relations de travail qui sera alignée sur la stratégie de ressources humaines et la stratégie corporative (Butler, Ferris et Napier 1991), permettant ainsi l'actualisation des changements souhaités afin d'atteindre les objectifs stratégiques, financiers, opérationnels et relationnels de l'organisation.

2.4 La préparation à la négociation⁸

La section 2.4 fait le point quant à l'importance et l'état de la connaissance sur la préparation à la négociation. Des écrits à cet effet sont recensés afin de comprendre et nuancer la place qu'occupe la préparation dans le cadre du processus de la négociation et ainsi faire ressortir l'opportunité scientifique d'effectuer une recherche sur ce sujet.

2.4.1 Importance de la préparation

La préparation à la négociation est considérée par plusieurs comme étant une étape cruciale (Fisher et Ertel 1995; Hamon 1994; Ury 1993; Thomas et Wisdom 1993; Fisher et Ury 1981; Katz et Kochan 2000; Bouthillier 1995; Cathelineau 1991; Asherman et Asherman 2001; Sanderson 1989; Pepin 1986; Dionne 1984; Herman, Khun et Seeber 1987), de première importance (Gagnon 1987; Morisson 1986; Gerson 1984), voire même indispensable (Sexton 2001; Lewicki, Saunders et Barry 2006; Weiss 1999; Leclerc et Quimper 2000; Boivin et Guilbault 1989; Ouellet 1980; Miller 1978) du processus de négociation. À titre d'exemple, Boivin et Guilbault (1989 :173) s'expriment en ces termes :

« Une préparation minutieuse, tant par l'employeur que le syndicat, est un préalable essentiel à la négociation. Elle permet aux deux parties de recueillir des données et des informations qui seront

⁸ Dans le cadre de cette sous-section de notre ouvrage de recherche, le détail des éléments propres à la préparation de l'employeur à la négociation collective ne sera pas abordé. Toutefois, nous considérons ses constituantes au chapitre III.

utilisées sous forme d'arguments objectifs lors des discussions de certaines clauses ou propositions. Les comparaisons et les renseignements obtenus aideront les parties à mieux circonscrire leurs propositions et à les justifier de manière plus adéquate. »

On constate que les auteurs suggèrent que la préparation s'effectue en amont des séances de négociation et que des ressources temporelles substantielles y soient consacrées. À ce propos, Gerson (1984) indique que la préparation devrait débiter au moins 6 mois avant le début des négociations. Certains proposent également de passer deux fois plus de temps à se préparer qu'à négocier (Leclerc et Quimper 2000) ou d'établir une association positive entre le degré de complexité de la négociation et le temps consacré à la préparation (Ury 1993). Il appert aussi que la préparation à la négociation possède des vertus du point de vue « théorique » amenant ainsi plusieurs auteurs à lui donner des lettres de noblesse. À cet effet, Lewicki, Saunders et Barry (2006 : 113) mentionnent que :

“The foundation for success in negotiation is not in the game playing or the dramatics. The dominant force for success in negotiation is in the planning that takes place prior to the dialogue.”

Quant à lui, Dupont (1994) mentionne que l'époque où les négociateurs remettaient en cause le bien fondé de la préparation à la négociation en raison du carcan potentiel qu'elle pouvait créer est belle et bien révolue. De façon plus explicite, Dupont (1994 : 90) explique que :

« L'opinion des professionnels a longtemps été indécise sur la place que la préparation devrait prendre dans la conduite d'une négociation. Il ne s'agissait pas seulement de tenir compte des réalités quotidiennes qui obligent souvent les responsables à affronter des négociations sans disposer du temps et parfois même de la documentation nécessaire; mais la réticence ou du moins la réserve, quant à l'opportunité même de se préparer était liée à la crainte de se mettre prématurément dans un carcan et de perdre la flexibilité et la capacité d'improvisation que tout négociateur reconnaît comme facteurs importants du succès dans une négociation...Tel était le point de vue que l'on entendait défendre dans les années soixante-dix. Un revirement est alors apparu qui est allé dans le sens du besoin de préparation très détaillée : peut-être était-ce dû à la faveur qui était désormais accordée à « l'approche scientifique » de la gestion avec ses modèles élaborés et ses guides (« check lists ») très fouillés. C'était aussi la « découverte » des scénarios complexes, des simulations par jeu de rôle et des premiers traitements sur ordinateur ...La vérité est peut-être dans un juste milieu. Il faut, semble-t-il, poser le principe qu'un négociateur préparé augmente considérablement son pouvoir dans la conduite de la négociation.

Plusieurs ouvrages traitant de la négociation mentionnent spécifiquement l'importance d'être bien préparé avant la négociation, et cela pour n'importe quel type de négociation (Lewicki, Saunders et Barry 2006; Hamon 1994; Cathelineau 1991; Asherman et Asherman 2001; Fisher et Ury 1981; Ury 1993)⁹. Par ailleurs, certains auteurs font remarquer que de posséder une connaissance *a priori* des éléments propres à une problématique ou un enjeu de négociation ne signifie pas pour autant qu'il faille rester en cours de négociation sur une position déterminée en amont de la négociation (Fisher et Ury 1981).

Il semble également que la préparation à la négociation collective soit considérée comme une étape à laquelle les praticiens des relations du travail accordent une grande importance (Bouthillier 1995; Thomas et Wisdom 1993; Hébert 1992; Sanderson 1989; Gagnon 1987; Brown 1986; Miller 1978). À cet effet, Gagnon (1987 : 93) s'exprime en ces termes sur l'importance de la préparation à la négociation collective :

« Comme dans beaucoup d'autres domaines d'activité, au moins la moitié du succès d'un négociateur dépend directement de son degré de préparation. Aussi, dans plusieurs cas, nous pouvons dire sans trop nous tromper que le succès d'une négociation est déjà acquis ou perdu avant même le début de la communication entre les négociateurs ».

De fait, l'importance de la préparation à la négociation collective tire sa source dans la potentialité de cette dernière à permettre de rencontrer les buts et objectifs escomptés de chacune des parties lors de la conclusion de la négociation (Sexton 2001; Lewicki, Saunders et Barry 2006; Thomas et Wisdom 1993; Ury 1993; Sanderson 1989; Dionne 1984, Herman, Khun et Seeber 1987; Miller 1978). Dès lors, la planification ou la préparation¹⁰ à la négociation collective deviendrait la pierre angulaire de la stratégie de négociation (Dupont 1994; Gérin-Lajoie 2004; Dionne 1984) et de son éventuel succès (Lewicki, Saunders et Barry 2006; Thomas et Wisdom 1993; Asherman

⁹ De plus, Brown (1986 : 55), rapporte les propos du négociateur américain bien connu Frederick G. Ibrig sur le fait que : « 90% of the negotiation process should occur « behind the scenes » through preparation... »

¹⁰ Tout comme Weiss (1999), nous utiliserons indifféremment les termes planification et préparation car tous deux renvoient essentiellement à la même réalité.

et Asherman 2001; Sanderson 1989; Gagnon 1987; Herman, Khun et Seeber 1987; Leclerc et Quimper 2000; Miller 1978).

Parce que les résultats de toute planification sont des moyens et non des fins, la préparation à la négociation collective permet de recueillir des informations pertinentes pour déterminer les finalités recherchées (Sexton 2001; Thomas et Wisdom 1993; Sanderson 1989; Dionne 1984), articuler le discours à la table de négociation (Leclerc et Quimper 2000; Gérin-Lajoie 2004; Boivin et Guilbault 1989; Dionne 1984), de même que d'orienter clairement la stratégie de négociation et les tactiques qui en découlent (Sexton 2001; Gérin-Lajoie 2004; Sanderson 1989; Dionne 1984; Miller 1978; Walton et McKersie 1965).

À cet effet, Dionne (1984 : 144) mentionne que :

« ...planifier stratégiquement c'est recueillir, traiter et articuler l'information disponible dans le système, pour parvenir à une définition de la réalité opérationnelle sur laquelle se fondera le comportement tactique dont le but est d'exercer une influence sur l'autre partie, en vue d'en arriver à une définition acceptable de la réalité opérationnelle commune (sociale) qui soit acceptable par les parties ».

2.4.2 État de la connaissance sur la préparation à la négociation¹¹

À l'instar de la littérature en gestion stratégique qui soutient l'importance de procéder à une bonne planification afin de réaliser les objectifs

¹¹ Nous proposons au chapitre III une description de l'état de la connaissance sur la préparation patronale à la négociation collective.

organisationnels (Wils, Le Louarn et Guérin 1991; Butler, Ferris et Napier 1991; Besseyre des Horts 1988), on constate que les spécialistes en négociation font de même, allant même parfois jusqu'à magnifier l'importance de la préparation dans le cadre du processus. Mais de manière assez surprenante, la préparation à la négociation collective semble avoir reçu peu d'attention dans la littérature (Bouthillier 1995). Bien que les actions managériales soient au cœur de la recherche en relations industrielles, peu d'auteurs se sont intéressés spécifiquement à la préparation patronale à la négociation collective. Ce constat semble également s'appliquer à la préparation à la négociation pour d'autres sphères d'activités de l'organisation. À cet effet, Peterson et Lucas (2001 : 37) affirment que :

« All researchers on the topic openly describe negotiation as a process. Nevertheless, one critical, but largely ignored, aspect of the negotiation process is the means people utilize to plan and prepare for such encounter. A review of the negotiation literature in this area indicates that studies have exclusively focused on what transpires at the table, face-to-face, with superficial (at best) consideration given to what occurs prior to the negotiation encounter. »

La littérature semble également exempte d'études empiriques avec un échantillon expérimental documentant l'importance des activités préparatoires à la négociation collective de même que leurs déterminants. Il semble donc y avoir une « zone grise » dans la littérature, une « énigme à solutionner » pour reprendre l'expression de Kuhn (1975), concernant les attributs et les déterminants de la préparation à la négociation, en général, et celle de

l'employeur en négociation collective en particulier. Devant cet état de fait, il nous importe de vérifier de façon plus spécifique quelle place occupe la préparation dans le cadre des théories de la négociation collective et comment ces dernières explicitent ou non, la dynamique et les attributs de cette étape du processus de la négociation collective.

2.5 Théories de la négociation collective

La négociation collective a fait l'objet d'une multitude de contributions théoriques depuis la fin du 19^{ième} siècle jusqu'à aujourd'hui (Bergeron 2006; Dupont 1994; Jalette 1992). Selon les différents cas de figures, les théories de la négociation cherchent à expliquer le comportement des négociateurs, la dynamique de leurs échanges ou les résultats de la négociation. Elles originent de disciplines aussi diverses que l'économie, la sociologie, la psychologie ou les sciences politiques (Lewicki, Saunders et Barry 2006; Jalette 1992). À cet égard, les chercheurs en relations industrielles n'ont pas hésité à puiser abondamment dans ces disciplines afin d'enrichir le champ des relations industrielles de théories propres à la négociation collective (Kochan 1993; Kaufman 1993). Néanmoins, l'analyse du processus de la négociation collective a, pendant longtemps, causé de multiples préoccupations aux chercheurs qui tentaient d'en saisir la dynamique (Kochan 1993). Le processus de la négociation collective était alors considéré comme une « boîte noire » dont le

contenu, trop complexe, résiste à l'analyse (Bacharach et Lawler 1981). Toutefois, de multiples développements à la théorie de la négociation permettent aujourd'hui d'analyser le processus en lien avec l'environnement qui l'influence ainsi que les résultats générés par les interactions à la table de négociation (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000).

Il n'est évidemment pas de notre intention de recenser l'ensemble des théories de la négociation collective et de les expliciter dans le cadre de cette thèse. Nous cherchons plutôt à considérer celles qui sont le plus souvent citées comme référentielles en relations industrielles pour alors en saisir l'essence et faire ressortir la place de la préparation à la négociation collective au sein de ces dernières. De plus, la présentation des théories retenues fera également en sorte de montrer comment évoluent les théories en s'enrichissant des contributions théoriques précédentes et comment leur évolution tend à tenir compte de l'ensemble des éléments qui influencent, agissent et résultent du processus de la négociation collective.

Afin de présenter de façon analytique les théories retenues, nous reprenons la typologie proposée par Jalette (1992) et classons les théories à partir de trois catégories, à savoir l'approche économique, l'approche mixte et l'approche institutionnelle. Ce sont essentiellement les théories de l'approche économique et celles de l'approche mixte qui sont discutées dans le cadre de

cette sous-section, celles de l'approche institutionnelle font l'objet d'une attention toute particulière en raison de leur rôle central dans notre étude et sont explicitées à la section 2.6 de la thèse.

2.5.1 Théories économiques

Les théories de la négociation associée à l'approche économique offrent une série de réponses à ce que d'aucuns nomment le « *bargaining problem* » (Bacharach et Lawler 1981). De façon non limitative, ces théories cherchent principalement à prédire le résultat de la négociation entre deux parties qui s'actualise dans le cadre d'un monopole bilatéral où ces dernières sont confinées entre elles sans avoir la possibilité de recourir à une tierce partie pour solutionner la négociation ou encore entreprendre une négociation avec une autre partie. Bien que les théories discutées dans cette sous-section ne soient pas nécessairement exclusives à la négociation collective, elles demeurent pertinentes à cet égard dans la mesure où la négociation collective implique généralement un syndicat qui négocie avec un employeur déterminé et vice-versa. Qui plus est, le régime de la négociation collective en Amérique du Nord ne permet pas d'éviter la négociation de bonne foi pas plus qu'elle permettrait à un employeur de négocier les conditions de travail de ses salariés avec une partie autre que le syndicat accrédité. Dès lors, on peut comprendre que la

dynamique du monopole bilatéral sied relativement bien à la réalité des relations du travail nord-américaine.

2.5.1.1 Postulats des théories économiques

Les théories économiques mettent en exergue des postulats qui permettent d'anticiper à quel « seuil » un règlement est possible. Ces derniers permettent également de comprendre la dynamique des échanges entre les négociateurs. Sans être le propre ou exclusifs à chacune des théories, les concepts d'information complète et parfaite, de résultats déterminés *a priori*, d'offres et de contre-offres et de zone de contrat se retrouvent dans le cadre analytique de ces théories et c'est en raison de ces postulats que ces dernières peuvent prétendre à une forme de validité prédictive.

À cet effet, le concept de la zone de contrat est présent explicitement ou implicitement dans les théories économiques de la négociation. Le concept de la zone de contrat réfère à un espace, existant ou non, paramétré par la demande initiale d'une partie, son point de résistance, la demande initiale de l'autre partie ainsi que son point de résistance. Lorsque la zone de contrat est positive, elle constitue une aire où l'éventuel règlement de la négociation surviendra. Selon la réalité propre à chacune des parties, le règlement de la négociation sera plus ou

moins proche de leur point de résistance. Notons que la notion de zone de contrat est au cœur de la théorie de Zeuthen (1930) et celle de Pen (1952).

L'aspect dynamique des échanges lors de la négociation avec les notions d'offres et de contre-offres entre les parties est au cœur des théories de Zeuthen (1930), Pen (1952) et Chamberlain (1955). Essentiellement, on met en perspective dans le cadre de ces théories que si le coût associé à une rupture des négociations est supérieur au coût associé à modifier sa position de négociation à l'avantage de l'autre partie, une modification de cette position par une concession est à prévoir. Pour ces théoriciens, la dynamique de la négociation résulte d'une série de concessions de part et d'autres afin d'arriver au résultat théoriquement acceptable pour chacune des parties. Les théories économiques montrent également comment les coûts inhérents à maintenir ou modifier sa position de négociation dépend à la fois des paramètres propres à chacune des parties mais sont également fonction des concessions effectuées par l'autre partie.

Les théories économiques, à l'exception de celle de Chamberlain (1955) mettent également en perspective une solution déterminée au jeu de la négociation. En fait, la solution déterminée est au cœur de la théorie des jeux et des premières conceptualisations théoriques de la zone de contrat. En raison de l'information totale et parfaite de même que la rationalité des acteurs, il est

possible pour ces théoriciens d'identifier un résultat précis à la négociation. À cet égard, un résultat qui est un optimum de Pareto est souvent identifié comme une solution à la négociation.

Finalement, les théories économiques, et plus particulièrement la théorie des jeux, postulent que les négociateurs possèdent une information parfaite et complète sur leur propre condition, celle de l'autre partie et les résultats possibles de la négociation. Dans cette optique, les parties possèdent les mêmes référentielles informationnelles et seront animées de la même logique dans le choix des actions à poser pour solutionner la négociation. Néanmoins, Pen (1952) et Chamberlain (1955) précisent tous deux que cette prémisse de l'information totale et parfaite est manifestement déraisonnable dans le contexte d'une vraie négociation et que leur théorie respective s'avère néanmoins pertinente malgré l'absence d'une information parfaite et complète par les parties négociantes. À cet égard, et en lien avec notre objet d'étude, Bacharach et Lawler (1981 : 17) mentionnent que :

« While it is unrealistic to assume perfect or complete information, it is not unrealistic to propose that bargainers must gather information, make subjective utility judgments, and attempt to manipulate each other's information and utility judgment. »

Finalement, ces théories supposent également que les négociateurs sont économiquement rationnels et qu'ils cherchent à maximiser leurs propres gains au terme de la négociation. La maximisation des gains est au cœur de l'analyse

économique classique (Kaufman 1993). C'est à partir de cette logique de *l'homoeconomicus* qu'il est possible aux théoriciens de l'approche économique d'envisager précisément le résultat de la négociation. C'est donc dans l'ensemble de ces « conditions » particulières que s'actualisent les théories économiques et que la logique des négociateurs peut être anticipée, voire prédite.

2.5.1.2 L'apport de Nash (1950) à la théorie de la négociation

L'une des contributions importantes à la théorie de la négociation est celle de Nash (1950) qui, reprenant et raffinant les postulats de la théorie des jeux, propose une nouvelle résolution pour des jeux à somme non-nulle. En fait, la démonstration de Nash (1950) permet d'entrevoir la rationalité des négociateurs dans leurs choix stratégiques lors de jeux non-coopératifs (Dupont 1994). Notons que la théorie des jeux permet d'appréhender les choix de stratégies possibles, voire optimales, dans un contexte où il y a interaction entre les négociateurs, une recherche de la maximisation de ses gains et de la minimisation des gains de l'autre partie et cela, pour des jeux où les combinaisons d'utilités (les gains) sont connues à l'avance. À cet égard, Bacharach et Lawler (1981 : 7) mentionnent que : « *The major purpose of game theory is to offer a set of rules that describe how rational actors choose the best strategy* ». Le choix des stratégies est également contingent aux prémisses

propres aux postulats des modèles économiques de négociation discutés précédemment. De fait, le nécessaire respect des conditions initiales pour satisfaire les exigences de la théorie des jeux fait en sorte de légitimer sa validité théorique mais constitue également sa principale limite dans l'application de ses principes dans le cadre d'une négociation réelle (Dupont 1994).

Les contributions antérieures à la théorie des jeux étaient particulièrement intéressantes pour comprendre les jeux à somme nulle, induisant par le fait même une logique distributive à la négociation (Walton et McKersie 1965). La contribution de Nash (1950) vient proposer une solution aux jeux non-coopératifs à somme variable. Alors que sa démonstration de la résolution du jeu à somme fixe tient compte des fonctions d'utilité des négociateurs et montre que la solution se retrouve au point médian de la droite reliant leur utilité maximale (ce qui dans ce cas correspond à l'optimum de Pareto), elle tend également à soutenir que dans un jeu où les utilités des négociateurs seraient asymétriques (à somme variable), il existe néanmoins un point optimal où chacune des parties maximise le minimum des utilités possibles d'obtenir dans la négociation (résultat qui est, par ailleurs, différent de zéro car au point cartésien 0,0, ni une ou l'autre des parties n'est intéressée à

s'engager dans la négociation)¹², induisant par le fait même, un nouveau point d'équilibre différent de l'optimum de Pareto. Ce maximum des minimums (maximin), aussi appelé « l'équilibre de Nash », devient par le fait même un résultat potentiellement « intégratif » (Walton et McKersie 1965) à des négociations à sommes variables. Par ailleurs, selon Nash (1950), ce nouveau point d'équilibre représente la « meilleure » solution à la négociation car il permet d'identifier la stratégie qui est à la fois la plus « prudente » et optimale aux négociations où différentes stratégies peuvent être utilisées par les négociateurs.

La contribution de Nash (1950) à la théorie des jeux permet, entre autres et en lien avec notre objet d'étude, de montrer comment il est possible de planifier *a priori* la rationalité des joueurs et par conséquent anticiper les choix stratégiques de ces derniers et cela, à la fois pour des négociations distributives ou intégratives. Toutefois, la théorie des jeux n'admet pas de manipulation possible de l'information et la modification des utilités propres aux parties dans le cadre de la négociation. Dès lors, cette théorie implique une préparation « parfaite » et implicite pour tous les négociateurs.

¹² En fait, le domaine de la négociation est toujours positif et l'utilité de valeur « 0 » constitue le point de rupture de la négociation.

2.5.1.3 Zone de contrat et probabilité du risque acceptable de conflit

La théorie de Zeuthen (1930) permet d'identifier spécifiquement le niveau à l'intérieur de la zone de contrat où le règlement de la négociation survient. À cet égard, la contribution de l'auteur constitue un apport aux précédentes théories économiques utilisant le concept de la zone de contrat (Jalette 1992). Pour celui-ci, ce sont essentiellement les forces économiques qui déterminent l'aire de règlement où le résultat peut possiblement être identifié. La théorie met également en perspective la dynamique des échanges, des concessions entre les négociateurs afin d'établir le résultat anticipée de la négociation. Pour Zeuthen (1930), il est possible de comprendre le processus de la négociation comme étant une suite de décisions effectuées par les négociateurs concernant leur choix de réitérer leur précédente demande ou de faire une concession.

Selon Zeuthen (1930), le critère déterminant dans le choix de faire une concession ou non est le risque de provoquer un conflit avec l'autre partie et cela, en restant sur sa position. Dans la logique de la théorie, la survenance d'un conflit met fin à la négociation. Dès lors, ce n'est que dans l'expectative où le risque d'un conflit devient inacceptable (plus à perdre qu'à gagner) qu'une concession sera effectuée. La partie avec la plus grande tolérance au risque peut alors se permettre de rester ferme sur ses positions plus longtemps et ainsi

forcer l'autre partie à faire une concession. C'est lorsque que le risque est égal de part et d'autre que la solution à la négociation peut alors être identifiée.

C'est donc dans l'appréciation de la fonction du risque maximal de chacune des parties que la théorie de Zeuthen (1930) permet d'anticiper non seulement le résultat de la négociation (en fonction des demandes initiales et des points de résistances des parties, correspondant ainsi au concept de la zone de contrat) mais également la logique des concessions qui animera les parties afin d'arriver au point d'entente. De plus, la théorie indique également que la propension au risque d'une partie est influencée par les concessions qu'elle effectue, mais également celles faites par l'autre partie.

On remarque que dans son énoncé théorique, Zeuthen (1930) précise que les négociateurs évoluent dans un contexte environnemental (économique et sociopolitique donné) qui influence la dynamique de la négociation. Bien que ce contexte environnemental soit considéré comme statique dans la théorie, cette dernière implique implicitement que les parties négociantes doivent tenir compte du contexte dans lequel leur négociation s'actualise et qu'une certaine préparation à cet effet doit donc être effectuée. À cet égard, la théorie nous permet de déduire que si les parties n'ont pas la même information, en termes de précision et d'ampleur, cela crée une situation d'incertitude qui influencera manifestement la dynamique de la négociation collective.

De fait, la manipulation de l'information est au cœur de la théorie de Pen (1952) qui, reprenant l'essence du modèle de Zeuthen (1930), raffine l'analyse en y précisant que les parties à la négociation ne cherchent pas uniquement à maximiser le salaire mais également d'autres extrants possibles au processus de la négociation. Dans le processus de génération de ces extrants, les négociateurs sont influencés par des considérations psychologiques, politiques ou encore guidés par les forces du marché.

Pen (1952) propose également que les préférences des parties ne doivent pas être calculées en termes de simples utilités (comme dans la plupart des théories économiques) car ce concept ne tient pas compte de la subjectivité ou de l'imprécision dans l'évaluation de la valeur des enjeux par les parties. Il introduit alors le concept « d'ophélimités » qui correspondent à des valeurs subjectives de la part des négociateurs quant à l'intensité des préférences pour un éventuel règlement. L'auteur explique ainsi que les parties peuvent être irrationnelles dans leur choix et induit par le fait même une variabilité dans l'information dont elles disposent.

Un autre élément essentiel au modèle théorique de Pen (1952) est celui de la propension à l'adversité des négociateurs. Contrairement à Zeuthen (1930), Pen (1952) juge que la simple considération de la propension au risque

est insuffisante pour comprendre la logique de concession des négociateurs; il faut y inclure les ophémilités propres à leur attitude face à « combattre » l'autre partie. Selon l'auteur, afin d'évaluer la propension à l'adversité d'une partie, il faut estimer la distance entre sa demande initiale et son point de résistance. Plus l'écart est grand, plus grande est la propension à l'adversité. Il explique également que la propension à l'adversité peut également être influencée par des facteurs irrationnels.

Il appert que la solution, le règlement de la négociation, ne devient plus déterminée dans le modèle de Pen (1952) car ce dernier admet les aléas d'une préhension plus ou moins complète de l'information. À ce propos, Pen (1952 : 162) explique : « *environmental conditions play their part only via the way in which the bargainers take them into account* ». Encore une fois, bien que cette théorie s'applique essentiellement à comprendre la dynamique des échanges entre les négociateurs, elle implique implicitement que ces derniers ont acquis de l'information de qualité et de quantité variable en amont du processus de négociation, incluant par le fait même une forme de préparation des parties à la négociation collective à sa modélisation théorique.

2.5.1.4 La théorie de la durée anticipée de la grève

Modèle spécifique à la négociation collective, mais s'inscrivant dans le cadre d'un ouvrage développant une théorie des salaires d'efficience, le modèle de Hicks (1932) cherche à montrer comment le niveau de salaire résultant d'une négociation collective est fonction de la durée anticipée de la grève. Adoptant la perspective de l'employeur dans la prédiction du résultat de la négociation, le modèle fournit la logique explicative de la détermination du niveau de salaire (variable en ordonnée) qui est paramétrée en lien avec le point de jonction de la courbe de concession de l'employeur et la courbe de résistance du syndicat. Pour Hicks (1932), ces deux courbes sont appelées à évoluer en fonction de la durée prévue d'une éventuelle grève (variable en abscisse) afin de solutionner la négociation. On peut voir que le modèle de Hicks met en perspective un enjeu « classique » des théories économiques, le niveau de salaire et une variable spécifique et typique des relations du travail, la grève.

Hicks (1932) explique que les employeurs évaluent que leurs propres coûts associés à la grève changent en fonction du temps et que par le fait même, leur propension à la concession évolue également en ce sens. L'auteur suppose que plus la durée prévue de la grève est longue, plus l'employeur sera enclin à consentir au syndicat un salaire élevé, du moins jusqu'au moment où nonobstant la durée anticipée de la grève, le niveau de salaire corresponde à sa

capacité de payer maximale. Hicks (1932) précise également que l'employeur cherchera à établir la propension du syndicat d'être en mesure de résister à faire des concessions et à assumer les coûts associés à un arrêt de travail.

Bien que la courbe de résistance syndicale ne soit pas linéaire, elle apparaît de façon générale négative et peut-être essentiellement segmentée en trois temps. Premièrement, dans les premiers moments de la grève anticipée, le syndicat consentira à diminuer quelque peu ses attentes face au salaire désiré. En effet, devant supporter les coûts associés à un arrêt de travail, le syndicat sera enclin à concéder quelque peu face à sa demande initiale. Dans un deuxième temps, celui-ci résistera à faire des concessions malgré une durée de grève anticipée qui augmente. Selon l'auteur, cela reflète la situation où le syndicat voudrait montrer le sérieux de sa position et son engagement face à l'arrêt de travail. Finalement, la propension du syndicat à accepter un salaire moindre augmentera de façon importante alors que la durée anticipée de la grève s'avère plus grande qu'aux deux temps précédemment décrits. Dans la modélisation de Hicks (1932), la capacité du syndicat à supporter une grève de très longue durée n'est pas infinie et c'est pourquoi la dynamique des concessions s'accélère alors que la durée anticipée de la grève prend des horizons plus lointains.

C'est par la considération de ces deux courbes de préférences et de leur point sécant que la théorie est en mesure de prédire à quel niveau le salaire découlant de la négociation sera établi. Selon Hicks (1932), ce niveau de salaire correspond à une égalité entre le coût d'opportunité associé à une grève et celui associé à une augmentation de salaire donnée qui serait acceptable pour le syndicat. Implicitement, le modèle de Hicks (1932) ouvre la porte à l'opportunité de recourir à une forme de manipulation tactique auprès de l'autre partie afin de la convaincre que notre capacité à résister ou endurer le coût d'une grève est plus grande que ce qu'elle est dans les faits (Jalette 1992) bien que les paramètres de la modélisation initiale ne permette pas de traiter de ces éléments tactiques (Bacharach et Lawler 1981). Par ailleurs, il est important de mentionner que la théorie de Hicks (1932) n'est pas destinée à faire l'analyse du rationnel des parties lors d'une grève réelle mais bien d'anticiper la logique de l'employeur dans le cadre d'une grève hypothétique. Selon l'auteur, le déclenchement effectif de la grève amène la considération d'autres variables que celles proposées par sa théorie qui expliquent les choix effectifs des parties à la négociation.

Bien évidemment, la solution déterminée découlant du modèle de Hicks (1932) ne peut s'actualiser que lorsque les prémisses propres aux théories économiques de la négociation sont présentes. On déduit également de l'analyse de ce modèle qu'une mauvaise compréhension de l'employeur des éléments

contextuels de la négociation pourrait avoir pour effet d'amener une méprise dans l'établissement des courbes de concession et de résistance en fonction de la durée anticipée de la grève. Une appréciation de ces éléments contextuels lors d'une préparation semble donc implicite à la théorie de Hicks (1932).

2.5.1.5 La théorie du pouvoir de négociation

Chamberlain (1955) propose une théorie qui place la notion de pouvoir de négociation au centre de la dynamique de la négociation collective. En fait, l'auteur explique que le pouvoir de négociation des parties est la force effective qui anime la négociation et fait en sorte d'expliquer les différents résultats observés. À cet égard, il définit le concept de pouvoir de négociation comme étant la possibilité pour une partie de produire un résultat de négociation selon sa volonté, selon ses propres conditions. Reconnaisant le caractère instructif des développements antérieurs à la théorie de la négociation collective, Chamberlain (1955) cherche néanmoins à dépasser ces contributions en formulant une théorie qui tient compte à la fois des aspects « quantitatifs » et « qualitatifs » des enjeux de la négociation collective.

Rejetant d'emblée le concept de zone de contrat qui conduit potentiellement à une mauvaise compréhension de la dynamique de la négociation, il préfère mettre en avant plan la notion du pouvoir de négociation

des parties. Plus précisément, Chamberlain (1955 : 164) argue : « *the conclusion seems unavoidable that the notion of a range of bargains is probably fallacious. It obscures rather than clarifies the more important concept of bargaining power.* » Pour l'auteur, le pouvoir de négociation sera non seulement déterminé par l'environnement dans lequel évoluent les parties à la négociation, mais également par les tactiques de négociation et biais cognitifs des parties. La théorie de Chamberlain (1955) introduit également la notion d'ambiguïté dans l'analyse du contexte environnemental par les parties. On peut déjà entrevoir comment Chamberlain (1955) en laissant une grande place à la psychologie (biais cognitifs) et aux sciences politiques (pouvoir de négociation) s'éloigne des postulats « classiques » des théoriciens de l'approche économique pour se rapprocher de ceux des théoriciens que nous avons associés à l'approche mixte¹³.

Chamberlain (1955) suggère que le pouvoir de négociation d'une partie est fonction du coût de désaccord de l'autre partie à accepter notre demande divisé par le coût pour cette dernière d'être en accord avec la demande formulée. Le pouvoir de négociation d'une partie sera suffisant pour parvenir à une entente dans la mesure où le ratio entre le coût de désaccord et le coût d'accord de l'autre partie est égal ou supérieur à l'unité.

¹³ À cet égard, Chamberlain (1955 : 173) explique : « *Consequently, bargaining power becomes in part a matter of influencing the psychological reactions of the negotiators.* »

Plus le quotient s'éloigne positivement de l'unité, plus grand sera son pouvoir de négociation. Ce postulat de Chamberlain (1955) se comprend aisément de façon intuitive dans la mesure où il serait surprenant qu'une partie n'accepte pas de conclure la négociation alors qu'il lui en coûterait plus à poursuivre cette même négociation qu'à accepter l'offre sur la table. Chamberlain (1955) mentionne que la notion de coûts dépasse les simples aspects pécuniaires de la négociation pour y inclure l'ensemble des aspects économiques, politiques et psychologiques reliés à la négociation.

De façon générale, l'auteur propose que les coûts de désaccord soient associés à l'ensemble des coûts résultant d'un arrêt de travail. Quant à eux, les coûts d'accord seraient le propre de la différence entre ce qui est demandé par l'autre partie et ce qui est offert. Chamberlain (1955) admet la difficulté à circonscrire ces coûts de la même façon qu'il précise que ces mêmes coûts évolueront au cours de la négociation. L'appréciation des coûts par les parties sera également sujette aux manipulations tactiques des négociateurs afin de faire augmenter les coûts de désaccord et diminuer les coûts d'accord (Bacharach et Lawler 1981).

Encore une fois, sans nécessairement être explicite sur les composantes de la préparation, la théorie de Chamberlain (1955) laisse entrevoir les aléas d'une préparation à la négociation qui permettraient aux négociateurs de bien

anticiper les coûts des enjeux de la négociation. On comprend également à la suite des explications de l'auteur que la préhension de données factuelles avant et durant la négociation tend à minimiser la capacité de l'autre partie à modifier l'évaluation des différents coûts par des tactiques de négociation en cours de processus.

Au terme de cette sous-section sur les théories économiques, fort est de constater que les auteurs étudiés placent l'information que détiennent les parties au centre de leur théorie. Qu'elle soit complète et parfaite ou encore fragmentaire et biaisée, les modèles étudiés montrent le rôle fondamental de l'information dans le cadre de la négociation. Comme nous le verrons au chapitre III, la préparation à la négociation collective est le moment privilégié pour acquérir les informations qui seront traitées au cours de la négociation.

Nous croyons que les modèles retenus dans le cadre de cette sous-section nous permettent d'appréhender en partie le rôle que joue la préparation dans le contexte « global » de la négociation collective. À ce propos, Jalette (1992 :1076) s'exprime en ces termes :

« On peut surtout reprocher aux modèles de l'approche économique leur incapacité à rendre compte de la dynamique de la négociation...Malgré tout, ces modèles illustrent adéquatement la préparation antérieure à la négociation, qui vise à déterminer des objectifs et à formuler des stratégies. Cette préparation se déroule bien ainsi, mais peut-être pas de façon aussi sophistiquée ».

Si effectivement les éléments propres à la détermination des objectifs et aux choix stratégiques possibles dans le cadre de la négociation collective sont visibles dans l'articulation des théories économiques, le « comment » de cette préparation, la nature de l'information à acquérir de même que la compréhension fine du traitement informationnel par les parties restent néanmoins incomplètes dans le cadre des théories de cette catégorie.

2.5.2 Théories de l'approche mixte

Les théories de l'approche mixte s'intéressent principalement au processus de la négociation collective (Jalette 1992). Intégrant les avancées théoriques de l'approche économique, les théories associées à l'approche mixte vont néanmoins puiser à même les savoirs d'autres disciplines telles que la sociologie, la psychologie et les sciences politiques. C'est essentiellement en raison de leur capacité à intégrer plusieurs éléments théoriques de diverses disciplines que les théories de cette approche sont qualifiées de « mixtes » (Sexton 2001).

2.5.2.1 La théorie des quatre sous-processus

Walton et McKersie (1965) présentent une théorie de la négociation collective qui tente de circonscrire le processus de la négociation en donnant

une description exhaustive des sous-processus sous-jacents à la négociation collective. Reprenant et dépassant la littérature sur la négociation de l'époque, Walton et McKersie (1965) proposent un modèle comprenant quatre sous-processus (distributif, intégratif, structuration des attitudes et négociation intra-organisationnelle) qui réfèrent aux phénomènes interactionnels de la négociation collective. Les auteurs postulent que ces quatre sous-processus ont leur logique et dynamique théorique propre et couvrent à eux quatre l'ensemble des aspects se référant aux processus de la négociation.

La négociation distributive fait référence à la résolution de conflits où les intérêts sont divergents et où il n'existe pas une solution prédéterminée pour laquelle les deux parties s'entendent d'emblée. Le terme « distributif » fait référence à une approche où les ressources sont rares et limitées et où elles se voient départagées entre les parties par les négociateurs. Dans cette optique, les gains de l'un sont proportionnels aux pertes de l'autre; il en résulte donc un règlement à somme nulle. De plus, dans le cadre de la négociation distributive, chaque partie tentera de maximiser ses gains sans toutefois faire en sorte d'entraîner la disparition de l'autre partie.

La négociation distributive renferme donc un caractère conflictuel pour les protagonistes et met en exergue le conflit d'intérêts inhérent à la plupart des négociations. Cependant, malgré le caractère divergent des intérêts lors de la

négociation distributive, les parties ne sont pas nécessairement irréconciliables car elles sont, dans les faits, dépendantes l'une de l'autre. Dès lors, chaque partie voudra maximiser ses gains en fonction de ses propres demandes et des demandes de l'autre partie. Walton et McKersie (1965) parlent alors de la fonction *d'utilité subjective* qui correspond à l'attente des parties pour chacune des solutions pouvant être envisagées au terme de la négociation. On peut donc comprendre que chacune des parties évaluera le « poids » relatif de ses propres demandes ainsi que celui de l'autre partie pour jauger et quantifier les enjeux de négociation. C'est par ce processus que les parties en arriveront à négocier et à évaluer la possibilité d'un accord, le point de résistance de l'autre partie et les gains ou pertes relatives suite à un changement de la position initiale.

Comme deuxième sous-processus de la négociation collective, Walton et McKersie (1965) introduisent le concept de la négociation intégrative. La négociation intégrative fait référence à un processus de création de valeur basé sur une approche de résolution de problèmes dont la solution engendre des gains pour les deux parties, sans pénaliser une partie au détriment de l'autre. Cette solution mutuellement avantageuse émerge suite à un processus de résolution de problèmes en trois étapes : 1) l'identification du problème; 2) la recherche et l'évaluation des solutions possibles et 3) la classification des solutions et le choix de la solution privilégiée.

Contrairement à la négociation distributive, l'approche intégrative met l'accent sur la convergence des intérêts des parties. Par cette approche, les deux parties travaillent de concert afin de trouver des solutions acceptables de part et d'autres. Les négociateurs chercheront alors à augmenter le total alloué de la somme et non juste à obtenir la plus grande part de celle-ci pour leur organisation respective. Pour ce faire, les auteurs expliquent qu'il est important qu'il y ait un partage d'information relativement fluide qui ne doit pas être obstrué par des enjeux distributifs. À cet égard Walton et McKersie (1965) suggèrent que la quantité et la qualité de l'information partagée (qui doit être substantielle dans le cadre de ce processus), la motivation des parties et le degré de confiance (qui tous deux se doivent d'être relativement élevés) sont des facteurs déterminants du succès de ce type de négociation.

Sur le plan motivationnel, c'est souvent le profond désir de ne pas compromettre l'avenir de l'organisation qui force les parties à s'entendre. De plus, c'est grâce au partage de l'information (qui est au cœur du processus intégratif) qu'il est possible pour les acteurs d'élaborer des scénarios alternatifs et d'innover au cours du processus de négociation. Par ailleurs, Walton et McKersie (1965) insistent sur le fait que les parties utilisent des moyens innovateurs afin de résoudre leurs problèmes créant ainsi « une nouvelle façon » de faire les choses en négociation collective.

Walton et McKersie (1965) suggèrent également qu'il puisse exister une dynamique de négociation découlant de l'utilisation d'éléments propres aux processus distributif et intégratif dont le résultat pourrait être appelé négociation mixte. En effet, il est possible que certaines situations de négociation comportent des éléments inhérents aux deux sous-processus. De plus, les auteurs font remarquer que cette nouvelle catégorie est légitimée dans la mesure où très peu d'items sont purement distributifs ou intégratifs. Les auteurs précisent également que la négociation mixte implique une structure de règlement à somme fixe et à somme variable. L'interaction découlant de l'amalgame des processus distributif et intégratif complexifie néanmoins les rapports entre les acteurs selon les auteurs puisque chacun des processus requiert des comportements opposés venant ainsi rendre difficile l'application de comportements et de tactiques mixtes.

Comme troisième sous-processus formel de la négociation collective, Walton et McKersie (1965) proposent la structuration des attitudes qui fait référence au type de relation interpersonnelle découlant des interactions dans le cadre du processus de la négociation collective. Les auteurs mentionnent que la structuration des attitudes permet de comprendre les aléas des échanges entre les négociateurs et les parties non seulement à travers les arguments et propositions présentés de part et d'autres, mais aussi également en fonction des attitudes qu'adoptent les négociateurs au cours des discussions. Selon eux, ce

processus a une influence importante sur le déroulement de la négociation et peut avoir un effet d'entraînement positif ou négatif sur la forme et le contenu des discussions.

Les auteurs identifient une typologie de cinq formes de relations interpersonnelles qu'ils disposent sur un continuum. On retrouve en abscisse, de gauche à droite, le conflit, la défense contre l'agression, l'accommodation, la coopération et la collusion. On retrouve en ordonnée : l'attitude (ou la tendance comportementale) envers l'autre partie, la légitimité de l'autre partie, le degré de confiance dans les pourparlers et le degré de fraternité entre les parties. Chaque forme d'attitude vient structurer les relations entre les parties d'une façon particulière. Walton et McKersie (1965) font également remarquer que ces attitudes ne sont pas figées et sont affectées par le contexte économique, la personnalité des interlocuteurs, l'historicité des rapports entre les acteurs et l'idéologie propre à chaque partie. Les auteurs nous mentionnent également que ce sous-processus de la structuration des attitudes se retrouve implicitement dans les autres sous-processus et qu'il est très important d'en tenir compte lors de l'analyse de ces mêmes autres sous-processus.

Comme dernier sous-processus de la négociation collective, Walton et McKersie (1965) retiennent la dimension de la négociation intra-organisationnelle, c'est-à-dire la négociation que doit faire le négociateur

principal (porte-parole) avec les membres de la partie qu'il représente. En effet, un nombre important de conflits peut exister entre diverses personnes et groupes d'intérêts à l'intérieur d'une même organisation. Ces conflits existent bien souvent avant et pendant la négociation. Bien que le négociateur se doive d'agir comme s'il représentait une position unique et consolidée à la table de négociation, ces disputes auprès de son organisation ajoutent un élément très important au processus de négociation car un manque de cohésion au sein de son organisation pourrait affecter de façon importante son pouvoir de négociation si la dissension est apparente.

Selon les auteurs, il existe deux types de conflits intra-organisationnels: celui au niveau du rôle et celui au niveau des factions. Concernant le conflit de rôle, les auteurs expliquent que le négociateur vit un conflit par rapport aux deux rôles qu'il doit jouer à la table de négociation. Comme représentant de son organisation, il doit veiller aux intérêts de ses mandants mais il peut arriver que ce rôle entre directement en conflit avec le rôle qu'il doit jouer face à son vis-à-vis. Il arrive qu'une relation se développe entre les deux négociateurs, créant ainsi un type d'entente informelle à l'égard de leurs comportements respectifs et de leurs attentes vis-à-vis l'un de l'autre. Il s'avère cependant que cette situation peut devenir frustrante pour les membres de l'organisation qui souhaitent que le négociateur transmette à son vis-à-vis leurs sentiments et leurs attitudes (qui

peuvent être à l'encontre de la dynamique relationnelle instituée au préalable entre les deux négociateurs).

Un autre type de conflit intra-organisationnel peut se développer entre les différentes factions de l'organisation. Lorsque les positions adoptées par divers groupes ou individus sont en conflit d'intérêts, le négociateur doit choisir une position et par le fait même, risquer l'aliénation des autres factions. À cet effet, Walton et McKersie (1965) identifient deux types de conflit de factions: la différenciation verticale (lorsque les intérêts des cadres diffèrent de ceux des contremaîtres par exemple) et l'hétérogénéité des groupes (lorsque les intérêts divergents des différents syndicats locaux sont en conflit par exemple). Les auteurs identifient également d'autres sources qui expliquent le conflit à l'intérieur de l'organisation telles que les émotions (fondées sur la tradition), l'expérience récente ainsi que divers facteurs perceptifs découlant d'interprétations suite au processus cognitif (la complexité et la nouveauté en sont de bons exemples).

Suite à cette analyse de la théorie de Walton et McKersie (1965), on peut comprendre comment l'information tend à jouer un rôle important dans la détermination des utilités respectives des parties dans le cadre de la négociation distributive et du processus de partage de celle-ci dans le cadre de la négociation intégrative. Les auteurs insistent à diverses reprises sur

l'importance de cette acquisition d'information sans nécessairement être fort explicite sur l'ensemble des informations à acquérir et la mise en œuvre de cette acquisition d'information. De plus, on constate aisément comment les auteurs intègrent les prémisses de la théorie des jeux et l'apport de certains théoriciens de l'approche économique afin d'expliquer la dynamique du sous-processus distributif, avec également les mêmes emphases et imprécisions sur le processus préparatoire à la négociation. Finalement, la considération du sous-processus intra-organisationnelle par Walton et McKersie (1965) laisse déjà entrevoir toute l'importance de certains aspects de la préparation que nous explicitons lors de la présentation, au chapitre III de la thèse, de la dimension « politique » du construit théorique de la préparation patronale à la négociation collective.

2.5.2.2 La théorie de la dépendance du pouvoir de négociation

Bacharach et Lawler (1981) proposent une théorie générale de la négociation qui appelle à la considération des multiples relations entre le contexte de la négociation, le pouvoir de négociation des parties, les actions tactiques pour modifier ce même pouvoir de négociation de même que l'évaluation que les parties font de celui-ci. Pour les auteurs, leur théorie intègre à la fois les recherches antérieures qui s'intéressaient à l'impact de l'environnement sur le résultat de la négociation comme celles portant sur le processus de la négociation en lui-même. Moins intéressés à prédire

spécifiquement le résultat de la négociation que d'expliquer les forces qui le façonne, Bacharach et Lawler (1981) expliquent que ce sont les interrelations complexes entre le pouvoir de négociation des parties et les choix tactiques effectués qui déterminent les résultats de la négociation.

Objet premier de la théorie, la notion de la dépendance entre les parties dans le cadre d'une négociation met en lumière qu'au-delà du contexte environnemental dans lequel évoluent ces dernières, la nature du lien qui les unit sera également fondamental dans l'appréciation et la détermination de leur pouvoir de négociation. À cet égard, les auteurs mettent de l'avant le rôle proactif et stratégique des acteurs à la négociation. Se voulant holistique, la théorie de Bacharach et Lawler (1981) considère donc les notions de dépendance entre les parties, de pouvoir de négociation, de concession, d'argumentation, de tactiques, de stratégies et d'influence de l'environnement.

Au cœur de la théorie de Bacharach et Lawler (1981) se retrouvent trois propositions de recherche qui mettent en lumière les relations entre trois facettes du pouvoir des parties à la négociation collective qui façonnent la dynamique de la négociation. Ces trois facettes du pouvoir sont : le pouvoir absolu de chacune des parties, le pouvoir relatif entre elles et la somme totale du pouvoir découlant de la relation spécifique entre les parties. Pour les auteurs, toute la dynamique de la négociation résulte de l'interrelation de ces trois

« types » de pouvoir et c'est en regard de leur actualisation dans le cadre du processus de négociation que les variations observées dans les résultats s'expliquent. De façon plus spécifique, les trois propositions de la théorie de Bacharach et Lawler (1981) s'énoncent de la façon suivante : Une augmentation de la dépendance de A envers B accroît le pouvoir de négociation absolue de B; une augmentation du pouvoir relatif de A envers B augmente le pouvoir de négociation de A; une augmentation de la dépendance de A et de B entraîne une hausse de la somme totale du pouvoir propre à la relation entre ces derniers.

Les auteurs expliquent également les différents cas de figures qui font en sorte de modifier les trois facettes du pouvoir de négociation dans la relation de dépendance entre les parties. À cet effet, ils soulignent que les négociateurs vont tenter de modifier la perception de l'autre partie quant à l'appréciation du contexte environnemental dans lequel les parties évoluent et que différentes tactiques seront utilisées à cet effet. L'appui des mandants de même que l'évaluation des gains potentiels au terme de la négociation influencent également les choix stratégiques des parties selon Bacharach et Lawler (1981). Ils posent également comme axiome qu'en négociation collective, l'information n'est jamais complète et que par conséquent, il devient nécessaire de parfaire cette information. Ils suggèrent également que la compréhension de cette information par les négociateurs est souvent au cœur de la préparation et du déroulement de la négociation collective. Dès lors, une mise à niveau et une

cueillette de l'information à toutes les étapes du processus de la négociation sont mises de l'avant par la théorie de Bacharach et Lawler (1981). De plus, ils expliquent que cette acquisition constante d'information viendra modifier les trois facettes du pouvoir de négociation proposées par la théorie.

De façon explicite, l'ouvrage de Bacharach et Lawler (1981) montre le lien étroit entre l'appropriation des éléments contextuels, la formulation des objectifs de négociation et leur actualisation par des tactiques de négociation. Les auteurs tracent ainsi, d'une certaine façon, les contours de la préparation à la négociation collective. L'ouvrage renferme également une multitude d'exemples qui montrent comment les négociateurs, en appréhendant des éléments informationnels contextuels façonnent leurs comportements lors de la négociation. Même si les auteurs ne décrivent pas de façon explicite un « modèle » de la préparation à la négociation, ils fournissent plusieurs pistes qui permettent de comprendre quelle est la nature de la tâche à accomplir par les négociateurs en termes d'acquisition de données informationnelles avant et pendant la négociation. Ils mettent également en lumière le rôle fondamental de l'évaluation des éléments contextuels et du pouvoir de négociation dans le cadre du processus de la négociation collective et par conséquent, lors de la préparation.

2.5.2.3 La théorie des négociations stratégiques¹⁴

Le duo d'auteurs, Walton et McKersie, accompagné d'un nouveau collègue, Cutcher-Gershenfeld, tentent d'améliorer et de dépasser la théorie de 1965 pour non seulement l'actualiser au contexte des négociations des années 2000, mais également fournir un cadre d'analyse plus riche permettant une intégration théorique des différentes transformations survenues dans le système de relations industrielles américain. La théorie qui est proposée par ces auteurs ne semble plus être uniquement associée au seul processus de la négociation, mais plutôt à une théorie plus « globale » du changement social dans les organisations et dans les relations patronales-syndicales.

Pour Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000), cette nécessité d'améliorer la précédente théorie comportementale de la négociation découle essentiellement de la complexification et de la diversification des enjeux de négociation. De la même façon, il importe aux auteurs de considérer les changements importants dans le processus et les structures mêmes de la négociation qui, dans les années 1960, étaient bien souvent formalisées, bilatérales, centralisées et produisant des règles prévisibles. Aujourd'hui, les rapports entre patrons et syndicats seraient plutôt caractérisés par des

¹⁴ Nous classons cette théorie dans la catégorie des approches mixtes en raison de ses origines premières mais elle pourrait tout autant être classée dans celle de l'approche institutionnelle et cela, à la lumière même de la logique typologique développée par Jalette (1992).

négociations informelles, multilatérales, décentralisées, produisant diverses innovations contractuelles et relationnelles, apparaissant de plus en plus fréquemment et étant de plus en plus recherchées par les parties.

Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000) cherchent donc à dépasser la théorie de 1965 en étudiant spécifiquement la nature des extraits du processus de négociation, les règles conventionnées ainsi que la nature de la relation entre les parties (contrat social) en identifiant trois types de négociations stratégiques, en élargissant l'analyse du processus de négociation en y incluant les structures de négociation, en formalisant la considération des variables environnementales influant les choix stratégiques des négociateurs et en réorganisant les quatre sous-processus décrits dans la théorie de 1965¹⁵.

Les auteurs proposent deux niveaux d'analyse, à savoir le niveau individuel et institutionnel. Le niveau individuel implique les relations entre l'organisation et les salariés. Dans la conception des auteurs, les relations à ce niveau sont caractérisées par des rapports de soumission ou d'engagement (*commitment*) des salariés envers l'organisation. Au niveau institutionnel, les

¹⁵ Cette réorganisation des quatre sous-processus de la négociation collective (négociation distributive, négociation intégrative, structuration des attitudes et négociation intra-organisationnelle) amène les auteurs à regrouper les deux premiers sous-processus ensemble, car bien qu'analytiquement distincts, il appert qu'ils seraient grandement inter-reliés dans la pratique (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000 : 44). De plus, les deux autres sous-processus conservent l'essence même qu'ils avaient dans la théorie de 1965, mais change toutefois de désignation nominale : Le façonnement des attitudes intergroupes (structuration des attitudes) et la gestion des différences internes (négociation intra-organisationnelle).

auteurs considèrent essentiellement les relations entre l'organisation et le syndicat, qui elles-mêmes peuvent prendre trois formes, soit celle de l'évitement, de l'accommodation et celle de la coopération.

Le modèle consolidé de la négociation stratégique comprend trois dimensions : 1) Les forces influençant les choix des négociateurs, c'est-à-dire la désirabilité du changement (objectifs concernant les règles conventionnées et le contrat social) et la faisabilité du changement (les réponses attendues ou prévues, le pouvoir de négociation relatif de chacune des parties et les autres facteurs influençant les négociateurs) constituent les intrants du « système » de négociation stratégique. 2) Les mécanismes de conversion des intrants précédemment identifiés à savoir l'interaction entre les stratégies de négociation (évitement,¹⁶ contrainte¹⁷ et coopération¹⁸), le processus de négociation (négociation distributive ou intégrative, le façonnement des attitudes intergroupes et la gestion des différences internes) et finalement les structures de négociation qui réfèrent essentiellement aux niveaux d'interaction

¹⁶ Cette stratégie sert essentiellement à l'employeur qui, lorsque confronté à la présence d'un syndicat, préférera « fuir » ce dernier, soit en cherchant à le faire disparaître ou encore en effectuant, par exemple, un transfert de ses opérations dans une autre unité de l'organisation ou une autre région.

¹⁷ La stratégie de la contrainte réfère à l'imposition par une partie d'un ou des changements dans les règles conventionnées ou le contrat social, essentiellement lorsque le rapport de force avantage la partie qui désire initier le changement ou lorsque ce dernier est jugé nécessaire pour la survie même de l'organisation.

¹⁸ Constituant conceptuellement et empiriquement l'opposé de la stratégie de contrainte, la stratégie de coopération postule explicitement une volonté des parties de favoriser la résolution des problèmes ou d'effectuer des changements à partir d'un changement d'attitudes impliquant un respect mutuel, l'établissement d'un lien de confiance et une approche de résolution de problèmes afin de réaliser les changements escomptés.

(institutionnel et individuel), au degré de centralisation des négociations et aux nombres de parties présentes dans les négociations. Le dernier élément du modèle 3) réfère aux extrants du processus de négociation, à savoir les règles conventionnées (clauses contractuelles, normatives et monétaires) et la nature du contrat social qui témoigne de la nature de la relation que les parties entretiennent entre-elles.

Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000) expliquent également les alignements stratégiques-types pour chacune des deux principales stratégies de négociation, à savoir celles de contrainte et de coopération. À cet effet, les auteurs précisent que la négociation de contrainte, dont la finalité renvoie à une dynamique « gagnant-perdant » s'appuie sur un processus distributif de négociation où les tactiques coercitives (bluff, exagération, menace etc.) sont de mises. La nécessaire présence d'un consensus interne tout en exploitant les différends intra-organisationnels chez l'autre partie constitue les principaux défis au niveau de la gestion des différences internes. De la même façon, il devient la tâche des négociateurs qui ont recours à cette stratégie de chercher, dans le cadre du processus du façonnement des attitudes intergroupes, à déstabiliser et créer de la dissonance cognitive chez l'autre partie.

Par ailleurs, les négociateurs qui désirent adopter une stratégie de négociation de coopération (approche « gagnant-gagnant ») s'inspireront des

postulats associés à la négociation intégrative et rechercheront une fluidité et de l'exactitude dans l'échange d'information. De plus, la recherche d'une homogénéité dans les positions respectives de chacune des parties (consensus intra-organisationnel chez chacune des parties) sera au cœur même des préoccupations des négociateurs. Finalement, les négociateurs tenteront de créer ou de consolider un climat de confiance mutuelle permettant la réalisation du processus de négociation de coopération.

Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000) soutiennent que les études de cas réalisées afin de tester leur théorie permettent de démontrer que les scénarios ou plans stratégiques sont amenés à changer en raison d'événements-critiques ou de dynamiques particulières et émergentes qui amènent une nécessaire reconsidération de la configuration stratégique déterminée en amont de la négociation. De la même façon, les auteurs précisent qu'il est possible que ces plans s'avèrent, en cours de processus, complètement obsolètes ou encore, inappropriés.

La théorie des négociations stratégiques révèle donc les aspects d'acquisition et de traitement de l'information environnementale, de formulation de stratégies et de détermination de mandats qui doivent être associés à une forme de préparation à la négociation collective. Elle contribue également à bonifier la théorie de 1965 des éléments environnementaux et de la

notion de pouvoir de négociation dont l'importance fut révélée par, entre autres, Bacharach et Lawler (1981). Si on constate encore une fois l'absence d'une description formelle d'un modèle de préparation à la négociation collective, on remarque néanmoins que cette théorie explicite plusieurs éléments qui, de fait, doivent être associés à la préparation de l'employeur qui s'apprête à négocier une convention collective. Finalement, l'apport éclairant des éléments de l'analyse systémique et stratégique en relations industrielles à la théorie de la négociation collective telle que proposée par Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000) nous incite à considérer spécifiquement ces paradigmes analytiques pour les fins de la modélisation de notre construit théorique de la préparation patronale à la négociation collective.

2.6 Cadres théoriques

Afin d'appuyer les assises conceptuelles du construit de la préparation patronale à la négociation collective telles que développées au chapitre III et ainsi expliciter les attributs de cette même préparation, nous retiendrons comme cadre théorique les modèles néo-systémiques proposés par les auteurs Kochan, Katz et McKersie (1994;1986), Katz et Kochan (2000) et Bergeron (1997; 2006)¹⁹. La perspective stratégique en relations industrielles (ou néo-systémique) (Hébert 1992) nous permet en effet de comprendre, globalement,

l'interrelation entre les variables exogènes et endogènes dans la prise de décision de l'acteur patronal lors du processus de la négociation collective et, en particulier, lors de la préparation à la négociation collective. De plus, la considération de ces modèles théoriques nous permet de montrer le caractère contingent et « stratégique » de cette prise de décision. Dès lors, la considération de modèles stratégiques nous permet d'identifier *a priori* les différentes dimensions susceptibles de caractériser la préparation et cela en regard de l'influence des variables des environnements externe, interne de même que de la latitude dont jouit l'acteur patronal dans la prise de décisions dans le cadre du processus de la négociation collective.

Afin d'étayer les prémisses théoriques de notre modélisation, nous proposons un rappel des principales contributions des auteurs dans le développement des approches systémiques et néo-système en relations industrielles. Certains commentaires sur le statut épistémologique et théorique de ces mêmes approches sont également formulés. Suite à cette analyse de l'approche stratégique en relations industrielles, il sera possible de comprendre pourquoi il nous a semblé opportun de privilégier comme cadre théorique ces modèles plutôt qu'un de ceux précédemment présentés à la section 2.5. Par la suite, nous présentons les postulats associés à la théorie de l'innovation

¹⁹ Notons que le modèle de la négociation collective de Bergeron (2006) est dérivé du modèle de Katz et Kochan (2000) qui est lui-même dérivé du modèle stratégique du système de relations industrielles tel que proposé par Kochan, Katz et McKersie (1986).

organisationnelle (Kossek 1987; Zaltman, Duncan et Holbeck 1973) qui elle, fournit des pistes théoriques sur les facteurs pouvant éventuellement influencer la préparation à la négociation collective²⁰.

2.6.1 L'approche systémique : considération générale

La notion de système réfère essentiellement aux liens organisés entre divers éléments (Craig 1975; Dunlop 1958; Katz et Khan 1966; Bertalanffy 1950). Pour certains, le concept réfère à une réalité trop complexe, quasi-incompréhensible, que l'on sait pourtant être organisée et ordonnée (Mongeau 1981). De son sens étymologique, « mettre ensemble », le terme « système » renvoie expressément aux notions d'assemblage et d'interdépendance (Parkman 1972). Bien que la notion de système remonte à la genèse de la pensée occidentale, notamment chez les travaux de philosophes comme Aristote (Mongeau 1981), c'est à Ludwig Von Bertalanffy que la paternité de la théorie générale des systèmes revient.

C'est à partir de 1950 que Bertalanffy montre comment il est possible de considérer les liens organisés entre diverses entités ou éléments pour comprendre un phénomène physique ou biologique, la structure permettant la

²⁰ Il est à noter que certaines hypothèses ne découleront pas directement des modèles stratégico-systémiques retenus ou de la théorie de l'innovation organisationnelle mais plutôt de constats qui se retrouvent dans la littérature.

consolidation du système et la fonction qui découle de leur interaction. Pour l'auteur, le phénomène (ou fonction systémique) serait toujours orienté vers un but, une finalité. Dès lors, la considération d'un système doit dépasser ses propres attributs ontologiques pour en identifier la téléologie.

Plus spécifiquement, Bertalanffy (1950) identifie les principales constituantes d'un système, à savoir les éléments du système, son organisation, le processus qu'il génère, les intrants qui l'alimentent et les extrants qu'il produit. De plus, selon l'auteur, les systèmes peuvent être ouverts à l'environnement et soumis à de multiples aléas ou être fermés, c'est-à-dire évoluant en vase clos et se régénérant de ses propres extrants²¹. Par ailleurs, ce dernier indique également certains attributs spécifiques à la théorie générale des systèmes, à savoir l'isomorphisme où la similitude des attributs de différents systèmes lorsque comparés entre eux, permet de postuler l'existence ontologique d'une fonction systémique pour diverses formes organisées et dès lors, appuyer la pertinence d'une théorie générale des systèmes. De plus, il mentionne le principe d'équifinalité qui met en lumière la capacité d'un système de réaliser ses buts de différentes façons, dans de multiples conditions et sous l'influence d'une variété d'intrants.

²¹ Les écrits dans le domaine de la cybernétique nous instruisent également sur certaines propriétés d'un système notamment la possibilité d'avoir un mécanisme régulateur permettant de réalimenter ce dernier, à savoir l'influx de rétroaction négatif (Mongeau 1981).

Au-delà de la considération des systèmes physiques ou vivants, les sciences sociales tenteront, suite aux travaux de plusieurs auteurs portant sur la théorisation de l'approche systémique et des propriétés cybernétiques d'un système, de considérer par analogie les principes et mécanismes des systèmes vivants et physiques pour expliquer le fait social (Parson 1968; Katz et Khan 1966; Mongeau 1981). Dès lors, et en accord avec la conception générale d'un système à l'effet qu'il est possible de modéliser l'organisation structurée de plusieurs entités dont l'interaction peut être décrite par une fonction et dont le produit peut être apprécié en soi, la pertinence d'une telle analogie se voit fondée dans la mesure où les relations entre les agents sociaux et les résultats qui en découlent peuvent effectivement être circonscrits formellement, décrits empiriquement.

C'est à Parson (1968), que l'on doit principalement l'application des principes de la théorie générale des systèmes aux sciences sociales. Par ses travaux qui s'inscrivent dans un paradigme structuro-fonctionnaliste des sciences sociales (Burrell et Morgan 1979), Parson nous montre comment les systèmes sociaux sont composés de sous-systèmes ouverts à l'environnement et comment l'action des individus en collectivité peut être comprise dans une dynamique d'influence entre des agents sociaux qui actualisent leurs finalités dans le cadre d'interactions complexes.

Pour cet auteur, les systèmes sociaux s'actualisent via l'action de mécanismes régulateurs qui permettent au système de conserver une forme cohésive et son caractère pérenne. À cet effet, les principes « d'adaptation », les « buts de gratifications » et « l'intégration » sont les principes universels identifiés par l'auteur pour expliquer comment un système social arrive à conserver sa stabilité dynamique (homéostasie). L'effort de Parson quant à la théorisation de l'approche systémique en sociologie a permis d'ouvrir la voie à un nouveau paradigme de recherche en science sociale pour de nombreuses disciplines (Rocher et Béland 1989; Khun 1962), les relations industrielles n'y faisant pas exception (Dunlop 1993; Craig 1975; Audet et Larouche 1988).

2.6.2 L'approche systémique en relations industrielles

C'est dans son ouvrage séminal de 1958 que John T. Dunlop propose une vision structurée de ce qu'il désigne comme étant « le système de relations industrielles ». Proposant une « théorie » des relations industrielles, Dunlop tente de fournir un cadre d'analyse permettant de structurer la complexité des aléas de la relation d'emploi devenant dès lors un outil théorique et méthodologique permettant de dynamiser la recherche en relations industrielles (Henneman 1969; Giles et Murray 1988; Kaufman 1993). D'inspiration « parsonnienne », le modèle proposé par Dunlop (1958) met en relief les interactions entre les agents sociaux intervenant dans le cadre de la relation

d'emploi, les facteurs qui les influencent, les résultats de cette interaction et les forces cohésives du système. De façon plus précise, Dunlop (1958) propose que le système de relations industrielles puisse comporter des acteurs, des contextes externes, des idéologies et que le résultat du processus systémique s'actualise sous forme de règles régulant les milieux de travail.

L'auteur postule que le système de relations industrielles comporte trois acteurs, à savoir les employeurs et leurs associations, les salariés et leurs associations et les agences gouvernementales qui interviennent de façon récurrente ou *ad hoc* lors des interactions entre les salariés et les employeurs. Ces trois acteurs se retrouvent au cœur du système de relations industrielles et leurs interactions via des échanges formels, notamment dans le cadre de la négociation collective, constituent le « mécanisme » du système. C'est dans les liens qu'entretiennent les acteurs entre eux que les processus visant l'actualisation de la volonté des acteurs émergeront.

Ce sont les contextes qui influencent et structurent les acteurs dans le choix de leurs actions (Parson 1968; Dunlop 1958; Craig 1975). Dans son ouvrage de 1958, Dunlop retient trois variables qui constitueront dès lors les différents contextes du système, les environnements influençant les acteurs. Le premier contexte, appelé technologique, réfère à la technologie disponible sur le marché et les attributs technologiques des milieux de travail dans lesquels les

organisations évoluent. Selon une contingence particulière du contexte technologique, les compétences et équipements nécessaires à la réalisation du travail se verront ainsi déterminés et seront appelés à être revus en fonction des modifications environnementales propres à ce contexte. Constatant le développement rapide de la technologie depuis l'industrialisation et ses effets sur l'organisation du travail et la demande en matière de main-d'œuvre, Dunlop (1958) précise que la compréhension des actions des acteurs du système passe en partie par l'analyse du contexte technologique.

Comme deuxième variable contextuelle, l'auteur considère l'environnement « économique », à savoir les caractéristiques du marché en général et celui du produit/service en particulier. L'état de la compétitivité sur le marché, le cycle de maturité du produit/service, les ressources financières disponibles aux acteurs du système sont considérés comme les principaux éléments du contexte économique influençant les acteurs du système. Selon Dunlop (1958), les prérogatives économiques sont au cœur des préoccupations des acteurs du système de relations industrielles, que ce soit afin d'améliorer le pouvoir d'achat des travailleurs, ou assurer la survie et la rentabilité des organisations. Des auteurs tels que Craig (1975), Meltz (1993) et Katz et Kochan (2000) incluront également à ce contexte économique des éléments de l'environnement macro-économique comme l'inflation, le taux de chômage et les caractéristiques de la main-d'œuvre sur le marché du travail.

Comme dernier élément contextuel, Dunlop (1958) propose le *locus* et la répartition du pouvoir au sein de la société. Pour l'auteur, le pouvoir relatif des acteurs sociaux dans un contexte temporel donné vient structurer le choix (ou les possibilités d'actions) des acteurs du système. Dès lors, la considération d'éléments sociopolitiques permet de comprendre, en partie, les variations observées dans les règles. Selon l'auteur, le caractère centralisé ou décentralisé du pouvoir dans la société vient influencer la latitude dont jouissent les acteurs du système et permet de comprendre la nature des règles produites suite à leur interaction. À cet effet, l'auteur mentionne l'importance grandissante des syndicats dans la société américaine depuis la reconnaissance de leur pleine légitimité dans le développement de l'économie américaine découlant de l'adoption de politiques publiques favorables à la syndicalisation suite à la crise économique de 1929.

L'idéologie propre aux acteurs apparaît comme étant un autre élément fondamental de la pensée systémique « dunlopienne » telle que présentée dans son ouvrage de 1958. Pour Dunlop, chaque acteur possède un ensemble de croyances de nature idéologique lui fournissant les assises « existentielles » concernant sa place, son rôle et sa finalité dans le système de relations industrielles. Bien que selon les dires de l'auteur, les idéologies propres à chacun des trois groupes d'acteurs peuvent diverger, il appert que c'est dans leur convergence qu'il est possible d'assurer une relative cohérence et stabilité

dans le système de relations industrielles. De plus, c'est dans la convergence des idéologies que les acteurs du système arrivent à trouver leur légitimité propre et réciproque. Pour Dunlop (1958), les prémisses de l'idéologie commune aux acteurs du système de relations industrielles américain se retrouvent dans l'esprit du « New deal » de Roosevelt et plus particulièrement, dans les principes inhérent au « National Labor Relations Act » de 1935.

Finalement, Dunlop (1958) retient comme éléments pouvant être associés aux extrants du système (les variables dépendantes du système), les règles procédurales et substantives. Dans le premier cas, les règles procédurales réfèrent aux modes de régulation que déterminent les acteurs afin de faciliter leur interaction et éventuellement, solutionner les conflits qui peuvent en découler, le cas échéant. Ces règles sont celles auxquelles les acteurs du système souscrivent d'emblée ou encore, à la suite d'une codétermination conjointe. Ces mêmes règles peuvent être formelles ou informelles.

Dans le deuxième cas, les règles substantives sont le produit, le fruit de l'interaction entre les acteurs dans un contexte donné. Ces règles sont essentiellement les conditions de travail et d'emploi affectant les salariés et balisant l'action managériale. En contexte syndiqué, les règles substantives prennent principalement la forme de dispositions à l'intérieur d'une convention collective. C'est en regard du processus du système (interaction entre les

acteurs) que les règles procédurales et substantives émergent et se cristallisent. La pluralité des règles observées dans les différents milieux de travail (syndiqués ou non) s'explique par la contingence particulière des contextes environnementaux et idéologiques dans lesquels se retrouvent les acteurs au moment de leur interaction. Toutefois, la « théorie » systémique prévoit une convergence dans la nature des règles lorsque les contextes tendent à se ressembler (Dunlop 1958; Kerr, Dunlop, Harbison et Myers 1964).

L'approche systémique développée par Dunlop (1958) a permis d'ouvrir la voie à d'autres auteurs qui ont su s'inspirer du structuro-fonctionnaliste de Parson et du modèle systémique de Dunlop en particulier afin de représenter la complexité des interactions des acteurs impliqués dans la relation d'emploi (Craig 1975; Blain et Gennard 1970). Afin de compléter nos explications sur l'approche systémique orthodoxe en relations industrielles, il nous importe de décrire le système de relations industrielles canadien tel que proposé par Alton J. Craig en 1975.

À l'instar de Dunlop, Craig (1975) considère également les trois mêmes groupes d'acteurs qui ont leurs propres objectifs, pouvoirs et valeurs; ce sont les contextes internes du système. De plus, il précise les contextes externes influençant les acteurs, à savoir le contexte technologique, économique, social, légal et politique. L'auteur explique aussi la nature du processus systémique

qu'il nomme mécanisme de conversion. Ces mécanismes de conversion sont essentiellement les moyens d'interaction entre les acteurs qui amèneront ces derniers à élaborer des règles procédurales et substantives. À cet effet, mentionnons entre autres, la négociation collective, l'arbitrage de grief, la conciliation et la grève/lock-out. Toujours à l'instar de Dunlop (1958; 1993), Craig (1975) retient comme variables dépendantes du système de relations industrielles, les règles de travail et d'emploi consignées dans les contrats de travail. Il y inclut également les récompenses matérielles, sociales et psychologiques que reçoivent les employés en vertu de leur service.

Enfin, Craig bonifie encore le modèle « dunlopien » avec un principe développé en cybernétique, à savoir la boucle de rétroaction négative dont le rôle est de réalimenter les intrants externes et internes avec le fruit du processus systémique, à savoir les règles de travail et d'emploi qui viendront à leur tour influencer les acteurs dans la structuration de leurs choix. La vision de Craig (1975) quant à la modélisation systémique des relations industrielles apparaît comme étant alignée sur celle de Dunlop, mais avec une articulation plus précise, plus étayée et plus dynamique en regard des processus et des facteurs d'influence dans le système.

2.6.3 Critique du modèle de Dunlop (1958)

En définitive, on constate que la contribution de Dunlop à l'étude et la théorie des relations industrielles est considérée par plusieurs comme étant importante (Craig 1975; Audet et Larouche 1988, Kaufman 1993; Kochan, Katz et McKersie 1986; Adams 1991; Heneman 1969) bien que faisant l'objet de nombreuses critiques (Heneman 1969; Geare 1977; Blain et Geannard 1970; Kochan, Katz et McKersie 1986, Giles et Murray 1998; Godard 2000). Une des critiques récurrentes quant au modèle de Dunlop est le trop grand déterminisme dans la prise de décision des acteurs que propose le modèle. Pour certains, le modèle propose que les décisions des acteurs du système soient purement contingentes aux différentes configurations contextuelles et à l'idéologie commune qui unie les acteurs du système. Dès lors, les règles de travail ne seraient que le résultat de la stimulation environnementale sur les acteurs, dans une perspective behavioriste quasi « pavlovienne », laissant peu de place aux idiosyncrasies des acteurs du système. Bien que Dunlop (1993) précise qu'une certaine liberté dans la prise de décision des acteurs est inhérente au modèle, sans être nécessairement explicite, on constate que les théoriciens en relations industrielles ont cherché à proposer une nouvelle façon de concevoir le système de relations industrielles de façon générale et le processus de la négociation collective en particulier.

2.6.4 Approche stratégique en relations industrielles²²

À la lumière des critiques théoriques adressées à l'approche systémique de Dunlop (1958) et des bouleversements survenus à partir des années 1970 dans le système de relations industrielles américain, Kochan, Katz et McKersie présentent en 1986 un ouvrage comportant une nouvelle vision, une nouvelle conceptualisation théorique de la dynamique du système de relations industrielles. Les auteurs tentent alors de proposer une modélisation du fonctionnement du système de relations industrielles qui serait mieux adaptée à la compréhension du contexte empirique des années 1970-1980 et comblant les lacunes du systémisme « dunlopian ». À cet égard, les auteurs introduisent la notion de choix stratégique des acteurs.

L'explication théorique proposée par les auteurs est à l'effet que malgré un contexte environnemental donné, les acteurs peuvent potentiellement faire un choix parmi plusieurs avenues possibles. Les acteurs du système, et particulièrement les employeurs, selon les auteurs, seraient donc proactifs dans le processus décisionnel et non simplement en réaction à un déterminisme environnemental. La notion de choix stratégiques, empruntée aux sciences de la gestion, incorporée à la modélisation traditionnelle du système de relations industrielles ouvre la voie à un raffinement de la compréhension de la

²² Nous référons ici à la perspective stratégique américaine telle que développée par Thomas A. Kochan et ses collègues dans les années 1980.

détermination des règles de travail (y incluant les politiques de gestion des ressources humaines) de même que la nature du processus qui les détermine. À cet effet, la perspective stratégique tend à répondre aux limitations théoriques et épistémologiques inhérentes aux différents modèles systémiques et comportementaux qui proposent une vision plutôt déterministe de l'action des acteurs.

De plus, Kochan, Katz et McKersie (1986) proposent une nouvelle conception de la dynamique de la détermination des règles en montrant que ces règles sont également le résultat de l'influence des problématiques et décisions survenant à trois niveaux distincts de l'organisation (qui deviennent dès lors trois niveaux d'analyse distincts), le niveau des activités stratégiques, le niveau fonctionnel (négociation collective/gestion des ressources humaines) et celui des lieux de travail²³. Faisant office de médiateurs entre l'environnement externe et le processus de détermination des règles, les valeurs des dirigeants des organisations, l'historique et la structure de l'organisation de même que les stratégies externes et fonctionnelles sont aussi incorporées au modèle des auteurs, complétant ainsi leur apport à la théorie en relations industrielles.

Considérée comme la nouvelle orthodoxie en relations industrielles (Godard 2000; Kaufman 1993), l'approche stratégique de Kochan, Katz et

²³ Cette composante de la modélisation est connue sous le nom du « modèle des trois tiers ».

McKersie (1986) fournit un modèle d'analyse globale des relations industrielles qui est riche en éléments et permettant une compréhension dynamique du processus de détermination des règles de travail. Il constitue également un cadre d'analyse d'où il est possible de tirer une modélisation du processus de la négociation collective.

Katz et Kochan (2000) présentent les principales composantes de leur modèle stratégique-systémique de la négociation collective de façon conséquente à la modélisation du système de relations industrielles tel que proposé par Kochan, Katz et McKersie (1986). Il est à noter que les auteurs précisent que cette modélisation s'inscrit également dans la lignée des travaux de Dunlop (1958).

Les auteurs abordent donc le processus de la négociation collective dans la logique d'un modèle conceptuel comprenant les environnements externes, les mécanismes de conversion, les niveaux d'analyse et les extrants de la négociation collective. Katz et Kochan (2000) précisent que ces éléments sont reliés entre eux dans une perspective linéaire (horizontale) et qu'une boucle de rétroaction réalimente le système à partir des extrants. Les résultats de la négociation seraient donc le propre d'une transformation de différents intrants, qui eux réfèrent essentiellement aux différents contextes qui influencent les acteurs dans leur prise de décisions. Toutefois, les auteurs précisent également

que les décisions et les actions survenant à chacun des niveaux du système de la négociation collective influencent également les autres niveaux et par conséquent, les extrants du système.

À l'instar de Dunlop (1958) et Craig (1975), Katz et Kochan (2000) décrivent la nature et l'impact des éléments environnementaux (contexte externe) qui influent sur la négociation collective et sur les acteurs. À cet égard, les auteurs précisent que le contexte légal joue un rôle important dans le système de relations industrielles. Ils nous présentent également les autres éléments contextuels qui, selon eux, déterminent le pouvoir de négociation des parties. À cet effet, les auteurs précisent que le contexte économique sera certes celui qui aura le plus d'impact sur la négociation et sur le pouvoir de négociation dévolu à chacune des parties²⁴. Les auteurs nous mentionnent qu'il importe que les acteurs effectuent une bonne lecture de l'environnement économique avant de s'engager dans le processus de négociation.

Par ailleurs, Katz et Kochan (2000) mentionnent que le contexte technologique joue aussi un rôle important dans la détermination des résultats de la négociation. Les effets du contexte technologique sont particulièrement visibles, selon les auteurs, au niveau du milieu de travail. Les auteurs

²⁴ Les auteurs séparent le contexte économique en deux parties : le niveau macroscopique (celui de l'économie en générale) et le niveau microscopique (associé spécifiquement aux acteurs impliqués dans la négociation)

considèrent également le contexte démographique comme pouvant influencer sur la négociation. La féminisation, la diversité culturelle et ethnique, la scolarisation de même que le vieillissement de la population influent sur le processus de négociation selon Katz et Kochan (2000). Finalement, le contexte social, notamment en ce qui concerne les syndicats et leurs impacts, vient également jouer sur les acteurs et le processus de négociation.

Katz et Kochan (2000) mentionnent qu'à l'intérieur même du processus de négociation, il est possible de distinguer trois niveaux d'analyse et pour lesquels les intrants sont des sources d'influence. Ces trois niveaux sont le niveau stratégique, fonctionnel et du milieu de travail.

Tout d'abord, les auteurs précisent que le niveau stratégique correspond aux grandes orientations stratégiques des organisations ou des syndicats qui visent à les positionner de manière avantageuse face à d'autres organisations ou institutions semblables. À cet effet, Katz et Kochan (2000) affirment que les grandes orientations des employeurs concernant les pratiques de gestion des ressources humaines et de relations de travail reposent sur des choix stratégiques qui eux-mêmes découlent des stratégies d'affaire de l'organisation.

Le niveau fonctionnel réfère essentiellement aux composantes structurelles et fonctionnelles associées aux processus même de la négociation

collective, soit les structures internes et externes de négociation, l'organisation et la création des syndicats locaux, la négociation collective, la grève et la résolution des impasses. Le processus de négociation de la négociation collective est principalement décrit à partir de la théorie des quatre sous-processus de Walton et McKersie (1965; 1991). Le processus de négociation est également présenté comme étant un processus complexe qui peut notamment être analysé à partir d'une logique séquentielle. Comme premier moment du processus pour l'acteur patronal, Katz et Kochan (2000) identifient la préparation à la négociation collective, et plus particulièrement comme étant caractérisée par l'établissement des objectifs en matière de rémunération par des comparaisons de marché, par la considération de la capacité de payer, par une recherche de l'équité à l'interne et les objectifs de la partie syndicale. Les auteurs notent que la préparation patronale serait souvent accompagnée d'une négociation intra-organisationnelle importante. Quant à elle, la préparation syndicale reposerait davantage sur la mobilisation des membres.

Le dernier niveau d'analyse, le niveau du milieu de travail, renvoi essentiellement à l'organisation du travail, à la résolution des conflits et au processus de participation des salariés dans l'organisation. À cet effet, les auteurs apportent une attention toute particulière à la résolution des conflits par la procédure de grief. Finalement, les auteurs retiennent comme dernier élément

du modèle, les extrants du système, à savoir le contenu des contrats de travail et des résultats de la négociation en termes de clauses substantives et procédurales.

Bergeron (2006) propose également une modélisation théorique de la négociation collective qui intègre les principaux éléments du modèle de Katz et Kochan (2000) et celui de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000) tout en y apportant un caractère plus explicite. À cet effet, il met notamment en lumière le lien entre les tactiques de négociation telles que présentées par Carrier (1980) et la notion de stratégie qui est présentée comme étant le plan, la vision permettant l'atteinte des objectifs. La tactique est dès lors considérée comme étant la manifestation comportementale permettant d'actualiser la stratégie. La tactique de négociation influence de façon inhérente, selon la modélisation, chacun des quatre sous-processus de la négociation décrits par Walton et McKersie (1965). La contribution de Bergeron (2006) à l'approche stratégique en négociation collective est donc de montrer le lien étroit entre la stratégie et la tactique et comment la stratégie permet aux acteurs de tracer les balises tactiques afin d'atteindre un ou des objectifs spécifiques. De plus, il permet de constater comment le processus même de la négociation se verra influencer par les choix stratégiques des acteurs. Cet apport de Bergeron (2006) nous permet donc de considérer la stratégie de négociation comme un élément central du processus de la négociation collective et par conséquent, de la préparation à la négociation collective.

À la lumière des explications sur l'approche stratégique en relations industrielles, il est possible de constater que les éléments susceptibles de composer ou influencer la préparation patronale à la négociation collective apparaissent plus explicitement dans les modèles qui en découlent que dans les autres théories de la négociation discutées dans le cadre de cette thèse²⁵. À cet égard, les modèles de Katz et Kochan (2000) et Bergeron (2006) mettent en exergue plusieurs éléments théoriques qui apparaissent fondamentaux dans la compréhension du processus de la négociation collective et sa préparation. De plus, dans leur description des composantes de leur modèle, Katz et Kochan (2000) se révèlent être les seuls qui décrivent spécifiquement quelques attributs de la préparation de l'employeur à la négociation collective et cela, en lien avec les autres composantes du modèle.

De plus, on peut également voir dans les modèles de Katz et Kochan (2000) et Bergeron (2006) plusieurs vecteurs de convergences avec le processus de gestion stratégique tel que présenté à la section 2.3. Il nous est donc possible de nous conforter dans le choix de notre cadre théorique car ce dernier apparaît comme fort approprié afin d'analyser et comprendre les attributs de la préparation de l'employeur à la négociation collective.

²⁵ À l'exception du modèle de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000) présenté à la section 2.5 qui constitue, selon nous, un modèle pertinent pour comprendre la dynamique de la négociation collective. Rappelons également que ce modèle trouve ses assises théoriques non seulement dans la théorie de Walton et McKersie (1965) mais également dans celle du modèle stratégique de Kochan, Katz et McKersie (1986). Nous pouvons donc l'associer *de facto* au cadre théorique privilégié dans le cadre de cette thèse.

2.6.5 La théorie de l'innovation organisationnelle

Bamberger et Meschoulam (2000) mentionnent que l'état de la recherche sur les déterminants de l'adoption de pratiques stratégiques en matière de gestion des ressources humaines reste embryonnaire et demande à être investigué davantage. Une analyse de la littérature en relations de travail ne nous permet pas d'identifier une théorie précise qui permettrait d'expliquer et prédire de façon explicite les variations dans la forme et l'importance des pratiques en matière de préparation à la négociation collective. Toutefois, la littérature nous propose divers éléments de réponses quant aux variables potentiellement explicatives de la préparation à la négociation collective de même qu'une théorie concernant les déterminants de l'adoption d'approches stratégiques en matière de gestion des ressources humaines.

Zaltman, Duncan et Holbeck (1973) présentent une théorie de l'innovation organisationnelle²⁶ qui stipule que l'adoption de pratiques stratégiques en matière de gestion des ressources humaines peut être expliquée par différents facteurs environnementaux et organisationnels. Pour ces auteurs, l'introduction de pratiques stratégiques serait contingente à des changements dans les environnements externes et internes de l'organisation. La nature du lien entre les variables environnementales et les pratiques serait à l'effet qu'une intensification des changements dans les environnements entraîne une plus

grande probabilité quant à l'adoption de pratiques dites stratégiques, telle que la planification. *A contrario*, une organisation dont les environnements sont relativement stables serait peu encline à modifier ses pratiques organisationnelles et à adopter des pratiques stratégiques.

Cherchant à parfaire la théorie de l'innovation organisationnelle, Kossek (1987) identifie différents facteurs environnementaux, organisationnels et technologiques pouvant expliquer en grande partie la variance dans l'adoption de pratiques stratégiques. De façon plus précise, il retient entre autres le degré de compétitivité comme facteur environnemental, la taille de l'organisation et la complexité de sa structure comme facteurs organisationnels de même que la nature du processus de production comme éléments propres aux facteurs technologiques.

Alors que nous avons jusqu'à maintenant associé la préparation patronale à la négociation collective à un processus stratégique en matière de gestion des ressources humaines, l'utilisation de cette théorie pourrait permettre d'augmenter la validité théorique du modèle d'analyse en choisissant des variables qui sont non seulement mentionnées dans la littérature sur la préparation à la négociation collective, mais également par ces théoriciens de la gestion stratégique des ressources humaines.

²⁶ Organizational innovation theory.

2.7 Apports et limites de la littérature

La revue de la littérature permet d'identifier les éléments pertinents à la compréhension de la problématique au cœur de cette thèse et les pistes d'investigation à privilégier afin de répondre aux questions de recherche qui y sont formulées. Elle permet aussi de constater l'importance de la planification dans le processus de la négociation collective (de même que dans celui de la gestion stratégique de façon globale) dans un contexte d'intenses changements survenus depuis les trente dernières années. Toutefois, il demeure que l'ensemble des éléments proposés quant à ce qui constitue la préparation à la négociation collective reste bien souvent du domaine de la prescription sans nécessairement proposer des fondements théoriques ou empiriques très précis. Au terme de cette revue de la littérature, la pertinence de notre question de recherche n'en demeure que plus grande. Se présente alors le besoin d'identifier spécifiquement les attributs de la variable « préparation de l'employeur à la négociation collective » et d'en étayer la construction afin d'établir, par la suite, les éventuelles relations avec ses déterminants. À cet égard, on constate que la théorie de l'innovation organisationnelle peut nous fournir quelques pistes d'investigation afin d'identifier les facteurs influençant l'importance de la préparation patronale à la négociation collective sans toutefois apporter de réponses circonscrites précisément à cette activité.

CHAPITRE III

3. Modèle d'analyse

Dans ce chapitre, le modèle d'analyse retenu dans le cadre de la thèse est explicité. La présentation du modèle est toutefois effectuée en deux étapes. Dans un premier temps, nous présentons le modèle conceptuel de la préparation patronale à la négociation collective de même que le modèle opératoire servant à l'identification et à la mesure des activités associées à cette même préparation. Considérant l'état de la littérature à ce sujet, il importe de bien circonscrire *a priori* quels sont les éléments caractéristiques de la préparation patronale à la négociation collective et les indicateurs permettant leur mesure. C'est sous la forme d'un construit théorique, en partie déduit du modèle théorique de la négociation collective de Katz et Kochan (2000), celui de Bergeron (2006) et d'éléments proposés dans la littérature, que les attributs de la préparation patronale sont circonscrits. À cet effet, chaque attribut de la préparation patronale à la négociation collective fait l'objet d'une hypothèse spécifique.

Dans un deuxième temps, un second modèle conceptuel permettant cette fois-ci d'apprécier et d'illustrer les effets potentiels d'une série de variables explicatives sur l'importance de la préparation est également proposé. Ce modèle constitue le modèle d'analyse au centre de cette recherche. Dès lors, le construit de la préparation patronale à la négociation collective devient la variable dépendante d'un modèle où différentes variables identifiées dans la

littérature ou déduites de la théorie sont considérées comme étant explicatives de l'importance de la préparation à la négociation collective. Une opérationnalisation des variables indépendantes par l'identification d'indicateurs pertinents est également effectuée.

Le choix de la subdivision de la modélisation permet de mettre pleinement en lumière les deux principales contributions de la thèse. D'une part, la théorisation formelle de la préparation à la négociation collective sous la forme d'un construit, ce qui rappelons-le, demeure une première à notre connaissance et d'autre part, l'étude des facteurs pouvant influencer l'importance de cette même préparation. Considérant la complexité inhérente à ces deux démarches, notamment en regard de l'imprécision de la littérature, nous croyons d'autant plus au bien-fondé de ces modélisations distinctes pour les fins de la thèse.

3.1 Dimensions du construit de la préparation patronale à la négociation collective

Dans le cadre de cette section, nous présentons les dimensions inhérentes au construit de la préparation de l'employeur à la négociation collective. Tour à tour, les dimensions technique, politique et synoptique sont explicitées.

3.1.1 Dimension technique de la préparation

Alors que la plupart des auteurs qui se sont intéressés à la question de la préparation à la négociation collective font des recommandations qui peuvent parfois sembler disparates et sans nécessairement d'agencement structurel ou temporel sur ce qui « doit » être fait dans le cadre de la préparation patronale à la négociation collective, d'autres auteurs, tel que Miller (1978), Weiss (1999), Thomas et Wisdom (1993), Boivin et Guilbault (1989); Ouellet (1980) ou encore Bouthillier (1995) présentent la préparation dans un cadre plus structuré, bien qu'incomplet en regard de l'ensemble des aspects de cette activité.²⁷ Par ailleurs, il ne semble pas exister un modèle universel de préparation à la négociation collective qui conviendrait autant à la préparation patronale que la préparation syndicale (Bouthillier 1995; Hébert 1992). À cet effet, Hébert (1992) mentionne qu'il est nécessaire d'étudier séparément les processus de préparation pour le syndicat et l'employeur en raison des structures propres aux deux acteurs qui s'avèrent différentes (notamment l'impératif pour le syndicat de procéder à une consultation démocratique de ses membres alors qu'elle est facultative, quoique souhaitable, chez l'acteur patronal).

²⁷ Bouthillier (1995) est la seule à nous présenter un modèle de la préparation découlant à la fois d'un processus d'analyse théorique et une vérification empirique alors que les autres auteurs nous proposent des modèles qui reposent plus sur la prescription normative qu'un réel effort de théorisation.

On remarque cependant des vecteurs de convergences dans la littérature sur les attributs de la préparation patronale et syndicale, par exemple, concernant la nécessaire détermination du mandat de négociation qui, chez les deux acteurs, fait partie intégrante de la préparation à la négociation (Katz et Kochan 2000; Quimper et Leclerc 1994; Hébert 1992; Gérin-Lajoie 2004; Boivin et Guilbault 1989; Morrison 1986). De plus, la création d'un comité de négociation chargé de préparer et défendre le mandat de négociation serait également le propre du processus de préparation à la négociation des deux parties (Katz et Kochan 2000; Hébert 1992; Boivin et Guilbault 1989).

Il existe également un consensus chez les auteurs qui s'intéressent à la préparation à la négociation collective pour identifier un aspect dimensionnel important de cette activité référant à la cueillette de diverses informations provenant de sources multiples, ayant des propriétés plus ou moins objectives (Dionne 1984) et qui serait le propre de la préparation patronale et syndicale (Sexton 2001; Bouthillier 1995; Leclerc et Quimper 2000; Thomas et Wisdom 1993; Katz et Kochan 2000; Hébert 1992; Gérin-Lajoie 2004; Sanderson 1989; Boivin et Guilbault 1989; Dionne 1984; Herman, Khun et Seeber 1987); cette dimension est identifiée sous l'expression « préparation technique » (Bouthillier 1995; Leclerc et Quimper 2000). Pour ces auteurs, toute préparation formelle à la négociation collective comporte une dimension où les responsables de la négociation colligent de l'information dans le but d'étayer ou d'orienter leur

position à la table de négociation. Ce type de préparation permet également un regard analytique sur ce qui touche l'organisation, autant en ce qui concerne l'environnement externe, que l'environnement interne (Thomas et Wisdom 1993). Nous avons également constaté au chapitre II que les théories de Pen (1952), Chamberlain (1955) et Bacharach et Lawler (1981) laissent une grande place au rôle de l'environnement dans la compréhension de la négociation. De même, autant les modèles stratégiques de la négociation collective (Katz et Kochan 2000) que ceux provenant du courant stratégique en gestion des ressources humaines (Walker 1992; Wils, Le Louarn et Guérin 1991) mettent en évidence l'importance de l'audit des environnements dans le processus de planification et le caractère structurant de ces mêmes environnements sur le choix des acteurs.

Par ailleurs, la conception orthodoxe du fonctionnement du système de relations industrielles depuis Dunlop (1958) met en perspective le rôle déterminant des environnements dans le processus de négociation et le caractère contingent des actions des acteurs en regard de ces mêmes environnements. De plus, la modélisation proposée par Craig (1975) montre de façon encore plus explicite le sens et la nature de l'influence des intrants externes et internes sur les acteurs du système et comment ces éléments contextuels sont ceux qui font l'objet d'une transformation via différents mécanismes de conversion (dont la négociation collective) pour finalement se traduire par des règles

conventionnées reflétant la volonté et la capacité des acteurs du système. C'est pourquoi la première dimension du modèle de la préparation patronale à la négociation collective considérée sera celle nommée « technique ».

3.1.2 Dimension politique de la préparation

Si la dimension « technique » de la préparation semble faire une relative unanimité en raison de sa clarté conceptuelle, il appert que les autres dimensions de la préparation à la négociation demeurent moins évidentes à identifier. À cet effet, bien qu'il semble que la consultation et l'implication des membres syndiqués lors du processus de négociation, dimension nommée « mobilisation », soit inhérente à la préparation syndicale à la négociation collective (Bouthillier 1995; Pepin 1986), le pendant patronal de cette dimension s'avère plus difficile à cerner dans la littérature.

A priori, la recommandation de certains auteurs concernant la nécessité de consulter l'ensemble des gestionnaires ayant à gérer la convention collective (Thomas et Wisdom 1993; Gérin-Lajoie 2004; Hébert 1992; Gerson 1984; Ouellet 1980; Miller 1978) pourrait être associée à une forme de « mobilisation » bien que le vocable s'avère, à notre avis, inopportun pour qualifier la consultation des membres de l'équipe de gestion lors de la préparation à la négociation. Si l'engagement de ces derniers face aux objectifs

de négociation peut certes être souhaitable dans le cadre du processus de négociation (Lewicki, Saunders et Barry 2006; Thomas et Wisdom 1993; Dupont 1994), leur adhésion à la vision proposée est plus du ressort de leur nécessaire loyauté envers l'organisation (qui découle de la nature même du contrat de travail) que l'établissement d'un réel engouement sur des enjeux les touchant de façon plus ou moins directe. Toutefois, il demeure que plusieurs auteurs soulignent l'importance d'une adhésion des différents cadres de l'organisation face aux enjeux de la négociation, avant et durant la tenue des rencontres à la table de négociation, afin d'être pleinement en mesure d'atteindre les objectifs recherchés (Fisher et Ertel 1995; Thomas et Wisdom 1993; Gérin-Lajoie 2004; Hébert 1992; Lewicki, Saunders et Barry 2006; Dupont 1994; Gerson 1984)²⁸.

La présence et l'implication des gestionnaires des différents niveaux de l'organisation dans le processus de négociation collective sont au cœur même d'une des avancées théoriques proposées par les auteurs Kochan, Katz et McKersie dans leur ouvrage de 1986. Ces derniers illustrent et expliquent à l'aide du modèle des « trois tiers » comment les enjeux de négociation collective découlent à la fois des problématiques vécues au niveau des lieux de

²⁸ Une opinion contraire quant à l'implication des cadres de premier niveau est émise par Piland et Lovell (1986) suite à leur étude sur le rôle que devraient jouer ces derniers dans les négociations collectives ayant lieu dans les collèges américains. Suite à une enquête auprès de 112 répondants de ces institutions, les auteurs concluent que les cadres de premier niveau devraient jouer un rôle limité dans la préparation à la négociation collective bien qu'ils se doivent de participer et être représentés formellement à la table de négociation.

travail et des orientations stratégiques de la haute direction et comment les gestionnaires de ces paliers organisationnels « alimentent » les responsables des relations de travail sur ces enjeux. Les auteurs observent une implication accrue des hauts dirigeants de l'organisation, à l'instar des cadres de premier niveau, dans le processus de négociation collective qui n'est plus le seul apanage des spécialistes des relations du travail.

L'implication des cadres supérieurs et de premier niveau dans le processus de négociation afin que la convention collective puisse répondre à leurs préoccupations témoigne, selon ces auteurs, du caractère proactif de l'acteur patronal dans le processus de négociation tel qu'observé depuis les années 1970 aux États-Unis. De plus, Chaykowsky et Verma (1992) remarquent également une implication accrue des employeurs dans le processus de négociation dans les organisations de divers secteurs d'activité au Canada. Afin de répondre correctement aux défis de l'environnement externe et des problématiques liées au milieu de travail, un élargissement des intervenants organisationnels devant être impliqués dans le processus de négociation devient le fer de lance de la négociation stratégique (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Kochan, Katz et McKersie 1994; Thomas et Wisdom 1993; Chaykowski et Verma 1992).

Par ailleurs, la littérature en gestion stratégique des ressources humaines met également en lumière le rôle clé de l'adhésion des différents paliers de gestion dans l'actualisation des stratégies. À cet effet, Butler, Ferris, et Napier (1991) et Walker (1992) proposent l'implication substantielle des cadres de différents niveaux de l'organisation dans la phase de planification et d'implantation des stratégies fonctionnelles. Par ailleurs, Mintzberg (1994) souligne le rôle crucial des cadres de premiers niveaux et intermédiaires dans la réalisation de la stratégie compétitive de l'organisation. Il mentionne également comment ces derniers peuvent potentiellement nuire à l'implantation des stratégies lorsque des divergences d'opinion persistent où lorsque des besoins ou idéologies divergentes se confrontent.

La prise en compte et la régulation des intérêts de plusieurs groupes ou factions représentant une même partie ne sont certes pas des éléments nouveaux dans le processus de la négociation collective ou dans sa théorisation. En effet, dès 1965, les auteurs Walton et McKersie ont formellement identifié la négociation intra-organisationnelle (la négociation à l'intérieur d'une même partie) comme étant un des quatre sous-processus formel de la négociation. Pour ces auteurs, toute négociation implique une dimension où il importe de tenir compte et de réguler les divergences d'intérêts entre les multiples intervenants représentant une même partie. Walton et McKersie (1965) précisent que le conflit de faction peut survenir à tout moment dans le processus

de négociation, amenant ainsi le responsable de la négociation à négocier avec les membres de sa propre partie. Les auteurs Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000) reprennent également dans leur modèle de la négociation stratégique la composante de la gestion des différences internes. Dès lors, on déduit que le processus de la négociation collective, et par conséquent la préparation, implique une pluralité d'intervenants aux intérêts potentiellement divergents.

À la lumière des différents constats formulés dans la littérature, nous retiendrons le terme « politique » afin de désigner la deuxième dimension de la préparation patronale qui réfère à l'implication formelle ou informelle de différents gestionnaires via divers processus de consultation lors de la préparation à la négociation collective. Le terme « politique » fut essentiellement retenu en raison de sa signification qui renvoie expressément à des notions de pluralité de choix, de régulation des jeux de pouvoir, et la manière concertée de conduire une affaire²⁹. Conformément aux précédents commentaires de même qu'aux indications fournies dans la littérature, nous associons donc la dimension politique aux divers processus interactionnels de consultation qui occurrent lors de la préparation patronale à la négociation collective. Cette consultation dont la portée et l'importance peuvent être plus ou

²⁹ Dictionnaire, le petit Robert 2000.

moins grandes selon le cas³⁰ se traduit notamment par une interaction entre les gestionnaires des différents niveaux entre eux, entre ces derniers et le comité de négociation formé en vue de la préparation et la tenue des négociations, entre les instances décisionnelles (mandant) et le comité de négociation (mandataire) et par des contacts informels entre les membres de la direction et les salariés et leurs représentants afin de saisir les préoccupations des salariés.

3.1.3 Dimension synoptique

Le modèle conceptuel présenté jusqu'à maintenant reflète, en partie, d'autres modèles présentés dans la littérature. Toutefois, notre analyse de la littérature sur le concept de préparation patronale à la négociation collective nous amène à proposer une troisième dimension au construit. Alors que la première dimension renvoie essentiellement à la préhension et à l'analyse de données objectives provenant de plusieurs sources et touchant de près ou de loin l'organisation, que la deuxième met en lumière l'implication formelle ou informelle des intervenants de l'organisation tels que les membres du conseil d'administration, les gestionnaires des différents niveaux et les personnes au cœur ou en périphérie des processus de gestion découlant de l'administration de la convention collective, une troisième dimension référant au traitement orientée de données dans le but d'articuler les finalités poursuivies dans le

³⁰ À cet effet, la taille de l'organisation et sa structure hiérarchique viennent *de facto* établir la portée potentielle de la consultation pouvant être effectuée.

processus de négociation de même que les moyens pour les atteindre devrait être considérée. Nous la désignerons sous le vocable de dimension « synoptique »³¹.

Une étude de la littérature en science de la gestion et en relations industrielles met en perspective l'importance de l'approche stratégique qui se retrouve au cœur des avancées théoriques effectuées depuis les 30 dernières années. Bien que le concept de stratégie demeure à ce jour polymorphique et souvent empreint d'une certaine confusion conceptuelle, il demeure un élément théorique des plus importants afin de comprendre la dynamique particulière du procès décisionnel que ce soit au niveau fonctionnel ou de la stratégie compétitive. Tel que discuté au chapitre II, la notion de stratégie met en perspective l'élaboration de scénarios fondés sur une connaissance objective ou intuitive (Mintzberg 1985) de l'environnement organisationnel permettant une projection balisée ou orientée des actions à poser en vue d'atteindre un but, un objectif. Miller (1978), à l'instar de Sexton (2001), Dupont (1994) et Sanderson (1989), mentionne quant à lui l'importance de définir lors de la préparation une stratégie de négociation afin de baliser les actions de l'équipe de négociation. Il rappelle cependant que cette dernière pourra être raffinée en cours de processus.

³¹ Le terme « synoptique » est ici utilisé dans son sens propre, « qui embrasse d'un coup d'œil » et dans sa perspective didactique référant à « qui permet de voir un ensemble d'un seul coup d'œil ». Cette dimension réfère donc aux composantes de la préparation patronale qui nécessite une vision générale, l'élaboration d'un scénario qui laisse entrevoir les grandes orientations de la négociation.

Dès lors, tout effort de théorisation de la préparation patronale à la négociation collective ne peut être exempt de la prise en considération de cet élément prospectif du procès décisionnel. Même si la littérature n'associe pas toujours expressément l'approche stratégique et la préparation à la négociation, il appert qu'à sa face même, l'étape de la préparation à la négociation est le moment privilégié afin d'orienter les actions à entreprendre à la table de négociation et qu'en étant un élément du processus de négociation, toute forme de « négociation stratégique » implique *de facto* une préparation impliquant des éléments prospectifs associés à la notion de stratégie.

La littérature mentionne également d'autres composantes qui témoignent de la construction d'un scénario en amont de la négociation. À cet effet, l'évaluation du rapport de force (ou pouvoir de négociation) (Sexton 2001; Katz et Kochan 2000; Bouthilier 1995; Thomas et Wisdom 1993; Hébert 1992; Cathelineau 1991; Asherman et Asherman 2001; Gérin-Lajoie 2004; Gagnon 1987; Ouellet 1980; Dionne 1984; Morrison 1986; Pepin 1986; Leclerc et Quimper 2000; Brown 1986; Gerson 1984; Herman, Khun et Seeber 1987; Miller 1978; Craypo 1986; Bacharach et Lawler 1981; Somers 1966; Chamberlain 1955) est fréquemment mentionnée comme partie intégrante du processus de négociation, en général, et de la préparation en particulier. C'est notamment en regard de l'évaluation de leur pouvoir de négociation que les parties orienteront leurs revendications et leurs actions à la table de négociation

(Sexton 2001; Katz et Kochan 2000; Bouthilier 1995; Hébert 1992; Gérin-Lajoie 2004).

De plus, diverses considérations quant à la coutume de consigner les demandes ou les offres à même un cahier de revendications et de faire valider les revendications/positions/stratégies par les instances décisionnelles de l'organisation semblent également être inhérentes à la préparation patronale à la négociation collective (Weiss 1999; Thomas et Wisdom 1993; Katz et Kochan 2000; Ouellet 1980; Dionne 1984; Morrison 1986; Leclerc et Quimper 2000; Gagnon 1987; Brown 1986; Gerson 1984; Miller 1978). Cette démarche permet aux négociateurs de s'assurer des impératifs associés à leur mandat.

L'inclusion d'une troisième dimension dite « synoptique » à notre modèle devient donc théoriquement justifiée afin de considérer les éléments de la préparation patronale qui permettent aux responsables de la négociation de dresser et d'articuler un large tableau témoignant de l'orientation de la négociation, bref d'établir un ou des scénarios en vue de l'éventuelle négociation collective. Plus que le seul amalgame de données contextuelles et informationnelles de toutes sortes, cette dimension renvoie à la construction et l'appréciation d'une réalité ou d'un avenir escompté. Pouvant s'inscrire dans la continuité des travaux de Dionne (1984) et Bacharach et Lawler (1981), la considération de la dimension synoptique permet d'envisager que les stratèges à

la négociation interprètent les éléments propres à la préparation de la négociation de manière telle qu'ils construisent une réalité argumentative, fondée ou stratégique, visant la détermination d'une réalité à laquelle ils adhéreront et tenteront de faire adhérer l'autre partie.

3.1.4 Vers un modèle consolidé

La considération des trois dimensions inhérentes à la préparation patronale à la négociation nous amène vers un modèle consolidé, holistique de cette même préparation. Il laisse entrevoir une démarche proactive de la part de l'employeur s'inscrivant dans la mouvance des préceptes associés aux processus de gestion stratégique des ressources humaines (Ulrich 1997; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Butler, Ferris et Napier 1991; Porter 1991; Kochan, Katz et McKersie 1986) et qui s'éloigne des conceptions traditionnelles de la négociation collective (Hébert 1992). Au terme de notre revue de la littérature sur la préparation patronale à la négociation collective, nous croyons que notre modèle conceptuel constitue une représentation théorique conforme aux préceptes de la littérature et qu'il possède donc suffisamment de validité théorique pour nous permettre de l'utiliser pour fins d'expérimentation. À cet effet, nous proposons à la prochaine section, le pendant opératoire du modèle de la préparation patronale à la négociation collective.

3.2 Modèle opératoire de la préparation patronale à la négociation collective

Dans cette section, nous proposons une opérationnalisation du modèle conceptuel présenté précédemment. Chacune des trois dimensions est décomposée en composantes et les indicateurs pertinents à la mesure de chacune des composantes sont également présentés. Lorsque nécessaire, une explication sur le choix des indicateurs retenus accompagne la présentation de ces derniers. De plus, les énoncés du questionnaire élaboré pour les fins de l'enquête de terrain accompagnent les explications. Finalement, une hypothèse propre à chacune des variables est formulée conformément aux attentes théoriques.

3.2.1 Composantes et indicateurs de la dimension technique

Conformément aux explications présentées à la section précédente, la préparation technique vise essentiellement la recherche et l'analyse d'informations objectives de façon à appuyer et justifier les positions à la table de négociation. Telles que révélées par la revue de la littérature, les informations de nature objective à recueillir lors de la préparation peuvent être catégorisées *a priori*, de façon dichotomique : les données de l'environnement externe et celle de l'environnement interne. En effet, que se soit dans la littérature sur la planification stratégique des ressources humaines (Walker

1992; Wils, Le Louarn et Guérin 1991; Porter 1991; Besseyre des Horts 1988) ou celle en relations du travail qui propose des modèles théoriques illustrant les facteurs influençant les acteurs industriels dans leur prise de décisions (Katz et Kochan 2000; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Kochan, Katz et McKersie 1986; Craig 1975; Dunlop 1958), l'importance des contextes externe et interne semble de premier ordre afin de comprendre les motivations et actions des acteurs dans le cadre du processus de la négociation collective (Boivin et Guilbault 1989). Nous avons identifié quatre composantes pour cette dimension, à savoir : 1) L'analyse de l'environnement externe, 2) l'analyse de l'environnement interne, 3) l'analyse sectorielle et 4) l'analyse prévisionnelle des ressources.

3.2.1.1 Analyse de l'environnement externe

La première composante de la dimension technique de la préparation patronale à la négociation collective est celle de l'analyse de l'environnement externe. Conformément aux éléments présentés dans la littérature et à nos référentiels théoriques, nous retenons quatre éléments associés au contexte externe qui influencent potentiellement les acteurs organisationnels dans leur prise de décision et qui, par conséquent, devraient faire l'objet d'une investigation, d'un audit, par les stratèges de la négociation collective lors de la

préparation. Nous les désignons sous le vocable d'environnement économique, technologique, légal et sociopolitique.

Les informations relatives aux données de l'environnement externe sont souvent disponibles à partir des études gouvernementales ou des publications officielles (Hébert 1992; Boivin et Guilbault 1989). Par ailleurs, les publications d'informations générales (journaux, revues spécialisées, magazines d'affaire etc.) permettent également d'identifier et de recueillir des informations pertinentes ou encore d'identifier des tendances, fournissant ainsi des éléments pouvant guider les choix stratégiques des décideurs organisationnels. À ce propos, certains auteurs (Sexton 2001; Gérin-Lajoie 2004; Hébert 1992; Boivin et Guilbault 1989; Thomas et Wisdom 1993; Sanderson 1989; Miller 1978) proposent que la préparation à la négociation devrait comporter une collecte d'informations sur des éléments tels que le taux de chômage, l'indice des prix à la consommation, les changements dans la législation du travail, la considération des grandes tendances dans les valeurs de la société et dans les orientations gouvernementales de même que les innovations technologiques pouvant être implantées dans le milieu de travail.

Conformément aux prescriptions de ces auteurs, ces différents éléments témoignant de l'influence de l'environnement externe dans le processus de

négociation seront retenus comme indicateurs. À cet effet, nous proposons les questions suivantes à titre de mesure³²:

- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous vérifié le taux de chômage?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous vérifié l'indice des prix à la consommation (IPC) ou encore le taux d'inflation?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous pris connaissance des prévisions salariales pour le secteur d'activité ou consulté des enquêtes salariales (comme celles de Statistique Canada ou de l'Institut de la statistique du Québec)?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous cherché à colliger de l'information sur les innovations technologiques applicables à l'organisation du travail des travailleurs syndiqués de votre organisation?*
- *Avez-vous cherché, lors de votre dernière préparation à la négociation collective, des informations concernant des appareils ou de la machinerie pouvant optimiser ou améliorer la productivité des salariés?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté le Code du travail du Québec ou le Code canadien du travail?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté d'autres lois touchant le travail (ex : chartes, Loi sur l'équité salariale, LSST, LATMP, normes du travail etc...)?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, cherchez-vous à analyser les valeurs sociétales du moment (ex : équilibre entre le travail et la famille, centralité du travail, équité hommes-femmes, équité inter-générationnelle etc...) afin d'adapter la convention collective, le cas échéant?*

³² Il ne s'agit pas ici d'identifier l'ensemble des éléments de l'environnement externe pouvant être pris en compte, mais plutôt de retenir les plus importants, ceux mentionnés le plus fréquemment.

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré les grandes orientations en matière de politiques publiques proposées par les gouvernements pour les années à venir?

À la lumière des explications précédentes et en regard du modèle théorique proposé par Katz et Kochan (2000), nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 La préparation patronale à la négociation collective comporte la considération d'éléments propres à l'environnement externe de l'organisation.

3.2.1.2 Analyse de l'environnement interne

La deuxième composante identifiée est celle de l'analyse de l'environnement interne. Le fait de colliger des informations propres à la condition de l'organisation, d'établir son portrait, dans le cadre d'une démarche de préparation ou de planification semble faire l'unanimité dans la littérature. Les auteurs s'intéressant aux relations du travail, à l'instar de ceux qui étudient le processus et les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines, en appellent à la considération des éléments propres aux vécus et à l'état de l'organisation lors de la planification stratégique ou la préparation à la négociation collective.

Cet audit de l'environnement interne porte principalement, selon les différents auteurs recensés, sur la cueillette et l'analyse des données financières afin de statuer sur la santé financière de l'organisation et la capacité de payer de l'employeur, l'établissement du profil socio-démographique des salariés au sein de l'organisation, l'analyse de l'organisation du travail en termes de capacité opérationnelle en regard des dispositions de la convention collective en vigueur, la révision de la convention collective en vigueur et les problèmes qu'elle a occasionné, l'étude de la précédente ronde de négociation, la considération de l'historique des relations du travail de même que la nature des litiges survenus entre les acteurs organisationnels (notamment via l'analyse des griefs et sentences arbitrales).

De plus, Katz et Kochan (2000), Sanderson (1989), Miller (1978), Thomas et Wisdom (1993) de même que Hébert (1992) précisent l'importance d'établir les coûts de la convention collective, ceux des revendications de part et d'autres, de faire une révision minutieuse des clauses de la convention collective en vigueur et de tenir compte de la stratégie compétitive. Reprenant les préceptes de la planification stratégique, Shenkar (1995), Walker (1992) et Butler, Ferris et Napier (1991) soulignent l'importance de l'alignement horizontal entre les stratégies pour les différentes activités ressources humaines. Une étude de Taggar et Saks (2002), testant la théorie de la contingence, montre que l'alignement des pratiques de ressources humaines sur la stratégie

compétitive permet d'atteindre l'efficacité maximale des pratiques de ressources humaines (en produisant une amélioration du rendement de l'organisation). Dès lors, afin d'optimiser les résultats potentiels de la démarche de préparation à la négociation collective, l'analyse de la stratégie de ressources humaines en vue d'un éventuel alignement devrait donc être effectuée.

Conformément à la littérature, nous identifions la cueillette et l'analyse des informations concernant les expériences antérieures en matière de relations du travail, les griefs déposés et les sentences arbitrales, les modalités opérationnelles de l'organisation du travail et de la productivité, l'analyse de la convention collective et de la précédente ronde de négociation, l'analyse des coûts de la convention collective, les coûts et les impacts des revendications formulées par les parties, la prise en compte de la stratégie d'affaire, la prise en compte de la stratégie fonctionnelle en matière de gestion des ressources humaines et finalement la capacité de payer de l'organisation comme étant les indicateurs de la composante « analyse de l'environnement interne » de la préparation patronale à la négociation collective. À cet effet, nous proposons les questions suivantes à titre de mesure:

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous déterminé la capacité de payer de l'organisation?

- Avez-vous calculé les coûts actuels de la convention collective lors de votre dernière préparation à la négociation collective?

- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré les expériences antérieures en matière de relations de travail à l'intérieur de l'organisation (ex : déroulement des anciennes négociations, degré de coopération du syndicat etc.)?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous pris connaissance des griefs ou des sentences arbitrales qui découlent de problèmes liés à l'application de la convention collective (celle en vigueur au moment de votre préparation)?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous analysé l'organisation du travail et les modalités de fonctionnement afin de voir en quoi la convention collective actuelle pouvait être modifiée afin d'améliorer la productivité?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous analysé l'organisation du travail et les modalités de fonctionnement afin de voir en quoi la convention collective pouvait être modifiée en vue d'améliorer le mieux-être des salariés?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous effectué une révision de l'ensemble des clauses de la convention collective en vigueur?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous étudié le déroulement de la précédente ronde de négociation?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré la stratégie d'affaire de votre organisation?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré la stratégie de gestion des ressources humaines élaborée par votre organisation?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous calculé les coûts des revendications syndicales?*
- *Lors de votre préparation à la négociation collective, avez-vous calculé les répercussions financières de vos revendications?*

À la lumière des explications précédentes et en regard du modèle théorique proposé par Bergeron (2006), nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 La préparation patronale à la négociation collective comporte la considération d'éléments propres à l'environnement interne de l'organisation.

3.2.1.3 Analyse sectorielle

Plusieurs auteurs s'intéressant à la préparation à la négociation collective mentionnent l'importance cruciale de faire des analyses comparatives des conventions collectives du même secteur et de recueillir des données sectorielles sur les conditions de travail qui prévalent dans l'industrie, permettant ainsi de mieux comprendre la « réalité » de l'industrie et éventuellement appuyer l'argumentaire à la table de négociation (Katz et Kochan 2000; Bouthillier 1995; Thomas et Wisdom 1993; Gérin-Lajoie 2004; Hébert 1992; Sanderson 1989; Boivin et Guilbault 1989; Miller 1978). Donnant un audit plus spécifique que les données agrégées relatives aux quatre environnements externes sus-identifiés, la cueillette de données à incidence sectorielle permet aux stratèges planificateurs d'établir des comparaisons fines avec d'autres organisations aux caractéristiques convergentes (Weiss 1999; Hébert 1992; Sanderson 1989; Boivin et Guilbault 1989; Pepin 1986) et ainsi apprécier formellement les écarts en matière de conditions de travail existant entre les organisations d'un même secteur d'activité. Dans la même veine, ces

auteurs mentionnent également l'importance de s'intéresser au marché de la main-d'œuvre dans la région afin d'anticiper les variations dans l'offre de celle-ci.

Par ailleurs, l'organisation devra également évaluer à ce moment la nature et l'ampleur de la concurrence sur le marché du produit et se positionner par rapport à celle-ci. Le positionnement de l'organisation sur le marché du produit ou du service détermine également la stratégie compétitive à adopter de même que celle de la fonction ressources humaines/relations de travail (Walker 1992; Wright et McMahan 1992).

De la même façon, l'étude comparative des conditions de travail du même secteur ou de la même région permet d'apprécier plus finement les avantages consentis aux salariés et ainsi permettre à l'organisation de se positionner par rapport au marché (Katz et Kochan 2000; Hébert 1992). C'est par ce processus de « *benchmarking* » que cette dernière peut établir les paramètres visant l'atteinte de l'équité externe en matière de rémunération globale (Milkovich et Newman 2002). L'étude de la littérature sur la préparation à la négociation collective permet également de constater que l'analyse des conventions collectives du même secteur ou de la région, à l'instar des conditions de travail des salariés non-syndiqués, est considérée comme étant un élément incontournable du processus.

C'est pourquoi, nous retenons dans l'élaboration de notre modèle opératoire la composante de l'analyse des conventions collectives du même secteur de même que la cueillette de données sectorielles. À cet effet, nous proposons les questions suivantes à titre de mesure:

- *Avez-vous, lors de votre dernière préparation à la négociation collective, consulté d'autres conventions collectives de votre secteur d'activité afin d'établir des comparaisons concernant les clauses normatives?*
- *Avez-vous, lors de votre dernière préparation à la négociation collective, consulté d'autres conventions collectives de votre secteur d'activité afin d'établir des comparaisons concernant les clauses salariales?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous identifié de façon spécifique une convention collective de référence?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté des rapports ou des études s'intéressant à l'évolution de votre secteur d'activité?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous cherché à connaître le positionnement de votre organisation par rapport aux autres de votre secteur d'activité?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté des rapports ou des études s'intéressant à l'évolution des caractéristiques de la main-d'œuvre dans votre secteur d'activité?*
- *Avez-vous, lors de votre dernière préparation à la négociation collective, colligé de l'information sur les conditions de travail des salariés non-syndiqués des organisations de votre secteur d'activité afin d'établir des comparaisons?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous colligé de l'information sur les conditions de travail des salariés non-syndiqués des autres organisations de la région qui emploient le même type de main-d'œuvre que votre organisation?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous colligé de l'information sur les conditions de travail des salariés non-syndiqués*

des autres organisations de la région qui emploient le même type de main-d'œuvre que votre organisation?

- De façon générale, avez-vous eu lors de votre dernière préparation à la négociation collective, des contacts avec d'autres employeurs du secteur ou de la région afin de déterminer le contenu de vos demandes/offres faites à la partie syndicale?

À la lumière des préceptes fournis par la littérature, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3 La préparation patronale à la négociation collective comporte la considération d'éléments spécifiques aux secteurs d'activité de l'organisation et à sa région.

En raison de l'importance accordée dans la littérature à l'analyse comparative des conventions collectives du même secteur, nous formulons également l'hypothèse suivante :

H4 La préparation patronale à la négociation collective implique une analyse comparative de conventions collectives du même secteur d'activité.

3.2.1.4 Analyse prévisionnelle des ressources

L'analyse prévisionnelle des ressources humaines, matérielles et financières impliquées dans l'administration et l'actualisation de la convention collective est partie prenante du processus de préparation à la négociation collective (Lewicki, Saunders et Barry 2006; Thomas et Wisdom 1993; Hébert 1992; Miller 1978). Parce que la convention collective a des effets dans le

temps et que les coûts associés à son actualisation sont souvent supplétifs (Jalette et Hallé 2006), il importe que les stratégies de la négociation envisagent de façon formelle l'état et la disponibilité des ressources nécessaires pour la durée totale du contrat. Cette analyse prévisionnelle devient essentielle dans la mesure où les dispositions de la convention collective créent des obligations impératives et que l'organisation doit alors s'assurer qu'il est possible de rencontrer ces obligations non seulement au moment de la signature de la convention collective, mais également pour toute sa durée. À titre d'exemple, Jalette et Hallé (2006) mentionnent que les négociateurs négligent souvent de bien calculer les coûts de la convention collective en tenant compte de l'effet composé des hausses salariales et de la pondération dans le temps (*time weight*).

Cette nécessité de prévoir l'état des ressources dans le temps est également au cœur du processus de gestion stratégique (Wils, Le Louarn et Guérin 1991; Ferris, Butler et Napier 1991). Pour les tenants de la planification stratégique en ressources humaines, l'analyse des environnements interne et externe doit être accompagnée de scénarios qui simulent les capacités de l'organisation pour des temps futurs. L'agencement temporel de l'allocation des ressources devient donc, dans cette optique, un élément inhérent au processus de gestion stratégique. C'est pourquoi, nous retiendrons dans l'élaboration de notre modèle opératoire la composante de l'analyse prévisionnelle. À cet effet, nous proposons les questions suivantes à titre de mesure:

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré les besoins futurs en matière de ressources humaines (pour les salariés visés par la négociation)?

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous effectué une planification concernant les besoins futurs en matière de ressources matérielles?

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous effectué une planification concernant les besoins futurs en matière d'investissement en capital?

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous cherché à évaluer l'effet composé des augmentations salariales?

À la lumière des indications fournies par la littérature, nous formulons l'hypothèse suivante :

H5 La préparation patronale à la négociation collective comporte une analyse prévisionnelle des ressources de l'organisation.

Un tableau-synthèse des composantes et des indicateurs de la dimension technique est proposé à la page suivante.

Tableau III.1
Composantes et indicateurs de la dimension technique de la
préparation patronale à la négociation collective

Analyse de l'environnement externe	Analyse de l'environnement interne	Analyse sectorielle	Analyse prévisionnelle des ressources
<i>Taux de chômage; IPC; enquête salariale ; innovations technologiques; nouveaux procédés; code du travail; autres lois du travail; valeurs sociétales; orientations du législateur.</i>	<i>Capacité de payer de l'organisation; coûts actuels de la convention collective; expériences antérieures en matière de relations de travail; griefs et sentences arbitrales; analyse de l'organisation du travail; révision des clauses de la convention collective; étude du déroulement de la précédente négociation; considération de la stratégie d'affaire; considération de la stratégie de gestion des ressources humaines; calcul des revendications syndicales; calcul des revendications patronales.</i>	<i>Étude des conventions collectives du secteur; identification d'une convention de référence; étude de l'évolution du secteur; positionnement de l'entreprise dans le secteur; évolution des caractéristiques de la main-d'œuvre du secteur; étude des conditions de travail des salariés syndiqués et non-syndiqués du secteur; étude des conditions de travail des salariés syndiqués de la région; consultation d'autres employeurs du secteur.</i>	<i>Planification des besoins futurs en matière de ressources humaines; planification des besoins futurs en matière de ressources matérielles; planification des besoins futurs en matière d'investissement en capital; évaluation de l'effet composé des augmentations salariales.</i>

3.2.2 Composantes et indicateurs de la dimension politique

Tel que mentionné à la section 3.1.2, il appert que la seule analyse des données recueillies à partir de sources relativement objectives soit insuffisante afin de se préparer adéquatement à la négociation collective. Parce que des

gestionnaires de l'organisation sont directement ou indirectement touchés dans la gestion de la convention collective, il importe que leur opinion ou leurs expériences puissent être prises en compte lors du processus de préparation à la négociation collective. Nous avons donc retenu comme deuxième dimension de la préparation patronale à la négociation collective la dimension politique qui réfère à l'implication formelle ou informelle de différents gestionnaires via divers processus de consultation lors de la préparation à la négociation. Pour les fins de l'opérationnalisation du modèle conceptuel, nous avons identifié quatre composantes à cette dimension, à savoir : (1) la formation d'un comité de négociation, (2) la consultation des cadres des différents paliers de l'organisation, (3) la rencontre avec les mandants et (4) l'analyse des activités syndicales.

3.2.2.1 Formation d'un comité de négociation

Afin d'actualiser le processus de négociation et créer une forme de coordination entre les intervenants, la création d'un comité de négociation semble être un incontournable (Weiss 1999; Thomas et Wisdom 1993; Hébert 1992; Katz et Kochan 2000; Asherman et Asherman 2001; Boivin et Guilbault 1989; Gagnon 1987; Dupont 1994; Bouthillier 1995; Ouellet 1980; Dionne 1984; Morisson 1986; Pepin 1986; Leclerc et Quimper 2000; Gérin-Lajoie 2004; Brown 1986; Gerson 1984; Herman, Khun et Seeber 1987; Miller 1978;

Walton et McKersie 1965). En effet, cette constituante de la préparation propre autant à la préparation patronale qu'à la préparation syndicale a été identifiée formellement par la plupart des auteurs recensés s'intéressant au processus de la négociation collective. Selon certains auteurs, le comité de négociation devrait non seulement être, dans la mesure du possible, représentatif de l'ensemble de la direction, mais être formé avant le début de la négociation directe (Katz et Kochan 2000; Thomas et Wisdom 1993; Boivin et Guilbault 1989; Miller 1978).

Nous retiendrons donc dans l'élaboration de notre modèle opératoire la composante de la formation d'un comité de négociation comme partie intégrante de la dimension politique de la préparation patronale à la négociation collective. À cet effet, nous proposons la question suivante à titre de mesure:

-Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, est-ce qu'un comité de négociation fut formé au moins quelques semaines avant le début des négociations?

À la lumière des explications théoriques fournies par la littérature, nous formulons l'hypothèse suivante :

H6 La préparation patronale à la négociation collective comporte la formation d'un comité de négociation avant le début des négociations directes.

3.2.2.2 Consultation des gestionnaires des différents paliers

Tel que discuté à la section 3.1.2, l'opportunité, voire le bien-fondé, de consulter les gestionnaires des différents niveaux organisationnels trouve écho dans la littérature. En effet, plusieurs auteurs soulignent l'importance de consulter les gestionnaires de tous les niveaux de l'organisation lors du processus de préparation à la négociation collective afin de non seulement bien circonscrire l'ensemble des « problèmes » soulevés par la mise en œuvre des dispositions de la convention collective, mais également afin de créer une adhésion de l'ensemble du corps managérial (Thomas et Wisdom 1993; Gérin-Lajoie 2004; Hébert 1992; Boivin et Guilbault 1989; Morrisson 1986; Gerson 1984; Ouellet 1980; Miller 1978). Traditionnellement, les responsables de la gestion de la convention collective, que se soit les personnes désignées du service de ressources humaines ou les gestionnaires de la production, sont généralement impliqués dans le processus de préparation à la négociation collective (Katz et Kochan 2000, Thomas et Wisdom 1993; Hébert 1992; Brown 1986; Ouellet 1980).

De plus, certains auteurs soulignent spécifiquement l'importance de consulter les cadres de premier niveau lors de la préparation à la négociation collective en raison de leur rôle de premier plan dans l'application des règles

conventionnées (Thomas et Wisdom 1993; Gérin-Lajoie 2004; Hébert 1992; Brown 1986). À cet effet, Thomas et Wisdom (1993: 33) mentionnent que:

“Total preparation involves a concerted effort beginning with the first-line supervisors. Negotiation preparation is the province not only of the human resource function and labor negotiators but also the entire management team”.

Dans la même lignée, Brown (1986: 56) souligne que: «*Human resources managers, who should be an integral part of preparation, often do not see enough of their first-line supervisors*”.

L’implication des représentants des divers paliers de la gestion dans le processus de la négociation collective est donc un défi se devant d’être relevé afin d’atteindre pleinement les objectifs stratégiques de l’organisation (Katz et Kochan 2000; Thomas et Wisdom 1993). De plus, tel que discuté à la section 3.1.2, l’implication de la haute direction dans le processus de négociation semble caractériser les relations du travail depuis les deux dernières décennies (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Kochan, Katz et McKersie 1994). Afin d’investiguer la présence d’une consultation auprès des gestionnaires des différents niveaux de l’organisation, nous proposons les questions suivantes à titre de mesure:

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous effectué une consultation formelle des cadres supérieurs hiérarchiques des salariés visés par la négociation?

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous effectué une consultation formelle des cadres intermédiaires hiérarchiques des salariés visés par la négociation?

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous effectué une consultation formelle des supérieurs immédiats des salariés visés par la négociation?

Conséquemment aux prescriptions de la littérature et en accord avec le modèle théorique proposé par Bergeron (2006), nous formulons l'hypothèse suivante :

H7 La préparation patronale à la négociation collective comporte une consultation des gestionnaires des niveaux stratégique, fonctionnel et du milieu de travail.

3.2.2.3 Rencontre avec les mandants

Les rencontres avec le conseil d'administration ou la haute direction sont également le propre de la préparation patronale et cela autant afin de recueillir de l'information que d'en transmettre (Katz et Kochan 2000; Weiss 1999; Hébert 1992; Gérin-Lajoie 2004; Boivin et Guilbault 1989; Morrisson 1986; Miller 1978). En effet, les structures décisionnelles conventionnelles des organisations font en sorte que le conseil d'administration, la haute direction ou les propriétaires-actionnaires sont généralement les décideurs ultimes aux enjeux de négociation bien que leurs interventions se limitent parfois à certains

enjeux (notamment les enjeux de nature pécuniaire)³³. À cet effet, on mentionne que le conseil d'administration ou la haute direction se réserve souvent la détermination des enveloppes budgétaires concernant la bonification des conditions de travail à incidence monétaire alors que les enjeux opérationnels sont laissés aux instances décisionnelles inférieures (Katz et Kochan 2000; Gérin-Lajoie 2004).

Il ne semble pas exister de modèle de partage des responsabilités universellement reconnu et il appartient aux acteurs patronaux de chaque organisation de déterminer la nature de ce partage (Hébert 1992; Brown 1986; Piland et Lovell 1986; Miller 1978). Toutefois, tel que discuté à la section précédente, on remarque une implication accrue de la haute direction dans le processus de négociation collective depuis les dernières années (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Kochan, Katz et McKersie 1994).

Par ailleurs, Miller (1978), à l'instar d'Herman, Kuhn et Seeber (1987), mentionne que la rencontre (ou les rencontres) avec la haute direction permet aux négociateurs de prendre connaissance des préoccupations et des objectifs de cette dernière. Cette rencontre permet également aux négociateurs d'informer

³³ Pour les fins de la description de cette composante, nous considérons comme conceptuellement équivalents les instances de la haute direction, le conseil d'administration et le propriétaire-actionnaire. Parce que les structures de propriété et décisionnelles peuvent varier d'une organisation à l'autre et que la littérature ne fait pas de distinctions spécifiques quant aux variations pouvant être observées dans l'apport de ces instances dans le processus de négociation, il nous apparaît opportun de les considérer comme mutuellement interchangeables.

les intervenants des hautes instances décisionnelles sur certains enjeux propres à la gestion de la convention collective. C'est donc un processus bilatéral de partage d'information qui est au cœur de cette activité de la préparation à la négociation collective.

Finalement, la littérature en gestion stratégique des ressources humaines nous instruit sur le rôle déterminant des rencontres avec la haute direction pour les responsables de l'élaboration des stratégies de ressources humaines/relations de travail afin de procéder à un alignement adéquat des stratégies fonctionnelles avec la stratégie compétitive (McMahan, Bell et Virick 1998; Delery 1998; Wils, Le Louarn et Guérin 1991; Walker 1992). À cet effet, on mentionne que les décisions prises en regard des différentes activités de gestion des ressources humaines doivent venir renforcer et permettre la mise en œuvre des moyens et des finalités de la stratégie d'affaire.

La rencontre avec les mandants lors de la préparation à la négociation collective demeure avant tout le moment formel où les paramètres du mandat de négociation sont transmis aux négociateurs patronaux (Katz et Kochan 2000; Hébert 1992; Gérin-Lajoie 2004; Boivin et Guilbault 1989; Morrisson 1986; Gearson 1984; Miller 1978) peu importe si en plus, cette rencontre peut permettre un partage d'information ou l'alignement de la stratégie avec la stratégie de l'organisation. La détermination du mandat de négociation est

certes un élément clé du processus de négociation dans la mesure où elle constitue les balises des buts ultimes que l'équipe de négociation voudra atteindre (Katz et Kochan 2000; Hébert 1992; Gérin-Lajoie 2004). C'est en regard de la capacité des négociateurs à trouver d'éventuels règlements conventionnés à l'intérieur des limites du mandat que l'efficacité des négociateurs sera déterminée (Lewicki, Saunders et Barry 2006; Dupont 1994; Hébert 1992; Boivin et Guilbault 1989; Brown 1986; Miller 1978). Nous proposons donc les questions suivantes à titre de mesure de cette composante:

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous rencontré le conseil d'administration ou la haute direction afin de recevoir un mandat de négociation permettant de fixer les objectifs et priorités des enjeux de négociations?

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous rencontré la haute direction afin d'exposer vos recommandations suite à vos analyses des différents éléments pouvant affecter la négociation?

À la lumière des explications précédentes et en regard du modèle théorique proposé par Bergeron (2006), nous formulons l'hypothèse suivante :

H8 La préparation patronale à la négociation collective comporte une rencontre avec les mandants afin de déterminer le mandat de négociation.

3.2.2.4 Analyse des activités syndicales

L'analyse des activités syndicales est la dernière composante de la dimension politique de la préparation patronale à la négociation collective.

Quelques auteurs (Katz et Kochan 2000; Thomas et Wisdom 1993; Brown 1986; Gerson 1984; Ouellet 1980; Miller 1978) mentionnent l'importance d'anticiper les besoins et les demandes du syndicat afin d'orienter les réflexions des stratégies de la négociation collective. À cet égard, Thomas et Wisdom (1993 : 38) expliquent :

« How does a manager understand union goals and politics? Unions newspapers and other union publications help to identify major union issues. Locally, the supervisor is in the best position to hear what workers are saying about their union leadership, goals and politics. Employees will discuss potential wage and benefit positions on the shop floor and debate their merits. A good supervisor does not need to « spy » to be a valuable source of information regarding the internal affairs of the union; he or she just needs to listen. »

Quant à lui, Brown (1986) insiste sur l'importance de s'intéresser dans le cadre de la préparation à la négociation collective aux préoccupations et à la philosophie du syndicat. À cet effet, Miller (1978) parle des échanges formels ou informels entre la direction et le syndicat en amont des premières séances de négociation afin d'anticiper les demandes de l'autre partie. Ces échanges formels ou informels sont également accompagnés par une attention particulière aux documents produits par le syndicat et remis aux membres de même qu'aux rumeurs qui circulent sur les négociations à venir (Thomas et Wisdom 1993; Miller 1978).

La considération de ces divers éléments permet au responsable de la préparation patronale de non seulement identifier plus précisément les préoccupations du syndicat, mais d'analyser les actions entreprises par ce dernier avant le début des séances de négociations (Brown 1986). Bouthillier (1995) précise que les activités telles que les rencontres d'information, la distribution de tracts d'information et la consultation des membres sont toutes des activités associées à la mobilisation des membres et qu'il existe une corrélation entre le nombre et l'importance de ces activités et la préparation globale à la négociation collective. Dès lors, le responsable de la préparation patronale à la négociation collective peut anticiper, du moins en partie, l'importance de la préparation syndicale en s'intéressant aux diverses actions entreprises par les responsables syndicaux.

Nous retenons donc dans l'élaboration de notre modèle opératoire la composante de l'analyse des activités syndicales. À cet effet, nous proposons les questions suivantes à titre de mesure:

- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté des écrits informationnels (tract, journal, brochure) provenant du syndicat?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté un ou des salariés visés par la négociation afin d'obtenir de l'information sur les demandes syndicales à venir?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté un ou des salariés visés par la négociation afin d'obtenir de l'information sur les stratégies syndicales retenues?*

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté un ou des salariés visés par la négociation afin d'obtenir de l'information sur le degré de mobilisation des salariés?

À la lumière des indications fournies par la littérature et du modèle théorique de Bergeron (2006), nous formulons l'hypothèse suivante :

H9 La préparation patronale à la négociation collective comporte une analyse des activités syndicales.

Un tableau des composantes et des indicateurs de la dimension technique est à nouveau proposé à titre de synthèse de cette sous-section.

Tableau III.2
Composantes et indicateurs de la dimension politique de la préparation patronale à la négociation collective

FORMATION D'UN COMITÉ DE NÉGOCIATION	CONSULTATION DES CADRES DES DIFFÉRENTS PALIERS	RENCONTRE AVEC LES MANDANTS	ANALYSE DES ACTIVITÉS SYNDICALES
<i>Formation d'un comité de négociation quelques semaines avant de début des négociations.</i>	<i>Consultation des cadres de premier niveau, intermédiaires et supérieurs.</i>	<i>Rencontre avec le conseil d'administration avec échanges bilatéraux.</i>	<i>Consultation des écrits du syndicat; consultation d'un salarié afin de connaître les revendications et les stratégies syndicales ou encore le degré de mobilisation des salariés.</i>

3.2.3 Composantes et indicateurs de la dimension synoptique de la préparation

Tel que discuté à la section 3.1.3, la dimension synoptique de la préparation patronale à la négociation collective témoigne des gestes que posent les responsables de la négociation afin de dresser et d'articuler un tableau témoignant de l'orientation de la négociation à venir, bref d'établir un ou des scénarios en vue de l'éventuelle négociation de la convention collective. Plus que le seul amalgame de données contextuelles et informationnelles de toutes sortes, il a été proposé que cette dimension renvoie à la construction et l'appréciation d'une réalité ou d'un avenir escompté. Pour les fins de l'opérationnalisation de cette dimension, nous avons identifié quatre composantes de même que les indicateurs pertinents. Ces quatre composantes sont : 1) L'évaluation du rapport de force, 2) l'élaboration de la stratégie de négociation, 3) la validation du mandat et de la stratégie et finalement 4) l'élaboration du cahier de revendications.

3.2.3.1 Évaluation du pouvoir de négociation

L'évaluation du pouvoir de négociation, que nous considérons indifféremment à la notion de rapport de force, est un élément qui apparaît central dans la littérature en négociation collective (Sexton 2001; Katz et

Kochan 2000; Bouthilier 1995; Thomas et Wisdom 1993; Hébert 1992; Cathelineau 1991; Asherman et Asherman 2001; Dupont 1994; Gérin-Lajoie 2004; Gagnon 1987; Dionne 1984; Morrison 1986; Pepin 1986; Leclerc et Quimper 2000; Brown 1986; Bacharach et Lawler 1981; Gerson 1984; Herman, Khun et Seeber 1987; Ouellet 1980; Miller 1978; Craypo 1986; Somers 1969; Chamberlain 1955) et qui se doit d'être tenu pour compte par les acteurs lors de la préparation à la négociation collective (Sexton 2001; Katz et Kochan 2000; Dupont 1994; Hébert 1992). L'appréciation de son propre pouvoir de négociation ou de son pouvoir relatif (Bacharach et Lawler 1981) renferme de manière inhérente les attributs d'un construit informationnel à des fins prospectives. Essentiellement, la détermination de ce rapport de force est le résultat de l'interprétation d'un ensemble d'éléments qui permet de qualifier et dans certains cas, quantifier l'ascendance qu'a une partie sur l'autre. Pour ce faire, il importe de mettre en perspective et d'articuler un vaste ensemble d'informations factuelles ou subjectives qui permettra aux stratèges d'évaluer leur capacité d'atteindre les objectifs et ainsi orienter correctement la négociation en fonction de ce dernier. En effet, c'est le pouvoir de négociation qui, en définitive, détermine la capacité des acteurs d'obtenir des gains ou de résister aux demandes.

Bien que certains auteurs proposent une modélisation théorique permettant de comprendre la nature et les déterminants du pouvoir de

négociation (Craypo 1986; Bacharach et Lawler 1981; Chamberlain 1955), il semble que son appréciation demeure souvent fondée sur une démarche non-systématique et souvent impressionniste (Dupont 1994; Dionne 1984). Néanmoins, il demeure que sa considération demeure un élément important afin d'orienter ses orientations pour la négociation à venir (Dupont 1994; Thomas et Wisdom 1993; Dionne 1984; Bacharach et Lawler 1981) ou de prédire l'issue des négociations (Chamberlain 1955).

Pour les fins de cette recherche sur la préparation patronale à la négociation collective, il n'est pas de notre intention de vérifier *jusqu'à quel point* les responsables patronaux de la négociation font une évaluation judicieuse de leur pouvoir de négociation mais plutôt de vérifier la présence d'une telle évaluation comme partie intégrante de leur démarche préparatoire à la négociation³⁴. Dès lors, pour les fins d'identification de cette composante, nous retenons des indicateurs découlant des indications de Chamberlain (1955) et Craypo (1986) pour vérifier la présence ou non d'une évaluation du pouvoir de négociation dans le cadre de la préparation patronale. Nous proposons donc les questions suivantes à titre de mesure:

³⁴ De plus, nous ne cherchons pas à savoir si les responsables évaluent uniquement leur pouvoir de négociation ou encore de façon simultanée le leur et celui de l'autre partie. Un raffinement des considérations sur cette notion complexe de rapport de force nous éloignerait des buts de cette thèse.

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous cherché à connaître les perceptions du syndicat quant à votre capacité de payer?

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré le fait que les habiletés de votre négociateur principal pourraient avoir un impact significatif dans l'atteinte (ou la non-atteinte) de vos objectifs de négociation ?

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré le fait que votre position concurrentielle sur le marché du produit pourrait avoir un impact significatif dans l'atteinte (ou la non-atteinte) de vos objectifs de négociation ?

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré le fait que la qualité et la quantité des informations recueillies pourraient avoir un impact significatif dans l'atteinte (ou la non-atteinte) de vos objectifs de négociation?

À la lumière des préceptes fournis par la littérature, nous formulons

l'hypothèse suivante :

H10 La préparation patronale à la négociation collective comporte l'évaluation du rapport de force.

3.2.3.2 Élaboration du cahier de revendications

La littérature recensée sur la préparation à la négociation collective ne laisse nul doute sur cette composante du processus. La plupart des auteurs considérés (Weiss, 1999; Thomas et Wisdom 1993; Cathelineau 1991; Katz et Kochan 2000; Asherman et Asherman 2001; Bouthilier 1995; Ouellet 1980; Dionne 1984; Morrisson 1986; Pepin 1986; Leclerc et Quimper 2000; Gagnon

1987; Brown 1986; Gerson 1984; Herman, Khun et Seeber 1987; Ouellet 1980; Miller 1978) précisent que les revendications adressées à l'autre partie durant le processus de la négociation se matérialisent via un document consignait ces mêmes revendications. L'élaboration d'un cahier de revendications semble être autant l'apanage de la partie patronale que de la partie syndicale (Katz et Kochan 2000; Bouthilier 1995; Hébert 1992; Gérin-Lajoie 2004).

Traditionnellement, c'est la partie syndicale qui initiait bien souvent les échanges à la table de négociation par le dépôt de son cahier de revendications (Katz et Kochan 2000; Hébert 1992; Boivin et Guilbault 1989). Toutefois, on observe une plus grande propension au cours des dernières années de la part des employeurs à formuler des demandes avant même d'avoir reçu les revendications syndicales (Katz et Kochan 2000). Cet état de fait témoignerait de la proactivité de l'employeur à vouloir modifier le contenu des conventions collectives afin de rencontrer ses objectifs stratégiques (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Thomas et Wisdom 1993 : Kochan, Katz et McKersie 1994).

L'élaboration d'un cahier de revendications témoigne d'une préparation de type synoptique. Alors que le cahier de revendications est minimalement un moyen visant à articuler les revendications à la table de négociation, il appert qu'il doit être considéré comme un tout cohérent car chacun des éléments a soit

une importance propre, fondée sur une demande réelle, soit une fonction de leurre stratégique permettant d'atteindre ses objectifs via le jeu des concessions et du « donnant-donnant » (Dupont 1994; Hébert 1992; Boivin et Guilbault 1989). On constate donc que la constitution du cahier de revendications nécessite d'inclure un ensemble informationnel agrégé qui fera office de « portrait » témoignant de la nature des demandes ou des offres de la partie patronale.

Conformément aux constats de la littérature, nous cherchons à vérifier si les employeurs élaborent un cahier de revendications lors de leur préparation à la négociation collective. Nous retenons à titre de mesure la question suivante :

- Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous rédigé un document destiné au syndicat comportant vos revendications?

Dès lors, et à la lumière de la littérature, nous formulons l'hypothèse suivante :

H11 La préparation patronale à la négociation collective comporte l'élaboration d'un cahier de revendications.

3.2.3.3 Élaboration de la stratégie de négociation

L'étude de la littérature en négociation collective permet de constater que les modélisations théoriques contemporaines du processus de la négociation

collective mettent en lumière l'importance de la stratégie en négociation (Sexton 2001; Katz et Kochan 2000; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Dupont 1994; Thomas et Wisdom 1993; Sanderson 1989; Dionne 1984; Miller 1978). Les auteurs mentionnent notamment que l'articulation de la stratégie de négociation nécessite la mise en commun d'un ensemble d'éléments qui serviront à donner une orientation à la négociation, déterminer des tactiques et cela dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques (Dupont 1994; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000). Certains auteurs (Thomas et Wisdom 1993 : 32) mettent clairement en lumière l'importance de la perspective stratégique dans la préparation :

“Total preparation implies a strategic industrial relations perspective where negotiating objectives are shaped not by union demands but by organizational goals”.

Le bien fondé d'une démarche réflexive proactive en amont de la négociation trouve également écho chez Dupont (1994 : 71):

« La stratégie repose sur le concept de choix majeur(s) axés sur l'avenir. Face à une négociation qui va s'ouvrir, le négociateur peut avoir intérêt à réfléchir sur ces choix cruciaux qui s'ouvrent à lui; d'une part en s'interrogeant sur la meilleure manière de réaliser ses objectifs, d'autre part en envisageant les contre-stratégies qui risquent de lui être opposées. Cette dualité de point de vue, qui est d'ailleurs une constante fondamentale de la négociation, oblige le négociateur à examiner dès les moments de préparation une série d'interrogations dont dépendront ses choix stratégiques ».

L'importance d'établir des balises *a priori* qui deviennent l'esquisse de la route à suivre afin d'atteindre ses objectifs est au cœur même du modèle de la

négociation stratégique proposé par Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000). Ces auteurs postulent la présence d'une décision consciente (la stratégie de négociation) de la part des négociateurs dans le cadre du processus de la négociation, décision qui prend la forme d'un scénario à mettre en œuvre et à actualiser via diverses tactiques en cours de négociation afin d'atteindre les objectifs escomptés en matière de règles de travail et du contrat social entre les parties.

Dans cette optique, divers scénarios quant au « comment » de l'atteinte des objectifs de négociation seraient articulés dans le cadre de la préparation à la négociation collective de manière congruente et spécifiquement orientés afin qu'une nécessaire cohérence émerge durant le processus de négociation entre les objectifs, les capacités de l'organisation et les choix tactiques. C'est en identifiant *a priori* la voie à suivre que les négociateurs peuvent minimiser l'indécision en cours de négociation en raison des multiples choix qui s'offrent à eux et ainsi éviter les blocages (ou inhibitions conscientes) devant un but en voie d'être atteint³⁵. Par ailleurs, l'articulation fine de la stratégie de négociation de même que les moyens privilégiés pour son implantation pourraient être consolidés et formellement orientés vers la stratégie de ressources humaines ou compétitives de l'organisation (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Butler, Ferris et Napier 1991).

³⁵ Phénomène connu en psychologie appliquée sous le nom d'effet Zeigarnik.

Conformément à notre discussion antérieure sur la notion de stratégie, nous retenons les questions suivantes à titre de mesure :

- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous identifié clairement les principaux enjeux concernant la négociation à venir?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous identifié clairement les objectifs généraux associés aux principaux enjeux de la négociation?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous identifié clairement les objectifs spécifiques associés aux principaux enjeux de la négociation?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous établi un plan précis visant à baliser le déroulement de la négociation?*
- *Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous identifié des tactiques de négociation précises à utiliser durant les négociations et cela, afin de vous permettre d'atteindre vos objectifs spécifiques?*
- *Durant votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous élaboré une stratégie de négociation?*

À la lumière des précédentes explications et en regard du modèle théorique proposé par Bergeron (2006) et celui de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000), nous formulons l'hypothèse suivante :

H12 La préparation patronale à la négociation collective comporte la détermination d'une stratégie de négociation.

3.2.3.4 Validation du mandat et de la stratégie de négociation

La recension de la littérature permet de constater qu'il existe un consensus chez les auteurs à l'effet que selon le degré de latitude accordé aux

responsables de la négociation, une validation des positions retenues de même que de la stratégie envisagée peut s'avérer nécessaire. Cette démarche est essentielle si les décideurs organisationnels accordent peu de latitude aux négociateurs quant à l'articulation du mandat ou elle devient simplement souhaitable si ces derniers jouissent d'une grande autonomie (Weiss 1999; Ury 1993; Boivin et Guilbault 1989; Miller 1978). La nécessité de faire valider ou non le mandat de négociation et la stratégie de négociation peut être expliquée par la composition même du comité de négociation. En effet, si des décideurs clés de l'organisation sont présents sur le comité de négociation, la validation devant les décideurs devient par conséquent obsolète. Néanmoins, on mentionne l'importance de s'assurer que les revendications qui seront présentées à la table de négociation représentent bien les intérêts de l'organisation et que les négociateurs possèdent une idée précise des attentes de leurs mandants (Lewicki, Saunders et Barry 2006; Dupont 1994; Hébert 1992; Brown 1986).

Cette démarche de validation du mandat et de la stratégie constitue donc un exercice permettant de dresser un portrait global du déroulement anticipé de la négociation. Le scénario ainsi exposé aux mandants permet aux négociateurs d'établir étroitement les liens entre les revendications (et les problèmes qui leur sont sous-jacents) qui seront amenées à la table de négociation, la stratégie retenue et les finalités recherchées. Suite aux consentements des mandants sur

ces enjeux, les négociateurs ont alors les paramètres adéquats pour actualiser la négociation directe avec la partie syndicale. Considérant la nature de cette composante, nous retiendrons les questions suivantes à titre de mesure :

- *Au terme de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous validé votre mandat de négociation auprès de la haute direction?*
- *La validation du mandat de négociation par la haute direction comprenait-elle la validation des clauses dites contractuelles?*
- *La validation du mandat de négociation par la haute direction comprenait-elle la validation des clauses dites normatives?*
- *La validation du mandat de négociation par la haute direction comprenait-elle la validation des clauses à incidence monétaire et des échelles salariales?*
- *La validation du mandat de négociation par la haute direction comprenait-elle la validation de la stratégie de négociation?*

À la lumière des précédentes explications, nous formulons les hypothèses suivantes³⁶ :

- H13 La préparation patronale à la négociation collective comporte une rencontre auprès des mandants afin de valider le mandat de négociation.**
- H14 La préparation patronale à la négociation collective comporte une rencontre auprès des mandants afin de valider la stratégie de négociation.**

Un tableau synthèse des indicateurs associés à chacune des composantes de la préparation synoptique est présenté à la page suivante.

³⁶ Nous proposons de séparer de façon distincte par la formulation de deux hypothèses la validation du mandat et celle de la stratégie car il est possible de créer une confusion chez le répondant dans le cas où il y aurait qu'un seul aspect (mandat ou stratégie) qui serait validé.

Tableau III.3
Composantes et indicateurs de la dimension synoptique de la
préparation patronale à la négociation collective

ÉVALUATION DU POUVOIR DE NÉGOCIATION	ÉLABORATION DU CAHIER DE REVENDICATION	ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE NÉGOCIATION	VALIDATION DU MANDAT ET DE LA STRATÉGIE
<i>Perception du syndicat sur la capacité de payer de l'employeur; habiletés du porte-parole; position sur le marché du produit; qualité des informations.</i>	<i>Rédaction d'un cahier de revendication.</i>	<i>Identification des principaux enjeux de négociation; identification des objectifs principaux et spécifiques; établissement d'un plan; identification des tactiques à utiliser.</i>	<i>Démarche de validation du mandat en regard des clauses dites contractuelles, normatives et à incidence monétaire; validation de la stratégie.</i>

3.3 Modèle d'analyse de la variation de l'importance de la préparation patronale à la négociation collective

Dans le cadre de cette section, nous explicitons le modèle d'analyse de la thèse en identifiant les variables indépendantes qui expliquent la variation dans l'importance de la préparation de l'employeur à la négociation collective et ses dimensions³⁷. Nous expliquons également la nature de l'influence attendue sur les variables dépendantes. Au terme de cette section, tous les construits théoriques nécessaires à cette recherche de même que leur opérationnalisation auront été présentés.

³⁷ Nous présenterons également les variables contrôlées de l'étude.

3.3.1 Présentation des variables du modèle d'analyse

Afin de faciliter la présentation et la représentation des liens d'influence attendus entre les variables de l'étude, nous proposons à la page 170 une représentation figurative du modèle d'analyse de la thèse. À gauche, se retrouvent identifiées nominalement les variables explicatives retenues pour les fins de l'expérimentation. On retrouve donc comme variables explicatives de la préparation patronale : le chiffre d'affaire mondialisé, le nombre de salariés, le chiffre d'affaire, le nombre de renouvellements de la convention collective, la formation, la stratégie de la ronde précédente, les résultats de la ronde précédente, la représentativité du comité de négociation, les ressources du comité de négociation, le début de la négociation, la stratégie générale et la stratégie ressource humaine. Nous expliquons dans les prochaines sous-sections de ce chapitre la nature de l'influence que chacune de ces variables devraient avoir sur les variables dépendantes.

Les variables dépendantes se retrouvent, quant à elles, à la droite de la figure. Les quatre variables dépendantes du modèle sont les trois dimensions de la préparation de l'employeur présentées précédemment, à savoir les dimensions technique, politique et synoptique et la préparation globale qui est le construit qui regroupe de façon inclusive les trois dimensions citées ci-dessus.

Les flèches qui relient les variables reflètent la direction du lien d'influence théorique entre les variables explicatives et les variables expliquées.

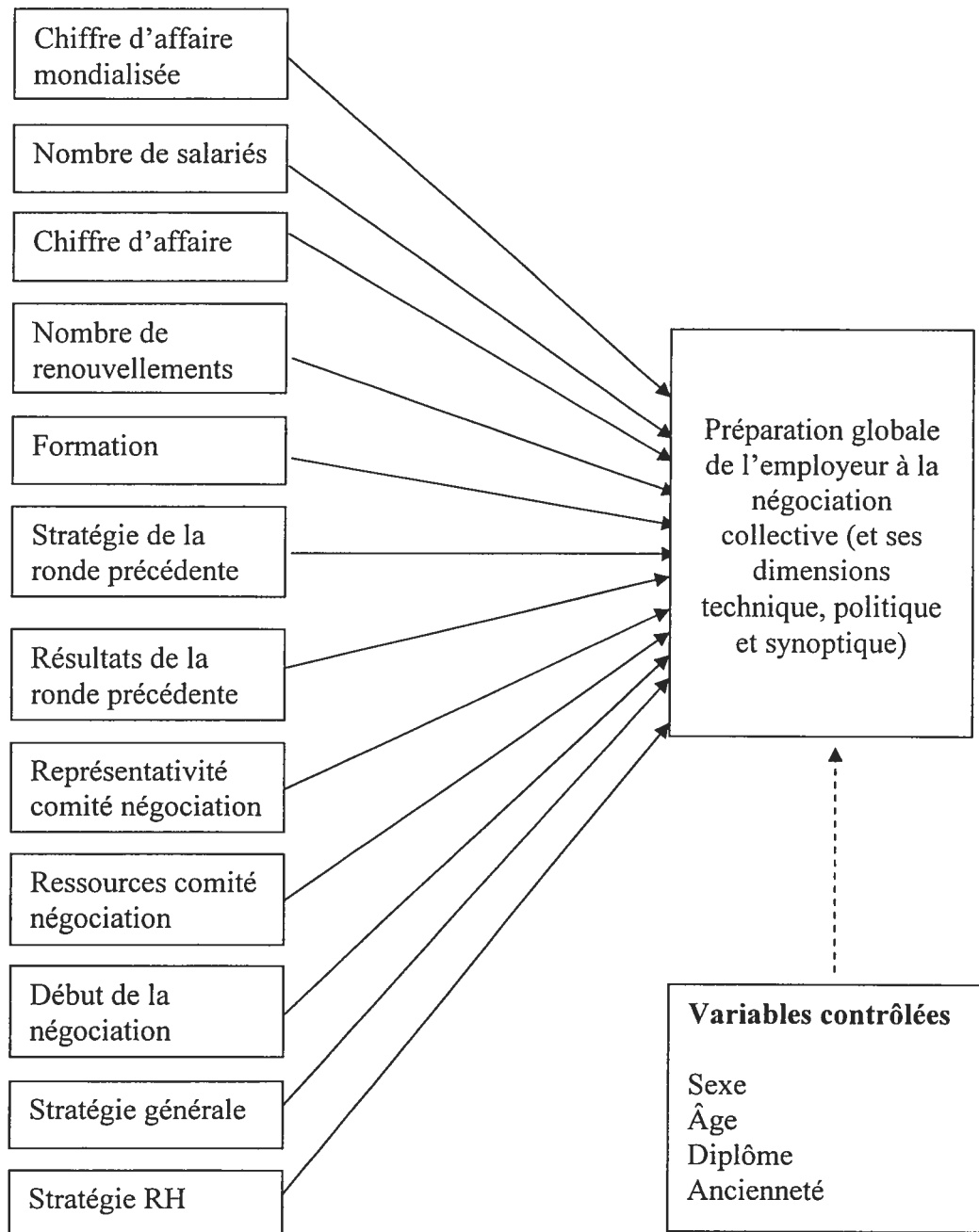
On retrouve également représenté sous les variables dépendantes, l'ensemble des variables contrôlées. Ces variables sont dites « contrôlées » car elles sont impliquées dans l'analyse mais comme il n'y a pas d'indications claires dans la littérature sur leur effet potentiel, des hypothèses associées à ces variables ne seront pas formulées. Le cas échéant, nous pourrions néanmoins vérifier la nature de leur influence sur les variables dépendantes. La flèche pointillée qui relie ce bloc de variables à celui des variables dépendantes signifie que ces variables se retrouvent effectivement dans les modèles de régression avec les variables indépendantes (justifiant la raison de la flèche) mais qu'elles ne font pas l'objet d'hypothèses (la raison d'être du trait pointillé de la flèche).

Alors que nous avons expliqué à la section 3.2 la composition et l'opérationnalisation des variables dépendantes du modèle d'analyse, la section 3.3.2 propose un exercice de même nature mais cette fois-ci, pour les variables indépendantes. Pour chacune des variables explicatives, une hypothèse de recherche est formulée afin de circonscrire précisément l'effet anticipé de ces variables sur l'une ou l'autre des variables dépendantes.

Figure 1
Modèle d'analyse

Variables indépendantes

Variables dépendantes



3.3.2 Variables indépendantes et hypothèses

Dans le cadre de cette sous-section, nous présentons et définissons les différentes variables pouvant potentiellement expliquer la variation de l'importance de la préparation patronale à la négociation collective. Afin de ne pas alourdir la présentation des variables indépendantes, nous incluons dans la même section les variables, leur opérationnalisation de même que les hypothèses leur étant associées. Chacune des variables est donc présentée en regard de sa pertinence théorique, des indicateurs permettant sa mesure et les hypothèses qui y sont rattachées.

3.3.2.1 Chiffre d'affaire mondialisé

La revue de la littérature sur la préparation patronale à la négociation laisse entrevoir que la préparation serait appelée à varier selon que les activités économiques de l'organisation sont domestiques ou internationalisées. En effet, la mondialisation amène des défis aux organisations qui se doivent d'adapter leurs pratiques de relations industrielles (Giles 1996). Dans le cadre d'une étude portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail, Osterman (1994 : 176) explique que : « *...its seems reasonable to expect that establishments operating in international markets are more likely to be exposed to new ideas and practices than are those operating only in domestic markets.* » De plus, conformément aux attentes de la théorie de l'innovation organisationnelle,

Kossek, (1987) à l'instar de Johns (1993), suggère que plus une organisation est active sur un marché « globalisé » (*global competition*), plus grande sera la probabilité d'adopter des pratiques stratégiques.

Il fut également mis en relief au chapitre II que l'intensification de la compétition en raison de la mondialisation amenait la nécessité de procéder à des changements organisationnels afin d'assurer la survie et la croissance de l'organisation. Néanmoins, on constate que cette intensification de la concurrence varie d'un secteur à l'autre (Beaucage 1996, Maschino 1992). Mais même s'il existe des disparités intersectorielles quant aux effets de la mondialisation, des organisations d'un même secteur d'activité peuvent également avoir une proportion de leur chiffre d'affaire domestique versus le chiffre d'affaire « mondialisé » qui varie (Osterman 1994). Dès lors, il devient opportun d'anticiper des changements dans les pratiques préparatoires à la négociation collective des organisations eu égard à leur degré de pénétration du marché extranational, peu importe leur secteur d'activité.

À la lumière des précédents constats, nous proposons la question suivante à titre de mesure :

-Comment se répartit en pourcentage le chiffre d'affaire total de votre organisation découlant des produits ou des prestations de services dans chacun des secteurs de marché suivants? Local; Reste du Canada; États-Unis; Autres pays.

Nous prévoyons également que la nécessité pour certaines organisations d'apporter des changements organisationnels en raison d'un nouveau contexte stratégique qui découle de la mondialisation entraînera une intensification de la préparation en regard de sa dimension technique afin de bien saisir la nature des changements dans l'environnement et ses effets sur l'organisation. De la même façon, ce phénomène devrait amener une intensification des problématiques vécues dans l'organisation demandant alors une implication soutenue de la part des divers intervenants organisationnels impliqués de près ou de loin dans la gestion des relations de travail. Les activités de préparation identifiées comme composantes de la dimension politique devraient donc être plus importantes dans ces organisations que celles qui sont peu exposées au phénomène. Finalement, cette nécessité d'apporter des changements devrait amener une importance accrue de l'élaboration de scénarios stratégiques et tactiques afin de s'assurer que les objectifs de l'employeur puissent être rencontrés au terme du processus de la négociation collective.

Conséquemment aux précédentes explications et à la lumière de la théorie de l'innovation organisationnelle, nous supposons une relation positive entre le degré de pénétration du marché extranational et l'importance de la préparation patronale à la négociation collective que nous formulons sous la forme de l'hypothèse suivante :

H15 Plus l'organisation a un chiffre d'affaire mondialisé, plus importante sera la préparation patronale à la négociation collective.

En regard des trois dimensions du construit, nous formulons l'hypothèse suivante :

H16 Plus l'organisation a un chiffre d'affaire mondialisé, plus importante sera la préparation patronale dans chacune de ses dimensions.

3.3.2.2 Nombre de salariés

La revue de la littérature sur la préparation à la négociation collective permet de constater que certains auteurs associent l'importance de la préparation à la taille de l'unité de négociation (Leclerc et Quimper 2000; Bouthillier 1995, Hébert 1992; Pepin 1986; Morrison 1986; Ouellet 1980). Le lien est à l'effet que la préparation devient plus importante, plus critique, si la négociation touche un plus grand nombre de salariés. Au contraire, elle serait moins importante, *ceteris paribus*, si le nombre de salariés touchés par la négociation est de moindre envergure. Dans cette perspective, on peut prévoir que la taille de l'unité de négociation puisse influencer positivement l'importance de la préparation patronale à la négociation collective.

Par ailleurs, Bamberger et Meshoulam (2000) mentionnent que les études empiriques sur les facteurs explicatifs de l'adoption de pratiques

stratégiques (telle que la planification) montrent une relation positive entre la taille de l'organisation et l'adoption de telles pratiques. Kossek (1987) testant la théorie de l'innovation organisationnelle trouve également un lien entre la taille de l'organisation et la fréquence des innovations. Il précise alors que les responsables des ressources humaines dans les petites organisations doivent cumuler plusieurs fonctions et qu'il est plus difficile de consacrer temps et énergie à des pratiques sophistiquées (associées ici aux pratiques stratégiques) de gestion des ressources humaines.

Pour les fins de notre modèle d'analyse, nous considérons indifféremment les variables de la taille de l'unité de négociation et la taille de l'organisation. Nous postulons que la taille de l'unité de négociation est fortement corrélée à la taille de l'organisation (plus l'unité de négociation regroupe un nombre important de salariés, plus la taille de l'organisation est grande) et qu'il serait inopportun de mesurer simultanément l'effet de ces deux variables. Par ailleurs, Bouthillier (1995) a trouvé dans son étude sur la préparation syndicale à la négociation collective que la taille de l'organisation et celle de l'unité de négociation étaient fortement corrélées, empêchant ainsi un traitement statistique adéquat si toutes deux sont retenues dans une régression multivariée.

On peut donc inférer que dans une petite organisation, la préparation à la négociation collective sera d'une importance moindre car touchant moins de salariés. Au contraire, si la négociation touche un grand nombre de salariés, la préparation devrait être plus substantielle, toute chose étant égale par ailleurs. Nous ne jugeons pas pertinent de formuler des hypothèses spécifiques en regard de l'influence de la taille de l'unité de négociation sur les dimensions technique et synoptique de la préparation patronale car la littérature ne nous fournit pas de balises pouvant nous permettre de déterminer l'effet spécifique de cette variable sur ces deux dimensions de notre construit. Toutefois, nous pouvons déduire qu'il existe une relation positive entre la taille de l'unité de négociation et la préparation politique en raison de la structure même de l'organisation (une petite organisation devrait avoir moins de cadres de premier niveau, moins de paliers hiérarchiques, moins de gestionnaires et une structure décisionnelle moins complexe qu'une grande organisation). On peut s'attendre à l'intensification de l'importance de cette dimension de la préparation en lien avec la taille de l'organisation. Afin de vérifier la taille de l'unité de négociation, nous proposons la question suivante à titre de mesure :

-Combien de salariés compte l'unité de négociation visée par la dernière négociation?

Nous formulons donc les hypothèses suivantes conséquemment aux attentes théoriques :

H17 Plus le nombre de salariés est grand, plus importante sera la préparation patronale à la négociation collective.

En regard de la dimension politique du construit de la préparation patronale à la négociation collective, nous formulons l'hypothèse suivante :

H18 Plus le nombre de salariés est grand, plus importante sera la préparation patronale dans sa dimension politique.

3.3.2.3 Chiffre d'affaire

Même si certains auteurs vont considérer la préparation comme un investissement et non un coût (Thomas et Wisdom 1993), on peut croire qu'une préparation à la négociation collective qui se veut substantielle requiert bel et bien un apport monétaire de la part de l'organisation et représente potentiellement un coût d'opportunité plus important dans les organisations ayant un chiffre d'affaire moindre que celles où il est plus important. On peut également penser que les organisations ayant un chiffre d'affaire plus élevé devraient jouir de montants plus substantiels pour leurs activités de gestion. Ces derniers constats s'inscrivent résolument dans la lignée des préceptes de la théorie de l'innovation organisationnelle (Kossek 1987).

Dans cette optique, une organisation avec un chiffre d'affaire plus élevé devrait donc pouvoir consentir des montants plus importants à la préparation à

la négociation collective. Au contraire, une organisation ayant un chiffre d'affaire moindre devrait avoir des budgets moins importants à consacrer à cette activité, *ceteris paribus*. Par ailleurs, certains auteurs s'intéressant au processus de la négociation collective (Jalette et Hallé 2006; Thomas et Wisdom 1993) montrent que ce dernier implique des coûts en lui-même qui varient selon la durée du processus et la complexité de ce dernier. Le lien théorique entre l'actualisation du processus de la négociation collective et les sommes consenties à cet égard semblent donc des plus manifestes. Un chiffre d'affaire plus important induit, *ceteris paribus*, une plus grande facilité pour l'organisation à mettre en œuvre le processus de la préparation à la négociation collective. Afin de mesurer cette variable, nous proposons la question suivante à titre de mesure :

-Quel était le chiffre d'affaire approximatif de votre organisation lors de la préparation à la négociation ?

À la lumière des attentes théoriques, nous formulons les hypothèses suivantes:

H19 Plus le chiffre d'affaire de l'organisation est grand, plus importante sera la préparation patronale globale à la négociation collective.

En regard des dimensions technique, politique et synoptique du construit de la préparation patronale à la négociation collective, nous formulons l'hypothèse suivante :

H20 Plus le chiffre d'affaire de l'organisation est grand, plus importante sera la préparation patronale dans chacune de ses dimensions.

3.3.2.4 Nombre de renouvellements

La littérature sur la préparation à la négociation collective suggère que le degré de préparation peut varier selon la complexité de la négociation (Dupont 1994; Gérin-Lajoie 2004; Fisher et Ury 1981). Par ailleurs, plusieurs auteurs mentionnent que la négociation d'une première convention collective est souvent plus complexe que ses renouvellements subséquents (Leclerc et Quimper 2000; Boivin et Guilbault 1989; Pepin 1986; Miller 1978). Ces auteurs font remarquer que comme tout est à déterminer lors de la négociation de la première convention collective, la préparation sera plus substantielle que lors de ses renouvellements où il s'agit bien souvent de modifier, à la marge, les clauses normatives et contractuelles alors que les principaux enjeux touchent bien souvent les clauses à incidence monétaire.

Il demeure cependant difficile de postuler que le lien entre les renouvellements subséquents et le degré de préparation s'actualisera dans une relation négative où plus le nombre de renouvellements de la convention collective est grand, moins importante sera la préparation. D'une part, on pourrait effectivement croire que les ajustements dans le temps de la convention

collective se feront à la marge car les dispositions de la convention collective ont tendance à s'ajuster à la réalité du milieu de travail à chaque renouvellement. D'autre part, il est fort possible que des ajustements substantiels à la convention collective doivent être apportés en raison de changements contextuels, nécessitant par le fait même une préparation plus importante. À cet effet, la littérature sur la négociation concessive et la recherche de flexibilité fonctionnelle, numérique et salariale par les employeurs depuis les années 1980 est des plus éclairante (Beaucage 2000; Mitchell 1994; Kochan, Katz et McKersie 1986; Chaison et Plovnick 1986; Freedman 1988; Cappelli 1985). Toutefois, comme le fait remarquer Beaucage (2000), l'expérience de la négociation concessive au Canada reste somme toute marginale et concentrée dans certains secteurs d'activité. Néanmoins, une enquête effectuée auprès d'organisations québécoises (ministère du Travail 2003) montre bien les différentes innovations au cœur des conventions collectives et des changements proposés à cet égard par les employeurs.

Dès lors, comme tous les cas de figures sont possibles, il est difficile de prédire le sens de la relation et s'il y a réellement une relation entre le nombre de renouvellements et l'importance de la préparation patronale. C'est pourquoi nous cherchons à connaître le nombre de renouvellements dont la convention collective a fait l'objet en postulant cependant que ce nombre n'a pas d'effet sur la préparation. Toutefois, on peut formuler l'hypothèse que la négociation d'une

première convention collective demande une préparation plus importante que les renouvellements de cette même convention. Afin de colliger l'information sur le nombre de renouvellements, nous proposons la question suivante à titre de mesure :

-Combien de fois avez-vous eu à négocier une convention collective avec le syndicat visé par la dernière négociation?

Nous formulons donc les hypothèses suivantes en regard du lien entre les renouvellements des conventions collectives et la préparation holistique à la négociation collective et ses trois dimensions :

- H21 La négociation d'une première convention collective amène une préparation plus importante que les renouvellements de conventions collectives.**
- H22 La négociation d'une première convention collective amène une préparation plus importante en regard des dimensions technique, politique et synoptique que les renouvellements de conventions collectives.**
- H23 Le nombre de renouvellements de la convention collective n'a pas d'effet sur la variation de l'importance de la préparation à la négociation collective.**

3.3.2.5 Formation

Il est généralement admis que la formation octroyée à une personne en regard d'une activité précise permet de mieux comprendre et maîtriser les savoirs, savoir-faire et savoir-être qui y sont rattachés (Noe 2002; Werther,

Davis et Lee-Gosselin 1990). La négociation collective n'est certes pas exempte de cette réalité. À cet effet, on remarque que les syndicats accordent beaucoup d'importance à la formation sur le processus de la préparation à la négociation collective (Bouthillier 1995; Pepin 1986; Morrison 1986; Herman, Khun et Seeber 1987). Gagnon (1987) et Brown (1986) mentionnent également l'importance pour les employeurs d'être bien formés sur les différentes dimensions du processus de la négociation collective.

Dans cette optique, il est raisonnable de croire que des personnes ayant reçu une formation sur la conduite d'une négociation puissent avoir une plus grande propension à se préparer à la négociation et en maîtriser l'ensemble de ses composantes. À cet effet, Dupont (1994) et Lewicki, Saunders et Barry (2006) suggèrent que même si la pratique de la négociation relève en partie de l'art, et non uniquement d'un processus cognitif d'apprentissage par transmission de savoir, il est cependant possible de qualifier les négociateurs afin de parfaire leurs compétences en regard de la conduite d'une négociation. Deschênes et al. (2000) observent quant à eux que la formation sur la méthode de négociation est un facteur explicatif du succès d'une négociation basée sur les intérêts.

Par ailleurs, Bouthillier (1995), dans son étude sur les facteurs explicatifs de la préparation syndicale à la négociation collective, montre que la

variable de la formation des négociateurs a un pouvoir explicatif sur la préparation globale à la négociation et ses deux dimensions. Alors que la nature du processus de la préparation patronale et syndicale a plusieurs similarités, il est donc intéressant de vérifier si la formation des responsables patronaux de la préparation à la négociation collective influence aussi l'importance de la préparation. Afin de vérifier si les responsables de la préparation à la négociation collective ont reçu de la formation sur cette dimension du processus, nous retenons la question suivante à titre de mesure :

-Avez-vous eu de la formation (soit dans des institutions d'enseignements ou lors d'une formation donnée par des spécialistes en négociation collective) sur le processus de la négociation collective?

À la lumière des indications de la littérature, nous formulons l'hypothèse suivante :

H24 Les organisations qui confient leur préparation à une personne ayant reçu de la formation sur le processus de la négociation collective accordent plus d'importance à la préparation que celles dont le responsable de la préparation n'a pas reçu une telle formation.

3.3.2.6 Stratégie de la ronde précédente de négociation

Les récentes avancées dans le domaine des théories de la négociation collective montrent l'importance de la stratégie dans le processus de la négociation collective (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Dupont

1994; Kochan, Katz et McKersie 1994). Que ce soit les choix stratégiques des décideurs organisationnels (Kochan, Katz et McKersie 1994), des stratèges de la négociation (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000) ou encore ceux du législateur (Bergeron et Bourque 1996; Kochan, Katz et McKersie 1994; Chaykowski et Verma 1992), il appert que les règles qui découlent du processus régulateur de la négociation sont influencées par les choix stratégiques des acteurs. De même, des résultats associés à l'utilisation d'une stratégie donnée lors d'une ronde de négociation peuvent influencer l'orientation d'une éventuelle ronde de négociation. À cet égard, le modèle de Bergeron (2006) met en exergue le lien entre les résultats d'une négociation et les objectifs de même que les stratégies des acteurs par la suite.

Nous vérifions donc, dans le cadre de cette étude, comment le choix d'une stratégie donnée lors de la précédente ronde de négociation influence la préparation de la négociation suivante. À cet effet, nous retenons la typologie de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000) qui propose trois stratégies génériques de négociation à savoir : 1) La contrainte, 2) la coopération et 3) la fuite afin de vérifier l'influence de ces stratégies sur le processus de négociation. Comme nous cherchons à comprendre l'influence d'une stratégie utilisée lors d'une précédente ronde de négociation sur la suivante, nous ne considérons pas la stratégie de fuite car l'utilisation de cette dernière entraîne le

déplacement des activités productives à un autre lieu et par le fait même, la fin des relations du travail avec les salariés visés par cette mesure.

Pour les fins de l'identification des stratégies, nous associons l'utilisation de tactiques de coercition dans le cadre de la négociation à une stratégie de contrainte (distributive) alors que l'utilisation de tactiques d'information articulées dans le cadre d'un processus de résolution de problème est associée à une stratégie de coopération (intégrative). Bien qu'imparfaite en regard même de la complexité du processus de la négociation collective, qui amène dans la plupart des cas une dynamique mixte entre la confrontation et la coopération, cette dichotomie entre les tactiques distributives et intégratives (Walton et McKersie 1965) nous permet toutefois d'induire la stratégie dominante et de vérifier l'effet de ces stratégies sur la préparation. Dès lors, nous proposons les questions suivantes à titre de mesure :

-Lors de la ronde de négociation qui a précédée celle qui est l'objet de cette étude, votre approche à la table de négociation était-elle principalement basée sur le recours à des tactiques de coercition telles que le bluff, le donnant-donnant, l'offre finale, quitter la table de négociation, outrepasser le comité de négociation etc.?

-Lors de la ronde de négociation qui a précédée celle au centre de cette étude, votre approche à la table de négociation était-elle principalement basée sur le recours à des tactiques de coopération telles qu'un grand partage d'information, l'utilisation de mécanismes de résolution de problèmes, l'implication substantielle de l'ensemble des participants dans les discussions et non uniquement les porte-parole, la recherche de solutions « gagnantes-gagnantes » etc.?

Nous formulons l'hypothèse suivante conséquemment aux attentes théoriques :

H25 La stratégie de négociation utilisée lors de la précédente ronde de négociation influence l'importance de la préparation patronale à la négociation collective.

3.3.2.7 Résultats de la ronde précédente de négociation

Depuis Craig (1975), les principales avancées théoriques dans les approches systémique et stratégique en relations industrielles incluent une composante dynamique au modèle, l'influx de rétroaction négatif ou boucle de rétroaction (Bergeron 2006; Meltz 1993; Kochan, Katz et McKersie 1986). Cet élément assume que le système de relations industrielles (ou celui de la négociation collective) a une propriété dynamique à savoir celle de se réalimenter de ses propres extrants. Bergeron (2006), à l'instar de Craig (1975), propose que les extrants du système (les règles) viennent non seulement influencer les environnements externes du système, mais également ses mécanismes de conversion de même que les objectifs des acteurs. Dès lors, le système de la négociation collective aurait les propriétés d'un système complexe auto-influencé qui se doit de tenir compte non pas uniquement des intrants de l'environnement mais également de ses propres extrants.

Il est aisé de comprendre comment le résultat de la négociation vient structurer le milieu de travail dans la mesure où la convention collective est le principal outil d'identification et de régulation des règles de travail en milieu syndiqué et comment l'atteinte ou la non-atteinte des objectifs de négociation viennent influencer la latitude dont jouissent les acteurs dans leurs actions au sein de l'organisation. À cet effet, le modèle de Bergeron (2006) montre les liens entre les résultats de la négociation et leur impact à la fois sur le milieu de travail et sur les acteurs. Les résultats de la négociation se traduisent bien souvent pour les acteurs par la détermination de nouveaux objectifs à atteindre lors d'une prochaine ronde de négociation.

Dans cette optique, nous proposons que les résultats d'une ronde de négociation viendront influencer la prochaine ronde de négociation de façon telle où plus le degré d'atteinte des objectifs lors d'une précédente ronde de négociation est faible, plus grande sera l'importance de la préparation lors de la prochaine ronde de négociation et cela, vraisemblablement afin de tenter d'atteindre à nouveau ces mêmes objectifs. Au contraire, la préparation à la négociation collective devrait être moins importante, *ceteris paribus*, si la plupart des objectifs de négociation ont été atteints lors de la précédente ronde de négociation. Nous proposons donc la question suivante à titre de mesure :

-sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau situez-vous l'atteinte de vos objectifs de négociation au terme de la ronde de négociation qui a précédé celle qui est visée par cette étude?

Conformément au modèle théorique de Bergeron (2006) et à notre discussion, nous formulons l'hypothèse suivante :

H26 Les résultats de la précédente ronde de négociation influencent l'importance de la préparation patronale à la négociation collective dans un rapport inversement proportionnel.

3.3.2.8 Représentativité du comité de négociation

Il fut mentionné à la section 3.2.2.1 que le comité de négociation pouvait avoir une composition impliquant un nombre plus ou moins important de personnes, induisant par le fait même une représentativité variable de l'ensemble des composantes managériales impliquées dans la négociation, la gestion ou la mise en application de la convention collective. Il est également proposé dans la littérature que cette même composition du comité de négociation peut influencer le processus de la négociation collective³⁸ (Weiss 1999; Thomas et Wisdom 1993; Hébert 1992; Katz et Kochan 2000; Asherman et Asherman 2001; Boivin et Guilbault 1989; Walton et McKersie 1991). Selon la provenance organisationnelle ou l'expertise des représentants de l'employeur sur le comité de négociation, certains enjeux seront privilégiés lors de la préparation et à la table de négociation et cela, en regard de la connaissance

³⁸ Même de façon intuitive, il est possible d'anticiper que, par exemple, le déroulement de la préparation et de la négociation ne s'actualisera pas de la même façon avec un comité uniquement composé de représentants du département des finances qu'avec un comité formé de personnes du service des ressources humaines.

même des enjeux organisationnels de la part des personnes participant au processus de négociation.

On peut donc déduire le lien théorique à l'effet qu'une plus grande représentativité de l'ensemble des niveaux de l'organisation au niveau du comité de négociation devrait amener, *ceteris paribus*, une préparation plus importante dans la mesure où l'ensemble des problématiques organisationnelles découlant de la gestion de la convention collective peuvent potentiellement faire l'objet de discussions lors de la préparation et cela, dans la mesure où les intervenants des différents niveaux ont une présence effective lors de travaux préparatoires à la négociation. Afin de mesurer la représentativité du comité de négociation, nous proposons la question suivante :

-Selon vous, le comité de négociation était-il représentatif des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation ?

Conséquemment à l'analyse de la littérature et aux précédentes considérations, nous formulons l'hypothèse suivante :

H27 Plus le comité de négociation est représentatif des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, plus importante sera la préparation patronale.

3.3.2.9 Ressources du comité de négociation

La description de la préparation patronale à la négociation collective effectuée dans ce chapitre montre la complexité de l'activité et permet d'inférer une implication substantielle de ressources humaines, financières et temporelles afin de l'actualiser. Si d'aucuns semblent convenir de l'importance de cette activité, certains laissent entendre que les ressources allouées à son accomplissement peuvent varier selon différents cas de figures (Weiss 1999; Dupont 1994; Hébert 1992; Miller 1978). À cet effet, Peterson et Lucas (2001 : 39) mentionnent que : « *Due to finite resources, negotiators must frequently decide on the extent of time and resources to spend in planning and preparing* ».

La littérature en gestion stratégique des ressources humaines montre qu'une des principales variables pouvant expliquer la non-implication des gestionnaires dans des activités de planification est le manque de ressources disponibles alors que le retour sur investissement de ces activités reste parfois difficile à démontrer (Bamberger et Meschoulam 2000; Shenkar 1995; Walker 1992). Mintzberg (1994) mentionne également que les gestionnaires sont souvent si accablés par la gestion des opérations quotidiennes, qu'il leur est difficile de consacrer temps et énergie à des processus élaborés de planification. On peut donc considérer qu'il existe un lien réel entre la préparation à la

négociation collective, qui est une activité de planification, et les ressources disponibles à son actualisation.

Alors que la problématique de la disponibilité des ressources touche vraisemblablement l'ensemble des activités de la préparation à la négociation collective, on peut s'attendre à trouver un lien statistiquement significatif entre les ressources disponibles et l'importance de la préparation patronale à la négociation collective. Impliquant l'ensemble des ressources matérielles, financières, humaines et temporelles dont peuvent jouir les personnes œuvrant à la préparation de la négociation, la variable indépendante *ressources du comité de négociation* devrait donc permettre de révéler une relation linéaire positive entre les ressources dont dispose le comité de négociation et l'importance qu'accordent les organisations à la préparation globale de la négociation collective. Afin de mesurer cette variable, nous proposons la question suivante à titre de mesure :

-Selon vous, le comité de négociation a-t-il eu suffisamment de ressources (matérielles, financières, humaines, temporelles) pour préparer efficacement la négociation?

À la lumière des attentes théoriques, nous formulons l'hypothèse suivante:

H28 Plus le comité de négociation jouit de ressources suffisantes, plus importante sera la préparation patronale.

3.3.2.10 Début de la négociation

Certains soulignent que la préparation à la négociation collective devrait débiter quelque temps avant le début de la négociation directe (Katz et Kochan 2000; Thomas et Wisdom 1993; Boivin et Guilbault 1989; Miller 1978). À cet égard, Gerson (1984) propose de se préparer au moins six mois avant le début de la négociation. Pour certains auteurs, le fait de débiter la préparation avant le début des séances de négociation permet de s'assurer que cette dernière pourra être réalisée de façon effective. De plus, cela permet d'éviter d'être contraint de se retrouver à la table de négociation avec une préparation incomplète. Il est également aisé de comprendre qu'en raison de la complexité même de cette partie du processus de la négociation collective, plus on débute à l'avance la préparation, meilleures sont les chances de la compléter à la satisfaction de l'organisation. Par ailleurs, le fait de débiter la préparation un certain temps avant le début des séances de négociation directe laisse certainement entrevoir une volonté de la part de l'organisation d'accorder de l'importance à cette activité.

De ces dernières considérations, on peut dégager une relation théorique à l'effet que plus les organisations se préparent longtemps avant le début des séances de négociation directe, plus leur préparation devrait être importante,

toute chose étant égale par ailleurs. Afin de vérifier le moment où l'organisation a débuté sa préparation, nous proposons la question suivante à titre de mesure :

-Combien de semaines avant le début des négociations avez-vous commencé votre préparation de la négociation qui fait l'objet de la présente étude ?

Nous formulons l'hypothèse suivante afin de vérifier la relation théorique :

H29 Plus l'organisation débute ses préparatifs avant le début de la négociation, plus importante sera la préparation patronale.

3.3.2.11 Stratégie générale

Les liens théoriques entre la stratégie d'affaire et les pratiques de ressources humaines sont établis depuis longtemps dans la littérature (Wright et McMahan 1998; Schuler et Jackson 1987). De plus, un nombre appréciable d'études ont documenté le lien empirique entre la stratégie d'affaire de l'organisation et les pratiques ressources humaines (Arthur 1992; Osterman 1994; Snell 1992). La revue de la littérature effectuée au chapitre II permet également de révéler les ramifications opérationnelles et les liens théoriques entre la stratégie compétitive de l'organisation et les activités reliées à la négociation collective. En effet, la formulation d'une stratégie externe amène une implantation au niveau fonctionnel qui n'exempte pas les relations du travail et plus particulièrement la négociation collective (Cappelli 1999). À cet

égard, Thomas et Wisdom (1993: 34) mentionnent que : « *Bargaining table positions should be driven by organizational goals and objectives* ». Par ailleurs, nous avons constaté que c'est par « l'alignement vertical » entre la stratégie compétitive et les pratiques fonctionnelles qu'il est possible d'actualiser, du moins en partie, le processus stratégique de l'organisation (Wright et McMahan 1998; Delery 1998; Walker 1992).

Ce lien théorique entre la stratégie d'affaire de l'organisation et la négociation collective est également explicité dans le modèle « des trois tiers » de Kochan, Katz et McKersie (1986). Rappelons que ces trois auteurs expliquent que les activités au niveau fonctionnel sont notamment influencées par la stratégie compétitive de l'organisation et que cette dernière façonne les politiques de gestion des ressources humaines et les objectifs de négociation collective de l'employeur. En 1994, ceux-ci réitèrent également le constat effectué dans la première édition de leur ouvrage (Kochan, Katz et McKersie 1986) à l'effet que la stratégie de l'organisation est l'une des principales forces de changements dans la dynamique de la négociation collective contemporaine.

Adoptant la perspective de Katz et Kochan (2000) dans sa propre modélisation théorique du système de la négociation collective, Bergeron (2006 : 15) précise que : «...aux fins du modèle d'analyse de la négociation collective, la stratégie de négociation des parties sera tributaire de la stratégie

d'affaires de l'organisation...». Nous sommes donc à nouveau en mesure de constater le lien théorique existant entre la stratégie compétitive et la préparation à la négociation collective car tel qu'établit dans ce chapitre de la thèse, il appert que c'est au moment de la préparation que la stratégie de négociation est élaborée.

Par ailleurs, Osterman (1994) indique également comment certaines stratégies compétitives influencent l'adoption de changements dans l'organisation du travail. Comme il est possible que des modalités de l'organisation du travail soient conventionnées, il est possible d'entrevoir encore une fois le lien entre la stratégie d'affaire, les modifications à apporter aux règles de travail afin d'implanter les changements contingents à la stratégie et la planification de ces éventuelles modifications à apporter au milieu de travail. Dès lors, la préparation à la négociation collective devient le moment privilégié afin de planifier comment il sera possible de convaincre l'autre partie d'apporter les modifications à la convention collective afin de satisfaire les impératifs stratégiques de l'organisation.

Néanmoins, la littérature spécialisée en négociation collective ne donne pas d'indications sur le lien attendu entre une stratégie d'affaire spécifique et la préparation à la négociation collective. Par exemple, on ne mentionne pas que la stratégie de domination par les coûts est plus susceptible d'influencer la

préparation patronale (voire même le processus de négociation collective globalement) que celle axée sur la qualité du produit ou vice-versa. La littérature ne fournit pas non plus d'indications sur le sens (positif ou négatif) de l'influence d'une stratégie précise. Qui plus est, Mintzberg (1985; 1994) met en lumière diverses explications qui permettent de comprendre que la stratégie de l'organisation n'est pas toujours clairement définie, qu'elle possède souvent des contours incertains, qu'elle est souvent mise en œuvre de façon désarticulée et que sa formulation précise est bien souvent inexistante.

Dès lors, c'est la présence effective et l'importance relative de différents facteurs stratégiques pouvant constituer la stratégie d'affaire de l'organisation qui ferait en sorte d'influencer positivement la préparation de l'employeur afin que l'éventuel convention collective puisse être en mesure d'actualiser, comme le suggèrent Thomas et Wisdom (1993), les buts et objectifs stratégiques de l'organisation. Il devient donc pertinent d'investiguer un lien d'influence linéaire entre l'importance des considérations stratégiques de l'employeur et l'importance qu'il accorde à sa préparation.

Afin d'identifier la nature et l'importance des éléments de la stratégie compétitive de l'organisation, nous proposons l'échelle de mesure suivante :

- Veuillez évaluer l'importance relative des facteurs suivants dans la stratégie générale de votre organisation :

- A. Exécution de recherche et de développement
- B. Élaboration de nouveaux produits / services
- C. Mise au point de nouvelles techniques de production /d'exploitation
- D. Expansion du marché dans de nouvelles régions
- E. Gestion de la qualité totale
- F. Amélioration de la qualité des produits / services
- G. Proposition d'un produit/service au plus bas coût possible
- H. Déménagement de votre établissement dans une autre région

En lien aux divers éléments théoriques présentés précédemment, nous formulons l'hypothèse suivante :

H30 Plus l'organisation accorde de l'importance aux différents facteurs qui caractérisent sa stratégie générale, plus importante sera la préparation patronale.

Dans cette optique, un employeur qui tend à accorder de l'importance à un ou plusieurs éléments façonnant sa stratégie d'affaire serait plus enclin à accorder de l'importance à sa préparation qu'un employeur accordant peu d'importance aux éléments de sa stratégie d'affaire. En effet, on peut aisément penser qu'une organisation qui juge essentiel de réduire ses coûts de la main-d'œuvre, de faire de la sous-traitance, d'améliorer son produit, d'offrir un produit au plus bas coût possible etc. serait amené à accorder beaucoup d'importance aux divers éléments de sa préparation afin que ses préoccupations stratégiques soient étayées et défendus au cours de la négociation. Dès lors, le

choix d'une mesure qui considère l'importance relative de plusieurs facteurs susceptibles de constituer la stratégie compétitive devient le choix judicieux car la mesure permet d'appréhender la trajectoire postulée théoriquement, à savoir une covariance entre l'importance de divers facteurs stratégiques et l'importance accordée à la préparation de la négociation collective. De plus, comme les résultats ne sont pas attendus en regard des facteurs spécifiques, il est théoriquement et méthodologiquement pertinent de les regrouper pour avoir un construit agrégé des différents facteurs pouvant être considérés dans la stratégie compétitive.

3.3.2.12 Stratégie ressource humaine

À l'instar du lien théorique établi entre la stratégie d'affaire de l'organisation et la préparation à la négociation collective décrit précédemment à la section 3.3.2.11, il appert qu'un lien de même nature peut être établi entre la stratégie ressource humaine et la préparation de l'employeur à la négociation collective. En effet, la revue de la littérature effectuée au chapitre II montre comment les activités associées à la négociation collective peuvent être influencées, voire déterminées par la stratégie ressource humaine ou encore, comment la stratégie de la fonction relation du travail peut également être influencée par cette même stratégie ressource humaine. À ce propos, Gubman (2004) et Briggs et Keogh (1999) précisent que la formulation et la mise en

œuvre de la stratégie ressource humaine influence la planification d'autres stratégies fonctionnelles. Ce constat trouve également écho chez d'autres spécialistes de la gestion stratégique dans leur description du concept « d'alignement horizontal » (Delery 1998; Walker 1992).

Le concept de l'alignement horizontal propre à la conception contemporaine de la gestion stratégique (Shenkar 1995, Walker 1992, Butler, Ferris et Napier 1991) met en perspective la nécessaire adaptation et cohérence des différentes activités fonctionnelles avec la stratégie ressource humaine. Dans cette optique, la détermination d'une stratégie ressource humaine implique par la suite, une adaptation des pratiques et politiques ressources humaines (ou celles de relation du travail) de l'organisation afin de les rendre cohérentes avec la stratégie fonctionnelle.

Dès lors, on peut anticiper une volonté de la part des gestionnaires en relations du travail de faire en sorte que l'éventuel contenu de la convention collective à négocier soit « aligné » avec les éléments de la stratégie ressource humaine. Selon sa nature, un plus ou moins grand nombre de modifications devront être apportées à la convention collective afin que son contenu puisse actualiser les éléments de la stratégie ressource humaine de l'organisation. L'identification des changements à apporter de même que l'argumentaire nécessaire à leur justification devront donc être circonscrits en amont des

séances de négociation, lors de la préparation à la négociation collective. On peut alors envisager que selon l'importance des éléments propres à la stratégie ressource humaine de l'organisation, une influence linéaire et positive sur la préparation de l'employeur à la négociation collective devrait émerger.

Pour fins d'identification de l'importance des différents éléments caractérisant la stratégie ressource humaine de l'organisation, nous avons retenu les indicateurs suivants à titre de mesure :

-Veuillez évaluer l'importance relative des facteurs suivants dans la stratégie de gestion des ressources humaines de votre organisation :

- A. Réduction des coûts de la main-d'œuvre*
- B. Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat*
- C. Réorganisation des méthodes de travail*
- D. Collaboration accrue entre la direction et les salariés*
- E. Perfectionnement des compétences des salariés*
- F. Renforcement de la participation des employés*
- G. Amélioration des mesures du rendement*

En accord avec nos précédentes explications, nous formulons l'hypothèse suivante :

H31 Plus l'organisation accorde de l'importance aux différents facteurs qui caractérisent sa stratégie ressource humaine, plus importante sera la préparation patronale.

Mentionnons que le choix du traitement théorique et méthodologique de la variable stratégie ressource humaine est motivé de la même façon que pour la variable stratégie d'affaire à la section 3.3.2.11.

3.3.3 Variables contrôlées

La littérature sur la préparation à la négociation collective ne semble pas indiquer spécifiquement que des caractéristiques propres aux personnes impliquées dans le processus de préparation à la négociation collective telles le sexe, l'âge, l'ancienneté ou le niveau de scolarité puissent influencer la façon de se préparer à la négociation collective. Bien qu'il existe une littérature abondante sur l'effet de ces variables sur la dynamique des interactions à la table de négociation (Pruitt 1981; Rubin et Brown 1975), cette même littérature semble apporter peu d'attention à la préparation à la négociation collective. À défaut d'indications précises sur l'effet potentiel de ces variables sur la préparation de l'employeur à la négociation collective, nous ne formulons pas d'hypothèses mais nous contrôlons néanmoins ces caractéristiques lors de l'analyse avec les différents modèles de régression.

Après avoir présenté et opérationnalisé l'ensemble des variables de la recherche tout en fournissant la logique théorique inhérente aux relations entre les variables de l'étude, nous proposons au prochain chapitre les éléments méthodologiques retenus afin de tester le modèle d'analyse.

CHAPITRE IV

4. Méthodologie

Nous présentons dans le cadre de ce chapitre la démarche méthodologique retenue pour les fins de l'enquête par questionnaire visant à tester le modèle d'analyse de la variation de l'importance de la préparation patronale à la négociation collective. Mais dans un premier temps, nous présentons les résultats de l'analyse des matériaux de recherches colligés dans le cadre de la réalisation de trois études de cas suite à une démarche exploratoire pré-enquête visant la vérification et la consolidation du construit théorique de la préparation patronale à la négociation collective tel que présenté au chapitre III.

4.1 Méthodologie de l'étude exploratoire

Pour les fins de cette étude exploratoire sur les constituants de la préparation patronale à la négociation collective, nous avons retenu l'étude de cas. Trois études de cas furent donc réalisées à cet effet³⁹. Afin de procéder à la

³⁹ Il est à noter que les études exploratoires furent réalisées au printemps 2000 dans le cadre du séminaire de doctorat sur les théories de la négociation collective à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal prodigué par le professeur Jean-Guy Bergeron. À cet effet, les trois étudiants inscrits à ce séminaire (dont nous-mêmes) devaient vérifier le modèle de la préparation patronale à la négociation collective développé par l'auteur de cette thèse à partir d'une démarche méthodologique développée par le professeur Bergeron. À cet effet, nous remercions M. Jamal Ouadahi et Mme Marielle Lacombe pour leur participation à cette recherche exploratoire ainsi que Jean-Guy Bergeron pour son apport dans le design de la recherche.

cueillette des informations pertinentes nous permettant de vérifier les éléments associés à la préparation patronale à la négociation collective, nous avons privilégié la technique de l'entretien semi-directif. Une grille d'entrevue (voir annexe I) élaborée à cet effet nous permet d'orienter l'intervenant sur les éléments reliés à notre objet d'étude tout en laissant une nécessaire latitude à ce dernier afin de ne pas biaiser ses éléments de réponses (Babbie 2004). Une proposition de recherche fut formulée pour chacune des composantes du modèle dans le but de guider notre démarche d'investigation. Dès lors, nos attentes étaient de retrouver suite à l'analyse des trois cas, des éléments de la préparation se rattachant à chacune des composantes du construit. Après avoir élaboré notre outil de cueillette de données et formulé les propositions de recherche, nous avons déterminé les critères nous permettant de choisir judicieusement les secteurs d'activité dans lesquels œuvrent des organisations pouvant constituer des terrains de recherche propices à cette étude exploratoire.

Dans un premier temps, les organisations pouvant potentiellement faire partie de notre échantillon devaient nécessairement avoir une main-d'œuvre syndiquée et cela en raison de la nature même de notre objet d'étude. Deuxièmement, celles-ci devaient être syndiquées depuis un certain nombre d'années et avoir eu des renouvellements de conventions collectives à quelques reprises afin que le processus ait atteint une certaine « maturité » afin d'observer des préparations à la négociation les plus complètes possibles. Troisièmement,

les organisations se devaient d'évoluer dans des secteurs économiques ayant des caractéristiques associées à la mondialisation. Le choix d'étudier des organisations de secteurs d'activité associés à la mondialisation découle de l'hypothèse que les organisations exposées aux pressions environnementales les plus fortes (notamment en raison de la mondialisation) devraient être celles dont la préparation à la négociation collective est la plus importante et la plus variée, *ceteris paribus*. Dès lors, la considération des résultats découlant de ces trois études de cas permet raisonnablement de croire que nous avons circonscrit l'essentiel des activités associées à la préparation patronale à la négociation collective. Quatrièmement, les organisations devaient être du secteur privé et non de la fonction publique. Finalement, un consentement volontaire de la part d'un dirigeant de l'organisation afin de nous permettre de réaliser l'entrevue était requis.

Les secteurs économiques qui nous apparurent les plus conformes aux caractéristiques associées à une forte exposition à la mondialisation furent ceux de l'aéronautique, des télécommunications et celui de l'industrie pharmaceutique, et plus particulièrement le sous-secteur de la fabrication de médicaments génériques. Nous avons donc constitué un échantillon de convenance⁴⁰ des entreprises syndiquées de ces secteurs à partir de listes fournies par des intervenants ayant une bonne connaissance de ces secteurs

⁴⁰ Aussi appelé échantillon à choix raisonné (Gauthier 1993).

d'activité. Pour des raisons purement pragmatiques (proximité géographique, concentration des entreprises, ressources disponibles), nous avons constitué notre échantillon à partir des entreprises de la grande région de Montréal. Par la suite, nous avons contacté certaines de ces organisations afin de les intéresser à notre recherche.

Au terme de cette démarche prospective, trois organisations acceptèrent de participer à l'étude. Ce sont les entreprises Bombardier Aéronautique, Vidéotron et Technilab Pharma qui furent respectivement retenues comme terrain de recherche pour le secteur de l'aéronautique, des télécommunications et pharmaceutique. Des entretiens semi-directifs furent réalisés en avril 2000 avec des intervenants patronaux ayant participé à la préparation à la négociation collective lors de la dernière ronde de négociation pour chacune de ces organisations. Les entrevues dont la durée varie selon les cas entre une heure vingt et deux heures nous permirent de recueillir l'ensemble des données nécessaires à nos analyses.

S'apparentant au modèle d'appariement de Yin (1989), notre démarche nous permet une analyse systématique du contenu manifeste des informations recueillies. La démarche proposée par Yin (1989) précise que le chercheur qui entreprend une démarche de recherche qualitative à partir d'un cadre théorique, essentiellement notre revue de la littérature, le modèle théorique de Bergeron

(1997; 2006) et celui de Katz et Kochan (2000), prédit par la suite une configuration théorique (notre modèle conceptuel de la préparation patronale à la négociation collective) qu'il compare par la suite à la configuration empirique observée (analyse des informations recueillies lors de l'entrevue). Cette démarche nous permet, sur les bases de nos inférences théoriques et de nos résultats empiriques, de consolider le construit théorique de la préparation patronale à la négociation collective. Loin de permettre une généralisation empirique, cette étude exploratoire peut cependant fournir de meilleures assises au concept de la préparation patronale à la négociation collective et mettre en perspective les préceptes théoriques discutés au chapitre III.

4.2 Présentation des trois cas

Nous présentons brièvement dans le cadre de cette sous-section les trois organisations au centre de la démarche exploratoire sur les attributs de la préparation patronale à la négociation collective. La description sommaire des cas permet également de voir certains changements environnementaux qui ont touché ces organisations les amenant ainsi à effectuer des repositionnements importants dans leurs stratégies compétitives, justifiant par le fait même le bien fondé quant au choix des organisations retenues pour les fins de la recherche.

4.2.1 Bombardier Aéronautique (Canadair)

Fondée en 1911 par le constructeur de navires britanniques Vickers Sons & Maxim, La Canadian Vickers est l'ancêtre de Canadair. Ce n'est qu'en 1920 que le tournant vers l'aéronautique est amorcé et plus de deux décennies plus tard, soit en 1944 que Canadair devient une entreprise principalement axée sur l'avionique. Ayant fait l'objet de nombreux rachats par des investisseurs public et privé au cours des années, c'est en 1986 que Canadair devient la propriété de Bombardier Inc. qui est encore aujourd'hui propriétaire de l'entreprise.

Canadair se spécialise dans la conception et la production d'avions de même que la fabrication de composantes d'avions. Bouleversées par les nombreuses innovations technologiques apparues au cours des dernières décennies au sein de l'industrie notamment en matière de technologies de conception et de fabrication, l'organisation du travail et la qualification de la main-d'œuvre sont au cœur des préoccupations des décideurs organisationnels de Canadair depuis les dernières années. Considéré comme un chef de file mondial dans le domaine de la conception et la production d'avions d'affaire et de transport régional, Canadair emploie plus de 14 600 personnes dont près de 8000 travailleurs syndiqués. Entreprise en pleine expansion et dont la renommée à une portée mondiale, les défis de Canadair sont ceux de la croissance dans un marché où les joueurs sont des multinationales aux activités

productives dispersées dans de nombreux pays et où la fiabilité du produit est essentielle. Il est à noter que l'industrie aéronautique du Québec compte en 2001 plus de 40 000 employés et un volume d'activité économique de 9 milliards de dollars.

Les salariés de production et d'entretien de Canadair sont membres de la loge locale 712 affiliée à l'Association Internationale des Machinistes et de Travailleurs de l'Aérospatiale. La loge 712 est également rattachée à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec depuis 1957. Bien qu'on retrouve d'autres accréditations syndicales chez Canadair, c'est la préparation à la négociation collective avec les salariés de production et d'entretien de la loge 712 qui fut analysée.

De façon générale, on considère que les relations du travail sont excellentes chez Canadair. Les deux seules impasses dans les renouvellements des conventions collectives ayant survenues dans cette organisation, au moment de faire les entrevues, sont celles de 1949 où le contenu de la convention collective fut soumis à l'arbitrage et la grève de deux mois de 1965.⁴¹ Aux dires de l'intervenant rencontré, la philosophie des relations du travail des parties est basée sur la concertation plutôt que l'affrontement. L'entreprise connaît toutefois aujourd'hui des moments plus difficiles en raison de la détérioration

⁴¹ Au mois de mars 2002, une grève de 24 heures fut déclenchée par les travailleurs.

du marché du produit suite aux événements du 11 septembre 2001 et la perte de contrats aux mains de concurrents, forçant ainsi une rationalisation de ces activités.

4.2.2 Vidéotron

Vidéotron est une entreprise phare des secteurs des télécommunications et de la câblodistribution au Québec. Vidéotron se définit également comme un chef de file québécois en matière d'innovations technologiques depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui. Fondée en 1964, l'entreprise emploie en 2002 plus de 5700 personnes. Après avoir consolidé sa position de câblodiffuseur dans un marché quasi-monopolistique durant les années 1980, Vidéotron a procédé à partir des années 1990 à une série d'acquisition dont Télé-Métropole, CF Cable, et Netgraphe afin de diversifier ses activités. Devenant ainsi un fournisseur de contenu tout en diversifiant ses médiums de diffusion, les décisions d'affaire de Vidéotron au cours des dernières années s'inscrivent dans la mouvance de la nouvelle donne stratégique de la convergence et de l'intégration verticale observée dans l'industrie des télécommunications.

En effet, ces acquisitions sont contingentes à la mouvance dans le secteur des télécommunications à partir du début des années 1990 suite aux décisions du CRTC de déréglementer l'industrie et d'offrir à la population

canadienne un marché plus concurrentiel (Chaykowski et Verma 1992). Vidéotron se retrouve alors durant cette période dans un marché oligopolistique de plus en plus ouvert à la concurrence extranationale, notamment en raison de la place grandissante de la télévision par satellite. C'est donc en 1997 que l'entreprise change sa stratégie compétitive pour passer d'une organisation monoproduit à multiproduits comprenant non seulement la câblodistribution mais également la télévision numérique interactive, la production télévisuelle, l'internet, téléphonie, la télésurveillance, le commerce électronique et les services de location.

Faisant l'objet de propositions d'achat de la part de diverses entreprises canadiennes des télécommunications, les fondateurs de Vidéotron, la famille Chagnon, décident finalement de vendre l'entreprise en 2000. Suite à diverses pressions des milieux politiques et financiers, c'est finalement Québecor Média inc et la caisse de Dépôt et de placement du Québec qui procède au rachat de Vidéotron le 27 septembre 2000 pour une somme de 5,7 milliards de dollars.

Les syndicats des salariés de Vidéotron sont affiliés au SCFP, local 2815. Il existe 3 unités d'accréditation regroupant des salariés répartis dans les établissements de l'employeur partout au Québec. Ces trois unités d'accréditation regroupent environ 2200 salariés. Il est à noter que durant les années 1990, les relations de travail sont jugées excellentes chez Vidéotron et

que les parties évoluent dans une dynamique partenariale. C'est donc en regard du renouvellement de ces trois conventions collectives que la préparation à la négociation collective fut étudiée.

4.2.3 Technilab Pharma

Fondée en 1974 et ayant sa principale unité de production au Québec, à Mirabel, Technilab Pharma se spécialise dans la conception de produits pharmaceutiques et commercialise une vaste gamme de médicaments sur ordonnance et grand public. L'éventail de produits de l'entreprise inclut des médicaments qui visent plusieurs classes thérapeutiques. À cet effet, Technilab Pharma est spécialisée dans l'élaboration, la production et la commercialisation de médicaments génériques, d'ordonnance et en vente libre, sous diverses formes et sous les marques Technilab, Bio-Chimique, Charton, Rougier et Altimed ainsi que sous des marques privées.

Technilab Pharma est le 3ème fabricant canadien en importance de médicaments génériques en termes de ventes et le 4ème plus important pour le nombre de prescriptions à travers le Canada en 2000. Les actions de Technilab Pharma étaient inscrites à la Bourse de Toronto depuis le 24 avril 1997, sous le symbole TAB. Il importe également de mentionner que l'entreprise distribue

principalement ses produits dans l'ensemble du Canada, mais également à l'étranger dans plus d'une vingtaine de pays.

Employant 350 personnes à son usine de Mirabel, dont 70 travailleurs syndiqués, la syndicalisation chez Technilab Pharma remonte à 1982. Le syndicat local de l'usine de Mirabel affilié aux Travailleurs Canadiens de l'Automobile regroupe des salariés cols bleu répartis dans quatre catégories occupationnelles : les opérateurs à la fabrication, au conditionnement, les magasiniers et ceux de l'expédition/réception. La dernière convention collective signée en avril 1998 constituait le cinquième renouvellement de cette dernière. C'est ce renouvellement qui fut analysé dans le cadre de cette étude exploratoire. Aux dires de l'intervenant rencontré, les relations du travail sont jugées très bonnes par les parties.

Depuis la fin des années 1990, l'entreprise a procédé à deux acquisitions importantes en plus des nombreuses alliances stratégiques réalisées en 1997. À cet effet, Technilab Pharma a fait l'acquisition d'Altimed en mars 1999 et de la division pharmaceutique de Rougier inc en septembre 1998. Ces deux acquisitions réalisées au cours de l'exercice 1999 ont favorisé une augmentation des ventes de 113 % pour l'exercice terminé le 31 août 1999.

Malgré une croissance rapide et un positionnement stratégique sur le marché domestique du produit, il appert que Technilab Pharma ne peut s'affirmer comme un joueur assez important pour éviter d'être elle-même l'objet d'une acquisition. Le 30 mai 2000, les principaux actionnaires de Technilab Pharma et la compagnie Merckle GmbH ont annoncé la conclusion des conventions conformément auxquelles Merckle GmbH présentera une offre publique d'achat (OPA) visant la totalité des actions en circulation de Technilab Pharma. Le président du conseil d'administration et chef de la direction de Technilab Pharma résume alors les raisons motivant une telle décision :

« Il ne fait aucun doute que le marché est récemment devenu très concurrentiel, ce qui a eu des conséquences défavorables sur les résultats financiers récents de la Société, comme l'indiquent le communiqué de presse et les états financiers de la Société pour le trimestre terminé le 29 février 2000. Nous savons que la réussite dans le secteur des médicaments génériques est plus que jamais tributaire de la masse critique et de la pénétration rapide du marché. Après avoir examiné soigneusement pendant plusieurs mois les alternatives stratégiques qui s'offrent à nous, nous avons conclu que l'opération projetée permettra à Technilab de s'associer à une entreprise qui possède une grande connaissance du secteur des produits génériques ainsi que les ressources et les synergies permettant de soutenir notre croissance future. Nous sommes enthousiastes quant aux possibilités que cela offrira à nos employés, à nos partenaires et à nos clients. »⁴²

⁴² Communiqué de presse de Technilab Pharma; 30 mai 2000; site internet de Technilab Pharma :[HTTP//www.Technilab.ca](http://www.Technilab.ca)

4.3 Analyse transversale des résultats

Nous présentons dans cette sous-section la synthèse de l'analyse des trois études de cas. Nous proposons également pour chacune d'elle à la page 215, un tableau analytique permettant de constater quelles composantes de la préparation patronale à la négociation collective furent présentes pour chacun des trois cas. Les composantes identifiées en caractère gras sont celles dont il fut possible de retrouver, lors de l'analyse des entretiens, une manifestation comportementale associée à une composante spécifique de la préparation.

Le critère de décision afin d'accepter ou de rejeter la proposition de recherche est à l'effet que si des indicateurs propres à l'une ou l'autre des composantes étaient présents dans la préparation des intervenants rencontrés dans au moins deux des trois cas, la proposition de recherche se voyait vérifiée. Si au contraire, il ne nous était pas possible de trouver trace d'activités spécifiques se rapportant à chacune des composantes dans au moins deux des trois cas, la proposition de recherche se devait d'être rejetée. Mentionnons que selon les ouvrages consultés (Thiétart 2003; Babbie 2004; Gauthier 1993), il n'existe pas de règles de décisions précises quant à l'acceptation ou le rejet des propositions de recherche dans le cadre d'études de cas.

De façon générale, l'analyse de contenu des trois cas révèle que les intervenants identifient des gestes qui sont posés dans le cadre de la préparation à la négociation collective qui sont conformes à nos attentes théoriques. Sauf exception, la préparation à la négociation collective dans ces trois organisations reflète l'ensemble des composantes de la préparation telle qu'identifiées dans la littérature. Comme des éléments de la préparation furent observés pour chacune des douze dimensions dans au moins plus de deux cas, toutes les propositions de recherches sont vérifiées de façon positive. Il nous est donc possible d'associer chacune des activités de la préparation à l'une ou l'autre des composantes du construit. Tous les éléments de la préparation patronale mentionnés par les intervenants purent également être rattachés à l'une ou l'autre des composantes de la préparation, nous fournissant ainsi des indications intéressantes quant au caractère parcimonieux du modèle et sa capacité explicative.

À cet effet, nous croyons au terme de cette étude exploratoire que le modèle se révèle assurément comme la forme la plus achevée de préparation patronale à la négociation collective. Dès lors, ce résultat semble non seulement augmenter la validité empirique du construit, mais également sa validité théorique car étant en lui-même capable de circonscrire l'ensemble des gestes posés. Cette convergence entre les préceptes de la littérature et les comportements concrets des responsables de la préparation à la négociation

collective telle que révélée par l'analyse de contenu des entrevues permet également de croire que le modèle de la préparation patronale à la négociation collective développé dans cette thèse possède suffisamment de validité théorique pour être vérifié à nouveau à l'aide, cette fois-ci, de test d'hypothèses sur un échantillon d'une population d'organisations beaucoup plus vaste.

Tableau IV.1
Synthèse de l'analyse du cas Canadair

Dimension technique	Dimension politique	Dimension synoptique
<ul style="list-style-type: none"> -Analyse de l'environnement externe -Analyse du secteur -Analyse de l'environnement interne -Analyse prévisionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> -Consultation des cadres. -Formation du comité de négociation -Analyse des activités syndicales - Rencontre avec les mandants 	<ul style="list-style-type: none"> -Évaluation du rapport de force -Élaboration de la stratégie de négociation -Validation du mandat et de la stratégie -Élaboration du cahier de revendications

Tableau IV.2
Synthèse de l'analyse du cas Vidéotron

Dimension technique	Dimension politique	Dimension synoptique
<ul style="list-style-type: none"> -Analyse de l'environnement externe -Analyse du secteur -Analyse de l'environnement interne -Analyse prévisionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> -Consultation des cadres. -Formation du comité de négociation -Analyse des activités syndicales -Rencontre avec les mandants 	<ul style="list-style-type: none"> -Évaluation du rapport de force -Élaboration de la stratégie de négociation -Validation du mandat et de la stratégie -Élaboration du cahier de revendications

Tableau IV.3
Synthèse de l'analyse du cas Technilab Pharma

Dimension technique	Dimension politique	Dimension synoptique
-Analyse de l'environnement externe -Analyse du secteur -Analyse de l'environnement interne -Analyse prévisionnelle	-Consultation des cadres. -Formation du comité de négociation -Analyse des activités syndicales -Rencontre avec les mandants	-Évaluation du rapport de force -Élaboration de la stratégie de négociation -Validation du mandat et de la stratégie -Élaboration du cahier de revendications

4.3.1 Dimension technique

L'analyse des entrevues montre que la cueillette des données objectives dans le cadre la préparation à la négociation collective est présente dans les trois organisations, bien que l'importance des activités à cet effet varie d'un cas à l'autre. Alors que la considération de données provenant des environnements externes est importante chez Canadair et Vidéotron, elle semble relativement peu considérée dans le cadre de la préparation de Technilab Pharma. En effet, la considération des contextes technologique, légal et sociopolitique est complètement absente de leur préparation. Toutefois, à l'instar de Canadair et de Vidéotron, une grande attention est apportée à l'analyse d'indicateurs macro-économiques tels que l'inflation ou le taux de chômage.

Globalement, les intervenants rencontrés affirment que l'analyse de l'environnement économique est très importante dans le processus de la préparation. Par ailleurs, on remarque que la préparation chez Vidéotron comporte également une grande attention à l'étude de l'environnement légal et sociopolitique. À cet effet, l'étude de la réglementation dans le secteur des télécommunications, les développements jurisprudentiels, les sondages sur les attentes de la main-d'œuvre syndiquée, l'analyse des orientations des grandes centrales syndicales sont quelques exemples d'activités au cœur de la préparation à la négociation collective dans cette organisation.

La préparation à la négociation collective dans ces trois organisations comporte une analyse détaillée des autres conventions collectives du secteur et de l'état du marché du produit. Alors que chez Technilab Pharma l'analyse de ces conventions collectives permet de construire un tableau comparatif des différentes dispositions clés de la convention (vacances, salaires, classification, fonds de pensions etc.) procurant ainsi un portrait représentatif des conditions de travail des salariés du secteur pharmaceutique, elle permet chez Canadair de mieux informer les gestionnaires et les salariés des conditions de travail de l'industrie. Deux des intervenants rencontrés soulignent que cette étape s'avère importante afin de se positionner non seulement par rapport au marché, mais également afin d'anticiper les demandes syndicales. De la même façon, une

étude détaillée des conventions collectives du secteur est effectuée chez Vidéotron afin d'orienter les discussions à la table de négociation.

On constate de façon probante suite à l'analyse des entrevues effectuées dans ces trois organisations que la quête d'informations sur les problèmes de relations du travail (griefs, sentences arbitrales etc.), l'analyse des données financières de même que celui du contenu de la convention collective sont le propre de la préparation patronale. Bien que l'intervenante de Technilab Pharma souligne qu'il n'y a pas une analyse spécifique des états financiers puisque certains membres du comité de négociation siègent au conseil d'administration et sont, par conséquent, au fait de la santé financière de l'entreprise, les deux autres intervenants rencontrés mentionnent spécifiquement que l'analyse des états financiers est fort importante dans le cadre de la préparation à la négociation collective.

Par ailleurs, les trois intervenants mentionnent le caractère impératif de l'analyse de la précédente convention collective afin d'identifier les clauses qui se doivent d'être modifiées afin de rencontrer les objectifs de l'organisation. Une analyse des coûts des revendications de part et d'autre, à l'instar d'une évaluation du climat de travail est le propre de la préparation patronale à la négociation collective de ces trois organisations. Notons cependant que la considération formelle de la stratégie compétitive et de ressources humaines

dans le cadre de la préparation à la négociation collective ne fut révélée que dans les résultats de l'analyse du cas Vidéotron.

Finalement, l'analyse des résultats montre une préoccupation des intervenants à établir de façon prévisionnelle l'état des ressources qui seront disponibles pour les années que devraient couvrir la convention collective, du moins en regard de la durée anticipée de la convention collective. Cette préoccupation est particulièrement visible quant à l'impact des nouveaux avantages pécuniaires qui seront consentis aux salariés eu égard à la capacité de payer de l'organisation.

Par ailleurs, cette analyse prévisionnelle prend également la forme chez Canadair de la considération des projets à venir et des rendements escomptés des investissements afin de préciser la capacité de payer dans les années à venir. Chez Vidéotron, une attention est apportée aux problématiques de rétention et d'attraction de la main-d'œuvre qui sont anticipées et comment la prochaine convention collective peut être instrumentale à diminuer ces problématiques. L'intervenante rencontrée chez Technilab Pharma mentionne qu'il est important de s'assurer d'être en mesure de rencontrer l'ensemble des obligations de la convention collective pour toute sa durée et qu'à cet effet, la préparation demande de bien séparer ce que « peut » donner l'employeur et ce qu'il « veut »

donner, notamment en regard des changements qui pourraient survenir au cours des années.

L'analyse agrégée des résultats nous permet de constater que la préparation à la négociation collective dans ces trois organisations comportent, mais de façon non exhaustive, des éléments associés aux composantes de la dimension technique de la préparation patronale à la négociation collective. Chacune de ces organisations a donc été amenée dans le cadre de sa préparation à poser des gestes, dont l'importance est variable, qui ont trait à l'analyse de l'environnement externe, à celle du secteur, à celle de l'environnement interne de même qu'à l'analyse prévisionnelle. Bien que les techniques de collecte des données varient d'une organisation à l'autre et que l'importance relative de chacune des composantes puisse varier d'une organisation à l'autre, on constate que les intervenants apportent manifestement une grande attention à ces activités.

4.3.2 Dimension politique

Suite à l'analyse de contenu des entrevues effectuées dans le cadre des trois études de cas, il nous fut possible de retrouver des éléments propres à l'ensemble des composantes de la dimension politique proposées dans le modèle de la préparation patronale à la négociation collective. Encore une fois,

il nous est possible de constater que l'importance accordée à chacune des activités se rapportant à la dimension politique de la préparation varie cependant d'une organisation à l'autre. De plus, il ressort clairement de l'analyse que la composante de la consultation et l'implication extensive des cadres de tous les paliers lors de la préparation à la négociation collective est jugée fort importante et cela, en concordance avec nos attentes théoriques.

La consultation des cadres des différents paliers est effective dans chacune des trois organisations étudiées. À cet effet, les cadres de premier niveau et les responsables des opérations pour les départements où travaillent les salariés de l'unité de négociation visée par les négociations des trois organisations étudiées sont informés et consultés sur les changements à apporter aux conventions collectives. Cette démarche où tous les superviseurs et les directeurs de production sont rencontrés semble être particulièrement importante chez Canadair et Technilab Pharma alors que ce sont les directeurs des différents départements qui sont principalement consultés chez Vidéotron.

L'étude nous permet de constater que les responsables du service de ressources humaines sont fortement impliqués dans le processus de la préparation à la négociation collective dans les trois cas. Coordonnant le processus de consultation et la cueillette d'informations de toutes sortes, des personnes du service de ressources humaines se retrouvent également dans la

composition du comité de négociation et à la table de négociation de chacune des trois entreprises.

On remarque également dans chacune des trois études de cas que des rencontres avec la haute direction sont le propre de la préparation patronale à la négociation collective. Alors que cette rencontre a lieu un an avant le début des négociations chez Canadair, le lien entre les responsables de la préparation à la négociation collective et la haute direction de Technilab Pharma se fait via la présence de la vice-présidente ressources humaines qui est impliquée à la fois sur le conseil d'administration de l'entreprise et dans le processus de préparation de la négociation. Quant à Vidéotron, le comité de négociation consulte la haute direction sur les balises monétaires à respecter lors de la négociation.

Conformément à nos attentes théoriques, chacune des trois organisations a constituée un comité de négociation lors de la préparation à la négociation collective. Bien que la composition du comité diffère d'une entreprise à l'autre en regard du nombre de personnes impliquées et la provenance de ces mêmes personnes, on remarque néanmoins qu'un ou des responsables du service des ressources humaines étaie(n)t présent(s) sur le comité de négociation des trois organisations.

La préparation à la négociation collective dans les trois entreprises étudiées comprend une forme d'analyse des activités syndicales. De fait, les trois intervenants rencontrés soulignent l'importance d'anticiper de diverses façons les demandes syndicales dans le cadre de la préparation à la négociation collective. L'analyse des activités syndicales prend chez Canadair la forme d'une analyse de l'information qui est distribuée aux salariés par l'exécutif syndical et de la quête d'information sur les personnes qui représenteront la partie syndicale à la table de négociation. Les responsables de la négociation tentent alors, entre autres, d'établir jusqu'à quel point une relation de confiance est possible avec les personnes qui composeront le comité de négociation de la partie syndicale. Ce sont principalement les superviseurs et les chefs de services qui transmettent l'information à cet effet aux responsables de la préparation à la négociation collective.

Dans le cas de Technilab Pharma, on mentionne que le processus d'analyse des activités syndicales comprend non seulement une attention à l'information transmise par le syndicat aux salariés mais également des contacts directs, quoiqu'informels, avec des personnes qui sont membres du syndicat tout en étant « sympathiques » à l'employeur⁴³. On mentionne toutefois que cette démarche influence peu le processus de la préparation car les informations obtenues se sont rarement révélées comme étant « névralgiques ».

⁴³ L'intervenante rencontrée utilise le terme « poteaux » pour désigner ces personnes.

L'explication apportée est à l'effet que les superviseurs analysent bien la situation du milieu de travail et fournissent des indications claires à la direction concernant les problèmes vécus sur le lieu de travail et par conséquent, ce qui constituera potentiellement les éventuelles revendications des salariés. Chez Vidéotron, les demandes syndicales sont anticipées par des contacts formels avec la partie syndicale dans le cadre de processus de négociation continue.

Finalement, le contenu des entrevues révèle qu'il y a rencontre avec les mandants dans le cadre de la préparation à la négociation dans les trois organisations étudiées. Dans deux des trois cas (Canadair et Vidéotron), la rencontre avec la haute direction permet non seulement un échange sur les problématiques de l'entreprise, mais également l'obtention des spécifications concernant l'enveloppe budgétaire disponible pour l'amélioration des conditions de travail des salariés. Dans le cas de Technilab Pharma, la rencontre avec la haute direction et le responsable de la préparation à la négociation ne s'actualise pas dans un moment formel en particulier car la vice-présidente ressources humaines est à la fois membre de la haute direction et conseil d'administration en plus d'être imputable de la préparation à la négociation collective. On mentionne toutefois que cette personne obtient de la rétroaction de la part des autres dirigeants de l'organisation afin d'établir les priorités de négociation.

4.3.3 Dimension synoptique

L'analyse de contenu des entretiens semi-directifs effectués avec des intervenants de Canadair, Vidéotron et Technilab Pharma permet d'identifier des activités de préparation à la négociation collective se rapportant aux composantes de la dimension synoptique de la préparation patronale à la négociation collective.

On constate cependant que les activités de préparation associées à l'élaboration de la stratégie de négociation et l'évaluation du rapport de force sont rarement décrites de façon explicite par les intervenants rencontrés mais il est cependant possible de recomposer formellement ces concepts à partir des indications fournies par les intervenants bien que leur mise en œuvre ne semble pas toujours à la hauteur des prescriptions normatives de la littérature. Néanmoins, il nous est possible d'affirmer que, de façon générale, les responsables de la préparation à la négociation élaborent divers scénarios visant à orienter de façon plus ou moins précise leurs actions éventuelles à la table de négociation. Par ailleurs, rappelons que l'objet de la recherche n'est pas de vérifier la qualité de la préparation mais plutôt les attributs de cette même préparation, nonobstant la rigueur de sa mise en œuvre.

On constate que la considération ou l'évaluation du rapport de force fut un élément de la préparation à la négociation collective dans deux des trois cas, soit Canadair et Technilab Pharma. Pour les responsables de la préparation à la négociation collective de ces deux organisations, l'appréciation de leur capacité relative à atteindre les objectifs de négociation fut considérée dans le cadre du processus de la préparation. À cet effet, l'intervenante de Technilab Pharma mentionnait que leur analyse du pouvoir de négociation des parties les amenait à conclure à un certain équilibre des forces entre les deux parties où l'une et l'autre n'avaient pas de réel ascendance sur l'autre alors que chez Canadair, on estimait le pouvoir de négociation de l'employeur supérieur à celui des salariés en raison de leur forte appartenance à l'entreprise.

La non-considération du rapport de force chez Vidéotron peut facilement être expliquée. Étant impliqué dans une démarche de partenariat avec les salariés et ayant recours à des méthodes de négociation basées sur les intérêts, il n'était pas pertinent pour l'employeur d'évaluer son rapport de force car la dynamique de la résolution des conflits propre à la négociation basée sur les intérêts n'amène pas les parties à tenter d'imposer ses vues bon gré mal gré dans une logique persuasive et coercitive, mais plutôt en favorisant une la résolution concertée des problèmes. Dès lors, l'importance d'évaluer le rapport de force devrait être moindre, voir même inexistante, *ceteris paribus*, que dans une négociation plus traditionnelle aux accents distributifs.

On constate également que la détermination d'une stratégie de négociation est le propre de la préparation à la négociation collective dans deux des trois cas, mais impliquant cette fois-ci Canadair et Vidéotron. Dans ces deux cas, une stratégie de négociation impliquant une approche intégrative à la négociation visant la résolution de problèmes et la recherche de règlements « gagnant-gagnant » a été élaborée par les responsables de la préparation à la négociation collective. Dans les deux cas, cette stratégie s'inscrivait dans le cadre plus large d'une dynamique de relations du travail favorisant la concertation et le partenariat.

Si cette préoccupation de conserver une dynamique de relations du travail marquée par l'ouverture et la réciprocité est effectivement manifeste dans les deux cas, la description des pratiques de relations du travail chez Vidéotron à la fin des années 1990 montre de façon encore plus explicite une réelle dynamique partenariale visant la transformation de l'organisation de façon satisfaisante pour les deux parties. À cet effet, divers mécanismes allant de la négociation continue, à l'implication des salariés et à la formation sur la méthode de la négociation basée sur les intérêts témoignent de cette dynamique partenariale.

Le contenu de l'entrevue effectuée chez Technilab Pharma ne permet pas d'appréhender ou d'inférer un processus précis quant à l'élaboration d'une stratégie de négociation. En effet, bien que certains gestes tactiques utilisés en cours de négociations fussent mentionnés au cours de l'entrevue, la détermination de la vision précise quant à la marche à suivre au cours de la négociation et des moyens tactiques à utiliser est inexistante dans le processus de la préparation de cette organisation.

Deux des trois cas étudiés, à savoir Vidéotron et Technilab Pharma, témoignent d'une activité se rapportant à la validation du mandat et de la stratégie de négociation par la haute direction. Alors que chez Technilab Pharma, la personne responsable de la préparation à la négociation informe les autres membres de la haute direction du contenu final du cahier de revendications, le vice-président directeur général des opérations de même que le vice-président ressources humaines de la division aéronautique chez Canadair sont désignés pour valider le contenu du cahier de revendications ou encore cautionner des modifications à celui-ci en cours de négociation (notamment dans le cas où les compromis à la table de négociation amèneraient un dépassement du seuil minimal fixé par l'employeur sur un enjeu précis, comme les salaires par exemple).

Par ailleurs, comme les négociateurs patronaux de Vidéotron jouissent d'une grande autonomie dans le processus de négociation (outre que la détermination de l'enveloppe salariale allouée à la bonification des conditions de travail), le mandat n'a donc pas besoin d'être validé. En fait, la pratique dans cette organisation est à l'effet que certains enjeux tels que les orientations stratégiques de l'organisation ou encore l'allocation des ressources financières de l'entreprise ne font pas fait l'objet d'une négociation et que par conséquent, les gestionnaires des ressources humaines et les cadres opérationnels sont tout à fait habilités à déterminer eux-mêmes le contenu de la convention collective dans la mesure où ce dernier correspond aux grandes orientations stratégiques de Vidéotron.

À l'instar de la composante de l'évaluation du rapport de force, on constate que la préparation d'un cahier de revendications dans le cadre de la préparation à la négociation est le propre de Canadair et de Technilab Pharma et non de Vidéotron. On peut également évoquer à nouveau la méthode de négociation retenue chez Vidéotron pour expliquer l'absence de l'élaboration du cahier de revendications au cours de la préparation. En effet, comme la négociation basée sur les intérêts proscrit la prise de position *a priori* et cherche plutôt à faire émerger les intérêts communs entre les parties, le cahier de revendications devient par le fait même obsolète. Par ailleurs, on constate que les responsables de la préparation chez Technilab Pharma et chez Canadair ont

été amenés à consigner formellement dans un document adressé à la partie syndicale les revendications de l'employeur.

En définitive, on constate que les composantes associées à la dimension synoptique de la préparation patronale à la négociation collective se retrouvent dans les activités préparatoires des gestionnaires des trois organisations étudiées même si la pleine actualisation des composantes semble moins probante. Ce résultat peut certes s'expliquer par les structures décisionnelles propres à ces trois organisations et par le fait que l'employeur reste encore dans certaines situations réactif aux demandes syndicales, sans chercher à initier lui-même l'adaptation des règles de travail aux réalités contemporaines de son organisation.

4.4. Plan d'observation

La présente sous-section traite des éléments méthodologiques impliqués dans la vérification des hypothèses de recherche de la thèse. La justification de la méthode retenue, la nature de la population et de l'échantillon constitué, la mise en œuvre du questionnaire et le traitement des données seront tour à tour présentés.

4.4.1. Justification de la méthode retenue

Dans un premier temps, rappelons que notre devis de recherche implique la vérification empirique et la validation théorique des éléments qui caractérisent la composition de la préparation patronale à la négociation collective ainsi que ceux qui influencent cette même préparation. Cette vérification fut effectuée dans le cadre d'un procès hypothético-déductif où différentes hypothèses furent formulées en regard des douze composantes du construit théorique et des 13 variables explicatives de la préparation patronale à la négociation collective.

Concernant la vérification de nos différentes hypothèses, nous avons privilégié une approche quantitative. Afin de colliger les données, nous avons retenu l'enquête par questionnaire qui est un mode de collecte de données reconnu en sciences sociales (Babbie 2004). Notre stratégie de recherche s'inscrit dans le cadre d'un design d'enquête transversal (Babbie 2004) qui nous a permis de capter à un moment précis dans le temps, les attributs de la préparation à la négociation collective de différents employeurs sans toutefois fournir d'indications sur l'évolution particulière du processus pour chacun d'eux précisément. Le design de la recherche, qui est également rétrospectif, nous permet donc de vérifier ce qui *fut* effectué et non ce qui *sera* (ou devrait être) effectué en guise de préparation de l'employeur à la négociation collective.

À cet effet, nous nous sommes assuré que des consignes en ce sens soient transmises aux répondants quant à la façon d'aborder les questions. Des indications claires en ce sens se retrouvent en page de présentation du questionnaire (voir annexe IV). De plus, comme l'unité d'analyse de cette recherche est l'organisation, nous avons également précisé dans la page de présentation que le répondant devait nous donner l'information sur l'ensemble des pratiques préparatoires de son organisation et non uniquement les siennes.

Il est à noter que bien que cette recherche soit essentiellement descriptive et explicative, elle revêt également un caractère exploratoire dans la mesure où le modèle conceptuel de la préparation patronale à la négociation collective est testé pour une première fois. Nous avons procédé à des tests d'hypothèses sur un échantillon représentatif de la population visée en s'assurant d'une part, d'appliquer les techniques généralement reconnues en analyse statistique et d'autre part, de considérer des seuils d'inférence statistique permettant de révéler de manière probante l'influence des variables explicatives sur les variables dépendantes.

4.4.2. Terrain de recherche

La population visée par l'étude est celle des organisations québécoises syndiquées, à l'exception des fonctions publiques. Nous excluons d'emblée

l'idée d'étudier la préparation à la négociation collective de l'État-Employeur (provincial ou fédéral) car les lois en vigueur, les structures de négociation et les rapports de pouvoir entre les acteurs lors de la négociation entre l'État et les syndicats qui représentent ses salariés (les fonctionnaires) font en sorte de donner un statut unique à cet employeur. Par conséquent, nous croyons que la comparaison de ses pratiques avec celles des autres employeurs serait inappropriée. Par contre, nous avons considérés les organisations du secteur de la santé, de l'éducation et du secteur municipal car l'employeur « juridique » des salariés de ces secteurs n'est pas l'État provincial ou l'État fédéral. En effet, nous croyons que la préparation des employeurs des secteurs de l'éducation et de l'enseignement (essentiellement celle de leur négociation locale) ou celle des employeurs municipaux peut être apparentée à celle des autres organisations.

Afin de rendre compte de ce que font les organisations situées au Québec en guise de préparation, nous avons cherché à joindre leur responsable de la préparation patronale à la négociation collective. Pour ce faire, nous avons utilisé le répertoire des membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec (ORHRI) et procédé à un envoi auprès des membres qui, après analyse de leur profil occupationnel, étaient susceptibles d'œuvrer dans un environnement syndiqué. Notons que l'ORHRI compte plus de 6000 membres et ces derniers se retrouvent dans l'ensemble des secteurs d'activité économique du Québec.

L'analyse des profils a permis d'identifier des membres de l'ORHRI se retrouvant dans 2095 établissements potentiellement syndiqués du Québec et le questionnaire sur la préparation patronale leur fut donc acheminé. La lettre d'introduction du questionnaire (voir annexe II) mentionnait explicitement que le destinataire de l'envoi, membre de l'ORHRI, n'était peut-être pas nécessairement le responsable patronal de la préparation à la négociation collective et qu'en tel cas, celui-ci était prié de transmettre le questionnaire à la personne responsable de la préparation à la négociation collective de l'employeur dans son organisation. Mentionnons que ce premier échantillon à choix raisonné (Thiétart 2003) parmi les établissements ayant en emploi des membres de l'ORHRI comportait des organisations de tailles variées et dispersées dans les différents secteurs économiques.

On doit comprendre que les organisations associées à la population à l'étude n'ont pas nécessairement de membres de l'ORHRI en leur sein, du moins pour la totalité d'entre elles. Nous ne pouvons donc pas prétendre que nous avons rejoint l'ensemble des sujets de la population. De plus, il est fort possible que plusieurs questionnaires n'aient pas trouvé le répondant escompté en raison des aléas propres à la transmission manuelle du questionnaire par le destinataire membre de l'ORHRI au destinataire recherché pour les fins de notre

enquête⁴⁴. Cette stratégie pour joindre les répondants escomptés peut certes sembler hasardeuse *a priori* mais s'avère tout de même pertinente car il n'existe, à notre connaissance, aucun répertoire ou moyen d'identifier précisément les responsables patronaux de la préparation à la négociation collective dans les organisations.

Bien que des moyens alternatifs fussent envisagés afin de joindre les personnes de la population à l'étude, il fut retenu que l'envoi auprès de membres de l'ORHRI constituait une façon appropriée de solliciter des intervenants organisationnels œuvrant à la préparation de la négociation collective.

De plus, les méthodes alternatives envisagées comportaient également un caractère aléatoire quant à la possibilité de rejoindre directement le responsable de la préparation. Il nous sera possible de constater dans la prochaine sous-section la représentativité de l'échantillon des organisations répondantes à l'enquête en regard de l'ensemble des secteurs économiques syndiqués du Québec et ainsi nous conforter dans notre stratégie pour joindre

⁴⁴ On peut certes penser que ce ne sont pas toutes les personnes qui n'étaient pas les personnes visées par le questionnaire qui ont fait l'effort d'identifier la personne responsable de la préparation dans l'organisation, de chercher à trouver cette personne et pris la peine de lui remettre le questionnaire. Dès lors, il en résulte une perte potentielle de répondants à l'enquête.

les responsables patronaux à la négociation collective ouvrant dans des établissements syndiqués au Québec.

4.4.3. Échantillon

Notre échantillon est constitué à partir de 2095 établissements ciblés où le questionnaire de l'enquête fut acheminé à des membres de l'ORHRI. 264 questionnaires provenant des 2095 établissements identifiés ont été retournés, pour un taux de réponse de 13%. Dans le cadre d'un envoi postal sans avantage pécuniaire ou autres pour le répondant, un taux de réponse de 13% peut être considéré comme acceptable. Considérant les difficultés à identifier et rejoindre les responsables patronaux de la préparation patronale à la négociation collective, les aléas de la stratégie retenue, le peu de temps que les professionnels en relations du travail ont à consacrer pour participer à ce type d'enquête et la longueur du questionnaire, il devient difficile d'espérer un taux de réponse plus élevé. Nous avons néanmoins cherché à faire en sorte de maximiser nos chances de succès en élaborant un questionnaire convivial à compléter et en faisant un suivi suite à l'envoi initial en rappelant l'importance de cette enquête (voir annexe III).

Mais au-delà du pourcentage de retour des questionnaires, se pose le problème critique d'être en mesure de constituer un échantillon suffisamment

important afin de nous permettre d'effectuer divers tests statistiques de type paramétrique permettant l'inférence des résultats à la population. L'étude plus attentive des 264 questionnaires retournés nous a amené à rejeter 32 d'entre eux. 21 comportaient un trop grand nombre de données manquantes, principalement pour les variables dépendantes, alors que 8 autres questionnaires ont été retournés sans avoir été complétés. Finalement, trois questionnaires ont été rejetés car les répondants ont mentionné être des permanents syndicaux. 232 questionnaires valides constituent donc l'échantillon final pour les fins de vérification des hypothèses de recherche.

Un examen des 232 questionnaires valides a permis de constater que les répondants provenaient d'organisations de secteurs variés et que l'échantillon constitué était, de façon générale, représentatif de la population des établissements syndiqués du Québec. Le tableau IV.4 permet de constater la répartition en pourcentage des organisations répondantes eu égard aux différents secteurs d'activité de même que de comparer avec la répartition du nombre de conventions collectives dans ces mêmes secteurs d'activité au Québec en 2004.

Tableau IV.4
Répartition en pourcentage des conventions collectives

Secteurs d'activité économique⁴⁵	% des conventions collectives au Québec en 2004⁴⁶	% des conventions collectives dans l'échantillon
Biens de consommation	14,4	15,9
Industries manufacturières	23,8	32,0
Ressources naturelles	2,5	3,9
Construction	1,4	1,7
Services conseils	5,2	6,9
Finance	1,5	2,6
Gros et détail	21,5	6,5
Communication	1,2	4,7
Transport	4,2	2,6
Autres services	0,9	6,0
Municipal	7,7	8,6
Enseignement	5,9	4,7
Santé	7,7	3,9
Société d'état	2,1	4,7
Total	100,0	100,0

On constate que la répartition en pourcentage des conventions collectives dans les différents secteurs d'activité économiques entre les données de 2004 pour le Québec et celle de notre échantillon est fort semblable à l'exception de deux secteurs. Notre échantillon a une sur-représentation des

⁴⁵ Afin de permettre la comparaison, certains secteurs ont été amalgamés et désignés sous une appellation générique.

⁴⁶ Source : Ministère du Travail du Québec (2004). Fichier de gestion des relations du travail. Mise à jour d'avril 2004.

industries manufacturières (32% versus 23,8%) et une sous-représentation du secteur du gros et du détail (6,5% versus 21,5%).

L'explication la plus plausible concernant ces deux résultats discordants est sans doute que les membres de l'ORHRI sont plus présents dans la grande entreprise manufacturière dont les besoins en matière de gestion des ressources humaines et des relations du travail sont grands en raison du plus grand nombre de personnes en emploi chez ces dernières et qu'il est peu probable que des établissements œuvrant dans le commerce de gros ou de détails comptent, parmi le personnel administratif, un spécialiste en relations industrielles. Dès lors, plus de questionnaires ont dû être acheminés dans les établissements manufacturiers où l'on trouve potentiellement plus de membres de l'ORHRI alors que les responsables de la préparation à la négociation collective des organisations du secteur de gros et de détail, qui ne sont peut-être pas membres de l'ORHRI et qui ne compte peut-être pas de membres de cet ordre professionnel en leur sein, ont eu moins de chance, toute chose égale par ailleurs, de compléter notre questionnaire.

Il sera donc opportun de se rappeler que les résultats présentés dans cette thèse demanderont une plus grande prudence quant à leur adéquation à la préparation de l'employeur à la négociation collective dans le secteur du commerce de gros et de détail. À tout le moins, l'analyse de la répartition des

organisations répondantes eu égard au secteur d'activité ne semble pas déceler de biais d'échantillonnage outre celui précédemment discuté et révèle une représentativité de l'échantillon conforme à la population visée. La considération des caractéristiques de l'échantillon final permet de statuer sur certains éléments importants pour les fins de la vérification des hypothèses de recherche.

Dans un premier temps, le nombre d'observations (232) s'avère suffisant pour nous permettre d'effectuer les analyses statistiques requises pour la vérification des hypothèses. Dans un deuxième temps, la diversité observée dans la répartition des organisations répondantes nous permet de prétendre que les données de l'échantillon sont, dans la limite des inférences statistiques et des nuances à apporter quant à la représentativité de l'échantillon, représentatives de ce que font les employeurs des établissements syndiqués du Québec. Finalement, il permet de nous conforter dans notre stratégie pour rejoindre les potentiels répondants dans la mesure où nous avons été en mesure de constituer un échantillon, somme toute, représentatif de l'univers des établissements syndiqués au Québec, du moins eu égard à la répartition du pourcentage de conventions collectives total.

4.4.4. Profil des répondants

Les responsables de la préparation patronale à la négociation des organisations qui ont répondu à notre enquête ont en moyenne 43 ans. 69% d'entre eux sont des hommes. L'étendue de l'ancienneté organisationnelle des répondants est importante. Elle se répartit entre 0,25 et 34 années d'ancienneté, l'ancienneté moyenne étant de 8 années avec un écart type de 7,9. 55% des répondants ont un diplôme de premier cycle universitaire et 35% ont complété une formation de deuxième cycle universitaire. Ce sont principalement des diplômés en relations industrielles (80%) alors que les autres ont été formés en administration (8,5%), en droit (6,5%) ou dans une autre discipline (5%). Finalement, 57% des répondants étaient, en plus d'être coordonnateurs de la préparation, les porte-parole de l'employeur à la table de négociation.

4.4.5 Questionnaire

Afin de colliger les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses de recherche, nous avons effectué une enquête par questionnaire auto-administré (Thiétart 2003; Gauthier 1993). Comme la population visée est vaste et dispersée, il ne nous était pas possible pour des raisons purement pratiques de rencontrer en personnes plusieurs centaines d'intervenants patronaux qui oeuvrent à la préparation de la négociation collective dans des

organisations faisant partie de la population à l'étude. L'enquête par questionnaire est donc un outil utile dans ces conditions (Babbie 2004; Gauthier 1993).

Un questionnaire fut donc élaboré. Notons qu'à l'exception des indicateurs socio-biographiques⁴⁷ et des mesures des stratégies générales et de ressources humaines⁴⁸, les échelles utilisées sont des échelles originales développées par l'auteur de la thèse⁴⁹. Afin de s'assurer de la validité apparente et de contenu de l'outil, de même que de la clarté des énoncés des items des échelles, nous avons procédé à un pré-test du questionnaire auprès de 8 spécialistes en relations du travail qui comptent chacun à leur actif plusieurs préparations et négociations de conventions collectives. Outre leur expérience du domaine, ces intervenants ont été choisis en raison de leur appartenance à des secteurs d'activité variés⁵⁰. Les intervenants impliqués dans le pré-test ont tous été rencontrés au printemps 2003.

De façon générale, le pré-test du questionnaire s'est essentiellement déroulé de la même façon avec chacun des intervenants. Une première

⁴⁷ Les indicateurs et leur formulation proviennent du questionnaire du recensement de 2001 de Statistique Canada.

⁴⁸ Les échelles proviennent du questionnaire de l'«Enquête sur le milieu de travail et des employés-1999» de Statistique Canada.

⁴⁹ Une première version des énoncés servant d'indicateurs aux différentes variables fut soumise au jury lors de la présentation du projet de thèse.

rencontre individuelle entre l'auteur de la thèse et chacun des intervenants a permis d'expliquer le but de la démarche du pré-test et clarifier nos attentes quant à la contribution de l'intervenant praticien. Par la suite, ce dernier était invité à compléter et commenter le questionnaire et à communiquer avec l'auteur de la thèse par la suite. Dès lors, une rencontre variant entre 60 et 90 minutes afin de recueillir les commentaires et échanger sur les aspects positifs et négatifs du questionnaire fut réalisée avec chacune des personnes impliquées dans le pré-test. Au terme de ces rencontres, diverses modifications de forme (notamment dans la clarification de certains énoncés, la mise en emphase de certaines consignes et la correction de « coquilles ») et de fond (retraits de certains indicateurs et ajout de questions) furent effectuées. Les rencontres lors du pré-test nous ont également permis de circonscrire plus précisément les informations à transmettre aux futurs répondants. Nous avons également pu statuer que le questionnaire prendrait entre 30 et 40 minutes pour être complété.

Suite au pré-test auprès des spécialistes en négociation collective, une nouvelle version du questionnaire fut réalisée et soumise aux commentaires de deux universitaires spécialistes dans les enquêtes par questionnaire⁵¹. Les commentaires de ces deux experts ont permis d'apporter les modifications finales au questionnaire. La version définitive du questionnaire fut acheminée

⁵⁰ Les intervenants provenaient du milieu manufacturier, de la transformation de ressources naturelles, du secteur de l'éducation collégial, du secteur municipal, du secteur des services, d'une société d'état et du transport.

au département de graphisme de l'ORHRI à l'été 2003 pour la mise en forme finale (voir annexe IV) et sa préparation pour l'envoi postal. Le questionnaire comporte 150 questions (plus une page pour recueillir les commentaires des répondants) et inclut à la fois les mesures des variables dépendantes, contrôlées et indépendantes. Le tableau IV.5 à la page suivante établit la correspondance entre les variables, le nombre d'indicateur et le numéro des questions du questionnaire.

⁵¹ Une de ces personnes est un membre du jury de cette thèse.

Tableau IV.5
Correspondance entre les variables et les items du questionnaire

Nom de la variable	Nombre d'indicateurs	Questions correspondant aux variables dans le questionnaire
préparation technique	35	Q1,Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q7,Q8,Q9,Q10,Q11,Q12,Q13,Q14,Q15,Q16,Q17,Q18,Q19,Q20,Q21,Q22,Q23,Q24,Q25,Q26,Q27,Q28,Q29,Q30,Q31 Q32,Q33,Q34,Q35
préparation politique	10	Q36,Q37,Q38,Q40,Q43,Q44,Q45,Q46,Q47,Q48.
préparation synoptique	15	Q51,Q52,Q53,Q54,Q55,Q56,Q58,Q59,Q60,Q61,Q62,Q63,Q64,Q65,Q66
préparation globale	60	Ensemble des questions des variables préparation technique, politique et synoptique.
sexe	1	Q127
âge	1	Q128
diplôme	1	Q129
ancienneté	1	Q132
chiffre d'affaire	1	Q139
nombre salarié	1	Q142
chiffre d'affaire mondialisé	2	Q136
formation en négociation	1	Q131
représentativité	1	Q41
ressource	1	Q42
début négociations	1	Q148
nombre négociation	1	Q144
objectif	1	Q147
distributif	1	Q145
intégratif	1	Q146
stratégie générale	8	Q137
stratégie ressource humaine	8	Q138

C'est en septembre 2003 que l'envoi de questionnaires aux membres de l'ORHRI fut effectué. L'envoi comprenait la lettre de présentation, le questionnaire et une enveloppe de retour pré-affranchie. Un rappel via courrier électronique fut effectué en novembre 2003 (voir annexe III). Le courriel incluait un hyperlien où la personne pouvait se rendre afin de télécharger une version PDF du questionnaire dans le cas où cette dernière n'aurait plus en sa possession le questionnaire précédemment envoyé. Les derniers questionnaires retournés nous sont parvenus au début du mois de décembre 2003.

4.4.6 Saisie des données

Les données récoltées grâce aux 232 questionnaires valides furent saisies et constituées dans une banque de données informatisée à l'aide du logiciel d'analyse statistique SPSS (version 12). La saisie des données fut complétée en février 2004. Une vérification de l'exactitude dans l'entrée des données fut effectuée en vérifiant, au hasard, 23 questionnaires. Cette vérification a permis de constater que les erreurs de saisie étaient, somme toute, quasi-inexistantes⁵². Nous pouvons donc avoir confiance que les données qui ont été traitées statistiquement correspondent bien à ce que les répondants à l'enquête ont inscrit à même les questionnaires. Après que la banque de

⁵² Sur les 3841 entrées que comptent les 23 questionnaires, nous n'avons repéré que 3 erreurs d'inscription constituant ainsi un taux d'erreur dans la saisie des données de moins d'un dix millièmes.

données fut constituée, une première analyse des fréquences de l'ensemble des variables fut effectuée afin de détecter des erreurs de codifications ou des données aberrantes. Après ces diverses opérations, nous avons été en mesure de générer les résultats nécessaires à la vérification de nos hypothèses de recherche. Ces résultats sont présentés et analysés au chapitre suivant.

CHAPITRE V

5. Résultats

Le chapitre présente, dans un premier temps, la forme mathématique que prennent les variables à l'étude de même que leur description eu égard à la mesure de tendance centrale que nous avons retenue, à savoir la moyenne, et certaines mesures de dispersion tels que l'écart type, le maximum et le minimum⁵³. De plus, dès cette étape, nous allons vérifier le caractère fondé ou non de certaines de nos hypothèses de recherches ainsi qu'établir le niveau d'importance de la préparation patronale à la négociation collective chez les organisations répondantes.

Dans un deuxième temps, une analyse des coefficients de corrélation entre les variables indépendantes permettra de s'assurer de l'indépendance des variables alors que les analyses corrélationnelles entre les variables dépendantes permettront de vérifier d'éventuels liens d'influence entre ces mêmes variables. Il est à noter que nous avons, dès cette étape, fait une première analyse quant à l'effet des variables indépendantes sur la préparation patronale à la négociation collective et ses dimensions.

Finalement, les résultats de l'analyse multivariée à partir de la méthode des moindres carré (*OSL*) permettent de nuancer l'influence des variables

explicatives sur les variations dans l'importance de la préparation globale et de ses dimensions et ainsi, nous permettre de soutenir ou non, nos hypothèses de recherche.

Comme les variables indépendantes peuvent être traitées comme des variables continues à l'instar de la variable dépendante, la régression linéaire fut considérée comme la méthode la plus pertinente afin de constater l'influence propre de chacune des variables indépendantes sur les différentes variables dépendantes en plus de nous fournir un coefficient permettant de constater le pouvoir explicatif du modèle à l'aide du R^2 ajusté. Nous avons également interprété le coefficient β de même que la statistique T et son seuil de signification.

5.1 Statistiques descriptives

La prochaine section est dédiée à la présentation des résultats univariés des différentes variables à l'étude. Dans un premier temps, les statistiques descriptives des variables dépendantes sont présentées et analysées. Il en sera de même pour les variables indépendantes et contrôlées dans un deuxième temps.

⁵³ Les coefficients de symétrie et d'aplatissement ont également été vérifiés pour les fins de l'analyse multivariée mais ne seront pas analysés dans le chapitre des résultats univariés.

5.1.1 Variables dépendantes

La préparation patronale globale à la négociation collective et ses dimensions (technique, politique et synoptique) sont les variables dépendantes à l'étude. La mesure de chacune des dimensions comprend des indicateurs à la fois comportementaux et actitudinaux à quatre ancrages visant à vérifier d'une part, la mise en œuvre de la pratique lors de la préparation et d'autre part, l'importance relative accordée par le répondant à cette même pratique. Pour chacun des indicateurs propres aux composantes des dimensions, le répondant était appelé à signifier s'il avait effectué ce geste concrètement lors de sa dernière préparation à la négociation collective (oui ou non) et si oui, s'il considérait cet élément comme étant « peu important », « important » ou « très important ». La valeur numérique accordée à chacun des ancrages est 0 pour la réponse « non » ; 1 pour « peu important » ; 2 pour « important » et 3 pour « très important ». Un indice fut bâti pour chacune des composantes et dimensions. Afin de permettre la comparaison entre chacune des composantes ou dimensions qui comportaient toutes un nombre d'indicateurs différents et permettre une analyse facilitant la compréhension, l'indice fut ramené sur une échelle d'étendue 0 à 100.

La formule mathématique de la construction des variables dépendantes peut se résumer comme étant la somme des indicateurs d'une composante,

divisée par le nombre d'indicateurs, le tout divisé par trois. Ce nombre est alors multiplié par 100 afin de le reporter sous la forme d'un pourcentage avec un nombre entier à une décimale⁵⁴. Par la suite, l'indice de chacune des quatre composantes d'une même dimension est additionné et la somme est par la suite divisée par quatre, donnant par le fait même un quotient se retrouvant nécessairement entre 0 et 100.

Dès lors, un score de 0 pour une dimension signifie qu'un répondant a répondu que l'organisation n'a réalisé aucune des activités associées aux indicateurs de la dimension et ainsi signifié la réponse « non » à chacune des questions. Au contraire, un résultat de 100 correspond à la situation où le répondant a signifié que toutes les activités propres à la dimension furent réalisées (en indiquant la réponse « oui ») et a accordé la mention « très important » pour chacune des activités.

L'indice global de la préparation à la négociation collective est la somme des indices pour chacune des dimensions divisées par trois. En effet, comme chacune des composantes est bâtie sur un indice de 100, on doit à la fois additionner le score de chacune des dimensions, car la préparation globale est

⁵⁴ Par exemple, un répondant ayant accordé la mention « très important » (qui est quantifié dans notre échelle avec la valeur « 3 ») aux cinq items d'une composante obtiendrait pour cette composante le score maximal, c'est-à-dire, « 100 » ($3+3+3+3+3= 15$; $15/5 =3$; $3/3 = 1$; $1 \times 100 =100$).

composée des trois dimensions, et diviser le tout par trois afin de ramener, à son tour, le score de la préparation globale sur une échelle d'étendue 0-100. Par exemple, un répondant ayant une préparation technique de 25, une préparation politique de 75 et une préparation synoptique de 80, obtiendrait un score global pour sa préparation de 60 ($25+75+80 = 180$; $180/3 = 60$).

Nous avons jugé opportun de considérer la préparation globale comme étant la somme des scores de chacune des dimensions car la littérature ne fournit pas d'indications sur une pondération autre qui pourrait être retenue afin de pondérer chacune des dimensions ou des composantes. De plus, cette façon de faire reflète bien la perspective empirique de la préparation où, dans son essence même, la préparation d'une organisation à la négociation collective devient la somme, l'amalgame des différentes activités préparatoires qui sont réalisées.

Nous avons également vérifié la cohérence interne des trois dimensions de la préparation. Nous constatons que l'alpha de Cronbach de la préparation technique est de .84, de .72 pour la préparation technique et de .80 pour la préparation synoptique. Nous concluons que ces résultats ne posent pas problème eu égard à la validité théorique du construit car la consistance interne des dimensions technique et politique est fort acceptable car supérieure ou égale

à .80 alors et qu'elle est acceptable pour la préparation politique à .72. L'appréciation des seuils est conforme aux indications de la littérature à ce sujet (Cohen et Cohen 1983).

Le tableau V.1 résume les principales statistiques descriptives de la préparation patronale à la négociation collective et ses dimensions.

Tableau V.1
Statistiques descriptives des variables dépendantes (n=232)

Dimensions	Moyenne (/100)	Écart-type (/100)	Maximum	Minimum
technique	50,5	14,4	91,1	21,1
politique	69,6	16,3	100	0
synoptique	66,2	19,6	100	10
globale	62,1	13,5	95,8	27,1

C'est avec un score moyen de 62,1% (écart-type de 13,5) que les répondants ont dit se préparer lors de leur dernière négociation collective. On comprend donc, qu'en moyenne, les responsables de la préparation à la

négociation collective se préparent de façon importante à la négociation⁵⁵. À titre d'exemple, nous avons identifié que l'organisation ayant la préparation la plus faible, cumule un résultat de 27,1% alors que 95,8% est le score de l'organisation qui rapporte la préparation la plus importante. Par ailleurs, comme la distribution des résultats observés respecte presque parfaitement la loi de la courbe normale, on peut affirmer que la préparation patronale à la négociation collective est considérée comme importante (entre 49% et 76% de l'importance relative de notre échelle) pour un peu plus des deux tiers de nos répondants.

5.1.1.1 Les résultats de la préparation technique

L'indice agrégé de la *préparation technique* montre que le niveau de préparation moyen des organisations est de 50,5 % (avec un écart-type de 14,4). Avec un minimum de 21,1% et un maximum de 91,1%, on constate que l'importance accordée à la *préparation technique* peut non seulement varier de façon substantielle d'une organisation à l'autre mais qu'aucune organisation n'accorde pas d'importance à cette dimension de la préparation globale. De la même façon, aucun des cas ne montre une organisation effectuant toutes les activités de la *préparation technique* et où le répondant aurait attribué la mention « très importante » à chacune d'elles.

⁵⁵ Selon notre échelle de mesure, la mention « importante » correspond à un résultat de 66%.

Ce sont les activités associées à *l'analyse de l'environnement interne* qui sont les plus prisées, suivies dans l'ordre par celles de *l'analyse sectorielle*, celles de *l'environnement externe* et finalement celles de *l'analyse prévisionnelle*. Il est à noter que nos résultats montrent que l'importance accordée à *l'analyse de l'environnement interne* se démarque sensiblement des trois autres composantes. Le tableau V.2 présente les statistiques descriptives des composantes de la *préparation technique*.

Tableau V.2
Statistiques descriptives de la préparation technique (n=232)

Composantes	Moyenne (/100)	Écart-type (/100)	Maximum	Minimum
Analyse environnement interne	73,3	15,9	100	0
Analyse sectorielle	50,3	20,0	96,7	0
<i>*Analyse sectorielle (positionnement)</i>	37,2	22,2	100	0
<i>*Analyse sectorielle (comparaison conventions collectives)⁵⁶</i>	69,4	25,8	100	0
Analyse environnement externe	43,7	16,8	89,0	0
Analyse prévisionnelle	34,3	26,1	100	0

⁵⁶ Les résultats de deux « sous-composantes » désignées avec un astérisque sont reportés car des hypothèses distinctes furent formulées en regard, d'une part, de l'analyse des conditions de travail et du positionnement de l'organisation sur le marché en général (q13 à q19) et d'autre part, de l'analyse comparative de conventions collectives (q10 à q12).

Les résultats des statistiques descriptives de la *préparation technique* nous permettent de soutenir les cinq hypothèses suivantes :

- H1 La préparation patronale à la négociation collective comporte la considération d'éléments propres à l'environnement externe de l'organisation.**
- H2 La préparation patronale à la négociation collective comporte la considération d'éléments propre à l'environnement interne de l'organisation.**
- H3 La préparation patronale à la négociation collective comporte la considération d'éléments spécifiques aux secteurs d'activité de l'organisation et à sa région.**
- H4 La préparation patronale à la négociation collective implique une analyse comparative de conventions collectives du même secteur d'activité.**
- H5 La préparation patronale à la négociation collective comporte une analyse prévisionnelle des ressources de l'organisation.**

L'analyse des résultats montre bel et bien que les employeurs qui se préparent à la négociation collective vont, en moyenne, considérer et analyser des informations associées aux composantes de la *préparation technique* et cela, conformément aux hypothèses formulées préalablement. Il est à noter qu'aucun seuil ne fut déterminé *a priori* pour baliser l'acceptation ou le rejet des hypothèses de recherche. En effet, comme notre objectif premier était de vérifier la présence effective des différentes activités préparatoires associées à chacune des composantes du construit théorique de la préparation patronale à la négociation collective, le critère d'acceptation des hypothèses devenait par le

fait même une présence effective des activités propres à la composante tel que rapporté par les répondants. Néanmoins, on constate que l'importance relative associée à chacune des composantes varie parfois de façon marquée. Il nous apparaît dès lors pertinent de nuancer notre analyse des résultats univariés en comparant les résultats pour chacune des composantes à la lumière de leur résultat en rapport avec le point milieu de notre échelle agrégée, à savoir 50%. Dès lors, nous allons considérer comme probant en terme de préparation un résultat égal ou supérieur à 50% et considérer comme étant des activités de moindre importance celles associées aux composantes ayant un résultat moyen inférieur à la barre du 50%⁵⁷.

On remarque que *l'analyse prévisionnelle* (34,4%) et *l'analyse de l'environnement externe* (43,7%) se retrouvent toutes deux sous la barre des 50%. Les activités associées à ces deux composantes, et particulièrement pour la première, seraient donc de moindre importance, en moyenne, pour les responsables patronaux de la négociation collective au Québec. Par ailleurs, bien que *l'analyse sectorielle* franchisse à peine la barre du 50%, les résultats désagrégés de cette composante montrent bien toute l'importance qu'accordent les praticiens à l'analyse comparative des conventions collectives (69,4%) alors

⁵⁷ Cette catégorisation, arbitraire à sa face même, n'a pas pour objectif de prétendre qu'il y a des activités associées aux composantes qui sont plus importantes ou moins importantes *en soi*, mais plutôt nuancer globalement ce qui semble être les composantes les plus prisées et les moins prisées, en moyenne, par les organisations.

qu'une attention beaucoup moindre semble dévolue à la considération des autres aspects de l'analyse sectorielle (37,2%).

Il devient également évident à la lumière des nos résultats que c'est *l'analyse de l'environnement interne* qui est la composante de la préparation technique qui se retrouve au cœur de la préparation patronale. Son résultat, qui s'éloigne substantiellement et positivement de la moyenne de la dimension, fait en sorte de donner « du gallon » à cette dernière lorsque comparée aux autres dimensions. Ce même résultat permet également de déduire que les activités de cette composante sont typiques de la presque totalité des préparations patronales à la négociation collective malgré qu'un répondant dit ne faire aucune de ces activités liées à l'environnement interne dans le cadre de sa préparation.⁵⁸

5.1.1.2 Les résultats de la préparation politique

Les résultats univariés propres à la *préparation politique* montrent que c'est cette préparation, avec sa moyenne de 69,6% (écart-type de 16,3), qui s'avère la dimension avec le résultat le plus élevé des trois types de préparation. On comprend alors que plus des deux tiers des organisations enquêtées accordent une importance relative à cette dimension qui se situe au-delà du

⁵⁸ On constate également que la dispersion des résultats par rapport à la moyenne est la moins importante de toutes les composantes, renforçant ainsi l'idée qu'en moyenne, les répondants accordent une importance substantielle à cette composante.

point central de notre échelle 0-100. La considération du maximum (100) et du minimum (0) associée à cette dimension permet néanmoins de constater toute l'étendue que ce type de préparation peut prendre pour les organisations québécoises. On peut dès lors comprendre que dans certaines situations, une seule personne s'avère décisionnelle eu égard aux enjeux de la négociation. Au contraire, on constate dans d'autres cas, toute la complexité des apports de plusieurs acteurs organisationnels afin d'alimenter le responsable de la préparation à la négociation collective dans sa compréhension des enjeux organisationnels de même que des finalités recherchées au terme de la négociation.

Il appert que la *rencontre avec les mandants* et la *formation d'un comité de négociation* obtiennent les résultats les plus importants. Non loin de ces deux composantes, le résultat associé à la *consultation des gestionnaires des différents paliers* révèle également toute l'importance qu'accordent les organisations à cette activité. Quant aux résultats de *l'analyse des activités syndicales*, il appert que les activités qui lui sont propres sont relativement marginales en termes de réalisation effective et d'importance relative. Le tableau V.3 présente les statistiques descriptives des composantes de la *préparation politique*.

Tableau V.3
Statistiques descriptives de la préparation politique (n=232)

Composantes	Moyenne (/100)	Écart-type (/100)	Maximum	Minimum
Rencontre avec les mandants	85,7	25,7	100	0
Formation d'un comité de négociation	85,3	22,5	100	0
Consultations des gestionnaires des différents paliers	76,3	27,9	100	0
Analyse des activités syndicales	31,1	28,0	100	0

La considération des résultats univariés de la *préparation politique* nous permet de soutenir les quatre hypothèses suivantes :

- H6** La préparation patronale à la négociation collective comporte la formation d'un comité de négociation avant le début des négociations directes.
- H7** La préparation patronale à la négociation collective comporte une consultation des gestionnaires des niveaux stratégique, fonctionnel et du milieu de travail.
- H8** La préparation patronale à la négociation collective comporte une rencontre avec les mandants afin de déterminer le mandat de négociation.
- H9** La préparation patronale à la négociation collective comporte une analyse des activités syndicales.

Tel que mentionné auparavant, malgré un résultat substantiellement plus faible en ce qui concerne l'importance relative des activités associées à

l'analyse des activités syndicales (31,1%), on peut quand même affirmer que cette composante est le propre de la préparation des employeurs mais que les activités lui étant associées semblent peu prisées par les organisations québécoises. Cette constatation devient d'autant plus évidente lorsqu'on compare la moyenne de cette composante avec celle des autres composantes de la dimension.

De fait, *l'analyse des activités syndicales* se révèle être la composante qui obtient le résultat le plus faible parmi les douze composantes du construit de la préparation patronale à la négociation collective. Au contraire, *la rencontre avec les mandants* (85,7%) et *la formation d'un comité de négociation* (85,3%) sont en tête de liste quant à leur importance dans la préparation globale à la négociation collective. De la même façon, avec un résultat bien au-delà du seuil de 50%, la composante de la *consultation des gestionnaires des différents paliers* (76,3%) semble appuyer l'idée que les différents niveaux organisationnels sont effectivement impliqués dans le processus de la négociation collective (du moins eu égard à la préparation) et l'importance de cette implication. Dès lors, on ne peut que constater toute l'importance que la préparation politique occupe dans la préparation d'une négociation collective pour un employeur.

5.1.1.3 Les résultats de la préparation synoptique

Avec sa moyenne de 66,2%, son écart-type de 19,6, un minimum de 10 et un maximum de 100, la *préparation synoptique* apparaît comme la deuxième plus « importante » dimension de la préparation patronale à la négociation collective. On peut alors comprendre que la mise en œuvre de scénarios occupe bel et bien une place de choix dans la préparation des employeurs, bien que son importance puisse être perçue fort différemment d'un employeur à l'autre comme en témoignent les mesures de dispersion. L'analyse des résultats montre que c'est l'*élaboration du cahier de revendications* qui est la composante de la *dimension synoptique* qui s'avère la plus importante. Presqu'au même niveau, les éléments propres à la mise en œuvre d'une *stratégie de négociation*, la *validation du mandat et de la stratégie* de même que l'*évaluation du pouvoir de négociation* montrent également l'importance accordée par les organisations à ces composantes de la préparation synoptique. Le tableau V.4 présente les statistiques descriptives des composantes de la *préparation synoptique*.

Tableau V.4
Statistiques descriptives de la préparation synoptique (n=232)

Composantes	Moyenne (/100)	Écart-type (/100)	Maximum	Minimum
Élaboration du cahier de revendications	72,8	35,0	100	0
Élaboration d'une stratégie de négociation	65,3	25,3	100	0
Validation du mandat et de la stratégie de négociation	62,7	25,9	100	0
<i>*Validation du mandat</i>	67,6	27,2	100	0
<i>*Validation de la stratégie⁵⁹</i>	43,0	42,8	100	0
Évaluation du pouvoir de négociation	62,3	24,3	100	0

À nouveau, les résultats univariés de la *préparation synoptique* nous permettent de soutenir les cinq hypothèses suivantes :

- H10 La préparation patronale à la négociation collective comporte l'évaluation du rapport de force.**
- H11 La préparation patronale à la négociation collective comporte l'élaboration d'un cahier de revendications.**
- H12 La préparation patronale à la négociation collective comporte la détermination d'une stratégie de négociation.**

⁵⁹ Comme dans le cas de la préparation technique, les résultats de deux « sous-composantes » désignés avec un astérisque sont rapportés car des hypothèses distinctes furent formulées en regard, d'une part, la validation du mandat (q62 à q65) et d'autre part, la validation de la stratégie (q66).

- H13 La préparation patronale à la négociation collective comporte une rencontre auprès des mandants afin de valider le mandat de négociation.**
- H14 La préparation patronale à la négociation collective comporte une rencontre auprès des mandants afin de valider la stratégie de négociation.**

Une analyse plus attentive des résultats montre que les moyennes de toutes les composantes se situent à plus de 50% d'importance relative. Alors que les trois autres composantes ont une moyenne qui se retrouve entre 62% et 65%, la composante de *la rédaction d'un cahier de revendications* se démarque quelque peu avec un résultat de 72,8%. Cette relative homogénéité dans les moyennes des composantes de la préparation synoptique disparaît lorsqu'on scinde la composante de *la validation du mandat et de la stratégie de négociation* et qu'on constate que la *validation du mandat* est beaucoup plus importante que la *validation de la stratégie*. En effet, avec une moyenne de 67,6% pour la *validation du mandat* et de 43% pour la *validation de la stratégie*, il devient clair que les responsables de la négociation collective jouissent d'une plus grande marge de manœuvre en ce qui concerne la façon de mener les négociations que sur le contenu des enjeux qui seront éventuellement discutés à la table de négociation⁶⁰.

⁶⁰ À titre d'exemple, une analyse fine des données montre que plus de la moitié des répondants à notre enquête affirme ne pas avoir validé leur stratégie de négociation auprès de leurs mandants.

L'ensemble des résultats de la dimension synoptique témoigne de façon claire que les employeurs qui se préparent à la négociation collective vont, en moyenne, mettre en œuvre des scénarios de types prospectifs associés aux composantes de cette dimension et cela, conformément aux hypothèses de recherche formulées préalablement. Nous reviendrons spécifiquement lors de la discussion sur les implications théoriques de ces résultats. À la lumière de l'ensemble des résultats univariés, il nous est possible de comprendre plus clairement la nature et la complexité de la préparation patronale à la négociation collective. Dès maintenant, on peut affirmer que les éléments théoriques du construit de la préparation patronale s'actualisent vraiment, en moyenne, lorsque les employeurs préparent leur négociation collective. De plus, il est à noter que les résultats de l'analyse univariée nous ont permis de soutenir l'ensemble des hypothèses associées au construit de la préparation globale. Toutefois, on constate que l'importance qu'accordent les responsables patronaux de la préparation à la négociation collective à chacune des composantes de la préparation est fort variable, voire relativement marginale dans certains cas. Dès lors, quelques nuances et explications seront apportées au chapitre de discussion afin de mieux comprendre les enjeux sous-jacents à l'importance relative des diverses composantes de la préparation patronale à la négociation collective en regard des résultats univariés.

5.1.2 Variables indépendantes

La prochaine sous-section est dédiée à une présentation des statistiques descriptives des variables indépendantes⁶¹ de l'étude. Quelques commentaires quant aux résultats sont également proposés. Mais tout d'abord, certaines précisions concernant le remplacement des valeurs manquantes des variables indépendantes doivent être apportées.

Les données manquantes pour les variables indépendantes, en excluant celles de la variable *chiffre d'affaire*, sont au nombre de 14 et sont réparties entre les différents cas et variables sans qu'il nous soit possible de déceler de biais évident dans la configuration des données manquantes. Dès lors, en raison de leur nombre restreint et leurs disparités dans les différents cas et variables, nous avons décidé de remplacer ces omissions par la moyenne de la variable associée à chaque donnée manquante.

La littérature mentionne que le remplacement des données manquantes permet de conserver les cas pour les fins de l'analyse multivariée mais peut toutefois potentiellement altérer la variance dans la distribution et affecter la représentation empirique du phénomène (Tabachnick et Fidell 2001). Toutefois,

⁶¹ Incluant les variables contrôlées.

considérant le peu de valeurs manquantes, le remplacement de ces dernières par la moyenne n'affecte pas les résultats de façon sensible.

La variable *chiffre d'affaire* a, quant à elle, un nombre de données manquantes qui demande une attention particulière. 61 répondants (ce qui correspond à 26% de l'échantillon) ont omis de répondre à la question concernant le chiffre d'affaire approximatif de l'organisation lors de la dernière ronde de négociation. Ce nombre substantiellement élevé, lorsque comparé avec le nombre restreint de données manquantes pour les autres variables indépendantes, s'explique certes par la nature même du chiffre d'affaire, qui est une donnée économique de premier plan et « stratégique » pour une organisation non cotée à la bourse et par le fait même, peu susceptible d'être divulguée dans une enquête où les répondants sont des volontaires.

Malgré nos précautions pour garder l'anonymat des organisations et des répondants, de même que notre volonté de rassurer ces derniers à cet égard dès la première page du questionnaire, il est plausible que des répondants aient volontairement décidé d'omettre cette information. L'autre explication pouvant être apportée est à l'effet que les spécialistes en relations du travail qui ont répondu à notre questionnaire ne connaissaient tout simplement pas cette donnée organisationnelle.

Il est à noter que l'analyse de la configuration des données manquantes pour le chiffre d'affaire ne nous permet pas d'identifier une explication des valeurs manquantes en raison d'une autre variable indépendante (comme par exemple, le secteur d'activité, le sexe des répondants, la formation des répondants, leur ancienneté etc.). À cet effet, nous avons cherché à nous assurer que les organisations qui se retrouvent dans les secteurs qui ont des activités non-commerciales (santé, enseignement et municipalité) n'étaient pas la cause première de ce nombre important de données manquantes. Notre démarche nous a permis de constater que le pourcentage de données manquantes pour ces secteurs n'est pas fondamentalement différent de celui des secteurs agrégés. Plus précisément, le taux de données manquantes pour le secteur municipal est de 35%, de 36% pour le secteur de l'enseignement et de 22 % pour le secteur de la santé, pour un pourcentage total de données manquantes pour ces trois secteurs de 28%. De plus, on doit comprendre que les répondants organisationnels de ces trois secteurs qui ont inscrit un chiffre d'affaire ont associée cette notion à celle du budget d'exploitation qui, dans les faits, est l'équivalent conceptuel de la notion de chiffre d'affaire pour les organisations de ces secteurs.

Afin de ne pas « perdre » les cas avec des données manquantes à la variable *chiffre d'affaire* lors des analyses multivariées, nous avons développé une stratégie de remplacement en fonction du secteur d'activité de

l'organisation et du nombre de salariés. Nous avons statué qu'il était préférable de trouver une façon d'estimer la valeur des données manquantes plutôt que de laisser de côté ces cas lors de l'analyse multivariée et ainsi diminuer de façon sensible la taille de notre échantillon. Pour ce faire, nous avons établi pour chacun des secteurs d'activité, une moyenne du chiffre d'affaire et du nombre de salariés pour par la suite établir un ratio en fonction de ces deux variables (le nombre de salariés au numérateur et le chiffre d'affaire au dénominateur)⁶². Le ratio ainsi établi pour chacun des secteurs d'activité nous a servi d'estimateur pour remplacer les données manquantes des 61 cas.

Dès lors, nous avons identifié le secteur d'activité de chacun des cas avec une valeur manquante à la variable *chiffre d'affaire*, identifié le nombre de salariés pour chacun de ces cas et avons multiplié ce nombre par le ratio du secteur d'activité afin de générer une valeur de remplacement pour le chiffre d'affaire. Cette stratégie nous permet donc de remplacer les valeurs manquantes de façon à ce quelles soient paramétrées avec un certain réalisme, sans miner de façon indue la variance dans la distribution des résultats pour l'ensemble de la variable. En tenant compte du secteur d'activité et du nombre de salariés, nous

⁶² Nous avons retenu ces deux variables pour servir d'estimateur en raison des liens théoriques et empiriques qui existent entre le chiffre d'affaire d'une organisation et son appartenance à un secteur d'activité de même qu'entre le nombre de salariés et le chiffre d'affaire. À cet égard, une analyse corrélationnelle entre le chiffre d'affaire et le nombre de salariés dans notre échantillon, sans les cas où le chiffre d'affaire était manquant, révèle une relation significativement positive à un seuil d'un centième avec un coefficient de Pearson de .320. Mentionnons également qu'il n'y a pas de données manquantes pour ces deux variables dans notre échantillon.

évitons d'attribuer à un cas une valeur de remplacement qui serait la moyenne de l'ensemble de l'échantillon et qui pourrait fausser l'analyse. Suite à ces précisions, retenons que l'ensemble des analyses statistiques sera effectué sur un échantillon de 232 organisations.

Le modèle d'analyse prévoit 13 variables indépendantes permettant d'expliquer et de mesurer les variations dans la préparation globale de l'employeur à la négociation collective et ses dimensions, de même que 4 variables dites contrôlées. Le tableau V.5 explicite les principales statistiques descriptives des variables de même que leur codification.

Tableau V.5
Statistiques descriptives des variables contrôlées et indépendantes (n=232)

Variabes	codification	Moyenne	Écart-type	Maximum	Minimum
sexe	Homme :0 Femme : 1	0,3	0,5	1	0
âge	Nombre d'année	43,2	8,3	69	24
diplôme	Secondaire :1 Cegep :2 Baccmoins :3 Bacc :4 Baccplus :5 Maîtrise :6 Doctorat :7	4,4	1,1	6	1
ancienneté	Nombre d'années rapporté	8,0	7,9	33,7	0,3
chiffre d'affaire	Chiffre d'affaire rapporté	5,2 ^{E+08}	2,2 ^{E+09}	3,0 ^{E+10}	200000
nombre de salariés	Nombre rapporté	554,3	1478,0	13800	2
chiffre d'affaire mondialisé	Addition des pourcentages du chiffre d'affaire effectué au : a) États-Unis b) Autres pays	23,7	33,9	100	0
formation en négociation	Oui : 1 Non :0	0,8	0,4	1	0
représentativité	Non :0 Peu important :1 Important :2 Très important :3 N.B. La mesure 0-3 fut transformée pour faire une échelle continue 0-100	57,5	39,6	100	0
ressource	Non :0 Peu important :1 Important :2 Très important :3	66,2	31,2	100	0

	N.B. La mesure 0-3 fut transformée pour faire une échelle continue 0-100				
début négociation	Nombre (en semaines) rapporté	15,3	11,3	52	0
nombre négociation	Nombre de négociations rapporté	2,8	3,5	28	0
objectif	Echelle 1 à 10	7,1	1,6	10	1
distributif	Non :0 Oui :1	0,4	0,5	1	0
intégratif	Non :0 Oui :1	0,7	0,5	1	0
stratégie générale	0 :sans objet 1 :pas important 2 :peu important 3 :important 4 :très important 5 :essentiel	2,7	1,0	4,9	0
stratégie ressource humaine	0 :sans objet 1 :pas important 2 :peu important 3 :important 4 :très important 5 :essentiel	3,2	0,8	4,6	0

D'emblée, rappelons que les résultats associés aux 4 variables contrôlées ont été discutés à la section 4.4.4 de la thèse et ne seront donc pas présentés dans la présente sous-section.

L'analyse des statistiques descriptives des 13 variables indépendantes du modèle permet de constater, dans un premier temps, que la distribution des résultats pour les variables *chiffre d'affaire*, *nombre de salarié* et *chiffre*

d'affaire mondialisé semble s'éloigner de façon importante d'une distribution normale en plus de comporter quelques valeurs extrêmes. En effet, avec une moyenne de $5,2^{E+08}$ pour le *chiffre d'affaire* mais surtout un écart type de $2,2^{E+09}$ et un maximum de $3,0^{E+10}$ on constate que les valeurs extrêmes font en sorte de rendre mitigée une juste appréciation du volume d'activité économique des organisations répondantes à partir de la moyenne.

De la même façon, la variable *nombre de salariés* comporte également une répartition de ses résultats quelque peu atypique, avec une moyenne de 554,3 ; un écart-type de 1478, un maximum de 13800 et un minimum de 2. Bien que peu problématique sur le plan de la représentation empirique (en effet, il est admissible *a priori* que ces variables ne se distribuent pas normalement à l'instar d'une variable comme le revenu des personnes par exemple), nous devons toutefois faire preuve de vigilance à cet égard lors des analyses multivariées.

La distribution des résultats pour le *chiffre d'affaire mondialisé* (moyenne de 23,7 et écart type de 33,9) montre également comment une très forte concentration de répondants (136) qui indiquent le résultat minimum (1) fait en sorte d'amener un déséquilibre dans cette même distribution des résultats. Encore une fois, une attention particulière se devra d'être accordée à

cette variable lors des analyses de régressions linéaires, à l'instar des deux précédentes variables, en raison de la distribution leptokurtique des résultats.

On constate de façon non équivoque qu'une très grande majorité des responsables de la préparation patronale à la négociation collective de notre échantillon disent avoir suivi une *formation en négociation collective* (80%). Ce résultat n'est guère surprenant lorsqu'on considère toute la complexité du processus de la négociation collective et comment une formation peut aider à la compréhension de ce dernier.

À la lumière des résultats de notre échantillon, l'écart type important de la variable *représentativité* (39,6) laisse entrevoir que plusieurs répondants ont affirmé que les représentants de l'employeur aux travaux préparatoires de la négociation étaient représentatifs des divers paliers de l'organisation et que cela était important ou très important alors que plusieurs autres ont plutôt signalé que ces mêmes représentants de l'employeur n'étaient pas représentatifs des divers paliers organisationnels. Par ailleurs, les répondants ont jugé en moyenne comme étant important (66,2%) que ces personnes puissent jouir de *ressources* suffisantes pour actualiser efficacement la préparation.

Avec une moyenne de 15,3 semaines, il appert que les organisations demandent effectivement à leurs représentants de se préparer avant le *début des*

premières rencontres de négociation. Cela laisse certes entrevoir un indice de la proactivité des employeurs dans le processus de la négociation collective ou encore l'importance qu'ils accordent à cette activité. Par ailleurs, on remarque que les employeurs n'en étaient pas à leur première négociation avec le syndicat (le *nombre de négociation* moyen est 2,8) et que leurs *objectifs de négociation* lors de la précédente ronde de négociation ont été majoritairement atteints (moyenne de 7,1 et écart type de 1,6). Ce résultat dans l'atteinte des objectifs de négociation découle-t-il de cette réalité plutôt surprenante que nous dévoile les répondants à l'enquête en nous indiquant que les tactiques des négociateurs lors de cette ronde de négociation ont été principalement *intégratives* pour 70% d'entre eux alors que seulement 40% ont privilégié les tactiques *distributives*?

Enfin, on constate que les facteurs propres aux *stratégies de ressources humaines* sont impliqués de façon plus importante globalement (moyenne de 3,2) que ceux associés à la *stratégie générale* de l'organisation (moyenne de 2,7). À tout le moins, on remarque que les éléments stratégiques d'affaire et de ressources humaines semblent bien présents dans le contexte des organisations répondantes.

5.2 Analyse bivariée

La prochaine sous-section est consacrée à la présentation des résultats des analyses corrélationnelles⁶³. Les résultats de ces analyses permettent de révéler les liens d'influence pouvant exister entre les différentes variables à l'étude, le cas échéant. Dans un premier temps, une analyse bivariée de l'ensemble des variables indépendantes et contrôlées est effectuée non pas seulement dans le but de vérifier des liens potentiellement explicatifs d'un phénomène, mais plutôt afin de détecter d'éventuels problèmes de multicolinéarité entre les variables explicatives et contrôlées. Le problème de la multicolinéarité est souvent attribuable à une trop forte corrélation entre les variables indépendantes. Dans de tels cas, il s'agit de vérifier si les variables à l'étude sont conceptuellement distinctes les unes des autres et si une éventuelle parenté entre celles-ci pourrait être établie.

Dans un deuxième temps, l'analyse corrélacionnelle entre les variables contrôlées, indépendantes et dépendantes est effectuée et présentée afin d'obtenir un premier aperçu, bien qu'incomplet, du potentiel d'influence des variables explicatives et contrôlées sur les variables expliquées.

⁶³ Il est à noter que toutes les variables seront considérées comme des variables continues.

L'analyse de corrélation cherche à décrire, mathématiquement, la relation d'influence entre deux variables. Essentiellement, les corrélations peuvent révéler trois cas de figures quant au lien entre les deux variables. Un premier cas est à l'effet que les variables varient ensemble dans la même direction et qu'il existe donc une potentielle association entre ces deux variables. On parlera alors d'une corrélation positive. Un deuxième cas de figure est celui où il y aurait un lien d'influence entre les variables mais que ces dernières évolueraient dans des directions opposées. Nous serions alors en présence d'une association ou corrélation négative. Finalement, l'analyse pourrait laisser entrevoir aucun lien entre les variables. Nous en concluons qu'il n'y a pas de relation entre les variables.

L'identification du type de relation entre les variables lors de l'analyse de corrélation nous est fournie par le coefficient de Pearson. Découlant de la relation entre la covariance et le produit des variances de deux variables quantitatives, le coefficient de Pearson doit être interprété en fonction de deux éléments. D'une part, son coefficient qui se situe nécessairement entre -1 et 1 et d'autre part, le seuil de signification de ce même coefficient. Notons que plus le coefficient tend vers les valeurs 1 et -1, plus la force de la relation entre les variables est forte (s'il tend vers 1, nous sommes alors en présence d'une relation positive entre les variables alors que s'il tend vers -1, nous sommes

plutôt en présence d'une relation négative)⁶⁴. Un coefficient de 0 sera plutôt symptomatique d'une absence de relation entre les variables. Accompagnant la force de la relation, le coefficient de Pearson nous indique également le seuil de signification, c'est à dire le pourcentage de probabilité de se tromper en rejetant l'hypothèse nulle (hypothèse statistique) alors qu'elle est vraie. Pour les fins de nos analyses, nous travaillerons à des seuils de signification de 5% et de 1%.

Le tableau V.6 présente la matrice de corrélation entre les variables indépendantes et contrôlées.

⁶⁴ À titre indicatif d'une estimation de la taille de l'effet, Cohen et Cohen (1983) considèrent les seuils de .10 comme étant une relation faible, .30 comme une force moyenne et .50 comme étant une relation forte entre les variables.

Tableau V.6
Matrice de corrélation entre les variables contrôlées et explicatives (n=232)

Variables	1 ⁶⁵	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
sexe (1)	1																
âge (2)	-,156*	1															
diplôme (3)	-,056	-,057	1														
Ancienneté(4)	-,174*	,415**	-,164*	1													
chiffre d'affaire (5)	-,105	,038	,079	,142*	1												
nombre Salariés (6)	-,056	,087	-,163	,231**	,395**	1											
c.a. mondialisé (7)	-,027	-,005	-,104	-,034	-,032	-,015	1										
formation en négo. (8)	-,059	,137*	,067	,096	,021	-,030	-,036	1									
représentativité (9)	,118	,008	-,044	,010	,103	,057	-,052	,075	1								
ressource (10)	-,050	,184*	-,100	,187**	,082	,014	-,098	-,030	,121	1							
début négociation (11)	,020	,089	,056	,123	-,009	,129*	-,058	,062	,108	-,016	1						
nombre négociation (12)	-,092	,214*	,002	,353**	-,012	,026	,022	,098	-,075	,109	,050	1					
objetif négociation (13)	-,120	,068	,046	,165*	-,021	-,007	-,013	-,002	,018	,166*	,094	,094	1				
distributif négociation (14)	,178**	-,096	-,041	,003	-,061	,034	,060	-,055	,016	-,093	-,094	-,094	-,148*	1			
intégratif (15)	-,133*	,116	,068	,107	,069	,025	-,068	,082	,037	,059	,105	,105	,202*	-,709**	1		
stratégie générale (16)	-,011	,096	-,176**	,056	,063	,135*	,316**	,011	-,030	,046	,078	,078	-,004	,032	-,055	1	
stratégie rh (17)	-,033	,000	-,151*	,145*	,035	,108	,055	-,007	,004	,041	,069	,069	-,016	-,033	,085	,432**	1

⁶⁵ * seuil de signification p<.05 ** seuil de signification p<.01

L'analyse des résultats de la matrice de corrélations entre les variables explicatives et contrôlées montre quelques relations significatives dont certaines peuvent être expliquées logiquement alors que d'autres semblent purement fortuites. Par exemple, on ne peut être guère surpris de constater une relation positive et significative entre la *stratégie générale* et la *stratégie ressource humaine*, la *stratégie générale* et le *chiffre d'affaire mondialisé*, *l'ancienneté* et le *nombre de négociation*, le *chiffre d'affaire* et le *nombre de salarié* ou encore entre *l'ancienneté* et *l'âge*.

D'autre part, des relations significatives entre le *nombre de salarié* et *l'ancienneté*, le recours à des tactiques *distributives* lors de la précédente ronde de négociation et le *sexe* du responsable de la préparation subséquente ou encore entre la *stratégie générale* et le *diplôme* ne semblent être que les aléas des variations propres à chacune des variables sans toutefois qu'on puisse entrevoir un lien théoriquement évident entre elles.

Sur le plan de la colinéarité, un seul tandem de variables interpelle notre attention. La forte relation négative et significative qu'on trouve entre les variables *distributif* et *intégratif* (-,709**) suggère que 50,3% de la variance d'une variable serait expliquée par l'autre. Néanmoins, il appert que ce résultat est assurément à la fois théoriquement et empiriquement logique. Des négociateurs qui auraient principalement utilisé les tactiques propres au mode

distributif de la négociation sont peu susceptibles d'utiliser, lors de la même ronde de négociation, les tactiques du mode intégratif (ou vice-versa) à moins d'avoir recours à une approche de négociation mixte très bien équilibrée entre les deux modes. Cette situation est possible⁶⁶ mais peu courante dans la mesure où un mode prédomine souvent sur l'autre au cours d'une même ronde de négociation (Walton et McKersie 1991). Par contre, il serait faux de prétendre que ces deux modes de négociation sont des opposés conceptuels. Par exemple, le fait de ne pas avoir recours aux tactiques typiquement distributives n'amène pas nécessairement l'actualisation d'un processus intégratif lors de la négociation. Walton et McKersie (1991) mentionnent explicitement que ces deux sous-processus de la négociation sont distincts. Dès lors, il faut les considérer comme des variables distinctes mais avec une grande parenté car toutes deux sont associées au processus de la négociation collective.

Le prochain tableau présente les résultats de corrélations entre les variables explicatives (et contrôlées) et les variables expliquées. Notons qu'à cette étape, il ne s'agit pas de conclure à l'acceptation ou au rejet de nos hypothèses de recherche mais bien d'appréhender les quelques relations d'associations entre la préparation patronale, ses dimensions et les variables indépendantes de notre modèle d'analyse.

⁶⁶ À cet effet, voir Cutcher-Gershenfeld (1994).

Tableau V.7
Résultats bivariés entre les variables explicatives et dépendantes

Variables⁶⁷	Prep. globale	Prep. technique	Prep. politique	Prep. synoptique
sexe	-,087	,017	-,101	-,110
âge	,064	,045	,018	,084
diplôme	-,021	-,015	-,040	,002
ancienneté	-,003	,262	-,013	,060
chiffre d'affaire	,089	,054	,039	,058
nombre de salariés	,048	,382	,062	,006
chiffre d'affaire mondialisé	-,039	,002	-,013	-,072
formation en négociation collective	,174*	,213**	,114	,108
représentativité	,200**	,137*	,178*	,164*
ressource	,319**	,214**	,262**	,285**
début négociation	,193**	,179*	,207*	,096
nombre négociation	,068	,032	,001	,117
objectif	,018	-,012	-,009	,052
distributif	-,142*	-,088	-,150*	-,105
intégratif	,230**	,214*	,159*	,186**
stratégie générale	,259**	,170**	,265**	,288**
stratégie ressource humaine	,297**	,230**	,220**	,262**

Il se dégage de l'analyse bivariée que toutes les relations entre les variables contrôlées (*sexe, âge, diplôme et ancienneté*) et les variables dépendantes sont non-significatives. Ce résultat est conforme aux attentes car les variables contrôlées n'avaient pas de potentiel explicatif *a priori* dans le

modèle d'analyse et n'étaient donc pas susceptibles de fournir des réponses concernant la variation de l'importance de la préparation globale de l'employeur à la négociation collective et de ses dimensions.

On constate également que les trois premières variables indépendantes testées, à savoir le *chiffre d'affaire*, le *nombre de salarié* et le *chiffre d'affaire mondialisé* ne semblent pas associées à la variation de la préparation globale et de ses dimensions. Une relation positive et significative entre ces variables indépendantes et dépendantes était attendue mais à la lumière des résultats de la corrélation, il semble que cette attente soit vaine. Les changements dans le sens de la relation entre le *chiffre d'affaire mondialisé* et les variables dépendantes peuvent également nous faire douter de la relation linéaire entre ces variables.

Tel que mentionné précédemment, il ne s'agit pas à ce moment-ci d'accepter ou de rejeter les hypothèses de recherches mais bien de comprendre le comportement des variables dans une première tentative d'établir des relations entre elles. À tout le moins, le résultat de l'analyse bivariée entre les trois premières variables indépendantes du modèle et les variables dépendantes tend à soutenir la préoccupation exprimée lors de l'analyse univariée quant à la distribution anormale de ces variables. La forme leptokurtique de la distribution

⁶⁷ * seuil de signification $p < .05$ ** seuil de signification $p < .01$

de ces trois variables indépendantes pourrait être une explication de l'absence de liens significatifs lors de l'analyse corrélationnelle.

La *formation en négociation collective* est positivement corrélée avec la préparation globale (,174*) et surtout sa préparation technique (,213**). Ce résultat qui s'inscrit dans le sens de nos hypothèses de recherche peut certes être expliqué par le contenu même de la formation qui est habituellement donnée sur la préparation à la négociation collective dans les cours dédiés à l'étude de la négociation collective où on insiste habituellement sur l'analyse des données environnementales et l'analyse comparative de conventions collectives.

Une plus grande *représentativité* des divers niveaux hiérarchiques de l'organisation au sein du comité de négociation semble être associée à une préparation globale plus importante (,200**). Il en est de même pour la préparation technique (,137*), la préparation politique (,178*) et la préparation synoptique (,164*). Ces résultats laissent entrevoir que le fait d'avoir des représentants de tout acabit au sein du comité de négociation peut être associée à une intensification de la préparation et accentue la considération de l'ensemble de ses facettes.

Révélaient une influence de même nature que la variable précédente, on constate que plus les *ressources* dédiées au comité de négociation sont grandes,

plus la préparation globale sera importante (,319**), à l'instar de ses dimensions technique (,214**), politique (,262*) et synoptique (,285**). Ces résultats s'inscrivent résolument dans la lignée des résultats postulés *a priori*.

L'analyse bivariée montre que le fait de se préparer avant le *début des négociations* influence de façon linéaire et positive l'ampleur de la préparation globale et ses dimensions à l'exception de la préparation synoptique. Les coefficients de Pearson de la préparation globale (,193**) et des dimensions technique (,179*) et politique (,207*) en sont l'expression mathématique. Ce résultat est conforme à la relation théorique qui existe entre le temps disponible pour effectuer une activité et la réalisation de cette dernière. On comprend donc que plus les organisations débutent leurs préparatifs avant le début des négociations, plus elles se préparent et accordent de l'importance à cette phase du processus de la négociation collective.

Aucune relation linéaire significative entre les variables dépendantes et celles du *nombre de négociation* et de l'atteinte des *objectifs de négociation* lors de la ronde précédente n'est apparue suite à l'analyse corrélationnelle. Il est cependant possible que ces variables révèlent leur potentiel explicatif lors des analyses multivariées. Mais à ce stade, le constat de la non influence de ces variables sur les variables dépendantes déroge bel et bien aux attentes théoriques.

La stratégie de négociation, *distributive* ou *intégrative* permet d'expliquer en partie la variation dans l'importance de la préparation à la négociation collective et ses dimensions. Toutefois, certaines précisions s'imposent. On constate que l'approche *distributive* ne contribue qu'à l'explication des variations dans la préparation que dans sa globalité (-,142*) et au niveau de la préparation politique (-,150*), mais non pour la préparation technique et synoptique. C'est toutefois le sens de l'influence (négatif) qui est le même en regard des quatre variables dépendantes qui nous fournit un résultat des plus intéressants. On peut entrevoir que le recours à une approche principalement distributive lors de la précédente ronde de négociation amènerait l'organisation à moins se préparer lors de la ronde de négociation suivante. Les raisons sous-jacentes à cette réalité laissent place à la spéculation. Mais avant d'essayer de comprendre ce phénomène de façon plus précise, nous préférons constater les résultats de l'analyse multivariée afin de voir si le sens et la force de l'influence restent les mêmes suite à ce traitement plus complexe et potentiellement plus riche en terme de révélations explicatives. Par ailleurs, on remarque une plus grande influence de l'approche *intégrative* sur la préparation globale (,230**), de même que sur ses dimensions technique (,214*), politique (,159*) et synoptique (,186**) que de la variable *distributive*. De plus, contrairement à la stratégie distributive, le sens de l'influence de la variable *intégrative* sur les variables dépendantes est positif.

Finalement, les variables *stratégie générale* et *stratégie ressources humaines* sont toutes deux fort significatives et contribuent donc à expliquer la variation dans la préparation globale de l'employeur à la négociation collective et ses trois dimensions. En effet, les coefficients de Pearson des corrélations entre la *stratégie générale* et la préparation globale ($,259^{**}$), technique ($,170^{**}$), politique ($,265^{**}$) et synoptique ($,288^{**}$) sont tous significatifs à un seuil de 1% à l'instar de ceux de la variable de la *stratégie ressource humaine* qui eux sont de l'ordre de ($,287^{**}$) pour la préparation globale; ($,230^{**}$) pour la préparation technique; ($,220^{**}$) pour la préparation politique et ($,262^{**}$) pour la préparation synoptique. À la lumière de ces résultats, on peut déjà comprendre comment l'activité de préparation à la négociation collective d'un employeur prend de l'importance lorsque que les éléments de sa stratégie d'affaire et de ressources humaines deviennent de plus en plus présents dans la dynamique organisationnelle.

En terminant cette sous-section, notons que de façon générale, la force des corrélations entre les variables indépendantes et dépendantes est de faible à moyenne. Il nous importe également de mentionner que nous avons vérifié les coefficients de corrélation entre la préparation globale et ses dimensions. Sans surprise, les dimensions de la préparation globale sont toutes très fortement corrélées avec cette dernière car la préparation globale est construite à partir de ces dimensions. De façon assez intéressante, les dimensions de la préparation

sont moyennement corrélées entre elles à un seuil de signification de 1% avec des coefficients de Pearson oscillant entre (.250) et (.450). Ce résultat renforce la validité de construit de notre conceptualisation de la préparation patronale à la négociation collective en révélant à la fois une certaine parenté entre les dimensions tout en montrant qu'elles ne sont pas trop influencées les unes avec les autres et que nous sommes donc en présence de types de préparation qui sont différents. Cela permet également de croire que les données des variables dépendantes ne sont pas affectées par un biais de la variance commune.

5.3 Analyses multivariées

La prochaine sous-section présente les résultats de l'analyse multivariée permettant la vérification des hypothèses de recherches associées aux déterminants de la variation dans la préparation de l'employeur à la négociation collective. Ces analyses permettent d'identifier dans quelle mesure les variables indépendantes du modèle d'analyse expliquent ou non les variations dans la préparation patronale à la négociation collective et ses dimensions. De plus, l'analyse multivariée nous permet de circonscrire le sens de l'influence de chacune des variables indépendantes sur les variables dépendantes en plus de nous renseigner sur la contribution de chacune d'elles dans l'ampleur de la variation de ces mêmes variables dépendantes. Mais avant de présenter les

résultats, quelques précisions sur les analyses effectuées, les conditions de réalisations de ces dernières et les coefficients qui sont interprétés sont fournis.

L'analyse multivariée privilégiée dans cette thèse afin de vérifier les hypothèses de recherches est la régression linéaire multiple basée sur la méthode des moindres carrés (*ordinary least squares*). Cherchant, de façon générale, à établir la relation entre une variable dépendante et des variables indépendantes, cette technique permet spécifiquement de « régresser » sur une variable à expliquer des variables contributives à l'explication de la variance observée chez cette dernière (Norusis 2005). En d'autres termes, elle permet de déterminer la meilleure droite linéaire possible en tenant compte des données connues et des variables inconnues qui deviennent alors l'erreur d'estimation du modèle de régression (Tabachnik et Fidell 2001). La détermination de cette droite est possible en cherchant à minimiser les écarts (mis au carré) entre les données prédites et celles observées par rapport à la droite de régression.

Parce qu'elle détermine les coefficients des variables explicatives dans l'équation permettant à la fois de prédire la valeur de la variable dépendante et d'expliquer l'apport de chacune des variables indépendantes dans l'explication totale de la variance observée dans cette dernière, la régression multiple est un outil d'analyse à la fois convivial et riche en explications. Il est à noter que la

régression multivariée s'effectue sur des variables numérisées qui devraient s'actualiser sous une forme continue.

Les résultats de la régression linéaire multivariée fournissent une série de coefficients dont l'interprétation permet de comprendre la dynamique de l'influence entre les variables indépendantes et une variable dépendante (Norusis 2005). D'une part, le coefficient de régression « B » de chacune des variables indépendantes nous indique le degré de variation d'une variable dépendante pour chaque variation d'une unité de la variable indépendante associée au coefficient. C'est essentiellement la pente de la droite de régression.

Conceptuellement lié au « B », le coefficient β (Bêta) est une transformation de ce même « B » en un score standardisé permettant ultimement la comparaison de l'influence propre de chacune des variables indépendantes, non seulement entre elles, mais également sur la variable dépendante et cela, malgré des échelles de mesures différentes. Ce coefficient nous renseigne donc sur le « poids » ou l'importance des variables indépendantes dans l'explication de la variation de la variable expliquée en plus de nous renseigner sur la direction du lien entre ces dernières.

Le R^2 est un des indicateurs de la « qualité de l'ajustement » du modèle qui est typique de l'analyse de régression linéaire multiple. Il nous renseigne sur

le pourcentage de la variance totale expliquée par le modèle de régression. Dans le cadre de cette thèse, nous analysons plutôt le R^2 ajusté qui lui, tient compte du nombre de variables et de la taille de l'échantillon pour finalement procurer une indication de la variance expliquée plus conforme à ce que l'on pourrait retrouver dans un autre échantillon d'une même population lors d'une autre recherche. On doit donc considérer le R^2 ajusté comme une meilleure mesure de la justesse du modèle de régression que le simple R^2 . Rappelons que l'interprétation du R^2 (ou du R^2 ajusté) ne devient pertinente que dans la mesure où le modèle s'avère significatif.⁶⁸

Une des principales stratégies d'analyse de la régression linéaire multiple selon Tabachnik et Fidell (2001), et que nous privilégions dans cette thèse, est la régression séquentielle (aussi appelée régression multiple hiérarchique). Cette approche permet d'entrer ou de regrouper les variables de façon non aléatoire, souvent en fonction d'une logique théorique, pour la suite observer les différences dans la qualité du modèle d'une variable à l'autre, d'un bloc à l'autre.

⁶⁸ C'est la statistique F de Fisher, lors de l'analyse de variance (ANOVA), qui cautionne le niveau de signification du modèle et qui ouvre la porte à une interprétation du R^2 sans que le risque de rejeter l'hypothèse nulle alors qu'elle ne devrait pas être rejetée soit trop grand (Norusis 2005). De plus, afin de fournir des indices de la justesse du modèle et l'adéquation entre les données observées et prédites, nous reportons, lors de nos analyses, le résultat de la statistique T de Student et le seuil de signification lui étant associé à un niveau de confiance de 95%, pour les deux côtés de la courbe de distribution.

Pour les fins des analyses multivariées de cette thèse, nous avons constitué cinq blocs de variables qui seront introduits un à la fois, mais de façon additive, dans les différents modèles de régression pour, par la suite, observer les variations du R^2 ajusté suite à l'introduction de chacun des blocs⁶⁹. Nous serons alors en mesure de constater le caractère opportun ou non d'ajouter des variables pour expliquer et mesurer la variation dans la préparation globale de l'employeur à la négociation collective et ses dimensions.

L'analyse de l'ensemble des coefficients β et T de chacune des variables explicatives, de même que la vérification des hypothèses de recherche, ne sont toutefois effectuées que dans le modèle de régression comportant l'ensemble des variables des cinq blocs et cela, conséquemment au modèle d'analyse. Mentionnons que les blocs de la régression ont été constitués par l'auteur de la thèse sur une base de parenté entre les variables. Le tableau V.8 de la page suivante présente les cinq blocs de variables.

⁶⁹ Les analyses de régression produites par le logiciel sont effectuées avec la méthode « enter ».

Tableau V.8
Description des blocs de variables pour l'analyse multivariée

Bloc 1 Variables contrôlées	Bloc 2 Caractéristiques de l'organisation	Bloc 3 Processus de négociation	Bloc 4 Précédente ronde de négociation	Bloc 5 Stratégie de l'organisation
-sexe -âge -diplôme -ancienneté	-chiffre d'affaire -nombre de salariés -chiffre d'affaire mondialisé	-formation en négociation collective -représentativité -ressource -début négociation -nombre négociation	-objectif -distributif -intégratif	-stratégie générale -stratégie ressource humaine

On identifie dans la littérature quatre conditions d'utilisation de la régression linéaire multiple. La première condition, qui est *sine qua non*, réfère à la singularité des variables explicatives. La deuxième concerne le caractère linéaire de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante. La troisième se rapporte à la normalité de la distribution des résidus prédits pour la variable expliquée et l'erreur de prédiction. La dernière condition est celle de l'homogénéité (homoscédasticité) dans la variance des résidus de la variable expliquée avec ses scores prédits⁷⁰.

⁷⁰ Toutefois, tel que mentionné par Tabachnik et Fidell (2001), il est presque impossible que les données arrivent à satisfaire parfaitement les quatre conditions. Ces dernières peuvent donc être raisonnablement transgressées dans la mesure où l'expérimentateur tient compte des biais potentiels découlant de la violation des conditions de la régression multiple et interprète ses résultats en conséquence.

Déjà les précédentes sous-sections de ce chapitre nous ont permis de statuer sur la deuxième condition de réalisation de l'analyse de régression à partir de la méthode des moindres carrés suite à l'analyse corrélacionnelle. Les exigences des troisième et quatrième conditions furent considérées suite à une analyse des résidus standardisés des variables représentées graphiquement sous forme de nuages de points (*scatterplots*). Les résultats de ces analyses furent jugés satisfaisants quant au respect des conditions de la réalisation des régressions multivariées.

C'est lors de l'analyse des résultats avec les différents modèles de régression que nous avons vérifié spécifiquement le respect de la première condition d'utilisation de la régression linéaire⁷¹. Cette analyse de la colinéarité est un passage obligé avant d'effectuer les régressions multivariées (Norusis 2005 ; Fox 1997). En effet, des variables indépendantes trop fortement corrélées viendraient biaiser les résultats des régressions multivariées en occultant l'effet réel de chacune des variables (Tabachnik et Fidell 2001 ; Cohen et Cohen 1983). Par ailleurs, la multicollinéarité des données peut également découler d'un problème de variance commune entre les méthodes ou outils d'investigation. Comme nos variables ont toutes été mesurées à l'aide du même outil, une attention particulière de notre part est donc à cet égard nécessaire.

⁷¹ Néanmoins, une première analyse à cet effet fut effectuée lors de l'appréciation des résultats bivariés.

Nous avons donc effectué deux tests de multicollinéarité lors des régressions multivariées et avons analysé les résultats de ceux-ci, à savoir les coefficients de *Tolerance*⁷² et de *VIF*⁷³. Au terme de ces analyses, il appert que tous les résultats se révèlent à l'intérieur des normes identifiées dans la littérature (Hutcheson et Sofroniou 1999 ; Fox 1997) et permettent de confirmer l'indépendance de nos variables pour les fins de la régression linéaire multivariée⁷⁴.

Notons que lors de la présentation des différents modèles de régression, certaines précisions seront apportées, au besoin, si les variables impliquées s'éloignent des conditions d'utilisation de la régression multiple avec la méthode des moindres carrés. En effet, il semble admis dans la littérature qu'il est possible d'effectuer des analyses multivariées sans que les quatre conditions soient parfaitement respectées et que les résultats soient dénaturés (Tabachnik et Fidell 2001 ; Hutcheson et Sofroniou 1999 ; Fox 1997 ; Cohen et Cohen 1983). Dans un ouvrage abondamment cité dans la littérature sur l'analyse statistique,

⁷² Pour chaque variable indépendante, le test reporte une statistique comprise entre 0 et 1 qui correspond à 1 moins le R^2 découlant de la régression avec les autres variables indépendantes sur cette variable qui devient alors la variable expliquée. Dès lors, plus le résultat se rapproche de 0, plus la variance de la variable est expliquée par une autre variable indépendante, laissant ainsi entrevoir un problème de multicollinéarité (Norusis 2005; Hutcheson et Sofroniou 1999 ; Fox 1997). À titre de « règle du pouce », Fox (2005) suggère qu'un résultat inférieur à .20 serait signe d'un problème de multicollinéarité pouvant affecter les résultats de la régression.

⁷³ Cette statistique est associée au facteur « d'inflation » d'une variable par une autre. Borné entre 1 et l'infini, un coefficient supérieur à 4 est symptomatique d'un problème de multicollinéarité (Hutcheson et Sofroniou 1999 ; Fox 1997).

⁷⁴ Ce sont les variables *distributif* et *intégratif* qui se révèlent les plus fortement liées et elles obtiennent respectivement une statistique de *Tolerance* de 0,46 et 0,45 et un *VIF* de 2,2 et 2,2 pour chacune des régressions comprenant l'ensemble des variables explicatives.

Cohen (1969 : 266-267) mentionne qu'une « violation » modérée des règles de base de la régression linéaire a peu ou aucun effet sur les conclusions « substantives » dans la plupart des cas. Nous restons néanmoins vigilants dans notre démarche de recherche afin de rencontrer le mieux possible les postulats de la régression linéaire multiple à partir de la méthode des moindres carrés.

5.3.1 Résultats des régressions multivariées sur le bloc 1

Nous présentons dans les quatre prochains tableaux les résultats des analyses de régression du bloc des variables contrôlées (bloc 1) sur les variables dépendantes. On constate que dans les quatre cas, le modèle n'est pas significatif et que les variables contrôlées n'expliquent donc pas, à elles seules, la préparation à la négociation collective. Ces résultats s'avèrent néanmoins cohérents avec nos attentes théoriques.

Tableau V.9
Régression linéaire des variables du bloc 1 sur la préparation globale

Variables	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	-2,532	-,087	-1,294	
<i>âge</i>	,114	,070	,961	
<i>diplôme</i>	-,383	-,030	-,448	
<i>ancienneté</i>	-,089	-,052	-,706	
				-,005

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F= ,740

Tableau V.10
Régression linéaire des variables du bloc 1 sur la préparation technique

Variabes	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	,289	,009	,139	
<i>âge</i>	,161	,127	,093	
<i>diplôme</i>	-,382	-,028	-,420	
<i>ancienneté</i>	-,210	-,116	-1,562	
				-,004

* seuil de signification p<.10 ** seuil de signification p<.05 *** seuil de signification p<.01

F=,764

Tableau V.11
Régression linéaire des variables du bloc 1 sur la préparation politique

Variabes	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	-3,818	-,109	-1,619	
<i>âge</i>	,036	,019	,254	
<i>diplôme</i>	-,822	-,054	-,799	
<i>ancienneté</i>	-,101	-,049	-,663	
				-,003

* seuil de signification p<.10 ** seuil de signification p<.05 *** seuil de signification p<.01

F=,815

Tableau V.12
Régression linéaire des variables du bloc 1 sur la préparation synoptique

Variabes	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	-4,068	-,097	-1,436	
<i>âge</i>	,146	,061	,846	
<i>diplôme</i>	,056	,003	,045	
<i>ancienneté</i>	,043	,017	,236	
				-,001

* seuil de signification p<.10 ** seuil de signification p<.05 *** seuil de signification p<.01

F=,968

5.3.2 Résultats des régressions multivariées sur les blocs 1 et 2

La prochaine série de tableaux présente les résultats des régressions lorsque les variables du bloc 2 (caractéristiques de l'organisation) sont ajoutées à celles du bloc 1. Afin de respecter les conditions inhérentes à la réalisation de la régression linéaire à partir de la méthode des moindres carrés, nous avons dû « transformer » les trois variables indépendantes du bloc 2.

En raison de leur distribution fortement leptokurtique, c'est le logarithme naturel des variables *chiffre d'affaire*, *nombre de salariés* et *chiffre d'affaire mondialisé* que nous avons dû utiliser dans les analyses de régression. Loin d'être rédhibitoire, l'utilisation du logarithme naturel d'une variable dans un modèle de régression est une procédure coutumière, voire nécessaire, lorsque la condition de la normalité de la distribution n'est pas satisfaite (Tabachnik et Fidell 2001)⁷⁵. Par ailleurs, les résultats de l'analyse bivariée du *chiffre d'affaire mondialisé* ont éveillé nos soupçons à l'effet que la relation entre cette variable et les variables dépendantes n'était, somme toute, peut-être pas linéaire. Après avoir vérifié certaines pistes quant à la forme de la relation entre les variables, nous avons pu déterminer que nous étions en présence d'une relation curvilinéaire en forme de « n » (premier segment de la droite ascendant, deuxième descendant). Afin de tester la présence d'une relation curvilinéaire,

nous avons suivi les recommandations de Tabachnik et Fidell (2001) qui proposent d'inclure dans la régression à la fois la variable et cette même variable mise au carré. C'est donc suite à cette procédure que nous avons pu constater la forme effective de la relation. Nous reportons donc dans les tableaux, de résultats les coefficients de la variable du log naturel du *chiffre d'affaire mondialisé* de même que ceux de cette variable mise au carré.

On constate alors que deux variables indépendantes (trois en incluant le carré du log naturel du *chiffre d'affaire mondialisé*) sont significatives pour expliquer la variation dans la préparation globale à la négociation collective⁷⁵. De plus, les quatre variables indépendantes se révèlent significatives pour expliquer les variations dans la préparation politique. Toutefois, le pourcentage total de la variation expliquée dans la préparation globale est relativement faible (3,3%) tout comme pour celui de la préparation politique (3,9%). Il est à noter que les modèles de régression pour la préparation technique et synoptique ne sont pas significatifs.

À ce moment-ci de nos analyses, on retient que les variables du bloc 2 contribuent, quoique très faiblement, à expliquer la préparation à la négociation

⁷⁵ Suite à cette transformation, les trois variables rencontrent les conditions de la normalité dans les distributions.

⁷⁶ Curiosité s'il en est une, la variable *sexe* devient significative, avec l'ajout des variables du bloc 2, pour expliquer la préparation politique et tend à montrer une relation négative avec cette variable dépendante. À la lumière de ce constat, les femmes auraient moins tendance à se préparer au niveau politique *ceteris paribus*.

collective et que c'est le log naturel du *chiffre d'affaire mondialisé* et son carré qui fournissent le plus grand potentiel explicatif dans la variation des variables dépendantes.

Tableau V.13
Régression linéaire des variables des blocs 1 et 2 sur la préparation globale

Variables	B	β	T	R ² ajusté
<i>sexe</i>	-3,020	-,104	-1,553	
<i>âge</i>	,087	,053	,738	
<i>diplôme</i>	-,500	-,039	-,591	
<i>ancienneté</i>	-,131	-,077	-1,044	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-,668	-,093	-1,301	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,984	,203	2,794***	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	6,185	,885	2,482**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-1,463	-,891	-2,494**	
				,033

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F= 1,974**

Tableau V.14
Régression linéaire des variables des blocs 1 et 2 sur la préparation technique

Variables	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	,095	,003	,045	
<i>âge</i>	,129	,074	1,022	
<i>diplôme</i>	-,468	-,035	-,515	
<i>ancienneté</i>	-,252	-,139	-1,878	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-,407	-,053	-,738	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	2,060	,198	2,704***	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	3,858	,519	1,443	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-,875	-,501	-1,390	
				,017

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F= 1,501

Tableau V.15
Régression linéaire des variables des blocs 1 et 2 sur la préparation politique

Variables	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	-4,776	-,137	-2,043**	
<i>âge</i>	,015	,008	,107	
<i>diplôme</i>	-,898	-,058	-,883	
<i>ancienneté</i>	-,144	-,070	-,960	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-1,563	-,181	-2,534**	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	2,422	,205	2,838***	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	6,358	,754	2,123**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-1,460	-,737	-2,070**	
				,039

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F=2,177**

Tableau V.16
Régression linéaire des variables des blocs 1 et 2 sur la préparation
synoptique

Variables	B	β	T	R ² ajusté
<i>sexe</i>	-4,379	-,104	-1,537	
<i>âge</i>	,116	,049	,675	
<i>diplôme</i>	-,135	-,007	-,109	
<i>ancienneté</i>	,005	,002	,025	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-,034	-,003	-,045	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,469	,104	1,413	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	8,340	,822	2,285**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-2,055	-,862	-2,391**	
				,014

* seuil de signification p<.10 ** seuil de signification p<.05 *** seuil de signification p<.01

F=1,399

5.3.3 Résultats des régressions multivariées sur les blocs 1, 2 et 3.

Nous présentons dans les prochains tableaux les résultats des régressions lorsque les variables du bloc 3 (processus de négociation) sont ajoutées à celles des blocs 1 et 2. Par ailleurs, afin de nous conformer éventuellement aux hypothèses H21 et H22, nous avons transformé la variable *nombre de négociation* de façon dichotomique afin de distinguer les cas où la préparation portait sur une première convention collective (code « 0 ») et ceux où elle était associée à des renouvellements de conventions collectives (code « 1 »)⁷⁷.

⁷⁷ Nous avons également testé la variable sous sa forme continue lors de l'analyse du modèle de régression comprenant les cinq blocs de variables.

Globalement, on observe une augmentation très importante du R^2 ajusté pour la préparation globale, qui se situe à 21,3%, alors que la variance expliquée à l'aide des trois blocs de variables est assez importante pour la dimension technique (14,1%), politique (18,2%) et synoptique (10,6%)⁷⁸. On comprend également que les variables indépendantes expliquent mieux la préparation globale que ses dimensions. L'ajout de ce bloc de variables fait en sorte de rendre tous les modèles de régression significatifs. On peut donc conclure à la pertinence de ce bloc de variables afin d'expliquer les variations dans la préparation patronale à la négociation collective et ses dimensions. Néanmoins, il appert que la variable *nombre de négociation* ne contribue dans aucun des cas à l'explication de la variation des variables dépendantes aux seuils de signification déterminés dans cette thèse. Ce résultat ne cause pas une réelle surprise dans la mesure où on se souvient que les résultats de l'analyse bivariée ont montré l'absence de liens corrélationnels entre cette variable et les variables dépendantes. De plus, il semble en être de même lorsque la variable est dichotomisée. Il sera dès lors important d'observer le comportement de cette variable lors des analyses subséquentes car une relation significative et négative était attendue.

⁷⁸ Avec l'ajout des variables du bloc 3, la variable contrôlée *ancienneté* se révèle significative dans certains modèles de régression.

Tableau V.17
Régression linéaire des variables des blocs 1, 2 et 3 sur la préparation globale

Variables	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	-3,776	-,130	-2,124**	
<i>âge</i>	-,024	-,015	-,228	
<i>diplôme</i>	-,390	-,031	-,505	
<i>ancienneté</i>	-,274	-,161	-2,186**	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-1,127	-,157	-2,391**	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,712	,175	2,571**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	5,375	,769	2,354**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-1,188	-,723	-2,206**	
<i>formation en négociation</i>	6,009	,186	3,085***	
<i>représentativité</i>	,051	,151	2,482**	
<i>ressource</i>	,147	,341	5,540***	
<i>début négociation</i>	,175	,147	2,359**	
<i>nombre négociation (dichotomisé)</i>	-1,215	-,045	-,679	
				,213

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F=5,821***

Tableau V.18
Régression linéaire des variables des blocs 1, 2 et 3 sur la préparation technique

Variables	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	-,310	-,010	-,157	
<i>âge</i>	,019	,011	,157	
<i>diplôme</i>	-,554	-,041	-,646	
<i>ancienneté</i>	-,389	-,214	-2,789***	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-,725	-,095	-1,383	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,876	,180	2,533**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	3,274	,440	1,289	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-,671	-,384	-1,121	
<i>formation en négociation</i>	8,104	,236	3,741***	
<i>représentativité</i>	,026	,072	1,131	
<i>ressource</i>	,116	,252	3,919***	
<i>début négociations</i>	,180	,142	2,180**	
<i>nombre négociation (dichotomisé)</i>	-1,183	-,041	-,594	
				,141

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F=3,927***

Tableau V.19
Régression linéaire des variables des blocs 1, 2 et 3 sur la préparation
politique

Variables	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	-5,689	-,163	-2,603***	
<i>âge</i>	-,094	-,048	-,713	
<i>diplôme</i>	-,721	-,047	-,760	
<i>ancienneté</i>	-,256	-,124	-1,659*	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-2,065	-,239	-3,562***	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,941	,164	2,370**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	5,057	,600	1,801*	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-1,057	-,533	-1,595	
<i>formation en négociation</i>	5,044	,130	2,106**	
<i>représentativité</i>	0,61	,149	2,403**	
<i>ressource</i>	,155	,297	4,733***	
<i>début négociations</i>	,251	,174	2,747***	
<i>nombre négociation (dichotomisé)</i>	,232	,007	,105	
				,182

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F=4,955***

Tableau V.20
Régression linéaire des variables des blocs 1, 2 et 3 sur la préparation synoptique

Variables	B	β	T	R ² ajusté
<i>sexe</i>	-5,327	-,127	-1,938*	
<i>âge</i>	,002	,001	,012	
<i>diplôme</i>	,106	,006	,089	
<i>ancienneté</i>	-,177	-,072	-,914	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-,592	-,057	-,812	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,319	,093	1,280	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	7,795	,769	2,207**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-1,836	-,770	-2,204**	
<i>formation en négociation</i>	4,879	,104	1,619	
<i>représentativité</i>	,067	,136	2,091**	
<i>ressource</i>	,171	,273	4,163***	
<i>début négociations</i>	,095	,055	,823	
<i>nombre négociation (dichotomisé)</i>	-2,693	-,069	-,973	
				,106

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F=3,099***

5.3.4 Résultats des régressions multivariées sur les blocs 1, 2, 3 et 4.

Les résultats des régressions multivariées des variables des blocs 1,2,3 et 4 sur les quatre variables dépendantes sont présentés aux tableaux V.21 à V.24. On constate une légère augmentation de 3,4 points de pourcentage du R² ajusté du modèle de régression sur la préparation globale lorsque les variables du bloc 4 sont ajoutées à celles des blocs précédents. Cette augmentation est cependant plus minime pour la préparation politique (1,2) et la préparation synoptique (1,1) alors qu'elle apparaît plus marquée pour la préparation technique (4,9).

Les variables du bloc 4 semblent également avoir un piètre pouvoir de prédiction de la préparation politique car aucune des variables n'apparaît significative au terme de l'analyse de régression sur cette variable dépendante. De façon générale, il semble que ce soit la variable *intégratif* qui contribue à l'explication de la préparation patronale à la négociation collective et ses dimensions, à l'exception de la dimension politique où elle n'est pas significative.

Tableau V.21
Régression linéaire des variables des blocs 1, 2, 3 et 4 sur la préparation globale

Variabes	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	-3,483	-,120	-1,965*	
<i>âge</i>	-,040	-,024	-,375	
<i>diplôme</i>	-,546	-,043	-,718	
<i>ancienneté</i>	-,287	-,169	-2,296**	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-1,091	-,152	-2,346**	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,581	,162	2,413**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	4,658	,666	2,075**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-1,008	-,614	-1,904*	
<i>formation en négociation</i>	5,641	,175	2,953***	
<i>représentativité</i>	,047	,137	2,291**	
<i>ressource</i>	,151	,349	5,706***	
<i>début négociations</i>	,191	,160	2,580**	
<i>nombre négociation (dichotomisé)</i>	-,635	-,023	-,354	
<i>objectif</i>	-,435	-,050	-,818	
<i>distributif</i>	2,769	,100	1,187	
<i>intégratif</i>	7,739	,271	3,209***	
				,247

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F=5,7317***

Tableau V.22
Régression linéaire des variables des blocs 1, 2, 3 et 4 sur la préparation technique

Variables	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	-,169	-,005	-,086	
<i>âge</i>	,008	,005	,067	
<i>diplôme</i>	-,794	-,59	-,946	
<i>ancienneté</i>	-,432	-,238	-3,125***	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-,622	-,081	-1,211	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,686	,162	2,330**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	2,314	,311	,934	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-,438	-,250	-,749	
<i>formation en négociation</i>	7,689	,224	3,647***	
<i>représentativité</i>	,019	,052	,835	
<i>ressource</i>	,121	,264	4,153***	
<i>début négociations</i>	,212	,167	2,600***	
<i>nombre négociation (dichotomisé)</i>	-,593	-,021	-,300	
<i>objectif</i>	-,330	-,036	-,561	
<i>distributif</i>	5,627	,192	2,185**	
<i>intégratif</i>	10,454	,344	3,927***	
				,190

* seuil de signification p<.10 ** seuil de signification p<.05 *** seuil de signification p<.01

F=4,387***

Tableau V.23
Régression linéaire des variables des blocs 1, 2, 3 et 4 sur la préparation politique

Variables	B	β	T	R ² ajusté
<i>sexe</i>	-5,187	-,148	-2,345**	
<i>âge</i>	-,116	-,059	-,883	
<i>diplôme</i>	-,756	-,049	-,796	
<i>ancienneté</i>	-,226	-,110	-,1445	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-2,128	-,246	-3,667***	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,886	,160	2,307**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	4,659	,553	1,663	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-,947	-,478	-1,433**	
<i>formation en négociation</i>	4,719	,121	1,980**	
<i>représentativité</i>	,060	,146	2,363***	
<i>ressource</i>	,156	,300	4,741***	
<i>début négociations</i>	,242	,169	2,629	
<i>nombre négociation (dichotomisé)</i>	,794	,024	,355	
<i>objectif</i>	-,666	-,064	-1,003	
<i>distributif</i>	-1,249	-,038	-,429	
<i>intégratif</i>	4,148	,120	1,379	
				,194

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F=4,470***

Tableau V.24
Régression linéaire des variables des blocs 1, 2, 3 et 4 sur la préparation synoptique

Variables	B	β	T	R ² ajusté
<i>sexe</i>	-5,094	-,121	-1,829*	
<i>âge</i>	-,010	-,004	-,063	
<i>diplôme</i>	-,088	-,005	-,074	
<i>ancienneté</i>	-,205	-,083	-1,041	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-,523	-,050	-,716	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,172	,083	1,139	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	7,001	,690	1,985**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-1,640	-,688	-1,971**	
<i>formation en négociation</i>	4,515	,096	1,505	
<i>représentativité</i>	,061	,124	1,911*	
<i>ressource</i>	,175	,279	4,213***	
<i>début négociations</i>	,117	,068	1,012	
<i>nombre négociation (dichotomisé)</i>	-2,104	-,054	-,747	
<i>objectif</i>	-,310	-,025	-,371	
<i>distributif</i>	3,930	,098	1,072	
<i>intégratif</i>	8,615	,208	2,274**	
				,117

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F=2,907***

5.3.5 Résultats des régressions multivariées sur les blocs 1, 2, 3, 4 et 5.

Nous présentons dans cette sous-section le modèle de régression final comprenant l'ensemble des variables explicatives et contrôlées qui permettront de statuer sur nos hypothèses de recherche. Comme toutes les variables sont présentes dans l'analyse, nous sommes donc en mesure d'évaluer lesquelles sont les plus contributives à l'explication de la variation observée dans les

variables dépendantes et cela, grâce à l'analyse des seuils de signification et des coefficients β . Les quatre tableaux qui suivent fournissent les données sur lesquelles nous fondons notre analyse.

Tableau V.25
Régression linéaire des variables des blocs 1, 2, 3, 4 et 5 sur la préparation globale

Variables	B	β	T	R ² ajusté
<i>sexe</i>	-3,488	-,120	-2,122**	
<i>âge</i>	-,048	-,029	-,484	
<i>diplôme</i>	,123	,010	,172	
<i>ancienneté</i>	-,348	-,204	-2,972***	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-1,126	-,157	-2,598***	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,474	,151	2,424**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	3,643	,521	1,744*	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-,923	-,562	-1,881*	
<i>formation en négociation</i>	5,317	,165	3,002***	
<i>représentativité</i>	,050	,148	2,672***	
<i>ressource</i>	,145	,335	5,909***	
<i>début négociations</i>	,178	,150	2,602***	
<i>nombre négociation (dichotomisé)</i>	-1,408	-,052	-,845	
<i>objectif</i>	-,424	-,049	-,858	
<i>distributif</i>	2,723	,099	1,259	
<i>intégratif</i>	7,501	,262	3,332***	
<i>stratégie générale</i>	3,291	,245	3,821***	
<i>stratégie ressource humaine</i>	2,680	,161	2,643***	
				,353

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F=8,016***

Tableau V.26
Régression linéaire des variables des blocs 1, 2, 3, 4 et 5 sur la préparation technique

Variables	B	β	T	R ² ajusté
<i>sexe</i>	-,201	-,006	-,107	
<i>âge</i>	-,006	-,003	-,051	
<i>diplôme</i>	-,196	-,014	-,242	
<i>ancienneté</i>	-,481	-,265	-3,613***	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-,674	-,088	-1,368	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,602	,154	2,320**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	1,366	,184	,576	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-,362	-,207	-,649	
<i>formation en négociation</i>	7,374	,215	3,665***	
<i>représentativité</i>	,022	,062	1,043	
<i>ressource</i>	,116	,252	4,158***	
<i>début négociations</i>	,202	,159	2,596***	
<i>nombre négociation (dichotomisé)</i>	-1,271	-,044	-,672	
<i>objectif</i>	-,331	-,036	-,589	
<i>distributif</i>	5,613	,191	2,285**	
<i>intégratif</i>	10,358	,340	4,051***	
<i>stratégie générale</i>	3,246	,227	3,318***	
<i>stratégie ressource humaine</i>	2,011	,114	1,746*	
				,264

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F=5,600***

Tableau V.27
Régression linéaire des variables des blocs 1, 2, 3, 4 et 5 sur la préparation politique

Variables	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	-5,148	-,147	-2,376**	
<i>âge</i>	-,112	-,057	-,863	
<i>diplôme</i>	-,270	-,018	-,287	
<i>ancienneté</i>	-,278	-,136	-1,802*	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-2,122	-,245	-3,713***	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,789	,152	2,232**	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	3,987	,473	1,448	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-,886	-,447	-1,369	
<i>formation en négociation</i>	4,523	,116	1,937*	
<i>représentativité</i>	,063	,152	2,511**	
<i>ressource</i>	,152	,292	4,709***	
<i>début négociations</i>	,232	,161	2,566**	
<i>nombre négociation (dichotomisé)</i>	,210	,006	,096	
<i>objectif</i>	-,641	-,061	-,984	
<i>distributif</i>	-1,326	-,040	-,465	
<i>intégratif</i>	3,792	,110	1,278	
<i>stratégie générale</i>	1,916	,118	1,687*	
<i>stratégie ressource humaine</i>	2,545	,127	1,904*	
				,228

* seuil de signification p<.10 ** seuil de signification p<.05 *** seuil de signification p<.01

F=4,783***

Tableau V.28
Régression linéaire des variables des blocs 1, 2, 3, 4 et 5 sur la préparation synoptique

Variables	B	β	T	R² ajusté
<i>sexe</i>	-5,116	-,122	-1,943*	
<i>âge</i>	-,025	-,011	-,159	
<i>diplôme</i>	,835	,045	,731	
<i>ancienneté</i>	-,286	-,116	-1,522	
<i>chiffre d'affaire (Ln)</i>	-,584	-,056	-,841	
<i>nombre de salariés (Ln)</i>	1,031	,073	1,058	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (Ln)</i>	5,577	,550	1,667*	
<i>chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)</i>	-1,523	-,639	-1,937*	
<i>formation en négociation</i>	4,053	,087	1,428	
<i>représentativité</i>	,067	,135	2,199**	
<i>ressource</i>	,167	,266	4,244***	
<i>début négociations</i>	,101	,058	,921	
<i>nombre négociation (dichotomisé)</i>	-3,164	-,081	-1,186	
<i>objectif</i>	-,300	-,024	-,380	
<i>distributif</i>	3,882	,097	1,121	
<i>intégratif</i>	8,351	,201	2,316**	
<i>stratégie générale</i>	4,712	,242	3,415***	
<i>stratégie ressource humaine</i>	3,484	,144	2,145**	
				,212

* seuil de signification $p < .10$ ** seuil de signification $p < .05$ *** seuil de signification $p < .01$

F=4,448***

On remarque, dans un premier temps, que tous les modèles de régression sont significatifs en plus d'observer des augmentations significatives du R² ajusté pour l'ensemble des variables dépendantes. En effet, avec un pourcentage de variance expliquée de 35,3% pour la préparation globale, 26,4% pour la préparation technique, 22,8% pour la préparation politique et finalement de 21,2% pour la préparation synoptique, il appert que le modèle de régression

avec les cinq blocs de variables s'avère le plus contributif à notre compréhension des déterminants de la préparation patronale à la négociation collective. On comprend également que le dernier bloc de variables (stratégie de l'organisation) possède un fort pouvoir explicatif et qu'il permet également de nuancer l'apport réel des autres variables dans l'explication, *ceteris paribus*.

À l'instar des précédentes analyses, on constate que les variables explicatives prédisent mieux la préparation globale que ses dimensions. De plus, il appert que des variables significatives dans le modèle de régression de la préparation globale ne le sont pas nécessairement pour chacune des dimensions de la même façon que ce ne sont pas nécessairement les mêmes variables indépendantes qui contribuent à l'explication de chacun des types de préparation. On ne peut également occulter, au terme de nos analyses, l'impact de deux variables contrôlées (*sexe* et *ancienneté*) qui s'affirment bel et bien comme contributives à l'explication de la variation de la préparation globale et dans certains cas, de ses dimensions.

Afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de recherche, nous présentons, dans un premier temps, au tableau V.29 une synthèse du seuil de signification de chacune des variables explicatives pour chaque variable expliquée pour, par la suite, analyser à nouveau les tableaux V.25 à V.28 en nous attardant cette fois sur le coefficient β de chacune des variables

significatives. Au terme de ces analyses, les résultats seront confrontés avec les hypothèses de recherche afin de circonscrire dans quelle mesure les variables du modèle permettent ou non d'expliquer et de prédire les variations dans les variables dépendantes au cœur de cette thèse.

Tableau V.29
Niveau de signification des variables dans le modèle de régression final

Variabiles⁷⁹	Prep. globale	Prep.technique	Prep.politique	Prep. synoptique
sexe	**		**	*
âge				
diplôme				
ancienneté	***	***	*	
chiffre d'affaire (Ln)	***		***	
nombre de salariés (Ln)	**	**	**	
chiffre d'affaire mondialisé (Ln)	*			*
chiffre d'affaire mondialisé (carré) (Ln)	*			*
formation en négociation collective	***	***	*	
représentativité	***		**	**
ressource	***	***	***	***
début négociation	***	***	**	
nombre négociation (dichotomisée)				
objectif				
distributif		**		
intégratif	***	***		**
stratégie générale	***	***	*	***
stratégie ressource humaine	***	*	*	***

⁷⁹ * seuil de signification p<.10 ** seuil de signification p<.05 *** seuil de signification p<.01

On constate que trois variables indépendantes se révèlent constamment significatives, à savoir *ressource*, *stratégie générale* et *stratégie ressource humaine*. Les variables *ressource* et *stratégie générale* démontrent peu de risque de rejeter faussement l'hypothèse nulle en raison de leur seuil de signification élevé⁸⁰.

Par ailleurs, plusieurs autres variables explicatives se révèlent significatives pour au moins deux ou trois des variables dépendantes. En effet, les variables *sexe*, *ancienneté*, *formation en négociation collective*, log naturel du *chiffre d'affaire*, log naturel du *nombre de salarié*, *représentativité*, *début des négociations* et *intégratif* montrent un réel potentiel explicatif de la préparation patronale à la négociation collective et ses dimensions⁸¹.

Quant à elles, les variables du log naturel du *chiffre d'affaire mondialisé* (et son carré) et *distributif* demande à être considéré avec plus de prudence au terme de nos analyses de régression. D'une part, la première variable et son carré sont significatives à un niveau où le risque d'erreur est somme toute, assez grand alors que dans le cas de la variable *distributif*, elle ne contribue qu'à expliquer la préparation technique.

⁸⁰ À l'exception du cas de la *stratégie générale* pour la préparation politique.

⁸¹ Il est à noter que les deux premières variables n'étaient pas des variables explicatives mais plutôt des variables contrôlées.

Finalement, et contrairement à nos attentes, les variables *nombre de négociation* ou *nombre de négociation (dichotomisée)* et *objectif de négociation* n'apparaissent jamais significatives. Rappelons qu'à aucun moment des différentes analyses réalisées dans le cadre de cette thèse, ces deux variables ont montré un potentiel explicatif. En effet, autant lors des analyses bivariées que multivariées, ces deux variables ont généré des coefficients dont le seuil de signification était bien au-delà de ceux retenus.

Maintenant que nous avons déterminé quelles variables contribuaient effectivement à l'explication de la variation dans les variables dépendantes, la prochaine étape devient d'analyser le « poids » et le « sens » de l'influence de chacune d'elles pour ces mêmes variables dépendantes. Nous indiquerons également le rang de l'importance des variables indépendantes les unes avec les autres pour chacun des quatre modèles de régression⁸².

La première variable indépendante impliquée dans la régression linéaire multivariée à partir de la méthode des moindres carrés est celle du log naturel du *chiffre d'affaire*. Avec son coefficient β de (-,157), elle est la huitième variable en importance dans le modèle de régression de la préparation globale. Quant à son apport dans le modèle de régression de la préparation politique, on

⁸² Tel qu'on peut le constater au tableau V.29, on retrouve 13 variables explicatives significatives pour la préparation globale, 9 pour la préparation technique, 10 pour la préparation politique et finalement, 8 pour la préparation synoptique.

constate qu'elle se situe au deuxième rang avec un β de (-,245). Mais au-delà de la variation expliquée par cette variable sur deux des variables dépendantes, c'est le sens de la relation qui s'écarte étonnamment de ce qui fut anticipé. En effet, il fut prédit aux hypothèses H19 et H20 que :

H19 Plus le chiffre d'affaire de l'organisation est grand, plus importante sera la préparation patronale globale à la négociation collective.

H20 Plus le chiffre d'affaire de l'organisation est grand, plus importante sera la préparation patronale dans chacune de ses dimensions.

Dès lors, à la lumière des analyses statistiques effectuées, nous ne pouvons soutenir les hypothèses H19 et H20 et cela pour deux raisons. Premièrement, le sens de la relation attendue pour les deux hypothèses n'est pas celui observé et deuxièmement, contrairement à l'énoncé de l'hypothèse H20, ce ne sont pas chacune des dimensions qui semblent être influencées par le chiffre d'affaire de l'organisation mais uniquement la dimension politique.

La deuxième variable indépendante de notre modèle de régression est le log naturel du *nombre de salariés*. À l'instar de la variable du log naturel du *chiffre d'affaire*, une relation linéaire positive était pressentie au terme des analyses multivariées. À cet égard, nous avons postulé que :

H17 Plus le nombre de salariés est grand, plus importante sera la préparation patronale à la négociation collective.

H18 Plus le nombre de salariés est grand, plus importante sera la préparation patronale dans sa dimension politique.

Avec des coefficients β quasi identiques de 15,1% pour la préparation globale et de 15,2% pour la préparation politique, cette variable s'avère respectivement la neuvième et cinquième plus importante variable explicative de ces deux types de préparation patronale à la négociation collective. Le signe positif des coefficients confirme également que la variable se comporte tel que prévu théoriquement dans les énoncés des hypothèses H17 et H18. Nous pouvons donc soutenir ces deux dernières hypothèses car les résultats des analyses tendent à montrer que la relation empirique entre les variables est de même nature que celle anticipée théoriquement.

La variable indépendante du log naturel du *chiffre d'affaire mondialisé* (et son carré) révèle un effet mitigé en terme de pouvoir explicatif. Nous avons été à même de constater, suite à notre stratégie de régression séquentielle, que le pouvoir explicatif de cette variable avait tendance à diminuer de façon marquée suite à l'introduction d'autres variables explicatives. De plus, au terme de l'analyse multivariée, le log naturel du *chiffre d'affaire mondialisé* (et son carré) ne devient significatif que pour la préparation globale et sa dimension synoptique et cela, au seuil de signification de $p < .10$. Il est à noter que la relation curvilinéaire de cette variable avec les variables dépendantes reste

stable au cours des diverses analyses. Néanmoins, on constate que les coefficients β associés à la préparation globale et synoptique sont des plus importants. En effet, cette variable est, dans les deux cas, la variable qui influe le plus sur la variation des variables dépendantes avec des β de (,521) et (-,562) pour la préparation globale et de (,550) et (-,639) pour la préparation synoptique. Cette variable joue donc un rôle effectif dans la compréhension de la variation de l'importance de la préparation patronale à la négociation collective. Nous pouvons donc soutenir partiellement l'hypothèse H15 (car la relation n'est pas complètement linéaire et positive) et nous devons rejeter l'hypothèse H16 car ce n'est qu'en regard de la dimension synoptique que cette variable s'avère pertinente à l'explication.

H15 Plus l'organisation a un chiffre d'affaire mondialisé, plus importante sera la préparation patronale à la négociation collective.

H16 Plus l'organisation a un chiffre d'affaire mondialisé, plus importante sera la préparation patronale dans chacune de ses dimensions.

La prochaine variable dont les résultats sont analysés est celle de la *formation en négociation collective*. L'analyse des coefficients β montre le caractère manifeste de l'influence de cette variable sur la préparation patronale (,165) et ses dimensions technique (,215) et politique (,116). De plus, son importance relative pour ces trois variables dépendantes la place au cinquième rang dans les deux premiers cas et au dixième rang dans le cas de la préparation

politique. Il nous est donc possible de soutenir l'hypothèse H24 qui prévoit que :

H24 Les organisations qui confient leur préparation à une personne ayant reçu de la formation sur le processus de la négociation collective accordent plus d'importance à la préparation que celles dont le responsable de la préparation n'a pas reçu une telle formation.

La variable *représentativité* a contribué à expliquer la variance dans la préparation globale, de même que pour ses dimensions politique et synoptique. Ses coefficients β respectivement de (,148), (,152) et (,136) font d'elle une variable de peu d'importance pour la préparation globale (onzième position quant à la valeur de l'influence) et d'influence moyenne pour les dimensions politique et synoptique (respectivement quatrième et sixième position). À tout le moins, le sens de l'influence fut celui anticipé, nous permettant ainsi de soutenir l'hypothèse H27 :

H27 Plus le comité de négociation est représentatif des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, plus importante sera la préparation patronale.

La variable *ressource* a montré un potentiel prédictif indéniable au terme des analyses multivariées. En effet, en étant significative pour prédire autant la préparation globale que l'ensemble de ses dimensions et avec des valeurs de β (,335) pour la préparation globale, (,252) pour la préparation technique, (,292)

pour la dimension politique et (,266) pour la préparation synoptique, cette variable est, dans l'ordre, la deuxième, troisième, première et deuxième variable en importance dans les modèles de régression. Avec une relation linéaire et positive entre cette variable et les variables dépendantes, elle devient incontournable dans l'explication de la variation de la préparation patronale à la négociation collective et de ses dimensions. Devant ces constats concluants, nous pouvons soutenir l'hypothèse H28 :

H28 Plus le comité de négociation jouit de ressources suffisantes, plus importante sera la préparation patronale.

Le modèle d'analyse constitué dans le cadre de la thèse suggère un lien entre le *début des négociations* et l'importance de la préparation. Une relation linéaire et positive était attendue à l'effet que plus les responsables de la préparation patronale se prépareraient avant le début de la négociation, plus la préparation serait importante. Afin de circonscrire cette attente théorique, nous avons formulé l'hypothèse H29 :

H29 Plus l'organisation débute ses préparatifs avant le début de la négociation, plus importante sera la préparation patronale.

Avec une contribution relativement faible à l'explication de la préparation globale (,150) et de la préparation technique (,159), respectivement en dixième et septième position, c'est plutôt pour expliquer la préparation

politique que cette variable indépendante s'avère la plus contributive. Avec un β de (,161) elle apparaît comme la troisième variable en importance pour expliquer la variation de la dimension politique de la préparation patronale à la négociation collective. Ce résultat suggère que de se préparer à l'avance permet de réaliser une consultation effective de divers intervenants organisationnels. On remarque néanmoins que la variable *début des négociations* est non significative dans le cas de la préparation synoptique. Comme l'hypothèse H29 était uniquement circonscrite à expliquer la préparation globalement et non chacune de ses dimensions, il nous est possible de soutenir cette dernière malgré des résultats non concluants en regard de la préparation synoptique.

Le modèle d'analyse propose également la variable *résultats de la ronde précédente de négociation* (que nous avons précédemment renommé « *objectif* » pour des fins de formatage du texte) comme potentiellement explicative des variations dans la préparation patronale à la négociation collective. Il en est de même pour la variable *nombre de négociation*. À cet effet, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H26 Les résultats de la précédente ronde de négociation influencent l'importance de la préparation patronale à la négociation collective dans un rapport inversement proportionnel.

- H21** La négociation d'une première convention collective amène une préparation plus importante que les renouvellements de conventions collectives.
- H22** La négociation d'une première convention collective amène une préparation plus importante en regard des dimensions technique, politique et synoptique que les renouvellements de conventions collectives.
- H23** Le nombre de renouvellements de la convention collective n'a pas d'effet sur la variation de l'importance de la préparation à la négociation collective.

Les résultats de la régression linéaire multivariée ne permettent pas de soutenir avec succès les hypothèses H26, H21 et H22. Les deux variables associées à ces hypothèses ne sont jamais significatives aux seuils désignés dans cette thèse pour les différents modèles de régression. Toutefois, ces mêmes résultats nous montrent que nous avons raison de postuler à l'hypothèse H23 que le nombre de renouvellements n'influence pas la préparation. Notons qu'afin de tester formellement l'hypothèse H23, nous avons refait la même analyse avec les cinq blocs de variables mais en laissant la variable *nombre de renouvellements* sous sa forme continue et non pas dichotomique. Aucun coefficient ne s'est avéré significatif suite à cette démarche.

La stratégie de la ronde précédente, qui s'est matérialisée sous la forme des variables *distributif* et *intégratif* dans nos modèles de régression, était également porteuse d'un potentiel explicatif de la préparation patronale selon le

modèle d'analyse. Si l'apport de la variable *distributif* demeure mitigé au terme de nos analyses⁸³, fort est de constater que la variable *intégratif* possède un très bon potentiel explicatif. En effet, avec un coefficient β de (,262) pour la préparation globale (en troisième place pour son importance dans la variation de la variable expliquée), de (,340) pour la préparation technique (coefficient β le plus élevé de la régression) et (,201) pour la préparation synoptique (quatrième position), on doit conclure que le recours aux tactiques intégratives lors de la précédente ronde de négociation permet d'expliquer une augmentation substantielle de l'importance de la préparation patronale et deux de ses dimensions lors de la ronde subséquente. À la lumière de ces dernières considérations, nous pouvons soutenir l'hypothèse H25 à l'effet que :

H25 La stratégie de négociation utilisée lors de la précédente ronde de négociation influence l'importance de la préparation patronale à la négociation collective.

On constate également que les variables *stratégie générale* et *stratégie ressource humaine* possèdent un fort pouvoir explicatif. Premièrement, à l'instar de la variable *ressource*, ces deux variables sont contributives à l'explication de toutes les variables dépendantes. Deuxièmement, leurs coefficients β font d'elles des variables relativement importantes dans la compréhension du phénomène. En effet, la variable *stratégie générale* est la

⁸³ Cette variable n'est significative que pour la préparation technique, avec un coefficient β de (,191).

quatrième variable en importance pour la préparation globale et technique avec respectivement un β de (,245) et (,227), la neuvième en importance pour la préparation politique avec un β de (,118) et finalement, la troisième en importance pour la préparation synoptique en raison d'un coefficient β de (,242). On peut donc aisément conclure au caractère fondé de l'hypothèse H30 :

H30 Plus l'organisation accorde de l'importance aux différents facteurs qui caractérisent sa stratégie générale, plus importante sera la préparation patronale.

Quant à elle, la variable *stratégie ressource humaine* montre une importance indéniable mais cependant moindre que l'autre variable du bloc de la stratégie de l'organisation avec des valeurs β , présentées dans l'ordre habituel des variables dépendantes, de (,161), (,114), (,127) et (,144) les plaçant respectivement au rang 6, 9, 8 et 5 de l'importance des variables indépendantes contribuant à l'explication de la variation de la variable expliquée dans chacun des modèles de régression. Comme nous avons postulé à l'hypothèse H31 que :

H31 Plus l'organisation accorde de l'importance aux différents facteurs qui caractérisent sa stratégie ressource humaine, plus importante sera la préparation patronale.

Il nous est possible de soutenir cette hypothèse à la lumière des résultats de l'analyse multivariée.

Au terme du chapitre des résultats, fort est de constater que malgré un apport non concluant de deux variables *a priori* explicatives et quelques « surprises » (notamment l'apport du *sexe* et de *l'ancienneté* à l'explication de la préparation patronale), le modèle d'analyse retenu dans le cadre de cette thèse s'est montré, dans l'ensemble, pertinent pour expliquer les variations dans l'importance de la préparation patronale à la négociation collective. Toutefois, à la lumière des résultats générés par les différentes analyses statistiques, certaines remarques et explications semblent s'imposer. Le prochain chapitre est donc dédié à la discussion de ces mêmes résultats.

CHAPITRE VI

6. Discussion

Dans le cadre de ce chapitre, une discussion sur les résultats présentés au chapitre V est proposée afin d'apporter, d'une part, des précisions supplémentaires sur ces mêmes résultats et d'autre part, fournir les pistes de réflexion sur les implications théoriques et pratiques des constats découlant des analyses statistiques. Dans un premier temps, une discussion des résultats des statistiques descriptives est effectuée. Dans un deuxième temps, nous abordons les résultats des analyses multivariées.

6.1 Discussion des résultats univariés

À la lumière des résultats univariés, nous constatons que la préparation patronale à la négociation collective est bel est bien une activité du processus de la négociation collective qui est jugée importante par les répondants des organisations enquêtées. Nos résultats sont donc en phase avec les indications de la littérature concernant l'importance de cette activité (Sexton 2001; Fisher et Ertel 1995; Ury 1993; Hamon 1994; Thomas et Wisdom 1993; Fisher et Ury 1981; Katz et Kochan 2000; Bouthillier 1995; Cathelineau 1991; Asherman et Asherman 2001; Sanderson 1989; Pepin 1986; Dionne 1984; Herman, Khun et Seeber 1987) et de sa place privilégiée dans la mise en œuvre du processus de la négociation collective (Lewicki, Saunders et Barry 2006; Weiss, 1999; Dupont

1994; Ouellet 1980; Gagnon 1987; Morrison 1986; Pepin 1986; Leclerc et Quimper 2000; Brown 1986; Gerson 1984; Herman, Khun et Seeber 1987; Miller 1978).

À bien des égards, on peut affirmer que cette partie du processus de la négociation est, comme le suggèrent certains auteurs (Sexton 2001; Lewicki, Saunders et Barry 2006; Weiss 1999; Leclerc et Quimper 2000; Ouellet 1980; Miller 1978), indispensable dans la mesure où, selon nos résultats de recherche, aucune organisation n'omet de se préparer complètement. Mais comme il existe des disparités dans la préparation des différentes organisations, on peut également croire que cette même préparation a une importance variable selon les multiples contextes dans lesquels s'actualise la négociation de ces dernières. Dès lors, nous pouvons à la fois affirmer que la préparation globale de l'employeur à la négociation collective est, en moyenne, une activité importante et souscrire à la thèse de la variabilité de celle-ci selon les différents cas de figures tels que proposé par Gérin-Lajoie (2004) et Dupont (1994) et cela, conformément à nos résultats de recherche.

Bien que résolument alignés avec la littérature, nos résultats univariés révèlent néanmoins certains faits qui demandent à être explicités. On peut certes être interpellés lorsqu'on constate que des trois types de préparation, c'est la préparation technique qui apparaît comme la moins importante pour les

organisations ayant participé à l'enquête. Ce résultat est surprenant dans la mesure où la littérature nous indique clairement que les activités rattachées à cette dimension de la préparation globale à la négociation collective sont au cœur de cette dernière (Bouthillier 1995; Leclerc et Quimper 2000; Thomas et Wisdom 1993; Katz et Kochan 2000; Hébert 1992; Gérin-Lajoie 2004; Boivin et Guilbault 1989; Dionne 1984; Herman, Khun et Seeber 1987). Les éléments associés à la préparation technique font également l'objet d'une attention importante dans le cadre de séances de formation à la négociation collective⁸⁴. Néanmoins, l'analyse des résultats des différentes composantes montre comment certains « incontournables » présentés dans la littérature, à savoir *l'analyse de l'environnement interne* et *l'analyse comparative des conventions collectives*, se voient effectivement accorder une grande importance par les répondants à l'enquête. Ces deux résultats sont donc sans aucun doute conformes à la littérature (Katz et Kochan 2000; Bouthillier 1995; Thomas et Wisdom 1993; Gérin-Lajoie 2004; Hébert 1992; Boivin et Guilbault 1989; Sanderson 1989; Pepin 1986; Miller 1978).

Quant à l'analyse de l'environnement externe, on peut penser que dans une conjoncture où certains éléments environnementaux montrent peu de

⁸⁴ À cet effet, on peut constater que dans les plans des cours portant sur l'étude ou la pratique de la négociation collective, une attention substantielle est apportée à la cueillette des données environnementales, l'analyse comparative des conventions collectives et le calcul des coûts de la convention collective. Quant à lui, Pepin (1986) suggère également d'apporter une grande attention à ce type d'activité lors de la formation pour la préparation syndicale.

changements (ex : inflation contrôlée, peu de variation dans les taux de chômage, changements marginaux dans les lois du travail), les organisations sentent peu le besoin de faire une vérification spécifique de ces éléments informationnels lors de leur préparation à la négociation collective. De plus, comme certains de ces éléments sont également fournis dans les médias d'information, il est fort possible que les responsables de la préparation à la négociation collective soient en contact de façon régulière avec ces derniers et que le besoin de les révérifier ne se fasse pas sentir lors de l'amorce du processus de la négociation collective.

Ce sont vraiment les activités propres à l'analyse prévisionnelle qui apparaissent comme étant les moins importantes suite à la considération des statistiques descriptives de la dimension technique de la préparation patronale à la négociation collective. Une analyse prospective de l'état des ressources qui seront disponibles au cours de la durée de la convention collective semble donc peu prisée, selon nos résultats de recherche, par les organisations. Peut-être est-ce en raison de la difficulté d'un tel exercice ou encore en raison d'une croyance à l'effet qu'il est difficile de prévoir adéquatement l'avenir que les organisations accordent une importance marginale à cette composante de la préparation technique?⁸⁵ Dès lors, cette composante de la préparation pourrait-elle être considérée comme réellement moins importante que les autres, fournissant par

le fait même une réponse légitime à ces questions? À tout le moins, le niveau d'importance obtenu pour cette composante s'avère surprenant dans la mesure où la durée des conventions collectives tend à augmenter (ministère du Travail 2003), exacerbant ainsi l'importance pressentie d'une telle démarche d'anticipation de l'état des ressources pour la durée de la convention collective à venir. De plus, les résultats de l'analyse de cette composante dans le cadre des études de cas ont révélé que les responsables des trois organisations étudiées effectuaient des activités associées à cette composante pour justement s'assurer de l'adéquation entre leur convention collective et ce qu'ils pouvaient anticiper pour l'avenir. Les intervenants rencontrés ont mentionné l'importance d'une telle démarche.

On remarque cependant, suite à notre revue de la littérature, que peu d'auteurs suggèrent de procéder à l'analyse prévisionnelle. Pourrait-on alors penser qu'elle est effectivement une composante marginale de la préparation car peu discutée dans les ouvrages en négociation collective? *A contrario*, on pourrait prétendre que les praticiens en relations du travail n'ont tout simplement pas eu la possibilité d'être sensibilisés à l'importance de celle-ci dans le cadre de la préparation à la négociation collective car cet aspect de la préparation n'est pas souvent abordé dans les ouvrages spécialisés. En raison du

⁸⁵ Pour une analyse détaillée des déceptions liées au processus de planification et de prévisions à moyen et long terme, voir Mintzberg (1994).

peu de développements théoriques à ce sujet, nous croyons que toute réponse définitive à cet égard demeure hasardeuse.

Quant à eux, les résultats univariés associés à la préparation politique de l'employeur semblent ouvrir la voie à une analyse de la dynamique du processus de la négociation collective qui s'inscrit dans la mouvance des avancés théoriques de Kochan, Katz et McKersie (1986). L'implication d'intervenants organisationnels de différents niveaux dans le processus de négociation est étroitement associée à la thèse de la transformation des systèmes de relations industrielles dont la modélisation théorique initiale est le fruit des travaux de ces auteurs.

Les résultats des statistiques descriptives de la composante *consultation des gestionnaires des différents paliers* laissent effectivement entrevoir toute l'importance de l'implication de ces derniers dans la préparation de la négociation collective. On peut également y voir un support à l'hypothèse que la convention collective (et son processus de négociation) occupe une place prépondérante dans l'actualisation des processus d'affaire de l'organisation (Cutcher-Gershenfeld, Power et McCabe-Power 1996; Kochan 1995; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000). De la même façon, on peut constater le bien-fondé ainsi que la pertinence des propos de certains auteurs (Katz et Kochan 2000; Thomas et Wisdom 1993; Gérin-Lajoie 2004; Hébert 1992;

Sanderson 1989; Brown 1986) qui soulignent l'importance de l'implication des cadres dans le processus de la préparation à la négociation.

Les résultats de cette composante de la préparation politique montrent également qu'il serait faux de croire que le processus de la négociation collective implique uniquement les spécialistes en relations du travail. Ce constat amène un appui implicite au modèle des « trois tiers » de Kochan, Katz et McKersie (1994) et permet également d'entrevoir les interactions multiples auxquelles peuvent être confrontés les spécialistes de la négociation collective avec des gestionnaires d'autres fonctions de l'organisation. De ce dernier constat, on peut également légitimer le besoin d'un élargissement des compétences des spécialistes en relations du travail afin de développer un langage commun avec les représentants de la haute direction et ceux des autres fonctions de l'organisation afin d'actualiser pleinement le processus de la négociation collective d'aujourd'hui.

On peut également se demander si au-delà d'une démarche de consultation des différents intervenants organisationnels afin d'étayer sa compréhension des changements à apporter à la convention collective, l'employeur qui se prépare à la négociation collective, et qui implique ses gestionnaires, ne cherche pas à créer une forme de mobilisation qui viserait à assurer une cohésion de l'équipe managériale et éventuellement améliorer son

pouvoir de négociation comme le suggère certains auteurs (Thomas et Wisdom 1993; Boivin et Guilbault 1989; Morrisson 1986; Gerson 1984; Ouellet 1980; Miller 1978)? Alors qu'il est admis que lors de la préparation syndicale, la mobilisation des membres est un aspect crucial afin de conserver la cohésion nécessaire afin de faire face à l'employeur avec le meilleur rapport de force possible (Hébert 1992; Gérin-Lajoie 2004; Pepin 1986), pourrait-on effectivement y voir un phénomène de même nature chez l'acteur patronal? Dans une perspective où l'agenda de revendications des employeurs tend à augmenter suite aux pressions environnementales (Cutcher-Gershenfeld et Kochan 2004; Bourque 1996; Chaykowski et Verma 1992), une amélioration de leur pouvoir de négociation par une cohésion accrue de leurs gestionnaires semble théoriquement plus que probable.

L'obligation de loyauté prévue à l'article 2088 du Code civil du Québec, à l'instar de la structure décisionnelle de la plupart des organisations, laisse peu de place à une éventuelle dissidence des cadres face aux objectifs de négociations recherchés par les autorités organisationnelles et dans cette optique, la recherche d'une « mobilisation » proactive des cadres pourrait apparaître comme futile, voire même un détour compliqué pour une situation facile à obtenir via des directives formelles. Il n'en demeure pas moins qu'un ralliement volontaire des cadres à ces mêmes objectifs suite à un processus de consultation pourrait avoir des vertus que la simple obligation « d'obéissance

contractuelle » ne peut générer. Il pourrait donc être intéressant, lors de recherches subséquentes, d'investiguer d'autres liens de parenté ou des finalités communes entre la préparation politique de l'employeur et la mobilisation syndicale.

Alors que les résultats agrégés des composantes de la préparation politique font en sorte que cette dernière arrive au premier rang d'importance des trois dimensions de la préparation patronale à la négociation collective, on peut croire que la moyenne de cette dimension est quelque peu « vitaminée » par les résultats élevés des composantes *rencontre avec les mandants* et *formation d'un comité de négociation*. Loin d'être une surprise, les résultats de ces deux composantes sont au diapason avec la littérature sur le sujet.

En effet, l'importance de l'obtention d'un mandat de négociation identifiant les objectifs à atteindre pour les négociateurs (Sexton 2001; Katz et Kochan 2000; Weiss 1999; Hébert 1992; Gérin-Lajoie 2004; Boivin et Guilbault 1989; Morrisson 1986; Miller 1978) de même que l'identification avant le début des séances de la négociation directe de certaines personnes qui seront formellement impliquées dans le processus de négociation (Sexton 2001; Weiss 1999; Thomas et Wisdom 1993; Hébert 1992; Katz et Kochan 2000; Asherman et Asherman 2001; Boivin et Guilbault; Gagnon 1987; Dupont 1994; Bouthillier 1995; Ouellet 1980; Dionne 1984; Morrisson 1986; Pepin 1986;

Leclerc et Quimper 2000; Gérin-Lajoie 2004; Brown 1986; Gerson 1984; Herman, Khun et Seeber 1987; Miller 1978; Walton et McKersie 1965) semble faire consensus dans la littérature. Avec deux composantes si fondamentales dans la dynamique de la préparation patronale à la négociation collective, il devient alors normal de retrouver la préparation politique comme le type de préparation dont l'importance relative est jugée prépondérante par les répondants des organisations enquêtées.

Mais s'il est possible de déduire que les fortes moyennes des deux premières composantes de la préparation politique lui procure un apport substantiel, fort est de constater que la moyenne de la composante *analyse des activités syndicales* tend à exercer une influence contraire sur sa mesure de tendance centrale qui fut retenue dans le cadre de cette thèse. Alors qu'on constate qu'en moyenne, les organisations accordent peu d'importance à cet aspect de la préparation⁸⁶, se pose la question du caractère réellement opportun des activités associées à cette composante à la lumière des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche.

⁸⁶ On peut néanmoins penser qu'une partie de l'explication de ce faible résultat réside dans le fait que l'analyse des activités syndicales s'effectue peut-être, tel que le suggère Thomas et Wisdom (1993), par les cadres de premier niveau. Dès lors, ce ne serait pas le responsable de la préparation qui effectuerait la préhension des informations provenant des salariés mais il obtiendrait plutôt ces mêmes informations, le cas échéant, lors de la rencontre avec les cadres de premier niveau.

Deux pistes d'investigation semblent se profiler. D'une part, les organisations pourraient juger comme étant « moralement » douteux de s'intéresser aux activités syndicales ou de chercher à savoir ce qui se trame chez les salariés eu égard à la négociation collective à venir. Il y aurait donc une réticence chez les responsables patronaux de la négociation à « prendre le pouls » des salariés lors de discussions informelles avec certains d'entre-eux ou en prenant connaissance du contenu de la documentation syndicale qui pourrait être accessible à l'employeur (ex : des tracts qui traînent, un bulletin syndical affiché sur un babillard etc...). D'autre part, les activités associées à cette composante pourraient simplement être jugées comme ayant réellement peu de plus-value dans la préparation, expliquant ainsi les résultats obtenus.

La littérature consultée n'apporte malheureusement pas de réponse à ce questionnement. Toutefois, l'analyse des résultats de notre thèse montre qu'environ 65% des répondants ont signifié qu'ils ne faisaient pas d'analyse des activités syndicales ou qu'ils accordaient peu d'importance à cette composante de la préparation patronale. Au contraire, environ 35% ont plutôt mentionné que ces activités étaient importantes, voire même très importantes.

Devant cet état de fait, il devient difficile de prétendre que l'analyse des activités syndicales puisse avoir peu de valeur ajoutée car somme toute, plusieurs semblent y voir un avantage. Mais il nous est difficile de conclure

pour autant que ce sont pour des raisons de principes que les organisations occultent ces activités de leur préparation car en raison des indicateurs retenus, il ne nous est pas possible de savoir si les organisations qui disent ne pas recourir à l'analyse des activités syndicales se refusent tout simplement à le faire, par principe, ou si encore, elles ont inclus par le passé à leur préparation ces activités et ces dernières se sont alors avérées de peu d'utilité.

En lien avec la troisième dimension du construit de la préparation patronale à la négociation collective, les résultats de la préparation synoptique laissent clairement entrevoir le caractère prospectif de la préparation effective des employeurs. La considération de la moyenne de la dimension synoptique et de ses dimensions montre l'importance manifeste qu'accordent les employeurs à établir divers scénarios eu égard au déploiement tactique lors de la négociation, leur pouvoir de négociation, de même que les revendications qui seront formulées à la partie syndicale et consignées dans un document élaboré à cet effet.

À elle seule, la moyenne de la composante *élaboration d'un cahier de revendications* nous apporte un éclairage fort instructif sur la dynamique de la négociation collective au Québec à l'aube des années 2000. On constate que les employeurs font manifestement preuve de proactivité en prenant l'initiative de formuler un cahier de revendications visant à informer la partie syndicale de

leurs aspirations face à l'éventuel contenu de la convention collective plutôt que de simplement réagir aux revendications de cette dernière. Alors qu'il est généralement admis que dans le cadre de la dynamique « traditionnelle » de la négociation collective, l'employeur « réagit » aux revendications syndicales, les tenants de la thèse de la transformation des systèmes de relations industrielles proposent plutôt que l'employeur devient l'initiateur des changements à apporter dans la convention collective (Kochan, Katz et McKersie 1994). Sans pouvoir apporter une réponse complète à cette hypothèse, nos résultats de recherche montrent bel et bien l'importance qu'accordent les employeurs à formuler des revendications dès le début des échanges à la table de négociation et de ne pas simplement être en réaction aux demandes de l'autre partie. De plus, nous pourrions également y voir le reflet du besoin des employeurs d'apporter des changements à la convention collective qui témoignent de leurs priorités en matière de recherche de flexibilité (ministère du Travail 2003; Beaucage 2000; Bourque 1996; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000).

Tel que la littérature nous permettait de l'anticiper, on ne peut se surprendre, à la lumière de nos résultats de recherche, que *l'évaluation du pouvoir de négociation* occupe une place de choix dans la préparation des employeurs à la négociation collective. Si déjà les travaux « classiques » de Chamberlain (1955) et Bacharach et Lawler (1981) soulevaient l'apport

important de cet aspect du processus afin de comprendre la dynamique de la négociation collective, force est de constater qu'il demeure au cœur des préoccupations des organisations, comme le suggère Sexton (2001), d'évaluer le rapport de force qu'elles estiment détenir avant de débiter les discussions à la table de négociation. L'importance relative accordée à cette dimension par les organisations qui ont participé à notre recherche s'avère donc cohérente avec les théories dominantes en négociation collective.

Alors que certains auteurs mettent en exergue les avantages de formuler des stratégies dans le cadre du processus de la négociation collective (Sexton 2001; Lewicki, Saunders et Barry 2006; Katz et Kochan 2000; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000; Dupont 1994; Thomas et Wisdom 1993; Sanderson 1989; Dionne 1984; Miller 1978), on retrouve dans les résultats de la préparation synoptique, les traces d'une réelle actualisation de la mise en œuvre d'une stratégie de négociation basée sur l'identification d'objectifs et des moyens pour parvenir à atteindre ces mêmes objectifs qui rejoignent les prescriptions de ces auteurs.

On comprend dès lors que la mise en œuvre du processus de la négociation collective va au-delà du flair des négociateurs ou de leur instinct pour faire place à une démarche planifiée aux moyens et finalités circonscrits *a priori*. Le constat que cette composante du processus est jugée comme étant

importante par les répondants à l'enquête interpelle à la fois le théoricien de la négociation collective afin de poursuivre la quête d'une meilleure compréhension de la formulation des stratégies de négociation ainsi que de leur actualisation, de même que les formateurs qui ne devraient pas, selon nos résultats, négliger cet aspect du processus de la négociation collective dans le cadre de leurs enseignements. On peut également y retrouver un appui aux récents développements dans les théories de la négociation collective qui mettent en perspective le rôle primordial de la stratégie dans le processus de changements des règles de travail substantives et du contrat social entre les intervenants organisationnels (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000).

On constate également que tel qu'anticipé théoriquement (Lewicki, Saunders et Barry 2006; Dupont 1994; Hébert 1992; Brown 1986), *la validation du mandat de négociation et de la stratégie* occupe une place importante dans la préparation patronale. Nous avons également considéré que les responsables puissent jouir d'une certaine flexibilité dans la mise en œuvre du processus de la négociation collective sans nécessairement devoir obtenir formellement, dans tous les cas, l'assentiment des mandataires (Weiss 1999; Ury 1993; Boivin et Guilbault 1989; Miller 1978). Selon les données de notre étude, cela est particulièrement vrai dans le cas de la stratégie de négociation. Néanmoins, ces mêmes résultats montrent la préoccupation des responsables de la préparation à

la négociation collective à s'assurer de négocier des objets dont la nature et les paramètres sont approuvés par les instances décisionnelles de l'organisation.

Le constat général que nous pouvons formuler suite à l'analyse de l'ensemble des résultats univariés est que les activités de la préparation patronale qui sont généralement identifiées dans la littérature se retrouvent de façon manifeste dans la préparation des organisations enquêtées. Nous suggérons également que globalement, l'importance relative qu'accordent ces mêmes organisations à ces activités est cohérente avec les indications qui se retrouvent dans cette même littérature.

Néanmoins, comme notre étude fait œuvre de pionnière à ce sujet en théorisant formellement les attributs de la préparation patronale à la négociation collective et en décrivant de façon quantitative leur importance relative, il nous est impossible de comparer nos résultats avec ceux d'autres études de même nature. Nous sommes donc dans une situation où nous devons nuancer la compréhension de nos résultats de recherche qui découlent de données quantitatives avec des recommandations de nature qualitative fournies par des spécialistes en relation du travail. À cet effet, il nous importe de rappeler que les statistiques descriptives étayées dans cette thèse fournissent pour la première fois, du moins à notre connaissance, un portrait « empirique » de ce que font les employeurs en guise de préparation à la négociation collective et l'importance

relative qu'ils accordent aux activités associées à celle-ci et cela, à partir d'un échantillon représentatif de la population des organisations syndiquées se retrouvant au Québec (à l'exception des fonctions publiques).

Par ailleurs, il est à noter qu'on ne retrouve pas une grande disparité dans le niveau d'importance relative des trois types de préparation lorsque comparé à la moyenne de la préparation globale. À cet égard, il est intéressant de constater un niveau d'importance et une variance dans les résultats des trois types de préparation relativement semblables, légitimant par le fait même la représentation théorique de la préparation globale à partir de trois dimensions distinctes mais parties prenantes du même construit théorique, du même phénomène. Néanmoins, les écarts observés permettent d'induire la diversité de la préparation des employeurs tel qu'effectuée dans les organisations syndiquées québécoises.

Nous croyons également déceler que la préparation patronale à la négociation collective est une activité qui possède dans les faits les archétypes d'une planification stratégique avec ses audits environnementaux, sa détermination de changements à apporter à des pratiques organisationnelles (dans ce cas-ci, les dispositions conventionnées et la dynamique de la relation patronale-syndicale) et son élaboration de scénarios permettant éventuellement la mise en œuvre des changements désirés.

En fait, nos résultats laisse entrevoir une préparation à la négociation collective qui, à l'instar du modèle renouvelé de la gestion des ressources humaines proposé par Guérin et Wils (1992), serait proactive, ferait place à une implication accrue des cadres hiérarchiques, amènerait un rôle plus stratégique aux spécialistes en relations du travail impliquant par le fait même une gestion intégrée et stratégique du processus de la négociation collective. Si les activités propres à la préparation technique peuvent êtres associées à la préparation « traditionnelle » de la négociation collective car misant essentiellement sur la quête et le traitement analytique de données informationnelles objectives, les résultats de la préparation politique et synoptique ouvre la porte à cette perspective « renouvelée » en négociation collective en montrant l'importance qu'accorde les organisations aux éléments propres aux personnes impliquées de près ou de loin dans la gestion de la convention collective et l'aspect prospectif et proactif de cette partie du processus de la négociation collective.

Finalement, les résultats de l'analyse univariée fournissent des renseignements potentiellement utiles, autant pour le théoricien que pour le praticien de la négociation collective, concernant *ce qui peut être fait* et *ce qui est fait* de façon effective dans le cadre de la préparation patronale. Nul doute que nos résultats de recherche peuvent être un complément éclairant aux écrits existant déjà sur la préparation à la négociation collective.

6.2 Discussion des résultats multivariés

Le premier élément qui mérite notre attention suite à l'analyse des résultats des analyses multivariées est l'adéquation appréciable entre le modèle de régression de la préparation globale et les données expérimentales. Avec un R^2 ajusté de 35,3%, on retrouve un résultat qui confirme, en grande partie, la pertinence des variables retenues afin d'expliquer les variations dans l'importance de la préparation patronale à la négociation collective. De plus, comme seulement deux variables indépendantes n'ont pas révélé leur potentialité explicative dans les différents modèles de régression, nous croyons que notre modèle d'analyse s'est avéré pertinent et qu'il propose par conséquent une configuration éclairante sur les facteurs influençant l'importance de la préparation de l'employeur à la négociation collective.

C'est sans surprise qu'on constate que les variables explicatives n'ont pas nécessairement le même niveau d'influence sur les quatre variables dépendantes retenues. Nos résultats de recherche amènent donc à une analyse différenciée de l'influence des variables indépendantes eu égard à la préparation globale et ses dimensions. Il nous est donc possible de proposer un constat nuancé des facteurs qui influencent, ou non, la préparation de l'employeur à la négociation collective.

En marge des résultats anticipés, les variables *sexe* et *ancienneté* se révèlent significatives alors qu'aucun effet n'était attendu. Nous avons suggéré à la sous-section 3.3.3 que certaines des variables contrôlées pourraient peut-être contribuer à l'explication de la variation de l'importance de la préparation patronale. Cela semble effectivement le cas en ce qui concerne le genre de la personne et son ancienneté organisationnelle. Dès lors, quelques réflexions s'imposent.

Concernant l'ancienneté organisationnelle, la conclusion qu'il est possible de tirer suite à la considération de nos résultats multivariés est que plus le responsable de la préparation a de l'ancienneté dans l'organisation, moins l'employeur accordera de l'importance à se préparer. Cela semble particulièrement le cas pour la préparation globale et la préparation technique. L'explication la plus probable est à l'effet que plus la personne possède de l'ancienneté au sein de l'organisation, meilleure sera sa connaissance de l'environnement de celle-ci, meilleure sera sa connaissance des problématiques particulières survenues au cours de la durée de la dernière convention collective, meilleure sera sa vision des enjeux de négociation, plus elle jouira de la confiance des mandataires et se servira de son expérience personnelle plutôt que d'un audit organisationnel afin d'établir les paramètres de la négociation. Deuxième variable en importance au niveau du coefficient β pour le modèle de régression de la préparation technique, l'ancienneté organisationnelle apparaît

comme une variable de premier plan pour comprendre la préparation technique et fournit par la même occasion une explication *ad hoc* concernant la nature de l'apport des personnes responsables de la préparation au processus de la négociation collective.

Toutefois, bien que cela soit tout à fait envisageable lorsqu'on considère la dynamique des comportements de personnes qui jouissent d'une certaine longévité dans une organisation, il est à noter que nos résultats s'éloignent de la proposition théorique formulée par Peterson et Lucas (2001) et des constats plus « normatifs » formulés dans la littérature (Fisher et Ertel 1995; Cathelineau 1991; Gagnon 1987; Brown 1987; Gerson 1984) à l'effet que les personnes expérimentées accordent plus d'importance à la préparation car elles connaissent les bienfaits d'une préparation adéquate.

C'est avec une certaine surprise qu'on constate que les femmes répondantes à l'enquête semblent avoir une propension moins grande à se préparer à la négociation collective que leurs homologues masculins. Bien que l'influence du genre de la personne dans le processus de négociation ait fait l'objet d'une multitude de recherches depuis déjà de nombreuses années (Pruitt 1981; Rubin et Brown 1975), la compréhension de l'effet du genre de la personne sur ses comportements en négociation collective demeure encore aujourd'hui ambiguë car aucune tendance claire et récurrente à cet égard peut

être décelée dans la littérature (Lewicki, Saunders et Barry 2006; Barry et Friedman 1998; Thompson 1998; Rubin et Brown 1975). À tout le moins, on constate que le sexe de la personne n'influence jamais la préparation technique et cela, conformément à ce qui fut anticipé.

Nos résultats de recherches vont également dans le sens contraire de la piste d'investigation proposée par Peterson et Lucas (2001) qui, après une revue de la littérature sur l'influence du genre de la personne sur le processus de la négociation, formulent une proposition de recherche à l'effet que les femmes devraient avoir une plus grande tendance à planifier leur négociation. Devant ces résultats de recherche contradictoires avec la littérature, nous croyons qu'il est légitime de reprendre les mots quelque peu laconiques de Cutcher-Gershenfeld et Kochan (2004 : 20) qui, ayant également obtenu des résultats significatifs inattendus quant à l'influence du sexe de la personne sur le processus de la négociation collective, mentionnent que : « *More research is needed on the role of the negotiator gender* ». Nous croyons que ce constat est également vrai en ce qui concerne les responsables de la préparation à la négociation collective.

Les variables associées aux caractéristiques organisationnelles révèlent également quelques éléments inattendus théoriquement. Si les constats associés à l'influence du nombre de salariés sur la préparation sont résolument

conformes à nos hypothèses de recherche, ceux des variables *chiffre d'affaire* et *chiffre d'affaire mondialisé* apparaissent plus difficiles à comprendre.

On retrouve une relation négative et très significative entre le chiffre d'affaire de l'organisation et l'importance accordée à sa préparation à la négociation collective. Donc, plus les organisations ont un volume d'activité économiques élevé, moins importante est leur préparation à la négociation collective. Ce constat s'inscrit en faux avec la logique théorique développée à partir de la littérature à l'effet que plus le chiffre d'affaire était important, plus grands seraient les montants disponibles pour la préparation à la négociation collective et alors, plus importante serait celle-ci.

Nous avons cependant constaté précédemment qu'une partie de ce raisonnement s'avère fondé car il y a effectivement un lien très significatif et positif entre l'obtention de ressources suffisantes pour effectuer la préparation et l'importance de cette dernière; nous y reviendrons ultérieurement dans le cadre de cette sous-section. Nous avons également pu constater dans le cadre des analyses bivariées qu'il n'y avait pas de corrélations significatives entre le chiffre d'affaire et les ressources disponibles, fournissant par le fait même un premier indice à l'effet qu'il serait peu probable de soutenir l'hypothèse du lien linéaire et positif entre le chiffre d'affaire et la préparation. Néanmoins, comment expliquer qu'une influence significative mais négative entre ces deux

variables apparaît dans les résultats du modèle de régression multivariée? Au terme des analyses de cette thèse et de notre revue de la littérature, des explications satisfaisantes à cet effet semblent difficiles à trouver. Néanmoins, comme la préparation politique est la seule dimension qui est influencée par cette variable indépendante, il sera possible de circonscrire plus précisément d'éventuelles investigations à cet effet en tentant de comprendre comment le chiffre d'affaire d'une organisation influence négativement les éléments propres à la consultation des personnes touchées par la convention collective ou sa négociation et diminue ainsi l'importance de réguler les jeux de pouvoirs dans l'organisation.

L'apport de la variable *chiffre d'affaire mondialisé* dans la variation de l'importance de la préparation patronale à la négociation collective révèle, quant à elle, une influence bicornue. Tout d'abord, le « poids » important de la variable semble faire de cette dernière un élément d'avant-plan dans la compréhension du phénomène. Par contre, le seuil auquel elle apparaît significative nous amène à une certaine prudence afin d'inférer les résultats obtenues à partir de notre échantillon à la population des organisations syndiquées québécoises. Par ailleurs, on constate que cette variable n'influence ni la préparation technique, ni la préparation politique. On peut également penser que cette variable est surtout utile pour comprendre la variation dans l'importance relative de la préparation des organisations dans des secteurs

susceptibles d'avoir des activités économiques mondialisées et qu'elle est manifestement peu pertinente dans des secteurs où se retrouvent des organisations domestiques sans vocation commerciale (ex : enseignement, santé, municipal). Finalement, la forme curvilinéaire de la relation (en forme de «n») complique son interprétation.

Il faut donc comprendre que, dans un premiers temps, l'organisation qui augmente son chiffre d'affaire à l'extérieur des frontières nationales intensifiera de façon importante sa préparation à la négociation collective (et plus particulièrement la mise en œuvre de scénarios prospectifs) et qu'à un certain seuil, l'importance accordée à cette même préparation déclinera également de façon importante. On peut alors inférer qu'au fur et à mesure où l'organisation développe ses activités économiques extranationales, elle cherchera à se préparer de façon à faire en sorte que la convention collective soit adaptée à la réalisation de ses visées expansionnistes mais qu'à partir du moment où elle a une pénétration substantielle du marché « mondial », l'importance de la préparation diminue. Le « pourquoi » de cette diminution semble encore une fois absent dans les écrits consultés⁸⁷.

⁸⁷ Le seul écho trouvé dans la littérature à ce sujet provient de Osterman (1994 : 176) qui, s'intéressant à l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail (et non aux pratiques associées à la négociation collective) explique que : "*It seems reasonable to suppose that the nature of an establishment's competitors and of its market will influence the choice of work systems. The relationships, however, are not necessarily simple and straightforward* ».

Une voie alternative d'investigation serait à l'effet de considérer que le phénomène de la mondialisation, comme facteur explicatif de changements dans les relations industrielles est, comme le suggère Giles (1996 : 3), un concept *deus ex machina* et que par conséquent, il peut y avoir d'autres variables qui apportent des réponses plus précises aux phénomènes observés. Cette perspective s'inscrit dans un courant « minoritaire » de la littérature qui tend à minimiser l'importance du phénomène de la mondialisation pour plutôt privilégier d'autres voies explicatives (Smith, Hsieh et Yoshida 2005; Wade 1996)⁸⁸. Le lien entre le fait que l'organisation ait des activités économiques extranationales (ou qu'elle subisse la pression de compétiteurs extranationaux) et des pratiques spécifiques, telles que celles associées à la préparation à la négociation collective, pourrait également être affecté par des variables intermédiaires aux effets modérateurs sur la relation⁸⁹.

⁸⁸ De façon *ad hoc*, Cutcher-Gershenfeld et Kochan (2004 : 16) suite à l'analyse des résultats de deux enquêtes nationales (américaines) portant sur la dynamique et les résultats de la négociation collective effectués en 1996 et 1999, font remarquer que : « *We see, for example, that relatively few negotiators reported that domestic or international competition had a « heavy influence » on their negotiations* ». Dans cette optique, on peut penser que les organisations présentes au Québec, comme celles qui se retrouvent aux États-Unis, se sont depuis « adaptées » aux nombreux changements contextuels survenus depuis les années 1980 (Freedman 1988; Kochan, Katz et McKersie 1986) et que par conséquent, au moment de notre enquête, le besoin de préparer des modifications importantes à la convention collective, en lien avec la transformation de l'environnement compétitif, n'était tout simplement pas nécessairement présent chez plusieurs organisations enquêtées.

⁸⁹ Il est à noter que nous avons tenté, dans le cadre de cette recherche, de tester des modèles d'analyse plus complexes avec des variables modératrices, confondantes ou avec effets interactifs et cela, dans le but de « trouver » la relation attendue. Malgré nos multiples tentatives, il nous fut impossible d'arriver à cette fin.

Malgré l'apport réel des variables associées aux caractéristiques organisationnelles à l'explication de notre objet d'étude, il importe de rappeler que ces seules variables contribuent peu à expliquer la variance observée sur nos variables dépendantes. On doit donc rester prudent dans notre appréciation de la dynamique de l'influence de ces dernières variables car somme toute, elles demeurent peu probantes en termes de pouvoir explicatif de la préparation patronale à la négociation collective.

Au contraire, les variables indépendantes associées au processus de la négociation collective, à l'exception de la variable *nombre de négociation*, contribuent de façon très marquée à l'explication de l'importance de la préparation patronale. Tel qu'anticipé suite à l'étude de la littérature (Lewicki, Saunders et Barry 2006; Dupont 1994; Gagnon 1987; Brown 1986), la formation en négociation collective devait faire en sorte d'accorder une importance plus grande à la préparation. La même logique théorique était applicable à la représentativité du comité de négociation et les ressources qui lui sont dévolues (Weiss 1999; Thomas et Wisdom 1993; Hébert 1992; Katz et Kochan 2000; Asherman et Asherman 2001). Une meilleure représentativité du comité de négociation, plus de ressources lui étant dévolues induisent une plus grande importance accordée à la préparation. Dans la même veine, il fut anticipé que plus une organisation débute sa préparation avant le début des séances de négociations directes, plus importante sera sa préparation (Katz et

Kochan 2000; Thomas et Wisdom 1993; Boivin et Guilbault 1989; Miller 1978).

On constate que les résultats de nos analyses statistiques soutiennent cette logique. Ceux-ci laissent donc voir un lien relativement clair à l'effet que si le responsable de la préparation est formé en négociation collective, que l'organisation met en place un comité de négociation disposant de ressources suffisantes, que ce comité tend à être représentatif des divers paliers organisationnels ou encore, que le début des préparatifs s'éloigne du moment des premières séances de négociation, plus importante sera la préparation globale à la négociation collective. On remarque également une influence très marquée de ces variables, à l'exception de la variable *représentativité*, sur la préparation technique. De plus, elles apparaissent également toutes contributives à l'explication de la préparation politique. Il est intéressant de constater que la formation en négociation collective n'influence pas la préparation synoptique et peu la préparation politique. Nous avons suggérés précédemment que ce sont surtout les activités associées à la préparation technique qui sont enseignées lors de la formation en négociation collective. Fort est de constater que nos résultats de recherche militent en faveur de cette suggestion et qu'une préparation holistique à la négociation collective ne soit peut-être pas l'apanage de la plupart des formations en négociation collective.

Ces derniers constats amènent donc un éventail d'actions à privilégier pour toutes organisations qui voudraient faire en sorte qu'une importance substantielle soit accordée à la préparation de la négociation collective. De même, on ne peut occulter de notre analyse l'influence considérable que la variable des ressources disponibles joue à cet égard et cela, en accord avec les théories relevant du champ de la planification stratégique des ressources humaines (Bamberger et Meschoulam 2000; Shenkar 1995; Walker 1992).

S'éloignant des résultats probants des autres variables associées au processus de négociation, il appert que contrairement à ce qui fut anticipé théoriquement (Leclerc et Quimper 2000; Boivin et Guilbault 1989; Pepin 1986; Miller 1978), une plus grande importance n'est pas accordée à la préparation d'une première convention collective. Les employeurs semblent donc accorder une importance variable à leur préparation, peu importe que ce soit la première négociation de la convention collective ou un de ses renouvellements. Par contre, nos attentes théoriques à l'effet que le nombre de renouvellements subséquent à la négociation de la première convention collective n'influencerait pas l'importance de la préparation (Dupont 1994; Gérin-Lajoie 2004; Fisher et Ury 1981) se voient validées par nos résultats.

L'effet sur la préparation de l'employeur des trois variables associées à la précédente ronde de négociation, à savoir : *objectif*, *distributif* et *intégratif*,

amène un constat mitigé. De fait, dans aucune des analyses, le niveau d'atteinte des objectifs de négociation lors de la dernière ronde n'a révélé un réel potentiel explicatif eu égard à la préparation globale ou ses dimensions. Il ne faut également pas occulter de notre analyse que le temps qui sépare la fin d'une négociation et le début des préparatifs de la suivante peut être relativement long, laissant ainsi la possibilité de la survenance d'une multitude d'événements pouvant faire en sorte de minimiser l'effet attendu des résultats de la dernière ronde de négociation sur la préparation. Dans cette optique, l'influx de rétroaction négatif (Bergeron 2006; Meltz 1993; Kochan, Katz et McKersie 1986; Craig 1975) perdrait de la « vigueur » en raison du temps qui passe.

Par contre, l'utilisation lors de la précédente ronde de négociation d'une stratégie de coopération, principalement actualisée à l'aide de tactiques intégratives, apparaît comme un facteur fortement explicatif de la variation de l'importance de la préparation globale de l'employeur à la négociation collective⁹⁰. On constate sans surprise que ce sont spécifiquement les dimensions technique et synoptique de la préparation qui sont influencées par la variable *intégratif*.

Le coefficient significatif et positif observé pour cette variable indépendante eu égard à la préparation globale et ses dimensions technique et

synoptique est explicable théoriquement dans la mesure où un employeur qui aurait expérimenté par le passé le processus intégratif de la négociation, connaît par le fait même l'importance de bien identifier les problèmes à solutionner (Bergeron et Bourque 2000; Walton et McKersie 1991), la nécessité d'avoir des informations factuelles précises afin d'alimenter le partage d'informations (Fisher et Ury 1981) et probablement, d'avoir la confiance et l'accord des mandants avant de s'engager dans ce mode de négociation (Weiss 1999; Wells 1996; Friedman 1994; Cutcher-Gershenfeld 1994). Friedman (1994 : 272) explique également que : *...MGB⁹¹ techniques requires research and analysis in larger measure than traditional techniques require.* Après avoir connu les « exigences » du mode intégratif de la négociation collective, on peut facilement comprendre que par la suite, les employeurs accordent une plus grande importance à leur préparation, surtout s'ils envisagent de privilégier à nouveau ce mode de négociation.

Il est également manifeste que les variables associées aux facteurs stratégiques de l'organisation à savoir, *stratégie générale* et *stratégie ressource humaine* sont des incontournables dans la compréhension de la variation dans l'importance de la préparation patronale à la négociation collective. Rappelons que ces deux variables sont apparues significatives pour expliquer les quatre

⁹⁰ Rappelons que suite à nos analyses, la stratégie de contrainte avec ses tactiques distributives s'avère simplement pertinente pour expliquer la dimension technique de la préparation.

⁹¹ Acronyme de « *Mutual Gains Bargaining* », une méthode de négociation intégrative.

variables dépendantes. En phase avec nos hypothèses de recherche et les indications de la littérature (Gubman 2004; Walker 2001; Briggs et Keogh 1999) on peut entrevoir que plus l'organisation accorde de l'importance à des facteurs qui sont soit en lien avec sa stratégie ressource humaine ou sa stratégie générale, plus le besoin d'accorder de l'importance à la préparation se manifeste. Cette relation est à la fois cohérente avec les théories de « l'alignement stratégique » (Wright et McMahan 1998; Delery 1998; Walker 1992), celle du modèle des « trois tiers » de Kochan, Katz et McKersie (1994) et des indications de la littérature (Thomas et Wisdom 1993). Ce résultat suggère également que le processus de la négociation collective, du moins dans sa partie de préparation, devient par le fait même une composante « stratégique » de l'actualisation des objectifs organisationnels. À cet égard, il est intéressant de remarquer l'apport substantiel de ces deux variables afin d'expliquer la préparation synoptique, renforçant ainsi le lien pressenti entre l'actualisation d'une stratégie ressource humaine et d'une stratégie compétitive et la mise en œuvre d'activités préparatoires à la négociation collective qui permettront de mettre en application les modalités de ces stratégies.

CHAPITRE VII

7. Conclusion

Après avoir analysé et discuté les résultats de cette étude, il nous importe, en guise de conclusion, de statuer sur les deux questions de recherche au cœur de la thèse. Nous proposons également dans ce dernier chapitre, l'identification des apports de notre étude à la connaissance en relations industrielles de même que les limites de notre recherche. Finalement, quelques pistes quant à d'éventuelles recherches sur le sujet de la préparation à la négociation collective sont également proposées.

Deux questions de recherche ont balisé notre démarche depuis les débuts de notre réflexion sur la préparation patronale à la négociation collective. Tout d'abord, nous cherchions à identifier les attributs de la préparation patronale dans les organisations syndiquées. À cet effet, l'ensemble de notre démarche de théorisation nous permet, d'une part, de proposer que la préparation de l'employeur à la négociation collective peut être modélisée sous la forme d'un construit théorique tridimensionnel (dimension technique, politique et synoptique) dont chacune des dimensions comportent quatre composantes. Chacune des dimensions du construit implique une préparation différente les unes des autres et c'est dans leur agrégation que la préparation globale à la négociation collective s'actualise. D'autres parts, les résultats de l'enquête par questionnaire auprès des organisations syndiquées québécoises montrent la

présence effective d'activités propres à l'ensemble des composantes du construit nous permettant par le fait même de répondre à notre première question de recherche.

Nous proposons donc formellement au terme de cette étude que les attributs de la préparation patronale à la négociation collective se déclinent en douze composantes distinctes, dont chacune est associée à l'une des trois dimensions du construit qui réfèrent à trois types de préparation aux finalités propres. De façon plus spécifique, la dimension **technique** qui est associée à la collecte et à l'analyse d'informations objectives de façon à orienter et appuyer les revendications de la négociation comprend les quatre composantes suivantes à savoir, *l'analyse de l'environnement externe, l'analyse de l'environnement interne, l'analyse sectorielle et l'analyse prévisionnelle*. La dimension **politique**, qui consiste en la collecte d'informations de nature objective ou subjective par divers processus de consultation à l'intérieur de l'organisation implique la *formation d'un comité de négociation, la consultation des gestionnaires des différents paliers, la rencontre avec les mandants et l'analyse des activités syndicales*. Finalement, la dimension **synoptique** qui elle est associée à la mise en œuvre de divers scénarios de type prospectif afin d'orienter la négociation comporte *l'évaluation du pouvoir de négociation, l'élaboration de la stratégie de négociation, la validation du mandat et de la stratégie de même que la formulation d'un cahier de revendications*.

Les résultats agrégés des diverses activités associées à chacune des dimensions du construit permet de constater que ce sont celles rattachées à la dimension politique qui sont considérées par les organisations enquêtées comme étant les plus importantes (69,6%), suivies dans l'ordre par celles de la dimension synoptique (66,2%) et de la dimension technique (50,5%). Bien que les résultats de notre étude montrent que des activités propres à chacune des douze composantes sont, en moyenne, effectivement présentes dans la préparation des organisations enquêtées, force est de constater quelques disparités marquées dans l'importance de certaines d'entre elles.

Par exemples, on constate dans le cas de la dimension technique que sa composante *analyse de l'environnement interne* obtient un score de 73,3% alors celle de *l'analyse prévisionnelle* n'obtient qu'un faible pourcentage d'importance à 34,3%. De la même façon, on retrouve pour la dimension politique, une composante qui obtient un résultat d'importance relative fort élevé de 85,7% (*rencontre avec les mandants*) alors qu'une autre composante de cette dimension, *l'analyse des activités syndicales*, se retrouve avec un résultat nettement plus faible à 31,1%. Nos résultats ouvrent donc la porte à une investigation plus fine de l'importance, en soi, de chacune des composantes de la préparation et leur apport au processus de la négociation collective.

Notre deuxième question de recherche portait sur les déterminants de la variation de l'importance de la préparation patronale à la négociation collective. La recherche documentaire préalable à l'expérimentation et le cadre théorique retenu nous ont permis d'identifier certains facteurs susceptibles d'influencer l'importance de la préparation de l'employeur. Des hypothèses spécifiques concernant chacun de ces facteurs, facteurs qui devenaient par le fait même les variables indépendantes du modèle d'analyse, furent formulées. Malgré quelques résultats qui s'éloignent des liens théoriques attendus, notamment les résultats non-significatifs des variables *nombre de négociation* et *objectif de négociation*, notre recherche s'avère concluante et nous permet d'identifier formellement treize variables contributives à la variation de l'importance de la préparation de l'employeur à la négociation collective.

Globalement, on retient que les variables *nombre de salariés*, *formation en négociation collective*, *représentativité*, *ressource*, *début des négociations*, *intégratif*, *stratégie générale* et *stratégie ressource humaine* influencent positivement l'importance de la préparation de l'employeur, les variables *sexe*, *ancienneté* et *chiffre d'affaire* influencent négativement l'importance de cette même préparation⁹² et le *chiffre d'affaire mondialisé* a, quant à lui, une influence curvilinéaire (en forme de « n ») sur celle-ci. Par ailleurs, il nous

⁹² À ces variables qui influencent négativement la préparation, on doit ajouter la variable *distributif* mais qui, rappelons-le, se révèle significative uniquement en regard de la préparation technique.

importe de souligner l'apport marqué des variables *ressource*, *stratégie générale* et *stratégie ressource humaine* qui se révèlent significatives pour expliquer à la fois la préparation globale et chacune de ces dimensions. La considération du R^2 ajusté pour chacun des modèles de régression comprenant l'ensemble des variables explicatives permet de constater que ces dernières expliquent une variation de l'importance de la préparation allant de 35,3% pour la préparation globale, 26,4% pour la préparation technique, 22,8% eu égard à la préparation politique et finalement, 21,2% en ce qui a trait à la préparation synoptique.

Au terme de notre étude, nous avons donc apporté réponses à nos deux questions de recherche. Malgré le caractère exploratoire de la recherche, l'identification des attributs de la préparation se révèle à la fois cohérente sur le plan théorique et empirique alors que le modèle d'analyse de la variation de l'importance de cette même préparation explique une part non-négligeable du phénomène. Cette étude de la préparation patronale à la négociation collective nous permet également de réitérer notre définition de cette étape du processus, tel que proposé au chapitre I, à l'effet que *la préparation de l'employeur qui doit négocier une convention collective s'avère une activité à la complexité variable qui amènera ce dernier à recueillir et articuler des données objectives et subjectives provenant de multiples sources d'informations qui lui permettront de déterminer ses besoins et d'orienter ses actions à la table de négociation*

afin d'atteindre ses objectifs financiers, opérationnels, stratégiques et relationnels.

7.1 Apports de la recherche

La première contribution de notre étude est certes d'avoir été en mesure de théoriser adéquatement cette partie du processus de la négociation qu'est la préparation. Alors que la préparation de l'employeur à la négociation collective est loin d'être un phénomène nouveau et que plusieurs déplorent le manque de connaissance à ce sujet, notre étude constitue donc un apport indéniable à cet effet. *De facto*, notre recherche amène une double contribution aux savoirs en relations industrielles, et plus particulièrement à la théorie de la négociation collective, en théorisant formellement la préparation de l'employeur à la négociation collective et en expliquant, en partie, les variations de son importance. Nous proposons donc à la fois un portrait empirique de la préparation à la négociation collective telle qu'effectuée par les organisations qui se trouvent au Québec tout en fournissant des explications sur les raisons sous-jacentes à la variation de l'importance de leur préparation, en nous basant sur nos inférences statistiques.

Nous croyons également que notre étude fournit des constats éclairant à la fois aux théoriciens et aux praticiens de la négociation collective. En effet,

notre recherche pourra servir de point de départ pour d'autres études sur le sujet, que ce soit pour mieux comprendre la dynamique de la préparation ou pour l'identification des autres variables explicatives de cette dernière. Elle permet également d'ajouter aux savoirs sur l'ensemble de la dynamique du processus de la négociation collective. Comme les recherches sur le « face à face » en négociation abondent, notre apport de connaissances sur la partie du processus en amont de la rencontre entre les parties à la table de négociation devient un complément opportun à ces mêmes recherches. De plus, notre étude pourra peut-être même permettre de contribuer à poursuivre sur une nouvelle voie les recherches sur les déterminants des résultats du processus de la négociation collective en fournissant une modélisation qui pourra servir à l'identification et à l'opérationnalisation de la préparation comme variable explicative dans un modèle d'analyse où les résultats de la négociation seraient la variable expliquée.

Pour les praticiens, notre recherche permet d'établir un portrait global de ce qui est fait dans les organisations en plus de fournir des repères afin d'effectuer une préparation à la négociation collective.⁹³ Nous avons déjà pu constater l'intérêt de notre étude chez les praticiens en relations industrielles en

⁹³ Mentionnons que plusieurs personnes qui ont rempli le questionnaire de l'enquête ont indiqué à la section « commentaires » que la description des activités de la préparation incluse au questionnaire (les indicateurs des variables dépendantes) leur servirait de guide pour leur prochaine préparation. D'autres ont mentionné que cette description leur avait donné des idées afin de parfaire leur préparation.

raison de demandes de plus en plus fréquentes qui nous sont formulées concernant la publication d'articles professionnels, la tenue de conférences ou de séances de formation sur la préparation patronale à la négociation collective. Il semble donc y avoir un réel besoin à cet effet. De plus, nos constats quant aux effets des variables explicatives sur la variation de l'importance de la préparation patronale permettra à la fois aux responsables organisationnels, de même qu'aux représentants syndicaux, d'anticiper, du moins en partie, l'importance qui sera accordée à la préparation et cela, en tenant compte des caractéristiques organisationnelles associées aux variables explicatives identifiées dans l'étude.

Dans un autre ordre d'idées, l'utilisation de modèles stratégiques afin d'établir les bases théoriques de la préparation patronale à la négociation collective peut également être considérée comme un apport de notre étude. Alors que l'approche stratégique s'est imposée comme une école théorique importante dans le champ des relations industrielles au cours des dernières années, on constate que les travaux de chercheurs canadiens ou québécois utilisant comme cadre théorique un modèle stratégique sont peu nombreux. Notre recherche s'inscrit donc à la fois dans une forme de continuité tout en proposant une perspective plutôt novatrice pour l'étude de la négociation collective telle que pratiquée par les organisations d'ici. Notre recherche permet également de constater la pertinence de ce cadre théorique pour analyser la

négociation collective au Québec et permet, dans une certaine mesure, de montrer les liens entre la dynamique de la négociation collective telle que pratiquée dans les organisations québécoises et ce qui fut décrit en regard du contexte américain.

Par ailleurs, les éléments de la préparation à la négociation collective présentés par les auteurs recensés ne reposent habituellement pas sur des assises théoriques précises mais plutôt sur une base expérientielle ou par appropriation de constats d'autres auteurs qui ont écrit sur le sujet. Cette démarche qui fut la notre afin de donner des assises théoriques spécifiques aux composantes de notre construit théorique constitue également un apport à la compréhension du phénomène étudié.

Nous suggérons également que la théorisation de la préparation patronale à la négociation collective proposée dans cette thèse fait une intégration intéressante et appropriée de développements dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines et celui de la négociation collective. Même s'il n'était pas notre objectif premier de fédérer deux courants de la littérature en relations industrielles, la considération de la préparation à la négociation collective comme une activité de planification stratégique a permis de constater comment les savoirs en gestion stratégique des ressources humaines pouvaient nous permettre de mieux comprendre la dynamique de la

préparation à la négociation collective tout en décrivant plus précisément ce qui est souvent présenté de façon implicite dans les théories de la négociation collective. De plus, cela peut également permettre de contribuer à la cohésion de la discipline des relations industrielles en intégrant de façon synergique des savoirs associés au sous-champ de la gestion des ressources humaines et à celui des relations du travail.

Enfin, la théorisation de cette partie du processus de la négociation collective que nous proposons pourrait permettre de bonifier certains modèles théoriques existants déjà. Nous avons pu constater que les modèles théoriques de la négociation collective proposaient bien souvent une description des intrants et des extrants du processus de la négociation, de même qu'une désignation des éléments propres à la dynamique de la transformation des intrants par les protagonistes à la table de négociation, sans toutefois nécessairement expliciter les éléments propres à la préhension et à l'appropriation de ces mêmes intrants par les parties. Alors que plusieurs spécialistes clament toute l'importance de la préparation dans le processus de la négociation collective, nous croyons qu'il serait opportun, le cas échéant, d'intégrer notre construit aux modèles holistiques de la négociation collective.

7.2 Limites de la recherche

La première limite de l'étude découle de la taille de l'échantillon. Bien que suffisant pour les fins de l'analyse statistique, un plus vaste échantillon de la population à l'étude nous aurait assurément permis d'augmenter la validité prédictive de notre modèle et ainsi diminuer le risque de se tromper dans la détermination des paramètres de la population suite à l'inférence statistique. On peut également penser que la taille restreinte de notre échantillon est directement liée à la difficulté de rejoindre les praticiens en organisation qui sont impliqués dans la mise en œuvre de la préparation de l'employeur à la négociation collective. Par contre, on doit se réjouir du fait que les questionnaires qui ont été complétés par les répondants ont peu de données manquantes (à l'exception de la variable *chiffre d'affaire*), nous permettant par le fait même de dresser un juste portrait de leur préparation et de leur contexte organisationnel.

Néanmoins, on peut penser qu'il existe un biais possible dans nos résultats de recherche par le fait même que les caractéristiques et les pratiques organisationnelles (notamment eu égard à l'importance de ces dernières) furent influencées par la perspective individuelle du répondant. En effet, dans le cadre d'une enquête par questionnaire afin de colliger de l'information sur une organisation, on doit garder à l'esprit que le répondant peut « distorsionner » les informations recherchées et cela, même involontairement. Il devient donc

difficile pour le chercheur d'être pleinement convaincue que les informations recueillies sont bel et bien le reflet du point de vue de l'organisation et non celui du répondant. Bien que cela puisse manifestement constituer une limite à notre recherche, on ne doit pas banaliser cette dernière pour autant car il existe une longue tradition de recherches en relations industrielles où les pratiques organisationnelles sont investiguées de cette façon, à partir des indications et des appréciations d'un répondant organisationnel. De plus, malgré la limite intrinsèque de cette méthode, elle permet néanmoins de fournir des informations précieuses sur les façons de faire des organisations.

Bien que les caractéristiques des organisations répondantes soient, dans l'ensemble, représentatives de celles de la population étudiée eu égard aux secteurs d'activité et à la répartition en pourcentage des conventions collectives dans ces mêmes secteurs d'activité, la stratégie retenue afin de solliciter les éventuels répondants n'a permis de joindre qu'un sous-échantillon de la population des entreprises syndiquées du Québec, à savoir celles qui ont un membre de l'ORHRI à leur emploi. Il aurait été intéressant d'être en mesure de constituer un échantillon aléatoire parmi l'ensemble des organisations syndiquées québécoises et ainsi assurer une meilleure généralisation des résultats. Mentionnons que ce sont des raisons de faisabilité et de financement de la recherche qui ont fait en sorte que nous avons abandonné cette dernière avenue.

Dans une moindre mesure, le problème de représentation de deux secteurs d'activité (la sous-représentation du secteur de gros et de détail et une sur-représentation du secteur manufacturier) nous invite également à une certaine prudence dans la généralisation de nos résultats de recherche. En effet, comme le pourcentage de répondants de notre échantillon de ces deux secteurs d'activité est incongru par rapport à ceux de la population, cela induit par le fait même une représentativité de la population légèrement déficiente. Nous n'avons toutefois pas de raisons de croire que ce problème crée une distorsion sensible dans la compréhension générale de la préparation de l'employeur à la négociation collective car les autres secteurs d'activité ne causent aucun problème de représentation. Néanmoins, il est possible que les résultats de notre étude reflètent moins précisément la préparation des employeurs telle qu'effectuée dans le secteur de gros et de détail.

Il aurait également été pertinent de pouvoir considérer d'autres caractéristiques organisationnelles afin de déterminer la représentativité de l'échantillon (ex : nombre de salariés et chiffre d'affaire). Mais comme ces informations n'étaient pas disponibles dans la base de données du répertoire de l'ORHRI, ce fut impossible de le faire. Une meilleure adéquation entre les caractéristiques des organisations de la population et celles de notre échantillon auraient pu faire en sorte d'augmenter la validité prédictive du modèle d'analyse.

La technique de cueillette de données qu'est l'enquête par questionnaire auto-administré constitue également, à sa face même, une forme de limitation dans la mesure où le chercheur n'est pas en mesure de « contrôler » dans quelle circonstance le questionnaire est complété, qui complète effectivement le questionnaire (est-ce vraiment le responsable de la préparation où une autre personne?) et l'exactitude des informations rapportées. De plus, comme les personnes qui ont complété le questionnaire l'ont fait volontairement, on peut croire que ces dernières avaient un intérêt intrinsèque à le faire ou qu'elles sont plus « sensibles » à la problématique de la préparation. Néanmoins, ces limitations quant à la démarche de l'enquête par questionnaire auto-administré ne sont pas uniquement propres à notre étude et par conséquent, nous ne devons qu'être conscients du biais potentiel découlant de la méthode sans pour autant être dans l'obligation de nier le caractère opportun de ce moyen de cueillette de données fort utilisé en sciences sociales.

Paradoxalement, une autre limite de notre étude découle du caractère novateur de cette dernière. Si effectivement notre étude fait œuvre de pionnière sur le sujet de la préparation patronale et que cela constitue par le fait même un apport indéniable à la connaissance à ce sujet, l'envers de la médaille est qu'en raison de l'absence d'autres études spécifiques à ce propos, il nous est impossible de comparer et nuancer nos résultats de recherche avec ceux d'autres recherches sur le sujet. Il aurait certes été intéressant de pouvoir comparer nos

résultats avec ceux d'autres études portant sur une population différente de la nôtre. L'impossibilité de nuancer nos résultats de recherche à cet égard constitue donc une limite à une juste appréciation de l'importance relative accordée à la préparation par les organisations québécoises. De même, si d'autres recherches sur le sujet avaient été disponibles, nous aurions pu comparer le comportement des variables explicatives et la justesse des modèles de régression en fonction des différentes populations étudiées.

Finalement, le manque d'informations *a priori* sur les caractéristiques propres aux personnes qui font la préparation de l'employeur à la négociation collective et leur rôle dans l'organisation a quelque peu nuit à notre capacité à bien saisir les tenants et les aboutissants de notre objet d'étude. En effet, la littérature est avare de précisions sur cette dimension organisationnelle circonscrite aux caractéristiques des personnes qui effectuent la préparation. Des précisions à ce sujet auraient assurément été les bienvenues. En fait, un corpus théorique consistant portant sur les raisons qui poussent les organisations à choisir une personne plutôt qu'une autre pour effectuer la préparation à la négociation collective de même que sur les caractéristiques socio-biographiques propres à ces personnes aurait pu nous amener à identifier d'autres variables explicatives pour le modèle d'analyse. Ces considérations théoriques sur les responsables de la préparation nous auraient aussi aidé à mieux comprendre les résultats de notre étude, notamment l'influence du sexe

et de l'ancienneté organisationnelle sur la variation de l'importance de la préparation.

7.3 Pistes de recherches futures

Cette étude sur la préparation de l'employeur à la négociation collective et les déterminants de la variation de son importance ouvre la porte sur de nouvelles avenues de recherche. Il nous importe donc de mettre en exergue l'utilité de notre étude et comment elle pourrait permettre de contribuer à l'émergence d'éventuelles recherches sur le sujet ou sur des sujets connexes. Nous cherchons donc à établir formellement les balises d'un éventuel agenda de recherche pour nous ou d'autres chercheurs intéressés par le sujet.

Malgré les résultats concluants de notre étude, fort est de constater que nous n'avons pas été en mesure d'identifier toutes les variables qui influencent l'importance de la préparation des organisations à la négociation collective. De fait, plus de la moitié de la variation de l'importance de la préparation de l'employeur demeure encore à être expliquée. Une démarche de recherche visant l'identification d'autres variables possiblement explicatives devient par conséquent opportune. Des études de terrains avec une méthodologie qualitative, comprenant notamment des entretiens semi-directifs avec des spécialistes en relations du travail, pourraient nous permettre d'induire ces

nouvelles variables explicatives. Il serait alors possible d'intégrer au modèle d'analyse identifié dans cette thèse ces « nouvelles » variables explicatives et vérifier leur contribution à l'explication de la variance observée lors d'une seconde enquête par questionnaire auprès de la même population.

À la lumière de nos résultats univariés, notamment eu égard aux écarts observés dans l'importance de certaines composantes du construit, on constate qu'une meilleure compréhension de l'importance relative qu'occupe chaque composante du construit dans le cadre de la préparation globale pourrait également s'avérer judicieuse. Une analyse de contenu de matériaux colligés lors d'éventuelles études de cas pourrait permettre d'arriver à cette fin en cherchant à mieux comprendre la finalité des gestes qui sont posés dans le cadre de la préparation et leur utilité intrinsèque dans l'ensemble du processus de négociation.

La mise en œuvre d'une étude de type diachronique (longitudinal) nous permettant de comprendre comment se façonne et évolue la préparation à la négociation dans les organisations de même que l'identification des éléments qui interviennent dans sa mutation au gré du temps pourrait également être d'un grand intérêt. Dans le cadre d'une telle recherche, il nous serait possible d'induire d'autres explications théoriques sur les déterminants de la préparation. Pour ce faire, l'identification formelle, sur une longue période, des gestes

associés à la préparation qui sont posés lors de chacun des renouvellements d'une convention collective dans des organisations ciblées *a priori* permettrait d'identifier, entre autres, le nombre et la nature des changements observés dans la préparation. Des entrevues avec les responsables de la préparation de ces organisations pourraient nous permettre de comprendre les raisons sous-jacentes au fait d'effectuer ou non, certaines activités préparatoires à la négociation collective au fil du temps. Il serait même intéressant de débiter la recherche avec des organisations ayant un groupe de salariés nouvellement syndiqués afin de commencer l'étude de leur préparation dès la première négociation de la convention collective.

Dans un autre ordre d'idée, il serait tout aussi pertinent, à notre avis, d'étudier la préparation de l'employeur comme un processus séquentiel en considérant la survenance temporelle des activités propres à chacune des composantes de notre modèle conceptuel. En effet, notre étude a certes montré les attributs de la préparation des organisations et leur importance relative mais elle ne fournit toutefois pas d'indices sur la mise en œuvre, dans le temps, des activités préparatoires de l'employeur. Par quoi commence-t-on formellement lors de la préparation? Doit-on commencer par la préparation politique ou la préparation technique? À quel moment de la préparation doit-on identifier formellement les membres du comité de négociation? Voilà quelques questions *ad hoc* auxquelles notre étude ne nous permet pas de répondre mais qui peuvent

faire l'objet d'un questionnement légitime afin d'avoir une compréhension holistique de la dynamique de la préparation de l'employeur à la négociation collective. Une étude détaillée de la mise en œuvre de la préparation et son actualisation dans le temps permettrait de répondre à ces questions et ainsi parfaire notre compréhension de celle-ci. Encore une fois, une démarche méthodologique permettant une analyse détaillée de ce que font les praticiens à partir de données recueillies dans le cadre d'entretiens semi-directifs pourrait permettre d'apporter réponses à ces interrogations. Les composantes de notre construit théorique, actualisées en lien avec des modèles de planification stratégique des ressources humaines, pourraient pertinemment servir de cadre théorique à une telle recherche.

Finalement, notre étude peut également servir de base afin de poursuivre la recherche sur la préparation syndicale à la négociation collective. Le modèle de la préparation syndicale développé par Élane Bouthilier et le professeur Jean-Guy Bergeron au début des années 1990 a, à bien des égards, façonné notre modélisation de la préparation patronale à la négociation collective. Nous avons établi au chapitre III de la thèse les liens de parenté entre la préparation technique du syndicat et la préparation technique de l'employeur. Il en fut de même pour la dimension de la mobilisation syndicale et la dimension politique de l'employeur. La théorisation dans le cadre de cette étude d'une troisième dimension de la préparation à la négociation collective, la dimension

synoptique, permet non seulement de parfaire la compréhension de la préparation de l'employeur mais nous amène également à constater que les composantes de cette dimension pourraient assurément être associées à la préparation syndicale. En effet, l'évaluation du pouvoir de négociation, la détermination d'une stratégie de négociation, la validation du mandat et de la stratégie auprès des mandants et l'élaboration d'un cahier de revendications peuvent également être le propre de la préparation syndicale selon les écrits consultés dans le cadre de cette thèse qui abordaient à la fois la préparation de l'employeur et celle du syndicat.

Comme la construction du savoir scientifique dans une discipline est souvent le propre d'un processus supplétif et itératif, il pourrait alors être des plus pertinent de tester, dans le cadre d'une enquête sur la préparation syndicale, la dimension synoptique en plus des dimensions technique et mobilisation afin d'y trouver subséquemment l'appui empirique à une conceptualisation tridimensionnelle de la préparation syndicale. De plus, la comparaison de l'importance relative qui est accordée par les syndicats et les employeurs à chacune des dimensions de leur préparation pourrait nous aider à mieux comprendre la logique des acteurs et la dynamique de la négociation collective, du moins en ce qui concerne la préparation des parties.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Adams, R.J. 1991. "Introduction and overview", in Adams R.J., Comparative Industrial Relations: Contemporary Research & Theory. Harper Collins Academic, 145 p.

Arthur, J.B. 1992. "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Mills". Industrial and Labor relations Review. Vol. 45, no.3, 488-506.

Asherman, I.G. et S.V. Asherman. 2001. The Negotiation Sourcebook; Second Edition. Amherst. Human Resource development Press, 512 p.

Audet, M. et V. Larouche. 1988. « Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles ». Relations Industrielles. Vol. 43, no. 1, 3-31.

Babbie, E. 2004. The Practice of Social Research; 10th Edition. California, Thomson/Wadsworth Publishing Compagny, 493 p.

Bamberger, P. et I. Meshoulam. 2000. Human Resource Strategy : Formulation, implementation and impact. California, Sage Thousand Oaks, 214 p.

Beaucage, A. 2000. « Négociation concessive et concurrence sur le marché du produit : l'expérience du secteur manufacturier canadien ». Relations industrielles. Vol. 55, no.1, 96-132.

Beaucage, A. 1996. « Échanges internationaux et concurrence sur le marché du produit : réflexions sur l'évolution du contexte économique du système de relations industrielles ». La mondialisation de l'économie et le Travailleur. Anthony Giles, Anthony E. Smith et Gilles Trudeau, éditeurs. Québec, ACRI, 23-41.

Bacharach, S. et E. Lawler. 1981. Bargaining, Power, Tactics and Outcomes. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 234 p.

Barry, B., et R.A. Friedman. 1998. "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation". Journal of Personality & Social Psychology. Vol. 74, no.2, 345-359.

Becker, B. et B. Gerhart. 1996. « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects ». Academy of Management Journal. Vol.39, no. 4, 779-801.

Bergeron, J-G. 2006. « Théorie et modèle de la négociation collective ». La négociation collective (sous la direction de Jean-Guy Bergeron et Renaud Paquet). Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1-22.

Bergeron, J-G et Bourque, R. 2000. «La transformation et la pratique de la négociation collective raisonnée au Québec : esquisse d'un bilan ». dans Deschênes, P., J-G Bergeron, R.Bourque, et A. Briand. 2000. Négociations en relations du travail, nouvelles approches. Québec, PUQ, 66-99.

Bergeron, J-G. 1997. «Les nouvelles tendances en relations industrielles ». Conférence présentée à l'École de relations industrielles, Université de Montréal.

Bergeron, J-G et Bourque, R. 1996. « Workplace Changes in Québec: Public Policy and Union Response ». Current Issues Series, Industrial Relations Center, Queen's University, IRC Press Kingston.

Bertalanffy, Ludwig V. 1950. "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", in F.E. Emery Editors. Systems thinking. Middlesex, England : Penguin Education Harmondsworth, 70-85.

Besseyre des Horts, C-H. 1988. Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Paris, Les éditions d'Organisations, 224 p.

Betcherman, G. et al. 1994. The Canadian Workplace in Transition. Kingston, Ontario. Queen's University, Industrial Relations Centre, 124 p.

Blain, A.N.J. et J.Gennard. 1970. «Industrial Relations Theory- A Critical Review ». British journal of industrial relations". Vol. 8, no. 3, 389-407.

Boivin, J. et J. Guilbault. 1989. Les relations patronales-syndicales; Deuxième édition. Boucherville. Québec. Édition Gaëtan Morin. 301 p.

Bouthilier, É. 1995. «La préparation syndicale à la négociation collective ». Mémoire de Maîtrise, ERI, Université de Montréal, non publié.

Bourque, R. 1996. «Les nouvelles tendances de la négociation collective en Amérique du Nord». dans Gregor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa (dir.). L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche. Les Presses de l'Université Laval-Octares, 1996, 329-350.

Bourque, R. 1993. «L'objet de la négociation collective, adaptation ou innovation». dans Colette Bernier et Jean Boivin (dir.). La négociation collective du travail; Adaptation ou disparition? Les Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 279 p.

Bourque, R. et Vallée, G. 1994. « Ententes de partenariat ou ententes de longue durée? ». Info Ressources Humaines, Février/Mars, 16-20.

Briggs, S. et W. Keogh. 1999. « Integrating Human Resource Strategy and Strategic Planning to Achieve Business Excellence ». Total Quality Management. Vol. 10, no. 4/5, 447-454.

Brown, A. 1986. « Labor Contract Negotiations : Behind the Scenes ». The Personnel Administrator. Vol. 31. no. 4, 54-61.

Burrell, G. et G. Morgan. 1979. Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of Sociology of Corporate Life. London, Heinemann. 432 p.

Butler, J.E., Ferris, G.R. et Napier, N.K. 1991. Strategy and Human Resources Management. Cincinnati, South-Western publishing Co, 306 p.

Cabrera, E.F. et J. Bonache. 1999. « An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy ». Human Resource Planning. Vol. 22, no. 1, 51-61.

Caire, G. 1991. "Des relations industrielles comme objet théorique". Sociologie du travail. Vol. 1, no.3, 375-401.

Cappelli, P. 1999. Employment Practices and Business Strategy (edited by). New York, Oxford University Press. 226 p.

Cappelli, P. 1985. « Plant-Level Concession Bargaining » Industrial and Labor Relations Review, Vol. 39, no.1, 90-104.

Carrier, D. 1980. «La stratégie de la négociation collective», dans N. Mallette, La gestion des relations du travail au Québec, Montréal, McGraw-Hill, 479-495.

Cathelineau, M. 1991. Négocier gagnant. Paris, Interéditions, 361 p.

Chamberlain, N.W. 1955. A General Theory of Economic Process. New York, Harper and Brothers. 370 p.

Chaykowski, R.P. et A. Giles. 1998. « La mondialisation et le système de relations industrielles ». Relations Industrielles. Vol.53, no. 1, 13-23.

Chaykowski, R. P. et A. Verma (editors). 1992. Industrial Relations in Canadian Industry. Toronto, Dryden, 491 p.

Chaison, G. N. et Plovnick, M. S. 1986. « Is There a New Collective Bargaining? » California Management Review. Vol. 28, no. 4, 54-61.

Cohen, J., et P., Cohen. 1983. Applied Multiple Regression Correlation Analysis for the Behavioral sciences; Second Edition. N.J. Hillsdale, 545 p.

Cohen, J. 1969. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. NY: Academic Press, 415 p.

Craig, A.W.J. 1975. "A Model for the Analysis of Industrial Relations Systems" dans Canadian Labour and Industrial Relations: Public and Private Sectors. Sous la direction de H.C. Jain. Toronto, McGraw-Hill Ryerson.

Craypo, C. 1986. The Economics of Collective Bargaining : Case Studies in the Private Sector. Washington, D.C., Bureau of National Affairs, 259 p.

Cutcher-Gershenfeld, J., D. Power et M. McCabe-Power. 1996. « Global Implications of Recent Innovations in U.S. Collective Bargaining ». Relations Industrielles. Vol. 51, no. 2, 281-301.

Cutcher-Gershenfeld, J., et T. A. Kochan. 2004. "Taking Stock: Collective bargaining at the Turn of the Century". Industrial and Labor Relations Review. Vol. 58, no.1, 3-26.

Cutcher-Gershenfeld, J. 1994. "Bargaining Over How to Bargain in Labor-Management Negotiations", Negotiation Journal. Vol. 10, no. 4, 323-335.

Delery, J.E. 1998. "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management : Implications for Research". Human Resource Management Review. Vol. 8, no.3, 289-309.

Deschênes, P., J-G Bergeron, R.Bourque, et A. Briand. 2000. Négociations en relations du travail, nouvelles approches. Québec, PUQ, 183 p.

Dionne, P. 1984. Vision pragmatique interprétative : planification de la négociation. Thèse de doctorat, Université Laval, non publiée.

Dunlop, J. T. 1988. "Have the 1980's changed U.S. Industrial Relations". Monthly Labor Review. Vol. 111, no. 5, 29-34.

Dunlop, J. T. 1958. Industrial Relations Systems. New York, Henry Holt and Company, 399 p.

Dunlop, J. T. 1993. Industrial Relations Systems (revised edition). Boston, Harvard Business School Press, 399 p.

Dupont, C. 1994. La négociation : conduite, théorie, applications. Paris, Édition Dalloz, 391 p.

Dyer, L et T. Reeves. 1995. "Human Resource Strategies and Firm Performance : What Do we Know and Where Do we Need to Go"? International Journal of Human resource management. Vol.6, no.3, 513-534.

Fisher, R. et D. Ertel. 1995. Getting Ready to Negotiate: The getting to yes Workbook. New York. Penguin, 174 p.

Fisher, R. et W. Ury. 1981. Getting to Yes. Boston, Houghton Mifflin Company, 163 p.

Fox, J. 1997. Applied Regression Analysis, Linear Models, and Related Methods. California, Thousand Oaks, 597 p.

Freedman, A. 1988. "Have the 1980's Changed U.S. Industrial Relations" ? Monthly Labor Review. Vol. 111, no. 5, 35-38.

Friedman, R. A. 1994 «Missing Ingredients in Mutual Gain Bargaining Theory », Negotiation Journal. Vol. 10, no. 2, 265-280.

Gagnon, J.H. 1987. L'art de bien négocier. Montréal, Agence d'Arc, 208 p.

Gauthier, B. 1993. Recherche sociale 2e édition: de la problématique à la collecte des données. Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 584 p.

Geare, A.I. 1977. "The Field of Study of Industrial Relations". The journal of industrial relations. Vol. 19, no.3, 274-285.

Gérin-Lajoie, J. 2004. Les relations du travail au Québec ; Deuxième édition. Montréal, Gaétan Morin éditeur, 338 p.

Gerson, H.E. 1984. "A Positive Approach to Managing in a Union Environment". The Personnel Administrator. Vol. 29, no.11, 18-21.

Giles, A. 1996. « Globalization and Industrial Relations. » The Globalization of the Economy and the Worker. Anthony Giles, Anthony E. Smith et Gilles Trudeau, éditeurs. Québec, ACRI, 3-21.

Giles, A. et D. Maschino. 1998. « L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles; défis de gestion, de représentation et de régulation ». L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles. Blouin, R. et A. Giles éditeurs. Département des relations industrielles, PUL, 1-38.

Giles, A. et G. Murray. 1988. "Toward an Historical Understanding of Industrial Relations Theory in Canada". Relations Industrielles. Vol. 43, no. 4, 780-809.

Godard, J. 2000. Industrial Relations, the Economy and Society ; Second Edition. Concord. Ont., Captus Press, 554 p.

Guérin, G. et T. Wils. 1992. Gestion des ressources humaines; du modèle traditionnel au modèle renouvelé. Montréal, Les presses de l'université de montréal, 276 p.

Gubman, E. 2004. "HR Strategy and Planning: From Birth to Business Results". HR.Human Resource Planning. Vol. 27, no.1, 13-24.

Hamon, M. 1994 Négociier avec succès : préparer, piloter et réussir ses négociations. Paris, Nathan, 167 p.

Hébert, G. 1992. Traité de négociation collective. Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, Québec, 1242 p.

Hébert, G. H.C. Jain et N.M. Meltz. 1988. " L'état de la discipline en Relations Industrielles; quelques interrogations et notions de bases", dans Hébert, G., H. C. Jain, et N.M. Meltz L'État de la discipline en relations industrielles au Canada. (monographie no. 19), Montréal, École de relations industrielles (Université de Montréal), 343-355.

Henderson, B.D. 1991. "The Origin of Strategy ». Strategy: seeking and securing competitive advantage". Harvard Business Review Book, Boston, 3-10.

Heneman, H.C. 1969. "Toward a General Conceptual Systems of Industrial Relations: How Do we Get There?" in. Somers (Ed.) Essays in industrial relations theory. Iowa state university press, 3-24.

Herman, E., A. Kuhn et R.L. Seeber. 1987. Collective Bargaining and Labor Relations (Second Edition). Englewood Cliff, Ed. N.J. Prentice-Hall, 621 p.

Hicks, J.R. 1932. The Theory of Wages. London, Macmillan, 388 p.

Hutcheson, G. et N. Sofroniou. 1999. The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 288 p.

Jalette, P. et G. Hallé. 2006. "Analyse des coûts de la convention collective et de la masse salariale". La négociation collective (sous la direction de Jean-Guy Bergeron et Renaud Paquet). Montréal, Gaëtan Morin Éditeur. 109-167.

Jalette, P. 1992. "Théories et modèles de négociation". Dans G. Hébert Traité de la négociation collective. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 736-781.

Johns. G. 1993. "Constraints on the Adaptation of Psychology-Based Personnel Practices: lessons from Organizational Innovation". Personnel Psychology. Vol. 46, no.1, 569-592.

Katz, D. et R.L. Khan. 1966. "Common Characteristics of Open Systems" in F.E. (Ed.) Systems thinking. Middlesex, England, Penguin Education Harmondsworth. 171-195.

Katz, H et T.A. Kochan. 2000. An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations (second edition). Boston, Irwin/McGraw-Hill, 484 p.

Kaufman, B.E. 1993. The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States. Ithaca, New-York, I.L.R, 286 p.

Kerr, C., J.T. Dunlop, F.H. Harbison et C.A. Myers. 1964. Industrialism and Industrial Man : the Problems of Labor and Management in Economic Growth. (2nd ed.) New York, Oxford University Press, 263 p.

Kochan, T. A. 1995. « Using the Dunlop Report to Achieve Mutual Gains », Industrial Relations. Vol. 34, no. 3, 350-366.

Kochan, T.A. 1993. "Teaching and Building Middle Range Industrial Relations Theory", in Meltz, N.M. et Adams, R.J. Industrial Relations Theory : Its Nature, Scope and Pedagogy. Metuchen, N.J., IMLR Press/Rutgers University, 353-380.

Kochan, T. A., H. C. Katz et R. B. McKersie. 1986. The Transformation of American Industrial Relations. New York, Basic Books, 287 p.

Kochan, T. A., H. C. Katz et R. B. McKersie. 1994. The Transformation of American Industrial Relations (second edition). Ithaca, New York, IRL, 287 p.

Kossek, E.E. 1987. "Human Resource Management Innovation." Human Resource Management. Vol. 26, no.1, 71-92

Kuhn, T.S. 1975. The Structure of Scientific Revolutions; Second Edition. Chicago: University of Chicago Press, 210 p.

Kumar, P. 1993. Industrial Relations in Canada and the United States: From Uniformity to Divergence. Queen's Papers in Industrial Relations. Kingston: Industrial Relations Centre, Queen University, 195 p.

Labelle, C. 1996. « La mobilisation des professionnels en gestion des ressources humaines et en relations de travail ». Document de recherche 96-6 : Spécial Colloque. Département de relations industrielles, UQAH, 18-31.

Leclerc, M. et M. Quimper. 2000. Les relations du travail au Québec: Deuxième édition. Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec, 403 p.

Le Petit Robert 2000. Édition. Le Petit Robert.

Lewicki, R.J., D. Saunders et B. Barry. 2006. Negotiation ; Fifth Édition. Boston, McGraw-Hill/Irwin, 597 p.

Maschino, D. 1992. «Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique ». Marché du travail. Vol. 13, no.7, 6-8, 73-80.

Meltz, N.M. 1993. " Industrial Relations Systems as a Framework for Organizing Contributions to Industrial Relations". In Adams, R.J. et Meltz, N.M. (Eds.) Industrial Relations theory: Its Nature, Scope and Pedagogy". Metuchen, N.J. IMLR press/Rutgers university, 161-182.

McMahan, G.C., Bell, M.P. et Virick, M. 1998. "Strategic Human Resource Management : Employee Involvement, Diversity, and International Issues". Human Resource Management Review. Vol. 8, no.3, 193-214.

Michalet, C.H. 1999. « Les métamorphoses de la mondialisation » Colloque Mondialisation des droits, CREDIMI, Dijon, Septembre 1999. 610 p.

Mitchell, D. J.B. 1994. "A Decade of Concession Bargaining". Labor and Industrial Relations; Market and Institutions. Édité by Clark Kerr and Paul D. Staudohar. Massachusetts and London, England, Harvard University Press, Cambridge, 69-95.

Mongeau. P. 1981. La pensée systémique; Les concepts, conclusion et perspectives.

Nash, J.F. 1950. "The Bargaining Problem". Econometrica, vol.18, no.2, 128-140.

Miller, R.L. 1978. "Preparations for Negotiations". Personnel Journal. Vol. 57, no.1, 36-43.

Milkovich, G.T. et J.M. Newman. 2002. Compensation. Boston; Irwin McGraw-Hill.

Ministère du travail. 2003. La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec. Publication du Gouvernement du Québec, Québec, 69 p.

Mintzberg, H. 1985. "Of Strategies, Deliberate and Emergent" Strategic Management Journal. Vol. 6, no.3, 257-273.

Mintzberg, H. 1994. "The Fall and Rise of Strategic Planning" Harvard Business Review. Vol. 72, no. 1, 107-115.

Montgomery, C.A. et Porter, M.E. 1991. Strategy: seeking and securing competitive advantage. Boston, Harvard Business School Press, 11-23.

Morrisson, W.F. 1986. The Prenegotiation Planning Book. New-York, Édition John Wiley and sons, 260 p.

Noe, R.A. 2002. Employee Training and Development (second edition). Boston, McGraw-Hill, 484 p.

Norusis, M. J. 2005. SPSS 13.0 Guide to Data Analysis. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 647 p.

Ouellet, J. 1980. « La préparation au processus de la négociation collective », dans La gestion des relations du travail au Québec : le cadre juridique et institutionnel. Malette, N (éditeur), Montréal, Édition McGraw Hill.

Osterman, P. 1994. «How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it ? ». Industrial & Labor Relations Review. Vol. 47, no.2, 173-189.

Parkman, R. 1972. The Cybernetic Society. New York, Pergamon Press, 396 p.

Parson, T. 1968. "Social Systems", in Sills (Ed.). International encyclopedia of the social sciences. New York, MacMillan.

Pen, J. 1952. "A General Theory of Bargaining". The American Economic Review. Vol. 42, no.2, 24-42.

Pepin, M. 1986. La préparation du projet syndical de convention collective. Confédération des syndicats nationaux. Montréal.

Peterson, R.M., et G.H. Lucas. 2001. "Expanding the Antecedent Component of the Traditional Business Negotiation Model: Pre-Negotiation Literature Review and Planning-Preparation Propositions". Journal of Marketing Theory and Practice. Vol.9, no. 4, 37-50.

Piland, W.E et N.B. Lovell. 1986. "The Desired Role of Community College First-Line Administrators in Labor Relations". Journal of Collective Negotiations in the Public Sector. Vol. 15, no.3, 231-251.

Porter, M.E. 1991. "How Competitive Forces Shape Strategy". Strategy: seeking and securing competitive advantage. Harvard Business Review Book, Boston, 11-26.

Pruitt, D.G. 1981. Negotiation Behavior. New-York, Academic Press, 263 p.

Rocher, G. et F. Béland. 1989. "Présentation: Pour relire Talcott Parsons". Sociologie et Sociétés. Vol. 21, no.1, 5-11.

Rogers, E.W. et Wright, P.M. 1998. "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets". Human Resource Management Review. Vol. 8, no.3, 311-331.

Rubin, J.Z., et B.R. Brown. 1975. The Social Psychology of Bargaining and Negotiation. New York, Academic Press, 359 p.

Sanderson, J.P. 1989. The Art of Collective Bargaining; second edition. Aurora, Ont., Canada Law Book, 197 p.

Schuler, R.S. et S.E. Jackson. 1987. "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices". Academy of Management Executive. Vol. 1, no.3, 207-219.

Sexton, J. 2001. Initiation à la négociation collective. Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 157 p.

Shenkar, O. 1995. Global Perspective of Human Resource Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Smith, M.R., M. Hsieh et Y. Yoshida. 2005. « Inégalité salariale, mobilité salariale et commerce international au Québec et en Ontario ». Recherches Sociographiques. Vol. XLVI, no. 2, 301-326.

Snell, S.A. 1992. "Control Theory in Strategic Human Resource Management : The mediating effect of administrative information." Academy of Management Journal. Vol. 35, no.2, 292-327.

Somers, G.G. 1966 "Bargaining Power and Industrial Relations Theory" in. Somers (Ed.) Essays in industrial relations theory. Ames, Iowa state university press, 39-55.

Tabachnik, B. G. et L.S. Fidell. 2001. Using Multivariate Statistics (forth edition). Boston, Allyn and Bacon, 966 p.

Taggar, S. et A.M. Saks. 2002. « Choix des pratiques RH adaptées à la stratégie de l'entreprise. » HRM research quarterly. Vol. 6, no.2, 1-5.

Thiétart, R.-A. et collaborateurs. 2003. Méthodes de recherche en management ;Deuxième édition. Paris, Dunod, 537 p.

Thomas, S.L. et B.L. Wisdom. 1993. "Labor Negotiations in the Nineties: Five Steps Toward Total Preparation." Advanced Management Journal. Vol.58, no. 4, 32-42.

Thompson, L. 1998. The Mind and Heart of the Negotiator. Toronto, Prentice-Hall, 359 p.

Ulrich, D., 1997. Human Resource Champions, Cambridge, Harvard Business School Press, 281 p.

Ury, W. 1993. Comment négocier avec des gens difficiles. Paris, Éditions du Seuil, 200 p.

Wade R. 1996. « Globalization and its Limits : Reports of the Death of the National Economy are Greatly Exaggerated », dans S. Berger et R. Dore, National Diversity and Global Capitalism, Ithaca et London, Cornell University Press, 60-88.

Walker, J. 2001. "Human Resource Planning". HR. Human Resource Planning. Vol. 24, no.3, 12-14.

Walker, J. 1992. Human Resource Strategy, New York, McGrawHill, 378 p.

Walton, R., J.E. Cutcher-Gershenfeld et R.B. McKersie. 2000. Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations; Second Edition. Ithaca, N.Y., ILR Press, 376 p.

Walton, R. E. et R. B. McKersie. 1965. A Behavioral Theory of Labor Negotiations. New York, McGraw-Hill, 437 p.

Walton, R. E. et R. B. McKersie, 1991. A Behavioral Theory of Labor Negotiations (second edition). Ithaca, N.Y., IRL Press, 437 p.

Weiss, D.S. (Traduit par Jean Boivin) 1999. Franchir le mur des conflits : la négociation basée sur les intérêts des syndicats et des entreprises (Beyond the Walls of Conflict : Mutual Gains Negotiating for Unions and Management). Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université Laval, 277 p.

Wells, J.C. 1996. "Conflictive Partnership: A Strategy for Real World Labor-Management Cooperation", IRRA Proceedings to the 1996 Spring Meeting, 484-492.

Werther, W., Davis, K. et H. Lee-Gosselin. 1990. La gestion des ressources humaines ; deuxième édition. Montréal, McGraw-Hill, 770 p.

Wils, T., Le Louarn, J-Y. et Guérin, G. 1991. Planification stratégique des ressources humaines. Montréal, PUM, 315 p.

Wright, P. M. 1998. "Introduction : Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century". Human Resource Management Review. Vol. 8, no.3, 187-191.

Wright, P.M. et McMahan G.C. 1992. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". Journal of Management. Vol.18, no. 2, 295-320.

Yin, R.K.1989. Case Study Research, Design and Methods, Californie, Newbury Park, sage. 385 p.

Zaltman, G., R. Duncan et J. Holbeck,.J. 1973. Innovations and Organizations. New York, John Wiley, 212 p.

Zeuthen, F. 1930. Problems of Monopoly and Economic Welfare. Londres, Georges Routledge and Sons, 152 p.

ANNEXE I

Entrevue exploratoire sur la préparation de l'employeur à la négociation collective.

Les présentes questions découlent du modèle conceptuel de la préparation holistique de l'employeur à la négociation collective. Des questions spécifiques découlant des éléments du modèle ont été élaborées afin de vérifier la présence ou l'importance des composantes. Toutefois, comme le cadre méthodologique des entretiens semi-directifs permet à l'intervieweur de pousser plus loin sa prospection d'information en formulant des sous-questions, nous avons effectivement dérogé du cadre strict de la question principale afin de faire ressortir des points jugés importants en cours d'interview (de la même façon, nous avons reformulé certaines questions afin que l'intervenant en saisisse bien le sens). Par ailleurs, notons qu'avant l'entrevue, l'intervenant fut sensibilisé à l'objet de la recherche, à la nature de nos travaux, à l'utilisation des propos recueillis et du type de diffusion qui pourrait en découler. De plus, l'intervenant fut amené à réitérer son accord concernant sa participation à la recherche.

Questions d'entrevue

A) Profil du répondant :

- 1) Quel est votre rôle institutionnel (fonction) au sein de l'entreprise?
- 2) Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction?
- 3) Quelle est la nature et l'intensité de votre apport lors de la préparation à la négociation?
- 4) Qui est le responsable de la coordination des négociations?

B) Nature de la préparation à la négociation collective

- 5) Lors du renouvellement de la dernière convention collective, de quel façon s'est déroulée la préparation (nature, durée, séquence des actions)?
- 6) De façon plus précise, quel type d'informations recueillez-vous lors de cette préparation?
 - environnement externe
 - au niveau du secteur d'activité
 - à l'interne
- 7) Pouvez-vous nous indiquer s'il existe une stratégie de ressources humaines précise dans votre organisation et si oui, comment elle influence la préparation à la négociation?

- 8) Pouvez-vous nous indiquer s'il existe une stratégie d'affaires précise dans votre organisation et si oui, comment elle influence la préparation à la négociation?
- 9) Comment déterminez-vous le contenu du mandat de négociation (éléments)?
- 10) Comment établissez-vous votre stratégie de négociation?
- 11) Comment établissez-vous votre rapport de force?

C) Perspective générale

- 12) De façon générale, quelles sont les dimensions ou les étapes cruciales lors de la préparation à la négociation collective?
- 13) Quelle est la nature de l'évolution (des changements apportés) à la préparation à la négociation collective depuis les dernières années?
- 14) Selon-vous, comment le phénomène de la mondialisation affecte-t-il votre préparation à la négociation collective?
- 15) Pouvez-vous nous en indiquer des exemples concrets?

D) Profil de l'entreprise :

- 16) Depuis combien de temps votre entreprise est-elle syndiquée?
- 17) Combien y a-t-il d'unités d'accréditation présente au sein de votre organisation?
- 18) La ou les unités d'accréditation regroupent combien de salariés?
- 19) Quelles sont les principales catégories occupationnelles visées par le ou les certificats d'accréditation?
- 20) Jusqu'à aujourd'hui, combien de conventions collectives furent signées avec le ou les syndicats présent(s) dans votre organisation?
- 21) À quand remonte le renouvellement de la dernière convention collective?

E) Final

- 22) Il y a-t-il d'autres informations que vous jugez pertinentes de nous transmettre concernant le processus de préparation à la négociation collective ou sur des sujets connexes?

ANNEXE II

Jeudi, 25 septembre 2003

Objet : Enquête sur la préparation des employeurs à la négociation collective

Madame, Monsieur,

Vous trouverez ci-joint un questionnaire sur la préparation des employeurs à la négociation collective, qui fait partie d'une recherche universitaire (Université de Montréal et Université du Québec en Outaouais), effectuée en collaboration avec l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec. Votre participation à cette recherche est des plus importantes, car il n'existe à ce jour aucune étude scientifique analysant de façon concrète la nature de cette étape du processus de la négociation collective. Grâce à votre collaboration, il nous sera également possible, au terme de cette recherche, d'identifier précisément les facteurs qui influencent la préparation patronale à la négociation collective de même que la configuration des pratiques les plus prisées par les praticiens des relations du travail. Ainsi, la communauté des chercheurs et des praticiens en gestion des ressources humaines et en relations industrielles sera dotée d'outils qui lui permettront de mieux comprendre cette étape cruciale.

Nous vous avons fait parvenir ce questionnaire, car nos informations nous laissent croire que vous œuvrez dans un milieu de travail syndiqué. Toutefois, il est fort important qu'il soit rempli par la personne responsable de la préparation à la négociation collective dans votre organisation. Si ce n'est pas votre cas, nous vous serions reconnaissant de remettre cette lettre et le questionnaire à la personne qui effectue ou coordonne la préparation de l'employeur à la négociation collective.

Nous vous serions très reconnaissants de prendre un peu de votre temps pour répondre à cette enquête. À titre indicatif, environ 35 minutes vous seront nécessaires afin de remplir l'ensemble du questionnaire et de contribuer ainsi de façon significative à l'avancement des connaissances sur la négociation collective. Par ailleurs, soyez assuré que les données qui seront recueillies dans ce questionnaire resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'aux fins de cette recherche. Qui plus est, les données seront agrégées et jamais vous ne pourrez être identifié. Pour tout complément d'information, n'hésitez pas à communiquer avec nous au 1 800 567-1283, poste 1779.

En vous remerciant à l'avance de votre précieuse collaboration, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, salutations les plus cordiales.

Jean-François Tremblay, CRIA
Professeur, Université du Québec en Outaouais

ANNEXE III

Cher membre,

Vous avez été sélectionné en raison de votre profil en relations du travail pour répondre à un questionnaire sur la préparation patronale à la négociation collective. Nous vous avons fait parvenir ce questionnaire avec votre magazine *Effectif* en septembre. Cette enquête, menée par le professeur Jean-François Tremblay, CRIA, de l'Université du Québec en Outaouais, vise à rassembler des données complètes sur le sujet et à faire avancer les connaissances sur la négociation collective.

Pour que ces données soient pertinentes, votre contribution est absolument nécessaire. C'est pourquoi nous nous permettons de vous envoyer ce courriel pour vous demander de bien vouloir remplir le questionnaire. Les informations qui seront recueillies seront par la suite transmises aux membres de l'Ordre à qui elles seront sans doute bien utiles.

Nous vous rappelons que cela ne devrait pas vous prendre plus de 35 minutes pour remplir cette enquête. Cela fait, veuillez retourner le questionnaire à l'ORHRI, à l'attention de Francine Sabourin, CRHA.

Si vous n'êtes plus en possession du questionnaire, vous pouvez le télécharger en cliquant [ici](#).

Nous savons que votre temps est précieux et nous vous remercions à l'avance de votre collaboration.

Salutations cordiales.

ANNEXE IV

Questionnaire sur la préparation patronale à la négociation collective

Par **Jean-François Tremblay, CRIA**,
professeur, département de relations industrielles,
Université du Québec en Outaouais

Le présent questionnaire vise à comprendre les éléments qui composent et influencent la préparation d'un employeur à la négociation collective. Le questionnaire doit être rempli par la personne qui était responsable de la préparation à la négociation collective ou encore par celle qui était responsable de la coordination de cette même préparation. Les questions de la section I sont formulées de façon à vérifier ce que vous avez fait concrètement en guise de préparation à la dernière négociation collective. Toutefois, l'identification des gestes posés lors de la préparation ne doivent pas se limiter **uniquement** à ce que vous avez fait personnellement, mais aussi **inclure les gestes d'autres intervenants** qui ont participé d'une façon ou d'une autre à la préparation de la négociation collective. Par exemple, à la question « Avez-vous établi le coût des revendications syndicales », vous devez répondre « oui » (si les coûts ont été établis bien sûr), même si ce **n'est pas vous personnellement** qui avez fait les calculs (ces calculs auraient pu être faits par une personne du service des finances ou de la comptabilité, par un autre membre de l'équipe de négociation, par un consultant, etc.).

Par ailleurs, l'étude **ne vise pas** à vérifier si vous faites une « bonne » préparation ou une préparation « adéquate » à la négociation collective. Il nous importe cependant de comprendre quels sont les **gestes concrets qui sont posés** par vous et votre organisation lors de la préparation à la négociation collective. À cet égard, répondez franchement et spontanément aux questions. Finalement, vous devez répondre aux questions en regard des différents éléments qui ont constitué votre préparation à la négociation collective lors de la **dernière ronde de négociation** à laquelle vous avez participé. Vous devez donc vous en tenir à relater les gestes posés pour **une seule** ronde préparatoire à la négociation collective, à savoir la **dernière** à laquelle vous avez participé. Vous **ne devez donc pas** faire une synthèse de ce que vous avez fait tout au cours de votre carrière ou encore présenter ce que vous **auriez aimé faire** lors de vos préparations. Assurez-vous de répondre à l'ensemble des questions des quatre sections du questionnaire et de ne laisser aucune question sans réponse.

Une fois le questionnaire rempli, veuillez le retourner à l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec dans l'enveloppe-réponse affranchie que vous trouverez ci-jointe. Pour toute précision concernant ce questionnaire, veuillez communiquer avec l'auteur par courrier électronique. Nous vous remercions à nouveau de votre apport précieux et de cette diligente collaboration à cette étude.

Cette section concerne les éléments de la préparation patronale à la négociation collective. Répondez à toutes les questions en inscrivant un X dans la case qui correspond à ce que vous avez réellement fait lors de votre dernière préparation à la négociation collective. Si vous répondez « Oui » à la question et uniquement dans ce cas, veuillez préciser si l'élément est « Peu important », « Important » ou « Très important ».

1. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous vérifié le taux de chômage?
 Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

2. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous vérifié l'indice des prix à la consommation (IPC) ou encore le taux d'inflation?
 Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

3. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous pris connaissances des prévisions salariales pour le secteur d'activité ou consulté des enquêtes salariales (comme celles de Statistique Canada ou de l'Institut de la statistique du Québec)?
 Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

4. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous cherché à colliger de l'information sur les innovations technologiques applicables à l'organisation du travail des travailleurs syndiqués de votre organisation?
 Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

5. Avez-vous cherché, lors de votre dernière préparation à la négociation collective, des informations concernant des appareils ou de la machinerie pouvant optimiser ou améliorer la productivité des salariés?
 Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

6. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté le *Code du travail du Québec* ou le *Code canadien du travail*?
 Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

7. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté d'autres lois touchant le travail (ex. : chartes, *Loi sur l'équité salariale*, LSST, LATMP, *Loi sur les normes du travail*, etc.)?
 Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

8. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous cherché à analyser des valeurs sociétales du moment (ex. : équilibre entre le travail et la famille, centralité du travail, équité hommes-femmes, équité intergénérationnelle, etc.) afin d'adapter la convention collective, le cas échéant?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
9. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré les grandes orientations en matière de politiques publiques proposées par les gouvernements pour les années à venir (ex. : semaine de quatre jours, retraite, prolongement des vacances...)?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
10. Avez-vous, lors de votre dernière préparation à la négociation collective, consulté d'autres conventions collectives de votre secteur d'activité afin d'établir des comparaisons concernant les **clauses normatives**?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
11. Avez-vous, lors de votre dernière préparation à la négociation collective, consulté d'autres conventions collectives de votre secteur d'activité afin d'établir des comparaisons concernant les **clauses salariales**?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
12. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous identifié de façon spécifique une convention collective de référence?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
13. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté des rapports ou des études s'intéressant à l'évolution de votre secteur d'activité?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
14. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous cherché à connaître le positionnement de votre organisation par rapport aux autres de votre secteur d'activité?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
15. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté des rapports ou des études s'intéressant à l'évolution des caractéristiques de la main-d'œuvre dans votre secteur d'activité?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

16. Avez-vous, lors de votre dernière préparation à la négociation collective, colligé de l'information sur les conditions de travail des salariés non syndiqués des organisations de votre secteur d'activité afin d'établir des comparaisons?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
17. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous colligé de l'information sur les conditions de travail des salariés non syndiqués d'autres organisations de la région qui emploient le même type de main-d'œuvre que votre organisation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
18. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous colligé de l'information sur les conditions de travail des salariés syndiqués d'autres entreprises de la région qui emploient le même type de main-d'œuvre que votre organisation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
19. De façon générale, avez-vous eu, lors de votre dernière préparation à la négociation collective, des contacts avec d'autres employeurs du secteur ou de la région afin de déterminer le contenu des revendications que vous avez faites à la partie syndicale?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
20. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous déterminé la capacité de payer de l'entreprise?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
21. Avez-vous calculé les coûts actuels de la convention collective lors de votre dernière préparation à la négociation collective?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
22. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré les expériences antérieures en matière de relations de travail à l'intérieur de l'organisation (ex. : déroulement des anciennes négociations, degré de coopération du syndicat, etc.)?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
23. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous pris connaissance des griefs ou des sentences arbitrales qui découlent de problèmes liés à l'application de la convention collective (celle en vigueur au moment de votre préparation)?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

24. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous effectué une révision de l'ensemble des clauses de la convention collective en vigueur?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
25. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous analysé l'organisation du travail et les modalités de fonctionnement afin de voir en quoi la convention collective pouvait être modifiée en vue d'améliorer la productivité?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
26. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous analysé l'organisation du travail et les modalités de fonctionnement afin de voir en quoi la convention collective pouvait être modifiée en vue d'améliorer le mieux-être des salariés?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
27. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous étudié le déroulement et les enjeux de la précédente ronde de négociation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
28. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré la stratégie d'affaires de votre organisation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
29. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré la stratégie de gestion des ressources humaines élaborée par votre organisation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
30. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous calculé les coûts des revendications syndicales?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
31. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous calculé les répercussions financières de vos revendications?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
32. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré les besoins futurs en matière de ressources humaines (pour les salariés visés par la négociation)?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

33. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous effectué une planification concernant les besoins futurs en matière de ressources matérielles?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
34. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous effectué une planification concernant les besoins futurs en matière d'investissement en capital?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
35. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous cherché à évaluer l'effet des augmentations de salaires sur la masse salariale?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
36. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous effectué une consultation formelle des cadres supérieurs hiérarchiques des salariés visés par la négociation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
37. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous effectué une consultation des cadres intermédiaires hiérarchiques des salariés visés par la négociation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
38. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté les supérieurs immédiats des salariés visés par la négociation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
39. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté les intervenants du service des ressources humaines responsables de la gestion de la convention collective?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
40. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, est-ce qu'un comité de négociation fut formé au moins quelques semaines avant le début des négociations?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
41. Selon vous, le comité de négociation était-il représentatif des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

42. Selon vous, le comité de négociation a-t-il eu suffisamment de ressources (matérielles, financières, humaines, temporelles) pour préparer efficacement la négociation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
43. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté des écrits informationnels (tract, journal, brochure) provenant du syndicat?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
44. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté un ou des salariés visés par la négociation afin d'obtenir de l'information sur les demandes syndicales à venir?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
45. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté un ou des salariés visés par la négociation afin d'obtenir de l'information sur les stratégies syndicales retenues?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
46. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous consulté un ou des salariés visés par la négociation afin d'obtenir de l'information sur le degré de mobilisation des salariés?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
47. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous rencontré le conseil d'administration ou la haute direction afin de recevoir un mandat de négociation permettant de fixer les objectifs et priorité des enjeux de la négociation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
48. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous rencontré le conseil d'administration ou la haute direction afin d'exposer vos recommandations à la suite de votre analyse des différents éléments pouvant affecter la négociation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
49. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, aviez-vous l'appui de la haute direction?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

50. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, est-ce qu'un ou des membres de la haute direction étaient impliqués de manière active dans la préparation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
51. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous rédigé un document destiné au syndicat comportant vos revendications?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
52. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous clairement établi les principaux enjeux concernant la négociation à venir?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
53. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous clairement établi les objectifs généraux associés aux principaux enjeux de la négociation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
54. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous clairement établi les objectifs spécifiques associés aux principaux enjeux de la négociation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
55. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous établi un plan précis visant à baliser le déroulement de la négociation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
56. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous déterminé des tactiques de négociation précises à utiliser durant les négociations?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
57. Durant votre préparation à la négociation collective, avez-vous élaboré une stratégie de négociation?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___
58. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous cherché à connaître les perceptions du syndicat quant à votre capacité de payer?
- Oui Non Peu important ___ Important ___ Très important ___

59. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré le fait que les habiletés de votre négociateur principal pourraient avoir un impact significatif sur l'atteinte (ou la non-atteinte) de vos objectifs de négociation?
- Oui Non Peu important ____ Important ____ Très important ____
60. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré le fait que votre position concurrentielle sur le marché du produit pourrait avoir un impact significatif sur l'atteinte (ou la non-atteinte) de vos objectifs de négociation?
- Oui Non Peu important ____ Important ____ Très important ____
61. Lors de votre dernière préparation à la négociation collective, avez-vous considéré le fait que la qualité et la quantité des informations recueillies pourraient avoir un impact significatif sur l'atteinte (ou la non-atteinte) de vos objectifs de négociation?
- Oui Non Peu important ____ Important ____ Très important ____
62. Au terme de votre préparation à la négociation collective, avez-vous validé votre mandat de négociation auprès de la haute direction?
- Oui Non Peu important ____ Important ____ Très important ____
63. La validation du mandat de négociation par la haute direction comprenait-elle la validation des clauses dites contractuelles?
- Oui Non Peu important ____ Important ____ Très important ____
64. La validation du mandat de négociation par la haute direction comprenait-elle la validation des clauses dites normatives?
- Oui Non Peu important ____ Important ____ Très important ____
65. La validation du mandat de négociation par la haute direction comprenait-elle la validation des échelles salariales?
- Oui Non Peu important ____ Important ____ Très important ____
66. La validation du mandat de négociation par la haute direction comprenait-elle la validation de la stratégie de négociation?
- Oui Non Peu important ____ Important ____ Très important ____

Cette section comprend des questions visant à identifier des éléments se rapportant à votre manière de concevoir vos façons d'être au travail. Répondez franchement et honnêtement à chacun des énoncés en indiquant si l'affirmation s'applique (vrai) ou ne s'applique pas (faux) à vous personnellement.

	Vrai	Faux
67. Au travail, je n'hésite pas à faire connaître mes opinions personnelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Au travail, plus j'ai la chance de connaître de nouvelles personnes et plus je suis satisfait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Les décisions au travail doivent être avant tout basées sur le raisonnement logique et non sur l'intuition.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Je travaille bien dans des situations ambiguës.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Au travail, je n'ai pas peur d'avancer des idées peu populaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Au travail, je préfère les activités de groupe aux activités où je suis seul.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Au travail, les plans d'action complexes sont habituellement meilleurs que les plans d'action plus simples.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Au travail, il m'arrive de prendre des décisions sans avoir en main toutes les informations nécessaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Au travail, j'aime exprimer mes opinions devant les autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Un de mes objectifs au travail est de rencontrer le plus de nouvelles personnes possible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Au travail, un plan d'action qui tient compte de la majorité des éléments est préférable à un plan d'action parfait qui prend deux à trois fois plus de temps à concevoir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Au travail, je m'assure d'avoir tous les éléments en main avant de passer à l'action.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Au travail, je me fais beaucoup de mauvais sang si je sens que les gens n'approuvent pas mes décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Je préfère travailler avec un inconnu plutôt que de travailler seul.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Les décisions que je prends sur la base de mon intuition sont au moins aussi bonnes que celles que je prends sur la base de la logique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Avant de prendre une décision au travail, j'ai besoin d'avoir plus d'information sur les événements à venir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. J'aimerais être plus sûr de moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. Aussi souvent que possible, j'aime discuter de tout et de rien avec les personnes que je côtoie au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. Les décisions que je prends au travail sont presque toujours fondées sur un raisonnement logique complexe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. Au travail, je m'assure d'avoir tous les éléments en main avant de prendre une décision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. Je suis confiant que je fais habituellement un meilleur travail que les autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. Ça ne me dérange pas de travailler plusieurs jours sans parler à personne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Vrai	Faux
89. Je préfère prendre beaucoup plus de temps pour concevoir un plan d'action que d'en proposer un qui n'est pas parfait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. Je n'ai pas peur de prendre des décisions même si je dispose d'un minimum d'information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91. Au travail, il ne m'arrive à peu près jamais d'être intimidé par une autre personne qui occupe un emploi plus important que le mien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. Il est important de garder une certaine distance avec les gens que l'on côtoie au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. Je ne suis pas satisfait à moins que les plans d'action que je propose au travail tiennent compte d'au moins 95 % des éléments en jeu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94. Au travail, je préfère les problèmes simples et faciles à comprendre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95. Il est facile pour moi de dire non à un collègue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96. Je n'attache pas d'importance au nombre d'amis que j'ai au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97. Au travail, je considère que l'intuition est souvent meilleure qu'une longue analyse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98. Lorsque je demande une information au travail, je veux qu'elle me soit donnée de façon très détaillée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99. Je ne suis pas souvent intimidé par les personnes influentes de mon milieu de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100. Au travail, je m'assure de bien connaître les personnes que je côtoie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101. Au travail, l'analyse logique doit toujours avoir préséance sur l'intuition.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102. Au travail, je préfère les analyses sommaires plutôt que les analyses complexes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103. Je ne me suis pour ainsi dire jamais senti impuissant devant un travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104. Je serais difficilement capable de travailler dans un environnement où je n'aurais que quelques amis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105. J'ai tendance à suivre mon intuition lorsque les données auxquelles je fais face sont complexes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106. Je réfléchis longtemps avant de prendre une décision importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107. J'hésite toujours un peu avant de prendre une décision au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108. Je ne cherche pas systématiquement à établir des contacts avec les autres au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109. À tout prendre, je préfère réaliser deux mandats de façon partiellement parfaite qu'un seul mandat parfaitement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110. J'aime travailler avec des gens qui abordent les problèmes de façon plutôt globale que détaillée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111. Au travail, je me sens plus à l'aise lorsqu'une décision est prise par un comité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112. Je pourrais facilement travailler dans un environnement où j'aurais peu d'amis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113. J'éprouve de la difficulté à faire face à des situations au travail qui demandent la mise en place de stratégies complexes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114. Au travail, je n'hésite pas à prendre une décision même si je ne possède pas toute l'information nécessaire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION III

Cette section concerne vos comportements généraux en société. Répondez franchement et honnêtement à chacun des énoncés en indiquant si l'affirmation s'applique (vrai) ou ne s'applique pas (faux) à vous personnellement.

	Vrai	Faux
115. J'éprouve parfois du ressentiment à l'idée de ne pas arriver à mes fins.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116. Peu importe qui me parle, je sais toujours écouter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
117. Je me rappelle avoir fait « semblant d'être malade » pour me soustraire à quelque chose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118. Je suis toujours prêt à reconnaître mes torts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119. Je suis toujours courtois, même avec les personnes désagréables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120. À quelques reprises, il m'est arrivé d'envier énormément le succès des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121. Je n'ai jamais délibérément dit des choses blessantes à quelqu'un.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122. Il ne m'est jamais arrivé de me rebeller contre des personnes en autorité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123. À certaines occasions, il m'est arrivé de profiter de quelqu'un, de l'exploiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124. Plutôt que de pardonner ou d'oublier, je cherche parfois à me venger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125. Je ne suis jamais contrarié(e) lorsque quelqu'un exprime des opinions contraires aux miennes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126. Je me sens parfois irrité(e) quand des personnes me demandent des faveurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION IV

Cette section comprend des questions d'identification. Veuillez répondre à chacune des questions afin de nous permettre d'établir correctement le profil de votre organisation de même que vos caractéristiques socio-biographiques et occupationnelles. Pour ce faire, inscrivez un X dans la case appropriée, noircissez la lettre ou inscrivez l'information pertinente.

127. Quel est votre sexe ? H F
128. Quel est votre âge? _____
129. Quel est le niveau de votre dernier diplôme obtenu?
- a) Certificat d'études secondaires ou l'équivalent
 - b) Autre certificat ou diplôme non universitaire (cégep, institut technique, collège communautaire)
 - c) Certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat
 - d) Baccalauréat
 - e) Diplôme universitaire supérieur au baccalauréat
 - f) Maîtrise
 - g) Doctorat

130. Quelle est votre formation de base?
- a) Administration (finances, comptabilité, management, etc.)
 - b) Relations industrielles ou gestion des ressources humaines
 - c) Droit
 - d) Autres (précisez) : _____
131. Avez-vous suivi une formation (dans un établissement d'enseignement ou lors d'une session de formation donnée par des spécialistes en négociation collective) sur le processus de la négociation collective?
- oui non
132. Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre organisation? _____ mois
133. Quel est le titre de votre fonction? _____
134. Quel est le secteur d'activité de votre organisation?
- Industrie manufacturière (transformation)*
- Biens de consommation (durables, non durables)
 - Haute technologie
 - Autre industrie manufacturière
 - Pharmaceutique
 - Produits industriels
- Autres secteurs*
- Construction
 - Exploitation et extraction de ressources naturelles
 - Autre secteur non mentionné précédemment
- Services*
- Services conseils
 - Services financiers, assurances, sociétés immobilières
 - Syndicat
 - Commerce de gros et de détail
 - Communication et télécommunication
 - Transport et entreposage
 - Autres services (restauration, hébergement, entretien ménager, etc.)
- Fonction publique*
- Fédérale
 - Provinciale
 - Municipale
- Fonction parapublique*
- Enseignement
 - Santé et services sociaux
 - Société d'État

135. Comment se répartit en pourcentage le chiffre d'affaires total de votre organisation découlant des produits ou des prestations de services dans chacun des secteurs de marché suivants?

A. Local (même municipalité ou comté)	_____%
B. Reste du Canada	_____%
C. États-Unis	_____%
D. Autres pays	_____%
Total	100%

136. Veuillez évaluer dans quelle mesure les entreprises des catégories A,B,C,D représentent une concurrence importante pour votre organisation, à partir de l'échelle suivante : 0 = sans objet; 1 = pas importante; 2 = peu importante; 3 = importante; 4 très importante; 5 = majeure.

	0	1	2	3	4	5
A. Appartenance locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Appartenance canadienne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Appartenance américaine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Appartenance internationale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

137. Veuillez évaluer l'importance relative des facteurs suivants dans la stratégie générale de votre organisation : 0 = sans objet; 1 = pas important; 2 = un peu important; 3 = important; 4 = très important; 5 = essentiel.

	0	1	2	3	4	5
A. Exécution de recherche et de développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Élaboration de nouveaux produits / services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Mise au point de nouvelles techniques de production / d'exploitation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Expansion du marché dans de nouvelles régions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Gestion de la qualité totale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Amélioration de la qualité des produits / services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Proposition d'un produit/service au plus bas coût possible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Déménagement de votre établissement dans une autre région	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

138. Veuillez évaluer l'importance relative des facteurs suivants dans la stratégie de gestion des ressources humaines de votre organisation : 0 = sans objet; 1 = pas important; 2 = un peu important; 3 = important; 4 = très important; 5 = essentiel.

	0	1	2	3	4	5
A. Réduction des coûts de la main-d'œuvre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Réorganisation des méthodes de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Recours accru à la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Collaboration accrue entre la direction et les salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Perfectionnement des compétences des salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Renforcement de la participation des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Amélioration des mesures du rendement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

139. Quel était le chiffre d'affaires approximatif de votre organisation lors de la dernière ronde de négociation? _____ \$
140. Quel était votre (vos) rôle(s) lors de la dernière ronde de négociation? _____
141. Combien d'employés (salariés et personnel cadre) compte votre organisation? _____
142. Combien de salariés compte l'unité de négociation visée par la dernière négociation? _____
143. À quelle organisation syndicale est rattaché le syndicat local avec lequel vous avez négocié la convention collective faisant l'objet de la préparation décrite jusqu'à maintenant?
- FTQ
 - CSN
 - CSD
 - Autres. Veuillez préciser : _____
144. Combien de fois avez-vous eu à négocier une convention collective avec le syndicat visé par la dernière négociation?

145. Lors de la ronde de négociation qui a précédé celle qui est l'objet de cette étude, votre approche à la table de négociation était-elle **principalement** basée sur le recours à des tactiques telles que le bluff, le donnant-donnant, l'offre finale, le retrait de la table de négociation, etc?
- oui non
146. Lors de la ronde de négociation qui a précédé celle qui est l'objet de cette étude, votre approche à la table de négociation était-elle **principalement** basée sur le recours à des tactiques telles que le partage d'information, l'utilisation de mécanismes de résolution de problèmes, l'implication substantielle de l'ensemble des participants dans les discussions et non uniquement du porte-parole ou encore la recherche de solutions « gagnant-gagnant »?
- oui non
147. Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau situez-vous l'atteinte de vos objectifs de négociation au terme de la ronde de négociation qui a précédé celle qui est visée par cette étude?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
148. a) Combien de semaines avant le début des négociations avez-vous commencé votre préparation de la négociation qui fait l'objet de cette étude? _____ semaines
149. b) En terme réel, quel est votre estimation du nombre de jours consacrés à la préparation à la négociation?
_____ jours
150. Combien de temps ont duré les négociations? _____ mois

