

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

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**

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

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.

Université de Montréal

**Observation d'un processus de négociation :  
Étude de cas du Théâtre du Nouveau Monde et de la Section locale 145 du Syndicat  
canadien des communications, de l'énergie et du papier**

Par :  
Stéphanie Boisvert

École des relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

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

Juin 2008

© Stéphanie Boisvert, 2008



**Page d'identification du jury**

Université de Montréal  
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire est intitulé :  
**Observation d'un processus de négociation :**  
**Étude de cas du Théâtre du Nouveau Monde et de la Section locale 145 du**  
**Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier**

Par :  
Stéphanie Boisvert

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Veilleux, Présidente-rapporteur

Jean-Guy Bergeron, Directeur de recherche

Patrice Jalette, Membre du jury

Mémoire accepté le : \_\_\_\_\_

## SOMMAIRE

Le contexte de mondialisation a substantiellement fait changer les facettes de l'organisation du travail et les relations industrielles. En conséquence des changements, des méthodes alternatives à la négociation traditionnelle se sont développées et nous nous intéressons plus précisément à celle de la négociation intégrative. Plusieurs études portent sur l'expérience d'une première négociation faite à l'aide de la méthode intégrative. Toutefois, elles ne réétudient pas l'utilisation de cette méthode chez ces mêmes entreprises. Notre étude mettra en lumière les facteurs qui ont favorisé ou non le renouvellement de la méthode intégrative pour négocier.

Ainsi, nous avons observé le déroulement des séances de négociations entre le Théâtre du Nouveau Monde et la Section locale 145 du Syndicat canadien de l'énergie et du papier. Cette observation nous a permis de vérifier les hypothèses suivantes : 1) l'exposition de l'entreprise à d'importantes variations de son environnement favorise l'utilisation d'une méthode alternative; 2) la négociation des sujets pécuniaires défavorise l'utilisation de la méthode intégrative; 3) le niveau de formation sur la négociation intégrative favorise l'utilisation de la méthode intégrative; 4) l'expérience vécue des négociateurs en négociation traditionnelle défavorise l'utilisation de la méthode intégrative; 5) la perception d'un climat de relations de travail coopératif obtenu à la suite de l'utilisation de la méthode de négociation intégrative, favorise les parties à réutiliser cette méthode; 6) plus les résultats de la dernière négociation ainsi que ceux de 7) l'avant-dernière négociation par l'utilisation de la technique de négociation intégrative répondaient aux attentes des parties, plus les parties réutiliseront la méthode de négociation intégrative.

Ainsi, la négociation que nous avons observée a quantitativement été mixte à dominante intégrative, soit 54 % des tactiques utilisées étaient intégratives. Par l'aide de notre tableau et graphique, nous avons observé que la négociation a été mixte à dominante intégrative de manière simultanée et séquentielle. Malgré certains aspects très distributifs de la négociation comme les cahiers aux multiples demandes et le déroulement mécanique des revendications-réponses, les parties ont recouru tout au long de la négociation à la technique de résolutions de problème pour cheminer. Également, la

bonne communication, la présence de la coopération et la confiance entre les parties ont donné un caractère intégratif à la négociation.

Les résultats de nos observations ont confirmé que les variations importantes de l'environnement, la nature des sujets traités, la formation des négociateurs, un climat des relations de travail coopératif, l'expérience en négociation des négociateurs et les expériences des négociations précédentes influencent la méthode de négociation utilisée. Ainsi, ce qui peut favoriser le choix de la méthode intégrative sont les variations importantes de l'environnement, la formation sur cette méthode, un climat des relations de travail coopératif et la satisfaction des résultats obtenus par l'utilisation de la méthode intégrative des négociations précédentes. Par contre, ce qui défavorise sa réutilisation sont les sujets d'ordre pécuniaire et de nombreuses expériences en négociations traditionnelles.

**Mots clés :**

Étude de cas, négociation collective, méthode de négociation, négociation distributive, négociation intégrative, négociation mixte, coopération.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b>	viii
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	vi
<b>LISTE DES FIGURES</b>	vi
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b>	vii
<b>INTRODUCTION</b>	1
<b>QUESTION DE RECHERCHE</b>	3
<b>PROBLÉMATIQUE</b>	5
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE</b>	7
1.1 La négociation intégrative par rapport à la négociation distributive	7
1.2 La négociation mixte	11
1.3 L'environnement	12
1.4 La nature des sujets traités	13
1.5 La formation des négociateurs	13
1.6 L'expérience des négociateurs en négociation collective	14
1.7 Le climat des relations de travail	14
1.8 L'expérience des négociations collectives précédentes	15
1.9 Résultats de la revue de la littérature	16
<b>CHAPITRE 2. MODÈLE D'ANALYSE</b>	18
2.1 Modèle conceptuel	18
2.2 Hypothèses	20
2.2.1 L'environnement	20
2.2.2 La nature des sujets traités	21
2.2.3 La formation des négociateurs	21
2.2.4 L'expérience des négociateurs en négociation collective	22
2.2.5 Le climat des relations de travail	22
2.2.6 L'expérience des négociations collectives précédentes	23
2.3 Modèle opératoire	24
2.3.1 La méthode de négociation	24
2.3.2 L'environnement	25
2.3.3 La nature des sujets traités	25
2.3.4 La formation des négociateurs	26
2.3.5 L'expérience des négociateurs en négociation collective	27
2.3.6 Le climat des relations de travail	27
2.3.7 L'expérience des négociations collectives précédentes	28
<b>CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE ET STRUCTURE DE PREUVE</b>	29
3.1 Structure de preuve	29
3.2 Niveau d'analyse	29
3.3 Unité d'analyse	29
3.4 Population	30
3.5 Échantillon	30
3.6 Méthodes de collecte de données	30
3.6.1 Observation directe d'une négociation	30

3.6.2	Entrevues	31
3.6.3	Analyse de documents secondaires	31
3.7	Validité de la recherche	32
3.7.2	Validité interne	32
3.7.3	Validité externe	32
<b>CHAPITRE 4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS</b>		<b>33</b>
4.1	Présentation des parties	33
4.1.1	Le Théâtre du Nouveau Monde	33
4.1.2	La Section locale 145 du SCEP	33
4.1.2	Les comités de négociation	34
4.2	L'environnement	34
4.2.1	Contexte politique qui prévalait au début de la négociation	34
4.2.2	Contexte technologique	35
4.2.3	Contexte social	35
4.2.4	Contexte économique	35
4.3	La nature des sujets traités	36
4.4	La formation des négociateurs	40
4.5	L'expérience des négociateurs en négociation collective	40
4.6	Le climat de relations de travail	41
4.6	L'expérience des négociations collectives précédentes	42
4.7.1	La mise en place du Comité d'adaptation de la main-d'œuvre et l'introduction de la négociation intégrative	43
4.8	La méthode de négociation	44
<b>CHAPITRE 5. DISCUSSIONS</b>		<b>47</b>
5.2	L'environnement	51
5.3	La nature des sujets traités	53
5.4	La formation des négociateurs	55
5.5	L'expérience des négociateurs en négociation	56
5.6	Le climat de relations de travail	58
5.7	L'expérience des négociations collectives précédentes	60
<b>CONCLUSION</b>		<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		<b>67</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>		
	Tableau 1 : Méthode de négociation	24
	Tableau 2 : Tableau du concept de l'environnement	25
	Tableau 3 : La nature des sujets traités	26
	Tableau 4 : La formation des négociateurs	26
	Tableau 5 : Expériences antérieures en négociation des négociateurs	27
	Tableau 6 : Le climat des relations de travail	27
	Tableau 7 : L'expérience des négociations collectives précédentes	28
	Tableau 8 : Tableau des fréquences des tactiques utilisées	45
<b>LISTE DES FIGURES</b>		
	Figure 1: Modèle de la négociation collective	19

**LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique 1 : Graphique de proportions des tactiques intégratives par séance de négociation	46
---	----

**ANNEXES**

Annexe 1 : Modèle de la négociation collective	71
Annexe 2 : Grilles d'observation	73
Annexe 3 : La méthode de codage	78
Annexe 1 : Modèle de la négociation collective	115
Annexe 2 : Grilles d'observation	117

## REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire fut une expérience parfois ardue mais combien enrichissante tant aux plans universitaire, professionnel qu'humain. Cette expérience est venue me confirmer ma persévérance et ma détermination et m'a surtout enseigné le dépassement de soi et la résilience. L'accomplissement de ce travail n'aurait cependant pas été possible sans l'apport de personnes qui me sont chères.

D'abord merci à mon directeur de maîtrise pour ses judicieux conseils, pour sa motivation, pour sa présence et pour ses encouragements. Monsieur Jean-Guy Bergeron, votre sagesse, votre savoir et vos éclaircissements ont su me guider tel un mentor. Merci aussi pour votre patience et merci de ne pas être monté sur vos grands « chevaux »! Tout ça et surtout notre passion commune pour eux (les vrais chevaux!) a fait la différence entre quelqu'un d'ordinaire et vous.

Pour ton soutien constant, pour tes encouragements, pour avoir cru en moi, et surtout pour m'avoir cuisiné tous ces délicieux repas, merci à toi Jason Fordyce. Tu as fait la différence dans les moments où je voulais tout abandonner. Je te suis reconnaissante pour ces fins de semaine sacrifiées et je te dois bien des samedis soirs...

Pour sa compréhension, merci à Gilles Blanchette et merci de soutenir la personne la plus importante de mon existence, ma partenaire depuis le début de mes études, ma mère, Diane Roch. Maman, merci de m'avoir encouragée à me dépasser, de n'avoir jamais dit non et de me faire encore sentir légère avec ton humour si contagieux. Tu fais la différence avec tes yeux et tes bras ouverts.

Pour tourner les difficultés en dérision, pour sa connaissance d'une telle charge de travail et surtout d'en connaître l'effort, pour la compréhension et la complicité que seules les vraies amies peuvent donner, merci à Pascale St-Amand. Ton empathie fait toute la différence.

Pour m'avoir accordé toute cette liberté, pour m'avoir donné une flexibilité que peu de patrons peuvent octroyer, merci Monsieur Michel Handfield. Je n'y serais pas arrivée sans ce précieux temps dont j'ai disposé et qui a fait une différence inestimable.

Pour m'avoir permis d'assister aux séances de négociation, merci à Messieurs Rémy Garon et Jean-Pierre Lacoste, les représentants des deux parties de comité de négociation. Il va sans dire ici que votre ouverture et votre accueil ont fait LA différence!

Merci Nicolas Trudeau-Jodoin. Sans ta présence, ce mémoire n'aurait jamais pu être complété. Les heures de plaisir que nous avons eues ensemble ont rendu sa production et sa correction des plus mémorables. Ta différence est la générosité du temps et de l'énergie que tu m'as consacrés. Qu'aurais-je fait sans toi?... Merci encore mille fois.

## INTRODUCTION

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à la fin des années soixante-dix, l'économie occidentale était caractérisée par une productivité et une consommation de masse. Le début des années quatre-vingt fut marqué par une récession économique et l'emphase des relations ne portait plus sur « la répartition des richesses mais bien sur la création de celles-ci » (Boivin 2000, 38).

Dans la perspective d'ouverture de marchés comme l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), les frontières se sont ouvertes et la baisse des tarifs douaniers a favorisé les échanges de marchandises. Peu à peu, les entreprises se sont retrouvées dans un contexte de compétition qui les a rendues plus vulnérables aux fluctuations du marché de la consommation (Chaykowski et Giles 1998, 1; Bourque et Rioux 2001, 1).

L'évolution de cette ouverture des marchés se propagea à un niveau mondial et les échanges ne se limitaient plus qu'aux produits, mais incluaient aussi les capitaux financiers (Chaykowski et Giles 1998, 5). La mondialisation a eu pour effet de changer la régulation politique et sociale des pays occidentaux (Chaykowski et Giles 1998, 5). Les entreprises se sont retrouvées non plus dans un contexte régional ou national mais bien international. La dynamique occasionnée par le commerce international et son intégration a engagé les États à modifier leurs politiques de manière à rendre celles-ci plus convergentes avec celles des autres (Chaykowski et Giles 1998, 1).

Pour leur part, les relations industrielles n'ont pas été épargnées et se retrouvent sous le joug des marchés. Ainsi, les emplois stables ont laissé place à des emplois atypiques, les syndicats ont vu diminuer leur nombre d'effectifs, les États ont procédé à la déréglementation de certains secteurs, etc.

En Amérique du Nord, les relations du travail sont régulées par un système de lois, de codes, de normes et de coutumes qui ont été mis en place à la suite de la Seconde Guerre mondiale. En conséquence de l'intégration des marchés, les acteurs sont confrontés à composer avec des dilemmes qui s'incluent parfois mal dans le système législatif et

organisationnel existant. Le contexte de concurrence a obligé et oblige toujours les parties, à la table de négociation, à s'adapter à ce dernier et par le fait même, la négociation locale en devient cruciale (Chaykowski et Giles 1998, 2 ; Bourque et Rioux 2001, 337). Pour sa part, le système de négociation doit répondre au signalement de l'environnement et aux attentes des parties. Le système, dit traditionnel, s'adapte à des changements lents et graduels (Boivin 2000, 19) et les modifications nécessaires à l'organisation du travail incitent les parties à recourir à une méthode de négociation alternative. Les parties peuvent utiliser trois stratégies de négociation alternative, soit la contrainte, la fuite ou la coopération (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 1994). Plus radicales ou plus coopératives, les alternatives sont présentées de façon latéralement opposées l'une vis-à-vis l'autre (Cutcher-Gershenfeld 1996,29). La stratégie de contrainte est une polarisation de la méthode traditionnelle et représente l'approche radicale où le règlement est potentiellement nul. De son côté, la stratégie de coopération est l'approche basée non pas sur des positions, mais sur des problèmes et des intérêts respectifs aux parties. Enfin, la fuite est lorsque l'entreprise décide de mettre un terme à ses activités (Boivin 2000, 19).

Dans ce contexte, nous nous intéressons aux méthodes alternatives à la négociation traditionnelle, plus précisément celle de la négociation intégrative, également connue sous le terme de négociation raisonnée ou basée sur les intérêts. Cette approche s'attarde à la méthode de négociation et « s'appuie sur la prise de conscience de l'interdépendance des parties et de leur volonté de faire ressortir leurs intérêts communs afin d'en arriver à des ententes de type gagnant-gagnant pour solutionner leurs problèmes » (Grant et Paquet 2000, 42).

Dans le présent ouvrage, nous allons présenter notre question de recherche ainsi que notre problématique. Par la suite, notre revue de la littérature sur la négociation intégrative nous permettra de construire notre modèle conceptuel et opératoire. Après cela, l'aspect méthodologique de notre étude empirique sera complété par un plan d'observation et d'analyse. Enfin, nous résumerons les séances de négociation, nous vérifierons nos hypothèses à l'aide de nos résultats pour finalement tirer nos conclusions.

## QUESTION DE RECHERCHE

Afin de mener notre recherche, nous avons élaboré la question suivante :

Quels sont les facteurs favorisant ou non la réutilisation de la méthode intégrative lors de négociation collective ?

Afin d'en déceler les facteurs qui influencent le processus de négociation, notre question de recherche porte sur l'analyse d'une négociation collective pour laquelle il y a déjà eu utilisation de la méthode intégrative.

Notre recherche est de type exploratoire et porte sur une étude de cas. Notre choix s'est arrêté sur le Théâtre du Nouveau-Monde (TNM). Celui-ci a été retenu en raison de ses expériences de négociations collectives précédentes. En effet, Le TNM a utilisé la méthode de négociation intégrative lors de ses deux dernières négociations collectives. En somme, nous nous intéressons 1) au « processus » de la négociation à savoir si le TNM recourt toujours à la méthode de négociation intégrative et 2) quels sont les éléments qui affectent le choix de l'utilisation ou non de cette méthode.

Les dimensions de notre question de recherche répondent aux critères de clarté, de faisabilité et de pertinence :

Clarté : Notre question indique que la recherche se déroule lors d'une négociation collective. Aussi, elle énonce que nous cherchons à connaître les facteurs qui influencent ou non le processus de négociation intégrative. Pour terminer, elle répond au critère de concision, car elle tient en une phrase simple.

Faisabilité : Notre recherche se limite à l'étude d'une seule entreprise qui a déjà de l'expérience en négociation intégrative.

Aussi, nous étions d'avis que notre recherche était réalisable dans une temporalité raisonnable. Avant le début des négociations, nous ne connaissions pas la durée de la

prochaine négociation. Toutefois, nous présumons, à la suite des discussions que nous avons eues avec les négociateurs, que la négociation se ferait dans un délai convenable. En effet, le représentant syndical ainsi que le directeur des ressources humaines n'appréhendaient pas une négociation épineuse.

Pour étudier le phénomène, nous avons utilisé des grilles d'observation traduites par Solange Bédard (2006). Celle-ci a traduit des grilles dans l'optique d'observation d'une négociation intégrative pour son mémoire d'étude de cas à la Ville de Montréal. Les grilles sont donc pertinentes pour notre étude.

Également, nous avons utilisé les projets d'amendements de la convention collective comme documentation secondaire.

Pour terminer, nous avons fait des entrevues avec chacune des parties. C'est-à-dire que nous avons rencontré chacun des membres des comités de négociation afin de cueillir des informations pertinentes pour la vérification de nos hypothèses.

Nos besoins logistiques ont été comblés par le logiciel Microsoft Office Excel<sup>MD</sup>.

**Pertinence :** Notre question de recherche répond aussi à ce critère. En effet, il s'agit d'une question scientifiquement pertinente qui porte sur un phénomène observable et réel: la négociation collective. Les réponses à la question formulée ne se fondent pas sur un jugement moral ou de valeur, elles cherchent à comprendre le processus de la négociation collective et le pourquoi du choix de la méthode.

Aussi, nous n'avons pas de réponses préconçues à notre question. Les résultats de notre recherche pourraient emprunter différentes avenues. Cependant, nous sommes assurés que la méthode de négociation utilisée est à dominance intégrative ou à dominance distributive.

En résumé, notre question de recherche se développe en deux aspects. Primo, nous déterminons si la méthode de négociation collective utilisée par les parties est intégrative,

distributive ou mixte. Secundo, nous identifions les éléments qui ont favorisé ou non la réutilisation de la méthode intégrative pour cette négociation.

## PROBLÉMATIQUE

À la suite de différentes lectures, nous avons noté l'intérêt de la recherche sur la négociation intégrative et son développement. La négociation collective est un élément important du système des relations industrielles et nous la définissons ainsi : « La négociation collective est un processus de libre discussion entre deux agents économiques, en vue d'une entente collective relative aux conditions de travail » (Hébert 1992, 10). Une convention collective est donc un ensemble de règles et afin de mieux s'adapter aux fluctuations de l'environnement, les parties cherchent de nouveaux processus qui favorisent la création de règles mieux appropriées. Le mode de négociation traditionnelle basé sur l'affrontement peut de moins en moins gérer les transformations en cours (Boivin 2000, 23), ce qui fait place à une alternative. Il a été démontré que la négociation intégrative permet de plus grandes diversifications et innovations tout en aidant les entreprises à s'adapter à un environnement changeant (Paquet, Gaétan et Bergeron 2000, 292). La négociation intégrative se présente donc comme une alternative certaine.

L'étude de la négociation intégrative est assez récente et cela, même si la théorie sur le sujet existe depuis plusieurs années (Walton et McKersie 1965). L'exploration de la négociation intégrative a été majoritairement effectuée au cours des quinze dernières années (Deschênes et Briand 2000).

De manière générale, les publications disponibles révèlent que l'utilisation de cette méthode semble toujours être en processus d'intégration. Plusieurs études exposent dans leurs recherches les grandes lignes directrices de la négociation intégrative (Chaykowski et Grant, 1995; Boivin 2000; Grant et Paquet 2000; Bergeron et Bourque 2000,2007). La récurrence du questionnement sur la qualité de la formation reçue par les négociateurs ainsi que la proximité temporelle des études, nous indiquent que la méthode de négociation intégrative est en mode de propagation et qu'elle n'est pas encore incluse

dans les normes de négociation collective (Cutcher-Gershenfeld, Kochan, Wells 2001). Conséquemment, les études se soucient de la qualité et de la pertinence de la formation offerte. D'autre part, ces mêmes études témoignent de la nécessité de la formation pour l'application de la méthode intégrative. Autrement dit, pour utiliser cette méthode, un certain niveau de formation est indispensable.

Aussi, les auteurs démontrent que par l'usage de la méthode intégrative, des changements positifs sont entraînés dans le climat de relations de travail. Ces mêmes auteurs établissent que la négociation intégrative amène une plus grande coopération entre les parties (Bazinet et Bergeron 2001; Maschino 2002; Grant et Paquet 2000; Bergeron et Bourque 2000, 2007; Cutcher-Gershenfeld, Kochan, Wells 2001). Cette coopération devrait *de facto* se perpétuer ou du moins favoriser une négociation à dominante intégrative, car le climat des relations des lieux de travail va se refléter sur le déroulement des négociations et vice-versa. De plus, sans en préciser les conditions, il est démontré que les négociateurs qui ont recouru à la méthode intégrative ont une réelle intention de réutiliser cette méthode (Bergeron et Bourque 2000) et qu'environ les deux tiers des négociations collectives ne se dérouleraient plus selon le modèle traditionnel (Cutcher-Gershenfeld 1996). Toutefois, aucune d'entre-elles n'étudie, à notre connaissance, l'utilisation de la méthode intégrative chez ces mêmes entreprises. Notre étude mettra en lumière les éléments qui ont favorisé ou non le renouvellement de la formule intégrative pour négocier. Pour cette raison, notre projet de recherche s'inscrit dans le cadre des relations industrielles et s'adresse aux négociateurs dans l'objectif de diminuer la réticence à l'utilisation de cette méthode.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons combiné deux théories: celle de Walton et McKersie (1965) et celle de Kochan et Katz (1992) repris par Bergeron (2006). Notre modèle de base est celui de Walton et McKersie (1965), la raison étant que leur modèle permet de classifier l'interaction des parties dans quatre sous-systèmes: la négociation distributive, la négociation intégrative, la structuration des attitudes et la négociation intra-organisationnelle. Ce modèle nous permettra de cataloguer l'action et la dynamique entre les négociateurs. En raison de nos modèles théoriques, nous inscrivons notre modèle dans le cadre d'une approche stratégique, c'est-à-dire où les acteurs prennent des décisions en fonction des caractéristiques de l'environnement et de la

technologie. Notre modèle de référence est donc celui de Katz et Kochan (1992) et repris par Bergeron (2006). Ceux-ci établissent trois niveaux de décisions stratégiques : le niveau institutionnel, le niveau organisationnel et le niveau fonctionnel. Ces modèles nous servent de toile de fond à laquelle nous superposons d'autres théories, comme Fisher et Ury (1982) et Cutcher-Gershenfeld (1996) afin de bien cibler l'effet de variables indépendantes sur notre variable dépendante, la méthode de négociation utilisée.

## CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

La revue de la littérature a pour objectif d'éclaircir le contenu de notre sujet. Dans la perspective de notre problématique, ces ouvrages nous ont permis de mieux discerner la négociation intégrative de la négociation traditionnelle. Nous avons bâti notre modèle conceptuel et opératoire à partir de ces différents modèles et de ces théories.

### **1.1 La négociation intégrative par rapport à la négociation distributive**

La négociation intégrative se distingue de la négociation traditionnelle par des caractéristiques bien précises. Principalement, la négociation intégrative vise à résoudre des problèmes plutôt que de répartir les ressources telles que pratiquées lors d'une négociation distributive (Hébert 1992,1079). La revue de la littérature nous permet de faire l'exercice de comparaison entre les particularités et les principes de la méthode de la négociation intégrative de la méthode distributive.

Selon Walton et Mckersie (1965), la négociation collective regroupe quatre sous-systèmes : la négociation distributive, la négociation intégrative, la structuration des attitudes et la négociation intra-organisationnelle. Ceux-ci sont distincts, mais reliés en fonction de l'interaction des intérêts communs et des intérêts divergents des parties. Ainsi, l'attitude est subséquente au type de négociation préconisé par les parties et vice-versa. La relation entre les parties évolue tout au long de la négociation. En conséquence de la méthode de négociation, les parties négocient en fonction des tactiques utilisées (Katz et Kochan 1992).

- La négociation distributive

Associée à la négociation traditionnelle, cette négociation à somme nulle établit la dynamique de gagnant-perdant. « Ainsi, dans une première phase, les parties échangent des positions relativement éloignées de leurs objectifs réels. Par la suite, s'amorce le déblayage qui vise à rapprocher les parties et à réduire l'écart qui les sépare. Enfin, dans un sprint final, souvent rapproché du jour du déclenchement de la grève ou du lock-out, les parties font les derniers compromis qui leur permettent d'arriver à une entente » (Grant et Paquet 2000, 44). Les enjeux sont multiples et des tactiques d'information, de coercition, de persuasion et de coopération peuvent être utilisées afin de maximiser les gains. En ce qui a trait aux informations, celles-ci sont contrôlées et servent de base de pouvoir aux parties (Katz et Kochan 1992). De plus, les parties peuvent recourir à des moyens de pression pour contraindre l'autre partie à accepter les revendications. Encore, elles peuvent convaincre la partie adverse des résultats des revendications. En négociation distributive, les revendications sont éloignées des points de résistance. Les parties travaillent sur leurs propres intérêts et présentent des positions finales comme des solutions globales (Katz et Kochan 1992). Pour terminer, les parties doivent inévitablement s'entendre sur la répartition des gains entre elles et signer une nouvelle convention collective.

- La négociation intégrative

Associée à la négociation raisonnée ou basée sur les intérêts, cette négociation à somme variable établit la dynamique de gagnant-gagnant. Walton et Mckersie (1965) divisent en trois étapes le processus de la négociation intégrative : l'identification du problème, la recherche et l'évaluation des solutions possibles, la classification des solutions et le choix de la solution privilégiée. La méthode repose sur l'élaboration de solutions à l'aide de la technique de remue-ménages (Fisher et Ury 1982) où le résultat et le maintien des relations de travail sont visés. Les solutions doivent être évaluées en fonction de critères d'équité établis et non pas en fonction de la volonté des parties (Fisher et Ury 1982). « La confiance, le partage de l'information et le désir de trouver une solution au problème remplace dès lors la méfiance, la manipulation de l'information et l'imposition de la solution privilégiée par la partie la plus puissante » (Grant et Paquet 2000, 45) qui sont des pratiques omniprésentes en négociation distributive.

Dans une négociation intégrative, les parties visent des problèmes spécifiques. Un ordre de priorité est donné aux problèmes et le contenu des discussions porte sur lesdits problèmes plutôt que sur les clauses de la convention collective (Katz et Kochan 1992). Au contraire de la négociation distributive, le rôle du porte-parole se transforme en gardien du processus, laissant les membres autour de la table intervenir de manière à favoriser une communication ouverte et croisée sans *poker face* dans laquelle l'information doit qualitativement et quantitativement permettre des discussions sur les intérêts des parties (Fisher et Ury 1982). Aussi, au lieu que les parties vérifient leurs mandats sous forme de caucus, en négociation intégrative, elles travaillent en sous-comités paritaires sur des problèmes spécifiques (Katz et Kochan 1992).

Enfin, Fisher et Ury (1982) mentionnent l'importance pour les parties d'avoir toujours une solution de rechange appelée « mesore » (meilleure solution de rechange) en cas d'impasse dans la négociation.

- Structuration des attitudes

La structuration des attitudes détermine les relations qui peuvent exister entre les parties lors de la négociation : le conflit, la protection contre l'agression, l'accommodement, la coopération et la collusion. Le conflit est la conséquence d'une relation très compétitive obtenue par la simple existence de l'autre partie. L'attitude de la protection contre l'agresseur est aussi une relation compétitive, mais à un degré moindre. La confiance mutuelle étant absente, les parties reconnaissent la partie adverse, mais cherche à limiter leurs rôles. Dans une négociation intégrative, la confiance et le respect sont essentielles au déroulement et à l'avancement de la négociation (Katz et Kochan 1992; Fisher et Ury 1982; Chaykowski et Grant 1995; Bergeron et Bourque 2000, 2007). Pour sa part, l'accommodation révèle une légitimité plus grande que celle octroyée par l'attitude précédente. Ainsi, le statu quo est favorisé et la confiance est présente quoique limitée. Quant à la coopération, celle-ci fait référence à la relation de partenaire entre les parties. Il y a donc pleine reconnaissance des parties ainsi que de leurs pouvoirs de résolution de problèmes. Lorsque les parties sont trop près l'une de l'autre et qu'il y a coalition entre elles, l'attitude est qualifiée par une relation de collusion. « Ainsi, l'environnement dans lequel se situent la négociation, la personnalité des acteurs clés, les valeurs sociales de ces personnes et de leurs organisations respectives ainsi que l'expérience passée de leurs

« négociations les uns avec les autres influenceront le type de relations entre les parties » (Grant et Paquet 2000, 46). De manière générale, la relation entre les parties et la négociation s'influencent. À cet effet, l'auteur Cutcher-Gershenfeld (1996) présente trois types de contrats sociaux possibles : celui de la soumission des employés et de l'évitement du syndicat, celui de l'engagement des employés et de l'évitement du syndicat et celui de l'engagement des employés et du partenariat avec le syndicat.

La première forme de contrat social cherche à éliminer ou à réduire substantiellement l'influence du syndicat de manière à renforcer le contrôle sur la force de travail. Celui de l'engagement des employés et de l'évitement du syndicat maintient la ligne dure vis-à-vis le syndicat, non pas pour l'évincer, mais bien pour impliquer les employés dans l'organisation. Enfin, dans celui de l'engagement des employés et du partenariat avec le syndicat, l'employeur cherche, à la fois, à faire du syndicat un partenaire stratégique et à impliquer les employés.

L'évolution des attitudes de la négociation traditionnelle est opposée à celle de la négociation intégrative. David S. Weiss (1999) distingue un ordre d'utilisation des moyens que possèdent les parties en fonction du type de négociation favorisé, soit le pouvoir, le droit ou les intérêts (Bergeron 2006, 11). Ces moyens demeurent les mêmes pour les deux parties, seulement leur ordre peut différer d'une méthode à l'autre. Dans un premier temps, l'ouverture de la négociation traditionnelle est caractérisée par une négociation de position où le pouvoir est employé dès le départ. La négociation intégrative, quant à elle, débute non pas par l'utilisation du pouvoir, mais bien par la compréhension des intérêts de chacune des parties. Les parties vont alors mettre en pratique la technique de résolutions de problèmes afin de trouver des solutions et de répondre aux intérêts. En deuxième instance, les deux méthodes convergent vers le même moyen, soit celui du droit. Lorsque les parties n'arrivent pas à s'entendre, elles se replient vers ce qui est prévu par la loi et comparent leurs pratiques avec celles d'autres entreprises du même milieu. En dernière instance, dans la négociation intégrative, les parties recourent à leur pouvoir pour faire forcer le règlement. En résumé, l'ordre des moyens suivis dans une négociation intégrative est inverse à celui d'une négociation traditionnelle.

- Négociation intra-organisationnelle

Le dernier sous-système de négociation intégrative tel qu'il est présenté par Walton et McKersie (1965), concerne la négociation intra-organisationnelle. Celle-ci vise le déroulement des négociations à l'intérieur de l'unité de négociation. Le comité de négociation discute des enjeux dans le cadre de leur mandat et décide du choix de négociation. Il doit donc à la fois représenter, satisfaire son organisation et s'entendre avec l'autre partie. Les auteurs Chaykowski et Grant (1995) ont déterminé comme condition de processus du changement pour permettre le passage de la méthode distributive à la méthode intégrative, l'implication directe de l'organisation patronale. Autrement dit, le comité de négociation doit avoir l'appui de la haute direction, apporter des solutions qui correspondent au mandat du comité et il doit répondre aux besoins des superviseurs immédiats. Étant donné que les parties ont besoin d'un mandat large lors d'une négociation intégrative, il est important que les hauts dirigeants octroient aux négociateurs la marge de manœuvre nécessaire (Bergeron et Bourque 2000, 2007). En ce qui concerne l'organisation interne syndicale, celle-ci doit divulguer l'information de manière à expliquer aux membres la nature et les avantages de la négociation intégrative. Elle doit aussi tenir les membres informés de tout processus de changement et obtenir l'appui de ses membres. Il est nécessaire que les comités appuient la démarche, car le processus peut entraîner des démêlés à l'intérieur des comités en raison des difficultés vécues au cours de la négociation et des réticences des membres du comité (Bergeron et Bourque 2000, 2007). Enfin, les parties peuvent obtenir un support ou un suivi de la part d'un facilitateur. Ce dernier est une personne qui vient en aide aux parties afin de surmonter les difficultés qui émergent pendant la négociation. Ainsi, une aide externe professionnelle, impartiale et compétente favorise l'expérimentation de la méthode de négociation (Bergeron et Bourque 2000, 2007).

## **1.2 La négociation mixte**

En ce qui a trait à la négociation mixte, l'ouvrage de Walton et McKersie (1965) *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* y fait référence. En raison des comportements et des attitudes contraires des négociateurs lors d'une négociation intégrative ou distributive, les auteurs présentent la négociation mixte comme difficilement applicable. Les ouvrages sur la négociation collective qui ont suivi ont traité de manière duelle la

négociation intégrative et la négociation traditionnelle. Toutefois, cette situation de dichotomie a été remise en question dans l'ouvrage de *Strategic Negotiation* par Cutcher-Gershenfeld, Walton et McKersie en 1994. Désormais, les études parlent davantage d'une négociation mixte que d'une négociation purement intégrative ou traditionnelle (Cutcher-Gershenfeld 1996, Walton, Cutcher-Gershenfeld, et McKersie 1994; Fells 1998; Bergeron et Bourque 2000,2007; Maschino 2002).

La négociation mixte peut être une utilisation simultanée ou séquentielle des méthodes. Lorsqu'une négociation mixte est simultanée, les parties recourent en même temps et de manière relativement équivalente aux deux méthodes. La négociation mixte dite séquentielle est une utilisation moins confondue des deux méthodes et plutôt segmentée entre les différents sujets et les séances. Par contre, la négociation mixte peut quand même être à dominante intégrative ou distributive. Le dosage de l'utilisation de la méthode opposée est donc sporadique et dominé par l'autre.

### **1.3 L'environnement**

Selon le dictionnaire Petit Robert (1987), l'environnement est l'ensemble des conditions naturelles (physiques, chimiques, biologiques) et culturelles (sociologiques) susceptibles d'agir sur les organismes vivants et les activités humaines (Petit Robert 1987, p. 664). Nous avons vu dans notre introduction au mémoire les changements environnementaux dans lesquels les relations de travail se retrouvent. La négociation intégrative vient à la suite d'un besoin de changement dans la pratique de négociation étant donné l'incapacité de la méthode traditionnelle de répondre aux besoins des parties. Selon les auteurs Chaykowski et Grant (1995), le changement de méthode de négociation provient d'un catalyseur. Ce changement peut provenir de l'environnement, d'une cassure des relations lors d'une négociation, etc. Dans le cas du TNM, nous avons ciblé les éléments catalyseurs qui ont favorisé l'adoption de la méthode intégrative ainsi que les éléments qui se retrouvent dans l'environnement qui influence la négociation de 2003.

#### **1.4 La nature des sujets traités**

Il n'y a pas d'étude qui s'attarde uniquement sur l'effet de la nature des sujets traités de la négociation. Ce sont davantage des observations qui sont relevées par les auteurs. Ainsi, il ressort que la négociation des salaires et des avantages sociaux (concession) influence négativement le choix de l'utilisation de la négociation intégrative (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells 2001; Paquet, Gaétan et Bergeron 2000; Maschino 2002). Selon Maschino (2002), les négociateurs patronaux utilisent l'une ou l'autre des méthodes selon les sujets, tandis que les négociateurs syndicaux utilisent les deux méthodes pour un même sujet. De plus, son étude indique que 47 % des négociateurs syndicaux avaient la perception que la méthode de négociation intégrative n'offrait aucun avantage supplémentaire par rapport à l'approche traditionnelle pour la négociation des salaires (Maschino 2002). D'ailleurs, l'étude de Paquet, Gaétan et Bergeron (2000) atteste que les concessions pécuniaires ont été bien plus fréquentes lors de négociations intégratives que lors de négociations traditionnelles. Nous retenons de la littérature qu'il semble y avoir une approche favorisée par les parties en fonction des sujets traités.

#### **1.5 La formation des négociateurs**

Chaykowski et Grant (1995) ont indiqué que la formation conjointe des parties était une condition essentielle au processus du succès de la négociation intégrative. L'étude de Bergeron et Bourque (2000) porte sur la qualité et la pertinence de la formation offerte aux négociateurs. Les auteurs ont effectué leurs études auprès de 19 entreprises où les négociateurs ont été formés par les auteurs entre octobre 1993 et septembre 1996. Bergeron, Bourque et White (2007) ont repris l'étude de ces 19 entreprises et ont confirmé que la formation de courte durée, juste avant la négociation, permettait aux négociateurs une familiarisation, une application de la méthode et une amélioration du climat relationnel à la table de négociation. La formation favorisée par les auteurs se rapproche de la démarche de Barrett (1992) qui est une formation intensive de deux ou trois jours. À l'aide de simulations, les auteurs ont formé et sensibilisé les négociateurs patronaux et syndicaux sur la négociation intégrative.

Les auteurs Bergeron et Bourque (2000) proposent une démarche de la négociation collective intégrative en cinq étapes : l'identification du problème et la détermination de

ses intérêts et des intérêts de l'autre partie, l'assurance de la compréhension réciproque des intérêts entre les parties, l'exploration des hypothèses de solutions par technique de remue-méninges, la sélection de trois solutions par ordre de priorité, et finalement le dégagement des éléments essentiels d'un accord de principe mutuellement acceptable basé sur des critères objectifs. Cette étude nous donne un point de repère pour établir les étapes lors du processus de négociation intégrative.

### **1.6 L'expérience des négociateurs en négociation collective**

Tout comme la nature des sujets traités, il n'y a pas d'étude qui porte sur ce sujet spécifiquement. Encore une fois, ce sont des observations qui sont faites dans le cadre d'études plus larges. En ce qui concerne l'expérience des négociateurs, il est observé que les superviseurs avec peu d'années d'expérience sont plus enclins à utiliser la négociation intégrative et que, comme nous l'avons mentionné, les représentants syndicaux et patronaux perçoivent différemment la négociation intégrative (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells 2001).

### **1.7 Le climat des relations de travail**

Selon Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells (2001), la relation intra-organisationnelle est très influente sur le choix d'utilisation de la négociation intégrative. Notre ouvrage de référence est l'étude de Bazinet et Bergeron (2001). Celle-ci porte sur une étude de cas chez Nortel. Cette dernière tente de connaître l'effet de la négociation intégrative sur le climat des relations industrielles. Les auteurs affirment qu'après l'expérience de la négociation intégrative, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent que le climat des relations industrielles sur les lieux du travail est plus coopératif. La recherche confirme que l'utilisation de la méthode de négociation intégrative augmente le sentiment d'équité, accroît la consultation patronale-syndicale (fonctionnelle), favorise l'accroissement de la reconnaissance mutuelle des parties et augmente la perception d'un plus grand soutien du syndicat par les membres de l'organisation. Enfin, l'ensemble des hypothèses est confirmé, à l'exception d'une seule qui l'est partiellement. En effet, il est montré qu'à la suite de l'utilisation des techniques de négociation intégrative, les membres de l'unité de négociation perçoivent,

contrairement à leurs supérieurs, une légitimité syndicale plus importante dans l'organisation.

Un autre élément se dégage de la littérature. La perception de l'effet de la méthode n'est pas la même pour les deux parties (Maschino 2002; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells 2001). Davantage du côté patronal que du côté syndical, la méthode de négociation intégrative a eu des effets positifs sur la concertation dans les lieux de travail et sur la possibilité d'une entente pour modifier la convention. De manière générale, il semble que la partie patronale soit plus intéressée par la méthode de négociation intégrative que la partie syndicale (Maschino 2002).

### **1.8 L'expérience des négociations collectives précédentes**

Comme il n'y a pas d'étude à long terme sur la négociation intégrative, nous ne pouvons pas avoir de modèle particulier servant de guide. Nous retenons que le processus de négociation intégrative a répondu aux attentes initiales des négociateurs (Maschino 2002, Bergeron et Bourque 2000, 2007). Les entreprises questionnées dans l'étude de Maschino (2002) ont eu la perception que les gains obtenus par l'autre partie étaient similaires chez les deux groupes (Maschino 2002). Également, l'étude de Paquet, Gaétan et Bergeron (2000) confirme que la négociation intégrative produit plus de gains mutuels. Toutefois, les gains pour la partie syndicale sont plus nombreux lors de négociation traditionnelle et les concessions sont plus nombreuses lors de négociation intégrative (Paquet, Gaétan et Bergeron 2000). Afin de mieux comprendre la coopération patronale-syndicale, nous poursuivons notre revue de la littérature par la recherche de Reynald Bourque (1999). Celle-ci porte sur une étude longitudinale sur la démarche conjointe syndicat-patronat au sein de la réorganisation du travail dans le secteur papier et métallurgie auprès de huit syndicats locaux.

L'étude indique que l'initiative à la participation provient en majorité de la partie patronale. Cette ouverture d'esprit a permis l'implication syndicale. De leur côté, les syndicats devaient réagir à la situation précaire des emplois de ses membres. Nous retenons que le partenariat nécessite un climat de coopération. Un assainissement des relations de travail est essentiel à la survie du partenariat. La réorganisation de l'emploi a touché les employés dans leur quotidien. En effet, l'étude démontre que les modifications

des tâches ont pour conséquences d'augmenter la charge de travail et la formation des équipes de travail. Davantage dans le secteur du papier que de la métallurgie, Bourque (1999) dénote une diminution du nombre de cadres. Dans le même ordre d'idée, l'usine d'Alcan située à Laterrière avait elle aussi diminué de moitié le nombre de ses cadres à la suite de la formation des équipes de travail (Bélanger 2001). À cette usine, les employés avaient accepté la prise en charge collective de l'activité de production et ce, tout en gardant une distance avec la direction. Il y avait eu augmentation de la flexibilité, de la productivité et de la qualité, mais en retour, les employés avaient obtenu une augmentation de leurs qualifications et une sécurité d'emploi. Il y avait un équilibre entre les performances productives et les performances sociales.

Selon Bourque (1999), le partenariat engage les parties dans un processus de transparence d'actions. L'irrégularité du respect des engagements de la part de l'employeur a pour conséquence de diminuer l'implication du syndicat. Enfin, l'amélioration de la situation financière de l'entreprise pour permettre la redistribution de surplus économiques. Advenant le cas où la redistribution des gains n'aurait pas lieu, il y aurait détachement de la part des employés dans l'entente sociale convenue. Il y aurait aussi perte de la légitimité du syndicat et, par conséquent, une désaffiliation syndicale. Ainsi, notre revue de la littérature crée un intérêt pour l'évolution de la relation entre les parties et sur le contenu de la convention collective.

## **1.9 Résultats de la revue de la littérature**

La recherche sur la négociation intégrative est, en majorité, effectuée sur des études de cas ou sur un groupe cible d'entreprises utilisant cette méthode. Les résultats sont compilés à partir de questionnaires, d'entrevues et d'observations. Les chercheurs tentent de montrer l'influence d'une variable indépendante sur une variable dépendante.

D'un point de vue général, les résultats des articles sur la négociation intégrative nous confirment que celle-ci entraîne non seulement une plus grande variété de changements dans les clauses de la convention collective (Paquet, Gaétan et Bergeron 2000), mais aussi une évolution du climat de relations de travail vers la coopération (Bazinet et Bergeron 2001). Cette dynamique nous semble logique. La démarche de résolution de

problèmes pratiquée (Bergeron 2006) facilite les dialogues entre les parties. La fluidité de l'information, les discussions, le développement de la confiance et du respect, l'élaboration des clauses de la convention collective, dont l'intérêt et les effets ont été évalués à partir d'objectifs préétablis, peuvent réduire, nous croyons, les interprétations divergentes et par le fait même, les problèmes de suivi de la convention.

À partir des résultats de la revue de la littérature, nous avons regroupé des variables identifiées par différents auteurs qui influencent le choix de la méthode de négociation. Dans notre mémoire, nous allons vérifier leur effet pour savoir si oui ou non, ces variables influencent le choix de la méthode. Presque toutes les études évoquent les retombées de profondes transformations de l'environnement économique sur le système des relations industrielles (Boivin 2000; Grant et Paquet 2000 ; Chaykowski et Giles 1998 ; Bourque et Rioux 2001). Dans l'optique stratégique, les parties sont influencées par l'environnement et font des choix en fonction de celui-ci. En raison de son importance, nous prendrons en considération l'influence de l'environnement.

D'autre part, nous retenons que la pertinence et les résultats de la négociation intégrative semblent être perçus différemment par les parties (Maschino 2002; Cutcher-Gershenfeld Kochan, Wells et 2001). Cette proposition nous intéresse dans l'optique du choix de la réutilisation de la méthode de négociation, c'est-à-dire l'influence des négociations précédentes sur la négociation présente.

Aussi, certains sujets spécifiques, tels les salaires, ne favorisent pas l'utilisation de la négociation intégrative (Paquet, Gaétan et Bergeron 2000; Maschino 2002; Cutcher-Gershenfeld, Kochan, Wells 2001). Afin de vérifier le dilemme sur la question pécuniaire, nous voulons vérifier les effets de cette variable sur le choix de la méthode.

Également, les auteurs soulignent l'effet d'entraînement de l'utilisation de la méthode intégrative sur le climat de relations de travail (Cutcher-Gershenfeld, Kochan, Wells 2001; Bazinet et Bergeron 2001; Grant et Paquet 2000). Nous caractériserons l'évolution du climat de relations de travail d'une négociation à l'autre.

Pour terminer, nous remarquons que les facteurs d'ordre personnel comme l'expérience des négociateurs (Maschino 2002; Cutcher-Gershenfeld, Kochan, Wells 2001; Grant et Paquet 2000) et la capacité d'intégration, c'est-à-dire la formation (Bergeron et Bourque 2000,2007; Maschino 2002; Chaykowski et Grant 1995), sont des facteurs influençant la négociation intégrative.

## CHAPITRE 2. MODÈLE D'ANALYSE

Notre modèle d'analyse a trois dimensions : le modèle conceptuel, le modèle opératoire et les hypothèses. Quivy R. et L. Van Campenhoudt présente le modèle d'analyse ainsi :

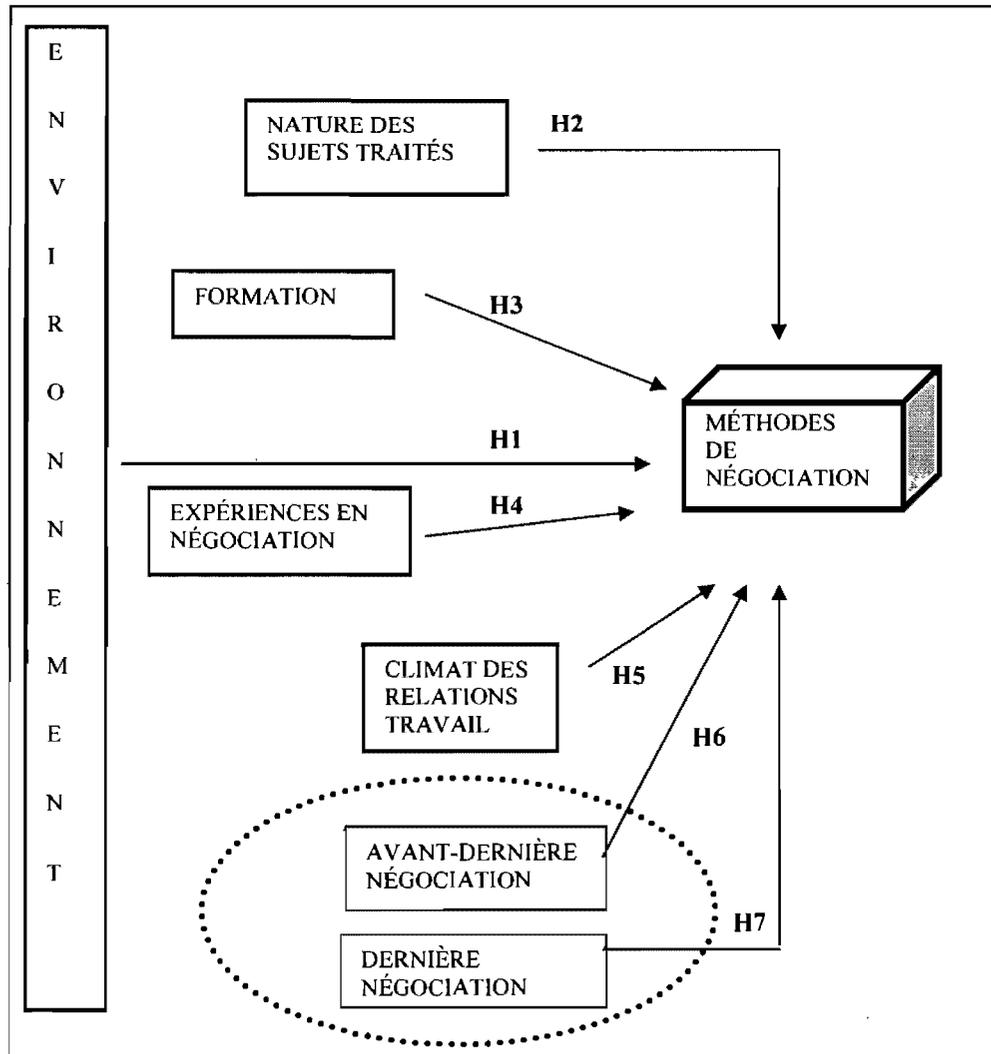
« Le modèle d'analyse constitue le prolongement naturel d'un problème en articulants sous une forme opérationnelle les repères et les pistes qui seront finalement retenus pour présider au travail d'observation et d'analyse. Il est composé de concepts et d'hypothèses qui sont étroitement articulés entre eux pour former ensemble un cadre d'analyse cohérent» (Quivy et Campenhoudt 1995, 135).

### 2.1 Modèle conceptuel

Comme mentionné, notre modèle fait appel à deux théories, celle de Walton et McKersie (1965), et celle de Katz et Kochan (1992). La combinaison nous permet d'atteindre notre objectif, celui de décrire l'évolution que poursuit la méthode utilisée au cours de la négociation. Afin de pouvoir comprendre la dynamique du processus de négociation, notre modèle est composé de deux types de variables : dépendante et indépendante. La variable dépendante que nous expliquons est la méthode de négociation. Selon Hébert (1992), le terme « méthode » désigne un ensemble de démarches et de moyens, inspirés par une approche scientifique, politique ou autre, et utilisés pour arriver aux objectifs qu'une partie se propose d'atteindre dans une négociation (Hébert 1992, 699). Nous avons déterminé sept variables indépendantes : l'environnement, la nature des sujets traités, la formation des négociateurs, l'expérience des négociateurs en négociation, le climat de relations de travail, l'expérience de l'avant-dernière négociation et celle de la dernière négociation. Nos hypothèses se disposent ainsi :

Figure 1

## Modèle de la négociation collective



Source : Bergeron (2006)

Légende :

Variables opérationnalisées 

Interaction entre les variables 

De manière générale, l'environnement exerce une influence sur l'organisation et le choix de méthode de négociation. Il entre en interaction avec l'ensemble des variables, car aucune d'entre-elles n'est en vase clos. En haut de notre modèle, nous retrouvons la nature des sujets traités. Ainsi, les parties déterminent une méthode de négociation en

fonction de la nature des sujets traités. Par après, nous retrouvons les parties à la table de négociation. Elles peuvent avoir un bagage de formations et d'expériences en matière de négociation collective. D'après les mandats qu'elles reçoivent, les parties conditionnent des comportements selon leurs expériences et formations. En ce qui concerne le climat des relations de travail et l'expérience des négociations antérieures, ils influencent le choix de la méthode de négociation actuelle. Le climat de relations de travail agit sur la table de négociation et le fruit des négociations précédentes influent sur le choix de la méthode.

## **2.2 Hypothèses**

D'une manière générale, une hypothèse est « une réponse provisoire à la question de départ qui est issue de la théorie dans une démarche hypothético-déductive » (Dépelteau 2000, 162). Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons déterminé sept variables qui pourraient anticiper une relation entre elles et la variable dépendante. Voici chacune des variables de notre modèle.

### **2.2.1 L'environnement**

Plusieurs auteurs mentionnent l'importance de l'environnement sur les organisations et les relations industrielles (Boivin 2000; Grant et Paquet 2000 ; Chaykowski et Giles 1998 ; Bourque et Rioux 2001). Nous avons déjà spécifié que la négociation intégrative est apparue comme formule de rechange à la négociation traditionnelle. L'environnement agit dans notre modèle comme variable indépendante. Nous croyons que ce dernier peut influencer les relations entre les deux parties. En effet, le TNM est un théâtre national québécois qui bâtit une partie de son budget en fonction des subventions qu'il reçoit du gouvernement provincial. Dans le contexte de changement de gouvernement et des réductions de subventions, le TNM est exposé à un environnement variable. Cependant, dans notre mémoire nous allons uniquement énumérer les différentes composantes de l'environnement influençant le TNM. Les changements peuvent être mesurés en fonction du nombre, mais également selon leurs niveaux d'impacts sur l'organisation. Notre hypothèse concernant l'environnement est la suivante :

H1 : Plus l'entreprise subit d'importantes variations de son environnement, plus les parties seront favorables à utiliser des méthodes alternatives à la méthode traditionnelle lors de la négociation collective.

### **2.2.2 La nature des sujets traités**

Les sujets traités autour de la table de négociation sont d'ordre pécuniaire ou mécanique (Hébert 1992,715). Selon plusieurs auteurs, la nature des sujets négociés influence les approches de négociation (Paquet, Gaétan et Bergeron 2000; Maschino 2002; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells 2001). Nous rappelons que Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells (2001) concluaient 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 Wells 2001). Notre revue de la littérature nous fait réfléchir sur la possibilité d'un lien entre la nature des sujets traités et la méthode de négociation. Plus précisément, puisque les sujets de nature pécuniaire portent sur le partage d'une ressource limitée, une équation à somme nulle s'applique. Pour cette raison, nous considérons important de tenir compte de la nature des sujets traités à la table de négociation. Notre hypothèse est la suivante :

H2 : Lors de la négociation collective, plus les sujets dominants sont de nature pécuniaire, moins la méthode de négociation sera intégrative.

### **2.2.3 La formation des négociateurs**

Le concept de la formation des négociateurs fait référence à la formation sur la négociation intégrative. La formation est importante pour la réussite de l'application de la méthode (Bergeron et Bourque 2000,2007; Maschino 2002; Chaykowski et Grant 1995). Le but de ce concept n'est pas d'évaluer les retombées à long terme de la formation, mais bien de s'assurer que les négociateurs ont la capacité, grâce à leur formation obtenue, d'appliquer les techniques de la méthode. Nous vérifierons la formation individuelle des négociateurs. C'est-à-dire de connaître le niveau de formation des individus sur la négociation intégrative, à savoir combien ont suivi une formation sur la négociation intégrative et depuis combien de temps. Nous sommes d'avis qu'un faible pourcentage de

personnes ayant reçu une formation entraînera une application partielle ou nulle de la méthode. Notre hypothèse sur la formation est la suivante :

H3 : Plus le niveau de formation sur la méthode de négociation intégrative des négociateurs est élevé, plus la méthode de négociation deviendra intégrative.

#### **2.2.4 L'expérience des négociateurs en négociation collective**

Nous croyons que l'expérience des négociateurs en négociation peut influencer le choix d'utilisation de la méthode. La négociation intégrative est une méthode de négociation assez récente. Nous sommes d'avis qu'un négociateur ayant plusieurs années d'expérience en négociation traditionnelle aura tendance à retomber dans la dynamique de la méthode traditionnelle lors d'une impasse. L'étude de Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells (2001) indique que les gestionnaires ayant quelques années d'expérience en négociation sont plus susceptibles de préférer la méthode de négociation intégrative (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells 2001). Aussi, nous pensons que la conviction d'avoir obtenu de mauvais résultats ou vécu une mauvaise expérience lors d'une négociation intégrative antérieure, aura comme conséquence de faire changer l'approche du négociateur lors de difficultés. Encore, il refusera de réutiliser cette méthode de négociation, et ce, plus particulièrement lors de la négociation des sujets de nature pécuniaire. Notre hypothèse concernant l'expérience en négociation des négociateurs est la suivante :

H4 : Lors de la négociation collective, moins les négociateurs ont de l'expérience vécue en négociation traditionnelle, plus la négociation sera intégrative.

#### **2.2.5 Le climat des relations de travail**

Un consensus entre les auteurs semble exister quant à l'amélioration du climat des relations de travail à la suite d'une négociation basée sur les intérêts (Bergeron, Bourque 2000; Bazinet, Bergeron 2001; Grant, Paquet 2000; Cutcher-Gershenfeld, Kochan, et Wells 2001). Entre autres, dans leur conclusion, Grant et Paquet (2000) disent « que le climat à la table de négociation reflète celui du milieu de travail et, inverse, le déroulement de la négociation affecte le milieu de travail » (Grant et Paquet 2000, 66).

De même, l'étude de Bazinet et Bergeron (2001) affirme qu'avec l'expérience de la négociation intégrative, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent que le climat des relations industrielles sur les lieux du travail est plus coopératif (Bazinet et Bergeron 2001). En fonction des études, nous prenons pour acquis que le climat de relations de travail fut plus coopératif à la suite de l'expérience des deux dernières négociations. Nous sommes d'avis que la coopération retrouvée dans le climat de relations de travail va se répercuter sur la table de négociation présente. Notre hypothèse est la suivante :

H5 : La perception d'un climat de relations de travail coopératif obtenu à la suite de l'utilisation de la méthode de négociation intégrative, favorise les parties à réutiliser la méthode de négociation intégrative.

### **2.2.6 L'expérience des négociations collectives précédentes**

Dans l'historique de la négociation collective au TNM, l'avant-dernière négociation avait été la première expérience de négociation intégrative. Nous croyons intéressant d'inclure les deux dernières négociations collectives pour tenter de trouver les liens et l'interaction entre les négociations précédentes et la négociation présente. Les expériences passées de négociation sont importantes car nous présumons que si les parties ont le sentiment que les résultats de la dernière négociation ont été fructueux pour eux, ils seront tentés d'employer la même méthode. Nos hypothèses sur l'avant-dernière et dernière négociation sont les suivantes :

H6 : Plus les résultats de l'avant-dernière négociation par l'utilisation de la technique de négociation intégrative répondaient aux attentes des parties, plus les parties réutiliseront la méthode de négociation intégrative.

H7 : Plus les résultats de la dernière négociation par l'utilisation de la technique de négociation intégrative répondaient aux attentes des parties, plus les parties réutiliseront la méthode de négociation intégrative.

## 2.3 Modèle opératoire

Au cours des prochaines pages, nous allons présenter nos concepts avec leurs dimensions et leurs indicateurs. À l'aide de nos concepts qui sont générés par la littérature, nous tentons de comprendre la réalité.

### 2.3.1 La méthode de négociation

Notre variable dépendante est la méthode de négociation. Afin de déterminer si la méthode utilisée lors de la négociation actuelle est de type traditionnelle, intégrative ou mixte, nous emploierons les caractéristiques de modèle de Katz et Kochan (1992). Le tableau suivant rappelle les grands principes.

Tableau 1

#### Méthode de négociation

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS	
Méthode de négociation	Négociation intégrative	Problèmes spécifiques Focus sur les intérêts Pas de positions finales Information fluide et maximale Données objectives Communication ouverte et croisée Travail en sous-comités paritaires Approche de résolution de problèmes Recherche les intérêts mutuels Vision à long terme des relations Confiance élevée	
	Négociation distributive	Enjeux multiples Demandes éloignées des points de résistance Positions finales Information comme base de pouvoir Contrôle et sélection de l'information Porte-parole unique Caucus pour vérifier les mandats Style de négociation « dur » Partie centrée sur ses propres intérêts Vision à court terme Confiance restreinte	
	Négociation mixte	Simultanée	Avec dominante Sans dominante
		Séquentielle	Avec dominante Sans dominante

### 2.3.2 L'environnement

Comme nous avons mentionné, le théâtre montréalais se retrouve en interaction dans un marché économique. L'approche stratégique suppose une influence de l'environnement sur la prise de décisions des gestionnaires (Kochan, McKersie et Capelli 1984). Dans le but de déterminer les composantes de l'environnement qui influencent les parties et la méthode de négociation, nous avons divisé ce concept en six dimensions inspirées de Bergeron (2006).

Tableau 2

Tableau du concept de l'environnement

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Environnement	Écologique	Climat, ressource naturelle, emplacement physique
	Économie	Marché économique, taux de chômage, marge bénéficiaire de l'entreprise, concurrence, coût de la vie, qualification/spécialisation requise de la main d'œuvre, situation des conditions de travail par rapport au secteur
	Technologie	Type de technologie
	Légal	Lois et règlements du travail au Québec, attitude face aux responsabilités légales
	Politique	Alliance, subvention du gouvernement, palier de juridiction
	Social	Valeurs de la société, travailleur et syndicat, interaction de l'opinion publique sur le plan politique et juridique

### 2.3.3 La nature des sujets traités

Les sujets traités autour de la table de négociation sont d'ordre pécuniaire (monétaire) ou mécanique (normatif) (Hébert 1992,715). Comme déjà mentionné, selon plusieurs auteurs, la nature des sujets négociés influence les approches de négociation (Paquet, Gaétan et Bergeron 2000; Maschino 2002; Cutcher-Gershenfeld, Kochan, et Wells 2001). Nos indicateurs sur ce concept sont les suivants :

Tableau 3

La nature des sujets traités

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Nature des sujets	pécuniaire	Salaire, bonus, indexation Temps supplémentaire Nombre de jours de congé et répartition Allocation pour frais divers Fonds de pension Vacances Paiement des assurances
	Mécanique	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

**2.3.4 La formation des négociateurs**

Le concept de la formation des négociateurs fait référence à la formation sur la négociation intégrative. Le tableau a été bâti à partir du texte de Maschino (2002) et Bergeron et Bourque (2000,2007). Cette variable sera vérifiée lors des entrevues avec les comités de négociation.

Tableau 4

La formation des négociateurs

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Formations des négociateurs	Formation personnelle	Nombre d'heures de formation Lieu de la formation Mise à jour de la matière Formation supplémentaire sur la négociation intégrative Formation de courte ou de longue durée
	Formation du groupe	Pourcentage de personne dans le comité de négociation ayant suivi une formation sur la méthode de négociation intégrative

### 2.3.5 L'expérience des négociateurs en négociation collective

L'expérience des négociateurs est un autre facteur important à considérer dans notre analyse (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells 2001). Cette variable sera vérifiée par les entrevues avec les membres des comités de négociation.

Tableau 5

#### Expériences antérieures en négociation des négociateurs

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Expériences en négociation	Expériences en négociation traditionnelle	Nombre d'années de pratique en négociation traditionnelle ou nombre de négociations avec la méthode traditionnelle Perception du négociateur de l'efficacité de la méthode traditionnelle versus la méthode intégrative
	Expériences en négociation intégrative	Nombre d'années de pratique en négociation intégrative ou nombre de négociations avec la méthode intégrative Perception du négociateur de l'efficacité de la méthode intégrative

### 2.3.6 Le climat des relations de travail

Afin de vérifier la coopération dans le climat de relations de travail, nous avons repris la dimension et les indicateurs développés par Annie Sophie Bazinet et Jean-Guy Bergeron (2001) et nous y avons ajouté la dimension de la nature du contrat social de Cutcher-Gershenfeld (1996). Cette variable sera vérifiée à la fois par les entrevues et les commentaires pendant les échanges entre les parties.

Tableau 6

#### Le climat des relations de travail

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Climat des relations de travail	Nature du contrat social	Soumission des employés et évitement du syndicat Engagement des employés et évitement du syndicat Engagement des employés et partenariat avec le syndicat
	Perception de l'équité	Bonne foi, Respect, Conditions d'emploi, Règlements des griefs

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
	Perception du niveau de consultation patronale-syndicale	Équité de la convention collective Résolution des problèmes communs Ententes négociées Implication syndicale lors de changement Résolution de conflits Circulation de l'information Recherche du point de vue de l'autre partie Comités conjoints
	Perception de la reconnaissance mutuelle	Travail conjoint Respect des objectifs Efficacité des comités conjoints
	Perception du soutien syndical	Appui des membres Qualités de la relation patronale-syndicale Contribution de la relation patronale
	Perception de la légitimité syndicale	Rôle positif du syndicat Perception de la légitimité syndicale

### 2.3.7 L'expérience des négociations collectives précédentes

Afin de retracer les grandes lignes, les pratiques ou les liens qui subsistent entre la première, la deuxième ainsi que la présente négociation, nous avons repris les dimensions du concept de la nature des sujets traités.

Tableau 7

#### L'expérience des négociations collectives précédentes

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Expérience des négociations collectives précédentes	pécuniaire	Salaire, bonus, indexation Temps supplémentaire Nombre de jours de congé Allocation pour frais divers Fonds de pension Vacances Paiement des assurances

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
	Mécanique	Règlements et comité de santé et sécurité Procédures de griefs, mesures disciplinaires ancienneté Changement organisationnel Sous-traitance Conciliation travail et famille Répartition des jours de congés Mouvements de personnel, travail équipe, nouveaux quarts de travail, flexibilité fonctionnelle Formation Changement technologique Horaire de travail Activités syndicales Comités conjoints, partenariat, orientation

À partir de l'ensemble des tableaux ci-dessus, nous aurons une vision globale de l'évolution de la négociation ainsi que de sa méthode utilisée.

## CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE ET STRUCTURE DE PREUVE

### 3.1 Structure de preuve

Afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous allons utiliser l'étude de cas. Notre approche exploratoire permet une description en profondeur des événements, d'en capter la complexité et d'en interpréter le sens. Nous allons étudier la négociation automne-hiver 2003-2004 du TNM au moyen de l'observation directe, de l'analyse des projets d'amendements des parties et d'entrevues avec membres des comités de négociation.

### 3.2 Niveau d'analyse

Le niveau d'analyse est le secteur privé syndiqué.

### 3.3 Unité d'analyse

L'unité d'analyse de notre recherche est une entreprise privée ayant déjà vécu auparavant une négociation intégrative.

### **3.4 Population**

Nos constats pourraient être généralisés à l'ensemble des entreprises syndiquées du secteur privé ayant déjà utilisé la méthode de la négociation intégrative. En effet, si la théorie utilisée est vraie, nous pourrions alors penser pouvoir l'appliquer à une autre entreprise ayant déjà utilisé la méthode intégrative et s'attendre à ce que les résultats confirment la théorie. Toutefois, l'étude de cas unique peut difficilement être généralisée. Il faudrait refaire l'exercice dans d'autres milieux de travail semblables.

### **3.5 Échantillon**

Notre échantillon est non probabiliste et s'est déroulé au TNM. Le Théâtre a négocié une nouvelle convention collective à l'automne 2003<sup>1</sup>. Cette entreprise répondait à nos critères, car le TNM est une entreprise privée et ses deux dernières négociations ont été faites à l'aide de la méthode de négociation intégrative.

Les employés de l'accueil, de la billetterie et du service de l'entretien sont syndiqués avec le Local 145 du Syndicat des Communications de l'Énergie et du Papier (SCEP). Nous avons obtenu l'accord des deux parties afin de pouvoir suivre le développement des négociations. Nous avons assisté à toutes les rencontres de négociation.

### **3.6 Méthodes de collecte de données**

Toujours dans l'optique de répondre à notre question de recherche, les méthodes de collecte de données retenues étaient : l'observation directe, des entrevues semi-dirigées et l'analyse de documents secondaires.

#### **3.6.1. Observation directe d'une négociation**

Notre principale collecte de données a été l'observation directe de la négociation. Pour y parvenir, nous avons assisté à l'ensemble des séances de négociation. Aussi, l'ensemble des rencontres de négociation a été enregistré.

---

<sup>1</sup> La date d'échéance de la convention collective était le 30 juin 2003.

### Instruments d'observation

Afin de noter le déroulement des négociations, nous avons utilisé cinq grilles construites par Solange Bédard (2006). Les grilles correspondent à différentes approches en négociation et nous aident à déterminer la méthode de négociation utilisée pour la présente négociation. Nous retrouvons les théories de Walton et McKersie (1965) sur deux grilles, l'une portant sur la structuration des attitudes, l'autre sur l'aspect intra-organisationnel. Une troisième grille fait référence au modèle de Fisher et Ury (1982). Celle-ci indique les principes de base que doivent intégrer les négociateurs lors d'une négociation intégrative. Ses principes sont les suivants : dissocier les personnes du différend, se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions, imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision et exiger que les résultats reposent sur des critères objectifs. Une quatrième grille regroupe les tactiques de communication en négociation de Grant (1995) : exprimer clairement ses intérêts, la capacité d'empathie, poser des questions et l'écoute interactive. Notre dernière grille fait référence aux tactiques de négociation retrouvées dans les deux méthodes selon le modèle de Walton McKersie (1965) : enjeux, sujets, déclencheurs, information, communication, style de négociation. De plus, nous avons pris des notes contemporaines descriptives.

### **3.6.2 Entrevues**

Dans le but de compléter notre cueillette de données, nous avons fait des entrevues semi-dirigées avec chacun des négociateurs. Nos questions portaient sur les indicateurs de la formation, de l'expérience des négociateurs, du climat de relations de travail, et la perception des négociations précédentes. En ce sens, nous avons préalablement établi un questionnaire pour nos entrevues sur ces variables tout en nous inspirant de la revue de la littérature. Chacune des entrevues a été enregistrée avec la permission de la personne interrogée.

### **3.6.3 Analyse de documents secondaires**

Pour nous aider à vérifier nos hypothèses, nous avons procédé à l'analyse des cahiers des revendications patronales et syndicales de la présente négociation. Nous avons aussi utilisé les conventions collectives précédentes.

### **3.7 Validité de la recherche**

#### **3.7.2 Validité interne**

La validité interne d'une recherche est reconnue à la présence de trois caractéristiques :

1. Que la recherche soit basée sur un construit théorique ;
2. Que la structure de preuve soit adéquate ;
3. Que la mesure soit adéquate.

Notre recherche répond aux trois critères de validité interne. Elle est construite à partir de modèles théoriques dont Walton et McKersie (1965), Kochan et Katz (1992) et Bergeron (2006). Concernant la deuxième caractéristique, notre structure de preuve est adéquate puisqu'elle nous permet d'approfondir notre sujet ainsi que de capter les changements qui s'opèrent dans l'évolution de la négociation. Pour terminer, nos dimensions et indicateurs nous permettent de répondre le mieux possible à notre question de recherche. Ils ont été puisés dans des travaux sur la négociation intégrative.

#### **3.7.3 Validité externe**

La validité externe fait référence à la généralisation des résultats au-delà du cas observé. La généralisation n'est pas l'objectif de notre étude de cas. Le but n'est pas de trouver les particularités d'un secteur, mais bien de vérifier les éléments qui peuvent affecter le processus de la négociation et qui permettent ou non la réutilisation de la méthode de négociation intégrative. Notre but est de comprendre notre modèle d'analyse dans notre étude de cas. Pour faire une généralisation, il faudrait appliquer le modèle à plusieurs milieux de travail et comparer les résultats entre eux, ce qui n'est pas l'objectif du présent travail. Par contre, dans la mesure où les théories employées seraient éprouvées, nous pourrions effectuer une généralisation analytique.

## CHAPITRE 4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Avant de présenter nos résultats, dans un premier temps, nous présentons les parties négociantes. Par la suite, nous exposons les informations pertinentes à chacune de nos variables dépendantes. Enfin, nous présentons nos résultats sur la méthode de négociations, notre variable dépendante.

### 4.1 Présentation des parties

#### 4.1.1 Le Théâtre du Nouveau Monde

La Fondation du Théâtre du Nouveau Monde fut établie en 1951 par le comédien Jean Gascon. Lors de nos entrevues, nous avons été informés qu'il s'agissait d'une fondation dont 35 % des revenus proviennent de subventions et 65 % sont des revenus autonomes. Le Théâtre emploie 200 à 250 personnes à temps plein et à temps partiel.

Trois syndicats y sont présents. La Section locale 145 représente 55 employés dont 35 à temps plein. Plus précisément, l'accréditation couvre les travailleurs de l'accueil, ceux de l'entretien puis un troisième groupe incluant les travailleurs de la réception, des ventes (billetterie) et du télémarketing. Pour sa part, The International Alliance of Theatrical Stage Employees (IATSE) local 56 regroupe les techniciens de scène et l'IATSE local 862 regroupe les habilleuses. Seul le secteur du bureau est un département non-syndiqué.

#### 4.1.2 La Section locale 145 du SCEP

La Section locale 145, anciennement appelée l'Union des Typographes Jacques Cartier, existe depuis 1870. Syndicat de type industriel composé majoritairement d'imprimeries, la section regroupe environ 3000 membres sous 43 unités et le Théâtre du Nouveau Monde est l'une de ces unités. La Section locale 145 est un membre fondateur du SCEP (Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier) qui vit le jour en 1992 après une fusion de plusieurs syndicats.

### **4.1.2 Les comités de négociation**

À la table de négociation, deux comités étaient présents, un syndical et un patronal. Le comité syndical était composé de quatre personnes qui avaient été élues par les membres de l'accréditation en fonction des départements. Il y avait trois équipes de travail représentées à la table, soit l'équipe de l'accueil, l'équipe de l'entretien et l'équipe de la vente. Cette dernière inclut l'équipe de la billetterie.

L'équipe de l'accueil était représentée par M. Grégory Pratte qui occupait le poste de chef d'équipe. L'équipe de l'entretien était représentée par M. Paul Brassard qui, au moment de la négociation, était uniquement membre du comité de négociation, mais qui avait déjà occupé le poste de chef d'équipe. L'équipe de vente et de la billetterie était, quant à elle, représentée par Mme Dominique Durand qui occupait également le poste de déléguée en chef. Enfin, le porte-parole de la partie syndicale était M. Jean-Pierre Lacoste, représentant syndical du SCEP.

Du côté patronal, les trois équipes de travail étaient également représentées et le comité de négociation comptait quatre représentants. M. Rémy Garon, directeur des ressources humaines au Théâtre du Nouveau Monde, agissait en tant que porte-parole de la partie patronale à la table de négociation. Mme France Fournier, directrice du secteur des ventes et de l'accueil, M. Jean-François Bernier, directeur de la gestion des édifices et finalement, Mme Louise Fugère, directrice administrative du Théâtre du Nouveau Monde.

## **4.2 L'environnement**

Afin de bien comprendre le contexte dans lequel la négociation s'est déroulée, nous présentons les différents éléments de l'environnement du Théâtre du Nouveau Monde.

### **4.2.1 Contexte politique qui prévalait au début de la négociation**

Lors du renouvellement de la convention de 2003, nouvellement élu, le gouvernement libéral de M. Jean Charest avait quelques mois auparavant modifié l'article 45 du Code du travail de manière à assouplir les règles encadrant la sous-traitance. Cette modification fut très mal reçue par les syndicats québécois puisqu'elle empêchait les transferts des

conventions collectives auprès des sous-traitants. Ceci avait mené à une manifestation majeure des syndicats à Montréal le jeudi 1<sup>er</sup> mai 2003 à laquelle plus de 100 000 personnes avaient participé.

Par nos entrevues et lors des séances de négociations, nous avons été informé que 35 % du budget du TNM provient de subventions gouvernementales et qu'elles étaient gelées pour les quatre prochaines années. En revanche, le pourcentage de l'augmentation du salaire des employés et des artistes, le coût du bois pour construire les décors, etc., eux, étaient à la hausse.

#### **4.2.2 Contexte technologique**

Lors de nos entrevues, nos répondants nous ont informés que deux éléments technologiques se retrouvaient dans l'environnement du Théâtre, celui de l'Internet et celui de lecteur optique. D'abord, nos répondants nous expliquaient que l'Internet offrait une capacité considérable de ventes, et ce, sans passer par un préposé à la billetterie. Aussi, nos répondants nous soulignaient qu'il existait des lecteurs optiques sur le marché qui ont pour fonction d'ouvrir les portes et, en conséquence, de remplacer les ouvriers à l'accueil.

#### **4.2.3 Contexte social**

Au plan social, les répondants nous ont souligné l'importance de l'image médiatique et de l'opinion publique du TNM. À cet effet, le directeur des Ressources humaines et la déléguée avaient été invités à participer à un forum sur la conciliation en milieu de travail syndiqué organisé par le ministère du Travail en novembre 2003.

#### **4.2.4 Contexte économique**

Toujours par nos entrevues et lors de la négociation, nous avons cerné le contexte économique dans lequel le Théâtre se situait. Nous avons déjà mentionné ci-haut la situation du gel de la subvention. En ce qui a trait à la qualification de la main-d'œuvre, elle n'est pas spécialisée. Lors de la négociation, il a été démontré que les employés du TNM se retrouvaient en tête de file au Québec en ce qui concerne les salaires.

Il y avait donc un ensemble d'éléments qui se retrouvaient dans l'environnement du Théâtre au moment de la négociation.

### 4.3 La nature des sujets traités

En ce qui concerne la nature des sujets traités, nos sources sont les cahiers d'amendements à la convention et nos observations de la négociation. Lors de la deuxième séance de négociation, le 6 octobre 2003, les parties ont présenté des cahiers de revendications dans lesquels des sujets mécaniques et pécuniaires s'y retrouvaient. Sous forme de multiples revendications, nous y retrouvons une cohabitation de revendications (que les parties appelaient « positions ») et des problèmes spécifiques. Pour sa part, le cahier syndical de 19 pages renfermait 81 revendications. Les problèmes y étaient identifiés de manière verbale lors de la présentation de la revendication. De son côté, le cahier patronal contenait 37 revendications. Faisant référence à la convention collective, elles s'y retrouvaient, comme dans le cahier syndical, en ordre chronologique avec des articles qui étaient « souhaités à être changés ». M. Garon expliquait que « le moins possible, ils ont pris des positions et souhaitent comme vous, engager des discussions ». Dans le cahier patronal, nous retrouvons parfois des revendications appelées « revendications », quelques problèmes et souvent, des problèmes accompagnés d'une solution. En début de séance, le 14 novembre 2003, M. Garon avait proposé de diviser en deux blocs la négociation, soit une partie portant sur les revendications mécaniques et l'autre sur les revendications pécuniaires qui, elles, auraient lieu uniquement à la fin de la négociation. La partie syndicale avait accepté la suggestion. Les revendications qui ont été déplacées dans la section pécuniaire étaient: la demande d'augmentation d'heures pour activité syndicale, l'augmentation du nombre d'heures garanties annuellement aux préposés aux ventes, l'horaire des employés de la billetterie, la question des frais de remboursements pour l'habillement, les salaires et la clause remorque.

La convention collective 2000-2003 contient 29 sections et six annexes. Quels ont été les sujets principaux négociés?

D'abord, la sous-traitance. Dans son abonnement, le TNM prévoyait la production de *L'Odyssée* par la compagnie théâtrale *Il va sans dire*. Celle-ci était une coproduction du Théâtre du Nouveau Monde et de la Société de développement des entreprises culturelles

(Sodec). Le TNM avait l'habitude de produire six spectacles par saison. Cependant, en 2003, il n'en présentait que cinq dans ses lieux et *L'Odyssee* était le sixième, mais il était présenté à la salle Maisonneuve de La Place des Arts, juste de l'autre côté de la rue. Le Théâtre ne prenait pas le risque financier, mais il touchait un pourcentage sur la vente des billets. Cette situation avait pour conséquence d'enlever du travail aux employés pour cinq semaines et occasionnait la perte de deux emplois à la billetterie et de dix emplois à l'accueil. Enfin, la production était incluse dans les forfaits d'abonnement offerts par le Théâtre du Nouveau Monde, alors que les représentations se tenaient dans un autre établissement. Sur ce plan, le syndicat demandait que l'employeur reconnaisse qu'il ne pouvait accorder du travail de juridiction syndicale à l'extérieur; que ce soit en coproduction ou bien autrement, ou encore accorder du travail en sous-traitance qui a comme conséquence d'entraîner une ou des mises à pied, d'empêcher la création d'emplois ou de réduire la durée du travail.

Il demandait également d'ajouter, à moins d'une entente contraire avec le syndicat, que le travail de soutien soit effectué par les employés de la convention collective lorsque l'employeur présente une coproduction ou un spectacle dans un autre établissement.

Enfin, il demandait l'ajout d'un nouvel article dans lequel l'employeur s'engageait à produire annuellement un minimum de représentations garanties de 144 spectacles.

Dans un même ordre d'idée, le syndicat avait demandé d'ajouter à la définition existante d'évènements spéciaux, la notion d'intérieur et d'extérieur des lieux de l'établissement. En conséquence des modifications, l'obligation de recourir au personnel du Théâtre serait élargi à tous les types d'évènements, qu'ils aient lieu à l'intérieur ou à l'extérieur de l'édifice du théâtre.

Comme autre sujet important, il y a eu les revendications concernant les libérations syndicales. Le syndicat cherchait à faire passer de 75 à 105 heures la durée des libérations syndicales pour les activités extérieures. De plus, il demandait un temps de libération de 32 heures pour chacun des membres du comité de négociation afin de préparer le projet d'amendement de la convention. Enfin, le syndicat demandait d'octroyer à l'exécutif syndical quatre journées de libération par année avec solde.

Contrairement à la partie syndicale, la partie patronale souhaitait mieux encadrer le processus de libération syndicale. Elle indiquait que sans vouloir restreindre le droit syndical, la fondation voulait mieux encadrer les libérations afin éviter certaines problématiques vécues dans le passé où la présence des employés était nécessaire alors que ces derniers étaient absents pour cause de libération.

Un autre sujet qui a été beaucoup discuté, celui des employés de remplacement dans le secteur de l'accueil. Les deux parties souhaitaient mieux gérer les effectifs et la notion de remplacement. Au TNM, le chef d'équipe de l'accueil est celui qui est responsable de maintenir une équipe en place, de gérer les absences et les remplacements. Le chef d'équipe est un salarié au même titre que les autres et il n'a aucun pouvoir de sanction.

De son côté, l'employeur souhaitait retirer la notion d'appel au travail « au moins 24 heures à l'avance ». La raison était que la plupart du temps, le remplacement se faisait le jour même et l'employé n'était pas appelé 24 heures à l'avance. Il souhaitait également retirer le droit de refus d'un quart de travail en raison de l'avis de 24 heures malgré les disponibilités. Aussi, l'employeur voulait amender l'article actuel concernant la mise à pied, pour y ajouter le principe que lorsque la mise à pied était prise de volontairement, elle ne devait pas occasionner de frais supplémentaires à la Fondation. Finalement, l'employeur ne voulait plus payer le supplément d'assurance-emploi lorsqu'un employé refusait un rappel au travail dans son service. La convention prévoyait que les employés mis à pied recevaient une allocation qui couvrait la différence entre la prestation de l'assurance-emploi et 85 % du salaire régulier.

Dans le secteur de l'accueil, la partie syndicale voulait faire passer le statut du poste de chef d'équipe à l'accueil d'occasionnel à régulier avec 35 heures par semaine et deux jours de congés consécutifs par semaine. Il demandait aussi à faire ajouter un travailleur dans l'équipe minimale, faisant passer le nombre de préposés de sept à huit. En même temps, il souhaitait ajouter un préposé supplémentaire lorsque le Paradis (section balcon) était ouvert et un autre lorsque le vestiaire était ouvert et que la météo prévoyait des intempéries en dehors de la plage horaire régulière du vestiaire. Enfin, il proposait

d'allonger le temps d'ouverture annuel du vestiaire, soit du 15 septembre au 15 mai plutôt que du 15 octobre au 15 avril.

Concernant le secteur des ventes et billetteries, les deux parties souhaitaient un réaménagement des horaires. Toutefois, les objectifs étaient opposés. L'une demandait, en plus de la diminution du nombre de préposé lors de périodes creuses, une plus grande flexibilité. L'autre, non seulement demandait le maintien du nombre d'effectifs, mais visait une augmentation des heures de travail annuelles garanties pour trois des quatre préposés de ce département. En raison des conséquences financières des revendications syndicales, la partie patronale avait demandé le 14 novembre 2003, de reporter les discussions sur ce sujet en fin de négociation, dans la section pécuniaire.

Dans une autre de ces revendications, l'employeur voulait prolonger la durée de la convention de trois à cinq ans compte tenu des horaires chargés et du temps nécessaire pour négocier. Le syndicat désirait lui, la maintenir à trois ans.

En ce qui concerne l'annexe salariale, elle était laissée entre les mains de l'employeur. Le syndicat désirait d'abord entendre le comité patronal sur ce sujet. Dans le cahier syndical, cette section était marquée « à venir ». Aucun des deux parties n'avait indiqué quoi que ce soit concernant les augmentations salariales. La partie syndicale avait précisé verbalement qu'elle désirait une augmentation substantielle des salaires et qu'elle souhaitait obtenir la parité entre les départements. Au TNM, le département des ventes, uniquement composé que de femmes, était celui où les employées étaient le mieux rémunérées; par opposition à celui de l'entretien qui n'employait que des hommes et dans lequel les salaires étaient plus bas. D'ailleurs, la parité était la principale demande du secteur de l'entretien

Enfin, l'employeur avait demandé la suppression de la lettre d'entente concernant la clause « remorque ». Le syndicat demandait plutôt de la reporter en raison que le règlement salarial global ne pouvait être inférieur à toute autre entente monétaire globale négociée avec les autres unités syndicales accréditées.

#### **4.4 La formation des négociateurs**

À la première séance de négociation, le 2 juin 2003, M. Garon avait proposé qu'avant le début officiel des négociations, une formation conjointe sur la « négociation raisonnée » soit suivie par tous les membres des comités. Lors des entrevues, nous avons confirmé qu'à l'exception de M. Lacoste, tous les membres du comité de négociation avaient, deux mois avant le début des négociations, suivi ensemble la formation de deux jours offerte par le ministère du Travail.

Par nos entrevues, nous avons pu avec précision connaître le niveau de formation sur la négociation intégrative. M. Pratte, Mme Durand, Mme Fugère et M. Bernier en étaient à leur première formation. M. Garon et M. Lacoste ont reçu à plus de deux reprises une telle formation. Dans le cas de M. Garon, deux des trois formations avaient été suivies auprès du ministère du Travail et à l'université dans le cadre de l'obtention de son diplôme aux HEC. M. Lacoste a reçu deux formations avec le ministère du Travail et une autre dans une formation syndicale. Enfin, Mme Fournier et M. Brossard ont tous les deux participé à la formation lors du CAMO avec M. Lacoste. Poursuivons avec leurs expériences en négociation.

#### **4.5 L'expérience des négociateurs en négociation collective**

Par les entrevues, nous avons pu connaître l'expérience respective en négociation de chacun des représentants. À l'intérieur du groupe, certains en étaient à leur première expérience de négociation. C'était le cas pour M. Pratte, Mme Durand, Mme Fugère et M. Bernier. En ce qui concerne M. Brossard et Mme Fournier, ils en étaient à leur deuxième expérience de négociation au TNM et ils avaient fait le CAMO. À cette époque, Mme Fournier agissait comme consultante patronale puisqu'elle venait de quitter son poste de déléguée en chef pour un poste de direction. M. Brossard représentait l'entretien et en était donc lui aussi à sa deuxième expérience au TNM. Auparavant, il avait négocié une fois dans un Centre de la petite enfance. Le porte-parole patronal, M. Garon, en était lui aussi à sa deuxième expérience de négociation au TNM. Il provenait de l'Union des Artistes, mais n'avait aucune expérience en négociation collective avant celle du TNM. Sa première expérience était la négociation précédente

(2000) du TNM. Quant à M. Lacoste, il a plus de 25 années d'expérience en négociation et représente plusieurs unités syndicales dans diverses entreprises.

#### **4.6 Le climat de relations de travail**

Concernant le climat de relations de travail, lors de nos entrevues, tous nous ont qualifié celui-ci de bon à très bon. Malgré l'historique tumultueux du Théâtre, le climat actuel est très apprécié par l'ensemble des répondants. Fiers, ils soulignent le fait qu'il n'y a pas de grief depuis plusieurs années et que tout le monde arrive à se parler. Nous citons Mme Fournier qui mentionne qu'au TNM « on se fait confiance et ça, ça existe vraiment ». Il semble donc exister une pratique de transparence de la part de la Direction auprès de ses employés et le respect est une valeur importante pour l'ensemble du groupe. Il existe au Théâtre trois comités qui permettent une communication et des échanges d'informations entre l'employeur, le syndicat et les employés. Nous y retrouvons : le comité mixte, le comité de pilotage et le comité de coordination.

##### **Le comité mixte**

Le comité mixte est régi par la Section 7 de la convention collective nommé Comité de coopération et de relations du travail (CCRT). Le comité mixte est composé de trois représentants patronaux et de trois représentants syndicaux. Ce comité se rencontre pour discuter des problèmes relatifs à l'application de la convention. En d'autres termes, il représente le comité de relations de travail. Depuis janvier 2001, il n'y a eu aucune rencontre du comité mixte.

##### **Le comité de pilotage**

Né du CAMO, le comité de pilotage est dirigé par l'administration de Théâtre et les dirigeants des syndicats y sont invités. L'employeur y présente les rapports annuels et y discute des grandes orientations de l'entreprise et le comité est impliqué dans les discussions. Tout comme le comité de mixte, il n'y a pas eu de rencontre depuis quelques années.

### **Le comité de coordination**

Ce comité existe depuis 1997 et il est administré par la Direction. Les employés syndiqués et non syndiqués y sont invités une fois par mois, soit le dernier vendredi du mois, où les gens discutent ouvertement. Selon Mme Durand, le syndicat est rarement présent lors de ces rencontres puisque des discussions en coulisses ont déjà eu lieu entre le directeur des Ressources humaines et la déléguée en chef.

### **Les équipes de travail**

Également, des rencontres ont lieu à l'intérieur même des équipes de travail. Les équipes semi-autonomes sont la création du CAMO et existent dans les trois départements. Les équipes discutent et trouvent entre elles les solutions aux problèmes. Les employés font preuve d'autodiscipline par l'entremise de ces réunions dont l'employeur ne connaît pas nécessairement le contenu. Ainsi, les propositions émanent des travailleurs qui par la suite, informent la Direction des changements. La Direction respecte la façon de faire déterminée par l'équipe. Il peut arriver qu'elle intervienne dans les cas où il y a une impasse.

## **4.6 L'expérience des négociations collectives précédentes**

En ce qui concerne les expériences passées de négociation, le TNM a été accrédité avec le Local 145 le 2 février 1982. Par nos entrevues et les copies de dépôt de convention, nous avons pu obtenir les informations suivantes. En 1984, la convention des Techniciens et du Local 145 arrivaient à échéance. Les relations de travail étaient alors très mauvaises et le TNM a fermé pendant plus d'un an à raison de six mois en lock-out et six mois en grève. Le 21 août 1985, le conflit a été réglé et une nouvelle convention a été signée. Cette dernière venait à échéance le 30 juin 1988.

À la suite de ce conflit, deux autres conventions ont été signées avant l'entrée de la négociation raisonnée au TNM, soit du 9 juin 1989 au 30 juin 1991 et du 1<sup>er</sup> juillet 1991 au 30 juin 1993.

Examinons le renouvellement de la convention de 1993. Nous croyons important de nous y arrêter puisque ce fut le moment où le TNM adopta la pratique de la négociation intégrative.

#### **4.7.1 La mise en place du Comité d'adaptation de la main-d'œuvre et l'introduction de la négociation intégrative**

Toujours par l'entremise des entrevues et des documents provenant du CAMO, nous avons été informés que le renouvellement de la convention de 1993 se déroulait difficilement. Les relations de travail étaient mauvaises et un conflit était appréhendé avec les techniciens de scène alors que la Section locale 145 était également dans un processus de conciliation. Une entente fut conclue entre les syndicats pour ne pas franchir la ligne de piquetage. Une crise s'annonçait à nouveau. Les deux syndicats se dirigeaient vers une grève illimitée et c'est alors que le représentant syndical de la Section locale 145, M. Jean-Pierre Lacoste, proposa aux deux autres syndicats le projet de conciliation avec le ministère du Travail afin de mettre en place un Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) pour éviter la répétition de la crise de 1984-1985. Ces derniers acceptèrent et M. Lacoste le proposa ensuite à l'employeur. Ainsi, l'employeur et les syndicats dûment accrédités, s'engageaient à demander aux autorités gouvernementales appropriées la création d'un CAMO. Il avait pour mission d'étudier chacune des fonctions du Théâtre du Nouveau Monde et de formuler des recommandations. À cet égard, toutes les parties s'étaient engagées antérieurement à mettre en application les recommandations du CAMO.

Pendant le mandat du CAMO, il y a eu une fermeture pour permettre les rénovations du théâtre. Malgré la fermeture, le TNM a continué de produire des spectacles dans d'autres salles. Conjointement, le processus du CAMO et la négociation a duré deux ans. Les membres actuels des comités de négociation, qui étaient présents avant et après la négociation de 1993, se rappellent cet épisode comme celui du « grand changement ». Tous les membres des comités de négociation se souviennent qu'à cette époque, le syndicat avait été celui qui avait entrepris la démarche. Lors du CAMO, l'ensemble de la question des productions avait été revu sous toutes ses coutures. Aussi, plusieurs comités avaient temporairement été mis en place. Les discussions étaient tellement profondes dans cet exercice, que même la disposition des bancs, l'aménagement, l'ingénierie de la

nouvelle bâtisse, les fonctions de l'entreprise, la mission, le budget, les plans en matière de marketing et ainsi de suite, avaient été révisés et refondus. Le CAMO avait mis en place une ouverture, un dialogue entre les parties et avait permis l'entrée de la négociation intégrative. La convention collective fut signée le 27 mai 1998 et dura du 4 juin 1997 au 3 juin 2000.

Avant la tenue de notre étude, une autre convention avait été signée le 1<sup>er</sup> juillet 2001 dont la durée était du 4 juin 2000 au 30 juin 2003.

#### **4.8 La méthode de négociation**

Notre variable dépendante est la méthode de négociation. Nous avons observé la méthode de négociation de 13 séances pendant un an. Afin de bien comprendre son évolution, nous avons établi la fréquence des tactiques de négociation, puis la proportion des tactiques de négociations intégratives utilisées par séance. Donc, séance par séance, nous avons codé les tactiques de négociations en fonction de leurs traits distributif ou intégratif. La méthode de codage est expliquée en détail à l'annexe 3 du mémoire.

À partir des fréquences de tactiques utilisées, nous avons pu établir la proportion intégrative de la méthode de négociation par séance. Avec ces données mises ensemble, nous avons obtenu un graphique de proportions des tactiques intégratives.

Comme expliqué à l'annexe, nous avons déterminé la fréquence des tactiques de négociations en fonction de la grille de Katz et Kochan (1992). Voici notre tableau final de fréquences des tactiques utilisées et notre graphique final de proportions des tactiques intégratives :

Tableau 8Tableau des fréquences des tactiques utilisées

Fréquences des tactiques utilisées			
Méthode de négociation	Total des séances	Méthode de négociation	Total des séances
Distributive		Intégrative	
Enjeux multiples	14	Problèmes spécifiques	13
Demande éloignée du point de résistance	11	Focus sur les intérêts	12
Positions finales	12	Pas de positions finales	12
Information base de pouvoir	5	Information fluide et maximale	7
Contrôle et sélection de l'information	5	Données objectives	14
Porte-parole unique	16	Communication ouverte et croisée	17
Caucus	8	Sous-comité paritaire	1
Style de négociation dure	7	Approche de résolutions de problèmes	9
Partie centrée sur ses intérêts	12	Recherche intérêts mutuels	12
Vision à court terme	2	Vision à long terme des relations	12
Confiance restreinte	11	Confiance élevée	14
TOTAL	103		123

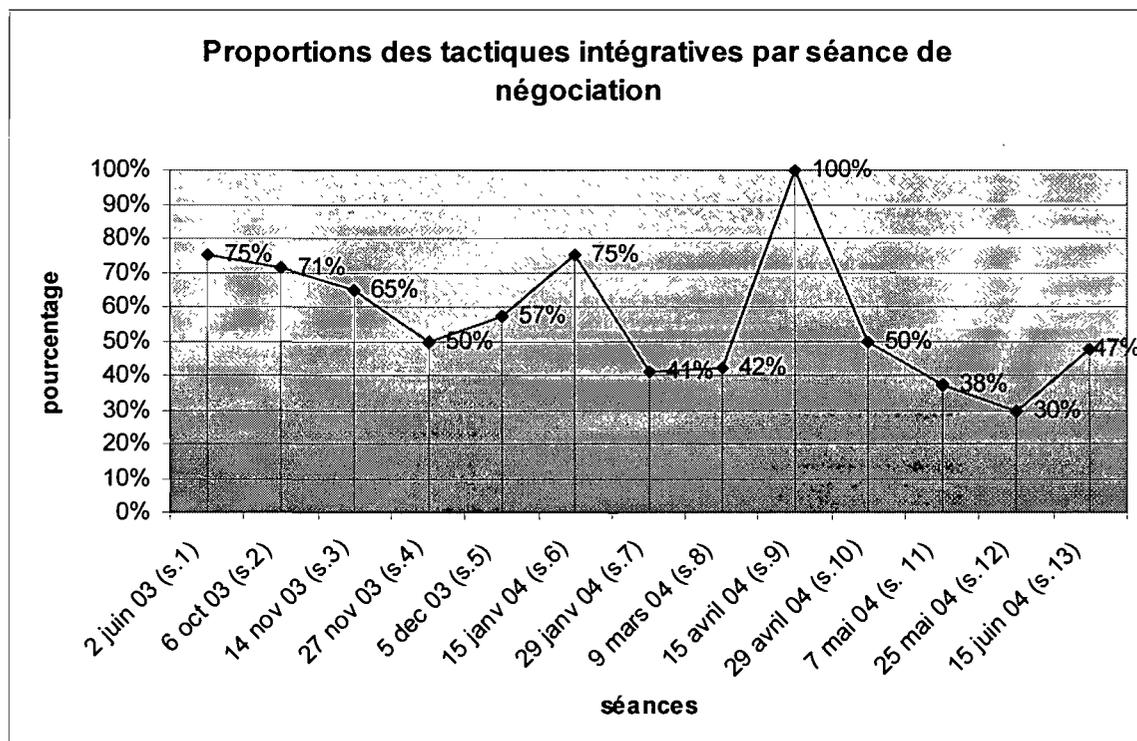
Le tableau est composé de deux colonnes. Il représente l'ensemble des tactiques de négociation observées et la méthode de codage est expliquée en détails à l'annexe 3. La première colonne est le cumul des fréquences des tactiques distributives pour l'ensemble des séances, soit 103. La deuxième colonne est le cumul des fréquences des tactiques intégratives, soit 123. Au total, 223 tactiques ont été observées. Nous pouvons établir qu'à 54 %, la négociation s'est déroulée à l'aide de tactiques intégratives puisque 123 des 223 tactiques totales étaient intégratives.

De manière générale, à partir de la comparaison des tactiques, nous pouvons déterminer que : dans le cas de la tactique des « enjeux multiples » par rapport à la tactique de « problèmes spécifiques », 13 des 27 tactiques totales étaient intégratives, donc 48 % de la négociation s'est déroulée à l'aide de problèmes spécifiques. D'ailleurs, dans 52 % des cas, les parties ont travaillé à partir des intérêts. Dans 58 % des échanges entre les parties, l'information était fluide et maximale et 51 % du temps, la communication était croisée.

Toutefois, entre l'alternative du caucus ou du sous-comité paritaire, les parties ont favorisé à 88 % le caucus. Malgré cela, les parties ont favorisé à 56% une approche de résolution de problèmes plutôt qu'un style de négociation dur pour cheminer dans la négociation. Dans plus de 85 % des propos tenus entre les parties, celles-ci avaient une vision à long terme de leurs relations. Enfin, nous avons observé qu'à 56 %, les parties démontraient un niveau de confiance élevé.

Graphique 1

Graphique de proportions des tactiques intégratives par séance de négociation



Pour sa part, le graphique indique la proportion des tactiques intégratives par rapport à l'ensemble des tactiques par séance de négociation. Tout ce qui est au-dessus de la valeur de 50 % est intégratif et, inversement, tout ce qui est en-dessous de la valeur de 50% est distributif. Dans l'ensemble, nous remarquons des variations importantes des pourcentages. Les écarts se situent entre 100 % (séance du 15 avril 2004) et 30 % intégratif (séance du 25 mai 2004).

Nous avons observé que les comités de négociation utilisaient à la fois des tactiques intégratives et distributives à l'intérieur d'une même séance, voire d'un même sujet.

Ainsi, ils partaient des réponses, revenaient aux problèmes et y trouvaient des solutions. La méthode de négociation a donc été simultanément mixte. Le graphique nous indique que la négociation a été également séquentielle à deux reprises, et ce, dans un rapport majoritairement distributif. La première séquence est à la septième séance du 29 janvier 2004 et la séance suivante du 9 mars 2004. Nous y retrouvons des valeurs de 41 % et de 42 %. Puis, les trois dernières séances sont aussi caractérisées par un seuil au-dessous du 50 % intégratif. Nous y retrouvons les valeurs de 38 % pour la séance du 7 mai 2004, de 30 % pour la séance du 25 mai 2004 et de 47 % pour la séance du 15 juin 2004. Le seuil le plus bas était de 30 %. Ce qui signifie que 70 % de la séance s'était déroulée avec des tactiques distributives. D'ailleurs, en date du 7 mai, devant la redondance des explications et des solutions, M. Lacoste avait proposé de faire une requête conjointe de conciliation auprès du ministère du Travail du Québec « puisqu'il ne voyait pas comment ils pourraient y arriver ». La partie patronale a accepté la requête conjointe de conciliation. La négociation s'est terminée en conciliation deux séances plus tard. Par la présence d'une première phase et du dernier tiers distributif, nous concluons que la méthode de négociation était aussi mixte de manière séquentielle.

À l'aide du graphique, nous pouvons déterminer que dans son ensemble, cinq des treize séances ont été négociées dans un rapport majoritaire avec des tactiques distributives. Donc, huit des treize séances ont été négociées dans un rapport majoritaire avec des tactiques intégratives, soit 61 % des séances ont été dans un rapport majoritaire intégratif. Notre tableau des fréquences et notre graphique nous indique que pour l'ensemble de la négociation, les tactiques de négociation utilisées ont été à 54 % de nature intégrative. Nous pouvons donc conclure que la présente négociation a été mixte à dominante intégrative de manière simultanée et séquentielle.

## CHAPITRE 5. DISCUSSIONS

Nous cherchons à déterminer les facteurs favorisant ou non la réutilisation de la méthode intégrative lors de négociation collective. Notre cadre théorique s'inspire de deux théories : celle de Walton et McKersie (1965) et celle de Kochan et Katz (1992) repris par Bergeron (2006). Notre modèle de base était celui de Walton et McKersie (1965), parce qu'il permet de classer l'interaction des parties dans quatre sous-systèmes : la

négociation distributive, la négociation intégrative, la structuration des attitudes et la négociation intra-organisationnelle. Nos variables indépendantes sont l'environnement, la nature des sujets traités, la formation des négociateurs, l'expérience des négociateurs en négociation collective, le climat des relations de travail et l'expérience des deux dernières négociations.

Nous avons déterminé que 54 % des tactiques utilisées étaient intégratives. Lors de nos entrevues, nous avons été informés que l'initiative actuelle d'employer la méthode raisonnée provenait de la haute direction du Théâtre. Certains membres des comités de négociation se disaient eux aussi partisans de cette méthode et d'autres n'y voyaient pas d'inconvénient. L'appui de la haute direction et l'accord unanime entre les membres des comités répondaient à l'une des conditions du processus de négociation intégrative (Chaykowski et Grant 1995; Bergeron et Bourque 2000-2007). Le choix d'utiliser cette méthode avait donc été délibéré et consensuel et provenait de la tradition des négociations passée. Par contre, le représentant syndical avait dès le départ fait part de ses réserves quant à la négociation des salaires à l'aide de cette méthode.

Nous rappelons qu'il y a eu au total 118 revendications. Pour la partie syndicale, les revendications étaient accompagnées de « positions ». Nous interprétons ces « positions » comme étant des revendications avec des solutions de règlement. Moins nombreuses, les revendications patronales étaient majoritairement présentées sous forme de problèmes accompagnés d'une proposition de solution. Quoi qu'il en soit, dans les deux cas, nous sommes en présence de solutions. La forme différente de présentation des cahiers ne leur enlevait pas leur caractère distributif. La combinaison des enjeux multiples et la présence des solutions ont pour conséquence de favoriser et d'engendrer un déroulement très distributif de la négociation. De plus, le fait de recourir au caucus pour confirmer les informations et les propositions, tout comme l'exercice mécanique de répondre par « oui, on accepte » ou « non, on refuse » maintenaient bien présent l'aspect traditionnel de la négociation.

Lors de la séance du 27 novembre 2003, soit à la quatrième séance de négociation, l'employeur avait regroupé par secteur les revendications. Il avait délaissé l'ordre tel qu'on le retrouve dans la convention collective pour regrouper les sujets en fonction des

secteurs. Toutefois, dès la séance suivante, la formule de travail avait repris l'ancien format. La lecture et les réponses systématiques ont nui à l'établissement d'une méthode allant davantage vers le genre distributif. Aussi nous avons noté une faiblesse quant au processus de recherche de solutions par la technique de remue-méninges. Ce processus était parfois contré par les jugements hâtifs de certains membres des comités. Cet obstacle a pour conséquence de diminuer les chances d'en arriver à un accord mutuellement acceptable (Fisher et Ury 1982; Bergeron et Bourque 2000, 2007).

Malgré ce mécanisme distributif, la démarche de la négociation peut s'apparenter à la méthode intégrative. Dans un premier temps, les parties ont présenté leurs cahiers de revendications avec lesquels ils ont identifié les problèmes. Lors de la présentation, les problèmes étaient identifiés de manière verbale par la partie syndicale et de manière écrite ou verbale par la partie patronale. Ensuite, les parties partageaient des réponses proposées pour explorer des solutions. Lorsqu'elles s'apercevaient que la solution ne convenait pas, elles revenaient aux problèmes et aux objectifs visés et puis elles tentaient de trouver de nouvelles pistes de solutions qui pourraient les satisfaire. Cette forme de mixité entre une structure traditionnelle et un processus intégratif est demeurée présente tout au long de la négociation. D'ailleurs, nous retrouvons dans le tableau de fréquence, des valeurs semblables.

Afin d'établir le niveau de communication entre les parties, nous avons répertorié les interventions des membres des comités de négociation. Elles étaient nombreuses et nous avons observé que plus la négociation avançait, moins les membres intervenaient. Il y a la présence de porte-parole, mais en aucun temps, les interventions n'étaient contrôlées ou interrompues. Selon la nature des sujets, les représentants prenaient davantage l'avant-scène. Ensemble, ils discutaient beaucoup des problèmes et des effets des solutions trouvées. Les discussions étaient fluides et riches en informations. Les parties ne voulaient pas de complications lors de l'application de la convention. C'est pourquoi, lors de l'écriture conjointe des textes, ils se rappelaient le problème à résoudre ou l'objectif à atteindre.

Concernant la confiance, nous avons observé que l'action de répondre systématiquement aux revendications ou l'absence de reconnaissance d'un problème ont eu pour

conséquence de crisper le demandeur. La frustration a eu pour effet de faire cesser temporairement la création. Ce comportement était perceptible dès la troisième séance. Malgré ces situations qui vont varier en degrés d'intensité, il y a une récupération de la méthode de résolution de problèmes tout au long de la négociation. Seules devant le conciliateur, les parties ne vont plus conjointement chercher des solutions. Elles en chercheront toujours, mais chacune de leur côté.

Pour plusieurs auteurs, la relation de confiance entre les parties était une condition préalable au succès de l'utilisation de la technique intégrative (Bergeron et Bourque 2000; Chaykowski et Grant 1995; Fisher et Ury 1982; Katz et Kochan 1992, Walton et MecKersie 1965). Lors de la négociation, nous avons observé que le niveau de confiance pouvait varier et se limiter. Nous ne pouvons pas conclure à une confiance totale en raison du fait que les parties sentaient un besoin de se retirer en caucus pour avancer davantage. De manière générale, le niveau de confiance était bon, mais, encore une fois, le mécanisme de réponse l'influçait négativement. Ainsi, l'absence de l'avancement des sujets traités ou la négation d'un problème influence fortement le niveau de confiance. Ces attitudes font augmenter la méfiance quant à l'intégrité des solutions avancées et des objectifs réellement visés par l'utilisation de la méthode intégrative. La méfiance était pour beaucoup influencée par le niveau de transparence. Les auteurs Chaykowski et Grant (1995) soulignaient l'importance de la présence d'ouverture, d'honnêteté, de confiance et de respect. Nous avons pu constater que ces quatre comportements s'influencent et s'opèrent lors du déroulement de la négociation. Les informations étaient déterminantes afin de permettre une compréhension pleine et entière des problèmes et des solutions retenues ou refusées. Lorsqu'elles étaient incomplètes ou contrôlées, le niveau de confiance diminuait. À quelques reprises, la partie patronale a refusé de divulguer des informations, et ce, sur certains sujets précis. Cette attitude a eu des conséquences émotives immédiates que nous pouvions déceler par des silences accompagnés de regards suspicieux, de soupirs et de commentaires, etc. Toutefois, le climat de négociation ne s'est pas détérioré au point de faire disparaître le respect. Devant la constatation du maintien des réponses, il est arrivé à quelques reprises que les parties deviennent sarcastiques ou arrogantes, mais cette attitude était isolée. D'ailleurs, dans toutes les entrevues, la présence du respect entre les parties était évoquée. Selon les répondants, le climat de négociation a varié entre bon et très bon.

Il pouvait arriver que le style de négociation devienne plus dur. Dans ces cas, les parties avaient terminé l'exploration des intérêts, elles avaient survolé la question de droit et elles se réfugiaient dans leur pouvoir afin de tenter de faire avancer ou de faire reculer l'autre partie (Weiss 1999). Toutefois, cet ordre n'était pas parfait puisque dès la première séance, le représentant syndical avait laissé présager une négociation qui pourrait être difficile sans la présence de solutions sur certains sujets. Nous expliquons ce comportement par l'attitude perceptible du refus d'admission des problèmes par la partie adverse dès la première séance. Compte tenu que les parties ont une vision à long terme de leurs relations et de la convention, elles ont répondu à toutes les questions posées. Même si les points n'ont peut-être pas été explorés autant que souhaité, ils ont tous fait état de discussions.

Comme présenté, notre question de recherche nous amenait à déterminer dans un premier temps la méthode de négociation. Nous pouvons confirmer que le Théâtre du Nouveau Monde recourt toujours à la méthode intégrative pour négocier. Maintenant, quels sont les éléments qui affectent le choix de l'utilisation de la méthode? Nous avons déterminé sept variables : l'environnement, la nature des sujets traités, la formation, l'expérience de négociation, le climat de travail et les deux négociations précédentes.

## **5.2 L'environnement**

Dans notre introduction du mémoire, nous avons situé le cadre de la négociation collective dans le contexte de la concurrence internationale et l'importance de l'environnement dans lequel se retrouve une entreprise. Nous avons exposé que cet environnement a obligé, et oblige toujours, les parties à la table de négociation à s'y adapter. Nous avons émis comme hypothèse que plus l'entreprise subit d'importantes variations de son environnement, plus les parties seront favorables à utiliser des méthodes alternatives à la méthode traditionnelle lors de la négociation collective.

Dans le cas du TNM, un des facteurs qui influencent la négociation était la subvention reçue du gouvernement. Nous rappelons que 35% du budget du Théâtre provient de subventions et qu'elles ont été gelées pour les quatre prochaines années. Pour sa part, le

coût associé aux matériaux et à la rémunération des artistes, lui, augmente. La marge bénéficiaire étant réduite, le TNM doit donc faire plus avec moins. L'environnement politique influence donc la capacité de payer du Théâtre.

Aussi, l'historique des négociations et la mémoire collective des négociations passées influencent les parties dans le choix de la méthode. Nous avons expliqué le contexte et l'influence entraînés par le CAMO sur l'introduction de la négociation intégrative au TNM. La tradition intégrative passée influence le choix de la méthode de négociation.

Une autre variable qui influence la négociation était la comparaison des salaires payés dans les autres théâtres. La situation favorable aux employés a donc aussi coloré la réflexion menant à la prise de décision.

De plus, lors des entrevues, les membres des comités ont pratiquement tous soulevé la question de l'image du TNM en situation de grève ou de lockout. Il s'y mélange la réputation de conciliation du TNM et la bonne position salariale des employés sur le marché de l'emploi. Personne ne désirait entacher la réputation du Théâtre, ni alimenter une mauvaise image médiatique. L'opinion publique est très importante pour le Théâtre et ses employés.

Enfin, la technologie influence deux aspects : celui de la billetterie par la vente de billets par Internet et la possibilité de remplacements des employés à l'accueil par des « ouvriers » optiques. La combinaison de ces deux aspects offre une possibilité de développer davantage une approche plus technologique du Théâtre au détriment de la sécurité d'emploi des travailleurs.

Nous concluons à la présence de facteurs importants dans l'environnement qui influencent le Théâtre, ses employés ainsi que la stratégie de négociation. La tradition de négociation intégrative, le contexte social, l'environnement politique, légal et technologique ont influencé les parties à utiliser des méthodes alternatives à la méthode traditionnelle lors de la négociation collective. Notre première hypothèse est donc confirmée.

### 5.3 La nature des sujets traités

Notre deuxième hypothèse porte sur la nature des sujets traités. Dans notre revue de la littérature, plusieurs auteurs affirment que la nature des sujets négociés influence les approches de négociation (Paquet, Gaétan et Bergeron 2000; Maschino 2002; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells 2001). Selon les changements qu'elles souhaitent apporter à la convention collective, les parties ont traité de divers sujets. Notre hypothèse était que plus les sujets dominants sont de nature pécuniaire, moins la méthode de négociation sera intégrative.

Dans un premier temps, les revendications mécaniques et pécuniaires étaient toutes entremêlées. Les revendications syndicales étaient plus nombreuses que les patronales et elles portaient sur les salaires, les avantages sociaux, des conditions et de la production du travail. Nous rappelons que les cahiers regroupaient ensemble 118 revendications et qu'avant de lire les cahiers, les représentants avaient mentionné leurs intérêts. Pour le syndicat, c'était la stabilité et la sécurité d'emploi alors que pour l'employeur, c'était la flexibilité. À ce propos, M. Garon rappelait que « le Théâtre du Nouveau Monde était un théâtre avec des activités variables [...] et que les revendications étaient teintées de souplesse et de flexibilité qui étaient requises pour la nature de l'organisation pour laquelle ils travaillent ».

Lors de la troisième séance, soit le 14 novembre 2003, l'employeur a proposé de diviser les revendications en deux et de reporter à la fin celles d'ordre pécuniaire. Cette division tend à confirmer notre hypothèse, c'est-à-dire qu'il y a une distinction entre les tactiques utilisées pour le mécanique et pour le pécuniaire. La négociation sera-t-elle moins intégrative?

Les parties ont abordé les sujets d'ordre pécuniaire le 15 avril 2004, soit lors de la neuvième rencontre. Seul le sujet de l'horaire de la billetterie a été traité. Cette rencontre a été à 100 % intégrative. Ce sujet d'ordre mécanique a été inclus au pécuniaire en raison des revendications syndicales visant l'augmentation des heures garanties. L'employeur a suggéré son report à cause des incidences pécuniaires de l'augmentation des heures. Les parties ont travaillé ensemble à l'établissement d'un nouvel horaire selon les nouvelles

tâches et le nombre recherché d'heures garanties. Malgré la solution conjointement acceptée, le syndicat a dû revenir sur son accord pour demander le *statu quo* de la convention, puisque les travailleurs concernés étaient en désaccord avec la solution trouvée. La consultation du syndicat auprès de ses membres à propos des changements négociés, répondait à une autre des conditions du processus de la méthode intégrative (Chaykowski et Grant 1995).

À la fin de la séance suivante, soit le 29 avril 2004, avait lieu la présentation des offres salariales. Il est important de souligner qu'il n'y avait eu que la présentation de l'offre et qu'aucune discussion ou négociation n'a suivi cette présentation. Cette séance a été à 50 % composée de tactiques intégratives. C'était là, la dernière séance à être sur ou au-dessus du seuil de 50 %. Par la suite, la négociation s'est déroulée sous la tangente distributive. Cette phase correspond à l'une des deux phases séquentielles identifiées dans la méthode de négociation.

Nous avons également distingué une autre phase séquentielle distributive lors des séances du 29 janvier et du 9 mars 2004. À ce moment, il ne restait que quelques revendications mécaniques à négocier, mais qui étaient cependant des enjeux. Elles portaient sur la sous-traitance, sur la production à l'extérieur et sur le travail de juridiction syndicale. Le reste des revendications portait sur des questions d'ordre pécuniaire comme les augmentations des heures de maladie, la bonification du temps de vacances, les frais de remboursement, la prime allouée aux vêtements, ect. À la séance du 29 janvier 2004, une tension s'était installée, et ce, dès le début, au moment où les parties en étaient venues à discuter des problèmes de la production à l'extérieur, de la sous-traitance et ensuite, du travail de juridiction syndicale. Ces revendications ont été traitées dès l'ouverture de la séance, car elles se retrouvent au début du texte de la convention collective. Elles étaient d'ordre mécanique, mais leurs conséquences étaient pécuniaires. Les positions étaient alors fermes et les réponses étaient inchangées sur ces sujets, et ce, depuis la première rencontre de la négociation. L'absence d'avancement des sujets et l'absence d'admission des problèmes ont eu pour conséquence de radicaliser les parties.

Nous notons que lors des discussions des revendications pécuniaires, les parties ont rapidement eu recours à des tactiques distributives. Les discussions sur les salaires et

autres sujets pécuniaires, comme la clause remorque, se sont vite transformées en positions d'offensive et de défensive. D'ailleurs, le syndicat avait menacé de faire une négociation commune avec le IATSE alors qu'ils étaient en conciliation (séance du 25 mai 2004). Toutefois, nous avons noté que lorsqu'il y a des impasses sur des enjeux majeurs d'ordre mécanique à aspect pécuniaire comme la sous-traitance et qu'il y a une immobilité des positions, les parties vont aussi user de tactiques distributives pour tenter de parvenir à leurs fins. La différence tient du fait que les négociateurs vont discuter longuement avant de recourir à la méthode traditionnelle ou avant de se radicaliser.

Malgré le changement de tactiques, les parties ont réussi à en arriver à une entente sur la question des salaires, non pas par « pression », mais bien par compréhension. À la dernière rencontre, après que la partie patronale eut divulgué les états financiers du TNM, la partie syndicale a modifié son attitude pour devenir beaucoup plus collaboratrice et avait diminué ses attentes salariales. La transparence entre les parties a fait la différence.

Nous avons donc observé que lors des deux phases séquentielles distributives, la nature des sujets dominants était d'ordre pécuniaire ou à aspect pécuniaire. Notre hypothèse est donc confirmée.

#### **5.4 La formation des négociateurs**

Une autre variable que nous souhaitons vérifier est le niveau de formation sur la méthode de négociation intégrative. Dans notre revue de la littérature, la formation est une condition pour permettre l'adoption d'attitudes et des comportements nécessaires au processus de la méthode intégrative (Bergeron et Bourque 2000, 2007; Maschino 2002; Chaykowski et Grant 1995). Nous sommes d'avis que plus le niveau de formation sur la méthode de négociation intégrative des négociateurs est élevé, plus la méthode de négociation deviendra intégrative.

Les membres des comités avaient donc tous reçu une formation à une ou plusieurs reprises. À l'exception de M. Lacoste, la formation étant récente et fraîche à l'esprit des individus, nous sommes d'avis qu'ils étaient en mesure d'appliquer les principes de la méthode intégrative. De plus, lors des entrevues, tous nous ont souligné le fait qu'ils

croyaient que la négociation n'avait pas été complètement « raisonnée » et qu'elle avait été différente de la formation qu'ils avaient reçue. Ce qui nous fait comprendre qu'ils saisissaient bien la différence entre les méthodes. Notre hypothèse est confirmée puisque le niveau de formation de chacun des membres et le niveau élevé de formation de l'ensemble du groupe a permis une application de la méthode intégrative. Il y avait une volonté d'utiliser cette méthode chez les deux parties. Malgré une structure distributive des cahiers de revendications et des sujets très épineux comme la sous-traitance, les parties revenaient à la méthode intégrative pour cheminer vers leurs solutions. Sans la formation, cela aurait été impossibles à appliquer. De plus, nous sommes d'avis que sans cette volonté et sans cette capacité d'appliquer la méthode intégrative, la négociation aurait pu se terminer dans une atmosphère plus conflictuelle. Notre hypothèse est confirmée, plus le niveau de formation sur la méthode de négociation intégrative des négociateurs est élevé, plus la méthode de négociation devient intégrative.

### **5.5 L'expérience des négociateurs en négociation**

Encore une fois, en référence à notre revue de la littérature, l'étude de Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells (2001) indique que les superviseurs ayant peu d'années d'expérience étaient plus enclins à utiliser la négociation intégrative. En ce qui concerne l'expérience de négociation des négociateurs, notre hypothèse est que moins les négociateurs ont de l'expérience vécue en négociation traditionnelle, plus la négociation deviendra intégrative. Nous sommes d'avis qu'un négociateur ayant plusieurs années d'expérience en négociation traditionnelle aura tendance à retomber dans cette méthode lors d'une impasse ou lors de la négociation des sujets pécuniaires.

Lors des entrevues, M. Brossard, M. Lacoste et Mme Fournier se souvenaient que la première expérience de négociation raisonnée avait été très longue, voire interminable selon M. Lacoste. Lors de son entrevue, ce dernier nous avait indiqué qu'il avait régulièrement recourt à la méthode de résolution de problèmes lors de négociations, « mais ce n'était pas une question de religion » s'exprimait-il.

Les membres des comités retenaient que les expériences de négociation avec la méthode intégrative au TNM avaient eu pour conséquence d'installer une bonne convention, une

bonne communication et un climat d'ouverture. Satisfaits des résultats, ils étaient en accord avec la réutilisation de cette méthode. De plus, tous les membres des comités ont déclaré utiliser cette méthode à l'extérieur du cadre de la négociation, et ce, sans le savoir pour certains, car ils n'avaient jamais eu de formation sur ce sujet. Nous interprétons ces commentaires en affirmant que la transmission de la philosophie intégrative et ses composantes étaient allés au-delà de la table de négociation. C'est-à-dire que la méthode intégrative fait partie de la culture du TNM et qu'elle a comme résultat l'application de sa technique et la transmission de ses valeurs à des individus qui en ignorent la provenance.

Les représentants avaient une bonne opinion sur la méthode intégrative. Le seul qui mettait un bémol sur son appréciation en ce qui concerne la question pécuniaire, était le représentant syndical. M. Lacoste confirme la donnée de Maschino (2002) et Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells (2001) que pour les syndicats, la méthode intégrative est perçue différemment et n'offre aucun avantage supplémentaire pour la négociation des salaires. La partie syndicale a davantage utilisé des tactiques distributives que la partie patronale. Le représentant syndical était le seul à posséder une très grande expérience de négociation traditionnelle. Il a été celui qui, dès le départ, a proposé de faire une négociation « hybride » et de procéder par cahier de revendications. Aussi, à chaque début de séance, il proposait d'entendre les réponses aux revendications et d'utiliser les caucus par la suite. Il alternait entre positions, problèmes, compréhension, recherche de solutions et menaces. Les autres représentants avaient peu ou pas d'expérience en négociation et leurs attitudes étaient moins variables et plus intégratives.

Compte tenu des commentaires sur les expériences en négociation et des observations du changement de tactique lors d'impasses ou lors de négociations sur les sujets pécuniaires, nous confirmons qu'un négociateur qui a plusieurs années d'expérience en négociation traditionnelle, retombe dans cette dynamique et la négociation devient plus distributive. À l'inverse, ceux qui ont peu d'expérience, appliquent davantage la méthode intégrative. Notre hypothèse est donc confirmée.

## 5.6 Le climat de relations de travail

En ce qui concerne le climat de travail, notre revue de littérature nous indique que la négociation intégrative améliore le climat de travail (Bergeron, Bourque 2000,2007; Bazinet, Bergeron 2001; Grant, Paquet 2000; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells 2001). Notre hypothèse tient du fait que la perception d'un climat de relations de travail coopératif obtenu à la suite de l'utilisation de la méthode de négociation intégrative, favorise les parties à réutiliser la méthode de négociation intégrative.

Dans un premier temps, nous devons nous assurer que le climat de travail a été modifié par le processus de négociation intégrative. Lors de nos entrevues, nous avons pu vérifier certains aspects du climat de travail.

Dans l'historique du TNM, il existe une époque où les relations de travail étaient très mauvaises. Les répondants précisent que le climat des relations de travail avait été transformé à la suite de la négociation de 1993 avec la tenue du CAMO. L'ouverture, le rapprochement, le changement et l'implication personnelle des représentants entraînés par l'exercice du CAMO, ont favorisé l'intégration de la méthode intégrative et l'ensemble du processus, soit du CAMO et la négociation intégrative, a établi une véritable coopération entre les parties.

Une fois la négociation terminée, nous avons cherché à retracer des vestiges de cette expérience. Est-ce que la coopération a persisté dans le temps? Cette question nous mène à l'observation des différents comités à l'intérieur de la Fondation.

Il existe au TNM des comités qui permettent aux parties de se rencontrer et d'échanger avec une certaine transparence des idées et un dialogue entre la Direction et les employés. Toutefois, nous constatons que l'unique comité fonctionnel est le comité de coordination et celui-ci n'est pas un comité prévu pour les rencontres patronales-syndicales. Il y a donc un retrait du rôle syndical. D'ailleurs, À la séance du 2 juin, lorsque M. Lacoste a reproché à l'employeur de ne pas avoir préalablement discuté avec le syndicat de la

question de la sous-traitance, car la Théâtre produisait la pièce *L'Odyssee* de l'autre côté la rue, à la Place des Arts. Il y a donc eu une évolution du contrat social (Cutcher-Gershenfeld 1996) d'un engagement des employés et du partenariat avec le syndicat vers celui d'un engagement des employés et de l'évitement du syndicat. Il existe toujours une reconnaissance de la partie syndicale, mais elle n'y joue plus son rôle de partenaire stratégique comme sous le CAMO. Elle y tient plutôt un rôle réactionnaire aux décisions, un rôle plus traditionnel. Par le processus du CAMO et de la négociation raisonnée de l'époque, l'employeur interagissait avec le syndicat en tant que véritable partenaire stratégique. Par les divers comités et la structure aplanie, l'implication des employés était également recherchée. La venue de *L'Odyssee* ainsi que l'absence de rencontre en comité mixte ou de pilotage ont causé un effritement de la transparence entre les parties et ont rendu plus instrumental le rôle du syndicat.

Malgré cette situation, le climat de relations de travail nous est indiqué comme bon.

### **À la table de négociation**

Est-ce que le bon climat de travail va se refléter à la table de négociation? Affirmatif. D'abord, les répondants qualifient de bien à très bien le climat des relations de travail et celui de la négociation. Les termes n'étaient pas différents lorsqu'ils qualifiaient le climat de travail et celui à la table de négociation. Dès le début, le climat était très convivial et tout le monde rigolait. Il pouvait arriver que le niveau de communication diminue et que la confiance devienne plus limitée. Ainsi, l'absence de reconnaissance d'un problème ou le refus de divulguer les informations influençaient négativement la confiance. Il y a eu deux séances au cours desquelles le climat s'était détérioré, soit le 27 novembre 2003 et le 29 janvier 2004. Lors de ces deux séances, l'employeur avait fermement donné sa position sur les problèmes de la sous-traitance, du travail syndical à l'extérieur de l'accréditation et dans les événements extérieurs. Ces revendications étaient traitées en début de séance en raison de leur localisation dans la convention et les parties ont procédé selon celle-ci. Toutefois, le climat s'était partiellement rétabli au cours des séances suivantes et a finalement repris son bon sens lors de la séance du 15 avril 2004. Cette séance traitait de l'horaire de la billetterie et l'exercice de recherche de solutions a rétabli le climat qui existait avant la séance du 27 novembre 2003. L'exercice entièrement

intégratif de la séance du 15 avril 2004 a eu pour conséquence de rétablir une communication et une bonne atmosphère entre les parties. Cette bonne entente a été maintenue jusqu'à la fin de la négociation, et ce, même lors de la négociation du pécuniaire. D'ailleurs, nous avons questionné le conciliateur et ce dernier distinguait le TNM des autres groupes, par sa capacité de communication.

La présence de la confiance entre les parties a aussi contribué au bon comportement. Comme sur la question de la sous-traitance, la partie syndicale a finalement accepté de partager la solution patronale sur la question de *L'Odyssee* et n'a pas mis en doute l'intégrité de l'employeur lorsque ce dernier lui a dit qu'il était intéressé à faire travailler ses employés et qu'il le voulait. Le lien de confiance a été ici fondamental puisque les parties ont convenu, par lettre d'entente, que l'employeur s'engageait à être le plus transparent possible à propos de tout projet éventuel et à faire régulièrement des forums avec les employés pour échanger sur ces dits projets. Cette entente est la conséquence du lien de confiance qui a été installé à la suite des négociations intégratives passées.

Afin de ne pas rompre cette coopération, les parties ont évité de s'engager dans une négociation de confrontation et ont favorisé volontairement la méthode de négociation intégrative.

Notre hypothèse est donc confirmée. Le climat de travail coopératif obtenu à la suite de l'utilisation de la méthode intégrative a favorisé les parties à réutiliser la méthode de négociation intégrative.

## **5.7 L'expérience des négociations collectives précédentes**

Dans notre revue de la littérature, les auteurs Chaykowski et Grant (1995) précisent que la négociation intégrative vient à la suite de la négociation traditionnelle et à la suite d'un élément catalyseur qui favorise l'adoption de la méthode. Au TNM, il y a eu plusieurs éléments catalyseurs du changement. Le premier est la grève et le lockout de 1984-1985. Le Théâtre avait durement survécu à cette année sans activité et cette crise est restée dans la mémoire collective. Ainsi, la possibilité de revivre une crise en 1993 et le très mauvais état financier du TNM ont incité les parties à faire autrement. Comme nous l'avons déjà

souligné, la Section locale 145 a d'abord proposé aux deux autres syndicats, puis à l'employeur, la mise en place d'un CAMO. C'est l'exercice du CAMO qui a guidé les parties vers l'utilisation de la méthode intégrative. Depuis, la méthode intégrative a été gardée.

Il y a deux renouvellements de convention avant la nôtre. Celui de 1993 caractérisée par le CAMO et celui de 2000. Nous avons une hypothèse pour chacun. Notre hypothèse à propos de celui de 1993 était que plus les résultats de l'avant-dernière négociation par l'utilisation de la technique de négociation intégrative répondaient aux attentes des parties, plus les parties réutiliseront la méthode de négociation intégrative. Il en va de même pour l'énoncé de la dernière négociation de 2000.

À propos de la négociation de 1993, nous avons déjà beaucoup écrit sur le CAMO et sur les profonds changements que ce dernier avait apportés. Comme dans l'étude de Bourque (1999) et Bélanger (2001), la négociation raisonnée avait eu un effet sur la l'organisation du travail. Ainsi, la création de trois équipes semi-automnes avec leurs chefs d'équipe remplaçaient les cadres. La convention collective incluait désormais des sujets qui touchent la Direction et la production du travail. Les changements administratifs et l'amélioration du climat des relations de travail entraînés par la négociation de 1993 sont perçus encore aujourd'hui comme positifs. La convention actuelle inclut toujours ces dispositions. Durant la négociation, lorsque les parties demandaient des changements aux dispositions de la convention, elles se rappelaient le motif qui avait été retenu à l'époque du CAMO. La négociation des revendications concernant l'accueil et la billetterie a beaucoup contribué au rappel du CAMO. La négociation de 2003 n'a pas entraîné de grand bouleversement. Nous pourrions la qualifier de routine et d'ajustement. Les fondements de la convention obtenus à la suite de la négociation intégrative de 2003 sont toujours les mêmes aujourd'hui.

Pour la négociation de 2000, les parties avaient convenu de continuer l'utilisation de la méthode raisonnée pour négocier. Elles avaient négocié à partir de mandats larges. Toutefois, il y avait eu un revirement de situation à la fin de la négociation. Le comité syndical avait été démis de ses fonctions à la suite de la présentation de l'entente de principe jugée insatisfaisante lors de l'assemblée syndicale. Un nouveau comité avait pris

la relève pour poursuivre la négociation. Une année de négociation s'était déroulée avant la nomination du nouveau comité. Ces derniers étaient revenus à la table de négociation avec des revendications plus fermes. L'horaire de la billetterie avait alors été remodelé à la suite d'une demande de l'employeur. Au lendemain de la signature, la nouvelle disposition sur l'horaire de la billetterie avait été mise en place, et devant le tollé d'insatisfaction, une lettre d'entente avait été signée et avait ramené l'horaire établi lors du CAMO. À la suite de cette expérience, l'assemblée syndicale avait refusé de donner de larges mandats au comité de négociation pour le renouvellement de 2003. Aussi, selon nous, c'était en raison des événements de la négociation de 2000 que le comité syndical voulait s'assurer que le nouvel horaire de la billetterie et les nouvelles fonctions de celle-ci soient approuvées par les membres afin de ne pas répéter l'expérience.

Nos hypothèses sont donc confirmées. Les résultats satisfaisants obtenus à la suite des négociations de 1993 ont favorisé la réutilisation de la méthode intégrative. Les résultats partiellement insatisfaisants obtenus à la suite de la négociation de 2000 ont eu pour conséquence de modifier la réutilisation de la méthode intégrative. Sans inhiber la méthode de négociation intégrative, les parties l'ont adaptée en formulant des revendications avec des solutions intégrées au lieu de mandats larges. Nos deux hypothèses sont confirmées : plus les résultats des négociations par l'utilisation de la technique de négociation intégrative répondaient aux attentes des parties, plus les parties réutilisent la méthode de négociation intégrative.

La vérification de nos hypothèses nous permet donc de répondre à notre question de recherche : Quels sont les facteurs favorisant ou non la réutilisation de la méthode intégrative lors de négociation collective? Dans le cas du TNM, notre recherche nous permet d'affirmer que la variation importante de l'environnement favorise l'utilisation des méthodes alternatives à la méthode traditionnelle lors de la négociation collective. Aussi, notre recherche démontre que la nature des sujets traités influence la méthode de négociation. Nous avons observé que les sujets de nature pécuniaire influencent négativement l'utilisation de la méthode intégrative. De plus, nous avons observé que le niveau de formation influence la méthode de négociation. Notre recherche a confirmé que grâce à la formation, les parties sont en mesure d'appliquer la technique et d'adopter des attitudes ainsi que des comportements nécessaires au processus de la négociation

intégrative. Également, notre recherche nous a permis de confirmer que l'application de la méthode de négociation varie selon l'expérience des négociateurs. La méthode de négociation sera moins intégrative si les négociateurs ont plusieurs années d'expérience en négociation traditionnelle. Notre recherche nous permet aussi d'affirmer que la perception d'un climat de relations de travail coopératif obtenu à la suite de l'utilisation de la méthode de négociation intégrative, favorise la réutilisation de la cette méthode. Enfin, notre recherche a confirmé que plus les résultats de la négociation par l'utilisation de la technique intégrative répondaient aux attentes des parties, plus elles la réutiliseront lors de la prochaine négociation.

## CONCLUSION

En conclusion, notre sujet de recherche porte sur l'observation d'une négociation dans une entreprise qui a déjà négocié à l'aide de la méthode intégrative. Notre choix s'était arrêté sur le Théâtre du Nouveau Monde, car celui-ci a utilisé la méthode intégrative lors de ses deux dernières négociations collectives.

Afin de construire notre modèle d'analyse, nous nous sommes inspirés sur des modèles pré-existants. Notre modèle de base était une alliance du modèle de Walton et McKersie (1965) et de Katz et Kochan (1992) repris par Bergeron (2006). Par la suite, nous avons combiné les résultats d'autres recherches afin de déterminer nos dimensions et nos indicateurs.

Notre modèle opératoire contient six concepts et sept hypothèses. Pour vérifier le fondement de nos théories, nous avons appliqué diverses méthodes de cueillette de données. Dans un premier temps, nous avons observé directement les séances de négociation. Afin d'y arriver, nous avons utilisé cinq grilles d'observations (Bédard 2006). Ensuite, nous avons effectué des entrevues semi-dirigées avec les membres des comités de négociation. Pour terminer, nous avons utilisé des documents secondaires, soit les cahiers d'amendements.

Notre analyse qualitative nous a permis de déterminer les facteurs qui ont favorisé ou non la réutilisation de la méthode de négociation intégrative. Les résultats de notre recherche

confirment l'ensemble de nos hypothèses. Par ce fait, nous pouvons répondre à notre question de recherche : « Quels sont les facteurs favorisant ou non la réutilisation de la méthode intégrative lors de négociation collective? » Ainsi, les variations importantes de l'environnement, la nature des sujets traités, la formation des négociateurs, l'expérience en négociation des négociateurs et les expériences des négociations précédentes influencent la méthode de négociation utilisée.

Quels sont les facteurs qui favorisent ou non la réutilisation de la méthode intégrative? Au TNM, l'élément catalyseur du changement de la méthode traditionnelle vers la méthode intégrative est l'échec douloureux de la négociation 1984-1985 qui est associé à la méthode de négociation traditionnelle. En conséquence, les négociateurs, y compris la haute direction, ne veulent plus y revenir et choisissent délibérément la méthode intégrative pour s'adapter à leur environnement qui subit d'importantes variations.

Par nos observations, nous avons compris que la formation était essentielle pour permettre un processus de négociation intégrative. Sans la connaissance de la méthode, les parties n'auraient pu l'appliquer. La formation sur la technique intégrative favorise son utilisation.

Nous avons aussi observé que les expériences des négociateurs en négociations vont augmenter ou diminuer l'aspect intégratif de l'évolution de la négociation. Ainsi, un négociateur ayant beaucoup d'expérience en négociation traditionnelle influence négativement l'utilisation de la méthode intégrative. Celui-ci modifiera la méthode en fonction des résultats de ses expériences antérieures.

Tout comme l'expérience en négociation, la nature des sujets traités est très étroitement liée à l'évolution de la méthode. En effet, notre recherche a démontré un changement de tactique passant de l'intégratif au distributif lors de sujets pécuniaires ou lors d'impasse sur les sujets mécaniques à effets pécuniaires comme la sous-traitance.

Ce qui a persisté au-delà de la méthode utilisée est le climat d'ouverture, de transparence, de respect et de confiance entre les parties. Ce climat a été développé à la suite des négociations intégratives passées. L'amélioration du climat des relations de travail,

caractérisé par la coopération, favorise la réutilisation de la méthode pour le maintenir ou l'améliorer. Dans la présente négociation, la confiance pouvait parfois devenir limitée. Il y avait alors absence d'admission d'un problème, une transmission incomplète des informations ou une immobilité des solutions. Dans l'ensemble, le climat de négociation a été bon. Sans la présence de la confiance et d'un bon climat de relations de travail, la négociation aurait pu être plus conflictuelle compte tenu de l'importance de ses enjeux.

Nous avons établi que les tactiques de négociation utilisées ont été à 54 % de nature intégrative. Par l'aide de notre tableau et graphique, nous avons observé que la négociation a été mixte à dominante intégrative de manière simultanée et séquentielle. Tout au long de la négociation, les parties ont récupéré la méthode de résolutions de problèmes pour cheminer vers une entente mutuellement acceptable. Les parties portaient de réponses, revenaient aux problèmes et aux objectifs visés avant d'émettre de nouvelles pistes de solutions. La communication étant fluide, tous les membres des comités de négociation ont discuté des problèmes et ont proposé des solutions. Les cahiers des deux parties comptabilisaient 118 revendications. La présence des cahiers d'amendements vient à la suite de la négociation précédente. Celle-ci, moins distributive que l'avant-dernière, avait connu une fin de négociation houleuse par la nomination d'un nouveau comité de négociation. L'insatisfaction quant aux résultats obtenus par le premier comité a eu pour conséquence de mettre en place pour la négociation suivante, des revendications multiples avec des solutions incorporées. Cette variation de la méthode intégrative vers la méthode distributive vient boucler l'effet d'entraînement entre nos hypothèses. L'insatisfaction quant aux résultats obtenus par la technique de négociation intégrative passée, favorise la négociation à être moins intégrative. Les résultats influencent le choix et l'application de la méthode de négociation.

### **Implications théoriques**

Comme mentionné, nous avons utilisé les cinq grilles pour faire nos observations. Par contre, nous avons principalement utilisé celle de Katz et Kochan (1992). D'ailleurs, nos tableaux des fréquences de tactiques reprennent les points de cette grille d'observation dans laquelle se retrouvent toutes les composantes de la méthode intégrative. Les autres

grilles nous ont servi de points de repère pour nous permettre de remplir la grille de Katz et Kochan (1992).

### **Implications pratiques**

Cette recherche peut bénéficier à l'ensemble des négociateurs qui désirent mieux comprendre la méthode de négociation intégrative dans une entreprise.

### **Limites de la recherche**

Notre recherche a plusieurs limites. D'abord la méthode de recherche fonctionne bien pour expliquer la méthode de négociation, mais moins bien pour les hypothèses. Aussi, la recherche est en fonction de notre évaluation et implique une subjectivité personnelle. De plus, notre recherche est une étude de cas et qu'en raison de sa singularité, nous ne pouvons pas faire une généralisation de nos résultats. Par contre, la qualité de notre cadre théorique permet son utilisation pour d'autres recherches sur la négociation intégrative.

### **Pour la recherche future**

Notre construit théorique ainsi que nos observations pourraient être utilisés pour d'autres études de cas. D'ailleurs, d'autres études sur la négociation intégrative ont été menées au même moment que nos observations.

## BIBLIOGRAPHIE

Barrett J.T. (1992), « The PAST Model of Win-Win Collective Bargaining », *IRRA 44<sup>th</sup> Proceedings*, Madison. IRRA, 1992, p.179-185.

Bazinet A.-S. et J-G Bergeron (2001), « Les impacts de la négociation intégrative sur le climat des relations industrielles : étude de cas », *Acte du congrès annuelle de l'association canadienne de relations industrielles*, 2001, p. 375-385.

Bédard S. (2006), « Observation d'un processus de négociation : Étude de cas de la Ville de Montréal et du syndicat professionnel des scientifiques à pratique exclusive de Montréal », Mémoire présenté à la FES. Écoles des relations industrielles, 2006.

Bélanger J. (2001), « Autorégulation du travail et division sociale : observation dans une aluminerie québécoise », *Sociologie du travail*, vol. 43, no 2, 2001, p. 159-177.

Bélanger J., A. Giles et G. Murry (2002), « Towards A New Production Model: Potentialities, Tensions and Contradictions » *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*, London/New York: Continuum, 2002.

Bergeron J.-G, R. Bourque et F. White (2007), « Évaluation d'un programme de formation », *Négociations*, vol 1, Bruxelles, Éditions de Boeck Université, 2007, p.165-179.

Bergeron J.-G (2006). « Théorie et modèle de la négociation collective », *La négociation collective*, sous la direction d J.G. Bergeron et R Paquet, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 2006, p1-22.

Bergeron J.-G. et R. Bourque (2000), « La formation et la pratique de la négociation collective 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, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2000, p.69-99.

Bourque R.(1999), « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 54, no 1, 1999, p. 136-165.

Bourque R. et C. Rioux (2001), « Restructuration industrielle et action syndicale locale : le cas de l'industrie du papier au Québec », *Relations industrielles/ Industrial Relations*, vol 56, no 2, 2001, p. 336-364.

Boivin J. (2000), « La négociation intégrative, 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, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2000, p.15-40.

Chaykowski R. et A. Giles (1998), « La mondialisation, le travail et les relations industrielles », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol 53, no 1, 1998, p.1-12.

Chaykowski R. et M. Grant (1995), « De la négociation traditionnelle à la négociation intégrative : quelques expériences canadiennes », *Revue de la négociation collective, Développement des Ressources Humaines Canada*, mai 1995, p.97-107.

Cutcher-Gershenfeld J. (1996), *La dynamique du changement négocié*, (Traduit par J. Boivin), Les actes du 51<sup>e</sup> congrès des Relations Industrielles, 1996, p.27-42.

Cutcher-Gershenfeld J., T. Kochan et J. Calhoun Wells (2001), « In Whose Interest? A First Look at National Survey on Interest-Based in Labor Relations », *Industrial Relations*, vol. 40, no 1, January 2001, p. 1-21.

Dépelteau F. (2000), *La démarche d'une recherche en sciences humaines*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2000.

Deschênes P.(2000), « La négociation concertée : un processus de libre circulation de l'information entre les interlocuteurs syndicaux et patronaux », *Négociation en relations du travail; Nouvelles approches*, sous la direction de P Deschênes, J-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2000, p. 123-142.

Deschênes P. et A. Briand.(2000), « Un guide pratique d'utilisation de la stratégie de négociation concertée dans une organisation », *Négociation en relations du travail; Nouvelles approches*, sous la direction de P Deschênes, J-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2000 p. 143-170.

Deslauriers J.P.(1991), *Recherche qualitative, guide pratique*, McGraw-Hill, Éditeurs, 1991.

Fells R.E.(1998), « Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol 53, no 2, 1998, p.300-325.

Fisher R. et W. Ury (1982), *Comment réussir une négociation*, Paris, Édition du Seuil, 1982.

Gauthier B.(2006), *Recherche sociale, le problème à la collecte des données*, 3<sup>e</sup> édition, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2006.

Grant M.(1995), « La communication en négociation » : Traduction du chapitre 7 « Communication processes », tiré du livre *Negotiation* de Roy J. Lewicki et J. A. Litterer, The University of Massachusetts, 1994., mars 1995, p.89-99.

Grant M. et R. Paquet (2000), « De la négociation traditionnelle à la négociation intégrative. Implantation et maintien », *Négociation en relations du travail; Nouvelles approches*, sous la direction de P Deschênes, J-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2000, p. 41-68.

Hébert G.(1992), *Traité de la négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1992.

Katz H. et T. Kochan (1992), *Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relation*, New York, Mc Graw-Hill, 1992.

Kochan T., Katz H. et R.B. McKersie (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986.

Kochan T.A., R. B. McKersie et P. Cappelli (1984), « Strategic Choice and Industrial Relations Theory », *Industrial Relations*, vol. 23, no 1, hiver 1984, 16-39.

Robert P. (1987), *Le Petit Robert*, Paris, Dictionnaires LE ROBERT, 1987.

Lapointe P.-A. (2002), « Partenariat et participation syndicale à la gestion, Le cas de Tembec », *Relations industrielles*, vol 56, no 4, 2002.

Travail Québec (2003), « Forum sur la concertation patronale-syndicale » site Web d'un Forum organisé à Montréal les 10 et 11 novembre 2003, <http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/concertation.ca>

Maschino D.(2002), « La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives : Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux », *Direction des innovations en milieu de travail (DIMT)*, Octobre 2002, 75 p.

Paquet R., I. Gaëtan, et J-G Bergeron (2000), « Does Interest-Based Bargaining (IBB) Make a Difference in Collective Bargaining Outcomes? », *Negotiation Journal*, July 2000, p. 281-296.

Paré F.(2002), *La négociation mixte*, Travail de session dans le cadre du cours Théories de la négociation collective (REI 7300), 2002.

Quivy R. et L. Van Campenhoudt (1995), *Manuel de recherche en science sociale*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 1995.

Walton R.E. et R.B. McKersie (1965), *A Behavioral Theory of Labour Negotiation. An Analysis of a Social Interaction System*, New York, McGraw-Hill, 1965.

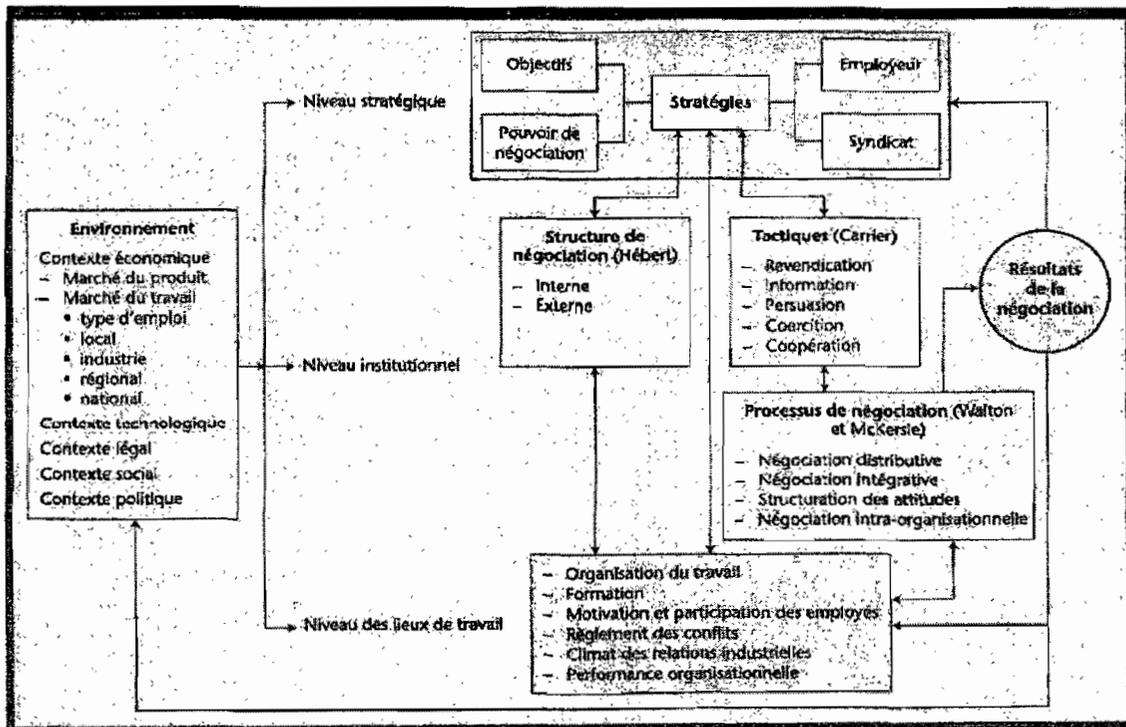
Walton R.E., J.E. Cutcher-Gershenfeld et R.B. McKersie (1994), *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relation*, Boston, Harvard Business School Press, 1994.

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, 1999.



**ANNEXES****Annexe 1 : Modèle de la négociation collective**

## MODÈLE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE



Sources: Carrier (1980); Walton et McKersie (1991); Hébert (1992); Katz et Kochan (2000).

## **Annexe 2 : Grilles d'observation**

## Grille d'observation d'une méthode d'observation # 3 : Structuration des attitudes (Walton et Mckersie)

Date de la rencontre: _____		Séance numéro :			
Heure début : _____		Heure fin : _____			
<b>SUJET TRAITÉ :</b>					
Attributs en terme d'attitudes	Types de relations				
	Conflits	Protection contre l'agression	Accommodation	Coopération	Collusion
<b>Orientation motivationnelle et attitude envers autrui sur le plan de l'action</b>	Tendances compétitives visant à annihiler ou affaiblir l'autre		Individualiste, pas d'intérêts pour la politique d'autrui	Tendances coopératives visant à aider ou préserver l'autre	
	1-2-3-4-5		1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	
<b>Attitudes en matière de légitimité d'autrui</b>	Négation de la légitimité	Acceptation à contrecœur	Acceptation du statu quo	Reconnaissance totale	
	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	
<b>Niveau de confiance</b>	Méfiance extrême	Méfiance	Confiance limitée	Confiance totale	Confiance basée sur chantage mutuel potentiel
	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
<b>Attitude émotionnelle envers autrui</b>	Haine	Antagonisme	Courtoisie neutre	Amitié	Intimité
	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

(1 = Jamais et 5 = Fréquemment)



**Grille d'observation d'une méthode d'observation # 4 : Tactique de la communication en négociation collective raisonnée (Grant)**

Date de la rencontre: _____		Séance numéro : _____	
Heure début : _____		Heure fin : _____	
<b>SUJET TRAITÉ :</b>			
<b>Exprimer clairement ses intérêts</b>	<b>Capacité d'empathie (se mettre dans la peau de l'autre)</b>	<b>Poser des questions</b>	<b>L'écoute active (vérifier et résumé)</b>

**Grille d'observation d'une méthode d'observation # 5 : Négociation intra-organisationnelle (Walton et McKersie)**

<b>Le dilemme du négociateur</b>	
<b>Ville</b>	<b>Syndicat</b>

## Grille d'observation d'une méthode d'observation # 2 : négociation raisonnée (Fisher et Ury)

Date de la rencontre: _____		Séance numéro : _____	
Heure début : _____		Heure fin : _____	
<b>SUJET TRAITÉ :</b>			
<b>Traiter séparément les questions de personnes et le différend</b>	<b>Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions</b>	<b>Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision</b>	<b>Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs</b>
<b>Notes et déroulement de la séance</b>			

**Annexe 3: La méthode de codage**

Comme indiqué dans notre présentation des résultats, l'objectif du codage était de nous permettre d'établir sous forme de rapport, une proportion des tactiques de négociation intégratives utilisées par rapport à l'ensemble des tactiques utilisées dans une séance. Donc, séance par séance, nous avons codé en fonction des tactiques de négociation. Pour y arriver, nous avons repris la grille d'observation de Katz et Kochan (1992), utilisée par Solange Bédard (2006), que nous reproduisons :

Enjeux	Positions		Information	Communication			Style de négociation				
Méthode de négociation : Négociation traditionnelle											
Enjeux multiples (1)	Demandes éloignées des points de résistance (2)	Positions finales (3)	Information comme base de pouvoir (4)	Contrôle et sélection de l'information (5)	Porte-parole unique (6)	Caucus vérifier mandats (7)	pour les (8)	Style de négociation « dur » (8)	Partie centrée sur ses propres intérêts (9)	Vision à court terme (10)	Confiance restreinte (11)
Méthode de négociation : Négociation NBI											
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 les intérêts mutuels (20)	Vision à long terme des relations (21)	Confiance élevée (22)

Afin de déterminer la proportion des tactiques intégratives sur l'ensemble des tactiques dans une même séance, nous additionnons le nombre total de tactiques distributives avec le nombre total de tactiques intégratives de cette séance. Ainsi, le nombre total de tactiques obtenu de la séance est le dénominateur. Le numérateur est le nombre total de tactiques intégratives. À titre d'exemple, dans une séance nous avons répertorié 4 tactiques distributives et 12 tactiques intégratives. Le nombre total de tactiques étant 16, notre fraction devient 12/16. Nous pouvons établir que lors de cette séance, 75 % des tactiques utilisées étaient intégratives. Pour déterminer la proportion des tactiques intégratives pour l'ensemble de la négociation, nous avons cumulé le nombre de tactiques totales intégratives sur le nombre de tactiques totales (intégratives et distributives). Connaissant ainsi le nombre total des tactiques totales pour l'ensemble de la négociation, nous avons pu connaître la proportion des tactiques intégratives retrouvées.



En ce qui concerne la tactique de « demandes éloignées des points de résistances » (2) et celle du « focus sur les intérêts » (13), normalement, s'il y avait eu l'étude de problèmes, les parties procédaient par intérêts. Lorsque que nous observions cette tactique, nous l'inscrivions dans le rapport. Nous avons observé que malgré la présence de multiples revendications, celles-ci n'étaient pas nécessairement éloignées de leurs objectifs réellement visés. Ainsi, lorsque les revendications étaient appuyées par un objectif clairement annoncé ou en fonction d'un problème ou d'un intérêt, nous n'ajoutons pas une fréquence sous la case de la case numéro 2 comme ceci :

Enjeux	Positions	Information	Communication	Style de négociation						
Méthode de négociation : Négociation traditionnelle										
Enjeux multiples (1)	<b>Demands éloignées des points de résistance</b> (2)	Positions finales (3)	Information comme base de pouvoir (4)	Contrôle et sélection de l'information (5)	Porte-parole unique (6)	Caucus pour les vérifier mandats (7)	Style de négociation « dur » (8)	Partie centrée sur ses intérêts propres (9)	Vision à court terme (10)	Confiance restreinte (11)
	0									
Méthode de négociation : Négociation NBI										
Problèmes spécifiques (12)	<b>Focus sur les intérêts</b> (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 les intérêts mutuels (20)	Vision à long terme des relations (21)	Confiance élevée (22)
	1									

Pour les tactiques de « positions finales » (3) ou « pas de positions finales » (14), tant que les parties n'indiquaient pas que la réponse était « ferme », comme la « dernière option » ou qu'il y avait pas de redondance dans l'argumentation des parties qui nous indiquaient une prise de positions finales, nous inscrivions la valeur de 1 dans la case (14) et 0 dans la case (3), le rapport étant de 0/1.

Enjeux	Positions		Information	Communication			Style de négociation			
Méthode de négociation : Négociation traditionnelle										
Enjeux multiples (1)	Demandes éloignées des points de résistance (2)	Positions finales (3)	Information comme base de pouvoir (4)	Contrôle et sélection de l'information (5)	Porte-parole unique (6)	Caucus vérifier mandats pour les (7)	Style de négociation « dur » (8)	Partie centrée sur ses propres intérêts (9)	Vision à court terme (10)	Confiance restreinte (11)
		0								
Méthode de négociation : Négociation NBI										
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 les intérêts mutuels (20)	Vision à long terme des relations (21)	Confiance élevée (22)
		1								

### L'information

Toujours en fonction des caractéristiques différentes entre les méthodes concernant l'information, lorsqu'elle était maximale, c'est-à-dire lorsqu'on répondait à l'ensemble sans hésitation, sans retenu et sans mention de non-divulgaration, alors nous inscrivions la valeur de 1 dans la case (15) « information fluide et maximale » et 0 dans la case (4). Dans le cas où il y avait un refus de divulgation d'informations ou une divulgation partielle des informations, en fonction de leur fréquence, nous établissions le rapport de 1/1, 2/1, 2/3, ect. Si nous prenons en exemple notre dernier rapport, il serait inscrit ainsi :

Enjeux	Positions		Information	Communication			Style de négociation			
Méthode de négociation : Négociation traditionnelle										
Enjeux multiples (1)	Demandes éloignées des points de résistance (2)	Positions finales (3)	Information comme base de pouvoir (4)	Contrôle et sélection de l'information (5)	Porte-parole unique (6)	Caucus vérifier mandats pour les (7)	Style de négociation « dur » (8)	Partie centrée sur ses propres intérêts (9)	Vision à court terme (10)	Confiance restreinte (11)
			2							
Méthode de négociation : Négociation NBI										
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 les intérêts mutuels (20)	Vision à long terme des relations (21)	Confiance élevée (22)
			3							

Pour établir le rapport des fréquences des tactiques pour le « contrôle et la sélection de l'information » (5) ou « données objectives » (16), normalement, s'il y avait eu une utilisation de l'information comme base de pouvoir, nous inscririons la même fréquence pour le contrôle et la sélection de l'information puisque c'est par son contrôle ou sa sélection que l'information pouvait être utilisée comme base de pouvoir. Toutefois, il n'en va pas de même pour le rapport de l'utilisation de données objectives et pour la tactique de l'information fluide et maximale. La raison tient dans le fait que notre élément de comparaison pour établir notre prorata de fréquence était la tactique « contrôle et sélection de l'information » (5). Dans une même séance, l'utilisation de données objectives pouvait être plus élevée dans sa fréquence d'utilisation que la tactique de contrôle et sélection de l'information, compte tenu des nombreux sujets discutés. Nous pouvions donc retrouver le rapport suivant :

Enjeux		Positions		Information		Communication		Style de négociation			
Méthode de négociation : Négociation traditionnelle											
Enjeux multiples (1)	Demandes éloignées des points de résistance (2)	Positions finales (3)	Information comme base de pouvoir (4)	<b>Contrôle et sélection de l'information</b> (5)	Porte-parole unique (6)	Caucus vérifier mandats (7)	pour les	Style de négociation « dur » (8)	Partie centrée sur ses propres intérêts (9)	Vision à court terme (10)	Confiance restreinte (11)
				1							
Méthode de négociation : Négociation NBI											
Problèmes spécifiques (12)	Focus sur les intérêts (13)	Pas de positions finales (14)	Information fluide et maximale (15)	<b>Données objectives</b> (16)	Comm. ouverte et croisée (17)	Travail en sous-comités paritaires (18)		Approche de résolution de problèmes (19)	Recherche les intérêts mutuels (20)	Vision à long terme des relations (21)	Confiance élevée (22)
				2							

### La communication

Pour déterminer le rapport de la tactique du « porte-parole unique » (6) vis-à-vis la tactique de la « communication ouverte et croisée » (17), nous avons cumulé les interventions des membres du comité tout au long de la négociation. Une intervention étant une action d'intervenir, soit « de prendre part à une action, à une affaire en cours, dans l'intention d'influer son déroulement » (Robert 1987). Lorsque M. Lacoste ou M. Garon poursuivait la lecture des réponses, nous n'augmentions pas le nombre d'interventions associées au représentant, car ils ne faisaient que

poursuivre la lecture des réponses. Par contre, lorsque les membres des comités ajoutaient, formulaient, questionnaient ou recherchaient une piste de solutions, nous inscrivions une valeur à côté de son nom. Ainsi, nous pouvions précisément connaître le nombre de fois que M. Pratte ou quiconque était intervenu au cours de la séance. De plus, nous avons inscrit des barres obliques pour séparer les moments d'interventions en fonction des caucus. En conséquence, il est également possible de compter le nombre de fois que M. Pratte ou quiconque soit intervenue avant ou après le caucus. Ainsi, lorsque nous observions une multitude d'échanges entre tous les membres, nous avons attribué une valeur de 1 à la case (17). Dans le cas où il y a d'abord eu beaucoup d'échanges, puis une concentration des interventions au retour des caucus ou lors de certains passages de sujets spécifiques entre les porte-parole, nous attribuons la valeur de 1 à la case (6) et également 1 à la (17), le rapport étant 1/1. Lorsque la communication était principalement entre les porte-parole et qu'à seulement quelques reprises, d'autres membres du comité intervenaient, nous inscrivions la valeur de 2 à la case (6) et de 1 à la case (17), le rapport étant 2/1.

Enjeux	Positions		Information	Communication			Style de négociation				
Méthode de négociation : Négociation traditionnelle											
Enjeux multiples (1)	Demandes éloignées des points de résistance (2)	Positions finales (3)	Information comme base de pouvoir (4)	Contrôle et sélection de l'information (5)	<b>Porte-parole unique</b> (6)	Caucus pour les vérifier mandats (7)	Style de négociation « dur » (8)	Partie centrée sur ses propres intérêts (9)	Vision à court terme (10)	Confiance restreinte (11)	
					2						
Méthode de négociation : Négociation NBI											
Problèmes spécifiques (12)	Focus sur les intérêts (13)	Pas de positions finales (14)	Information fluide et maximale (15)	Données objectives (16)	<b>Comm. ouverte et croisée</b> (17)	Travail en sous-comités paritaires (18)	Approche de résolution de problèmes (19)	Recherche les intérêts mutuels (20)	Vision à long terme des relations (21)	Confiance élevée (22)	
					1						

Pour terminer la communication, lors du recours au caucus, nous inscrivions leur fréquence. Dans la même optique que les autres tactiques, même s'il y avait eu trois caucus dans une même séance, nous inscrivions seulement le chiffre 1 dans la case (7), car c'est là une seule et même tactique. La valeur de la case (7) augmentera seulement si la tactique de comparaison utilisée, soit le « travail en sous-comité paritaires » (18), y étaient aussi noté.

Enjeux	Positions	Information	Communication	Style de négociation							
Méthode de négociation : Négociation traditionnelle											
Enjeux multiples (1)	Demandes éloignées des points de résistance (2)	Positions finales (3)	Information comme base de pouvoir (4)	Contrôle et sélection de l'information (5)	Porte-parole unique (6)	Caucus vérifier mandats pour les (7)	Style de négociation « dur » (8)	Partie centrée sur ses intérêts propres (9)	Vision à court terme (10)	Confiance restreinte (11)	
						1					
Méthode de négociation : Négociation NBI											
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 les intérêts mutuels (20)	Vision à long terme des relations (21)	Confiance élevée (22)	
						0					

### Style de négociation

Concernant le « style de négociation dur » (19), ce dernier augmentait en valeur lorsqu'une partie menaçait, usait de coercition ou agissait de manière sarcastique envers l'autre partie. Pour la tactique de « l'approche de résolutions de problèmes » (19), lorsque les parties utilisaient la technique de remue-méninges ou émettaient des pistes de solutions, nous inscrivions alors 1 dans la case (19).

Enjeux	Positions	Information	Communication	Style de négociation							
Méthode de négociation : Négociation traditionnelle											
Enjeux multiples (1)	Demandes éloignées des points de résistance (2)	Positions finales (3)	Information comme base de pouvoir (4)	Contrôle et sélection de l'information (5)	Porte-parole unique (6)	Caucus vérifier mandats pour les (7)	Style de négociation « dur » (8)	Partie centrée sur ses intérêts propres (9)	Vision à court terme (10)	Confiance restreinte (11)	
							0				
Méthode de négociation : Négociation NBI											
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 les intérêts mutuels (20)	Vision à long terme des relations (21)	Confiance élevée (22)	
							1				

Les cases (9) et (20) sont en fonction de la présence ou non d'une « recherche sur les intérêts mutuels » (20) ou si les parties négociaient en fonction de leurs propres intérêts (9). Normalement, nous avons associé la case (20) avec la case (13) puisque les parties s'interrogeaient et solutionnaient en fonction des intérêts. Ainsi, lorsque les parties se rappelaient l'intérêt ou l'objectif recherché par la revendication, nous notions sa fréquence sous la case de la « recherche des intérêts mutuels » (20). Dans le cas où les parties refusaient l'admission d'un problème ou la recherche d'une piste de solutions, nous notions la fréquence dans la case des « parties centrées sur ses propres intérêts » (9). Il pouvait également arriver que tout au long de la séance, les parties ne s'échangeaient que leurs réponses sans discussion, nous ajoutons alors la valeur de 1 dans la case (9) et 0 dans la case (20). Le rapport était alors, 1/0.

Enjeux	Positions		Information	Communication			Style de négociation			
Méthode de négociation : Négociation traditionnelle										
Enjeux multiples (1)	Demandes éloignées des points de résistance (2)	Positions finales (3)	Information comme base de pouvoir (4)	Contrôle et sélection de l'information (5)	Porte-parole unique (6)	Caucus pour les vérifier mandats (7)	Style de négociation « dur » (8)	Partie centrée sur ses propres intérêts (9)	Vision à court terme (10)	Confiance restreinte (11)
								1		
Méthode de négociation : Négociation NBI										
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 les intérêts mutuels (20)	Vision à long terme des relations (21)	Confiance élevée (22)
								0		

Pour ce qui est de la différence entre la « vision à court terme » (10) et la tactique de « vision à long terme des relations » (21), lorsque les parties faisaient appel aux négociations passées pour avancer dans la recherche de solutions, ou lorsque les parties vérifiaient ensemble les effets des solutions trouvées et s'assuraient qu'elles répondaient aux objectifs visés, nous inscrivions un 1 dans la case (21). Lorsque les parties refusaient de discuter d'un sujet, nous inscrivions alors la valeur de 1 dans la case (10). Toutefois, nous établissions une fréquence de comparaison avec la case (21) pour établir un rapport.



Une fois notre tableau de fréquences complété, nous additionnons les deux lignes de tactiques pour établir un rapport final. Ce rapport nous indiquera la proportion des tactiques utilisées dans la séance. Par la suite, en additionnant les nombre de tactiques totales, nous pouvons déterminer la proportion des tactiques intégratives dans l'ensemble des tactiques.