

Université de Montréal

**Observation d'un processus de négociation :
Étude du cas de la Ville de Montréal et du Syndicat professionnel des
scientifiques à pratique exclusive de Montréal**

Par :
Solange BÉDARD

École des relations industrielles
Faculté des Arts et Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade
de Maîtrise ès sciences en relations industrielles

Février 2007

© Solange Bédard, 2007



HD

4815

U54

2007

√.005

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

Ce mémoire intitulé :
***Observation d'un processus de négociation :
Étude du cas de la Ville de Montréal et du Syndicat professionnel des scientifiques à
pratique exclusive de Montréal***

présenté par

Solange Bédard

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Adnane Belout
Président-rapporteur

Jean-Guy Bergeron
Directeur de recherche

Reynald Bourque
Membre du jury

Mémoire accepté le : _____

SOMMAIRE

La négociation des conventions collectives est reconnue comme étant l'élément central du système de relations industrielles. L'environnement dans lequel elle évolue émet de fortes pressions sur cette dernière. Pour faire face à ces pressions, les représentants patronaux et syndicaux se sont intéressés à de nouvelles formes de négociation plus intégratives car ces dernières répondent davantage aux désirs qu'ont les entreprises d'obtenir des relations de travail et de négociation plus harmonieuses, moins conflictuelles et moins antagonistes que les relations sous-jacentes de la négociation traditionnelle.

Cependant, l'utilisation de la méthode de négociation intégrative exige des praticiens qu'ils changent leurs pratiques et leurs perceptions traditionnelles des négociations. Dans la pratique, ce changement ne semble pas se faire aisément. Ainsi, les négociateurs utiliseraient une combinaison de deux méthodes de négociation collective pendant leurs pourparlers.

Peu d'études empiriques ont été menées afin d'observer le caractère mixte de la négociation que nous croyons plus approprié en relations industrielles et ce, en raison de la complexité des enjeux entourant la négociation collective et des intérêts divergents entre les parties.

Par l'entremise d'une étude de cas, nous avons observé le déroulement de la négociation de 2002-2003 entre la Ville de Montréal et le Syndicat professionnel des scientifiques à pratique exclusive de Montréal (SPSPEM). Cette observation nous a permis de vérifier les hypothèses suivantes : 1) *puisque'elles ont opté pour une stratégie de négociation coopérative, les parties utiliseront plus de tactiques de négociation intégrative créant ainsi une dominante intégrative*, 2) *la méthode de négociation variera selon les sujets traités à la table de négociation, créant ainsi une*

séquence, 3) lors de la négociation, et suivant leurs stratégies de négociation, plus les parties structureront leurs attitudes de négociation en favorisant la coopération, plus cela favorisera l'usage de tactiques de négociation intégrative et 4) afin de rendre leur négociation plus intégrative, les négociateurs développeront leurs habiletés de communicateurs.

Les résultats que nous avons obtenus par l'observation directe du cas de la Ville de Montréal et du SPSPEM, nous permettent d'affirmer que la négociation observée est de nature mixte avec une dominante de nature intégrative. En effet, la négociation comprenait une forte dominante intégrative que nous avons expliquée par la bonne communication et la relation de confiance qui existent entre les parties. De plus, nous pouvons qualifier cette négociation de mixte de façon séquentielle, puisque la négociation a perdu sa dominante intégrative pour devenir une négociation sans dominante lorsque les parties traitaient de sujets à caractère monétaire ou lorsque le sujet avait une plus grande importance pour l'une ou l'autre des parties.

Enfin, l'ensemble des résultats obtenus nous a permis de répondre à nos questions de recherche, c'est-à-dire que :

- ▶ la nature de la négociation reflète bien la stratégie de coopération qu'avait adoptée les parties avant d'entamer leurs discussions ;
- ▶ la méthode de négociation employée est de nature mixte avec un dominante intégrative où l'on y retrouve une séquence lorsque la nature des sujets traités change ;
- ▶ la structuration des attitudes et des comportements ainsi que le développement des habiletés de communication ont joué un rôle important dans le choix des parties quant à la méthode de négociation utilisée.

Mots clés :

Négociation collective, méthode de négociation, négociation mixte, négociation distributive, négociation intégrative, coopération.

SUMMARY

The negotiation of collective agreements is recognized as being the focal point in the system of labour relations and significant pressures often mark the context in which it takes place. In order to face these pressures, management and union representatives have shown a greater interest in new, more integrative forms of bargaining since these tend to better address corporations' desire for labour relations and negotiations that are more harmonious, less conflict-driven and less antagonistic than the underlying relations in traditional bargaining.

However, the use of an integrative bargaining method requires that its practitioners alter their traditional perceptions and practices with respect to negotiations. In practice, this change has not taken shape easily. It seems that negotiating parties tend to apply a combination of both methods of collective bargaining in the course of their talks.

Only a few empirical studies have been conducted regarding the dual nature of the negotiation method believed to be the most appropriate in the framework of labour relations. This can be attributed to the complexity of issues pertaining to collective bargaining as well as the opposing interests of the concerned parties.

By way of a case study, we have examined the progress of the 2002-2003 negotiations between the City of Montreal and the *Syndicat professionnel des scientifiques à pratique exclusive de Montréal* (SPSPEM). This study enabled us to verify the following assumptions: 1) *since they have opted to use a cooperative bargaining strategy, the parties will adopt tactics in line with a more integrative bargaining approach thereby making it the dominant characteristic,* 2) *the bargaining method will vary based on the topics presented at the bargaining table, thereby creating a sequence,* 3) *during bargaining, and in keeping with their bargaining strategies, the*

more the parties shape their attitudes so as to favour cooperation, the more they will be inclined to use integrative bargaining tactics and 4) in order for their bargaining to be more integrative, the negotiating parties will develop their communication skills.

The results we obtained through direct observation in the case of the City of Montreal and the SPSPEM enable us to assert that the bargaining that was studied is of a dual nature with an integrative dominant. The bargaining was in fact marked by a strong dominant characteristic which was integrative, attributable to the sound communication and the relationship of trust that prevailed between the parties. In addition, this bargaining can be qualified as being dual based on sequence, since the integrative dominant of the bargaining was less of a factor when the parties focused on topics of a monetary nature or when the topic at hand was of greater importance to one or other of the parties.

Finally, the results obtained by and large enabled us to find answers to our research questions, namely that:

- ▶ the nature of the bargaining accurately reflects the strategy of cooperation adopted by the parties prior to their discussions;
- ▶ the bargaining method used is of a dual nature with a dominant characteristic which is integrative, which is in sequential order when the nature of the topics dealt with changes;
- ▶ the shaping of attitudes and the development of communication skills played a significant role in determining which bargaining method would be used by each of the parties.

Key words:

Collective bargaining, bargaining methods, dual bargaining, distributive bargaining, integrative bargaining, cooperation.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	2
QUESTIONS DE RECHERCHE	4
Pertinence en relations industrielles	5
PROBLÉMATIQUE	5
Problème pratique	5
Problème de la littérature	6
Fondement théorique	7
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	8
1.1 DÉFINITION DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE.....	8
1.2 MODÈLE D'ANALYSE	10
1.2.1 Dunlop et Craig.....	10
1.2.2 Katz et Kochan	10
1.3 MÉTHODES DE NÉGOCIATION COLLECTIVE : LA NÉGOCIATION DISTRIBUTIVE VERSUS LA NÉGOCIATION INTÉGRATIVE	14
1.3.1 Walton et McKersie.....	14
1.3.2 Katz et Kochan	16
1.3.3 Fisher et Ury	17
1.4 FACTEURS FAVORISANT L'IMPLANTATION DE LA NÉGOCIATION INTÉGRATIVE.....	19
1.4.1 La formation – <i>Bergeron et Bourque</i>	19
1.4.2 La structuration des attitudes et des comportements	21
1.4.3 Confiance et négociation	22
1.4.4 La communication – <i>Grant</i>	23
1.5 LA NÉGOCIATION MIXTE	24
1.5.1 Walton et McKersie.....	24
1.5.2 Fells	26
1.5.3 Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie	26
1.6 AUTRES ÉTUDES SUR LA NÉGOCIATION MIXTE	31
1.6.1 Maschino et la nature des sujets traités.....	32
1.7 CONCLUSION DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	32
CHAPITRE 2 : MODÈLE D'ANALYSE.....	34
2.1 MODÈLE CONCEPTUEL.....	35
2.1.1 Contexte environnemental.....	36
2.1.2 Niveau stratégique.....	37

2.1.3 Niveau institutionnel.....	37
2.2 MODÈLE OPÉRATOIRE	41
2.2.1 Variables indépendantes	42
2.2.2 Variable dépendante : les méthodes de négociation	47
2.3 HYPOTHÈSES	52
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE ET STRUCTURE DE PREUVE	55
3.1 STRUCTURE DE PREUVE	55
3.2 NIVEAU D'ANALYSE	56
3.3 UNITÉ D'ANALYSE.....	56
3.4 POPULATION	57
3.5 ÉCHANTILLON.....	57
3.6 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES.....	58
3.6.1 Observation directe.....	58
3.7 INSTRUMENT D'OBSERVATION	59
3.7.1 Grilles d'observation (annexe 2).....	59
3.8 VALIDITÉ DE LA RECHERCHE.....	60
3.8.1 Validité interne.....	60
3.8.2 Validité externe.....	62
3.9 ANALYSE DES DONNÉES	62
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS	64
4.1 PRÉSENTATION DES PARTIES	64
4.1.1 La Ville de Montréal.....	64
4.1.2 Le Syndicat professionnel des scientifiques à pratique exclusive de Montréal.....	70
4.2 LA NÉGOCIATION ENTRE LA VILLE DE MONTRÉAL ET LE SPSPPEM	71
4.2.1 Le contexte environnemental.....	72
4.2.2 La stratégie de négociation.....	75
4.2.3 Les structures de négociation.....	77
4.3 LES OBSERVATIONS	77
4.4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	79
4.4.1 Méthodes de négociation.....	79
4.4.2 Évolution des méthodes de négociation	82
4.4.3 Séquence de négociation selon les sujets traités	86
4.4.4 La structuration des attitudes et des comportements	89
4.4.5 Habiletés de communication en NBI.....	93

CHAPITRE 5 : DISCUSSION	96
5.1 RÉSUMÉ DES RÉSULTATS.....	97
5.2 EN RÉPONSE AUX QUESTIONS DE RECHERCHE.....	101
CONCLUSION	104
RÉSUMÉ	104
IMPLICATIONS THÉORIQUES	106
IMPLICATIONS PRATIQUES.....	106
LIMITES DE LA RECHERCHE	107
UN MOT POUR LES RECHERCHES FUTURES.....	108
BIBLIOGRAPHIE.....	110

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I : TACTIQUES DE NÉGOCIATION DISTRIBUTIVE VERSUS INTÉGRATIVE	17
TABLEAU II : NATURE DES SUJETS TRAITÉS	44
TABLEAU III : LA STRUCTURATION DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS	46
TABLEAU IV : HABILITÉS DE COMMUNICATION EN NBI	47
TABLEAU V : MÉTHODES DE NÉGOCIATION	51
TABLEAU VI : ÉVOLUTION DES TACTIQUES DE NÉGOCIATION	80
TABLEAU VII : ÉVOLUTION DE LA MÉTHODE DE NÉGOCIATION	84
TABLEAU VIII : INDICATEURS D'ATTITUDES ET DE COMPORTEMENTS PAR DES NIVEAUX DE RELATION	90

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : NÉGOCIATION DISTRIBUTIVE.....	25
FIGURE 2 : NÉGOCIATION INTÉGRATIVE	25
FIGURE 3 : NÉGOCIATION MIXTE.....	25
FIGURE 4 : MODÈLE CONCEPTUEL.....	35
FIGURE 5 : MODÈLE OPÉRATOIRE	41
FIGURE 6 : STRATÉGIES DE NÉGOCIATION.....	42

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1 : ÉVOLUTION DES TACTIQUES DE NÉGOCIATION	81
GRAPHIQUE 2 : ÉVOLUTION DE LA MÉTHODE DE NÉGOCIATION	85
GRAPHIQUE 3 : ÉVOLUTION DES TACTIQUES DE NÉGOCIATION UTILISÉES EN FONCTION DU SUJET TRAITÉ	87
GRAPHIQUE 4 : LE NIVEAU DE CONFIANCE.....	91
GRAPHIQUE 5 : ATTITUDE ÉMOTIONNELLE ENVERS AUTRUI	92
GRAPHIQUE 6 : FRÉQUENCE D'UTILISATION DES TACTIQUES DE COMMUNICATION (EN %)	94

ANNEXES

ANNEXE 1 : MODÈLE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE	XIII
ANNEXE 2 : GRILLES D'OBSERVATION.....	XV

*Je dédie ce mémoire de maîtrise à mes parents car
ils m'ont appuyée dans tout ce que j'ai entrepris dans ma vie
et ce, tant dans les bonnes périodes que celles plus difficiles.*

Merci d'être là pour moi !

*J'aimerais aussi l'offrir à ma sœur, mon frère
ainsi qu'à mes amis, confrères et collègues de travail
qui ont cru en moi et qui ont su trouver
les mots pour m'encourager.*

REMERCIEMENT

J'aimerais, dans un premier temps, remercier mon directeur de recherche, M. Jean-Guy Bergeron, pour sa disponibilité, son encadrement et ses conseils. Merci Jean-Guy d'avoir été aussi patient.

Je souhaite aussi remercier les représentants de chacune des parties que j'ai observées soit : les conseillers en ressources humaines de la Direction des relations professionnelles de la *Ville de Montréal* ainsi que l'exécutif et, particulièrement, le président de l'époque du *Syndicat professionnel des scientifiques à pratique exclusive de Montréal*. Merci pour votre confiance et pour m'avoir permis d'assister à votre négociation en 2003. Sans vous, rien de tout cela n'aurait été possible. J'aimerais aussi vous souhaiter bonne chance dans vos négociations futures. J'espère que vous saurez mettre en pratique les acquis que vous avez appris lors de la négociation que j'ai observée.

J'aimerais, également, remercier mon employeur, et spécialement Marcel Béliveau et Line Kranjec, pour m'avoir permis, tant à l'époque qu'à ce jour, de prendre le temps de faire ce travail.

Finalement, j'aimerais remercier Francine Colle et Hélène Carmel Bédard qui ont eu la gentillesse de relire mon mémoire et d'effectuer la laborieuse tâche de le corriger. Merci ce fut très apprécié.

Introduction

Durant de nombreuses années, suite à l'analyse qu'en a fait Walton et McKersie (1965), le modèle de négociation a été étudié et analysé de façon dichotomique en traitant, d'une part, la négociation distributive et, d'autre part, la négociation intégrative.

Le premier modèle renvoie à la négociation dite traditionnelle et décrit les activités les plus conflictuelles qui s'établissent entre les parties. Chaque partie cherche à atteindre ses buts propres qui sont, bien souvent, en opposition avec ceux de l'autre. La théorie des jeux décrit cette situation comme un jeu à somme nulle où ce que l'un gagne, l'autre le perd. Il s'agit donc d'une approche qui est qualifiée de « gagnant-perdant » (Faure, Mermet, Touzard et Dupont, 2000 : 126).

Néanmoins, depuis les dernières années, les praticiens et théoriciens en relations industrielles se sont intéressés à de nouvelles formes de négociation collective qui répondraient davantage au désir qu'ont les entreprises d'obtenir des relations de travail et de négociation plus harmonieuses, moins conflictuelles et moins antagonistes que les relations engendrées par la négociation traditionnelle. Ces nouvelles formes font référence au second modèle que nous avons mentionné soit la négociation intégrative. Notez que ces approches intégratives ont été dotées, dans la littérature, de différents qualificatifs tels que : la négociation de type « gagnant-gagnant », la négociation raisonnée, la négociation à gains mutuels ou encore la négociation basée sur les intérêts (Bergeron et Bourque, 2000). Cependant, peu importe le qualificatif qu'on lui donne, ce type de négociation décrit les activités dont les objectifs ne sont pas en conflit fondamental avec ceux de l'autre partie. Il y a une zone d'intérêt en commun. La théorie des jeux décrit cette situation comme un jeu à somme non nulle. La caractéristique d'une solution

intégrative est de permettre un gain pour les deux parties, d'où son qualificatif de « gagnant-gagnant » (Faure, Mermet, Touzard et Dupont, 2000 : 126).

Parallèlement aux études effectuées sur la négociation intégrative, une autre méthode s'est démarquée de plus en plus dans la littérature, soit la négociation mixte. Walton et McKersie (1965) furent les premiers à entrevoir la possibilité d'une approche mixte de la négociation. En effet, bien qu'ils l'aient jugée difficile à implanter, les auteurs n'ont pas exclu la possibilité d'utiliser conjointement les approches de négociation distributive et intégrative. Cette façon de procéder tiendrait alors compte des avantages de la coopération et reconnaîtrait, en plus, les conflits d'intérêt des parties en cause.

Plusieurs auteurs, dont notamment : Lapointe, Ross et Legault (2003), Faure, Mermet, Touzard et Dupont (2000), Blouin (2002), Maschino et all (2002), Bergeron et Bourque (2000) et Grant et Paquet (2000), R.E. Fells (1998), Cutcher-Gershenfeld (1994 et 1996), Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994 et 1995), ont aussi suggéré qu'une méthode de négociation mixte serait préférable à une emphase sur la négociation intégrative puisqu'elle a l'avantage de prendre en compte les différences fondamentales entre les acteurs du système de relations industrielles.

Nous croyons, à l'instar de ces auteurs, que le modèle de négociation mixte est plus approprié en relations industrielles et ce, en raison de la complexité des enjeux entourant la négociation collective.

Notre étude cherchera donc à confirmer cette tendance reconnue dans la littérature, mais qui a été relativement peu étudiée empiriquement. C'est pourquoi nous tenterons de vérifier, à l'aide d'une étude de cas, quelle forme prendra la méthode de négociation qui a été utilisée par les parties que nous avons observées.

Ainsi, dans les prochains chapitres, nous proposerons au lecteur une revue de la littérature sur notre sujet d'étude. Puis, nous nous attarderons sur le modèle d'analyse, la méthodologie et la structure de preuve que nous avons privilégiés pour cette recherche. Ensuite, nous présenterons les résultats que nous avons obtenus grâce à nos observations et nous finirons par une discussion à propos de ces résultats. Cependant, nous allons d'abord présenter nos questions de recherche ainsi que la problématique s'y rattachant.

Questions de recherche

Débutons, dans un premier temps, par la présentation des questions de recherche qui sont les lignes conductrices de ce mémoire.

La méthode de négociation utilisée dans le cadre de la négociation entre la Ville de Montréal et le Syndicat professionnel des scientifiques à pratique exclusive de Montréal (SPSPEM) reflète-t-elle les stratégies de négociation initialement adoptées par les parties ?

Comme la méthode de négociation sera de nature mixte, alors quelle forme prendra-t-elle (séquentielle ou simultanée, avec ou sans dominante) ?

Quel sera le rôle de la structuration des attitudes et des comportements ainsi que des habiletés de communication en négociation sur la méthode de négociation ?

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons observé la négociation collective qui a eu lieu entre les représentants de la Ville de Montréal et du SPSPEM. Cette négociation s'est échelonnée sur une période d'un an soit du 12 novembre 2002 au 17 novembre 2003. Nous avons tenté, par cette observation, de savoir si les parties ont respecté la stratégie de négociation qu'elles avaient adoptée avant de débiter leur négociation. Par ailleurs, nous

chercherons à savoir quelle forme prendra la méthode de négociation et quel sera le rôle des attitudes et des habiletés de communication sur la forme que prendra la méthode de négociation.

Pertinence en relations industrielles

Nous croyons que l'étude qui découle de ces questions de recherche est pertinente pour notre champ d'études puisque ces questions visent l'analyse de la relation existant entre deux acteurs du système de relations industrielles (SRI), c'est-à-dire l'examen de diverses composantes (stratégies et méthodes) de la négociation collective entre un employeur et un syndicat. Par ailleurs, bien que la littérature regorge d'ouvrages portant sur la négociation collective, nous avons constaté que peu d'études empiriques ont emprunté le même chemin que le nôtre soit l'étude, via une observation directe, des méthodes de négociation et, qui plus est, dans le secteur municipal. D'où l'intérêt pour notre recherche.

Regardons, maintenant, la problématique qui nous a conduit vers ce choix de recherche.

Problématique

Problème pratique

Les praticiens en relations industrielles se sont intéressés, au cours des dernières années, à de nouvelles méthodes de négociation collective dites plus intégratives. Ces nouvelles formes de négociation viennent se substituer à la négociation dite traditionnelle afin d'aider les partenaires sociaux à s'adapter aux transformations profondes de l'environnement dans lequel les organisations évoluent (Boivin, 2000).

Néanmoins, l'utilisation de la méthode de négociation intégrative exige des praticiens qu'ils changent leurs pratiques et leurs perceptions traditionnelles des négociations. Dans la pratique,

ce changement ne semble toutefois pas se faire aisément. En effet, une étude de la Direction des innovations en milieu de travail du Ministère du travail¹, démontre que

« dans l'ensemble, les négociateurs ont tendance à utiliser la négociation basée sur les intérêts en alternance avec l'approche traditionnelle, en fonction des difficultés éprouvées et des sujets traités » (Maschino et al, 2002 :24).

Ainsi, les négociateurs utiliseraient dans les faits non pas une méthode mais une combinaison de deux méthodes de négociation collective durant leurs pourparlers. Walton et McKersie (1965) furent les premiers à entrevoir cette possibilité d'approche mixte de négociation. Approche qui, d'une part, tiendrait compte des avantages de la coopération et, d'autre part, qui reconnaîtrait les conflits d'intérêts des parties en cause.

Notre recherche vise à vérifier, empiriquement, quelle forme prendra la méthode de négociation qui a été utilisée par les parties dans le cas à l'étude (simultanée ou séquentielle, avec ou sans dominante). Par ailleurs, nous tenterons de connaître le rôle de la structuration des attitudes et des comportements ainsi que des habiletés de communication en NBI sur la forme que prendra la méthode de négociation.

Problème de la littérature

La littérature, par les ouvrages de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994 et 1995), nous amène une réponse intéressante au sujet de la négociation mixte et ce, à l'aide de plusieurs études de cas. En effet, les auteurs ont démontré que la négociation pouvait prendre plusieurs formes. Ainsi, notre recherche, qui vise à connaître la forme que prendra la méthode de

¹ Étude parue en 2002 et portant sur la négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives.

négociation utilisée par les parties, viendra renforcer les conclusions de ces ouvrages voire même apporter des éclaircissements relativement à l'interprétation de la négociation mixte.

Fondement théorique

Finalement, notre recherche établit ses fondements sur différentes théories. D'abord, elle sera fondée sur la théorie de Walton et McKersie (1965) qui stipule qu'il existe quatre sous-processus à la négociation collective soit : la *négociation distributive*; la *négociation intégrative*, la *structuration des attitudes et des comportements* et la *négociation intra-organisationnelle*.

Puis, notre recherche sera également fondée sur le modèle de la négociation collective de Bergeron (2006)², qui est inspiré de celui de Katz et Kochan (1992). Ce modèle semble être le plus approprié pour étudier le cadre de la négociation collective. Le modèle de Bergeron (2006) suppose que le contexte environnemental influence les trois niveaux de l'entreprise que sont le niveau stratégique, le niveau institutionnel et le niveau des lieux de travail et ce, afin de produire des règles qui viendront encadrer la relation d'emploi. Cette recherche mettra l'accent sur deux des trois paliers décisionnels, soit le niveau stratégique et le niveau institutionnel.

Avant d'aborder plus en détail notre modèle d'analyse, voyons ensemble les éléments que nous avons relevés de la littérature quant à notre sujet d'étude.

² Vous trouverez une copie de ce modèle de négociation en annexe 1.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

La négociation des conventions collectives est reconnue comme étant l'élément central du système de relations industrielles. En effet, c'est par cette action que les acteurs patronaux et syndicaux, influencés par l'environnement qui les entoure, vont établir les règles qui les encadreront (Dunlop, 1958). Dans la présente section, nous tenterons de définir ce qu'est la négociation collective. Puis, après avoir présenté brièvement le système dans lequel les négociations collectives progressent, nous allons exposer les principales méthodes de négociation qui sont préconisées par les acteurs patronaux et syndicaux soit la méthode de négociation distributive (ou dite traditionnelle), la méthode de négociation intégrative (et ses dérivés) et enfin la méthode de négociation dite mixte. Finalement, nous traiterons de certains éléments pouvant influencer le choix des acteurs pour l'une ou l'autre des méthodes de négociation.

1.1 Définition de la négociation collective

Avant de présenter différentes théories sur le sujet, il serait intéressant de définir le concept de négociation collective et ainsi être en mesure d'en comprendre le sens.

Gérard Hébert (1992 :10), dans le *Traité de la négociation collective*, définit la négociation collective comme étant :

« le processus de libre discussion entre deux agents économiques, en vue d'une entente collective relative aux conditions de travail. La détermination conjointe des conditions de travail par les représentants des employeurs et des salariés implique à la fois une situation conflictuelle et de convergence d'intérêts, qui exige un certain nombre de compromis. »

Ainsi, l'employeur et le syndicat représentant les salariés de l'entreprise vont établir les conditions de travail qui seront, pour la plupart, contenues dans une convention collective signée par les parties à la fin de la négociation (Bergeron, 2006).

L'élément contradictoire des relations de travail émane du fait que les parties en présence à la négociation sont interdépendantes. En effet, elles ne peuvent exister l'une sans l'autre puisque l'employeur a besoin de ses employés pour produire tandis que les salariés tirent leur revenu de leur emploi (Bergeron, 2006). C'est pourquoi, leurs intérêts convergent. Toutefois, leurs intérêts vont diverger lorsque viendra le temps de partager les profits. Se traduisant en conditions de travail pour les uns et en profit (monétaire) pour les autres, ce qui explique la complexité de la relation.

De plus, Hébert ajoute à sa définition que :

« les acteurs parviennent à s'entendre à la suite d'un exercice complexe, constitué d'échange d'informations, de moyens de pression, de marchandage et de nécessaires concessions » (Hébert 1992 :10).

Ainsi, suite à des discussions, d'échange d'informations et parfois en allant de divers moyens de pression, les parties tenteront de se convaincre l'une et l'autre du bien-fondé de leurs revendications et ce, afin d'établir une convention collective qui contiendra les conditions de travail.

Avant de présenter les différentes théories sur les méthodes de négociation que nous avons relevées dans la littérature, nous allons faire un bref survol du modèle d'analyse dans lequel nous fixons le cadre méthodologique de ce mémoire.

1.2 Modèle d'analyse³

1.2.1 Dunlop et Craig

Comme nous l'avons déjà mentionné, la négociation d'une convention collective est reconnue comme étant l'élément central du système de relations industrielles (SRI). Selon Dunlop (1958), c'est par cette action que les acteurs patronaux et syndicaux, influencés par le contexte environnemental qui les entoure (intrans), vont établir conjointement les règles qui les régissent (extrants).

Le modèle de Dunlop a été repris, par la suite, par Craig (1990). Ce dernier l'a dynamisé en y ajoutant une boucle de rétroaction qui souligne l'influence des extrants du système de relations industrielles tant sur les différents contextes que sur le système lui-même. Ainsi, les résultats de la négociation (la convention collective elle-même) auront de l'influence sur le système en soi lors des prochaines négociations.

Ces approches illustrent bien l'ensemble des éléments dont il faut tenir compte dans une étude de la négociation collective. Ne nous attardons pas plus longtemps sur ces modèles et regardons plutôt celui de Katz et Kochan (2000) sur lequel notre modèle opératoire repose. Ce modèle sera repris dans le chapitre suivant.

1.2.2 Katz et Kochan

Dans leur ouvrage paru en 2000 et intitulé *Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, les auteurs ont élaboré un modèle afin d'étudier le cadre de la négociation

³ Notez que le modèle d'analyse que nous utiliserons dans ce mémoire sera présenté plus en détails dans le prochain chapitre intitulé « Modèle opératoire » .

selon une approche qui insiste davantage sur la prise de décision des acteurs. Il s'agit de l'approche stratégique. Ce modèle a été repris par Bergeron (2006) dans le chapitre « Théorie et modèle de la négociation collective » de l'ouvrage *La négociation collective*. Comme nous l'avons mentionné, c'est le modèle sur lequel nous avons établi notre modèle conceptuel et qui sera repris dans le prochain chapitre. En voici, toutefois, un bref aperçu.

Selon les auteurs, les éléments du système de relations industrielles doivent être examinés selon trois (3) niveaux décisionnels.

1.2.2.1 Le niveau stratégique

Il s'agit du niveau où les hautes instances d'une entreprise ou d'un syndicat vont établir les stratégies générales et les objectifs à atteindre pour le bon fonctionnement de l'entreprise (ou du syndicat le cas échéant).

Aux fins du modèle d'analyse de la négociation collective, la stratégie de négociation des parties sera tributaire de la stratégie d'affaire de l'organisation et des stratégies syndicales qui y répondent. Ces stratégies, déterminées par les objectifs des parties, vont aussi dépendre du pouvoir de chacune des parties. Rappelons que ce pouvoir est défini, entre autres, par l'environnement et par la cohésion entre les membres de chaque partie.

Nous reviendrons un peu plus tard sur le type de stratégie de négociation pouvant être choisie par les parties (*stratégie de contrainte, de coopération ou de fuite*).

1.2.2.2 Le niveau institutionnel

Il s'agit du niveau où l'on retrouve les représentants des parties qui vont mener les pourparlers afin d'arriver à la conclusion d'une convention collective. Bref, il s'agit du niveau où l'on retrouve la table de négociation.

C'est aussi à ce niveau que nous retrouverons les structures de négociation qui caractérisent l'ensemble des rapports entre les groupes intéressés à la négociation tant internes qu'externes à l'entreprise. Au niveau institutionnel, on retrouvera également les différentes méthodes de négociation pouvant être employées par les parties. C'est aussi à ce niveau qu'entreront en jeu les différents facteurs (attitude, communication, niveau de confiance) qui viendront influencer le choix d'une méthode de négociation par les acteurs.

Nous verrons ces méthodes et facteurs un peu plus loin dans ce chapitre.

1.2.2.3 Niveau des lieux du travail

Il s'agit du niveau où l'on retrouve le règlement des conflits, la motivation, la productivité, le climat de travail, la formation et les performances organisationnelles. Bref, ce sont les lieux où les travailleurs et les supérieurs immédiats se côtoient et mettent en application la convention collective négociée au niveau institutionnel.

Ces relations entre les parties au niveau du milieu du travail influenceront aussi les deux autres niveaux du modèle.

1.2.2.4 Le contexte environnemental

Les trois niveaux précités seront influencés par l'environnement externe qui les entoure. « L'environnement externe du modèle de la négociation collective est constitué des contextes économiques, technologiques, légal, social et politique » (Bergeron, 2006). Ainsi, lorsque l'on observe des changements au niveau de l'environnement, cela vient influencer le choix des acteurs dans les différents niveaux du modèle.

D'ailleurs, c'est pourquoi les acteurs du système de relations industrielles (tant patronaux que syndicaux), qui ont longtemps opté pour une méthode de négociation dite traditionnelle où le

conflit et la confrontation étaient choses courantes, ont remarqué, depuis les dernières années que cette méthode n'est plus aussi adéquate et ce, en raison des fortes pressions provenant du contexte environnemental que subit le système de relations industrielles. En fait, des changements environnementaux se font sentir tant au niveau du secteur privé (quant à l'intensification de la concurrence, la perte de compétitivité, la mondialisation des marchés, etc.) que du secteur public (crise financière) (Boivin, 2000). Le secteur où nous projetons notre étude, soit le secteur municipal, n'est pas en reste. En effet, la négociation collective dans ce secteur subit des pressions importantes issues notamment de la sous-traitance, des fusions de services, des lois qui visent à stabiliser ou à réduire les salaires et, dernièrement, par des lois visant les fusions des municipalités (*Marché du travail*, 1998). Ainsi, afin de faire face à ces nouveaux enjeux, les organisations auront recours à des méthodes de négociation qui mettent l'accent sur les intérêts communs et la persuasion, favorisant alors la coopération entre les parties.

Voyons de plus près différents ouvrages qui nous permettent de comprendre la distinction entre la méthode de négociation traditionnelle et la méthode de négociation intégrative (ou autres dérivés). Dans cette section, nous nous attarderons aussi aux différents facteurs pouvant influencer les acteurs patronaux et syndicaux dans leur choix d'une méthode de négociation.

1.3 Méthodes de négociation collective : la négociation distributive versus la négociation intégrative

1.3.1 Walton et McKersie

Il est désormais classique de référer aux sous-processus énoncés par Walton et McKersie (1965), dans leur modèle descriptif des négociations, lorsque l'on étudie les négociations qui ont eu lieu dans le cadre de relations professionnelles (Faure, Mermet, Touzard et Dupont (2000 : 121)). Le modèle qu'ils présentent est constitué de quatre sous-processus qui sont à la fois distincts mais qui, dans la réalité des négociations, se déroulent de façon interreliée et ce, en vertu des intérêts communs et divergents des parties. Ces sous-processus englobent toutes les activités reliées à la négociation dans lesquelles les parties interagissent (Grant et Paquet, 2000).

Les sous-processus que l'on retrouve dans ce modèle sont les suivants :

- ▶ **La négociation distributive** : Ce type de négociation décrit les activités les plus conflictuelles qui s'établissent entre les parties, chaque partie cherche à atteindre ses buts propres qui sont en opposition avec ceux de l'autre. La théorie des jeux décrit cette situation comme un jeu à somme nulle où ce que l'un gagne, l'autre le perd. Ce sous-système renvoie donc aux tactiques et comportements les plus conflictuels (Faure, Mermet, Touzard et Dupont, 2000 : 126). Le règlement est donc de type «gagnant-perdant» ;
- ▶ **La négociation intégrative** : Ce type de négociation décrit les activités dont les objectifs ne sont pas en conflit fondamental avec ceux de l'autre partie. Il y a zone d'intérêt en commun. La théorie des jeux décrit cette situation comme un jeu à somme non nulle. La caractéristique d'une solution intégrative est de permettre un gain pour les deux parties (Faure, Mermet, Touzard et Dupont, 2000 : 126). Ce sous-système renvoie donc à des tactiques s'inscrivant dans une démarche de résolution de problèmes fondée sur la coopération et la confiance réciproque. Le règlement est de type «gagnant-gagnant» ;
- ▶ **La structuration des attitudes et des comportements** : Ce sous-processus renvoie aux relations qui s'établissent entre les parties et en particulier aux changements qui peuvent apparaître au sein de ces relations au cours d'une négociation. Il réfère aux

comportements et à la relation s'établissant entre les parties (conflit, limitation de l'agression, accommodation, coopération et collusion) ;

- ▶ **La négociation intra-organisationnelle** : Il s'agit du type de négociation qui est effectuée à l'intérieur même du groupe afin d'arriver à un consensus interne.

Bien que Walton et McKersie (1965) aient présenté leur modèle en traitant de façon dichotomique les sous-processus de négociation distributive et intégrative, ils ont été les premiers à entrevoir la possibilité de les utiliser de façon conjointe. En effet, les auteurs ont conclu que les parties devraient d'abord négocier de façon intégrative afin d'accroître les gains mutuels pour qu'ensuite elles puissent négocier de façon distributive afin d'être en mesure de maximiser leur part relative. (Walton et McKersie, 1965, R.E. Fells, 1998).

Selon certains auteurs (Lapointe, Ross et Legault, 2003; Faure, Mermet, Touzard et Dupont, 2000; Friedman, 1994, 1994a), le sous-processus de négociation intégrative serait difficile à mettre en œuvre dans un contexte de relation de travail puisqu'il y existe une constante contamination du distributif sur l'intégratif. En effet, l'approche de négociation intégrative répond difficilement aux aspects divergents ou aux éléments distributifs du processus de négociation (exemple : tout ce qui touche aux questions monétaires) qui font plutôt appel à une méthode de négociation dite « traditionnelle » (Lapointe, Ross et Legault, 2003 ; Blouin, 2002 ; Maschino et al, 2002 ; Bergeron et Bourque, 2000 ; Grant et Paquet, 2000 ; R.E. Fells, 1998).

Ainsi, l'interdépendance entre ces deux sous-systèmes (négociation distributive et négociation intégrative) permet d'affirmer qu'il ne peut y avoir de négociation purement distributive ou purement intégrative (Lapointe, Ross et Legault, 2003 ; Faure, Mermet, Touzard et Dupont, 2000 ; Bergeron et Bourque, 2000). Il y aurait plutôt un certain mélange de ces deux dimensions dont les proportions varieraient selon le contexte à l'origine de la négociation (Faure, Mermet, Touzard et Dupont, 2000). Nous pouvons donc mentionner que, par leur modèle, Walton

et McKersie (1965) jetaient les bases du modèle de négociation mixte car il vacille entre la négociation distributive et intégrative.

Nous reviendrons, ultérieurement, sur les différentes théories mises de l'avant en ce qui a trait à la négociation mixte.

1.3.2 Katz et Kochan

Nous avons présenté, précédemment, le modèle que Katz et Kochan (2000) ont élaboré et que nous avons utilisé pour construire le modèle opératoire de ce mémoire. Ces auteurs ont aussi différencié les méthodes de négociation en fonction des tactiques pouvant être utilisées par les parties.

Ainsi, les auteurs vont distinguer la négociation distributive et intégrative selon différentes composantes, soit : les enjeux, les positions de chacune des parties, l'information, la communication ainsi que la méthode de négociation préconisée par chacune des parties. Le tableau suivant résume les tactiques utilisées pour chacune des méthodes de négociation (distributive ou intégrative) et ce, pour chacune des composantes énumérées précédemment. Notez que ces tactiques sont plus détaillées dans le prochain chapitre (voir la section 2.2.3 - Variable dépendante : les méthodes de négociation du chapitre 2).

Tableau I : Tactiques de négociation distributive versus intégrative

	Tactiques distributives	Tactiques intégratives
Enjeux	Enjeux multiples	Problèmes spécifiques
Positions	Demandes éloignées des points de résistance; Position finale.	Focus sur les intérêts; Pas de position finale.
Information	Information comme base de pouvoir; Contrôle et sélection de l'information.	Information fluide et maximale; Données objectives
Communication	Porte-parole unique; Caucus pour vérifier les mandats.	Communication ouverte et croisée; Travail en sous-comités paritaires.
Style de négociation	Style de négociation « dur »; Partie centrée sur ses propres intérêts; Vision à court terme; Confiance restreinte.	Approche de résolution de problèmes; Recherche les intérêts mutuels; Vision à long terme des relations; Confiance élevée

Source : Katz et Kochan (2000)

1.3.3 Fisher et Ury

Les auteurs Fisher et Ury (1992) se sont inspirés de l'approche de négociation intégrative de Walton et McKersie (1965) afin de jeter les bases d'une nouvelle approche de négociation qu'ils ont élaborée, soit la négociation basée sur les intérêts (communément appelée négociation raisonnée) dans leur ouvrage *Getting to yes* paru en 1981.

Selon certains auteurs (Faure, Mermet, Touzard et Dupont, 2000), c'est en partie parce qu'ils s'expriment dans une forme simple et compréhensible pour les praticiens que Fisher et Ury ont connu un succès aussi retentissant en terme de diffusion.

En fait, la méthode proposée par Fisher et Ury (1982) se veut une nouvelle procédure qui viendra remplacer les tactiques classiques de négociation (négociation dure et négociation

douce), laissant ensuite les acteurs libres de se concentrer uniquement sur les questions de fond (Fisher et Ury, 1982).

Ainsi, la solution de rechange proposée, soit la méthode de la négociation basée sur les intérêts, pose ses fondements sur quatre principes fondamentaux qui «*définissent chacun un des paramètres communs à toutes négociations*» (Fisher et Ury, 1982 : 30), soit :

- ▶ **Hommes : Traiter séparément les questions de personne et le différend.** Les négociateurs sont des hommes dotés de sentiments, il est donc nécessaire de bien dégager l'aspect personnel pour le traiter séparément. Cela leur permettra de ventiler les conflits afin d'améliorer le dialogue.
- ▶ **Intérêt : Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions.** Ce second point est conçu pour pallier à l'inconvénient des prises de position. Le but de toute négociation est de servir les intérêts sous-jacents de chacune des parties. Il s'agit de la pierre angulaire de la méthode.
- ▶ **Solution : Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision.** Ce point résout la difficulté que les parties rencontrent pour inventer des solutions quand elles sont tendues. L'étape consiste donc à trouver des solutions mutuellement acceptables par l'utilisation de la technique de remue-méninges.
- ▶ **Critère : Exiger que les résultats reposent sur des critères objectifs.** Cette dernière étape consiste à évaluer les solutions proposées à l'aide de critères objectifs et justes qui n'ont rien à voir avec le bon plaisir des parties.

Il faut rappeler que Fisher et Ury (1982) font de cette méthode de négociation une méthode quasi universelle qui serait applicable, non seulement à la négociation en milieu de travail, mais à tous les types de négociation. Cependant, c'est parce qu'elle se veut une approche générale de la négociation que cette méthode fut l'objet de certaines critiques quant à son application en relations de travail. En effet, selon certains auteurs (R. Bourque et D. S. Weiss, 1999 (traduction de Boivin, 2000); Grant et Paquet, 2000 ; Bergeron et Bourque, 2000 ; Bourque, 1994 ; Friedman, 1994a), ce modèle minimiserait l'importance des conflits d'intérêts et des rapports de pouvoir

existant entre les parties en milieu de travail. C'est pour cette raison qu'il est difficile de mettre en place cette méthode de négociation dans un contexte traditionnel de négociation. (Grant et Paquet, 2000).

1.4 Facteurs favorisant l'implantation de la négociation intégrative

Il existe de nombreux facteurs pouvant améliorer le succès de l'implantation de la méthode de négociation basée sur les intérêts au sein d'une entreprise. Notamment, en apportant des modifications au niveau des comportements et des attitudes de chacune des parties (Walton et McKersie, 1965). De plus, un soutien de la haute direction face au désir de changement, un minimum de confiance envers l'autre partie, une volonté de coopération et de transparence ainsi qu'une amélioration accrue de la communication entre les parties, sont autant de comportements que les parties doivent adopter afin d'améliorer la réussite du changement de méthodes de négociation (Bergeron et Bourque, 2000 ; Grant et Paquet, 2000 ; Grant, 1995 ; Friedman, 1994a). Par contre, c'est la formation simultanée des parties sur la méthode proposée par Fisher et Ury (1982) qui est perçue par plusieurs observateurs comme étant un élément clé qui en assurera le succès de son utilisation (Grant et Paquet, 2000).

1.4.1 La formation – *Bergeron et Bourque*

Au cours des années '90, différentes approches de formation ont été proposées aux praticiens (Susking et Landry, 1991; Heckscher et Hall, 1992, 1994; Friedman, 1992, 1994a). Cependant, l'approche la plus utilisée au Québec, depuis 1993, s'est limitée à des sessions mixtes de formation de deux jours suivant un processus en cinq étapes soit :

1. Détermination de la problématique, de ses intérêts et des intérêts de l'autre partie ;

2. Communication de ses intérêts et compréhension des intérêts de l'autre partie ;
3. Exploration des hypothèses de solutions par la technique de remue-méninges ;
4. Sélection de trois solutions par ordre de priorité ;
5. Détermination des éléments essentiels d'un accord de principe mutuellement acceptable et basé sur des critères objectifs

Il s'agit, en fait, du programme de formation qui a été mis au point au cours des dernières années par Bergeron et Bourque (2000)⁴. Ces auteurs ont formé plusieurs organisations à l'aide de ce programme de formation. Ils ont, par la suite, présenté une étude exposant un bilan empirique de l'utilisation des techniques de résolution de problèmes par les négociateurs patronaux et syndicaux ainsi formés.

Suite à cette étude, les auteurs ont conclu que la formation permet aux participants de structurer leurs attitudes et leurs comportements de façon à ce qu'ils soient compatibles avec les approches de résolutions de problèmes dans la ronde de négociations subséquentes. Par ailleurs, la formation améliore les relations entre les participants à la table de négociation en facilitant la communication, la transparence et l'échange d'informations. En plus, les négociateurs patronaux et syndicaux ainsi formés semblent distinguer plus clairement les intérêts et les positions et ils utilisent le remue-méninges pour explorer les pistes de solutions au cours de leur négociation. L'utilisation de critères objectifs pour encadrer les ententes ne semble, toutefois, pas une pratique largement répandue dans les organisations qui expérimentent la NBI, un constat partagé par d'autres auteurs qui ont analysé les retombées de la formation (Bergeron et Bourque, 2000).

⁴ Leur programme de formation fut inspiré par celui de Barrett (1992)

Une conclusion importante ressort de l'analyse de données à l'effet que les approches de résolution de problèmes coexistent avec des approches de négociations plus distributives dans les organisations qui pratiquent la NBI. Ce constat empirique confirme la pertinence de l'existence d'une approche « mixte » de la négociation. Cette dernière serait basée sur des démarches de résolution de problèmes afin de déterminer et de solutionner conjointement les problèmes communs, tout en reconnaissant la légitimité des rapports de force pour traiter les enjeux que les parties ne parviennent pas à résoudre par des approches intégratives. (Cutcher-Gershenfeld, 1994 traduit dans Bergeron et Bourque, 2000). Nous y reviendrons.

1.4.2 La structuration des attitudes et des comportements

Comme nous l'avons déjà mentionné, la formation à la négociation basée sur les intérêts n'est pas le seul élément qui aide les parties à instaurer de nouvelles méthodes de négociation.

Grant et Paquet (1998), après avoir fait l'analyse du processus de négociation collective en présentant la théorie de Walton et McKersie (1965) ainsi que le modèle de Fisher et Ury (1992) sur la négociation basée sur les intérêts (NBI), vont énumérer la liste des conditions mises en place en NBI.

En fait, selon eux, les parties doivent, à prime abord, changer leurs attitudes et comportements si elles veulent mettre en pratique ces nouvelles formes de négociation. En effet, il est important qu'il existe, dès le départ, un minimum de confiance entre les parties. De plus, selon eux, afin de développer des attitudes positives, les parties devraient prendre le temps de partager leurs préoccupations respectives et de discuter ouvertement de leurs objectifs communs et divergents. Il faut donc qu'il y ait un bon partage des informations et que la communication soit toujours ouverte entre les parties.

Walton et McKersie (1965), via l'un de leurs sous-processus, ont mentionné que la structuration des attitudes et des comportements est nécessaire au bon déroulement d'une négociation puisque les parties (patronales et syndicales) vont ainsi être en mesure de structurer le choix des tactiques distributives ou intégratives qu'elles utiliseront lors de la négociation.

Ces structures de relations influenceront non seulement le fonctionnement, mais influenceront également les résultats de la négociation. Walton et McKersie (1965) distinguent cinq (5) structures possibles de la relation entre les parties soit :

1. le *conflit* ;
2. La *limitation* de l'agression ;
3. L'*accommodation* ;
4. La *coopération* ;
5. Et, finalement, la *collusion*.

Notez que ces éléments sont détaillés dans le prochain chapitre (section 2.2.1.3. variable indépendante : la structuration des attitudes et des comportements).

1.4.3 Confiance et négociation

Dans un essai ayant pour objectif de clarifier le statut et le rôle de la confiance dans les théories et les pratiques de la négociation, Reynald Bourque (1999), tente de répondre à la thèse soutenant que les relations de confiance préexistantes entre les négociateurs influencent les processus et les résultats de la négociation. Il souhaite également montrer que la multiplicité des processus et la diversité des intérêts en présence alimentent le dilemme de la confiance en négociation (Bourque 1999 : 261). L'auteur arrivera à la conclusion que la confiance joue un rôle important en négociation. Il conclut son essai en mentionnant que :

« la confiance est un capital relationnel que les négociateurs doivent chercher à accroître tout en veillant à préserver leur autonomie et leur capacité d'action, afin de défendre de façon adéquate leurs intérêts ou ceux de l'organisation qu'ils ont mandat de représenter. [Ainsi], le principal dilemme auquel est confronté le négociateur est un dosage habile de confiance et de prudence, car la confiance inconditionnelle peut lui faire renoncer à des avantages pour maintenir la relation de coopération, et le manque de confiance peut empêcher la mise en œuvre de solutions procurant des bénéfices mutuels supérieurs aux gains de chacune des parties, dans le cadre d'un compromis de type distributifs »(Bourque (1999 :284))

Notre étude de cas nous permettra de vérifier si le niveau de confiance envers l'autre partie ainsi que l'attitude émotionnelle envers autrui exercent une influence quant aux choix des tactiques de négociation et sur le déroulement de la négociation en général.

1.4.4 La communication – Grant

Grant (1995), dans une traduction de l'ouvrage de Lewicky et Litterer (1985), a traité des habiletés de communication en négociation que les acteurs patronaux et syndicaux devraient mettre en pratique afin de favoriser le dialogue entre les parties.

Selon les auteurs, les problèmes de communication peuvent avoir des répercussions sur les discussions entre les parties telles que : des distorsions, des problèmes de sémantique, l'absence de rétroaction, un climat défensif et des différences dans le pouvoir-statut entre les parties.

Ainsi, puisqu'une mauvaise communication risque d'entraîner des problèmes aux négociateurs, une communication efficace est essentielle au succès de la négociation. C'est pourquoi les auteurs vont élaborer quelques pistes de solution afin d'améliorer la communication entre les parties soit : exprimer clairement ses intérêts, avoir une certaine capacité d'empathie, poser des questions et, pratiquer l'écoute active (pour plus de détails, voir la section 2.2.1.4. variable indépendante : habiletés de communications au chapitre suivant).

1.5 La négociation mixte

Suite à ce que nous venons de parcourir dans la littérature présentée jusqu'à maintenant, nous pouvons convenir qu'un modèle mixte de négociation collective est plus adéquat pour la négociation en milieu de travail et ce, malgré le fait que les parties (patronales et syndicales) utilisent différents moyens favorisant l'usage d'une méthode de négociation intégrative (ou autres dérivés) que ce soit par la formation, la communication ou l'amélioration du niveau de confiance. Cette situation est due au fait que les sujets de négociation en relations industrielles sont composés d'enjeux très diversifiés et parfois même divergents et ce, surtout lorsque vient le temps de partager les profits de l'entreprise.

Voyons maintenant ce que les auteurs ont dit au sujet de la négociation mixte.

1.5.1 Walton et McKersie

Bien qu'ils l'aient jugée difficile à implanter, les auteurs n'ont pas exclu la possibilité d'utiliser conjointement les approches de négociation distributive et de négociation intégrative afin que les parties puissent augmenter les surplus de l'entreprise qui pourront, par la suite, être partagés en distributif.

« The Fourth complex strategy consists of integrative bargaining to establish the maximum total sum, accompanied by relatively hard distributive bargaining to claim Party's share. This overall strategy faces squarely both realities – the fruits of collaboration and the realities of competition inherent in share allocation. If executed effectively, this strategy appears to be the most attractive : but unfortunately it is the most difficult to implement. » (Walton et McKersie, 1965 :165).

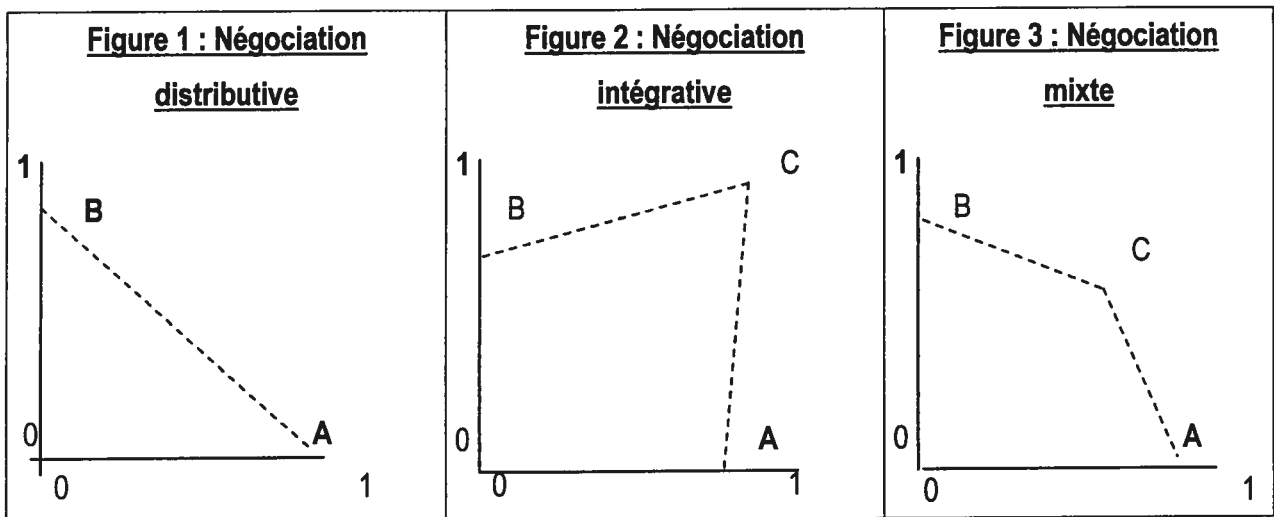
Par ailleurs, ces auteurs vont aussi considérer que l'on peut caractériser une situation comme étant de la négociation mixte lorsqu'un sujet de la négociation implique des éléments

conflictuels et que, simultanément, ce sujet a un important potentiel intégratif (Walton et McKersie, traduction libre, 1965 : 161).

Ainsi, la négociation mixte serait une combinaison complexe des deux sous-processus de négociation :

« Distributive bargaining assumes little or no variability in the sum available to the parties. Integrative bargaining assumes no problem in allocating shares between them. Mixed bargaining assumes and confronts both these possibilities and recognizes that they are interdependent » (Walton et McKersie, 1965 :162)

De plus, Walton et McKersie (1965) vont illustrer de façon graphique chacune de ces approches de négociation (Walton et McKersie, 1965 ; repris par Bourque et Thuderoz, 2002, Bazerman et Hoffman dans Kochan et Lipsky, 2003).



Ainsi, on retrouve à la figure 1 un idéal type de ce que représente la négociation distributive, c'est-à-dire que tous points situés entre A et B correspondent à un gain ou à une perte. La figure 2 illustre, quant à elle, les caractéristiques de la négociation intégrative puisque tous les points situés sur les axes B-C et A-C représentent une amélioration des positions pour chacune des parties. Enfin, la figure 3 représente les caractéristiques de la négociation mixte car elle

« décrit un processus où les items demeurent intégratifs malgré l'inégalité des gains (ou, à l'inverse : le fait qu'une partie gagne plus que l'autre n'interdit pas que toutes deux soient néanmoins gagnantes). C'est la nature de l'angle ABC qui, d'une certaine manière, précise le degré d'opposition d'intérêts dans une négociation » (Bourque et Thuderoz, 2002 : 43-44 ; Walton et McKersie, 1965 : 161)).

1.5.2 Fells

Dans un article publié en 1998 intitulé « Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining » Fells, à l'aide d'une étude de cas, s'est penché sur la façon dont les praticiens en relations industrielles ont résolu les difficultés et dilemmes que Walton et McKersie (1965) voyaient comme nuisibles à la stratégie mixte de négociation. En fait, il a observé que les parties ont été en mesure d'établir un contexte coopératif, d'utiliser différents processus dans les discussions, que les négociateurs optent pour une stratégie ouverte et éliminent toutes suspicions, que les étapes finales des négociations ont été un mélange d'interactions compétitives et d'aspects intégratifs et, enfin, que les négociateurs ont appris à se faire confiance au fur et à mesure que les négociations progressaient.

Ainsi, selon l'auteur, la négociation mixte permet tout autant que la négociation intégrative de développer une relation basée sur la coopération, mais elle a l'avantage d'accepter (plutôt que de nier) les différences fondamentales entre les acteurs du système de relations industrielles. Il suggère, d'ailleurs, que les stratégies mixtes de négociation soient préférables à une emphase sur la négociation uniquement coopérative.

1.5.3 Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie

Walton et McKersie, en collaboration avec Cutcher-Gershenfeld, vont pousser plus à fond le concept de la négociation mixte à l'intérieur de leur ouvrage *Strategic Negotiation*, paru en 1994.

1.5.3.1 Les stratégies de négociation

Ces auteurs vont proposer des alternatives se situant aux antipodes du modèle traditionnel de négociation puisque ce dernier subit, comme nous en avons déjà fait part, de fortes pressions causées par les changements qui surviennent dans les différents contextes environnementaux. Ces alternatives se caractérisent par trois stratégies que peuvent adopter les acteurs du système soit la stratégie de fuite, la stratégie de contrainte ou la stratégie de coopération (Cutcher-Gershenfeld, 1996; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994)⁵.

1.5.3.2 La combinaison des stratégies

Selon les auteurs, il est très rare que les stratégies de contrainte et de coopération puissent être menées isolément l'une de l'autre. En effet, ils reconnaissent que les stratégies peuvent être combinées afin de combler les lacunes de l'une par les avantages de l'autre (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 : 50).

« The predicted importance of the sharp contrast between the two negotiating strategies and their implementing processes becomes apparent when a negotiator pursues both forcing and fostering either in sequence or in combinaison at the same time — and most change efforts involve some mixture of forcing and fostering. » (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 : 50)

Comme nous pouvons le constater, les auteurs reconnaissent le caractère mixte de la négociation stratégique en relations industrielles. Selon eux, cette situation serait due au fait que les sujets de négociation en relations de travail sont composés d'enjeux très diversifiés et très nombreux qui ne peuvent être abordés de façon similaire.

⁵ Pour plus de détails, voir la section 2.2.1.1. variable indépendante : stratégie de coopération, au chapitre suivant.

Voyons de quelles manières les auteurs ont envisagé la combinaison de ces stratégies de négociation.

Dans un premier temps, les stratégies de négociation peuvent être combinées de façon simultanée. Il s'agit de l'utilisation d'une méthode (ou plutôt des tactiques d'une méthode de négociation) en même temps que l'autre, par exemple l'utilisation de tactiques distributives à l'intérieur de la méthode intégrative. À cet effet, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) mentionnent ceci:

«While the parties were engaged in one strategy, they found it advantageous to introduce tactics normally associate with the other strategy.» (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 : 330).

Puis, les stratégies de négociation peuvent être combinées de façon séquentielle. Cette fois-ci, il s'agit de l'utilisation d'une méthode de négociation (exemple la négociation intégrative) à la suite de l'autre méthode (négociation distributive) et les séquences peuvent être pratiquées d'une négociation à une autre, d'une séance de négociation à une autre ou encore d'un sujet à un autre. Selon les auteurs, l'utilisation de la stratégie combinée de façon séquentielle est plus fréquente que l'utilisation de la stratégie combinée de façon simultanée. À cet effet, les auteurs mentionnent ceci:

« Given the complexity of managing the coordination of forcing and fostering within the same period, it is not surprising that in many of our cases containing both strategies, they were deployed on a sequential basis.» (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 : 334).

La raison pour laquelle il en va ainsi, c'est que les stratégies combinées de façon simultanée présentent des risques au niveau de l'influence de la stratégie de contrainte sur la stratégie de coopération :

« When the strategies are employed concurrently – even for ostensibly separate reasons – some dissonance or interference does occur. The tension often results in a deterioration of the fostering or a delimiting of the forcing (confining it to specific issues and/or a bounded time period). At the same time, the juxtaposition of the two strategies can produce positive outcomes by minimizing forcing's tendency to produce escalation and fostering's to produce stagnation » (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 : 337).

Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) observent aussi que le recours combiné aux stratégies de contrainte et de coopération, que ce soit de façon séquentielle ou simultanée, entraîne des résultats plus favorables aux parties en présence par rapport à l'utilisation d'une seule méthode. En effet, selon eux, la stratégie de coopération utilisée seule semble être peu efficace. Par contre, si elle est utilisée à la suite ou en combinaison avec une stratégie de contrainte, la stratégie de coopération présente un fort potentiel de changement. (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 : 350).

1.5.3.3 La dominante

Ils ajoutent que ces stratégies de négociation combinées de façon simultanée ou séquentielle peuvent aussi être pourvues d'une dominante, c'est-à-dire qu'une méthode de négociation (de par ses tactiques) sera utilisée plus fréquemment que l'autre. (Cutcher-Gershenfeld, 1996; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994). Par exemple, si les parties préconisent l'utilisation d'une méthode de négociation plus intégrative afin de résoudre les problèmes auxquels elles font face, alors il y aura fort à parier que la plus grande partie de la négociation se déroulera à l'intérieur de ce schème. Néanmoins, il y a de forte chance que les parties aient recourt à une forme de confrontation, ne serait-ce que pour l'adoption d'une solution (surtout si cette dernière engendre des coûts pour l'une ou l'autre des parties). Ce faisant, on assisterait alors à une forme de négociation mixte (utilisation des deux méthodes) avec une dominante distributive.

La négociation mixte à dominante distributive est actuellement la forme la plus usuelle de négociation collective, mais avec des composantes intégratives de plus en plus fréquentes et importantes (Bergeron, 2006; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994; et Cutcher-Gershenfeld, Walton et McKersie, 1995).

1.5.3.4 La faisabilité de la négociation mixte

Enfin, selon les auteurs, la combinaison de ces stratégies fait appel à des tactiques diamétralement opposées créant des difficultés particulières et des dilemmes importants pour les négociateurs. C'est pourquoi, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie vont tirer différentes conclusions quant à la faisabilité de la négociation mixte.

- ▶ Ils remarquent que les épisodes de négociation mixte surviennent lorsque la direction de l'entreprise accorde autant d'importance aux gains sur le plan du contrat substantif qu'aux gains sur le plan du contrat social (c'est-à-dire engagement et coopération).
- ▶ Par ailleurs, ils concluent que la perception de la direction d'une certaine réceptivité du syndicat face à ses demandes est une condition essentielle à une stratégie de négociation mixte.
- ▶ De plus, les auteurs soulignent que dans chacun des cas étudiés, la direction était relativement confiante de pouvoir imposer le changement par la force, ce qui laisse présager, selon les auteurs, que le recours à une stratégie de négociation mixte est envisageable lorsque la direction croit qu'elle pourrait tout autant avoir recours à une stratégie de contrainte (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 et 1995).

Ces constats ont été tirés d'une étude empirique de 13 cas comportant et soutenant les principes énumérés précédemment.

Par cette étude, relatée dans l'ouvrage *Pathways to change* de Cutcher-Gershenfeld, Walton et McKersie paru en 1995, les auteurs ont voulu regarder les relations et les changements apportés selon les différentes stratégies utilisées par les acteurs.

Selon les auteurs (et les résultats provenant de cette étude), la stratégie de contrainte est un facteur de changement. Toutefois, elle a aussi pour effet de miner les relations entre employeurs et employés. La stratégie d'encouragement à la coopération semble, quant à elle, créer de bonnes relations de travail mais n'entraîne pas de changements significatifs. C'est pourquoi, la combinaison des deux stratégies permet aux parties d'amener des changements importants.

1.6 Autres études sur la négociation mixte

Comme nous avons pu le constater dans cette revue de la littérature, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie ne furent pas les seuls auteurs à s'intéresser à la négociation mixte. En effet, plusieurs auteurs (dont notamment : Lapointe, Ross et Legault, 2003 ; Faure, Mermet, Touzard et Dupont, 2000 ; Blouin, 2002 ; Maschino et all, 2002 ; Bergeron et Bourque, 2000 ; et Grant et Paquet, 2000 ; R.E. Fells, 1998 ; Cutcher-Gershenfeld, 1994 et 1996 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 et 1995), ont suggéré qu'une méthode de négociation mixte serait préférable à une emphase sur la négociation seulement intégrative puisque la négociation mixte a l'avantage de prendre en compte, les différences fondamentales entre les acteurs du système de relations industrielles.

Nous n'avons pas l'intention de reprendre chacune de ces études puisque nous avons déjà fait part de plusieurs d'entre elles dans les pages qui précèdent. Toutefois, nous voulons faire état d'une enquête portant sur les méthodes de négociation et qui est pertinente pour notre recherche.

1.6.1 Maschino et la nature des sujets traités

Dans une enquête effectuée par la Direction des Innovations en milieu de travail auprès des négociateurs patronaux et syndicaux, l'auteur regroupe ici les perceptions générales de ces négociateurs sur l'utilisation de la NBI lors du renouvellement de leur convention collective. L'objectif de cette enquête est de connaître l'appréciation de la NBI et de pouvoir, ainsi, apporter les modifications nécessaires aux services offerts par le ministère du Travail.

Brièvement, selon l'enquête, 72% des négociateurs interrogés ont déclaré avoir changé de méthode en cours de négociation, confirmant ainsi l'existence de la négociation mixte. Ce changement de méthode serait relié aux sujets discutés durant la négociation. En fait, cette étude révèle que 47 % des négociateurs syndicaux interrogés avaient la perception que la méthode de négociation intégrative n'offrait aucun avantage supplémentaire par rapport à l'approche traditionnelle concernant la négociation des salaires. Ainsi, la négociation de certains sujets (tels que les salaires) se prêtent moins à une méthode qui prône la recherche de solutions mutuellement acceptables et ce, puisque les sujets de nature pécuniaire sont le partage d'une ressource limitée, une équation à somme nulle s'applique.

Cette enquête est intéressante pour notre recherche puisqu'elle démontre l'existence de la négociation mixte en nous permettant de mieux comprendre le changement d'approche au cours d'une négociation.

1.7 Conclusion de la revue de la littérature

Nous croyons, à l'instar des auteurs que nous avons présentés dans cette revue de littérature, que le modèle de négociation mixte est plus approprié en relations de travail par rapport à un modèle purement distributif ou intégratif et ce, en raison de la complexité des enjeux

entourant la négociation collective. Ainsi, nous considérons qu'il existerait un certain mélange des méthodes de négociation distributive et intégrative dont le dosage varierait selon plusieurs facteurs dont le contexte à l'origine de la négociation, la relation de confiance existant entre les parties, la formation aux nouvelles méthodes de négociation et les sujets discutés à la table de négociation.

De plus, nous sommes d'avis que la négociation collective aura tendance à avoir une dominante intégrative et ce, en raison des changements dans l'environnement qui amènent les organisations à mettre l'accent sur les intérêts communs et la coopération entre les parties. Ainsi, nous évaluerons si tel est le cas dans l'étude que nous présenterons dans les prochains chapitres. Nous tenterons donc de confirmer cette tendance reconnue dans la littérature mais qui a été relativement peu étudiée empiriquement.

Il est maintenant temps de porter un regard sur le reste de ce mémoire en commençant par le modèle d'analyse de notre recherche.

Chapitre 2 : Modèle d'analyse

Selon les auteurs Quivy et Van Campenhout (2006), le modèle d'analyse constitue le prolongement naturel de la problématique en énonçant sous une forme opérationnelle les repères et les pistes qui seront finalement retenus pour présider au travail d'observation et d'analyse. De plus, il est composé de concepts et d'hypothèses qui sont étroitement articulés entre eux pour former ensemble un cadre d'analyse cohérent.

Ainsi, ce chapitre nous permettra d'exposer au lecteur comment se compose notre modèle d'analyse, c'est-à-dire que l'on y présentera notre modèle conceptuel, notre modèle opératoire ainsi que nos hypothèses de recherche.

Notre **modèle conceptuel** est composé de trois catégories de variables en plus du contexte environnemental dans lequel nos variables évoluent. Nous y retrouvons :

- ▶ La **variable contrôle** qui est constituée du concept de la *structure de négociation*;
- ▶ Les **variables indépendantes** qui sont représentées par la *stratégie de négociation*, la *nature des sujets traités*, la *structuration des attitudes et des comportements* ainsi que les *habiletés de communication en NBI*;
- ▶ La **variable dépendante** qui est incarnée par les méthodes de négociation.

Le **modèle opératoire**, quant à lui, est composé de cinq concepts soit : la *stratégie de négociation*, la *nature des sujets traités*, la *structuration des attitudes et des comportements*, les *habiletés de communication en NBI* et les *méthodes de négociation*.

Grâce à l'analyse de la relation existant entre ces variables, nous aurons la capacité de vérifier nos hypothèses et ainsi répondre théoriquement à nos questions de recherche.

Voyons ce qui compose nos modèles conceptuel et opératoire avant de présenter les hypothèses que nous avons élaborées pour cette recherche.

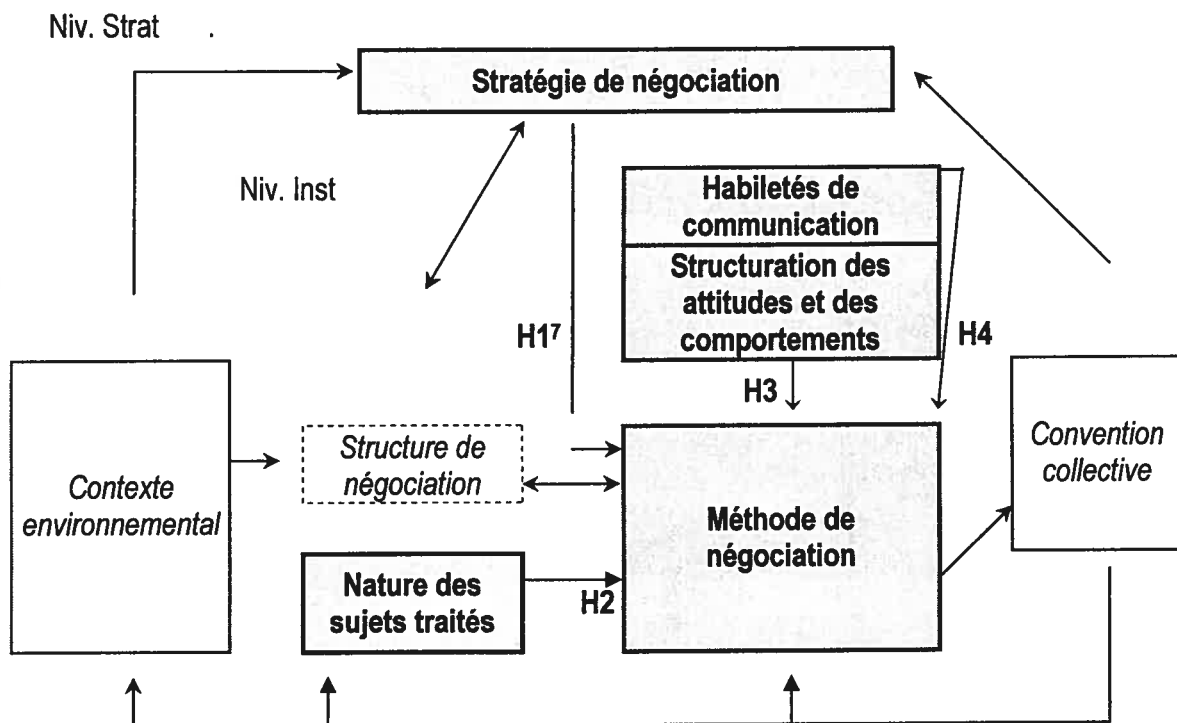
2.1 Modèle conceptuel

Dans un premier temps, nous allons présenter notre modèle conceptuel. Ce modèle, tel qu'illustré ci-dessous, est basé sur le modèle de la négociation collective proposé par Katz et Kochan (2000) et repris par Bergeron (2006) (annexe 1)⁶.

Le modèle proposé par ces auteurs veut que l'environnement influence les trois niveaux décisionnels d'une entreprise (le niveau stratégique, le niveau institutionnel et le niveau des lieux de travail) et ce, afin de produire des règles qui viendront encadrer la relation d'emploi.

Voyons plus en détail comment nous avons adapté le modèle de Bergeron (2006) (annexe 1) à notre étude.

Figure 4 : Modèle conceptuel



Légende : Variables opérationnalisées , variables contrôles
Sources : Bergeron (2006) inspiré de Katz, Kochan (2000), Hébert (1992), Carrier (1980)

⁶ Inspiré de Katz, Kochan (2000), Hébert (1992), Carier (1980)

⁷ Vous retrouverez les hypothèses présentées dans ce modèle à la section 2.3 du présent chapitre (p.52).

2.1.1 Contexte environnemental

Le **contexte environnemental** détermine le contexte dans lequel est englobé la négociation collective et qui influence, par le fait même, le choix des acteurs. En effet, tel que mentionné précédemment, selon le modèle théorique de Katz et Kochan (2000), l'environnement, par ses différentes dimensions, influence les paliers décisionnels que l'on retrouve dans une organisation soit le niveau stratégique, le niveau institutionnel et le niveau opérationnel. Notre modèle ne s'attardera, toutefois, qu'aux deux premiers niveaux du modèle de Katz et Kochan (2000) soit le niveau stratégique et le niveau institutionnel.

Ainsi, plusieurs dimensions se rattachent au contexte environnemental et viennent encadrer les négociations collectives d'une entreprise et, dans le cas de notre étude, d'une municipalité. Les dimensions sont *le marché du produit* (le type de produit, la part de marché, etc.); *le marché du travail* (taux de chômage, etc.); *la technologie* (type de technologie); *le contexte légal* (lois du marché du travail, etc.); *le contexte politique* (alliances, subventions, etc.) et *le contexte social*.

Pour notre étude de cas entre la Ville de Montréal et le SPSPPEM, c'est le contexte politico-légal qui est la dimension la plus importante. En fait, c'est l'avènement de la *Loi portant sur la réforme de l'organisation municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Ouataouais* (L.R.Q. 2000, c. 56)⁸, qui a contraint les organismes⁹ de l'île de Montréal à se regrouper sous une seule et même ville. Ainsi, ce contexte est au cœur de la présente

⁸ Refondue sous la *Loi sur l'organisation territoriale municipale* (L.R.Q., c. O-9)

⁹ On entend par organisme les 28 villes de banlieues, l'ex-Ville de Montréal et l'ex-Communauté urbaine de Montréal.

négociation puisque celle-ci n'avait pas pour but de renouveler la convention collective existante, mais plutôt de créer une nouvelle convention collective harmonisée¹⁰.

2.1.2 Niveau stratégique

À ce niveau du modèle, nous nous attarderons au concept de la **stratégie de négociation**. Il s'agit de l'une de nos *variables indépendantes*. La stratégie de négociation se définit comme étant le plan que les dirigeants patronaux et syndicaux se donnent afin d'atteindre un but ou un objectif. Ainsi, cette variable structurera les choix des acteurs quant aux tactiques (ou moyens d'action) qu'ils utiliseront afin de réaliser leur stratégie. Par le fait même, cela influencera l'évolution du reste du modèle.

Selon Cutcher-Gershenfeld (1996), le modèle de négociation traditionnelle subit de fortes pressions causées par les transformations du contexte environnemental dans lequel les organisations évoluent. Afin de s'adapter, les organisations doivent modifier leurs stratégies qui s'appuient sur la *contrainte*, la *coopération* ou la *fuite* ou sur une combinaison de celles-ci. C'est pourquoi nous retrouvons chacune de ces dimensions stratégiques dans notre modèle opératoire à l'exception de la dimension de la fuite puisque cette action nous semble irréaliste à considérer dans le cadre d'une négociation dans le secteur municipal.

2.1.3 Niveau institutionnel

Au niveau institutionnel, nous retrouvons le cœur de notre modèle soit : les acteurs qui sont présents à la table de négociation collective ainsi que ce qui influence ces derniers dans leurs discussions. Il sera question, à ce niveau, des concepts de la **structure de négociation**, de la

¹⁰ Par convention collective harmonisée, nous entendons une convention collective qui est le résultat du regroupement de plusieurs conventions (ex. : dans ce cas-ci la convention regroupe 5 anciennes conventions)

nature des sujets traités, de la **structuration des attitudes et des comportements**, des **habiletés de communication en NBI** et des **méthodes de négociation**.

2.1.3.1 Structure de négociation

Le concept de structure de négociation agit à titre de *variable contrôle* dans notre modèle. En fait, c'est ce qui caractérise l'ensemble des rapports entre les groupes intéressés à la négociation collective. Selon Hébert (1992), il existe deux types de structures soit :

1. *La structure interne* : Il s'agit de la structure qui est décentralisée au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire la structure que l'on retrouve au niveau de la table de négociation (unité d'accréditation) (REI 3300, Aut.2000).
2. *La structure externe* : Il s'agit des multiples rapports qui s'établissent entre différents groupes ou tables de négociation, où l'on retrouve, par exemple, des contrats uniformes, contrats cadres, les négociations coordonnées et négociations types (Hébert, 1992; REI 3300, Aut.2000).

Dans notre cas, et aussi selon notre structure de preuve, nous étudions la négociation qui se déroule à un niveau décentralisé, c'est-à-dire au niveau d'une seule table de négociation de l'entreprise. Nous devons contrôler la structure interne de la négociation afin de s'assurer de retrouver les mêmes parties (soit la Ville de Montréal et le SPSPM) à la table de négociation. C'est pourquoi nous devons utiliser cette variable comme en étant une de « *contrôle* ».

2.1.3.2 Nature des sujets traités

La seconde *variable indépendante*, que nous ajoutons au modèle de Katz et Kochan (2000), est le concept de la **nature des sujets traités**.

Rappelons que les sujets traités autour de la table de négociation sont de deux ordres soit monétaire ou normatif (Hébert, 1992). Selon plusieurs auteurs, la nature des sujets négociés influence le choix de la méthode de négociation qui sera utilisée lors d'une négociation collective (Paquet, Gaétan et Bergeron, 2000; Maschino, 2002; Kochan, Calhoun Wells, Cutcher-

Gershenfeld, 2001). En effet, certains auteurs concluent que la négociation des salaires et la concession des avantages sociaux influencent négativement le choix de l'utilisation de la négociation intégrative (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells, 2001). Ainsi, selon la littérature, il existerait un lien entre la nature des sujets traités et la méthode de négociation utilisée. Pour cette raison, nous considérons important de tenir compte de la nature des sujets traités à la table de négociation et d'ajouter ce concept à notre modèle.

2.1.3.3 Structuration des attitudes et des comportements

La troisième *variable indépendante*, que nous ajoutons au modèle de Katz et Kochan (2000), est le concept de **structuration des attitudes et des comportements**.

Ce concept provient du modèle de négociation présenté par Walton et McKersie en 1965. Il s'agit, en fait, de l'un des sous-processus de leur modèle qui vient structurer le choix des tactiques de négociation que les parties utilisent durant les séances de négociation. De façon plus précise, ce sous-processus renvoie aux relations qui s'établissent entre les parties et en particulier aux changements qui peuvent apparaître au sein de ces relations au cours d'une négociation. Il réfère aux comportements et à la relation s'établissant entre les parties. C'est pour ces motifs que nous avons décidé de prendre ce concept en considération pour notre étude.

2.1.3.4 Habiletés de communication en NBI

Nous ajoutons une quatrième et dernière variable indépendante au modèle de Katz et Kochan (2000) soit le concept des **habiletés de communication en NBI**. Ce concept nous provient de Grant (1995) qui reprenait les habiletés de communication en négociation énoncées par Lewicky et Litterer (1994).

Selon l'auteur, les problèmes de communication peuvent entraîner des répercussions telles que des distorsions, des problèmes de sémantique, l'absence de mécanismes de rétroaction, un climat défensif, des différences de pouvoirs-statuts entre les deux parties, etc. Conséquemment, la mauvaise communication entre les parties risque d'amener différents problèmes à la table de négociation. Une communication efficace serait essentielle au succès des discussions. Ainsi, nous tenterons de déterminer l'influence de cette variable dans l'optique où les parties souhaitent apporter des changements dans leurs méthodes de négociation.

2.1.3.5 Méthode de négociation

Le concept de la **méthode de négociation** est la *variable dépendante* de notre modèle. Il s'agit en fait de la ou des méthode(s) de négociation que les parties utilisent lors de la négociation collective. Nous avons identifié, dans la littérature, différentes formes que peut revêtir la méthode de négociation soit *la négociation mixte avec une dominante distributive, la négociation mixte avec une dominante intégrative et la négociation mixte sans dominante* (Walton et McKersie, 1965 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994).

Les dimensions de la négociation à dominante distributive et intégrative ont été élaborées à partir des tactiques se rattachant à ces processus (Katz et Kochan, 2000).

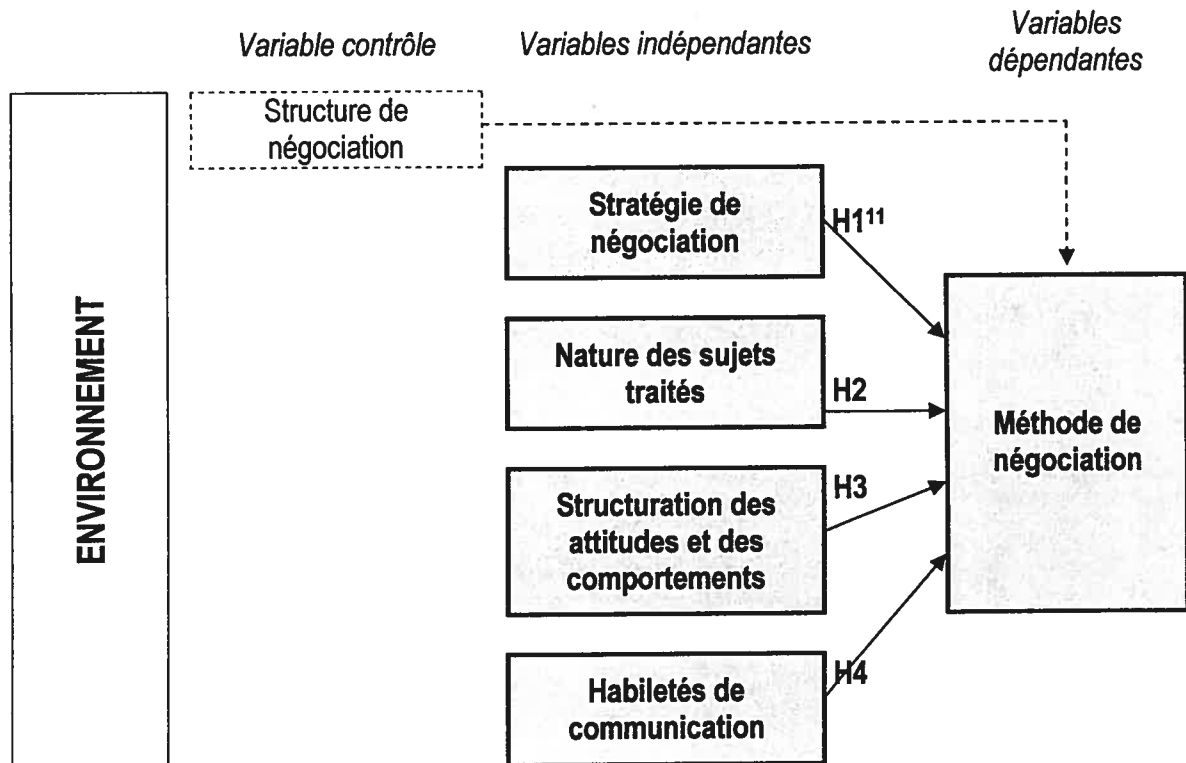
Ainsi, c'est en identifiant les tactiques de négociation utilisées à la table de négociation, nous pourrons identifier la forme que prendra la méthode de négociation adoptée par les parties.

Nous verrons plus en détail les caractéristiques de chacune des dimensions du concept de la méthode de négociation lors de la présentation du modèle opératoire.

2.2 Modèle opératoire

Pour faciliter la compréhension de notre modèle conceptuel, nous vous présentons un schéma simplifié de notre modèle d'analyse illustrant les diverses relations entre les variables.

Figure 5 : Modèle opératoire



Légende : Variables opérationnalisées

Sources : Bergeron (2006) inspiré de Katz, Kochan (2000), Hébert (1992), Carrier (1980)

Ainsi, afin d'être en mesure de vérifier empiriquement nos hypothèses (section suivante), nous devons rendre opérationnel cinq des concepts que nous voulons étudier soit **les stratégies de négociation, la nature des sujets traités, la structuration des attitudes et des**

¹¹ Vous retrouverez les hypothèses présentées dans ce modèle à la section 2.3 du présent chapitre (p.52).

comportements, les habiletés de communication en NBI et la méthode de négociation. Il s'agit, en d'autres mots, de définir ces concepts de la manière la plus concrète possible.

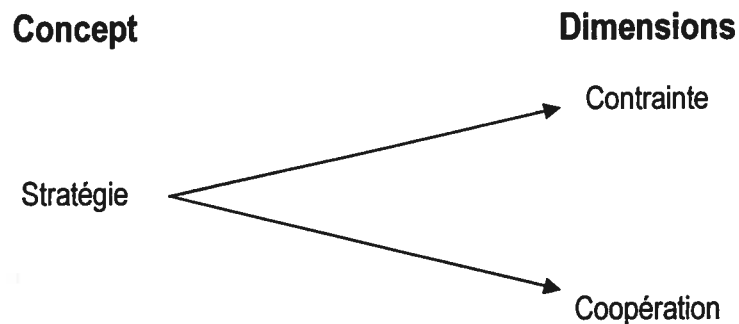
2.2.1 Variables indépendantes

2.2.1.1 Les stratégies de négociation

Tel que mentionné précédemment, sous l'influence des variations provenant du contexte environnemental, les stratégies de négociation viennent structurer le plan qui dirigera l'organisation et ses représentants vers un objectif visé. C'est ce qui structurera, par le fait même, le reste du modèle.

Selon, Cutcher-Gershenfeld (1996), le modèle de négociation traditionnelle subit de fortes pressions qui sont causées par les transformations de l'environnement. Afin de s'adapter à ces transformations, les organisations vont développer de nouvelles stratégies de négociation soit celles de contrainte ou de coopération. Ce sont les dimensions que nous attribuons au concept de stratégie de négociation (voir figure suivante).

Figure 6 : Stratégies de négociation



Source : Walton, Cutcher-Gershenfeld et Mckersie, 1994 ; Cutcher-Gershenfeld, 1996

Nous expliquons ces dimensions comme suit :

- ▶ *La contrainte* : Il s'agit d'une stratégie qui fait appel à des tactiques de type « gagnant-perdant ». Ce type de stratégie vise un type de négociations radicales basées sur des positions, où la zone de règlement potentiel est presque nulle. Les partisans de ce type de stratégie auront tendance à se camper dans des positions quasi irréductibles.
- ▶ *La coopération* : Il s'agit, à l'inverse, d'une stratégie qui vise un type de négociations basées sur les intérêts de chacune des parties. Il y a donc élargissement de la zone de règlement potentiel. Elle fera appel à des tactiques de négociation de type « gagnant-gagnant ».

Selon Cutcher-Gershenfeld (1996), un autre type de stratégie peut être utilisé par les parties lors d'une négociation. Il s'agit de la stratégie de :

- ▶ *La fuite* : Ce type de stratégie est employé par une organisation lorsque celle-ci décide de mettre un terme à ses activités, cela implique la fin de la relation entre les parties (Boivin, 2000).

Nous écartons cette stratégie puisqu'elle est, selon nous, peu envisageable dans un contexte municipal. En effet, il est peu probable que l'une des parties mette un terme à ses activités.

De plus, il est à noter que les stratégies mentionnées précédemment peuvent être utilisées de deux façons soit : en alternant les différentes dimensions stratégiques d'une période négociation à une autre (par exemple l'utilisation des stratégies de contrainte, de coopération, de contrainte, etc.) ou encore en utilisant ces types de stratégies de façon simultanée (par exemple lorsqu'une partie contraint l'autre à adopter une stratégie de coopération) (Walton, Cutcher-Gershenfeld et Mckersie, 1994; Cutcher-Gershenfeld, 1996).

2.2.1.2 La nature des sujets traités

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, les sujets traités à la table de négociation sont soit de l'ordre monétaire ou normatif (Hébert, 1992). Ainsi, selon certains auteurs, la **nature des sujets négociés** influence les approches de négociation (Paquet, Gaétan et Bergeron, 2000; Maschino, 2002; Kochan, Calhoun Wells, Cutcher-Gershenfeld, 2001).

Parmi les sujets monétaires, on retrouve les sujets ayant une incidence pécuniaire tant pour l'employé que pour l'entreprise (tels : les salaires, le temps supplémentaire, le quantum des congés et vacances, etc.). Les sujets normatifs touchent, quant à eux, les droits accordés aux salariés en matière de rémunération du travail à fournir et de l'équité à respecter dans les mouvements, les déplacements et les sanctions du personnel.

Vous trouverez, ci-dessous, un tableau regroupant les composantes et les indicateurs de ce concept.

Tableau II : Nature des sujets traités

CONCEPT	COMPOSANTES	INDICATEURS
Nature des sujets	Monétaire	Salaire, bonus, indexation Temps supplémentaire Nombre de jours de congé et répartition Allocation pour frais divers Fonds de pension Vacances Paiement des assurances
	Normatif	Règlements et comité de santé et sécurité Procédures de griefs, mesure disciplinaire ancienneté Changement organisationnel Sous-traitance Conciliation travail et famille Mouvements de personnel, travail équipe, nouveaux quarts de travail, flexibilité fonctionnelle Formation Changement technologique Horaire de travail Activité syndicale Comités conjoints, partenariat, orientation

Sources : Paquet, Gaétan et Bergeron, 2000; Maschino, 2002; Kochan, Calhoun Wells, Cutcher-Gershenfeld, 2001

2.2.1.3 La structuration des attitudes et des comportements

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le sous-processus de la méthode de négociation de Walton et McKersie (1965) qu'est la **structuration des attitudes et des comportements**, est nécessaire à la négociation puisque c'est ce qui permettra aux acteurs patronaux et syndicaux de structurer le choix des tactiques de négociation qu'ils utiliseront lors des séances de négociation.

Il s'agit, en fait, de l'établissement des relations particulières entre les parties. Walton et McKersie (1965) distinguent cinq structures possibles référant aux comportements et à la relation entre les parties soit :

1. le *conflit*, c'est-à-dire un type de relation très compétitive défini par la simple coexistence des parties. Il existe une politique de dénigrement de l'autre partie et il y aura une tentative d'affaiblissement maximal de son pouvoir.
2. La *limitation* de l'agression, c'est-à-dire un type de relation compétitive où chacun reconnaît à contrecœur la légitimité de l'autre. Les parties veulent mutuellement limiter leur champ d'influence. La méfiance et l'intransigeance sont de règle.
3. L'*accommodation*, c'est-à-dire un type de relation où il y a reconnaissance de la légitimité de l'autre et l'acceptation du statu quo de son influence. Les parties se sont adaptées l'une à l'autre et le statu quo est préféré à tout changement. La confiance réciproque est, toutefois, limitée.
4. La *coopération* consiste à reconnaître franchement la légitimité de l'autre et à tout mettre en œuvre pour résoudre en commun les difficultés et les conflits rencontrés. La confiance est réciproque et les parties souhaitent avoir un partenaire solide.
5. Et, finalement, la *collusion* qui caractérise une coalition entre les deux parties pour défier la loi ou pour violer l'intérêt des individus que l'on représente.

Par ailleurs, chacun de ces types de relations est défini par quatre attributs que sont :

1. L'orientation motivationnelle et l'attitude envers autrui au niveau de l'action;
2. Les attitudes en matière de légitimité de l'autre partie (de ses buts et de ses moyens d'action);

3. Les sentiments de la confiance envers l'autre;
4. L'attitude émotionnelle envers autrui.

Ainsi, ces structures de relations influenceront le fonctionnement et les résultats de la négociation. C'est, à tout le moins, ce que nous tenterons de démontrer via le cas à l'étude.

Vous trouverez ci-dessous un tableau regroupant les composantes et indicateurs du sous-processus présenté par Walton et McKersie (1965) .

Tableau III : La structuration des attitudes et des comportements

Concept	Composantes	Indicateurs
Structuration des attitudes et des comportements	Conflit	Tendances compétitives visant à annihiler ou affaiblir l'autre Négation de la légitimité Méfiance extrême Haine
	Protection contre l'agression	Tendances compétitives visant à annihiler ou affaiblir l'autre Acceptation à contrecœur Méfiance Antagonisme
	Accommodation	Individualiste, pas d'intérêts pour la politique d'autrui Acceptation du statu quo Confiance limitée Courtoisie neutre
	Coopération	Tendances coopératives visant à aider ou préserver l'autre Reconnaissance totale Confiance totale Amitié
	Collusion	Tendances coopératives visant à aider ou préserver l'autre Reconnaissance totale Confiance basée sur le chantage mutuel potentiel Intimité

Source : Walton et McKersie, 1965

2.2.1.4 Habiletés de communication en NBI

Les **habiletés de communication en NBI** sont nécessaires aux parties afin de faciliter l'usage de tactiques de négociation intégrative, d'accroître l'efficacité de la négociation et de réduire l'impact des menaces. Afin d'y arriver, les parties doivent maîtriser certaines habiletés de communication (Grant, 1995).

- ▶ Les parties doivent apprendre à *exprimer clairement leurs intérêts*, c'est-à-dire qu'elles doivent parler de manière à être comprises par la partie adverse.
- ▶ Elles doivent avoir une certaine *capacité d'empathie*, c'est-à-dire être capable de se mettre dans la peau de l'autre en inversant les rôles. Cette technique permettra de comprendre la position des autres en argumentant du point de vue de leurs intérêts.
- ▶ Elles devront aussi *poser des questions*. Cela paraît banal mais il s'agit d'une technique qui permet d'éclairer et d'éliminer les bruits et les distorsions, permettant ainsi une meilleure compréhension des besoins et des problèmes respectifs.
- ▶ Finalement, les parties devront pratiquer *l'écoute active*. Il s'agit d'une technique permettant d'obtenir une meilleure communication entre négociateurs et qui vient limiter les erreurs de compréhension. En fait, le récepteur reprend ou paraphrase dans ses propres termes les messages de l'émetteur (Si j'ai bien compris, vous voulez dire que...).

Ainsi, nous tenterons de vérifier si les parties utilisent des habiletés de communication dans leurs négociations et s'il existe un lien entre elles et la méthode de négociation pratiquée.

Tableau IV : Habiletés de communication en NBI

Concept	Composantes
Communication en négociation	Exprimer clairement ses intérêts
	Capacité d'empathie
	Poser des questions
	Écoute active

Source : Grant, 1995

2.2.2 Variable dépendante : les méthodes de négociation

Afin de connaître quelle forme prendra la méthode de négociation qui a été utilisée dans le cadre des négociations entre la Ville de Montréal et le SPSPPEM, nous avons développé ce concept selon trois méthodes de négociation que nous avons relevées dans la littérature.

Rappelons que les **méthodes de négociation** servent à mettre en œuvre les stratégies de négociation qui sont adoptées au niveau stratégique. Nous expliquons ce concept comme étant

les tactiques de négociation (soit distributive, soit intégrative ou encore en combinaison des deux) qui servent à mettre en œuvre la méthode de négociation (Katz et Kochan, 2000).

2.2.2.1 Méthode de négociation distributive

D'abord, nous retrouvons comme première dimension de ce concept, **l'aspect distributif** de la négociation qui désigne le système d'activités liées à la poursuite des buts des parties en conflit. On associe cet aspect à la négociation traditionnelle. Afin de discerner les éléments de cette dimension lors de notre étude, nous allons identifier les différentes tactiques qui caractérisent ce type de négociation (Katz et Kochan, 2000 : 205)¹² soit :

- ▶ *Des enjeux multiples* : c'est-à-dire que les deux parties présentent de nombreuses revendications qu'elles négocient pour la durée de la convention collective ;
- ▶ *Des demandes initiales éloignées des points de résistance*, c'est-à-dire que les parties demandent plus au départ afin d'atteindre le niveau qu'elles désirent et ce, en laissant croire à l'adversaire qu'elles ont concédé quelque chose ;
- ▶ Les parties se présentent des *positions finales* en terme de « package deal » ;
- ▶ Des parties qui utilisent l'information comme base de pouvoir ;
- ▶ Un *porte-parole unique* et des membres du comité de négociation devant conserver un « pokerface » ;
- ▶ Les parties se retirent *en caucus pour vérifier leurs mandats*. Ceci permet aux parties d'évaluer si ce qui est proposé rencontre le mandat qu'elles se sont donné en début de négociation ;
- ▶ Le style de négociation est qualifié de « dur », donnant-donnant ;
- ▶ Chaque partie est *centrée sur ses propres intérêts*, plutôt que sur les intérêts mutuels ;
- ▶ Les parties ont une *vision à court terme* de leur relation dans le temps ;
- ▶ Un niveau de confiance restreint entre les parties.

¹² Notez que ces informations proviennent du mémoire de Blouin (2002 :25) qui avait opérationnalisé ces dimensions du concept. (Basé sur Katz et Kochan, 2000)

2.2.2.2 Méthode de négociation intégrative

Ensuite, nous retrouvons *l'aspect intégratif* de la négociation. Cet aspect est précurseur des nouvelles formes de négociation, notamment la NBI, qui mettent l'accent sur la coopération ainsi que la recherche d'intérêts communs plutôt que sur le conflit. Encore une fois, afin de pouvoir discerner cette dimension lors de notre étude, nous allons identifier les différentes tactiques qui caractérisent ce type de négociation (Katz et Kochan, 2000 :205)¹³:

- ▶ *La négociation de problèmes spécifiques*, c'est-à-dire que les parties vont s'entendre pour fixer les problèmes par ordre de priorité. Ce type de négociation va se concentrer davantage sur les problèmes que sur les clauses de la convention ;
- ▶ Le *focus sur des intérêts* que les parties ont en commun plutôt que sur des positions éloignées des points de résistance ;
- ▶ *L'absence de positions finales*, puisque les parties tentent de résoudre un problème sans se préoccuper des points de résistance (résolution de problèmes sous un mode coopératif) ;
- ▶ La transparence et la disponibilité de *l'information nécessaire* afin de négocier les problèmes et ce, en toute connaissance de cause ;
- ▶ Plutôt que d'avoir un porte-parole unique pour chaque partie, la *communication sera ouverte et croisée* entre les membres des comités de négociation ;
- ▶ Des *sous-comités paritaires* vont travailler conjointement sur les problèmes spécifiques ;
- ▶ Les parties vont préconiser une *approche de résolution de problèmes* (ou brainstorming) pour trouver des solutions qui seraient mutuellement acceptables ;
- ▶ Les parties seront *centrées sur les intérêts mutuels* plutôt que sur leurs intérêts respectifs ;
- ▶ Les parties ont une *vision à long terme* de leur relation ;
- ▶ *La confiance* entre les parties sera *plus élevée* avec ce type de négociation.

¹³ Notez que ces informations proviennent du mémoire de Blouin (2002 :25) qui avait opérationnalisé ces dimensions du concept. (Basé sur Katz et Kochan, 2000)

2.2.2.3 *Méthode de négociation mixte*

Le concept de la *méthode de négociation* doit aussi être évalué selon une autre dimension soit celle de la *négociation mixte*. Cette dimension renvoie à un processus de négociation faisant autant appel à la négociation distributive qu'à la négociation intégrative.

Ce concept fut repris par Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, dans leur ouvrage *Strategic Negotiations* (1994). Selon eux, les méthodes de négociation combinées (ou mixtes) sont de deux types soit :

1. *Les méthodes combinées de façon simultanée*, c'est-à-dire que la méthode utilisée est caractérisée par un dosage relativement égal de tactiques intégratives et de tactiques distributives. Il s'agit de l'utilisation simultanée des deux méthodes de négociation;
2. *Les méthodes combinées de façon séquentielle*, c'est-à-dire que les parties peuvent faire intervenir une tactique de négociation intégrative ou distributive d'un sujet à un autre, d'une séance de négociation à une autre et d'une négociation à une autre. En somme, les parties ont recours à une méthode de négociation l'une après l'autre.

Par ailleurs, il faut ajouter que ces méthodes combinées de façon simultanée ou séquentielle peuvent aussi être pourvues d'une dominante, c'est-à-dire que l'utilisation d'une méthode de négociation distributive ou intégrative sera plus fréquente que l'autre.

Ainsi, les auteurs nous laissent entrevoir différentes façons de comprendre la négociation mixte et notre recherche pourra amener des éclaircissements pour déterminer ce qu'est la négociation mixte. Plus précisément, cette recherche nous permettra d'identifier les tactiques utilisées par les parties pour qualifier de quel type de négociation mixte il s'agit.

Avant d'élaborer nos hypothèses, nous vous présentons les différentes composantes et indicateurs des trois dimensions du concept de *méthodes de négociation* que nous avons repris dans le tableau suivant (tableau V).

Tableau V : Méthodes de négociation

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs	
Méthodes de négociation	Négociation distributive	Enjeux	Enjeux multiples	
		Positions	Demandes éloignées des points de résistance; Position finale.	
		Information	Information comme base de pouvoir; Contrôle et sélection de l'information.	
		Communication	Porte-parole unique; Caucus pour vérifier les mandats.	
		Style de négociation	Style de négociation « dur »; Partie centrée sur ses propres intérêts; Vision à court terme; Confiance restreinte.	
	Négociation intégrative	Enjeux	Problèmes spécifiques	
		Positions	Focus sur les intérêts; Pas de position finale.	
		Information	Information fluide et maximale; Données objectives	
		Communication	Communication ouverte et croisée; Travail en sous-comités paritaires;	
		Style de négociation	Approche de résolution de problèmes (brainstorming); Recherche les intérêts mutuels; Vision à long terme des relations; Confiance élevée	
	Négociation mixte	Combinées de façon	simultanée	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Avec une dominante ↳ Sans dominante
			séquentielle	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Avec une dominante ↳ Sans dominante

Sources : Katz et Kochan, 2000 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994

2.3 Hypothèses

Voici maintenant les hypothèses qui, par leur vérification, vont nous permettre de répondre à nos questions de recherche.

Face à la complexité de l'harmonisation des anciennes conventions collectives pour la négociation d'une nouvelle convention collective, les parties ont opté pour une stratégie de négociation coopérative visant un mode plus intégratif de négociation. En conséquence, conformément à notre revue de la littérature, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

Ainsi, toutes choses étant égales par ailleurs :

H₁ : Si elles ont opté pour une stratégie de négociation coopérative, les parties utiliseront plus de tactiques de négociation intégrative créant ainsi une dominante intégrative.

H₂ : La méthode de négociation variera selon les sujets traités à la table, créant ainsi une séquence :

H.2.1 : Plus les sujets traités seront de nature monétaire, plus les parties utiliseront des tactiques de négociation distributive.

H.2.2 : Plus les sujets traités seront de nature normative, plus les parties utiliseront des tactiques de négociation intégrative.

Walton et McKersie (1965) furent les premiers à entrevoir une approche mixte de négociation. Cette approche fut reprise, quelques années plus tard, par différents auteurs qui ont, eux aussi, suggéré qu'une méthode de négociation mixte serait préférable à une emphase sur la négociation seulement intégrative puisque la négociation mixte a l'avantage de prendre en compte les différences fondamentales entre les acteurs du système de relations industrielles (Lapointe, Ross et Legault, 2003 ; Faure, Mermet, Touzard et Dupont, 2000 ; Blouin, 2002 ; Maschino et al., 2002 ; Bergeron et Bourque, 2000, et Grant et Paquet, 2000; R.E. Fells, 1998; Cutcher-Gershenfeld, 1994 et 1996; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 et 1995).

Nous croyons, à l'instar de ces auteurs, qu'il est plus réaliste d'envisager la négociation comme étant mixte en relation de travail par rapport à un modèle purement distributif ou intégratif et ce, en raison de la complexité des enjeux entourant la négociation collective.

Par ailleurs, nous sommes d'avis que, bien qu'elle soit caractérisée de mixte, la négociation collective aura tendance à avoir une dominante intégrative et ce, en raison des changements dans le contexte environnemental qui amènent les organisations à mettre l'accent sur les intérêts communs et la coopération entre les parties. Ainsi, notre première hypothèse nous permettra de constater quelles tactiques ont été le plus utilisées par les parties au cours des séances de négociation. Par la suite, c'est par la compilation et l'analyse de ces tactiques utilisées que nous serons en mesure d'identifier la méthode de négociation employée par les parties. En fait, nous supposons que puisque les parties ont choisi d'adopter une stratégie de coopération, nous serons en mesure d'observer une utilisation plus abondante des tactiques intégratives par rapport aux tactiques distributives créant ainsi une dominante.

Néanmoins, il semblerait que l'approche de négociation intégrative répondrait difficilement aux aspects divergents ou aux éléments distributifs du processus (exemple : tout ce qui touche le monétaire) qui font plutôt appel à une méthode de négociation dite « traditionnelle » (Lapointe, Ross et Legault, 2003 ; Blouin, 2002 ; Maschino et al., 2002 ; Bergeron et Bourque, 2000 et Grant et Paquet, 2000; R.E. Fells, 1998). C'est pourquoi nous examinerons s'il existe une différence dans la quantité d'utilisation des tactiques de négociation (distributive et intégrative) lorsque les parties aborderont des sujets de nature monétaires ou normatives. Nous serons, ainsi, en mesure de constater si une séquence ne pourrait pas s'établir lorsqu'il y a un changement dans la nature du sujet traité.

H₃ : Lors de la négociation, et suivant leurs stratégies de négociation, plus les parties structureront leurs attitudes et leurs comportements en favorisant la coopération, plus cela favorisera l'usage de tactiques de négociation intégrative.

Selon Walton et McKersie (1965), le type de relation existant entre les parties exerce une influence importante sur le déroulement de la négociation et vice versa (Grant et Paquet, 2000). Ainsi, nous supposons que si les parties adoptent une méthode intégrative de négociation, nous devrions être en mesure d'observer une amélioration quasi constante des attitudes qu'elles ont l'une envers l'autre et ce, en favorisant des attitudes de coopération. Ensuite, cela nous permettra de vérifier la relation existant entre la structuration des attitudes et des comportements et l'utilisation des tactiques de négociation (qu'elles soient de nature intégrative ou distributive) par les parties.

H₄ : Afin de rendre leurs négociations plus intégratives, les négociateurs développeront leurs habiletés de communicateurs en

H_{4.1} : Exprimant clairement leurs intérêts;

H_{4.2} : Ayant une capacité d'empathie (se mettre dans la peau de l'autre);

H_{4.3} : Posant des questions;

H_{4.4} : Pratiquant l'écoute active (vérifier et résumer).

Cette dernière hypothèse nous permettra de constater si le développement des habiletés de communication lors d'une négociation aide les négociateurs à faire l'usage d'une méthode de négociation plus intégrative.

3.1 Structure de preuve

Afin de vérifier nos hypothèses ainsi que pour répondre adéquatement à nos questions de recherche nous utiliserons, comme structure de preuve, l'étude de cas.

« L'étude de cas a la particularité de recourir à plusieurs méthodes de collecte de données, ce qui augmente la validité de la recherche puisque cela nous permet d'obtenir plusieurs mesures d'un même phénomène » (Yin, 1989, tiré de Lévesque, 1999).

Pour ce faire, nous allons suivre, via l'observation directe d'une table de négociation, le déroulement d'une négociation. Étant donné les ressources (matérielles, humaines, temps, etc.) qui sont à notre disposition pour réaliser cette recherche, l'étude d'un seul cas nous a semblé appropriée. Par ailleurs, cela nous permettra de faire une étude plus approfondie du phénomène que l'on désire observer.

Ainsi, nous étudierons l'écart entre un phénomène que nous percevons dans la pratique et la théorie qui s'y rattache. Cette recherche sera à la fois descriptive car nous voulons décrire, dans un premier temps, le phénomène étudié, et explicative puisque nous tenterons d'y apporter une explication empirique. De plus, cette recherche reflétera un caractère exploratoire, d'une part, en ce qui a trait à l'outil de mesure utilisé pour recueillir nos données et, d'autre part, puisqu'il existe peu d'études empiriques sur le sujet que l'on aborde dans cette recherche, c'est-à-dire de la négociation mixte. Enfin, il s'agira d'une recherche qualitative car nous chercherons à qualifier le phénomène étudié.

Finalement, notre recherche sera une étude de processus. En effet, nous voulons étudier le processus utilisé lors de cette négociation et, pour ce faire, nous devons en suivre le

déroulement entier soit : la durée totale de la négociation observée (de la première à la dernière séance).

3.2 Niveau d'analyse

Notre étude porte sur les négociations qui ont eu lieu dans le secteur municipal et plus précisément au niveau des *municipalités regroupées du Québec* suite à l'adoption de la *Loi portant sur la réforme de l'organisation municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais* (L.R.Q. 2000, c. 56)¹⁴. En 2002, cette loi a eu un impact majeur sur l'organisation du travail de plusieurs grandes villes du Québec dont notamment : Montréal, Québec, Longueuil, Gatineau-Hull et Sherbrooke. Ces municipalités font face à un même contexte, c'est-à-dire celui de fusionner non seulement plusieurs villes, mais aussi différents systèmes de gestion et, par le fait même, un nombre considérable de conventions collectives.

3.3 Unité d'analyse

L'unité d'analyse de notre recherche est *une table de négociation qui a opté pour une stratégie coopérative de négociation*. Plus précisément, nous allons étudier les comportements des personnes présentes à cette table, soit les représentants patronaux et syndicaux. Ainsi, grâce à cette unité d'analyse, nous pourrions analyser l'ensemble de la négociation (tant la stratégie adoptée que la méthode de négociation utilisée) et ce, pour la durée totale de cette dernière.

¹⁴ Refondue sous la *Loi sur l'organisation territoriale municipale* (L.R.Q., c. O-9)

3.4 Population

La population visée par notre étude est *l'ensemble des tables de négociation qui ont opté pour une stratégie coopérative de négociation se retrouvant parmi toutes les municipalités regroupées du Québec*. Puisqu'il nous est impossible, en raison de nos ressources, d'étudier toutes les négociations de cette population, nous avons arrêté notre choix sur une seule table de négociation collective.

3.5 Échantillon

L'échantillon à l'étude est de type non probabiliste, voire même raisonné. En fait, durant la période où se sont déroulées les séances de négociation à l'étude, l'auteure du présent mémoire travaillait pour la Direction des relations professionnelles de la Ville de Montréal. Ainsi, nous avons choisi d'étudier le cas de la *Ville de Montréal* puisque nous avons eu l'opportunité d'y côtoyer les négociateurs de cette ville, ce qui a facilité l'accès à notre terrain de recherche.

Ensuite, nous avons arrêté notre choix s'est arrêté sur la table du Syndicat des professionnels scientifiques à pratique exclusive de Montréal (SPSPEM). Ce groupe a été choisi parce qu'il répondait aux critères que nous nous étions fixés préalablement afin de pouvoir répondre adéquatement à nos hypothèses et questions de recherche, c'est-à-dire :

- ▶ Avoir adopté une stratégie de coopération pour les présentes négociations;
- ▶ Avoir opté, dès le départ, pour l'approche de négociation intégrative (dans ce cas-ci, il s'agit de la NBI) comme méthode de négociation;
- ▶ Avoir le plus de chance de conclure une entente rapidement (dans un délai de moins d'un an);

- ▶ Et dont le nombre de conventions à harmoniser est peu élevé.¹⁵

Toutefois, cet échantillon n'était pas biaisé puisque nous ne savions pas de quelle manière évolueraient les négociations de ce groupe. Ce choix a été réalisé afin de pouvoir y confronter notre modèle d'analyse.

Afin de collecter les données qui seront essentielles pour valider nos hypothèses et répondre aux questions de recherche, nous avons retenu les méthodes et les instruments d'observation suivants.

3.6 Méthode de collecte de données

3.6.1 Observation directe

L'observation directe a été la principale méthode utilisée. Selon Quivy et Van Campenhout (2006 : 199),

« les méthodes d'observations directes constituent les seules méthodes de recherche sociale qui captent les comportements au moment où ils se produisent sans l'intermédiaire d'un document ou d'un témoignage ».

Dans notre cas, nous avons observé une table de négociation de la Ville de Montréal, et du SPSPM, durant les séances de négociation que les parties ont tenues, c'est-à-dire environ 27 séances s'étalant du 12 novembre 2002 au 5 novembre 2003. Il est à noter que nous n'avons eu aucune implication directe à cette table de négociation car nous avons opté pour une méthode d'observation de type non participante.¹⁶ En effet, nous avons observé le groupe à l'étude de

¹⁵ Dans ce cas-ci, il y avait cinq conventions collectives à convertir en une seule.

¹⁶ Compte tenu de la position que l'auteure occupait chez la partie patronale, l'observation de type non participante s'avérait la seule méthode pour récolter les données nécessaires afin de répondre à nos hypothèses et ce, puisqu'il nous fallait obtenir la confiance de la partie syndicale pour réaliser cette étude.

l'extérieur et ce, à l'aide de grilles d'observation détaillées (annexe 2) et d'un journal de bord dans lequel nous avons noté les faits et les événements qui n'étaient pas recueillis par les grilles d'observation. Cette méthode de collecte de données nous a permis de saisir le comportement des parties sur le vif et de noter, pour chacun des problèmes soulevés, les différentes méthodes de négociation que les parties ont utilisées.

3.7 Instrument d'observation

3.7.1 Grilles d'observation (annexe 2)

À titre d'instrument d'observation, nous avons développé trois (3) grilles d'observation et celles-ci trouvent leurs fondements dans les théories sur lesquelles nous basons notre modèle opératoire (Walton et McKersie, 1965; Katz et Kochan, 2000; Grant, 1995).

3.7.1.1 Grille # 1 : *Tactiques de la négociation distributive versus tactiques de la négociation intégrative (Walton et McKersie, 1965 et Katz et Kochan, 2000)*

Cette grille reprend les tactiques de la négociation distributive et de la négociation intégrative selon Katz et Kochan (2000). Elle permet de connaître quelles tactiques ont été utilisées par les parties durant les séances de négociation et ce, afin de déterminer quelle(s) méthode(s) de négociation elles ont utilisée(s) au cours de la séance observée.

3.7.1.2 Grille # 2 : *Structuration des attitudes et des comportements (Walton et McKersie (1965))*

Cette seconde grille est construite afin d'observer, via les comportements manifestés, le type de relations que les représentants des parties ont les uns envers les autres tout au long des séances observées. Cela nous permet de lier les attitudes et les comportements des parties à la méthode de négociation qu'elles utilisent lors d'une même séance. En fait, cette grille sera vue à

titre exploratoire afin de valider le modèle, et, plus particulièrement, le sous-processus de structuration des attitudes et des comportements présenté par Walton et McKersie (1965). .

3.7.1.3 Grille # 3 : Habiletés de communication en NBI (Grant, 1995)

Cette dernière grille nous permettra de savoir si les personnes présentes à la table de négociation font l'usage des habiletés de communication et ce, afin d'améliorer les rapports entre elles.

3.8 Validité de la recherche

3.8.1 Validité interne

D'abord, rappelons qu'afin de reconnaître la validité interne d'une recherche, celle-ci doit répondre à certaines caractéristiques telles que *reposer sur un construit théorique* et que *l'instrument de mesure et la structure de preuve soient adéquats*. Voyons si notre recherche répond à ces critères.

3.8.1.1 Validité interne et fidélité de la mesure

Le modèle d'analyse que nous avons construit afin de valider nos hypothèses et de répondre à nos questions de recherche, résulte des théories classiques de chercheurs bien connus en relations industrielles tel que : Kochan et Katz, 2000; Walton et McKersie, 1965; Cutcher-Gershenfeld, 1996; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 et 1995.

De plus, la construction des grilles d'observation que nous avons utilisées pour notre collecte de données résulte aussi des théories classiques sur lesquelles reposent notre modèle d'analyse. En effet, rappelons que par l'élaboration de nos modèles conceptuel et opératoire, nous nous sommes assurés d'aller chercher les indicateurs, composantes et dimensions issus de

ces théories qui sont nécessaires afin de nous permettre d'évaluer et de mesurer nos concepts et, par le fait même, de vérifier adéquatement nos hypothèses.

Par ailleurs, afin de s'assurer que nos grilles d'observation fonctionnaient adéquatement, nous les avons préalablement testées lors des toutes premières séances de négociation et les avons ajustées par la suite. La négociation à la Ville de Montréal est maintenant terminée. Nous avons employé, tout au long de cette négociation, les grilles d'observation et nous pouvons affirmer qu'elles sont fiables puisqu'elles permettent de mesurer adéquatement les éléments requis pour procéder à l'analyse de nos hypothèses. Enfin, ces grilles ont été utilisées dans trois autres études de cas¹⁷ et elles se sont avérées un outil de mesure aussi efficace dans ces cas que dans le nôtre.

Il nous semble alors que ces instruments de mesure sont adéquats pour répondre à nos interrogations.

3.8.1.2 Validité de la structure de preuve

Le choix de l'observation directe à titre de principal outil d'observation a pour avantage la validité même des mesures. Le chercheur, sur le terrain même, peut constater en personne les paramètres qu'il recherche. Il ne peut manipuler les variables en cause, mais seulement observer les interrelations possibles entre ces variables.

De plus, nous croyons que la structure de preuve que nous avons choisie, soit l'étude de cas, nous permettra non seulement d'étudier notre modèle mais cela nous permettra d'effectuer

¹⁷ D'abord dans le cadre des négociations chez Hydro-Québec, par Jean-Sébastien Lesage. Puis, par Mario Turcotte dans le cadre des négociations à l'Union des producteurs agricoles (UPA) et enfin par Stéphanie Boisvert dans le cadre des négociations au TNM. Ces étudiants ont utilisé les grilles que nous avons construit dans le cadre d'études similaires à celle-ci réalisées avec Jean-Guy Bergeron de l'Université de Montréal.

une étude plus approfondie du phénomène que l'on désire observer soit : de vérifier quelle méthode de négociation est utilisée par les parties et si le choix de la méthode reflète la stratégie adoptée pour cette négociation.

3.8.2 Validité externe

La validité externe, quant à elle, renvoie à la possibilité de généraliser les résultats obtenus au-delà du cas observé. Cependant, ceci n'est pas le but de l'étude de cas. En effet, le but de notre recherche est de mieux comprendre notre modèle d'analyse et savoir comment il s'applique dans un cas particulier. Ainsi, cela nous a permis de vérifier notre modèle d'analyse de façon concrète et d'apporter des conclusions qui s'appliquent plus particulièrement au cas que nous avons observé. Dans les faits, malgré son faible potentiel de généralisation, nous avons choisi l'étude de cas afin d'analyser en profondeur le phénomène et non pour sa caractéristique de propagation. Nous croyons qu'il y aurait lieu d'appliquer notre modèle d'analyse à diverses observations de négociations collectives et ce, dans différents secteurs d'activités, avant de pouvoir en faire une généralisation analytique. Portons, maintenant, un regard sur les données que nous avons tirées de nos observations, mais avant, regardons comment nous avons procédé afin d'analyser ces données.

3.9 Analyse des données

Afin de nous permettre de vérifier nos hypothèses et de répondre à nos questions de recherche, nous avons extrait nos résultats des trois grilles d'observation que nous avons présentées antérieurement soit les grilles portant sur les tactiques de négociation distributive et négociation intégrative; la structuration des attitudes et des comportements des parties ainsi que sur les habiletés de communication en NBI.

Pour ce faire, nous avons compilé ces données à l'aide du logiciel « *Excel* ». Les données ainsi extraites ont, par la suite, été traduites en graphique pour en faciliter la compréhension et l'interprétation.

Par ailleurs, nous avons contre-vérifié les résultats à l'aide des notes que nous avons prises dans notre journal de bord tout au long des séances de négociation.

Chapitre 4 : Résultats

Dans un premier temps, nous présenterons les parties en cause dans cette étude, d'une part la partie patronale : la *Ville de Montréal* et d'autre part la partie syndicale : le *Syndicat professionnel des scientifiques à pratique exclusive de Montréal*. En second lieu, nous examinerons quel était le contexte qui prévalait au moment de la négociation et, enfin, nous exposerons les résultats obtenus par les observations effectuées lors des séances de négociation entre les parties.

4.1 Présentation des parties

4.1.1 La Ville de Montréal

4.1.1.1 *Historique de la Ville de Montréal*¹⁸

Voici un bref aperçu des événements qui ont conduit à la création de la Ville de Montréal telle que nous la connaissons avant les démembrements d'une quinzaine de municipalités au 1^{er} janvier 2006.

Le projet de grande réforme municipale débuta au printemps 1997. À l'époque, le maire de Montréal, Pierre Bourque, et ses collègues des villes de Québec, Hull, Sherbrooke, Trois-Rivières et Chicoutimi, ont présenté un mémoire au premier ministre Lucien Bouchard, réclamant d'ici un an la fusion des municipalités formant ces agglomérations urbaines. Pour Montréal, la proposition concerne l'ensemble des 28 municipalités de l'île, ainsi que la Communauté urbaine de Montréal, qui seraient regroupées sous une seule autorité : « une île, une ville ».

¹⁸ Pour en savoir plus sur l'histoire de la Ville de Montréal, nous invitons le lecteur à consulter le site internet suivant : www.ville.montreal.qc.ca

Toutefois, l'idée de ce regroupement avait d'abord été popularisée par l'ancien maire de Montréal, Jean Drapeau, au cours des années 60. De plus, elle s'inscrit dans le contexte de fusion municipale déjà amorcée à Toronto.

Au mois de juin 1999, le Conseil des ministres donne à la ministre des Affaires municipales et de la Métropole, Louise Harel, le mandat de préparer pour la mi-août 1999 un livre blanc contenant les grandes orientations du gouvernement en matière de réorganisation municipale au Québec. À la même époque (août 1999), le Conseil municipal de Montréal adopte une résolution demandant au gouvernement du Québec de créer une seule ville sur l'île de Montréal et d'élargir la Communauté urbaine de Montréal à la région métropolitaine de recensement (sauf pour les services de police).

En 2000, le gouvernement du Parti québécois adopte différents projets de loi visant la concrétisation de ce projet :

- ▶ 25 avril 2000 : Dépôt du livre blanc sur la réforme municipale par la ministre des affaires municipales et de la Métropole, Louise Harel.
- ▶ 16 juin 2000 : Les projets de loi 124¹⁹ et 134²⁰ sont sanctionnés.
- ▶ 20 décembre 2000 : Adoption du projet de loi 170²¹, qui donne le coup d'envoi à la création d'une seule municipalité sur l'île de Montréal

Au 1^{er} janvier 2001, c'est la mise en place de la Communauté métropolitaine de Montréal.

Il s'agit d'un organisme de planification, de coordination et de financement dans l'exercice des

¹⁹ Loi modifiant la *Loi sur l'organisation territoriale municipale* et d'autres dispositions législatives

²⁰ Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal

²¹ *Loi portant sur la réforme de l'organisation municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais*

compétences suivantes : l'aménagement du territoire, le développement économique, le logement social, les équipements, les infrastructures, les services et les activités à caractère métropolitain, le transport en commun, le réseau artériel métropolitain, la planification de la gestion des matières résiduelles, l'assainissement de l'atmosphère et l'assainissement des eaux usées.

C'est aussi le début des travaux du Comité de transition qui, dans son travail de mise en place de la nouvelle Ville, s'est efforcé d'élaborer des structures, des programmes et des stratégies lui permettant d'atteindre cet objectif.

Le 4 novembre 2001, Gérald Tremblay, avocat et ancien ministre provincial, est élu premier maire de la nouvelle Ville de Montréal. Il reçoit l'appui des formations politiques d'opposition de la Ville de Montréal et de la majorité des élus des villes de la banlieue visées par la fusion municipale.

Ainsi, la nouvelle Ville de Montréal, forte de ses 1,8 million d'habitants, a vu le jour le 1^{er} janvier 2002 avec la fusion des 28 municipalités de l'Île de Montréal.

Cependant, suite au référendum tenu le 20 juin 2004, les citoyens de quinze anciennes municipalités de l'île de Montréal ont exprimé leur volonté de reconstituer leurs anciennes villes. Nous avons choisi de ne pas nous attarder sur ce sujet puisque le démembrement de ces villes n'a affecté en rien la négociation que nous avons observée puisqu'au moment du référendum, les parties en cause avaient depuis longtemps signé leur convention collective. Donc, cela n'a pu avoir d'incidence sur la négociation que nous avons observée.

4.1.1.2 Structure organisationnelle et décisionnelle

Suite au démembrement, la structure organisationnelle et décisionnelle a été modifiée. Toutefois, nous avons décidé de ne pas nous y attarder car cette modification a été réalisée après

la négociation que nous avons observée. Nous croyons que cela n'ajouterait rien à la compréhension du lecteur face au sujet qui nous intéresse.

Ainsi, regardons à quoi ressemblait la structure organisationnelle et décisionnelle de la Ville de Montréal avant le démembrement du 1^{er} janvier 2006.

D'abord, on retrouve le conseil municipal. Il s'agit de la principale instance décisionnelle de la Ville et ses décisions ont force de loi sur l'ensemble de l'île de Montréal. Il est composé du maire, Gérald Tremblay, et de 73 conseillers de ville élus provenant des 27 arrondissements de la Ville. Il a compétence dans de nombreuses matières dont la sécurité publique, les ententes avec les gouvernements, les programmes de subventions à la rénovation immobilière, l'environnement, le plan d'urbanisme, le programme triennal d'immobilisations, etc.

Puis, vient s'ajouter à cette instance le comité exécutif. Il s'agit d'une instance relevant directement du conseil municipal et qui dispose de pouvoirs décisionnels qui lui sont propres. Il est composé de sept (7) à onze (11) membres nommés par le maire et a la responsabilité de préparer divers documents, au nombre desquels figurent les budgets et les règlements qui sont soumis à l'approbation du conseil municipal.

Par ailleurs, les pouvoirs décisionnels du comité exécutif ont notamment trait à l'octroi de contrats ou de subventions (selon les montants), à la gestion des ressources humaines et financières, des approvisionnements et des immeubles. Il peut aussi recevoir d'autres pouvoirs délégués par le conseil municipal.

Depuis le 1^{er} janvier 2002, le pouvoir d'administrer et de gérer la Ville ne relève plus seulement du conseil municipal²². En effet, ce pouvoir est maintenant partagé avec les 27 conseils d'arrondissement. Chacun d'entre eux a, sur son territoire, des compétences précises prévues par la loi. Essentiellement, les conseils d'arrondissement assument les pouvoirs de portée locale dans les domaines suivants : l'urbanisme, l'enlèvement des matières résiduelles, la culture, les loisirs, le développement social et communautaire, les parcs, la voirie, l'habitation, les ressources humaines, la prévention en matière d'incendie, la tarification non fiscale, la gestion financière. Cette structure a évolué, au fil des années, afin d'accroître l'autonomie des arrondissements.

Les conseillers et le maire sont élus à tous les quatre ans par la population et ils se doivent de respecter la Charte de la Ville de Montréal et les lois adoptées par l'assemblée nationale du Québec.

En plus des différents conseils et du comité exécutif, on retrouve aussi les services municipaux. Ces derniers, au nombre de neuf (9), relèvent directement du conseil municipal ou du comité exécutif et se divisent en deux catégories, soit :

- ▶ les services à la population, tels : le *Service de police* ou le *Service de la Sécurité incendie*
- ▶ ou bien les services à vocation municipale, il s'agit de services plus administratifs qui assurent le bon fonctionnement de l'organisation, tels : le *Service de la direction générale* ou le *Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle* (etc.).

²² Vous trouverez de plus amples informations sur les différents conseils de la Ville sur le site officiel de la Ville de Montréal : www.ville.montreal.qc.ca

4.1.1.3 La Ville de Montréal en chiffres²³

Forte d'une population de 1,8 million d'habitants et couvrant une superficie de 482,8 km² au moment des fusions municipales, la Ville de Montréal était devenue la plus grande ville et le plus important pôle économique du Québec. De plus, il s'agissait de la seconde ville en importance en terme de population au Canada (après Toronto). D'ailleurs, il faut mentionner que l'équipe Tremblay a pour vision de positionner la Ville de Montréal parmi les cinq meilleures villes en Amérique du Nord d'ici cinq ans²⁴.

Rappelons que la nouvelle Ville de Montréal était constituée de 27 arrondissements et de neuf (9) services composant son territoire. Parmi ces derniers, neuf étaient issus des territoires des anciennes villes de Montréal et de Montréal-Est, tandis que 18 ont été constitués à partir de 27 anciennes municipalités de banlieue. Suite au démembrement en 2006, la Ville de Montréal est maintenant formée de 19 arrondissements et de neuf (9) services municipaux.

La Ville de Montréal est aussi un organisme public qui compte plus de 21 724 employés²⁵ comprenant les élus, les cadres et contremaîtres et le personnel syndiqué qui représente 90 % de l'effectif de la Ville. Ce dernier groupe est composé des groupes de professionnels (les architectes, les juristes, les scientifiques et les professionnels généraux), de cols blancs, de cols bleus, de policiers, de pompiers et de préposés aux traverses d'écoliers.

²³ Données provenant du *Profil de Montréal*, tel que paru dans le Budget 2006 (Disponible sur le site internet de la Ville : www.ville.montreal.qc.ca)

²⁴ Dépliant explicatif sur la réorganisation municipale, disponible sur le site internet de la Ville de Montréal : http://www2.ville.montreal.qc.ca/asurveiller/pdf/encore_mieux.pdf

²⁵ Effectifs de la Ville de Montréal en année-personne, calculés pour le *Plan budgétaire 2006*. (Année-personne : concept utilisé par l'administration pour convertir le nombre d'employés, tous statut confondu, en équivalent temps plein)

Enfin, avant le début des négociations, on retrouvait à la Ville de Montréal, les 93 conventions collectives et les milliers de lettres d'entente qui prévalaient au moment du regroupement des municipalités. Ces dernières devaient être fondues pour créer les neuf premières conventions collectives de la nouvelle Ville.²⁶ Nous nous attarderons sur le groupe professionnel des scientifiques à pratique exclusive qui fait l'objet de la présente étude.

4.1.2 Le Syndicat professionnel des scientifiques à pratique exclusive de Montréal

Le SPSPEM a pour objet l'établissement de relations de travail ordonnées entre l'employeur et les salariés, et entre les membres eux-mêmes, ainsi que l'étude, la défense et le développement des intérêts économiques, sociaux, moraux et professionnels de ses membres.

Accrédité depuis le 14 novembre 2001, le Syndicat professionnel des scientifiques à pratique exclusive de Montréal regroupe près de 200 membres qui assurent l'expertise dans une grande variété de champs d'activités. Il s'agit d'un syndicat indépendant qui réunit :

« Tous les professionnels y compris les stagiaires, salariés au sens du Code du travail, dont la fonction requiert qu'ils soient membres de l'un ou l'autre des ordres professionnels suivants :

- a) Ordre des arpenteurs-géomètres du Québec ;*
- b) Ordre des ingénieurs du Québec ;*
- c) Ordre des chimistes du Québec ;*
- d) Ordre des médecins vétérinaires du Québec. »²⁷*

L'assemblée générale des membres est l'autorité suprême du Syndicat. Ce dernier est administré par un Bureau de direction qui est composé d'un président, de quatre (4) vice-

²⁶ Lavoie, Sylvie (2003), *Rapport sur les négociations des premières conventions collectives, à la nouvelle Ville de Montréal*

²⁷ Libellé de l'accréditation, tel qu'émis par le commissaire du travail M. Michel Marchand, le 14 novembre 2001 et confirmé par l'honorable Juge Paul Yergeau du Tribunal du Travail, Dossier : AM-1005-2135

présidents (un par profession : ingénieur, arpenteur-géomètre, chimiste, médecin-vétérinaire), d'un secrétaire, d'un trésorier et des directeurs représentant les membres regroupés par section.²⁸ Par ailleurs, des comités permanents et des comités ad hoc sont formés par les membres afin de suivre l'évolution de certains dossiers, d'étudier des problématiques particulières et autres, en accord avec les intérêts des membres et du Syndicat.

On peut constater l'étendue du rôle qu'ont joué les professionnels de ce syndicat dans la société. Leur participation, dans le contexte municipal montréalais, remonte au début du siècle. Ils ont assumé, au cours de l'histoire, un rôle prépondérant dans le développement collectif des agglomérations urbaines. Ainsi, on doit à ces professionnels plusieurs réalisations importantes sur l'île de Montréal, notamment les usines de production d'eau potable, les réseaux de distribution d'eau potable et de drainage, le programme d'assainissement des eaux usées, l'assainissement de l'air, l'aménagement des îles Sainte-Hélène et Notre-Dame ainsi que le métro de Montréal.²⁹

4.2 La négociation entre la Ville de Montréal et le SPSPem

Cette section reprend le modèle de Katz et Kochan (2000) repris par Bergeron (2006), tel que présenté au chapitre 2 traitant du modèle d'analyse. Nous y décrivons le contexte de l'environnement, les stratégies de négociation adoptées au moment de l'observation de la négociation ainsi que les structures de négociation. Dans la section suivante, nous présenterons nos résultats en ce qui a trait à la méthode de négociation préconisée par les parties et qui constitue, en fait, le cadre opératoire de cette recherche. Donc, c'est par l'analyse de cette partie

²⁸ Article 16 des Statuts du syndicat, disponible sur le site Internet du syndicat : <http://www.spspem.org>

²⁹ <http://www.spspem.org>

du modèle que nous serons en mesure de déterminer quelle méthode de négociation les parties ont utilisée afin de négocier leur convention collective.

4.2.1 Le contexte environnemental

Le contexte environnemental joue un rôle important en négociation. En effet, ce dernier établit le contexte entourant la négociation collective et influençant le choix des acteurs lors de cette dernière.

Voyons ce qui, dans le contexte de la négociation entre la Ville de Montréal et le SPSPM, a influencé la négociation. Il faut mentionner que le contexte environnemental touche plusieurs dimensions, mais ce sont les dimensions des contextes légaux et politiques qui ont eu le plus d'influence sur la négociation étudiée.

4.2.1.1 Avant la négociation

La négociation collective entre la Ville de Montréal et le SPSPM a débuté deux ans après l'adoption de la *Loi portant sur la réforme de l'organisation municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais* (L.Q. 2000, c 56)³⁰. Rappelons que cette loi, adoptée le 20 décembre 2000, est à la source du grand bouleversement qu'a subi l'organisation municipale et qui est au cœur même des enjeux de la négociation.

En fait, l'objectif ultime de cette loi était de regrouper les municipalités des différentes régions visées dans le but de créer une grande ville par région. Ces villes ont vu le jour le 1^{er} janvier 2002.

³⁰ Refondue sous *Loi sur l'organisation territoriale municipale*, L.R.Q., C. 0-9.

Ce regroupement a aussi eu un impact considérable sur les négociations qui ont eu lieu dans les villes regroupées. Voici certaines obligations que devaient respecter les parties.

D'abord, la loi prévoyait non seulement le regroupement des villes, mais aussi celui des associations syndicales³¹. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit du regroupement de cinq anciens syndicats que l'on retrouvait à l'ancienne Ville de Montréal et l'ancienne CUM, soit :

- ▶ L'association professionnelle des arpenteurs-géomètres de la Ville de Montréal
- ▶ L'association des chimistes professionnels de la Ville de Montréal et de la CUM
- ▶ Le Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la CUM – pour la CUM
- ▶ Le Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la CUM – pour la Ville de Montréal
- ▶ Le Syndicat des médecins-vétérinaires de la Ville de Montréal et de la CUM.

Ainsi, ces cinq anciennes accréditations sont regroupées, depuis le 14 novembre 2001, sous l'accréditation du *Syndicat professionnel des scientifiques à pratique exclusive de Montréal*. Veuillez noter que les conventions collectives découlant de ces accréditations n'ont pas été étudiées dans le cadre de ce mémoire. En effet, le contexte entourant leurs négociations était différent de celui de la négociation que nous avons étudiée et ce, notamment en ce qui a trait aux porte-parole présents lors des négociations de même que l'employeur présent (Ville de Montréal (avant la fusion de 2002) et CUM vs Ville de Montréal après les fusions).

En plus de prévoir le maintien des conditions de travail durant la période de transition, la loi mentionne que toutes les conventions collectives, liant une municipalité qui a cessé d'exister lors

³¹ Article 176.1 à 176.12, *Loi sur l'organisation territoriale municipale*, L.R.Q., C. 0-9.

du regroupement, expirent, selon la première échéance, à la date prévue pour son expiration ou à celle du premier anniversaire de l'entrée en vigueur du décret³². Dans le cas de la Ville de Montréal, toutes les conventions collectives devaient expirer le 30 avril 2002. Celles qui ont expiré avant cette date ont été prolongées jusqu'à cette dernière et les conventions collectives qui expiraient après le 30 avril 2002 ont été ramenées à cette date.

Le 1^{er} mai 2002, la Ville a transmis aux syndicats un avis faisant part de son intention d'entamer la négociation d'une nouvelle convention collective. Par la suite, les arrondissements ont transmis aux syndicats leur avis visant la négociation de certaines conditions de travail³³.

En effet, la *Loi sur l'organisation territoriale municipale*, ainsi que la Charte de la Ville de Montréal, accorde aux arrondissements le pouvoir de négocier certaines conditions de travail des salariés sous leur juridiction. Voici, quelques unes des principales matières visées par la Loi :

- ▶ Le travail supplémentaire, à l'exception de la rémunération ;
- ▶ L'horaire de travail, à l'exception de la durée ;
- ▶ Les vacances annuelles, à l'exception du quantum et de la rémunération ;
- ▶ Les congés fériés et mobiles, à l'exclusion du quantum et de la rémunération ;
- ▶ Etc.

Enfin, la loi précisait que l'établissement des nouvelles conventions collectives se ferait selon une démarche s'inspirant du mécanisme applicable dans le cas d'une première convention

³² Article 176.13, *Loi sur l'organisation territoriale municipale*, L.R.Q., C. 0-9.

³³ Article 176.14, *Loi sur l'organisation territoriale municipale*, L.R.Q., C. 0-9.

collective soit une période illimitée de négociation et, en cas de désaccord, le recours à la conciliation puis la médiation et finalement l'arbitrage de différends³⁴.

On constate que la *Loi sur l'organisation territoriale municipale* venait encadrer le déroulement de la négociation.

4.2.1.2 Durant la période de négociation

Dans un autre ordre d'idées, la négociation de 2002-2003 s'est déroulée dans une période d'attente du déclenchement des élections provinciales. Ainsi, les parties ont dû se préparer et faire face à un changement de gouvernement, ce qui a influencé les mandats en cours de négociation, en particulier en ce qui concerne la réorganisation du travail. En effet, le parti libéral, élu le 14 avril 2003, a fait campagne notamment sur la réorganisation municipale et plus précisément sur la possibilité de reconstitution des anciennes villes qui sont maintenant fusionnées. Ainsi, les parties ont dû négocier leur convention collective en prévoyant cette éventualité.

4.2.2 La stratégie de négociation

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les stratégies de négociation, sous l'influence du contexte environnemental, viennent structurer le plan qui dirigera l'organisation vers un objectif visé. Dans notre cas, il s'agit de l'obtention d'une première convention collective entre les parties.

Pour y parvenir, et dans le but de faire face au défi de taille que représentait la négociation des premières conventions collectives et l'harmonisation des conditions de travail, les différents

³⁴ Article 176.15 et suivants, *Loi sur l'organisation territoriale municipale*, L.R.Q., C. 0-9.

syndicats de la Ville et la haute direction de la Ville de Montréal ont décidé d'aborder ces négociations dans un esprit d'ouverture.

En effet, c'est lors du Sommet de Montréal de 2002 que les parties officialisaient leur désir d'implanter une approche de partenariat et de coopération afin de bâtir une plus grande qualité de services aux citoyens, d'améliorer l'environnement de travail des employés et d'optimiser les ressources.³⁵

Afin de réaliser ce défi, les parties se fixent les objectifs suivants :

- ▶ L'engagement de tous les intervenants (syndicats, associations, administration, instances politiques) aux principes du partenariat et de la coopération ;
- ▶ Le développement d'une nouvelle culture des relations de travail et de styles de gestion qui favorisent le partage de l'information, l'ouverture à la consultation et la recherche concertée de solutions.³⁶

Ainsi, les partenaires, que sont la haute direction de la Ville et les différents syndicats, ont ainsi pris l'engagement d'aborder les négociations dans un esprit de coopération avec une approche de négociation basée sur les intérêts et de former les différents intervenants à cette approche.

C'est, donc, dans l'optique de cette stratégie de coopération que les parties à l'étude ont suivi une formation sur la négociation basée sur les intérêts (NBI). Cette formation, d'une durée de deux jours, a été donnée par le ministère de Travail environ un mois avant le début des séances de négociation.

³⁵ Compte rendu du Sommet de Montréal 5 et 6 juin 2002, Annexe 3 : Propositions finales, Atelier 5.1 *Une gestion responsable, basée sur un nouveau partenariat avec les employés*, p.3

³⁶ *Ibidem*, p.9

Par ailleurs, afin d'optimiser les résultats de cette formation, une facilitatrice du ministère du Travail a accompagné les parties tout au long de la négociation. Cette dernière avait pour rôle de les aider à apprivoiser le processus de négociation NBI et de franchir les obstacles qui sont survenus tout au long des séances.

4.2.3 Les structures de négociation

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons étudié une négociation à un niveau décentralisé, c'est-à-dire au niveau de la table de négociation. Ainsi, nous avons contrôlé la structure interne de la négociation afin que ce soit toujours les mêmes parties qui se retrouvent à la table de négociation, soit les représentants de la Ville et ceux du SPSPPEM.

Toutefois, nous avons constaté que la négociation que nous avons observée a été influencée par la structure externe de négociations existant à la Ville de Montréal. Rappelons que l'on entend par structure externe les multiples rapports qui s'établissent entre différents groupes ou tables de négociation au sein d'une organisation. En effet, on y a retrouvé une forme de négociation type puisque l'employeur a appliqué les résultats obtenus, lors d'une négociation avec une autre unité syndicale, en ce qui a trait au cadre financier, à toutes les autres tables de négociation de son établissement.

4.3 Les observations

Les observations de la négociation collective entre la Ville de Montréal et le SPSPPEM se sont déroulées durant la période du 12 novembre 2002 au 17 novembre 2003. Cependant, dans les faits, la négociation s'est déroulée entre le 12 novembre 2002 et le 12 juin 2003 et du 16 septembre au 5 novembre 2003. Les séances ont porté sur la rédaction des textes de la nouvelle

convention et sur la négociation de quelques points mineurs restés en suspens. La convention collective a été entérinée le 18 décembre 2003.

Durant la période de négociation, on compte donc :

- ▶ 24 séances de négociation entre le 12 novembre 2002 et le 12 juin 2003, date à laquelle les parties ont obtenu leur entente de principe. De ces 24 séances nous en avons observé 22. Durant cette période, les sujets traités par les parties furent assez diversifiés car, rappelons-le, les parties devaient négocier une toute nouvelle convention collective.
- ▶ Nous avons aussi observé cinq (5) des six (6) séances de négociation qui ont eu lieu entre le 16 septembre 2003 et le 5 novembre 2003. Ces séances ont servi à finaliser les textes de l'entente.

Ainsi, nous avons observé un total de 27 séances de négociation sur la trentaine qui ont eu lieu entre les parties.

Le tableau, ci-dessous, énumère les sujets qui ont été abordés lors des séances de négociation ainsi que le nombre de séances que les parties ont attribué à chacun de ces sujets.

Sujets traités	Nombre de séances
Horaire + autre	3
Champ de pratique	3
Mesures transitoires (divers)	3
Travail à forfait	3
Mise en disponibilité + autres dossiers	3
Droits acquis	1
Congé trait. différé et s. solde	1
Affectation des cadres	2
Plan de carrière	1
Monétaire + échelles + autres	4
Vérification et écriture des textes	6
Total	30

Afin de nous permettre de vérifier nos hypothèses et ainsi répondre à nos questions de recherche, nous avons compilé, sur chiffrier *Excel*, chacune de nos grilles d'observation. Prenons, maintenant, connaissance des premiers résultats qui émanent de nos observations.

4.4 Présentation des résultats

4.4.1 Méthodes de négociation

Les résultats qui suivent sont tirés de la grille d'observation portant sur les tactiques de la négociation distributive et de la négociation intégrative (selon Katz et Kochan (2000)). En effet, c'est cette grille qui nous a permis de connaître quelles tactiques de négociation ont été utilisées par les parties durant les séances observées afin de déterminer, par la suite, la méthode de négociation qu'elles ont utilisée.

Pour ce qui est de la compilation des données de la grille de Katz et Kochan (2000), il est possible que deux tactiques opposées aient été observées lors d'une même séance, soit en raison de l'utilisation de tactiques différentes par l'une ou l'autre des parties ou encore par un changement de tactique en cours de négociation (durant cette même séance). Il faut mentionner qu'il se peut aussi que certaines tactiques n'aient pas été observées lors d'une séance.

Les résultats tirés de ces grilles, et présentés dans les prochains tableaux et graphiques, nous permettront de vérifier nos hypothèses de recherche suivantes :

H₁ : Si elles ont opté pour une stratégie de négociation coopérative, les parties utiliseront plus de tactiques de négociation intégrative créant ainsi une dominante intégrative.

H₂ : La méthode de négociation variera selon les sujets traités à la table, créant ainsi une séquence :

H_{2.1} : Plus les sujets traités seront de nature monétaire, plus les parties utiliseront des tactiques de négociation distributive.

H.2.2 : Plus les sujets traités seront de nature normative, plus les parties utiliseront des tactiques de négociation intégrative.

Afin de connaître l'évolution des tactiques de négociation, nous avons compilé le nombre total de tactiques que les parties ont utilisées et que nous avons observées lors de chacune des séances de négociation. Nous avons, plus précisément, additionné le nombre de tactiques distributives et de tactiques intégratives que nous avons recensées, à l'aide de notre grille d'observation #1, lors de chacune des rencontres.

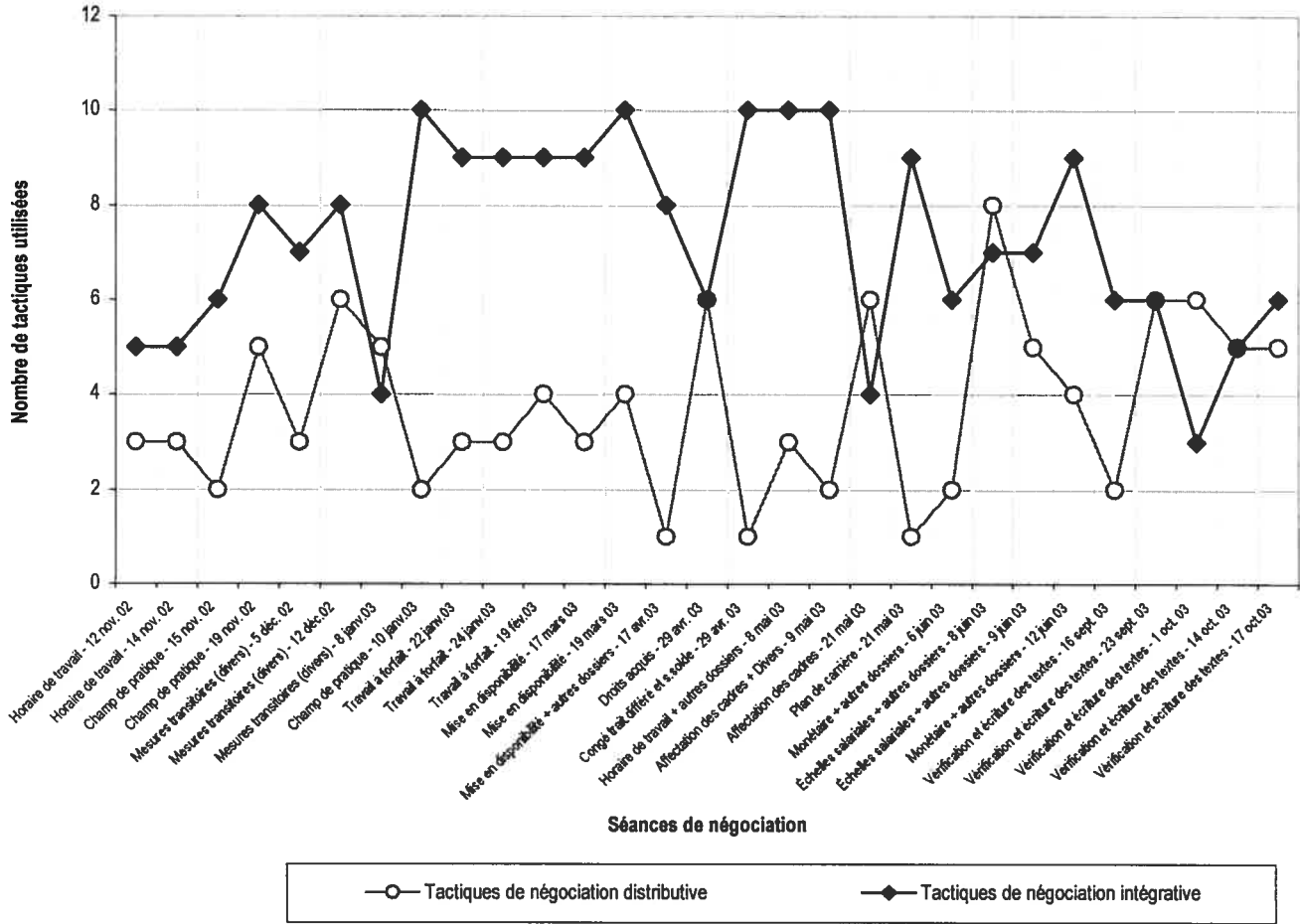
Le tableau suivant vient démontrer que les parties ont tendance à utiliser plus de tactiques intégratives que de tactiques distributives et ce, tout au long de la négociation et peu importe le sujet traité.

Tableau VI : Évolution des tactiques de négociation

Séances de négociation	Tactiques de négociation distributive	Tactiques de négociation intégrative
Horaire de travail - 12 nov. 02	3	5
Horaire de travail - 14 nov. 02	3	5
Champ de pratique - 15 nov. 02	2	6
Champ de pratique - 19 nov. 02	5	8
Mesures transitoires (divers) - 5 déc. 02	3	7
Mesures transitoires (divers) - 12 déc.02	6	8
Mesures transitoires (divers) - 8 janv.03	5	4
Champ de pratique - 10 janv.03	2	10
Travail à forfait - 22 janv.03	3	9
Travail à forfait - 24 janv.03	3	9
Travail à forfait - 19 fév.03	4	9
Mise en disponibilité - 17 mars 03	3	9
Mise en disponibilité - 19 mars 03	4	10
Mise en disponibilité + autres dossiers - 17 avr.03	1	8
Droits acquis - 29 avr. 03	6	6
Congé trait.différé et s.solde - 29 avr. 03	1	10
Horaire de travail + autres dossiers - 8 mai 03	3	10
Affectation des cadres + Divers - 9 mai 03	2	10
Affectation des cadres - 21 mai 03	6	4
Plan de carrière - 21 mai 03	1	9
Monétaire + autres dossiers - 6 juin 03	2	6
Échelles salariales + autres dossiers - 8 juin 03	8	7
Échelles salariales + autres dossiers - 9 juin 03	5	7
Monétaire + autres dossiers - 12 juin 03	4	9
Vérification et écriture des textes - 16 sept. 03	2	6
Vérification et écriture des textes - 23 sept. 03	6	6
Vérification et écriture des textes - 1 oct. 03	6	3
Vérification et écriture des textes - 14 oct. 03	5	5
Vérification et écriture des textes - 17 oct.03	5	6
Total	109	211

On remarque encore plus clairement cette caractéristique sur le graphique suivant.

Graphique 1 : Évolution des tactiques de négociation



Ce graphique illustre le fait que, tout au long de la négociation, les parties ont fait une plus grande utilisation des tactiques intégratives. Toutefois, on peut remarquer que le nombre de tactiques distributives augmentait lorsque les parties ont traité de sujet à caractère monétaire ou plus problématique pour l'une ou l'autre des parties, et lorsqu'elles ont fait la révision de leur texte.

On remarque cette tendance lors des séances du 8 janvier portant sur la rédaction de l'entente concernant les mesures transitoires, le 21 mai lors de la séance portant sur l'affectation

des « cadres » dans un emploi du groupe de professionnel, le 8 juin lorsque les parties ont discuté de la modification des échelles salariales et aussi durant les séances tenues à l'automne (septembre et octobre) lorsque les parties en étaient à la validation de leur texte suite à l'entente de principe.

Globalement, ce graphique nous démontre l'évolution des tactiques de négociation d'une séance à une autre. Il serait intéressant, maintenant, de porter un regard sur la forme que prendra la méthode de négociation préconisée par les parties lors de chaque séance.

4.4.2 Évolution des méthodes de négociation

Selon notre hypothèse H_1 :

H_1 : Si elles ont opté pour une stratégie de négociation coopérative, les parties utiliseront plus de tactiques de négociation intégrative créant ainsi une dominante intégrative.

Afin de savoir si la négociation que nous avons étudiée est pourvue d'une dominante intégrative, nous devons reprendre les éléments du tableau précédent (tableau VI) et qualifier chacune des séances de négociation. Pour ce faire, nous avons établi une échelle des cinq (5) différentes méthodes de négociation pouvant être utilisés par les parties soit :

1. La négociation distributive pure ;
2. la négociation mixte à dominante distributive ;
3. la négociation mixte sans dominante ;
4. la négociation mixte à dominante intégrative ;
5. ainsi que la négociation intégrative pure.

Chacune des séances de négociation a été qualifiée par l'une de ces méthodes et, pour ce faire, nous avons procédé de la façon suivante :

1. D'abord, nous avons compilé le nombre de tactiques (soit distributives ou intégratives) utilisées lors de chacune des séances.

2. Puis, nous avons calculé l'écart existant entre le nombre de tactiques intégratives et de tactiques distributives que les parties ont utilisées lors des séances de négociation.
3. Ensuite, nous avons calculé le pourcentage que représente cet écart par rapport au nombre total de tactiques pouvant être employé par une méthode purement intégrative ou distributive (soit dix (10) tactiques).
4. Enfin, nous avons qualifié chacune des séances en fonction des pourcentages que nous avons recueillis et ce, à l'aide de l'échelle suivante :
 1. La négociation distributive pure [- 67 % à – 100 %]
 2. la négociation mixte à dominante distributive [- 34 % à – 66 %]
 3. la négociation mixte sans dominante [- 33 % à 33 %]
 4. la négociation mixte à dominante intégrative [34 % à 66 %]
 5. la négociation intégrative pure [67 % à 100 %]

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de la méthode de négociation que nous avons attribué à chacune des séances de négociation que nous avons observées.

Tableau VII : Évolution de la méthode de négociation

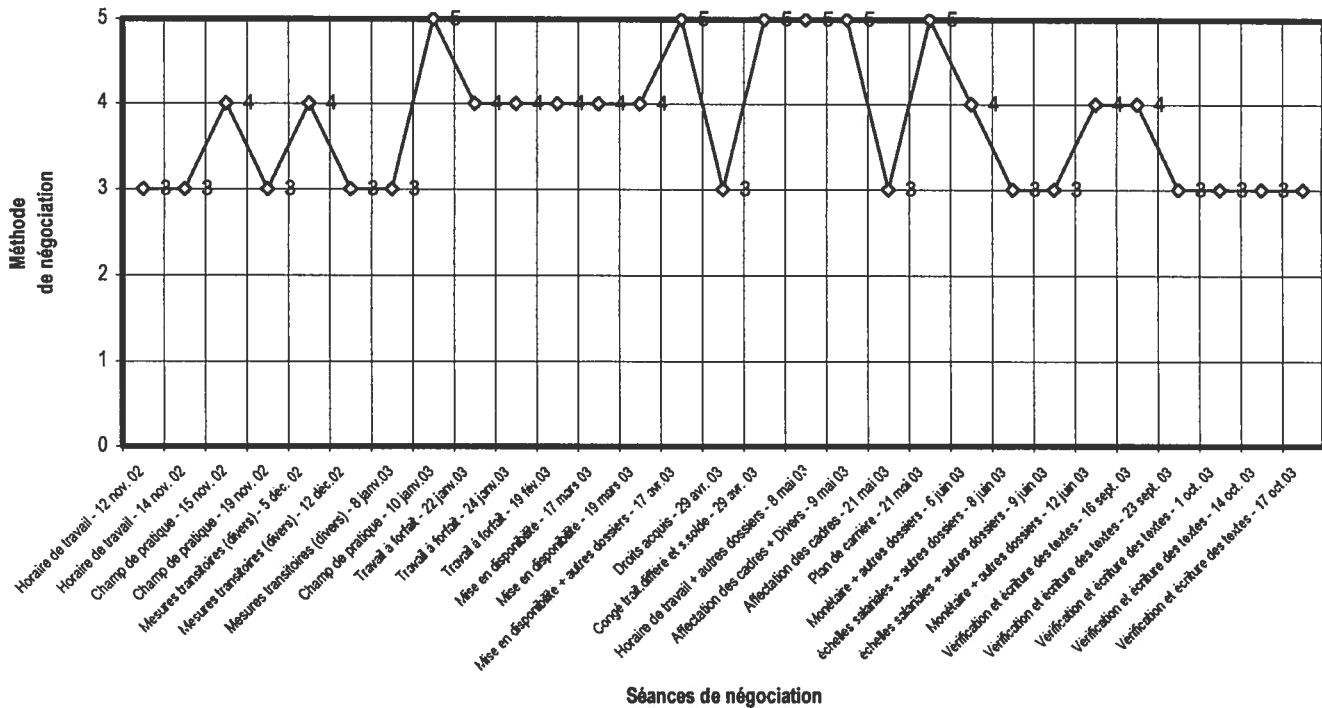
Séances de négociation	Tactiques de négociation distributive (TND)	Tactiques de négociation intégrative (TNI)	Différence entre TNI et TND		Méthode de négociation
			Nbre	%	
Horaire de travail - 12 nov. 02	3	5	2	20%	3
Horaire de travail - 14 nov. 02	3	5	2	20%	3
Champ de pratique - 15 nov. 02	2	6	4	40%	4
Champ de pratique - 19 nov. 02	5	8	3	30%	3
Mesures transitoires (divers) - 5 déc. 02	3	7	4	40%	4
Mesures transitoires (divers) - 12 déc.02	6	8	2	20%	3
Mesures transitoires (divers) - 8 janv.03	5	4	-1	-10%	3
Champ de pratique - 10 janv.03	2	10	8	80%	5
Travail à forfait - 22 janv.03	3	9	6	60%	4
Travail à forfait - 24 janv.03	3	9	6	60%	4
Travail à forfait - 19 fév.03	4	9	5	50%	4
Mise en disponibilité - 17 mars 03	3	9	6	60%	4
Mise en disponibilité - 19 mars 03	4	10	6	60%	4
Mise en disponibilité + autres dossiers - 17 avr.03	1	8	7	70%	5
Droits acquis - 29 avr. 03	6	6	0	0%	3
Congé trait.différé et s.solde - 29 avr. 03	1	10	9	90%	5
Horaire de travail + autres dossiers - 8 mai 03	3	10	7	70%	5
Affectation des cadres + Divers - 9 mai 03	2	10	8	80%	5
Affectation des cadres - 21 mai 03	6	4	-2	-20%	3
Plan de carrière - 21 mai 03	1	9	8	80%	5
Monétaire + autres dossiers - 6 juin 03	2	6	4	40%	4
échelles salariales + autres dossiers - 8 juin 03	8	7	-1	-10%	3
échelles salariales + autres dossiers - 9 juin 03	5	7	2	20%	3
Monétaire + autres dossiers - 12 juin 03	4	9	5	50%	4
Vérification et écriture des textes - 16 sept. 03	2	6	4	40%	4
Vérification et écriture des textes - 23 sept. 03	6	6	0	0%	3
Vérification et écriture des textes - 1 oct. 03	6	3	-3	-30%	3
Vérification et écriture des textes - 14 oct. 03	5	5	0	0%	3
Vérification et écriture des textes - 17 oct.03	5	6	1	10%	3
Total	109	211	102	35%	4

LÉGENDE DE LA MÉTHODE DE NÉGOCIATION

- 1 = Distributif pur
- 2 = Mixte avec dominante distributive
- 3 = Mixte sans dominante
- 4 = Mixte avec dominante intégrative
- 5 = Intégratif pur

De façon générale, ce tableau suit les résultats que nous avons obtenus par le tableau précédent. Voici ce qu'il en ressort graphiquement.

Graphique 2 : Évolution de la méthode de négociation



Légende de la méthode de négociation	
1	= Distributif pur
2	= Mixte avec dominante distributive
3	= Mixte sans dominante
4	= Mixte avec dominante intégrative
5	= Intégratif pur

4.4.2.1 Vérification de l'hypothèse H₁

Ainsi, grâce au graphique 2, nous pouvons remarquer que les parties ont une forte tendance à l'utiliser une méthode de négociation mixte à dominante intégrative. En effet, on constate que toutes les séances possèdent un caractère mixte (avec ou sans dominante) et que 16 séances sur 29 (55,2 %) ont une dominante intégrative ou sont des séances de négociation intégrative pure.

Nous pouvons donc conclure que notre hypothèse H_1 est confirmée puisque la méthode de négociation employée par les parties a une dominante intégrative.

Néanmoins, nous ne sommes pas en mesure de différencier, pour l'instant, si la dominante intégrative est plus fréquente pour un certain type de sujet. Toutefois, on remarque que le caractère mixte sans dominante semble plus présent lorsque les discussions portent sur des enjeux plus importants pour l'une ou l'autre des parties et notamment lorsqu'elles arrivent à la fin d'un sujet ou à l'écriture des textes de la convention collective.

Voyons maintenant ce qui en est plus précisément sur les méthodes de négociation utilisées d'un sujet à l'autre.

4.4.3 Séquence de négociation selon les sujets traités

Tout comme pour l'analyse précédente, nous avons qualifié la méthode de négociation, mais cette fois nous l'avons fait en fonction du sujet traité. Nous voulons ainsi vérifier s'il n'existerait pas une séquence quant à la forme que peut prendre la négociation et ce, en fonction des sujets traités. Cela nous permettra, par le fait même de répondre à notre hypothèse H_2 :

H₂: La méthode de négociation variera selon les sujets traités à la table, créant ainsi une séquence :

H.2.1: Plus les sujets traités seront de nature monétaire, plus les parties utiliseront des tactiques de négociation distributive.

H.2.2: Plus les sujets traités seront de nature normative, plus les parties utiliseront des tactiques de négociation intégrative.

Pour ce faire, tout comme nous l'avons fait précédemment,

1. Nous avons compilé le nombre de tactiques (soit distributives ou intégratives) que nous avons observées pour chaque sujet traité.
2. Puis, nous avons calculé l'écart existant entre le nombre de tactiques intégratives et de tactiques distributives que les parties ont utilisées lors des séances de négociation.

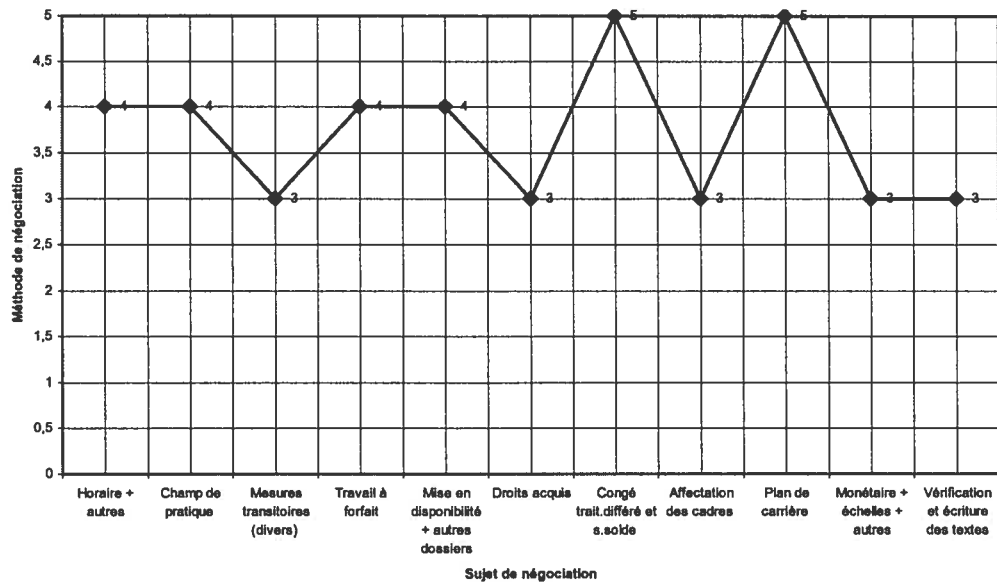
3. Ensuite, nous avons calculé le pourcentage que représente cet écart par rapport au nombre total de tactiques pouvant être employé par une méthode purement intégrative ou distributive.

4. Enfin, nous avons qualifié chacune des séances en fonction des pourcentages que nous avons recueillis et ce, à l'aide de l'échelle suivante :

- | | | |
|----|---|--------------------|
| 1. | La négociation distributive pure | [- 67 % à - 100 %] |
| 2. | la négociation mixte à dominante distributive | [- 34 % à - 66 %] |
| 3. | la négociation mixte sans dominante | [- 33 % à 33 %] |
| 4. | la négociation mixte à dominante intégrative | [34 % à 66 %] |
| 5. | la négociation intégrative pure | [67 % à 100 %] |

En voici la représentation graphique.

Graphique 3 : Évolution des tactiques de négociation utilisées en fonction du sujet traité



LÉGENDE DE LA MÉTHODE DE NÉGOCIATION	
1	= Distributif pur
2	= Mixte avec dominante distributive
3	= Mixte sans dominante
4	= Mixte avec dominante intégrative
5	= Intégratif pur

Notez que nous avons choisi de présenter la liste des sujets traités en fonction de l'ordre de leur première apparition à la table de négociation.

4.4.3.1 Vérification de l'hypothèse H₂

On constate que la méthode de négociation employée par les parties varie entre la négociation mixte sans dominante à la négociation intégrative pure et ce, même si les sujets varient du normatif au monétaire. Toutefois, nous devons noter que la majorité des sujets présentés étaient de nature plutôt normative. Par ailleurs, lors des séances où il a été question des mesures transitoires, des droits acquis, de l'affectation des cadres, du monétaire et des échelles salariales, de même que lors de la vérification et l'approbation des textes finaux, nous pouvons remarquer que les parties ont utilisé plus de tactiques distributives ce qui a fait en sorte de faire perdre la dominante.

Nous pouvons mentionner que notre sous-hypothèse H_{2,1} est confirmée par nos données puisque les sujets à caractère non monétaire ont été négociés avec une méthode de négociation mixte à dominante intégrative voire même une négociation intégrative pure.

Cependant, bien que l'on puisse distinguer une plus grande utilisation des tactiques de négociation distributive lors des séances traitant de sujets à caractère plus monétaire, ou lorsque les parties traitaient d'enjeux importants pour l'une d'elles ou encore lors de la vérification des textes, la méthode de négociation est restée mixte sans dominante, confirmant en partie la sous-hypothèse H_{2,2}.

Ainsi, nous pouvons constater qu'il y a bien eu des séquences dans l'utilisation des méthodes de négociation et cela peut s'expliquer en partie en raison de la nature des sujets traités par les parties. Nous pouvons aussi supposer que les variables de la structuration des attitudes et des comportements ainsi que des habiletés de communication en NBI ont influencé le choix des parties dans l'usage des tactiques de négociation distributive ou intégrative.

4.4.4 La structuration des attitudes et des comportements

Selon notre hypothèse H₃,

H₃ : Lors de la négociation, plus les parties structureront leurs attitudes et leurs comportements en favorisant la coopération, plus cela favorisera l'usage de tactiques de négociation intégrative.

Ainsi, poursuivons notre analyse en regardant de quelle manière les parties ont structuré leurs attitudes et leurs comportements durant cette négociation.

Pour ce faire, nous allons, plus précisément, regarder deux des attributs que peut prendre la relation entre les parties, selon le modèle de Walton et McKersie (1965), soit :

1. les sentiments de *confiance* envers l'autre
2. *l'attitude* émotionnelle envers l'autre

Pour chacun de ces attributs, nous avons distingué cinq (5) structures de relation que nous avons cotées de 1-5 afin de pouvoir mesurer convenablement le niveau de relation entre les parties. Cette dernière peut prendre les aspects suivants : le conflit [1-5], la protection contre l'agression [6-10], l'accommodation [11-15], la coopération [16-20] et la collusion [21-25].

Nous tenons à mentionner que pour chacun de ces attributs, nous avons observé les comportements, plutôt que les attitudes, du porte-parole de la partie patronale envers et celui de la partie syndicale et ce, vice versa.

Il s'agit, également, de données subjectives recueillies en fonction de l'interprétation que l'observatrice a faite des comportements manifestés par les porte-parole durant les séances de négociation.

Ainsi, selon les attributs que nous voulons étudier, ces aspects se traduiront sous les indicateurs suivants :

Tableau VIII : Indicateurs d'attitudes et de comportements par des niveaux de relation

	Sentiments de la <i>confiance</i>	<i>Attitude</i> émotionnelle
Conflit	Méfiance extrême	Haine
Protection contre l'agression	Méfiance	Antagonisme
Accommodation	Confiance limitée	Courtoisie neutre
Coopération	Confiance totale	Amitié
Collusion	Confiance basée sur le chantage mutuel	Intimité

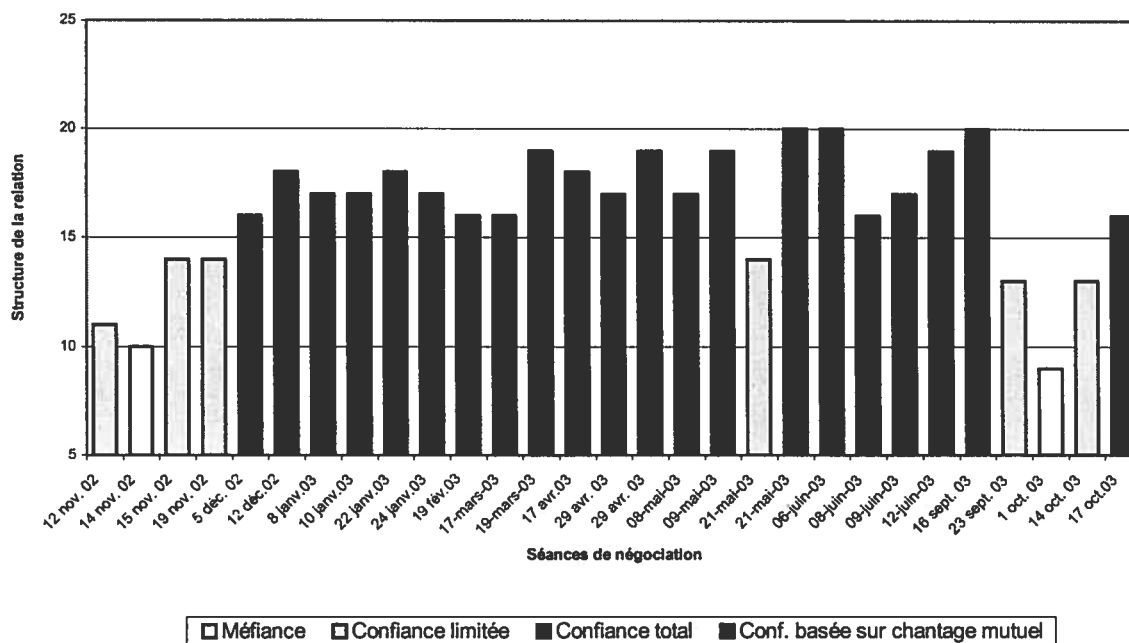
Source : Walton et McKersie (1965)

Nous pourrions, alors, vérifier s'il peut y avoir des variantes dans la relation entre les parties et ce, tout au long de la négociation observée.

4.4.4.1 Les sentiments de confiance envers l'autre

On remarque, grâce au graphique suivant, que le niveau de confiance a fluctué tout au long des séances de négociation.

Graphique 4 : Le niveau de confiance



Toutefois, on peut remarquer que le niveau de confiance de la majorité des séances (72%) se situe au niveau de la coopération, c'est-à-dire en une confiance totale envers l'autre partie. Néanmoins, on constate que même au niveau de la confiance totale, il y a eu beaucoup de variante, la moyenne se situe à 16.21 soit à un niveau assez faible de confiance totale, tout près du niveau de confiance limitée.

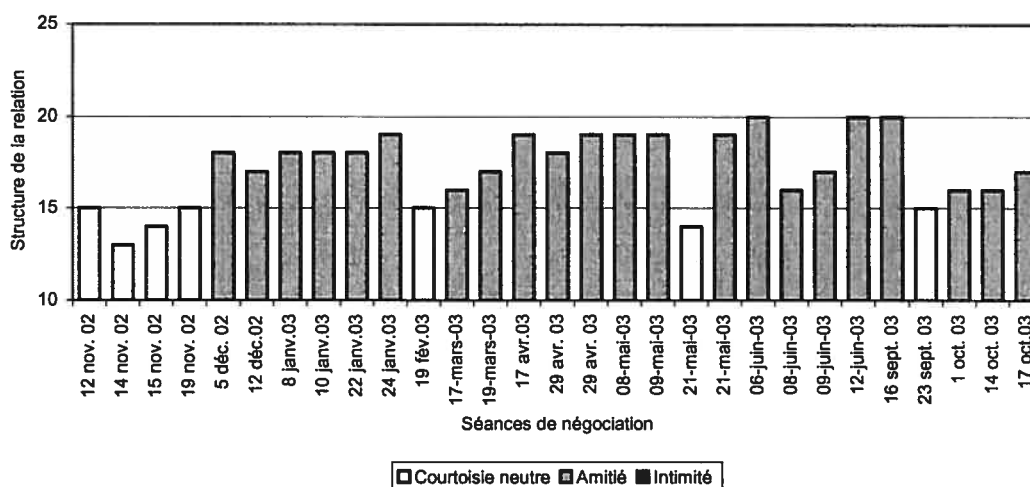
On remarque aussi que le niveau de confiance totale s'est installé graduellement entre les parties. Par ailleurs, on constate aussi que le niveau de confiance a aussi été ébranlé en fin de

négociation lorsque les parties en étaient à la vérification et l'écriture des textes de la convention collective.

4.4.4.2 L'attitude émotionnelle envers autrui

Au même titre que le niveau de confiance, l'attitude émotionnelle envers autrui a aussi subi beaucoup de fluctuations dans la relation entre les parties. C'est ce que nous pouvons constater au graphique 5.

Graphique 5 : Attitude émotionnelle envers autrui



Tout comme pour le niveau de confiance, nous pouvons constater que les parties ont eu, au début de leur négociation, de la difficulté avec leurs attitudes émotionnelles envers autrui, ne restant qu'au niveau de la courtoisie neutre (accommodation). Ce n'est qu'à partir de la quatrième séance que le niveau de la relation s'est déplacé vers une relation d'amitié (la coopération) pour y rester pour la majorité des séances (76%).

4.4.4.3 Vérification de l'hypothèse H₃

Ainsi, si l'on résume les données observées pour la structuration des attitudes et des comportements, nous pouvons confirmer notre hypothèse H₃ :

H₃ : Lors de la négociation, plus les parties structureront leurs attitudes et leurs comportements en favorisant la coopération, plus cela favorisera l'usage de tactiques de négociation intégrative.

En effet, tout au long des séances de négociation, les parties ont structuré leurs attitudes et leurs comportements de négociation en favorisant la coopération entre elles. Cette coopération a été remarquée, notamment, par l'usage des tactiques de :

- ▶ Confiance totale envers l'autre partie
- ▶ Et d'attitude d'amitié envers l'autre partie

De plus, si l'on compare les résultats obtenus par les graphiques 4 et 5 au graphique 2 portant sur l'évolution de la méthode de négociation, on constate que les courbes de ces graphiques sont similaires. En effet, lorsque le niveau de confiance diminue nous remarquons que la négociation perd de sa dominante intégrative pour devenir une négociation sans dominante apparente. Nous pouvons, ainsi, confirmer notre hypothèse et mentionner qu'il existe une relation entre les attitudes et leurs comportements des parties à la table de négociation et son déroulement.

4.4.5 Habiletés de communication en NBI

Enfin, afin de vérifier si les parties ont fait l'usage de habiletés de communication et ce, afin de corroborer notre hypothèse H₄, nous avons mesuré la fréquence d'utilisation pour en découvrir l'influence sur la négociation collective observée dans l'optique où les parties souhaitent apporter des changements dans leurs méthodes de négociation.

H₄ : *Afin de rendre leur négociation plus intégrative, les négociateurs développeront leurs habiletés de communicateurs en*

H_{4.1} : *Exprimant clairement leurs intérêts;*

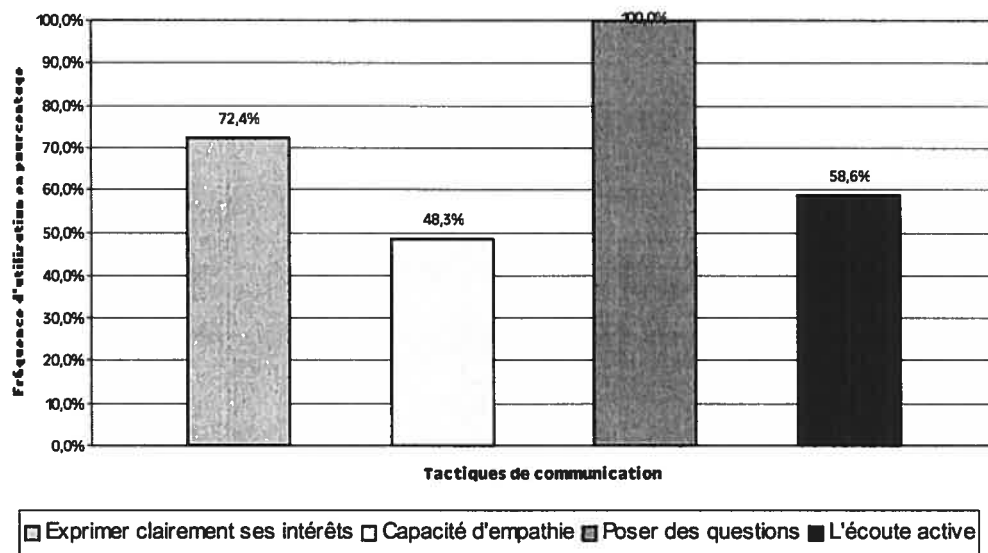
H_{4.2} : *Ayant une capacité d'empathie (se mettre dans la peau de l'autre);*

H_{4.3} : *Posant des questions*

H_{4.4} : *Pratiquant l'écoute active (vérifier et résumer)*

Pour mesurer la fréquence, nous avons compilé, pour toute la durée de la négociation, le nombre de fois où les parties ont fait l'usage du comportement visé par les habiletés de communication mentionnées ci-haut. Pour ce faire, nous avons coté 0 ou 1, selon le cas, où les parties ont utilisé ou non les habiletés de communication.

Graphique 6 : Fréquence d'utilisation des tactiques de communication (en %)



Le graphique 6 nous démontre que les habiletés de communication ont été utilisées lors de la négociation observée. Ces habiletés n'ont toutefois pas été utilisées à la même fréquence.

En effet, on constate que pour la totalité des séances (100 %), les parties ont posé des questions afin de permettre une meilleure compréhension et une clarification des besoins et des problèmes respectifs des parties.

Par ailleurs, on constate aussi que les parties ont su exprimer clairement leurs intérêts, c'est-à-dire qu'elles ont parlé de manière à être comprises par leur vis-à-vis dans 72,4 % des séances observées.

Ensuite, nous retrouvons l'habileté de l'écoute active qui a été utilisée dans plus de la moitié des séances observées (58,6%). Il a semblé plus difficile, pour les parties, d'utiliser cette habileté surtout lors des périodes où elles avaient de plus fortes prises de position. Rappelons que cette habileté permet aux négociateurs d'obtenir une meilleure communication entre eux et vient ainsi limiter les erreurs de compréhension.

Enfin, la dernière tactique est celle de la capacité d'empathie. Cette habileté a été utilisée dans 48,3% des séances. En fait, elle a surtout été utilisée lors des séances où les parties traitaient de sujets dont les enjeux étaient communs ou encore lorsqu'elles comprenaient le problème chez son vis-à-vis.

Ainsi, nous pouvons constater que les parties ont fait l'usage de habiletés de communication tout au long de leur négociation et ce, notamment en posant beaucoup de questions et en expliquant clairement leurs intérêts. L'usage des habiletés de communication permet d'améliorer les discussions entre les parties et assure de plus grandes chances de succès à la négociation.

Nous pouvons alors confirmer notre hypothèse H₄ puisque, en ayant développé leurs habiletés de communication en négociation, cela a permis aux négociateurs de rendre leur méthode de négociation plus intégrative.

Chapitre 5 : Discussion

Comme nous l'avons déjà mentionné, les résultats de la recherche que nous venons de présenter ne peuvent être généralisés car nous avons utilisé l'étude de cas à titre de structure de preuve. Nous rappelons que, malgré son faible potentiel de généralisation, nous avons choisi l'étude de cas afin de mieux comprendre le modèle d'analyse et savoir comment il s'applique dans un cas particulier.

Dans le présent chapitre, nous ferons un retour sur les résultats que nous avons obtenus grâce à nos observations et ce, en fonction des hypothèses que nous avons élaborées précédemment. Ces résultats nous permettront, par la suite, de répondre à nos questions de recherche.

Avant d'entreprendre l'analyse de nos résultats, revoyons qu'elles étaient les hypothèses de cette recherche.

- 1- *Si elles ont opté pour une stratégie de négociation coopérative, les parties utiliseront plus de tactiques de négociation intégrative créant ainsi une dominante intégrative.*
- 2- *La méthode de négociation variera selon les sujets traités à la table, créant ainsi une séquence :*
 - a) *Les sujets de nature monétaire devraient être traités selon une méthode de négociation distributive et, à l'inverse ;*
 - b) *Les sujets de nature normative devraient être traités selon une méthode de négociation intégrative.*
- 3- *Par ailleurs, lors de la négociation, et suivant leurs stratégies de négociation, plus les parties structureront leurs attitudes et leurs comportements en favorisant la coopération, plus cela favorisera l'usage de tactiques de négociation intégrative.*
- 4- *Afin de rendre leur négociation plus intégrative, les négociateurs développeront leurs habiletés de communicateurs.*

5.1 Résumé des résultats

D'abord, regardons ce qui a trait à la nature de la méthode de négociation utilisée par les parties. Comme nous l'avons fait ressortir dans la revue de littérature (chapitre 1), plusieurs auteurs (Walton et McKersie, 1965; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 et 1995; Fells, 1998; Bergeron et Bourque, 2000, etc.) ont mentionné qu'un modèle mixte de la négociation collective serait plus adéquat à la négociation en milieu de travail et ce, parce qu'il a l'avantage d'accepter les différences fondamentales entre les acteurs du système de relations industrielles.

Lorsque nous portons attention à l'évolution des tactiques de négociation que les parties ont utilisées tout au long des séances de négociation, nous pouvons facilement conclure qu'effectivement les parties ont, de façon simultanée, fait usage tactiques intégratives (211) et de tactiques distributives (109). Elles ont donc pratiqué une méthode mixte de la négociation. Toutefois, nous avons constaté que l'usage de ces différentes tactiques n'a pas été fait dans la même proportion. En effet, il semble que les parties aient fait une plus grande utilisation des tactiques intégratives et ce, sur toute la durée de la négociation créant ainsi une dominante.

Nos constats viennent valider les propos de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) puisqu'ils répondent à la définition que les auteurs se faisaient d'une dominante, c'est-à-dire une méthode de négociation dont les tactiques seront utilisées plus fréquemment que l'autre.

Revenons au fait que les parties ont fait un usage de tactiques majoritairement intégratives. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) ont mentionné que la méthode de négociation mixte pouvait être combinée de deux façons soit de façon simultanée ou encore de façon séquentielle. En nous basant sur les résultats

obtenus lors de l'observation, nous pouvons constater que cette négociation a été caractérisée par un dosage, bien qu'inégal, de tactiques tant distributives qu'intégratives.

Ainsi, nous pouvons mentionner que la méthode de négociation que nous avons observée est combinée de façon simultanée puisqu'il y a eu une utilisation simultanée des deux méthodes de négociation. Toutefois, lorsque nous analysons de plus près les résultats que nous avons obtenus, nous avons constaté que le nombre de tactiques distributives augmentait lorsque les parties traitaient de sujets à caractère plus monétaire ou lorsqu'il s'agissait d'enjeux plus importants pour l'une ou l'autre d'entre elles. Ce phénomène nous a amené à approfondir l'analyse de nos résultats sur la façon dont les parties négociaient d'un sujet à un autre.

En effet, nous avons constaté que, lors des séances où il a été question des mesures transitoires, des droits acquis, de l'affectation des cadres, du monétaire et des échelles salariales, de même que lors de la vérification et l'approbation des textes finaux, les parties ont utilisé plus de tactiques distributives ce qui a fait en sorte de faire perdre la dominante. Donc, puisque les parties diminuaient l'usage des tactiques intégratives lors des discussions sur certains sujets et que cela a fait en sorte de modifier la méthode de négociation d'un sujet à l'autre, nous croyons que ce procédé répondrait plus à la définition d'une méthode de négociation combinée de façon plus séquentielle.

Ainsi, si nous résumons nos propos, nous pouvons qualifier la négociation que nous avons observée de négociation mixte à dominante intégrative. Cependant, bien que l'on puisse distinguer une plus grande utilisation des tactiques de négociation distributive lors des séances traitant des sujets à caractère plus monétaire, la méthode de négociation est restée mixte et a conservé dans la majorité des cas une dominante intégrative. Ce constat vient confirmer les propos que nous avons relevés dans la littérature mentionnant que l'approche intégrative répond

difficilement aux aspects divergents ou aux éléments distributifs du processus de négociation qui feraient appel à une méthode de négociation plus traditionnelle (Lapointe, Ross et Legault, 2002; Blouin, 2002; Maschino et al., 2002; Bergeron et Bourque 2000; Grant et Parquet, 2000; Fells, 1998).

Nous avons noté que les parties ont été influencées par différents facteurs pour avoir agi de la sorte dont, notamment, la relation de confiance et les habiletés de communication en NBI.

D'abord, nous avons constaté que les porte-parole des parties ont structuré leurs attitudes et leurs comportements de négociation en favorisant la coopération entre elles. Rappelons qu'afin de mettre en pratique les nouvelles formes de négociation, les parties doivent changer leurs attitudes et leurs comportements (Grant et Paquet, 1998; Walton et McKersie, 1965 et Fisher et Ury, 1992). En effet, selon les auteurs, il est important qu'un minimum de confiance entre les parties existe dès le début de la négociation. Dans le cas que nous avons observé, la coopération entre les parties s'est traduite par un niveau de confiance élevé ainsi que par des attitudes d'amitié l'une envers l'autre. Ainsi, cette bonne relation entre elles a favorisé l'usage de tactiques de négociation intégratives lors des séances, confirmant alors ce que nous avons relevé dans la littérature.

Un autre facteur qui a joué un rôle dans l'usage de tactiques de négociation plus intégratives, c'est le développement des habiletés de communication en NBI. En effet, de nombreux auteurs (Walton et McKersie, 1965; Grant, 1995; Fisher et Ury, 1992; Grant et Paquet, 1998) ont mentionné qu'afin de développer des attitudes positives, les parties devraient prendre le temps de partager leurs préoccupations respectives et de discuter ouvertement de leurs objectifs communs et divergents. Dans le cas qui nous intéresse, nous pouvons dire « mission accomplie » puisque tout au long des séances observées, la communication entre les parties a

été très ouverte. En fait, les parties se sont constamment posées des questions (dans 100 % des séances observées) afin d'accroître leur compréhension et clarifier leurs besoins et problèmes respectifs. Par ailleurs, elles ont exprimé clairement leurs intérêts dans 72,4 % des séances observées et ont pratiqué l'écoute active dans 58,6 % des séances observées.

Ainsi, nous constatons que l'usage de ces habiletés de communication en NBI a grandement favorisé l'aspect intégratif de cette négociation et ce, même lorsque les parties traitaient des sujets à caractère plus monétaire.

Au cours de nos observations, nous avons constaté que deux autres facteurs peuvent aussi expliquer la nature mixte à dominante intégrative de cette négociation.

Premièrement, avant d'entamer leur négociation, les parties ont suivi une formation sur la négociation basée sur les intérêts (NBI). Cette formation, d'une durée de deux jours, a été donnée par le ministère de Travail. Selon Bergeron et Bourque (2000), la formation permet aux participants de structurer leurs attitudes et leurs comportements de façon à ce qu'ils soient compatibles avec les approches de résolution de problèmes. Par ailleurs, elle améliorerait les relations entre les participants à la table de négociation en facilitant la communication, la transparence et l'échange d'information. C'est d'ailleurs ce que nous démontre les résultats que nous avons obtenus dans cette recherche. Ainsi, nous pouvons dire qu'effectivement la formation à la NBI a joué un rôle important dans cette négociation et ce, tant dans le déroulement de la négociation que sur la structuration des attitudes et de comportements des parties.

Le second facteur ayant pu jouer un rôle important sur le déroulement de cette négociation tient au fait que les parties étaient accompagnées d'une facilitatrice. Cette dernière avait pour rôle de les aider à apprivoiser le processus de négociation NBI et de franchir les obstacles qui sont survenus tout au long des séances. Nous croyons, à titre d'observatrice de cette

négociation, que sans la présence de cette personne à la table de négociation, la dominante de cette négociation n'aurait pas été aussi clairement intégrative. Nous pensons que la facilitatrice a joué un grand rôle dans le respect de la méthode NBI surtout lorsque les enjeux devenaient plus importants pour l'une ou l'autre des parties.

Ces facteurs n'ont, toutefois, pas fait l'objet d'analyses plus poussées puisque notre recherche n'en tenaient pas compte au départ.

5.2 En réponse aux questions de recherche

En conclusion, la majorité de nos hypothèses se sont avérées fondées et ont été confirmées par le cas que nous avons étudié. Les résultats obtenus pour vérifier ces hypothèses nous permettent de répondre à nos questions de recherche. Voici donc un rappel des questions de recherche qui ont donné le ton à ce mémoire ainsi que la réponse qui en découle.

La méthode de négociation utilisée dans le cadre de la négociation entre la Ville de Montréal et le Syndicat professionnel des scientifiques à pratique exclusive de Montréal reflète-t-elle les stratégies de négociation initialement adoptées par les parties ?

Les parties que nous avons observées avaient chacune opté, au départ, pour une stratégie de coopération pour la présente négociation, dans le but de développer une nouvelle culture des relations de travail et un style de gestion qui favorisent le partage d'informations, l'ouverture à la consultation et la recherche concertée de solutions. Nous pouvons affirmer, si l'on se fie aux constats que nous avons mentionnés précédemment, que la nature de la négociation reflète bien la stratégie que les parties avaient envisagée.

Devant un tel constat, notre deuxième question de recherche s'avère justifiée puisque nous nous interrogeons à savoir :

Comme la méthode de négociation sera de nature mixte, alors quelle forme prendra-t-elle (séquentielle ou simultanée, avec ou sans dominante) ?

Les résultats que nous avons obtenus pour nos hypothèses H₁ et H₂, nous permettent de répondre à cette question. Ainsi, la négociation observée est de nature mixte pourvue d'une dominante intégrative puisque les parties ont fait l'usage, tout au long de la négociation de plus de tactiques intégratives. Par ailleurs, nous pouvons mentionner que la négociation a emprunté également une forme simultanée de négociation puisque les parties ont fait l'usage tant de tactiques intégratives que de tactiques distributives. Toutefois, en y regardant de plus près, nous avons décelé une forme séquentielle de négociation selon la nature des sujets traités. En effet, nous avons constaté que la négociation perdait sa dominante intégrative lorsque les sujets discutés à la table devenaient monétaires ou dont l'enjeu devenait plus important pour l'une ou l'autre des parties. Alors, nous croyons que ce procédé répondrait plus à la définition d'une méthode de négociation combinée de façon séquentielle.

Par ailleurs, cette négociation mixte était pourvue d'une forte dominante intégrative que nous avons expliquée par le fait que les parties ont effectué un bon échange d'informations et de communication et qu'elles ont réussi à établir une bonne relation de confiance entre elles.

Finalement, ces constats peuvent être expliqués par les éléments de notre dernière question de recherche soit :

Quel sera le rôle de la structuration des attitudes et des comportements ainsi que des habiletés de communication en négociation sur la méthode de négociation ?

En fait, n'eu été de la relation de confiance et de coopération qui s'est établie entre les parties ainsi que du développement des habiletés de communication en NBI, cette négociation n'aurait pu être ce qu'elle a été. De plus, ces deux éléments ont favorisé l'usage de tactiques

intégratives et ont amené, par le fait même, la dominante à cette négociation. En effet, nous avons constaté que lorsque le niveau de confiance entre les parties diminuait cela avait une incidence sur l'augmentation de l'usage des tactiques distributives faisant ainsi perdre la dominante intégrative à la négociation et créant alors la séquence.

Nous pouvons donc affirmer que, selon nos observations et les constats que nous avons fait, il existe un lien direct entre la structuration des attitudes et des comportements et la méthode de négociation employée. Il en va de même pour l'usage des habiletés de communication en NBI. En effet, les parties ont, tout au long de la négociation, fait usage de ces habiletés et ce, notamment en posant des questions et en exprimant clairement leurs intérêts, améliorant ainsi les discussions entre elles et influençant, du même coup, les tactiques de négociation dont elles ont fait usage.

Nous croyons, ainsi, que les variables de structuration des attitudes et des comportements ainsi que des habiletés de communication en négociation sont essentielles au bon déroulement de la négociation car elles influencent directement les comportements des négociateurs et que cela se reflète dans le choix des tactiques de négociation utilisées et par le fait même sur la méthode de négociation employée.

Conclusion

Résumé

La négociation des conventions collectives est reconnue comme étant l'élément central du système de relations industrielles. L'environnement dans lequel elle évolue émet de fortes pressions sur cette dernière. Afin de faire face à ces pressions, les représentants patronaux et syndicaux vont s'intéresser à de nouvelles formes de négociations plus intégratives. Ces dernières répondraient davantage au désir qu'ont les entreprises d'obtenir des relations de travail et de négociations plus harmonieuses, moins conflictuelles et moins antagonistes que les relations engendrées par la négociation traditionnelle.

Cependant, l'utilisation de la méthode de négociation intégrative exige des praticiens qu'ils changent leurs pratiques et leurs perceptions traditionnelles des négociations. Dans la pratique, les négociateurs utiliseraient non pas une seule méthode mais une combinaison de deux méthodes de négociation collective durant leurs pourparlers.

Plusieurs auteurs, (Lapointe, Ross et Legault, 2003; Faure, Mermert, Touzard et Dupont, 2000; Blouin, 2002 ; Maschino et al., 2002; Bergeron et Bourque, 2000 et Grant et Paquet, 2000; R.E. Fells, 1998; Cutcher-Gershenfeld, 1994 et 1996; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 et 1995), ont suggéré qu'une méthode de négociation mixte serait préférable à une emphase sur la négociation seulement intégrative puisqu'elle a l'avantage de prendre en compte les différences fondamentales entre les acteurs du système de relations industrielles.

Nous croyons, à l'instar de ces auteurs, que le modèle de négociation mixte est plus approprié (voir même essentiel) en relations industrielles et ce, en raison de la complexité des enjeux entourant la négociation collective.

Ainsi, par l'entremise d'une étude de cas, nous avons observé le déroulement de la négociation de 2002-2003 entre la Ville de Montréal et le SPSPM. Cette observation nous a permis de déterminer la méthode de négociation (et sa nature) qui a été utilisée par les parties. De plus, nous avons constaté que la communication ainsi que la structuration des attitudes et des comportements pour la coopération et la confiance, exercent une influence certaine sur le déroulement de la négociation.

Les résultats que nous avons obtenus, par l'observation directe que nous avons effectuée, nous permettent d'affirmer que la négociation observée est bel et bien de nature mixte puisque les parties ont fait l'usage tant de tactiques intégratives que de tactiques distributives.

Nous pouvons, ainsi, qualifier la nature de cette négociation de mixte à dominante intégrative puisque les parties ont fait l'usage de plus de tactiques intégratives tout au long des séances de la négociation. Nous avons expliqué la forme qu'a pris la méthode de négociation par la relation de confiance et la bonne communication existant entre les parties. Par ailleurs, nous avons à la fois qualifié cette négociation de simultanée, puisque les parties ont fait usage tant de tactiques intégratives que de tactiques distributives tout au long de la négociation, et de séquentielle puisque nous avons constaté que, lorsque les parties discutaient de sujets à caractère monétaire ou dont l'enjeu était plus important pour l'une ou l'autre des parties, la négociation perdait de sa dominante, créant ainsi une séquence.

Enfin, l'ensemble des résultats obtenus nous a permis de valider nos questions de recherche, c'est-à-dire :

- ▶ que la nature de la négociation reflète bien la stratégie de coopération qu'avait adoptée les parties avant d'entamer leurs discussions ;
- ▶ que la méthode de négociation est séquentielle avec une dominante intégrative ;

- ▶ que la structuration des attitudes et des comportements et des habiletés de communication influence le comportement des négociateurs et, par le fait même, leur choix quant aux tactiques de négociations utilisées.

Implications théoriques

Nous croyons que le modèle d'analyse que nous avons présenté au chapitre 2 nous a permis de vérifier convenablement nos hypothèses et nos questions de recherche en constituant un cadre théorique valable et opérationnel pour la présente étude. Rappelons que le modèle que nous avons construit reposait sur des théories d'auteurs classiques des relations industrielles (tels que Walton et McKersie, 1965; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994; Katz et Kochan, 2000 et Lewicky et Litterer, 1985 traduit par Grant, 1995). Ainsi, les différentes composantes, dimensions et indicateurs de chacun de nos concepts du modèle se sont avérés adéquats puisqu'ils nous ont permis de valider nos hypothèses.

Implications pratiques

À la lecture de ce mémoire, les praticiens en relations industrielles ne trouveront pas de recettes miracles pour mettre en place une méthode intégrative de négociation collective. Nous croyons, toutefois, qu'ils seront en mesure de connaître grâce à nos analyses quels sont les éléments à mettre en place afin de créer les circonstances nécessaires pour qu'il y ait une dominante intégrative lors d'une négociation.

D'abord, suite à leur lecture, ils pourront constater qu'il est préférable d'opter, dès le départ, pour une stratégie de coopération afin de viser un type de négociations basées sur les intérêts de chacune des parties. Ainsi, si toutes les instances (patronales ou syndicales) appuient cette stratégie, les mandats pourront, à notre avis, être conçus en conséquence et la recherche d'intérêts pour chacune des parties en sera simplifiée.

De plus, comme nous l'avons constaté par la vérification de l'hypothèse H₂, la nature des sujets traités a une incidence sur la méthode de négociation employée. Ainsi, d'après ce que nos observations ont démontré, les praticiens optant pour une méthode de négociation à dominante intégrative devraient débiter leur négociation par les sujets de nature normatif et conserver les sujets de nature monétaire (ou dont les enjeux sont très importants pour l'une ou l'autre des parties) pour la fin de la négociation. Il y aurait, alors, moins de chance que la négociation perde sa dominante en cours de route.

Ensuite, les praticiens pourront également constater, qu'il est primordial d'établir un lien de confiance solide ainsi que de développer des habiletés de communication en NBI afin de favoriser l'usage de tactiques intégratives et, par le fait même, créer une dominante dans leurs futures négociations. Ces variables sont essentielles au déroulement de la négociation car elles influencent les comportements des négociateurs et que cela se reflète dans le choix des tactiques de négociation utilisées.

Finalement, nous sommes d'avis que l'étude que nous avons présentée permettra aux parties que nous avons observées de modifier certaines attitudes et comportements si elles souhaitent améliorer leur méthode de négociation à dominante intégrative pour les négociations futures.

Limites de la recherche

Puisque la structure de preuve que nous avons choisie pour cette recherche est l'étude de cas, cela implique comme limite que nous ne pouvons généraliser nos résultats. En effet, il y aurait lieu d'appliquer notre modèle à plusieurs reprises, dans différents secteurs d'activités, avant d'en évaluer la validité.

Une autre limite que nous relevons de ce travail, est à l'effet que l'observation des séances de négociation entre la Ville de Montréal et le SPSPPEM a été réalisée par une seule observatrice et sans possibilité de faire des analyses rétrospectives, ce qui diminue l'objectivité des données. Pour notre défense, nous pouvons mentionner que tout au long de l'observation et de l'analyse des données, nous avons tenté d'être le plus objectif possible afin que les résultats soient représentatifs de la réalité.

Par ailleurs, nous croyons que, lors des prochaines études de cas sur les méthodes de négociation, certaines grilles d'observation pourraient être améliorées afin d'en accroître l'efficacité. En fait, nous croyons que la grille # 2, portant sur la structuration des attitudes et des comportements basée sur la théorie de Walton et McKersie, 1965, devrait être mieux définie tant au niveau des termes qui y sont inscrits qu'au niveau du codage des degrés de l'échelle. En effet, nous avons utilisé cette grille à titre exploratoire. Toutefois, nous pouvons mentionner qu'elle comporte de nombreuses limites puisqu'elle ne peut, sous cette forme, qu'être complétée que de façon subjective. De ce fait, nous devons mentionner qu'il y aurait beaucoup de travail à effectuer la grille #2 afin de l'opérationnaliser et, ainsi, rendre la mesure plus objective et améliorer, du coup, la prise d'information.

Un mot pour les recherches futures

Le construit théorique de notre mémoire, bien qu'il comprenne des imperfections, reste un outil que d'autres chercheurs pourront utiliser et sans doute améliorer. D'ailleurs, il faut noter que nos grilles d'analyse ont été utilisées à plusieurs reprises par des étudiants de maîtrise de l'Université de Montréal.

En guise de conclusion, nous aimerions lancer quelques pistes de questions de recherche afin d'approfondir les études portant sur la forme que peut emprunter une négociation collective.

La présence d'un facilitateur lors d'une négociation collective exerce-t-elle une influence sur la méthode de négociation pratiquée par les négociateurs ? Qu'en est-il de l'après-négociation ? Est-ce que les parties apportent des changements dans leurs relations de travail au niveau des lieux de travail suite à une négociation en mode intégratif ? Que se passe-t-il entre les périodes de négociations dans la relation employeur / employé ? Et qu'est-ce qui arrivera dans les négociations futures ? Les parties seront-elles capables de restructurer leurs attitudes et comportements ?

Ainsi, nous pouvons conclure qu'il reste amplement de sujets encore inexplorés concernant ce sujet de recherche, laissant à celui-ci un avenir prometteur.

Bibliographie

- 1- BARRETT J.; 1992, « P.A.S.T. is the future, A model for interest-Based Collective Bargaining That Works »
- 2- BAZINET A-S. 1999, *Les impacts de la négociation raisonnée sur les climat des relations industrielles*, Mémoire présenté à la FES. Écoles des relations industrielles
- 3- BEAUCAGE, A. et LAFLEUR C., « La négociation concessive dans l'industriel manufacturière canadienne pendant les années 1980 », *Les actes du 30^e congrès de l'ACRI*, 1993
- 4- BERGERON J.-G. (2006). « Théorie et modèle de la négociation collective », *La négociation collective*, sous la direction de J.-G. Bergeron et R. Paquet, Gaëtan Morin Éditeur ltée, Montréal, 2006, pp.1-22.
- 5- BERGERON J.-G. (1997), *Les nouvelles tendances en Relations industrielles*, conférence présentée chez Bell Canada, 1 mai 1997
- 6- BERGERON J.-G. et BOURQUE R. (2000). « La formation et la pratique de la négociation collective raisonnée au Québec : esquisse d'un bilan », *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches*, sous la direction de P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 2000, pp.69-99.
- 7- BLOUIN C (2002), *Les ententes écrites et les nouvelles approches de négociation collective*, Mémoire présenté à la FES. Écoles des relations industrielles.
- 8- BOURQUE R. et C. THUDEROZ (2002), *Sociologie de la négociation*, Éditions La Découverte, Paris, 2002, 123p.
- 9- BOURQUE R. (1999). « Confiance et négociation » Dans *La confiance : approches économiques et sociologiques*, sous la direction de C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harisson, Édité par Gaëtan Morin Éditeur ltée, Montréal, 1999, pp.261-287.
- 10- BOURQUE R. (1999). « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail : Étude de cas dans le secteur de la métallurgie et du papier au Québec », *Relations Industrielles*, Vol. 54 n° 1, p.136
- 11- BOURQUE R. (1995) « Les transformations de la négociation collective dans le contexte Nord-Américain » Dans *Le travail et son milieu*, Édité par R. Bourque et G. Trudeau, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, pp.185-201
- 12- BOIVIN, J. (2000) « La négociation raisonnée : élément d'une stratégie de changement dans les relations industrielles de l'entreprise ». *Négociation en relations du travail; Nouvelles approches*, sous la direction de P Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2000, pp.15-35
- 13- CARRIER, D., (1980) « La stratégie des négociations collectives » dans *La gestion des relations du travail au Québec*, publié sous la direction de Noël Mallette, Montréal, McGraw-Hill, 1980, p.479-495

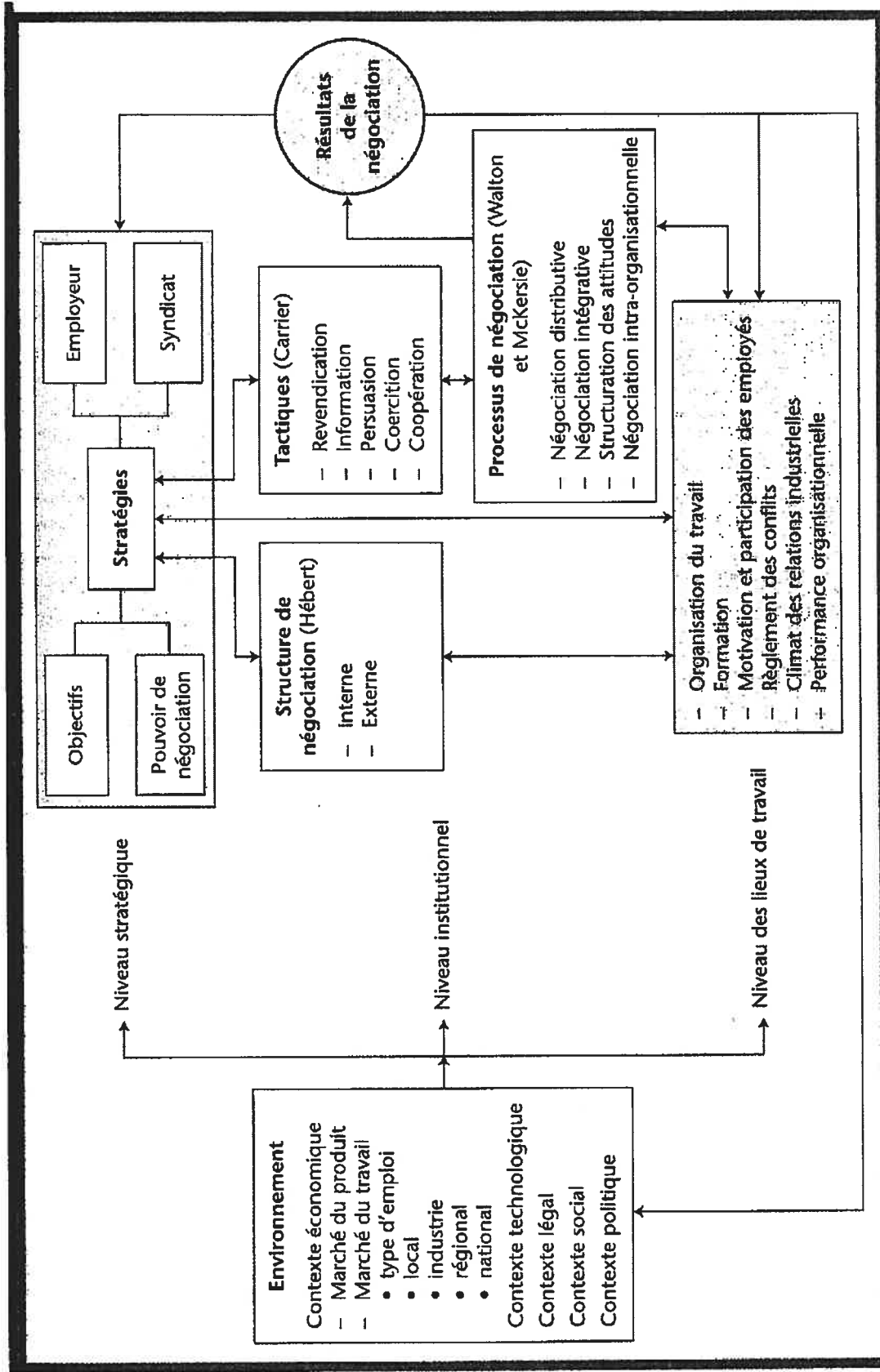
- 14- CHAYKOWSKI R. et M. GRANT (1995) « De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée : quelques expériences canadiennes », *Revue de la négociation collective, Développement des Ressources Humaines Canada*, mai 1995, pp. 97-107
- 15- CUTCHER- GERSHERFELD J.(1994), « Bargaining Over How to Bargain in Labor-Management Negotiations », *Negotiation Journal*, vol.10 no 4, pp.323-335
- 16- CUTCHER-GERSHERFELD J.(1996), « La dynamique du changement négocié » (Traduit par J. Boivin), *Les Actes du 51^e congrès des Relations Industrielles*, pp.27-42
- 17- CUTCHER-GERSHERFELD J., KOCHAN et J CALHOUN WELLS (2001), "In Whose Interest? A First look at national Survey Data On IBB in labor Relations" *Industrial Relation*, Vol. 40 n° 1, January 2001, Blackwell Publishers California, pp.1-21
- 18- DESLAURIERS, J.P.(1991), *Recherche qualitative, guide pratique*, McGraw-Hill, Éditeurs, Montréal, 141 p.
- 19- DUNLOP J. (1958), *Industrial Relations Systems*, Southern Illinois University Press, 1958, Chap 1, pp.7-23. Traduction partielle dans SELLIER F.(éd.) *Les relations industrielles*, Paris, PUF, 1976, pp.88-100
- 20- FAURE, MERMET, TOUZARD ET DUPONT (2000), « Les négociations dans les conflits de travail en France » paru dans *La négociation. Situations, Problématique, Applications*, Éd. Dunod, 2000, pp.105-138
- 21- FELS, R.E. (1998), *Overcoming the Dilemmas in Walton and Mckersie's Mixed Bargaining*, Relations Industrielles / Industrial Relations, 2000, Vol. 53, no. 2, pages 300-325.
- 22- FISHER R. et URY W.(1982), *Comment réussir une négociation*, 1^{ère} éd., Éditions du Seuil, Paris, 1982, pp. 21-35
- 23- FRIEDMAN, R. (1992), «From Theory to Practice: Critical Choices for "Mutual Gains" Training», *Negotiation Journal*, vol.8, avril 1992, p. 91-98
- 24- GAUTHIER B. (1995) et (1986), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, Montréal, PUQ, 584p.
- 25- GRANT M. et PAQUET R.(2000) «De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée : implantation et maintien», *Négociation en relations du travail; Nouvelles approches*, sous la direction de P Deschênes, J-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2000, pp.41-68
- 26- GRANT, M, (1995) « La communication en négociation : Traduction du chapitre 7 « Communication processes », tiré du livre « *Negotiation* » de Roy J. Lewicki et Joseph A. Litterer, The University of Massachusetts, 1994., mars 1995, pages 89 à 99.
- 27- HÉBERT G. (1992), *Traité de la négociation collective*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 1992, 1242p.
- 28- HECKSCHER, C. et L. HALL, (1992). «Improving Negotiations : Two Levels of Mutual Gains Intervention», *IRRA 44TH Proceedings*, Madison, IRRA, 1992, P. 160-168
- 29- KOCHAN T., KATZ H et MCKERSIE R. B. (1986), *The transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York, 287p.

- 30- KATZ H., KOCHAN T. (2000), *Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relation*, New York, Mc Graw, Hill
- 31- LAPOINTE, J., C. ROSS et G. LEGAULT (2003), « L'éthique en négociation collective. La perception de conseillères et conseiller syndicaux québécois. », *RI/IR*, 2003, vol.58, no 2 – ISSN 0034-379X
- 32- LESAGE, J.-S. (2004), *Une étude de cas : La méthode de négociation chez Hydro-Québec*, Mémoire présenté à la FES. Écoles des relations industrielles.
- 33- LÉVESQUE, M.C. (1999), *Confiance et coopération patronale-syndicale : une étude de cas d'une entreprise du secteur de la métallurgie*, Mémoire présenté à la FES, École des relations industrielles.
- 34- LEWICKI, R.J ET LITTERER, J.A. (1985), *Negotiation*, The Irwin Series in Management and Behavioral Sciences, 368 p.
- 35- L'ÉCUYER R. (1988). « L'analyse de contenu: notions et étapes » dans *Les méthodes de la recherche qualitative*, Sous la direction de JP. Deslauriers, Sillery :PUQ, pp.49-55
- 36- *Le Marché du travail*, Janvier – février 1998, « La négociation collective dans le secteur municipal », pp.6-10 et 107-109
- 37- MASCHINO D., ÉTIENNE R-M., et BOIVIN J-M. (2002), « La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives : Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux, Travail Québec », *Direction des innovations en milieu de travail*, octobre 2002, 75 pages
- 38- MAYER D. (1995). *L'aspect théorique de la recherche*, Travail pratique 1 dans le cadre du séminaire REI-6501 B, Méthodes de recherche en relations industrielles, 13 février 1995
- 39- PAQUET R., GAÉTAN I., et J-G. BERGERON(2000). "Does Interest-Based Bargaining (IBB) make a difference in Collective Bargaining Outcomes?", *Negotiation Journal*, July 2000, p.281-296
- 40- PARÉ, F. (2002), *La négociation mixte*, Travail de session dans le cadre du séminaire Théories de la négociation collective (REI7300).
- 41- QUIVY R. et CHAMPENHOUDT V(2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^e éd., Dunod, Paris, 2006, 256 p.
- 42- RICHARD Monique, (2001). *L'efficacité de la négociation basée sur les intérêts (Le cas Culinar)* (Mémoire), École des relations industrielles, Université de Montréal
- 43- SAUVÉ, M. (1999), *Comparaison des résultats à la négociation raisonnée et à la négociation traditionnelle* (Mémoire), École des relations industrielles, Université de Montréal.
- 44- SUSSKIND, L. et E. LANDRY (1991)., « Implementing a Mutual Gains Approach to Collective Bargaining », *Negotiation Journal*, vol.7, n°1, 1991, p. 5-10
- 45- TOUZARD, H (1977), *La médiation et la résolution des conflits*, PUF, pp. 185 –199
- 46- TREMBLAY J.-F. (2002), Projet de thèse (non soutenu) sur la préparation à la négociation.

- 47- TREMBLAY J.-F. (2002), *L'analyse de contenu*, Recueil de texte : Méthodologie et analyse de données, École des relations industrielles, UdeM.
- 48- TURCOTTE, M. (2006), *Une négociation collective à dominance intégrative : Le cas de l'Union des Producteurs Agricoles (UPA)* (Mémoire) Écoles des relations industrielles, Université de Montréal.
- 49- WALTON R. et R. MCKERSIE (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiation*, Seconde Édition, Ithaca, IRL Press, pp.1-10
- 50- WALTON R., CUTCHER-GERSHENFELD J., et MCKERSIE; (1994), *Strategic Negotiations: A theory of change in labor-management relation*, Harvard business school press»
- 51- WALTON R., CUTCHER-GERSHENFELD J., et MCKERSIE; (1995), *Pathways to change: Case studies of strategic Negotiations*
- 52- WEISS, D., 1999, *Franchir le mur des conflits. La négociation basée sur les intérêts des syndicats et des entreprises*, traduit de l'anglais par Jean Boivin, Québec, Les presses de l'Université Laval, 277p.

Annexe 1 : Modèle de la négociation collective

MODÈLE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE



Source : Bergeron (2006 : 13)

Annexe 2 : Grilles d'observation

Grille d'observation # 1 : Tactiques de la négociation distributive vs intégrative (Walton et McKersie (1965) et Katz et Kochan (2000))

Date de la rencontre: _____ Séance numéro : _____
 Heure début : _____ Heure fin : _____

SUJET TRAITÉ :

Enjeux	Positions	Information	Communication	Style de négociation
Méthode de négociation : Négociation distributive				
Enjeux multiples (1)	Demandes éloignées des points de résistance (2)	Information comme base de pouvoir (4)	Contrôle et sélection de l'information (5)	Porte-parole unique (6)
	Positions finales (3)		Caucus pour vérifier les mandats (7)	Style de négociation « dur » (8)
				Partie centrée sur ses propres intérêts (9)
				Confiance restreinte (11)

Méthode de négociation : Négociation intégrative					
Problèmes spécifiques (12)	Focus sur les intérêts (13)	Pas de positions finales (14)	Information fluide et maximale (15)	Données objectives (16)	Comm. ouverte et croisée (17)
			Travail en sous-comités paritaires (18)	Approche de résolution de problèmes (19)	Recherche des intérêts mutuels (20)
					Confiance élevée (22)

Notes et déroulement de la séance

La tactique #19 (approche de résolution de problèmes) comprend la notion de brainstorming effectué par les parties afin de trouver des pistes de solutions.

Grille d'observation # 2 : Structuration des attitudes et des comportements (Walton et Mckersie(1965))

Date de la rencontre: _____ Séance numéro : _____
 Heure début : _____ Heure fin : _____

SUJET TRAITÉ :

Attributs en terme d'attitudes	Types de relations			
	Conflit	Protection contre l'agression	Accommodation	Coopération
Orientation motivationnelle et attitude envers autrui au niveau de l'action	Tendances compétitives visant à affaiblir l'autre	Individualiste, pas d'intérêts pour la politique d'autrui	Tendances coopératives visant à aider ou préserver l'autre	Collusion
Attitudes en matière de légitimité d'autrui	Négation de la légitimité	Acceptation à contrecœur	Acceptation du statu quo	Reconnaissance totale
Niveau de confiance	Méfiance extrême	Méfiance	Confiance limitée	Confiance totale
Attitude émotionnelle envers autrui	Haine	Antagonisme	Courtoisie neutre	Amitié
Commentaire(s)	Confiance basée sur chantage mutuel potentiel			
				Intimité

Grille d'observation # 3 : Habiletés de communication en NBI (Grant (1995))

Date de la rencontre: _____		Séance numéro : _____	
Heure début : _____		Heure fin : _____	
SUJET TRAITÉ :			
<p>Exprimer clairement ses intérêts</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Parle de matière à se faire comprendre clairement par la partie adverse; ■ Utile des termes clair et précis ; ■ Résume l'information transmise; ■ Reformule ses intérêts au besoin. 	<p>Capacité d'empathie (se mettre dans la peau de l'autre)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Comprend les besoins de l'autre partie ; ■ Est capable de se mettre dans la position de l'autre en inversant les rôles afin de comprendre la demande ; ■ Comprendre la position des autres en argumentant du point de vue de leurs intérêts. 	<p>Poser des questions</p>	<p>L'écoute active (vérifier et résumer)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reprend ou paraphrase dans ses propres termes les messages de l'émetteur (ex. : si j'ai bien compris, vous voulez dire que ...)