

Université de Montréal

**LA NÉGOCIATION MIXTE – OBSERVATION DE LA NÉGOCIATION D’UNE
CONVENTION COLLECTIVE**

par
Julie Pagé-Bissonnette

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l’obtention du grade de Maître ès sciences (M. Sc.)
en Relations industrielles

Janvier 2010

© Julie Pagé-Bissonnette, 2010

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
**LA NÉGOCIATION MIXTE – OBSERVATION DE LA NÉGOCIATION D’UNE
CONVENTION COLLECTIVE**

présenté par :
Julie Pagé-Bissonnette

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Veilleux
Présidente-rapporteuse

Jean-Guy Bergeron
Directeur de recherche

Patrice Jalette
Membre du jury

SOMMAIRE

Dans le domaine des relations industrielles, on a vu apparaître, ces dernières années, différents changements au niveau des relations du travail, notamment en matière de négociation collective. En effet, de nouvelles formes de négociation¹ ont vu le jour en réponse aux changements qui se sont produits sur le marché du travail. De façon plus précise, les théoriciens se sont penchés, d'une part, sur des méthodes de négociation moins conflictuelles et les acteurs concernés par la négociation collective ont su les mettre en pratique, d'autre part.

Cependant, bien que certains aient tenté de substituer ces méthodes plus coopératives à la négociation traditionnelle de façon intégrale, les théoriciens et praticiens se sont aperçus qu'il était plutôt difficile de les adopter à l'état pur et ce, de façon alternative à la négociation traditionnelle. Afin d'optimiser les gains mutuels lors de la négociation d'une entente, les négociateurs vont plutôt opter pour un usage combiné des méthodes plus traditionnelles et des nouvelles formes dites plus coopératives; on parle alors de négociation mixte.

Toutefois, peu d'études portant sur la négociation mixte ont été conduites. Nous croyons néanmoins que cette forme de négociation est plus appropriée, notamment en raison de la nature des enjeux traités à l'occasion d'une négociation collective.

S'insérant dans ce contexte, l'objet de notre recherche est donc l'étude, par l'entremise d'un cas particulier, de la négociation mixte. De façon plus précise, nous cherchons à évaluer la méthode de négociation adoptée lors de la négociation collective ayant eu lieu entre le Centre de la petite enfance Pomme Soleil (CPE) et le Syndicat des intervenantes en petite enfance de Montréal (SIPEM) – CSQ en 2005.

¹ Walton et McKersie (1965), Fisher et Ury (1982), Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), Cutcher-Gershenfeld (1994), Deschênes P., Bergeron J.-G., Bourque R. et Briand A. (2000).

Afin d'y parvenir, nous avons vérifié les propositions et hypothèses suivantes : (1) la nature du climat des négociations précédentes a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective, (2) la nature du climat des relations industrielles a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective, (3) le passage du temps a un effet de transition sur la méthode de négociation de type mixte qui manifeste une dominante intégrative dans les étapes initiales de la négociation et une dominante distributive dans les étapes finales, (4) les négociateurs ayant reçu une formation à la négociation basée sur la résolution de problèmes ou basée sur les intérêts adoptent une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative, (5) l'expérience des négociateurs patronal et syndical a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective, (6) la stratégie de négociation initiale adoptée par les parties a une influence sur la méthode de négociation de type mixte au cours de la négociation de la convention collective et (7) la négociation des clauses à incidence pécuniaire donne lieu à une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

Grâce aux résultats que nous avons recueillis par l'entremise de l'observation de la négociation collective entre le CPE Pomme Soleil et le SIPEM, mais principalement par le biais des entrevues, nous sommes en mesure d'affirmer que, conformément à notre question de recherche, la négociation fut mixte, à dominante intégrative. Cependant, la question salariale, bien qu'elle ne fut pas abordée à la table de négociation mais avec le gouvernement provincial, prit une tangente distributive. En ce sens, nous pouvons dire que la négociation fut mixte et ce, de façon séquentielle.

Mots clés :

Négociation collective, méthode de négociation, négociation distributive, négociation intégrative, négociation mixte, étude de cas.

SUMMARY

In the field of industrial relations, we saw appearing, these last years, various changes in work relations, particularly in collective bargaining. Indeed, new forms of negotiation were born in answer to the changes which occurred in the labor market. In a more precise way, the theorists bent, on one hand, over less conflicting methods of negotiation and the actors concerned by the collective bargaining knew how to put them into practice, on the other hand.

However, although some tried to substitute these more cooperative methods for the traditional negotiation, the theorists and the practitioners noticed that it was rather difficult to adopt them in a pure state, in an alternative way to the traditional negotiation. To optimize the mutual earnings during the negotiation of an agreement, the negotiators will rather opt for a combined use of the more traditional methods and the new cooperative forms; we speak then about mixed negotiation.

However, few studies concerning the mixed negotiation were driven. We believe nevertheless that this kind of negotiation is more suited, in particular because of the nature of the stakes handled on the occasion of a collective bargaining.

Fitting into this context, the object of our research is thus the study, by the observation of a particular case, of mixed negotiation. In a more precise way, we try to evaluate the method of negotiation adopted during the collective bargaining that took place between the Centre de la petite enfance Pomme Soleil (CPE) and the Syndicat des intervenantes en petite enfance de Montréal (SIPEM) – CSQ in 2005.

To reach there, we verified the propositions and the following hypotheses: (1) the nature of the climate of the previous negotiations has an influence on the method of mixed negotiation adopted by the parties during the negotiation of the collective

agreement, (2) the nature of the climate of the industrial relations has an influence on the method of negotiation of mixed type adopted by the parties during the negotiation of the collective agreement, (3) the passage of time has an effect of transition on the method of mixed negotiation which shows an integrative dominant in the initial stages of the negotiation and a distributive dominant in the final stages, (4) the negotiators who have received a training in interest-based negotiation adopt a method of mixed negotiation with an integrative dominant, (5) the experience of the employer's and labor-union's negotiators has an influence on the method of mixed negotiation adopted by the parties during the negotiation of the collective agreement, (6) the initial strategy of negotiation adopted by the parties has an influence on the method of mixed negotiation during the negotiation of the collective agreement and (7) the negotiation of clauses with pecuniary incidence give place to a method of mixed negotiation with distributive dominant.

Thanks to the results which we collected by the intervention of the observation of the collective bargaining between the CPE Pomme Soleil and the SIPEM, but mainly by means of the interviews, we are capable of asserting that, according to our research question, the negotiation was mixed, with an integrative dominant. However, the wage question, although it was not approached at the table of negotiation but with the provincial government, took a distributive tangent. In this way, we can say that the negotiation was mixed in a sequential way.

Keywords:

Collective bargaining, method of negotiation, distributive negotiation, integrative negotiation, mixed negotiation, case study.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE.....	x
REMERCIEMENTS.....	xi
INTRODUCTION.....	12
Les questions de recherche.....	14
La problématique.....	14
Le problème dans la réalité.....	14
Le problème dans la littérature.....	16
L'approche théorique.....	16
CHAPITRE 1 – LA REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	18
1.1 La méthode de négociation collective.....	20
1.2 La stratégie de négociation.....	33
1.3 L'expérience du négociateur.....	40
1.4 La formation en négociation.....	40
1.5 Le climat des relations industrielles.....	44
1.6 Le passage du temps.....	48
1.7 Les sujets de négociation.....	49
1.8 La synthèse de la littérature.....	51
CHAPITRE 2 – LE MODÈLE D'ANALYSE.....	54
2.1 Le modèle conceptuel.....	55
2.2 Le modèle opératoire.....	56
2.2.1 Les variables indépendantes.....	57
2.2.1.1 Le climat des négociations précédentes.....	57
2.2.1.2 Le climat des relations industrielles.....	57
2.2.1.3 Le passage du temps.....	58
2.2.1.4 Le type de formation à la négociation.....	59
2.2.1.5 L'expérience des négociateurs.....	59
2.2.1.6 La stratégie de négociation initiale.....	60
2.2.1.7 Les sujets de négociation.....	61
2.2.2 La variable dépendante.....	63
2.3 Les hypothèses et les propositions.....	67
CHAPITRE 3 – LA MÉTHODOLOGIE.....	73
3.1 La structure de la preuve.....	74
3.2 Le niveau d'analyse.....	74
3.3 L'unité d'analyse.....	74
3.4 La population.....	74

3.5	L'échantillon.....	75
3.6	La méthode de collecte des données.....	75
3.6.1	L'observation directe.....	75
3.6.2	L'entretien.....	76
3.6.3	Les données secondaires.....	76
3.7	Les instruments d'observation.....	77
3.7.1	Les grilles d'observation.....	77
3.8	La validité de la recherche.....	77
3.8.1	La validité et la fidélité de la mesure.....	77
3.8.2	La validité interne.....	78
3.8.3	La validité de la structure de la preuve.....	78
3.8.4	La validité externe.....	79
3.8.5	L'analyse des données et des résultats.....	79
CHAPITRE 4 – LES RÉSULTATS.....		80
4.1	La présentation des parties.....	81
4.1.1	Le syndicat des intervenantes en petite enfance de Montréal (SIPEM) – CSQ.....	81
4.1.1.1	L'historique du SIPEM.....	81
4.1.1.2	La structure organisationnelle et décisionnelle.....	82
4.1.2	Le Centre de la petite enfance Pomme Soleil.....	83
4.2	La négociation entre le Centre de la petite enfance Pomme Soleil et le Syndicat des intervenantes en petite enfance de Montréal (SIPEM) – CSQ.....	86
4.3	La présentation des résultats.....	89
4.3.1	La variable dépendante – La méthode de négociation de type mixte.....	89
4.3.2	Les variables indépendantes.....	94
4.3.2.1	Le climat des négociations précédentes.....	94
4.3.2.2	Le climat des relations industrielles.....	96
4.3.2.3	Le passage du temps.....	98
4.3.2.4	Le type de formation à la négociation.....	103
4.3.2.5	L'expérience des négociateurs.....	103
4.3.2.6	La stratégie de négociation initiale.....	108
4.3.2.7	Les sujets de négociation.....	111
CHAPITRE 5 – DISCUSSION.....		119
5.1	Le résumé des résultats.....	120
5.2	En réponse aux questions de recherche.....	125
CONCLUSION.....		129
	Implications théoriques.....	133

Implications pratiques.....	133
Limites de la recherche.....	133
Un mot pour la recherche future.....	136
BIBLIOGRAPHIE.....	137
ANNEXE 1.....	142
Grille d'observation #1.....	143
Grille d'observation #2.....	144

Dédicace

*Je dédie ce mémoire à mes parents qui
ont su m'appuyer tout au long de mes
études et qui ont réussi à trouver les mots
d'encouragement pour me soutenir
au cours de toutes ces années.
Mais surtout, qui ont cru en moi.*

*Sans votre appui constant, la tâche aurait
semblé beaucoup plus pénible.*

Et pour tout cela, je tiens à vous dire merci !

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser ici tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord, Monsieur Jean-Guy Bergeron, directeur de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans qui, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Ensuite, j'exprime ma gratitude à Monsieur Marc Pelletier, représentant syndical de la Centrale des syndicats du Québec et à Madame Anne-François Bongarçon, directrice générale du CPE Pomme Soleil, qui m'ont permis d'assister à la négociation collective et qui ont accepté de répondre à mes questions.

Enfin, je tiens à remercier Madame Sylvie Tonnelier pour son aide grandement appréciée dans sa recherche de documentation fort pertinente.

INTRODUCTION

Le champ des relations industrielles a été marqué, il y a quelques années déjà, par l'introduction de nouvelles approches en négociation collective. En effet, l'introduction de ces méthodes alternatives à la méthode traditionnelle, associée à une approche plus conflictuelle, avait pour objectif de résoudre les enjeux de la négociation en faisant appel à la coopération entre les parties.

Qu'on y fasse référence sous l'appellation de négociation raisonnée, basée sur les intérêts ou encore à gains mutuels (Bergeron et Bourque, 1998), ces nouvelles formes de négociation centrées sur la résolution de problèmes renvoient à la négociation intégrative de Walton et McKersie (1965). Celle-ci s'inscrit dans une démarche de résolution de problèmes dont les assises sont formées de la coopération, d'une confiance réciproque et d'une recherche conjointe de solutions mutuellement satisfaisantes. La négociation intégrative, ayant pour objet l'atteinte d'objectifs communs dans un contexte où les intérêts des parties convergent, repose donc sur un échange d'information et sur des tactiques de persuasion qui encouragent une recherche conjointe de solutions aux problèmes vécus par les parties. En ce sens, ces dernières ont un intérêt commun à les résoudre de façon adéquate (Bourque, 1994).

D'autre part, Walton et McKersie (1965) font référence à la négociation distributive qui fait appel à une forme de négociation plus traditionnelle, en soulignant que certains enjeux de la négociation collective peuvent difficilement être négociés par l'entremise de la négociation intégrative, notamment en raison de leur caractère foncièrement conflictuel. Il en est ainsi, notamment, lorsqu'il s'agit de négocier les clauses à incidence pécuniaire.

Cependant, Walton et McKersie (1965) proposent qu'une approche assumant la nature mixte de la négociation semble plus appropriée puisque la plupart des enjeux

traités lors d'une négociation contiennent des éléments non négligeables de conflit (aspects distributifs), ainsi qu'un important potentiel d'intégration (aspects intégratifs). Or, cette approche mixte de la négociation implique un usage de tactiques intégratives et distributives qui mettent en lumière respectivement l'usage avantageux de la coopération, tout en tenant compte des enjeux antagonistes des parties, représentant ainsi de façon plus juste la réalité de la négociation.

La négociation mixte ayant fait l'objet de peu d'études, nous tentons de déterminer, par l'entremise d'une étude de cas, la méthode de négociation privilégiée par les parties ayant participé à l'étude, c'est-à-dire l'interaction des approches intégratives et distributives.

La présente introduction se poursuit à la section suivante par la présentation de nos questions de recherche et notre problématique. Nous proposons ensuite au lecteur, dans le chapitre 1, une revue de la littérature dans le domaine de la négociation collective. Nous exposons ensuite notre modèle d'analyse ainsi que notre méthodologie, dans les chapitres 2 et 3 respectivement. Le chapitre 4, quant à lui, présente nos résultats de recherche. Une fois ces derniers présentés, le chapitre 5 offre une discussion à l'égard de nos résultats avant de terminer par notre conclusion formulant les implications théoriques et pratiques, les limites de notre recherche ainsi qu'un mot pour la recherche future.

LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Quel est le degré de mixité de la méthode de négociation adoptée par les parties à l'occasion de la négociation d'une convention collective ?

Quels sont les facteurs qui influencent la mixité de la méthode de négociation adoptée par les parties ?

Nous abordons le phénomène à partir de la prémisse que la négociation est effectuée selon une méthode mixte. Ainsi, nous nous intéressons à comprendre la façon dont s'articule la négociation mixte, ainsi qu'à connaître l'effet de différents facteurs sur la méthode de négociation mixte; la négociation de type mixte s'effectue-t-elle en utilisant les méthodes intégrative et distributive combinées de façon séquentielle ou simultanée (concurrente) ? Ces méthodes combinées manifestent-elles une dominante, c'est-à-dire l'utilisation plus fréquente de la méthode de négociation distributive ou intégrative, ou encore sont-elles égales en terme de dosage ?

Nos questions de recherche couvrent, dans un premier temps, la relation qu'entretiennent deux acteurs du système de relations industrielles (les acteurs patronal et syndical) à l'occasion d'un événement particulier : la négociation d'une convention collective. Dans un second temps, elles visent à évaluer la mixité et les facteurs influençant la mixité de la méthode par laquelle les acteurs arriveront à conclure une entente.

LA PROBLÉMATIQUE

LE PROBLÈME DANS LA RÉALITÉ

La négociation traditionnelle fait référence à une relation de nature plutôt conflictuelle qui s'établit entre les parties et où chacun cherche à atteindre ses propres objectifs, ces derniers étant, pour la plupart, opposés à ceux de l'autre. Les stratégies

mises en œuvre dans ce contexte de divergence d'intérêts ont pour objectif de maximiser les gains de chacun (Walton et McKersie, 1965). Par conséquent, « *Les tactiques classiques, communément utilisées, laissent trop fréquemment les gens mécontents, épuisés ou brouillés les uns avec les autres [...].* » (Fisher et Ury, 1982 : 14). De nombreux auteurs se sont donc penchés sur de nouvelles approches de la négociation collective que l'on qualifie de moins conflictuelles. Les ouvrages de Fisher et Ury (1982), Grant et Paquet (2000), Weiss (1999) et Lax et Sebenius (1995) notamment, témoignent d'un intérêt marqué pour ces formes de négociation qui, selon eux, conduisent à de meilleurs résultats à l'occasion de la négociation d'une convention collective. En effet, Paquet, Gaétan et Bergeron (2000) soulignent que la négociation intégrative offre de meilleurs résultats puisqu'elle permet d'obtenir des solutions davantage diversifiées et innovatrices. Cependant, les méthodes de négociation actuelles sont sans cesse classées en terme de négociation distributive (traditionnelle) et intégrative (raisonnée ou basée sur les intérêts), alors que dans les faits, la négociation collective est de nature plutôt mixte. C'est en effet ce qu'avancent Walton et McKersie (1965), Cutcher-Gershenfeld, McKersie et Walton (1995) et Deschênes, Bergeron, Bourque et Briand (2000), pour qui la réalité est davantage imprégnée d'une combinaison des méthodes intégrative et distributive plutôt que d'un usage exclusif de l'une ou l'autre de celles-ci.

L'objet de notre recherche est donc de déterminer le degré de la mixité de la méthode de négociation et les facteurs influençant cette mixité dans le cadre d'une négociation collective au sein d'une organisation particulière. Ainsi, il nous a été possible de constater, dans les faits, la façon dont la négociation de type mixte fut appliquée tout au long des négociations, c'est-à-dire si les méthodes intégrative et distributive étaient combinées de façon séquentielle ou simultanée et si cette combinaison présentait une dominante.

LE PROBLÈME DANS LA LITTÉRATURE

Du point de vue de la littérature maintenant, beaucoup d'attention a été mise sur les approches de négociation dites distributives et, plus récemment, sur celles que l'on désigne comme étant intégratives (Kochan et Lipsky, 2003; Deschênes, Bergeron, Bourque et Briand, 2000). Cependant, les ouvrages traitant de la négociation mixte sont peu nombreux. Walton et McKersie (1965) furent les instigateurs d'une approche intégrant des éléments distributifs et intégratifs à la négociation. Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) ont également montré, par le biais d'études de cas, que la négociation ne s'opère pas de façon distributive ou intégrative exclusivement, mais prend plutôt une forme mixte. Plus tard, Fells (1998) effectuera une étude en réponse aux difficultés associées à la négociation mixte soulevées par Walton et McKersie (1965). Cependant, le corpus théorique demeure tout de même modeste et l'on réfère essentiellement aux méthodes de négociation de façon très dichotomique.

Ainsi, notre étude se penche sur la méthode de négociation utilisée à la table de négociation, la façon dont celle-ci se présente (combinée de façon séquentielle ou simultanée, avec ou sans dominante) et les facteurs qui influencent cette combinaison (la mixité).

L'APPROCHE THÉORIQUE

Les fondements de notre étude reposent sur trois approches théoriques. D'abord, la théorie des quatre sous-systèmes de Walton et McKersie (1965), soit la négociation distributive, la négociation intégrative, la structuration des attitudes et la négociation intra-organisationnelle. Il s'agit d'une approche dominante en matière de négociation collective et est cruciale aux fondements de notre recherche. Le modèle de Fisher et Ury (1982) constitue également un courant dominant en ce qui concerne la négociation raisonnée. Celui-ci offre quatre postulats : traiter séparément les questions de

personnes et le 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 le résultat repose sur des critères objectifs. Enfin, les fondements de notre recherche s'établissent également sur le modèle de négociation proposé par Katz et Kochan (2004) qui nous indique de façon plus précise les différentes tactiques de négociation intégrative et distributive qui peuvent être adoptées par les parties. Voyons maintenant de façon plus spécifique la littérature existante sur le sujet.

Chapitre 1

La revue de la littérature

CHAPITRE 1 – LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

De façon générale, la négociation consiste en « [...] un moyen d'obtenir des autres ce que l'on désire. C'est une forme de communication bilatérale destinée à produire un accord entre des gens qui possèdent à la fois des intérêts communs et des intérêts opposés. » (Fisher et Ury, 1982 : 14). La négociation collective se situant au cœur de la relation entre les parties patronale et syndicale (Katz et Kochan, 2004), il est nécessaire de la définir dans un premier temps. Telle qu'énoncé par Hébert (1992 : 3), la négociation collective consiste en un « [...] processus par lequel l'employeur et ses salariés, par l'intermédiaire de leurs représentants, établissent les conditions de travail et les règles qui vont régir leurs rapports mutuels pendant une période plus ou moins longue ». De façon plus spécifique, Hébert (1992 : 10) définit la négociation collective comme suit :

« La négociation collective peut être considérée comme le processus de libre discussion entre deux agents économiques, en vue d'une entente collective relative aux conditions de travail. Cette détermination conjointe des conditions de travail par les représentants des employeurs et des salariés implique à la fois une situation conflictuelle et de convergence d'intérêts, qui exige un certain nombre de compromis. Les acteurs parviennent à s'entendre à la suite d'un exercice complexe, constitué d'échange d'informations, de moyens de pression, de marchandage et de nécessaires concessions. »

Les différents ouvrages auxquels nous faisons référence dans les lignes qui suivent constituent un résumé de la littérature actuelle en matière de négociation collective. Cette revue de la littérature constitue un processus préliminaire, mais par ailleurs essentiel à l'accomplissement de notre recherche, puisqu'il nous permet de former les assises sur lesquelles elle repose et ainsi obtenir une vue d'ensemble à l'égard de ce qui a été accompli dans le domaine. De façon plus spécifique, notre revue de la littérature porte essentiellement sur des textes dont l'objet est la négociation mixte, mais nous présentons également quelques ouvrages classiques sur la négociation intégrative. En

plus de proposer des textes sur la négociation mixte, notre revue de la littérature se penche aussi sur des ouvrages portant sur les différentes variables pouvant influencer la négociation, c'est-à-dire la dominante plus intégrative ou distributive que prendra la négociation mixte.

La négociation collective a ceci de particulier à toute autre forme de négociation que les acteurs y prenant part sont interdépendants puisqu'ils sont légalement contraints de prendre part à la négociation et ne peuvent, en cas de désaccord profond, renoncer à tout jamais à leur relation puisqu'ils sont indissociables et ne peuvent exister l'un sans l'autre; l'employeur ne peut survivre sans travailleurs et ces derniers dépendent de l'employeur pour l'obtention de leur salaire. En ce sens, leurs intérêts convergent, mais vont diverger lorsque viendra le temps de répartir les bénéfices. Les parties devront alors discuter et tenter de se convaincre mutuellement de la légitimité de leurs revendications. Cette négociation prendra différentes formes et ce, conformément à diverses variables. La présente section se penche donc sur la méthode de négociation mixte, ainsi que sur les éléments pouvant influencer la dominante intégrative ou distributive dans l'ensemble de la négociation mixte.

1.1 LA MÉTHODE DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Lorsque l'on se penche sur la négociation collective, plus particulièrement sur la méthode de négociation, il est difficile de passer outre Walton et McKersie (1965). Dans leur livre *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, les auteurs s'intéressent à la façon dont s'articule une négociation et sont, par la même occasion, instigateurs d'un modèle classique en matière de négociation collective. En effet, les études et ouvrages qui suivront s'y réfèrent sans cesse. Ce modèle se décompose en quatre dimensions ou sous-systèmes d'activités qui sont en constante interaction et qui constituent un tout ; ces quatre dimensions sont interreliées. Voici donc les grandes lignes de leur modèle :

La négociation distributive :

Aussi associée à la négociation traditionnelle, elle fait référence aux activités les plus conflictuelles qui s'établissent entre les parties ; chaque partie cherche à atteindre ses propres objectifs, ces derniers étant opposés à ceux de l'autre. Elle renvoie également aux stratégies mises en œuvre dans un contexte de divergence d'intérêts, où les parties cherchent à maximiser leurs gains. Il s'agit le plus souvent de ressources rares que l'on cherche à se partager, chacun cherchant à obtenir sa part du gâteau. Ainsi, ce que l'un gagne, l'autre le perd puisque l'on se situe ici dans une négociation à somme fixe ou nulle. La négociation distributive fait donc appel à des tactiques et comportements conflictuels, l'argumentation étant destinée à modifier les perceptions de l'autre partie à l'égard de sa propre situation.

La négociation intégrative :

Selon Walton et McKersie (1965), la négociation intégrative renvoie à un ensemble d'activités nécessaires à l'atteinte d'objectifs qui ne sont pas en conflit fondamental avec ceux de la partie adverse et qui peuvent ainsi être intégrés. Il y a un champ d'intérêt commun puisque les parties ont ensemble un problème à résoudre et cherchent une solution satisfaisante pour chacune d'elles ; une solution intégrant les objectifs de l'une et l'autre. Il s'agit d'une négociation orientée vers l'atteinte d'objectifs communs, dans un contexte où les intérêts des parties sont convergents et s'inscrivent dans une démarche de type « résolution de problèmes ». Il existe donc un potentiel de négociation intégrative lorsque la nature du problème permet une solution qui bénéficiera aux deux parties, du moins lorsque les gains d'une partie ne représentent pas une perte équivalente pour l'autre. Il s'agit de trouver une solution au problème posé, une solution qui permette à chacune des parties de gagner quelque chose, une solution si possible durable, constructive et innovatrice puisque les parties perçoivent leur relation non pas de manière ponctuelle à l'occasion de la négociation, mais plutôt comme une relation à long terme.

La structuration des attitudes :

La structuration des attitudes, pour sa part, consiste en un ensemble d'activités nécessaires à l'atteinte et à l'établissement d'une relation désirée entre les parties. Cette dimension réfère aux relations qui s'établissent entre les parties, en particulier aux changements qui peuvent apparaître au sein de ces relations au cours d'une négociation. Il s'agit donc d'une dimension plus psychologique et moins stratégique que les deux précédentes. On fait ici référence aux sentiments de confiance et de méfiance qui peuvent s'établir entre les acteurs et aux changements progressifs qui peuvent se produire. Ces sentiments entraînent des comportements de type plus affectif que ceux que l'on retrouve dans les deux dimensions précédentes et exercent une influence sur le déroulement de la négociation.

La négociation intra-organisationnelle :

Elle renvoie à un ensemble d'activités qui a pour objectif de concilier les attentes des parties (mandants) à celles de leurs négociateurs respectifs. Le négociateur est en fait le récipiendaire de demandes provenant de deux sources, soit celles provenant de la partie opposée et celles provenant de sa propre organisation. C'est ce que Walton et McKersie (1965) surnomment le « dilemme du négociateur ». Au fur et à mesure que la négociation entre les parties progresse, des solutions possibles se font jour, solutions qui sont parfois assez différentes de celles qui avaient été envisagées avant la négociation. Les négociateurs doivent donc négocier avec leur propre camp pour essayer de faire modifier les attentes et les aspirations initiales. C'est une négociation interne qui s'installe. Les négociateurs se trouvent donc au centre de deux processus de négociation, une négociation entre parties et une négociation au sein de la même partie (intra-organisationnelle) ; l'issue de la première dépend souvent du déroulement de la seconde.

Il est important de préciser que Walton et McKersie (1965) ne considèrent pas la négociation distributive et intégrative comme des approches absolues de négociation,

mais plutôt comme des sous-processus intrinsèques au processus global de négociation. Le modèle proposé par Walton et McKersie (1965) fait donc état d'une approche où les parties peuvent faire usage des avantages de la coopération, tout en reconnaissant les intérêts conflictuels de ces dernières. À ce titre, la négociation peut être qualifiée de mixte puisqu'elle fait appel à des tactiques de négociation tant intégratives que distributives. En effet, Walton et McKersie (1965) reconnaissent que ces processus sont interdépendants à l'occasion d'une négociation et que, en optant pour des tactiques intégratives, les parties sont en mesure d'accéder à des gains mutuels supérieurs, tout en adoptant des tactiques distributives afin d'optimiser leur quote-part. Or, les auteurs affirment qu'il n'existe pas de négociation purement intégrative ou distributive, mais plutôt une combinaison de ces deux dimensions interdépendantes.

Au niveau du modèle global de la de négociation maintenant, l'ouvrage *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations* de Katz et Kochan (2004) est pertinent puisqu'il offre un modèle qui conçoit les relations industrielles en fonction de trois niveaux, d'une part, et différencie les diverses tactiques adoptées par les parties en fonction de la méthode de négociation, d'autre part.

Dans un premier temps, les auteurs présentent les trois niveaux, soit le niveau stratégique, le niveau institutionnel et le niveau des lieux de travail.

✓ *Le niveau stratégique :*

Le niveau stratégique fait référence à la structure et aux stratégies, tant chez la partie patronale que syndicale, qui exercent une influence à long terme au niveau de la négociation au sein de l'organisation. De façon plus précise, il s'agit des grandes orientations vers lesquelles se dirigent les parties.

✓ *Le niveau institutionnel :*

Ensuite, le niveau institutionnel englobe les différents processus qui mènent à une entente lors de la négociation d'un contrat de travail, c'est-à-dire la négociation collective en tant que telle.

✓ *Le niveau des lieux de travail :*

Enfin, le niveau des lieux de travail comprend les activités par lesquelles l'ensemble des acteurs (travailleurs, cadres et représentants syndicaux) concernés par la convention collective administrent et appliquent leur contrat de travail, ainsi que le type de relation qu'ils entretiennent entre eux.

Dans le cadre de notre étude, ce qui nous intéresse plus particulièrement est le niveau institutionnel ; la négociation collective. Ainsi, Katz et Kochan (2004) font ressortir les tactiques qu'utilisent les acteurs prenant part à la négociation selon la méthode adoptée. Voici donc les tactiques et ce qui les distinguent en fonction de la méthode de négociation distributive ou intégrative :

✓ *Les enjeux :*

Une des particularités de la négociation de type distributive a trait aux enjeux multiples auxquels font face les parties. En effet, ces dernières présentent un nombre important de revendications qu'elles négocient les unes à la suite des autres. La négociation de type intégrative, quant à elle, s'attaque à des problèmes spécifiques placés en ordre de priorité. Les discussions sont orientées sur les problèmes plutôt que sur les dispositions plus spécifiques de la convention collective.

✓ *La position des parties versus les intérêts des parties :*

À l'occasion d'une négociation de type distributive, les parties adoptent des positions dès le début. Ces positions étant éloignées des points de résistance, il existe un écart important entre les demandes respectives des parties. Ces dernières font des

demandes supérieures à ce qu'elles convoitent réellement afin d'atteindre le niveau souhaité lors du règlement de l'entente, tout en laissant croire à l'autre qu'elle a effectué plusieurs compromis. En négociation intégrative, on ne fait pas référence à des positions, mais plutôt à des problèmes, à des objectifs et à des intérêts. En effet, les parties doivent résoudre les problèmes auxquels elles font face, plutôt que de s'attarder sur des positions diamétralement opposées.

✓ *L'information :*

Les parties prenant part à une négociation distributive considèrent l'information comme une source de pouvoir. Ainsi, l'information qu'elles détiennent est utilisée avec parcimonie et de façon sélective. À l'opposée, la négociation intégrative a pour objectif d'amener les parties à échanger l'information avec transparence afin que celles-ci puissent résoudre leurs problèmes en possédant tous les renseignements nécessaires et ainsi, être en mesure de prendre une décision éclairée.

✓ *Le processus de communication :*

En négociation distributive, la façon de communiquer est largement contrôlée, alors que la négociation intégrative laisse place à une communication beaucoup plus ouverte. En effet, lors d'une négociation de type distributive, il est sous-entendu que les parties disposent d'un seul et unique porte-parole. L'usage de caucus et l'échange d'information en coulisse sont fréquents. En négociation intégrative, les individus présents à la table de négociation sont libres d'intervenir ouvertement et c'est l'usage de sous-comités qui est pratique courante.

✓ *La confiance :*

La négociation de type distributif est souvent qualifiée de « dure », alors que l'on fait généralement référence à la négociation de type intégratif comme étant orientée vers la résolution de problèmes. Ainsi, les acteurs prenant part à une négociation distributive entretiennent la relation qu'ils entretiennent avec leur adversaire comme étant de courte

durée, alors qu'en négociation intégrative, ces derniers envisagent une relation à long terme. Par conséquent, le niveau de confiance unissant les parties en négociation distributive est faible, alors qu'en négociation intégrative, il est élevé.

Les tactiques énoncées dans l'ouvrage de Katz et Kochan (2004) sont d'un grand intérêt pour nous, puisqu'elles nous ont permis de les capter plus facilement lors de notre observation.

L'ouvrage de Fisher et Ury (1982) nous est également d'un grand intérêt puisque, tout en s'inspirant du modèle de Walton et McKersie (1965), les auteurs proposent une approche de négociation où l'on conçoit que les parties ont des intérêts communs et où l'emphase est mise sur les avantages mutuels que ces dernières peuvent retirer à l'issue de la négociation. Cette solution de rechange à la négociation traditionnelle proposée par Fisher et Ury (1982), c'est la méthode de négociation raisonnée (la terminologie sera ensuite modifiée en raison de son caractère ambigu par le ministère du Travail et d'autres pour la *négociation basée sur les intérêts (NBI)*). La négociation raisonnée s'apparente au sous-système de la négociation intégrative formulé par Walton et McKersie (1965).

D'une part, les auteurs entament leur discussion en énonçant les grandes lignes de la négociation traditionnelle, tout en exposant les raisons pour lesquelles ce type de négociation est peu efficace. Ils énoncent différents motifs, notamment le fait qu'une discussion sur des positions ne permet pas de conclure une entente judicieuse et peut, de surcroît, compromettre les relations existantes. La négociation raisonnée fait référence à une approche de nature coopérative puisque les parties négocient à partir de leurs intérêts et non pas à partir de leurs positions, comme c'est le cas en négociation traditionnelle.

D'autre part, afin de pallier les lacunes de la négociation traditionnelle, les auteurs proposent quatre postulats de la négociation raisonnée permettant de mettre l'accent sur l'enjeu de la négociation, tout en satisfaisant les intérêts respectifs des parties dans le but d'arriver à un accord mutuellement acceptable. Voici donc les quatre postulats exposés de façon plus détaillée :

✓ *Traiter séparément les questions de personnes et le différend :*

À l'occasion d'une négociation traditionnelle, il est fort probable que les parties s'éloignent du problème de fond en traitant les questions de personnes comme si elles faisaient partie intégrante de l'objet du différend. Par ailleurs, Fisher et Ury (1982) suggèrent plutôt de s'en tenir au contenu et de se dégager de l'aspect personnel, évitant ainsi de s'attaquer à l'individu directement.

✓ *Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions :*

Le second postulat proposé par les auteurs en négociation raisonnée est d'établir la distinction entre positions et intérêts, puisque ce ne sont pas les divergences de positions qui constituent le fondement d'une négociation judicieuse. Ainsi, il est plus avantageux pour les parties de concilier leurs intérêts, plutôt que de chercher des compromis qui tentent de concilier des positions qui sont éloignées.

✓ *Imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel :*

Les auteurs proposent également de considérer un grand éventail de solutions possibles avant de prendre une décision. Cependant, les parties doivent éviter certains obstacles qui s'érigent fréquemment lors de l'inventaire des solutions : (1) les jugements hâtifs, (2) l'idée qu'il existe une seule et unique solution, (3) l'idée que le gâteau est limité et (4) l'idée que les difficultés de l'adversaire appartiennent à lui seul.

✓ *Exiger l'utilisation de critères objectifs :*

Selon les auteurs, le fait de se baser sur des critères objectifs ou scientifiques pour juger d'une question donnée augmente les chances de conclure un accord équitable et judicieux. En effet, lorsque les parties fondent leur discussion sur des critères objectifs, elles consacrent plus de temps à discuter efficacement de solutions éventuelles et satisfaisant les intérêts de chacun.

La négociation raisonnée proposée par Fisher et Ury (1982) se veut une approche de négociation applicable à toutes les formes de négociation et ne se restreint pas à la négociation collective en milieu de travail. Cependant, certains auteurs ont soulevé quelques problèmes liés à ce modèle de négociation, notamment Bourque et Freidman (1994), Boivin (2000), Grant et Paquet (2000) et Bergeron et Bourque (2000). En effet, selon eux, cette approche minimiserait l'importance des intérêts conflictuels et du rapport de force existants au sein des parties. Ils ajoutent également que, pour ces raisons, il est difficile de mettre en place de façon intégrale la méthode de négociation raisonnée telle que proposée par Fisher et Ury (1982).

Dans un même ordre d'idée, par l'entremise de l'ouvrage collectif *Négociation en relations de travail – Nouvelles approches*, les auteurs Deschênes, Bergeron, Bourque et Briand (2000) cherchent à traduire le changement qui se produit au niveau de la négociation par un passage d'une dynamique d'affrontement vers une dynamique davantage concertée. Les auteurs réfèrent tantôt à la négociation basée sur les intérêts, tantôt à la négociation concertée. Ce qu'il faut retenir, c'est que ces derniers présentent les avantages et les limites de ces nouvelles façons de négocier qui accordent la prédominance à la relation de coopération et au processus de résolution de problèmes.

Leur vision des relations industrielles découle du modèle proposé par Walton et McKersie (1965) quant au caractère mixte de la négociation. D'entrée de jeu, on y présente la négociation raisonnée comme un élément d'une stratégie de changement

dans les relations industrielles de l'entreprise. En effet, l'apparition récente et le recours de plus en plus fréquent à cette nouvelle forme de négociation se situent dans le cadre plus général de stratégies de changement mises de l'avant par les partenaires sociaux afin de s'adapter aux transformations profondes de l'environnement au sein duquel évoluent les organisations. Cette transformation a mené vers deux modèles alternatifs de rapports de travail; l'un vise l'imposition unilatérale des changements par l'employeur et l'autre se base sur la coopération et le partenariat avec le syndicat. C'est à partir du second modèle que les auteurs construisent leur approche.

Après avoir énoncé les dimensions du modèle de Walton et McKersie (1965), Deschênes, Bergeron, Bourque et Briand (2000) présentent les quatre principes de Fisher et Ury (1982) sur lesquels repose la négociation raisonnée, ainsi que les limites de cette dernière et les façons de les surmonter. Parmi les limites de la négociation raisonnée, on compte notamment la perception des salariés à l'effet qu'elle consiste en une tactique patronale visant à obtenir des concessions, ainsi que la complexité de l'approche et la vulnérabilité dans laquelle elle place la partie syndicale au cours de la négociation d'enjeux de nature distributive, affaiblissant par le fait même le pouvoir de négociation syndical.

Pour sa part, Weiss (1999) se penche également sur le principe de la négociation raisonnée. En effet, il s'inspire des principes et de l'approche développés par Fisher et Ury (1982). Cependant, l'auteur va plus loin dans la mise en œuvre et l'adaptation de ces principes à la négociation et des divers problèmes qui peuvent surgir lors de relations patronales-syndicales. En effet, il articule de façon concrète une méthode adaptée au contexte conflictuel des relations du travail.

Dans le modèle de Fisher et Ury (1982), la notion de pouvoir est abandonnée. Par ailleurs, Weiss (1999) précise que toute négociation, qu'elle soit raisonnée ou traditionnelle, implique que les parties ont des intérêts, des droits et un certain pouvoir.

Ces moyens demeurent les mêmes pour les deux parties, mais l'ordre peut être différent d'une méthode à l'autre. Dans un premier temps, l'ouverture de la négociation traditionnelle est généralement caractérisée par une négociation de position où le pouvoir est employé dès le départ. La négociation raisonnée, elle, débute plutôt par la compréhension des intérêts de chacune des parties. Les parties vont alors mettre en pratique la technique de résolution de problèmes afin de trouver des solutions et ainsi rencontrer les intérêts. Dans un second temps, les deux méthodes convergent vers le même moyen soit celui du droit, c'est-à-dire que lorsque les parties n'arrivent pas à s'entendre, elles se tournent vers ce qui est prévu par la loi et comparent leurs pratiques avec celles d'autres entreprises du même milieu. Bref, l'ordre des moyens suivis dans une négociation raisonnée est différent de celui d'une négociation traditionnelle. À cet égard, la négociation traditionnelle se différencie de la négociation raisonnée par l'importance que revêtent la notion de pouvoir et son utilisation en cours de négociation.

Tout comme Fisher et Ury (1982), Weiss (1999) propose d'identifier les intérêts communs des parties à partir de la reconnaissance d'un problème que l'on cherche à résoudre par la négociation, plus spécifiquement par le recours à la technique du remue-méninges comme génératrice de solutions créatives. Alors que le pouvoir occupe la première place en négociation traditionnelle, les parties tentent de s'en servir en dernier recours en négociation raisonnée. Par ailleurs, les négociateurs doivent être en mesure de déterminer le moment où la négociation raisonnée ne fonctionne plus et où il est nécessaire de recourir aux droits et au pouvoir. Cependant, si ces derniers font appel à ces moyens d'action, ils doivent s'assurer qu'ils ne nuiront pas à la négociation raisonnée lorsqu'ils aborderont le problème suivant. De plus, Weiss (1999) souligne l'importance de la confiance entre les parties puisque la négociation raisonnée repose sur le degré de confiance qui règne au sein des parties.

Le succès de la négociation raisonnée nécessite un contexte approprié. Les expériences indiquent que l'émergence de ce type de négociation peut provenir d'un

sentiment de lassitude et de saturation à l'égard d'un rituel conflictuel, ou plus souvent, lors de bouleversements majeurs au sein de l'organisation qui remettent en question les pratiques traditionnelles de relations du travail.

Enfin, l'auteur reconnaît que certains enjeux se prêtent difficilement à la négociation raisonnée, telles les clauses salariales. Il reconnaît même que l'on peut négocier simultanément des clauses selon l'approche de la négociation raisonnée, tout en faisant usage de tactiques provenant plutôt de la négociation de type traditionnelle. Ainsi, Weiss (1999) reconnaît le caractère mixte de la négociation.

Freidman et Shapiro (1995) abondent dans le même sens en soulignant qu'il n'existe pas de négociation purement intégrative ou distributive et donc, que toute négociation est de nature mixte. Malgré la présence de cette dualité, ils prétendent que les négociateurs sont en mesure de négocier de façon intégrative, même si leur stratégie implique une part de tromperie (caractéristique de la négociation distributive). En effet, ils soulignent que la littérature présente généralement la négociation intégrative et la tromperie comme étant mutuellement exclusives.

La négociation intégrative suggère que le négociateur exprime à son adversaire ses intérêts afin que ce dernier puisse proposer une solution qui satisfait les deux parties et ce, au moindre coût. Elle ne propose pas, toutefois, de révéler la totalité de l'information que possède le négociateur, telle la somme monétaire du budget de négociation. Le modèle de la négociation intégrative indique seulement que les parties ne doivent pas se tromper l'un l'autre au sujet de leurs intérêts fondamentaux. Il convient de souligner, toutefois, que peu de praticiens entendent la négociation comme étant exclusivement intégrative ; la majorité des négociations sont de nature mixte puisqu'elles recèlent des enjeux à caractères intégratif et distributif.

Les auteurs indiquent donc que les négociateurs font usage de la tromperie lorsqu'ils négocient, mais que ces derniers tracent tout de même une limite au-delà de laquelle la tromperie n'est plus acceptable ; des déclarations manifestement inexacts sont considérées comme étant non éthiques et manquant de professionnalisme. Bref, il y a des raisons pour s'engager dans la tromperie et d'autres pour être honnête, mais les risques associés à une négociation où les acteurs font usage exclusivement de l'une ou l'autre de ces tactiques sont énormes. L'usage mixte de tactiques distributives et intégratives demeure une stratégie pour laquelle optent les négociateurs puisqu'ils reconnaissent eux-mêmes leur utilité et leur efficacité.

Selon Bourque et Thuderoz (2002), une négociation comporte une série d'enjeux où s'entremêlent des intérêts opposés et communs et c'est la raison pour laquelle ils conçoivent la négociation comme étant de nature mixte; il n'existe pas de négociations exclusivement distributives ou intégratives. Ils distinguent deux processus de négociation étroitement imbriqués qui s'enchevêtrent tout au long de la négociation (2002 : 37, 38) :

« - la négociation distributive (ND), qui renvoie aux stratégies et aux tactiques mises en œuvre dans un contexte de divergence d'intérêts, où les parties cherchent à maximiser leurs gains. Tout s'ordonne autour de la zone et des points d'accord, sur la base d'un jeu à somme nulle (tout gain d'une équivaut à une perte pour l'autre);

- la négociation intégrative, orientée vers l'atteinte d'objectifs communs, dans un contexte où les intérêts des parties sont convergents (ou complémentaires) et s'inscrivent dans une démarche de type « résolution de problèmes », [...]. Là, stratégies et tactiques sont réputées reposer sur la coopération, la confiance réciproque et la recherche de solutions mutuellement acceptables. L'enjeu d'une NI est donc inverse à celui d'une ND : faire en sorte que les deux parties soient gagnantes [...]. »

De plus, Bourque et Thuderoz (2002) soulignent que l'enjeu crucial de la négociation est le rapport de pouvoir qui s'exerce entre les parties puisque c'est ce qui détermine, à

l'issue de la négociation, la teneur des gains et des concessions pour chacune d'elles. Le pouvoir de négociation peut être offensif ou défensif et c'est ce qui constitue le rapport de force, c'est-à-dire la capacité d'une partie de modifier la stratégie et le comportement de l'autre. À cet effet, ils font ressortir deux conceptions du pouvoir, soit des visions distributive et intégrative de celui-ci (2002 : 55) :

« La première est fondée sur le postulat que les résultats d'une négociation sont fixes et à somme nulle : pas conséquent, le pouvoir de négociation d'une partie s'exerce au détriment des autres parties. [...] Une seconde conception, plus récente, postule que la coopération peut accroître le pouvoir total des parties et les utilités qu'elles peuvent générer conjointement, facilitant la répartition des gains. »

Dans le cadre d'une étude où trois cas distincts de négociation ont été analysés, Cutcher-Gershenfeld (1994) avance qu'il peut être bénéfique pour les parties de discuter du processus de négociation au préalable; c'est ce qu'il désigne comme étant le processus du « bargaining over how to bargain ». À ce titre, il conclut notamment que le résultat de ce processus révélera les requêtes de l'employeur et du syndicat à l'égard de leurs intérêts respectifs. Ces derniers seront alors en mesure de discerner leurs intérêts communs et conflictuels. Cutcher-Gershenfeld (1994) propose donc d'envisager la négociation comme étant mixte, puisque les acteurs patronal et syndical rencontreront inévitablement des enjeux qui soulèveront le désaccord et d'autres dont se dégageront des intérêts communs.

1.2 LA STRATÉGIE DE NÉGOCIATION

En réponse à un changement majeur au sein des relations industrielles, les auteurs de l'ouvrage *Strategic Negotiations* (1994) recensent treize cas et développent une théorie de la négociation collective, mais d'un point de vue stratégique. Ces derniers ont construit leur théorie à partir de l'ouvrage *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* (1965),

en l'adaptant toutefois au contexte actuel de la négociation, contexte qui diffère de celui des années soixante.

Essentiellement, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) considèrent que les parties patronale et syndicale peuvent opter, lors d'une négociation, pour l'une ou l'autre des deux types de stratégies suivantes, soit la stratégie de contrainte ou de coopération, ou encore les utiliser de façon combinée. La stratégie de contrainte fait référence au processus de négociation distributive, alors que la stratégie de coopération est plutôt associée à un processus de nature intégratif. La première stratégie fait intervenir des tactiques de persuasion, un contrôle de l'information et des comportements coercitifs, de sorte que la négociation se joue principalement au niveau du pouvoir qu'une partie est en mesure d'exercer sur l'autre ; les parties s'opposent. Lorsque les parties adoptent la seconde stratégie, il s'installe une relation de coopération et de collaboration entre celles-ci qui fait en sorte qu'un respect et une confiance mutuels s'établissent, facilitant ainsi un échange d'information et ce, de façon transparente. Les parties peuvent donc négocier à partir de leurs intérêts respectifs.

Cependant, les auteurs précisent qu'une négociation se fait rarement en adoptant l'une ou l'autre des stratégies à l'état pur et de façon isolée. En effet, les acteurs prenant part à la négociation utiliseront plutôt les stratégies de façon séquentielle ou simultanée (concurrente) afin de combler les lacunes de chacune, mais aussi en fonction des enjeux à l'agenda. Par conséquent, les auteurs considèrent les tactiques de contrainte et de coopération comme étant complémentaires et conviennent du caractère mixte de la négociation collective.

Toutefois, ces stratégies étant diamétralement opposées, la mixité de la négociation n'est pas sans problèmes. À ce titre, les auteurs tirent certaines conclusions des cas étudiés. Dans un premier temps, ils soulignent que les épisodes de négociation mixte se manifestent lorsque la direction de l'entreprise accorde autant d'importance aux gains

à l'égard du contrat substantif qu'aux gains relatifs au contrat social. Dans un second temps, les auteurs précisent que la perception que possède la direction à l'égard du syndicat a une influence sur la stratégie de négociation. De façon plus spécifique, ils signalent que la partie patronale a recours à une stratégie de contrainte lorsqu'elle estime détenir un pouvoir de négociation plus important que la partie adverse et lorsqu'elle a la perception de faire face à un syndicat peu réceptif à ses offres. À l'inverse, le fait de croire qu'elle fait face à un syndicat qui est relativement réceptif à ses offres est une condition à l'adoption d'une stratégie de coopération. Les auteurs ont également observé que l'usage combiné des stratégies de contrainte et de coopération produisait de meilleures ententes (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 : 350). En effet, il appert que la stratégie de coopération utilisée de façon isolée a peu d'efficacité, tout comme la stratégie de contrainte qui donne lieu à des relations pernicieuses. Cependant, lorsque les parties ont recours à la stratégie de coopération à la suite ou en combinaison avec une stratégie de contrainte, elle semble offrir un fort potentiel de changement (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994 : 231).

Cet ouvrage constitue un outil d'une grande importance aux fins de notre étude puisque les auteurs considèrent la négociation d'une convention collective comme étant mixte, c'est-à-dire que les parties ont recours aux stratégies de contrainte et de coopération de façon combinée. C'est également sous cet angle que nous abordons la négociation.

Pour faire suite à leur ouvrage *Strategic Negotiations*, les auteurs de *Pathways to Change – Case Studies of Strategic Negotiations*, Cutcher-Gershenfeld, McKersie et Walton (1995) se penchent sur les cas qui y étaient présentés afin d'approfondir leur compréhension du processus qui se situe derrière la négociation.

Les auteurs distinguent, dans un premier temps, l'utilisation par les parties de deux stratégies, soit celles de la contrainte ou de la coopération. Les auteurs ont pu constater,

dans certains cas, l'usage d'une stratégie de contrainte ou de coopération pour l'essentiel de la négociation et dans d'autres, un emploi combiné (mixte) des stratégies. Cette combinaison de stratégie pouvait s'effectuer de façon séquentielle, c'est-à-dire d'un sujet à l'autre ou d'une rencontre à l'autre ou encore, de façon simultanée.

Dans un second temps, les auteurs relèvent certaines caractéristiques propres à chacune des stratégies. Ainsi, la stratégie de contrainte a pour avantage de générer des changements importants, mais elle est caractérisée par un climat de négociation conflictuel et une détérioration de la relation patronale-syndicale. La stratégie de coopération, quant à elle, offre l'avantage d'établir de bonnes relations patronale-syndicale, mais n'engendre pas de changements déterminants. Par ailleurs, une combinaison des stratégies semble procurer des résultats supérieurs, puisque ce sont dans ces cas que les auteurs ont constaté le plus d'éléments positifs. Les cas mixtes ont suscité notamment des changements significatifs, un engagement plus marqué des employés, ainsi que de meilleures relations de travail, c'est-à-dire davantage coopératives.

Dans leur ouvrage *La négociation : situations – problématique – applications*, Faure, Mermet, Touzard et Dupont (2000) font référence à la négociation comme étant de nature compétitive ou coopérative. Ces appellations renvoient respectivement à la notion de négociation de type distributive et intégrative proposée par Walton et McKersie (1965) dans les années soixante. La négociation de type compétitive se distingue par la recherche des intérêts spécifiques des parties et par l'appropriation des ressources, plutôt que l'intégration des intérêts communs à l'occasion d'une négociation coopérative.

Cet ouvrage est grandement utile aux fins de notre recherche puisque les auteurs précisent qu'il est délicat de caractériser une négociation de façon dichotomique en y référant comme étant purement conflictuelle (distributive) ou purement coopérative

(intégrative). Ainsi, ces derniers nuancent leurs propos et indiquent plutôt qu'il y aura des manifestations d'aspects conflictuels et coopératifs lors d'une négociation puisque toute négociation comporte des éléments conflictuels et coopératifs. À cet effet, les auteurs proposent la notion de « prédominance », c'est-à-dire qu'une négociation pourra être à prédominance coopérative ou à prédominance conflictuelle. Par ailleurs, une négociation à prédominance coopérative n'exclut pas la possibilité d'épisodes conflictuels et vice versa.

Les auteurs abordent également la notion de démarche stratégique en négociation. Selon ces derniers, la démarche stratégique a pour objectif « [...] de guider la conduite du négociateur en fonction des objectifs qui ont été déterminés au préalable, compte tenu des réactions anticipées de la partie adverse et de l'environnement. » (Faure, Mermet, Touzard et Dupont, 2000 : 44). Le négociateur est donc en mesure de choisir la façon dont s'établiront la communication et la relation entre les parties, le choix des techniques et des tactiques, le style et le contenu de l'argumentation, ainsi que l'attitude et l'action en vue de l'ajustement des positions respectives. À cet égard, les auteurs soulignent que la démarche stratégique consiste à la fois en une élaboration et une mise en œuvre, c'est-à-dire qu'elle se traduit par les choix auxquels le négociateur souscrit en ce qui concerne le résultat ultime qu'il souhaite atteindre et les moyens pour y parvenir. Le négociateur pourra ainsi opter pour une stratégie de coopération ou de confrontation, selon le cas.

Les auteurs analysent ensuite les divers comportements observés à l'occasion de huit négociations. Dans le cadre de leur étude, ceux-ci se réfèrent aux dimensions proposées par Walton et McKersie (1965) concernant leur modèle de négociation, soit les dimensions distributive et intégrative. Leurs résultats illustrent le caractère relativement conflictuel des négociations collectives, même en l'absence de tout conflit ouvert. Quant aux interventions dites intégratives (orientées vers la résolution de problèmes), elles concernent particulièrement l'apport d'information. Les auteurs notent également que ce sont les négociateurs qui détiennent le moins de pouvoir qui

ont tendances à faire usage de tactiques coercitives (distributives). Ainsi, dans le cadre d'une négociation collective, ce sont les représentants des employés qui possèdent le moins de pouvoir et donc, qui ont recours aux tactiques de type conflictuel. Les conclusions de cette étude laissent entrevoir les grandes orientations largement contrastées entre les négociateurs patronal et syndical; les négociateurs syndicaux manifestent des comportements plus conflictuels que les négociateurs patronaux, ces derniers étant davantage centrés sur la dimension intégrative. Les auteurs expliquent cette différence par le fait que les négociateurs syndicaux, détenant moins de pouvoir que les négociateurs patronaux, tentent de rétablir un certain équilibre en ayant recours à des comportements conflictuels.

Les résultats de cette étude permettent donc d'affirmer qu'il n'existe pas de négociation purement conflictuelle ou purement coopérative. Ce que l'on constate, au contraire, lorsque l'on observe une négociation, c'est un mélange des deux dimensions dans des proportions variées, traduisant ainsi le contexte plus ou moins conflictuel qui est à l'origine de la négociation. Cependant, les auteurs soulignent que les dimensions intégrative et distributive possèdent des dynamiques tout à fait différentes et contrastées, ce qui implique qu'une fois que les négociations sont engagées dans une orientation distributive par exemple, il devient très difficile de s'en échapper.

Bourque et Thuderoz (2002) font référence à la négociation en terme de « processus », c'est-à-dire qu'il ne faut pas dissocier le résultat de la négociation de son parcours puisque, de façon générale, il est possible d'expliquer le premier par le second. Ce processus se comprend sous trois aspects : (1) une succession de séquences échelonnées dans le temps, (2) un mouvement de répartition ou d'échange des ressources en jeu avec la formulation de propositions et de contre-propositions et (3) un ensemble de manœuvres et de tactiques mobilisées par les négociateurs.

Les auteurs se penchent ensuite sur la stratégie de négociation, essentielle dans le choix des tactiques qui seront adoptées au cours des différentes étapes de la négociation. C'est à partir des informations qu'il possède que le négociateur est en mesure d'évaluer et de choisir une orientation conflictuelle (négociation distributive) ou coopérative (négociation intégrative). Ce choix pourra être influencé par divers facteurs, notamment le rapport de force entre les parties, la nature de la relation entre celles-ci, les sujets de négociation, etc.

Dans son article « Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining », Fells (1998) fait un retour sur les difficultés qui avaient été préalablement soulevées par Walton et McKersie (1965) à l'égard de la stratégie de négociation mixte.

Les résultats de l'étude de cas illustrent que, même lors d'une relation de coopération entre les parties où ces dernières choisissent d'opter pour des tactiques de nature intégratives à l'occasion de la négociation, la conclusion d'une entente passe inévitablement par des processus tant distributifs qu'intégratifs et le processus de négociation peut donc être qualifié de mixte.

Pour terminer, Bergeron et Paquet (2006) se penchent sur la stratégie de négociation dans l'ouvrage *La négociation collective* et la définissent comme « [...] un plan d'ensemble en vue de coordonner des actions orientées vers un but précis. » (2006 : 95). Ils précisent également que la stratégie de négociation est adoptée à l'étape de la préparation à la négociation. Chacune des parties en définit les grandes lignes préalablement mais, comme elle n'est pas immuable et que divers éléments propres à la négociation exercent une influence sur la stratégie initiale, les acteurs pourront la rectifier afin de l'adapter en fonction de l'évolution de la négociation.

1.3 L'EXPÉRIENCE DU NÉGOCIATEUR

À l'occasion d'une étude, Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells (2001) ont cherché à déterminer les différents facteurs qui font en sorte qu'un négociateur optera pour la méthode de négociation raisonnée plutôt que traditionnelle. L'une des conclusions qu'ils en tirent est que, chez les représentants syndicaux notamment, le nombre d'années d'expérience est inversement proportionnel à l'utilisation de la négociation raisonnée. Ainsi, les résultats de l'étude démontrent que l'expérience des négociateurs peut influencer leur choix d'utilisation d'une méthode de négociation par rapport à une autre. La négociation intégrative étant une nouvelle méthode de négociation, son application relativement récente peut porter certains négociateurs à croire que les résultats seront moins probants. L'étude de Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells (2001) indique cependant que les gestionnaires ayant quelques années d'expérience en négociation sont plus susceptibles de préférer la méthode de négociation intégrative. De plus, toujours en lien avec l'expérience des négociateurs, Walton et McKersie (1965) soutiennent que « [...] *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* » (1965 : 46).

1.4 LA FORMATION EN NÉGOCIATION

Une autre variable pouvant influencer la méthode de négociation privilégiée par les parties est la formation reçue par ces dernières puisqu'elle favorisera l'adoption d'attitudes et de comportements profitables à la négociation lors du renouvellement de la convention collective.

Pour Bourque (1995), la négociation collective passe par des processus intégratifs et distributifs et adhère, en ce sens, à la vision de Walton et McKersie (1965) qui

considèrent la négociation comme étant mixte. Cependant, en ce qui a trait à la formation des négociateurs, il précise que la négociation raisonnée permet d'enrichir et de rendre profitable la pratique de la négociation, notamment en permettant de consolider les comportements de coopération entre les acteurs patronal et syndical.

Dans *Négociation en relations de travail – Nouvelles approches*, Deschênes, Bergeron, Bourque et Briand (2000) présentent un bilan de l'impact de la formation et de la pratique de la négociation raisonnée. Ils effectuent la présentation du cadre théorique, ainsi que de la démarche pédagogique adoptée dans leur méthode de formation conjointe des équipes patronale et syndicale aux approches de résolution de problèmes. Les auteurs privilégient une approche mixte où les négociateurs optent pour une démarche de résolution de problèmes dans le but de déterminer et de solutionner conjointement les problèmes communs et ce, en admettant le bien-fondé des rapports de force lors de la négociation des enjeux que ces derniers ne sont pas en mesure de résoudre par l'entremise d'une approche de nature intégrative. En effet, pour ces auteurs, la formation à la négociation raisonnée permet ce changement au niveau des attitudes et des comportements des négociateurs. Cependant, même s'ils observent un changement, les négociations ne sont pas menées intégralement selon une démarche de résolution de problèmes, puisque les enjeux monétaires sont généralement négociés de façon plus traditionnelle. Ainsi, dans le cadre de la formation, bien que les auteurs offrent une approche à la résolution de problèmes intégrant des aspects de la négociation raisonnée, ils ne prétendent pas offrir un modèle de négociation alternatif pouvant se substituer à la négociation traditionnelle.

Dans le cadre d'une étude, Bergeron et Bourque (2000) concluent que la formation à la négociation donne naissance à une structuration des attitudes et à des comportements compatibles avec les approches de résolution de problèmes puisqu'elle améliore les relations entre les parties, ce qui facilite, par la même occasion, la communication, la transparence et l'échange d'information. La formation engendrera aussi une meilleure

aptitude des négociateurs à distinguer les intérêts et les positions, de même qu'une plus grande capacité à générer différentes solutions alternatives permettant de résoudre les problèmes soulevés. Toutefois, lorsque les auteurs parlent de la formation à la négociation, ils ne suggèrent pas pour autant qu'une approche de résolution de problèmes doit être substituée entièrement à une approche de négociation distributive et ne nient pas non plus l'existence du rapport de force entre les parties. Bien au contraire, les auteurs reconnaissent la légitimité de celui-ci lorsque vient le temps d'aborder certains enjeux que les parties n'arrivent pas à résoudre par des approches intégratives. En fait, ce qui en résulte est plutôt que la négociation collective constitue un processus mixte où les parties font usage conjointement de méthodes distributive et intégrative, selon les enjeux soulevés.

Toutefois, Cutcher-Gershenfeld (1994) soulève une limite de la formation à la négociation basée sur les intérêts. Elle provient du désir du formateur d'offrir un modèle complet et alternatif à la négociation traditionnelle. Cela pose un problème au niveau de l'innovation puisque les parties doivent être en accord sur la totalité d'un « package deal ». Un processus efficace tel que celui du « bargaining over how to bargain » fera en sorte que les parties détermineront explicitement le contenu spécifique des règles qui encadreront la négociation.

Les approches de la négociation traditionnelle et raisonnée possèdent chacune des limites qui leur sont propres, tels le manque de créativité et l'exploration limitée d'intérêts mutuels (négociation traditionnelle), ainsi qu'une complexité accrue lors de la négociation et une vulnérabilité aux tactiques de l'approche traditionnelle (négociation basée sur les intérêts). Cutcher-Gershenfeld (1994) offre donc une alternative à ces modèles de négociation, soit la négociation mixte. Ce modèle de négociation offre un processus où les parties sont formées à la négociation basée sur les intérêts, mais où l'on signale qu'elles doivent être conscientes de la relation de pouvoir qui existe entre elles et donc de l'importance de demeurer vigilantes à l'égard des tactiques relevant d'une

approche traditionnelle. Ainsi, Cutcher-Gershenfeld (1994) propose que la formation des parties doit être offerte selon une approche mixte à l'instar de Bergeron et Bourque (2000).

À l'occasion d'une étude, Dennison, Drummond et Hobgood (1997) se sont penchés sur deux cas spécifiques qui possédaient à leur actif une longue tradition de négociations collectives de nature conflictuelle et souhaitaient explorer une nouvelle avenue afin de parvenir à une entente de façon plus coopérative.

Afin de guider leur nouvelle approche de négociation, les parties ont invité des tiers neutres afin de les assister et ces derniers ont identifié quatre éléments essentiels de réussite lors d'une négociation :

- chacun des acteurs prenant part à la négociation doit être insatisfait de l'approche traditionnelle ;
- les acteurs doivent s'engager dans un processus caractérisé par l'ouverture et la détermination conjointes des enjeux ;
- ensemble, les acteurs doivent échanger l'information dans l'élaboration de standards objectifs ;
- les acteurs doivent utiliser ces standards afin de résoudre les enjeux et ce, par l'entremise d'une approche de résolution de problèmes, plutôt que conflictuelle.

Dans les deux cas, les parties ont été formées à la négociation basée sur les intérêts, elles ont développé un protocole de négociation et ont eu recours à des sous-comités pour certains enjeux.

Dennison, Drummond et Hobgood (1997) tirent certaines conclusions des résultats de leur étude. Une approche de nature coopérative sera une réussite si, dans un premier temps, les parties reconnaissent le besoin d'une nouvelle approche. De plus, la nouvelle approche doit être adoptée pour tout ce qui touche la relation de négociation,

c'est-à-dire la convention collective elle-même, son implantation, ainsi que son administration et l'environnement de travail au sein duquel les parties cheminent. Les parties doivent également convenir de mesures de performance afin d'évaluer le succès de leur relation de collaboration. Finalement, les auteurs soulignent qu'une négociation basée sur les intérêts ne signifie pas pour autant que les parties doivent ignorer la relation de pouvoir qui les unit, mais elle doit toutefois reposer essentiellement sur une collaboration continue.

1.5 LE CLIMAT DES RELATIONS INDUSTRIELLES

Le climat des relations industrielles constitue également une variable pouvant exercer une influence sur la négociation collective. Afin de comprendre ce que l'on entend par « climat des relations industrielles », il est nécessaire de faire un survol des différents auteurs qui se sont penchés sur le sujet et de définir le concept.

Dans un premier temps, soulignons que le climat des relations industrielles découle du concept du climat organisationnel. Pour bien comprendre les fondements du concept du climat des relations industrielles, commençons d'abord par cerner celui du climat organisationnel.

Litwin et Stringer (1968) considèrent le climat organisationnel comme une variable perceptuelle, puisqu'il s'agit de la perception que possèdent les salariés de leur environnement de travail, laquelle aura un effet subjectif qui se reflètera sur le comportement de ces derniers. Litwin et Stringer (1968 : 1) définissent le climat organisationnel comme suit :

« [...] l'ensemble des propriétés mesurables de l'environnement de travail tel que perçu, directement ou indirectement, par les personnes qui vivent et travaillent dans cet environnement ; il est assumé que

ces propriétés influencent leurs motivations et leurs comportements. » (Bazinet, 1999 : 7)

Quant à Jewell et Siegall (1990), le climat organisationnel renvoie à la perception des employés à l'égard de la façon dont une organisation agit avec eux.

Ainsi, pour Litwin et Stringer (1968) et pour Jewell et Siegall (1990), le climat organisationnel constitue une variable subjective. Pour sa part, Ekvall (1987) estime plutôt qu'il existe une vision à la fois réaliste et subjective du concept. La vision réaliste renvoie au fait qu'un certain climat existe au sein d'une organisation et ce, indépendamment de la perception des individus constituant ladite organisation. Par ailleurs, la vision subjective du climat organisationnel met l'accent sur la perception que les individus se font de l'organisation à l'égard de la situation organisationnelle et rejoint en ce sens la conception des auteurs cités précédemment. Ekvall (1987) ajoute également que la perception que se créent les individus du climat évolue en fonction des différents événements pouvant survenir à l'intérieur de l'organisation, ainsi que dans le temps. Enfin, il existerait, selon Ekvall (1987), une multitude de climats dans une organisation.

Quant au climat des relations industrielles, il est nécessaire de souligner qu'il réfère à ce qui se passe sur les lieux du travail. En outre, il permet d'estimer précisément l'évolution de la relation entre les parties patronale et syndicale (Bazinet, 1999 : 12). Bazinet ajoute ceci :

« Toutefois, il est particulièrement pertinent de savoir si les comportements de relations industrielles au niveau des lieux du travail deviennent plus coopératifs ou non puisque c'est à ce niveau que sont implantées les mesures négociées par les représentants patronaux et syndicaux et que les parties y ont des relations sur une base quotidienne. » (Bazinet, 1999 : 13)

Walton et McKersie (1965), sans aborder précisément la notion du climat des relations industrielles, ont tout de même effleuré le concept dans leur explication de la dimension de la structuration des attitudes. En effet, ils estiment que les attitudes adoptées réciproquement par les parties patronale et syndicale déterminent la relation qui existe entre ces dernières. La relation existant entre les parties s'exprime essentiellement par les attitudes, croyances et sentiments qu'elles possèdent l'une envers l'autre.

Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) abordent aussi la question de la relation patronale-syndicale dans leur étude *Stratégic-Negociation : A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Ils précisent que le contrat social résultant de l'établissement de règles du jeu entre les parties en vue de la négociation, influencera le processus de négociation lui-même, ainsi que la résolution des conflits et qu'ultimement, il y aura une incidence positive ou négative sur le climat des relations industrielles.

Pour sa part, Cutcher-Gershenfeld (1996) souligne que, selon le type de relation qui existe entre l'employeur et le syndicat, se formera un contrat social qui aura un effet sur les rapports sociaux entre ces derniers. L'auteur présente trois types de contrats sociaux possibles :

- *Soumission des employés et évitement du syndicat*

Ici, l'objectif est d'éliminer ou de réduire substantiellement l'influence du syndicat et ce, de façon à renforcer le contrôle sur le travail.

- *Engagement des employés et évitement du syndicat*

Une distinction nette entre l'employeur et le syndicat est maintenue. L'intention n'est pas de l'éliminer, mais plutôt d'obtenir une implication des employés au sein l'organisation, c'est-à-dire d'en faire de véritables partenaires.

- *Engagement des employés et partenariat avec le syndicat*

L'employeur cherche, à la fois, à faire du syndicat un partenaire stratégique et à impliquer les employés.

Ainsi, Cutcher-Gershenfeld (1996) précise que la forme que prendra la relation entre l'employeur et le syndicat, ainsi que les changements dans le contenu des conditions de travail influenceront les rapports de travail. Ces derniers teinteront le processus de négociation. Selon Cutcher-Gershenfeld (1996), les changements possibles sont les suivants : (1) aucun changement, (2) changement lent et graduel (système traditionnel de négociation), (3) réorganisation en profondeur (associée à la stratégie de contrainte) et (4) amélioration continue (nécessite la stratégie d'encouragement).

Dastmalchian, Blyton et Adamson (1989) entrevoient le climat des relations industrielles comme une dimension du climat organisationnel se rapportant à l'état des pratiques des relations au sein de l'organisation, c'est-à-dire à l'ambiance globale. À ce titre, le climat des relations industrielles se traduit par la perception des individus de l'ambiance générale de la relation patronale-syndicale.

Une étude de Tremblay et Paquet (2003) conclut que la négociation raisonnée permet d'améliorer la relation entre les parties en favorisant, par exemple, la création de comités conjoints et une plus grande ouverture à l'égard des préoccupations de chacun. Elle permettrait aussi de générer des innovations en milieu de travail qui correspondent aux besoins des parties et ainsi modifier de façon satisfaisante les règles concernant l'organisation du travail.

Une enquête de Maschino (2002) indique que la perception de l'effet de la méthode de négociation intégrative sur le climat du travail n'est pas la même pour les parties patronale et syndicale. En effet, la perception que la méthode de négociation

intégrative a eu des effets positifs sur la concertation au sein des lieux du travail est plus prononcée chez la partie patronale que syndicale.

En terminant, une étude de Bazinet et Bergeron (2001) montre que la négociation intégrative améliore les relations entre les représentants patronaux et syndicaux. Les résultats de leur recherche indiquent également que la négociation intégrative améliore les méthodes de travail et que cette amélioration se reflète sur le climat des relations industrielles. Le climat des relations industrielles serait alors caractérisé par la coopération.

1.6 LE PASSAGE DU TEMPS

Le passage du temps au cours du processus de négociation du renouvellement de la convention collective constitue également une variable ayant un effet sur la méthode de négociation. Au fur et à mesure que la négociation progresse, la dynamique qui s'était installée au départ aura généralement tendance à se transformer. En effet, on verra naître un changement au niveau des comportements et des attitudes des parties pendant la négociation.

À ce titre, Bergeron et Paquet (2006 : 89 à 94) font référence à cinq phases du processus de négociation. La première phase, celle de l'ouverture, est marquée d'un certain formalisme, où les parties expriment respectivement leurs positions.

S'en suivra la phase d'exploration, c'est-à-dire l'étape où les parties se penchent sur les demandes de l'autre et tentent de comprendre leur corollaire. C'est également pendant cette phase que les parties apprennent à se connaître peu à peu, tout en déchiffrant progressivement la réelle position de l'autre. Tout comme à la phase de l'ouverture, les parties demeurent fermes dans leurs positions initiales, mais il commence cependant à poindre des concessions.

S'amorce ensuite la phase de rapprochement qui, de façon générale, est la plus longue et la plus exigeante, puisque c'est lors de cette phase que les parties doivent procéder à la conciliation de leurs demandes. Généralement, les parties commenceront par aborder les clauses non pécuniaires dans la séquence des négociations et termineront par les clauses monétaires. Puisque c'est généralement la négociation des clauses pécuniaires qui peut engendrer les tensions les plus importantes et s'ensuivre des moyens de pression, les parties préféreront négocier les dispositions salariales dans les étapes finales de la négociation.

Viendra ensuite la phase critique. Les auteurs parlent de phase critique parce que, selon eux, il est rare que les parties parviennent à conclure une entente sans traverser une période de crise. Ils soulignent néanmoins que cette période de crise sera de courte durée. C'est alors que les parties tenteront de soutirer les dernières concessions, concessions qui leur semblaient irrecevables dans les étapes initiales de la négociation.

La phase critique sera suivie de la cinquième et dernière phase, l'entente finale, où les parties présenteront l'entente de principe. À cette étape, la négociation n'est pas tout à fait terminée, puisqu'il reste à préciser les textes et à convaincre les mandants, c'est-à-dire la direction et l'assemblée générale. La rédaction finale de la convention collective peut s'avérer une tâche pénible car il faut traduire en des termes précis ce qui a été préalablement convenu verbalement. Une fois la rédaction terminée, les parties doivent passer à la signature de l'entente. Par ailleurs, soulignons que les auteurs précisent que ces cinq phases ne s'enchaînent pas de façon hermétique. En effet, celles-ci vont plutôt se chevaucher au cours du processus de négociation.

1.7 LES SUJETS DE NÉGOCIATION

Plusieurs auteurs se sont aussi penchés sur les sujets qui sont abordés à la table de négociation. On accorde une grande importance aux sujets de négociation puisqu'ils

constituent une autre variable ayant une incidence sur la méthode de négociation adoptée par les parties.

Dans une étude effectuée par Paquet, Gaétan et Bergeron (2000), les résultats démontrent que certains sujets spécifiques, notamment celui des salaires, ne favorisent pas l'application de la négociation intégrative. D'ailleurs, leur étude indique que les concessions monétaires furent particulièrement fréquentes lors de négociations intégratives, comparativement aux négociations plus traditionnelles.

À ce titre, une étude de Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells (2001) révèle que la nature des sujets abordés à la table de négociation influence le choix de la méthode de négociation. Ainsi, les auteurs ont pu constater que l'utilisation de la négociation raisonnée est employée davantage au niveau des enjeux tels que l'organisation du travail et est moins présente concernant les enjeux économiques. En effet, au niveau des variables associées au contexte économique, les résultats démontrent que seuls les pressions salariales et les avantages sociaux ont pour effet une diminution de l'utilisation de la négociation raisonnée.

Une enquête effectuée par le ministère du travail (2002) va dans le même sens. Les résultats de l'étude montrent que la négociation raisonnée se prête bien à la négociation d'enjeux de type normatif, tels que les mouvements de personnel, les horaires de travail et la distribution des heures supplémentaires. Cependant, lorsque vient le temps de négocier les clauses pécuniaires, les parties ont tendance à revenir à une méthode plus traditionnelle. Weiss (1999) reconnaît également que certains enjeux, notamment ceux à incidence pécuniaire, se prêtent difficilement à la négociation raisonnée.

Une étude de Maschino (2002) portant sur les perceptions générales de négociateurs patronaux et syndicaux à l'égard de l'utilisation de la négociation basée sur les intérêts révèle que, en ce qui concerne les sujets dont il a été question durant la négociation,

seulement quelques uns d'entre eux ont été considérés par une majorité de négociateurs comme étant faciles à négocier par l'entremise de la méthode de négociation intégrative. Maschino (2002) souligne que les négociateurs patronaux feront l'usage de l'une ou l'autre des méthodes selon les sujets traités, tandis que les négociateurs syndicaux opteront pour les deux méthodes lors de la négociation d'un même sujet.

1.8 LA SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE

Les différents ouvrages et articles exposés précédemment nous offrent une vue d'ensemble de la littérature dans le domaine des relations du travail en regard des nouvelles formes de négociation.

À ce titre, certains auteurs, incontournables, nous ont offert des approches et des modèles fondamentaux en matière de négociation. Parmi ceux-ci, on compte notamment Walton et McKersie (1965) qui ont développé un modèle de la négociation qui constitue, dans le cadre de notre étude, un ouvrage clé à l'égard de la négociation mixte. En effet, en plus de nous présenter le modèle de la négociation distributive, ils proposent également une approche à la négociation qui est basée sur la résolution de problèmes, soit la négociation intégrative. Ainsi, les auteurs soulignent que la négociation mixte offre les avantages de la coopération, tout en reconnaissant les intérêts conflictuels des parties.

Entre temps, Fisher et Ury (1982) se sont réunis afin de développer une approche à la négociation composée de principes bien définis et très détaillés qui a pour objectif de servir d'outil à tout individu qui souhaite s'engager dans une négociation. Leur modèle, la négociation raisonnée, se classe au sein des approches de négociation moins conflictuelles et davantage coopératives.

Ensuite, une étude de Cutcher-Gershenfeld (1994) propose que la formation des acteurs à la négociation devrait être offerte selon une approche mixte. De façon plus spécifique, il s'agit d'une démarche orientée vers la résolution de problèmes qui intègre des aspects tant intégratifs que distributifs. Bergeron et Bourque (2000), dans le cadre de l'ouvrage collectif *Négociation en relations du travail – Nouvelles approches*, nous présentent le cadre théorique de leur démarche pédagogique pour la formation des négociateurs aux approches de résolution de problèmes et dressent un bilan de l'effet de cette formation sur les attitudes et les comportements de ces derniers. Lorsque les négociateurs sont formés aux approches de résolution de problèmes, les auteurs observent effectivement un changement au niveau des attitudes et des comportements, sans toutefois que la négociation soit abordée intégralement de façon intégrative; certains enjeux sont négociés de façon plus traditionnelle.

Walton et McKersie, en collaboration avec Cutcher-Gershenfeld, ont fait paraître deux ouvrages (*Strategic Negotiations*; 1994 et *Pathways to Change*; 1995), reposant toujours sur leur modèle de négociation initial. Ces ouvrages ont été construits à partir d'études de cas. Les auteurs considèrent la négociation dans une perspective stratégique et considèrent la négociation comme étant mixte. Ainsi, ces derniers précisent que les acteurs prenant part à la négociation adopteront une stratégie de contrainte (distributive) ou de coopération (intégrative) et ce, de façon séquentielle ou simultanée (concurrente).

L'étude de Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells (2001) nous est également d'une grande importance puisque les auteurs ont tenté de vérifier l'influence qu'a le nombre d'années d'expérience d'un négociateur sur la méthode de négociation privilégiée. Ainsi, leurs résultats démontrent qu'un négociateur qui possède de nombreuses années d'expérience sera plus enclin à opter pour une méthode de négociation traditionnelle.

Inspirés du modèle de Walton et McKersie (1965), l'ouvrage de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), ainsi que les études de Fells (1998) et de Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells (2001) précisent que la conclusion d'une entente s'effectue en adoptant des processus tantôt distributifs, tantôt intégratifs. Ainsi, selon les différents enjeux ou thèmes abordés lors de la négociation, les parties opteront pour l'une ou l'autre de ces méthodes de négociation et ce, de façon optimale afin de palier les lacunes de chacune. De façon plus spécifique, les résultats de l'étude de Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells (2001) démontrent que les parties optent moins pour la négociation raisonnée lorsqu'il est question d'enjeux associés au contexte économique. Weiss (1999) conclut dans le même sens, c'est-à-dire que les clauses salariales se négocient difficilement par l'entremise de la NBI.

Enfin, Katz et Kochan (1992) nous présentent, dans leur ouvrage, les différentes tactiques adoptées par les parties selon le type de négociation (distributive ou intégrative) dans laquelle elles s'engagent. Cet ouvrage n'est pas en lien direct avec notre modèle d'analyse, mais possède tout de même un grand intérêt dans le cadre de notre étude, puisque les tactiques auxquelles les auteurs font référence se retrouvent dans l'une des grilles d'observation qui nous seront utiles lors de l'observation de la négociation collective.

Passons maintenant à notre modèle d'analyse et voyons comment celui-ci se construit.

Chapitre 2

Le modèle d'analyse

CHAPITRE 2 – LE MODÈLE D'ANALYSE

Voyons comment les éléments du modèle d'analyse s'articulent les uns par rapport aux autres. Celui-ci se compose du modèle conceptuel, du modèle opératoire, ainsi que des hypothèses et des propositions.

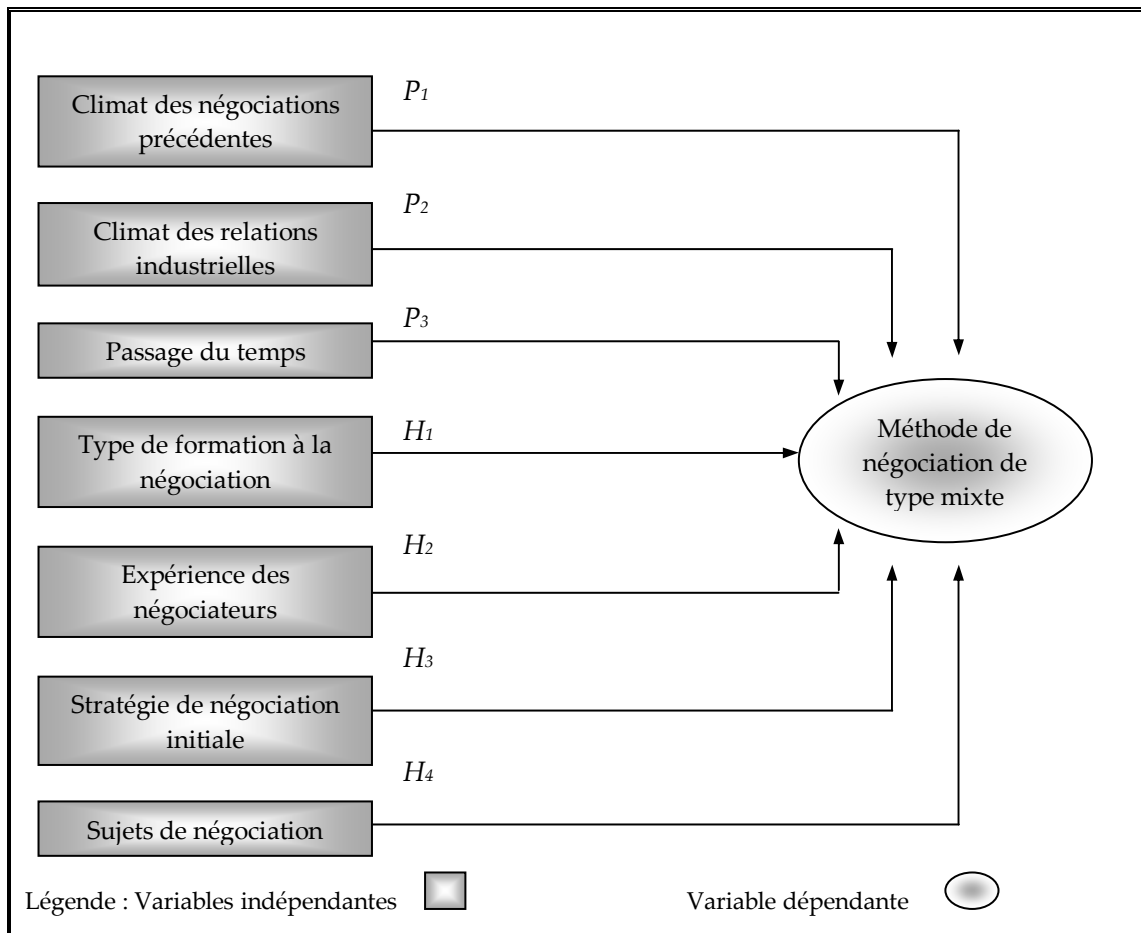
2.1 LE MODÈLE CONCEPTUEL

Notre modèle conceptuel se compose des variables indépendantes et de la variable dépendante suivantes :

- Variables indépendantes : (1) climat des négociations précédentes, (2) climat des relations industrielles, (3) passage du temps, (4) type de formation à la négociation, (5) expérience des négociateurs, (6) stratégie de négociation initiale et (7) sujets de la négociation.
- Variable dépendante : méthode de négociation de type mixte.

Tel que nous le verrons plus loin avec les hypothèses et les propositions, nous croyons que chacun de ces facteurs, c'est-à-dire les variables indépendantes, a une influence sur la méthode de négociation de type mixte; dominante distributive ou intégrative. De façon plus détaillée, voici notre modèle conceptuel :

MODÈLE CONCEPTUEL



2.2 LE MODÈLE OPÉRATOIRE

Afin d'être en mesure de vérifier nos hypothèses ainsi que nos propositions, il est nécessaire d'opérationnaliser nos concepts, c'est-à-dire nos variables indépendantes et notre variable dépendante. Commençons d'abord par l'opérationnalisation de nos variables indépendantes.

2.2.1 LES VARIABLES INDÉPENDANTES

Les concepts qui constituent nos variables indépendantes résultent de différents facteurs intimement liés à la négociation qui peuvent avoir un effet sur la façon dont celle-ci s'articule.

2.2.1.1 Le climat des négociations précédentes

Notre premier concept, le *climat des négociations précédentes*, est formé d'une mesure de satisfaction selon une échelle à trois niveaux, soit *totalemment insatisfaisant*, *satisfaisant* ou *très satisfaisant*. Ces indicateurs contribuent à qualifier la perception des négociateurs quant aux résultats de la négociation lors de leurs expériences passées de négociation.

CONCEPT	INDICATEURS
Climat des négociations précédentes	<ul style="list-style-type: none"> • Totalemment insatisfaisant; • Satisfaisant; • Très satisfaisant.
	<ul style="list-style-type: none"> • Totalemment insatisfaisante; • Satisfaisante; • Très satisfaisante.

2.2.1.2 Le climat des relations industrielles

Quand au concept du *climat des relations industrielles*, nous nous sommes appuyés sur l'opérationnalisation effectuée par Annie-Sophie Bazinet et Jean-Guy Bergeron (2001) et y avons ajouté une dimension, soit celle du contrat social de Cutcher-Gershenfeld (1996).

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Climat des relations industrielles	Nature du contrat social	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne foi; • Respect; • Conditions d'emploi; • Règlements des griefs.
	Perception du niveau de consultation patronale-syndicale	<ul style="list-style-type: none"> • 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 du niveau de reconnaissance mutuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Travail conjoint; • Respect des objectifs; • Efficacité des comités conjoints.
	Perception du soutien syndical	<ul style="list-style-type: none"> • Appui des membres; • Qualité de la relation patronale-syndicale; • Contribution de la relation patronale.
	Perception de la légitimité syndicale	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle positif du syndicat; • Perception de la légitimité syndicale.

2.2.1.3 Le passage du temps

Le concept du *passage du temps*, pour sa part, se fonde sur un ouvrage de Bergeron et Paquet (2006) qui expose les phases du processus de négociation et qui les situe sur une échelle temporelle (2006 : 89).

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Passage du temps	Phases du processus de négociation	<ul style="list-style-type: none"> • Phase d'ouverture; • Phase d'exploration; • Phase de rapprochement; • Phase critique; • Phase de l'entente finale.

2.2.1.4 Le type de formation à la négociation

Ensuite, le concept du *type de formation à la négociation* renvoie à la formation offerte en négociation intégrative et son opérationnalisation provient des ouvrages de Maschino (2002) et de Bergeron et Bourque (2000). Celui-ci se compose de deux dimensions, soit celles de la formation personnelle et de la formation du groupe. Il est à noter que nous n'insérons pas la méthode de négociation distributive (Walton et McKersie, 1965) à l'intérieur de ce concept.

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Type de formation à la négociation intégrative	Formation personnelle	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des personnes dans le comité de négociation ayant suivi une formation sur la méthode de négociation intégrative; • Pourcentage des personnes à la table de négociation ayant suivi une formation sur la méthode de négociation intégrative.

2.2.1.5 L'expérience des négociateurs

En ce qui concerne maintenant le concept de *l'expérience des négociateurs*, il provient des principes de Kochan, Calhoun Wells et Cutcher-Gershenfeld (2001). Bien que nous envisageons la négociation comme étant mixte, nous considérons tout de même que les négociateurs peuvent avoir une expérience davantage traditionnelle ou encore de nature plutôt intégrative. Kochan, Calhoun Wells et Cutcher-Gershenfeld (2001) soutiennent que l'expérience des négociateurs constitue une variable pouvant avoir un effet sur la méthode de négociation. Voyons comment ce concept se traduit en dimensions et en indicateurs :

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Expérience des négociateurs	Traditionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'années de pratique en négociation traditionnelle ou nombre de négociations en adoptant la méthode traditionnelle; • Perception du négociateur de l'efficacité de la méthode traditionnelle versus la méthode intégrative.
	Intégrative	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'années de pratique en négociation intégrative ou nombre de négociations en adoptant la méthode intégrative; • Perception du négociateur de l'efficacité de la méthode intégrative versus la méthode traditionnelle.

2.2.1.6 La stratégie de négociation initiale

Ensuite, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) proposent que les acteurs patronaux et syndicaux développent, afin de s'adapter à un environnement en constante évolution, des nouvelles formes de stratégies, soit celles de la contrainte, de la coopération et de la fuite. Il est à noter que, à l'occasion d'une négociation collective, les parties élaborent respectivement une stratégie de négociation initiale. Cependant, cette stratégie initiale peut se modifier en cours de négociation afin de s'adapter à l'évolution de celle-ci. La *stratégie de négociation initiale* constitue donc un concept qui se traduit par les dimensions de la contrainte et de la coopération. Précisons que nous ne prenons pas en compte la stratégie de la fuite dans notre modèle opératoire, puisqu'il est peu probable que l'organisation mette un terme à ses activités dans le cadre de la négociation d'une convention collective où les parties se doivent de conclure une entente. La dimension de la stratégie de contrainte se traduit par des tactiques de type « gagnant-perdant » et constitue une forme de négociation où les parties ont tendance à se camper dans des positions rigides et où la zone de règlement potentiel est quasi nulle. La stratégie de coopération, quant à elle, fait appel à des tactiques de type « gagnant-gagnant » et se traduit par une forme de négociation qui se base sur les intérêts des parties. Par conséquent, la zone de règlement potentiel se trouve augmentée. Ce concept est tiré des ouvrages de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994),

Dupont (1994), ainsi que de celui de Bergeron et Paquet (2006) qui avancent que les acteurs prenant part à la négociation opteront pour une stratégie de contrainte ou de coopération, ou encore pour une combinaison de celles-ci. Par ailleurs, les auteurs soulignent que la combinaison des deux stratégies au cours du processus de négociation serait adoptée la plupart du temps et qu'un ajustement de cette combinaison en cours de négociation est fréquent.

CONCEPT	DIMENSIONS
Stratégie initiale de négociation	Contrainte
	Coopération

2.2.1.7 Les sujets de négociation

Enfin, Walton et McKersie (1965) précisent qu'au cours d'une négociation, les parties exploiteront les méthodes de négociation intégrative et distributive afin d'accéder à une entente optimale. Cette proposition est également confirmée par Fells (1998). Le concept des *sujets de négociation* qui seront abordés lors de la négociation collective est donc inspiré de cette proposition. Selon Hébert (1992), les différents sujets de négociation peuvent être classés en deux catégories qui représentent les dimensions de ce concept, soit celles des clauses à incidence non pécuniaire, communément appelées normatives, et à incidence pécuniaire. Hébert (1992) précise également la nature des clauses plus spécifiques associées aux clauses non pécuniaires et pécuniaires qui forment ensemble les composantes et les indicateurs de ce concept. Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que les sujets abordés à la table de négociation influencent la méthode de négociation adoptée par les parties (Paquet, Gaétan et Bergeron, 2000; Maschino, 2002; Kochan, Calhoun Wells et Cutcher-Gershenfeld, 2001). Voici donc comment se décompose ce septième concept tiré de la classification de Hébert (1992 : 85-86) :

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
Sujets de négociation	Clauses à incidence non pécuniaire	Préambule	<ul style="list-style-type: none"> • Buts poursuivis; • Juridiction (à qui la convention collective s'applique-t-elle?); • Définitions.
		Sécurité syndicale	<ul style="list-style-type: none"> • Clauses de reconnaissance syndicale; • Clauses d'appartenance syndicale; • Clauses de précompte syndical.
		Droits de gérance	<ul style="list-style-type: none"> • Clause brève et générale; • Clause longue et détaillée; • Clauses résiduelles.
		Collaboration patronale-ouvrière	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de relations de travail; • Comité mixte de production; • Autres comités ou initiatives.
		Durée et renouvellement de la convention	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'années; • Rétroactivité; • Mode de dénonciation.
		Règlement des griefs	<ul style="list-style-type: none"> • Règlement interne des griefs (étapes de la procédure); • Arbitrage des griefs.
		Ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de l'ancienneté; • Conservation et accumulation de l'ancienneté; • Perte de l'ancienneté; • Promotions; • Mises à pied.
		Contenu et évaluation des tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Système unilatéral; • Comité mixte.
	Clauses à incidence pécuniaire	Durée du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Heures de travail; • Heures supplémentaires et réduction du temps de travail; • Aménagement du temps de travail; • Congés et vacances payés.

		Salaires	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire au temps et/ou rendement; • Salaire de base et primes diverses; • Barèmes et augmentations statutaires.
		Avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Assurances collectives; • Régimes de retraite; • Garanties et compléments de salaires; • Congés et vacances payés; • Avantages divers.

2.2.2 LA VARIABLE DÉPENDANTE

Le concept de la méthode de négociation, quant à lui, résulte de la combinaison de trois conceptions de la négociation. D'abord, l'ouvrage de Walton et McKersie (1965) indique que les parties à la table de négociation font usage de deux méthodes de négociation (négociation distributive et intégrative) de façon combinée, ce qui donne lieu à une négociation de type mixte. Afin de pouvoir mesurer les dimensions de la négociation distributive et intégrative, nous devons les opérationnaliser en terme d'indicateurs. Ces derniers proviennent donc des tactiques de négociation proposées par Katz et Kochan (2004). Enfin, le processus de négociation mixte qui avait été proposé initialement par Walton et McKersie en 1965 a été élaboré et raffiné dans l'ouvrage de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994). C'est donc sur cet ouvrage que repose notre dimension de la négociation mixte. Dans un premier temps, voici les tactiques de négociation élaborées par Katz et Kochan (2004) à l'égard des méthodes de négociation distributive et intégrative respectivement :

TACTIQUES	NÉGOCIATION DISTRIBUTIVE	NÉGOCIATION INTÉGRATIVE
Les enjeux	Enjeux multiples, c'est-à-dire que les deux parties présentent de nombreuses revendications qu'elles négocient pour la durée de la convention collective;	La négociation de problèmes spécifiques, c'est-à-dire que les parties s'entendent pour fixer les problèmes par ordre de priorité. Ce type de négociation va se concentrer davantage sur les problèmes plutôt que sur les clauses de la convention collective;
La position versus les intérêts des parties	Les demandes initiales sont éloignées des points de résistance, c'est-à-dire que les parties en demandent plus au départ afin d'atteindre le niveau qu'elles désirent et ce, en laissant croire à l'adversaire qu'elles ont concédé quelque chose;	Les parties mettent le focus sur des intérêts plutôt que sur des positions éloignées des points de résistance;
	Les parties présentent des positions finales en terme de « package deal »;	Les parties n'ont pas de positions finales, puisqu'elles tentent de résoudre un problème sans se préoccuper des points de résistance (résolution de problèmes sous un mode coopératif);
L'information	Les parties utilisent l'information comme source de pouvoir;	Les parties possèdent toute l'information nécessaire afin de négocier les problèmes et ce, en toute connaissance de cause;
	Les parties contrôlent et sélectionnent l'information;	Ainsi, les parties se basent sur des données objectives pour négocier;
Le processus de communication	Le porte-parole est unique et les membres du comité de négociation doivent conserver une attitude dite « poker face »;	Plutôt que d'avoir un porte-parole unique pour chaque partie, la communication est ouverte et croisée. Les membres de chaque comité de négociation peuvent prendre la parole et proposer des solutions;
	Les parties se retirent en caucus pour vérifier leurs mandats. Ceci permet aux parties d'examiner si ce qui est proposé rencontre le mandat qu'elles se sont données en début de négociation;	Des sous-comités paritaires travaillent conjointement sur les problèmes spécifiques;
La confiance	Le style de négociation est qualifié de « dur »;	Plutôt que de négocier de manière donnant-donnant, les parties préconisent une approche de résolution de problèmes pour trouver des solutions qui sont mutuellement acceptables;
	Chaque partie est centrée sur ses propres intérêts, plutôt que sur les intérêts communs;	Les parties sont centrées sur les intérêts mutuels plutôt que sur leurs intérêts respectifs;
	Les parties ont une vision à court terme de leur relation dans le temps ;	Les parties ont une vision à long terme de leur relation;
	Le niveau de confiance est restreint entre les parties.	Le niveau de confiance est élevé entre les parties.

La méthode de négociation sert à mettre en œuvre les stratégies qui seront adoptées à la table de négociation. Selon Walton et McKersie (1965), les acteurs patronaux et syndicaux ont recours à trois méthodes de négociation, soit la négociation distributive, la négociation intégrative et la négociation mixte. Ce sont ces trois méthodes qui constituent les dimensions de notre concept étudié. Afin de pouvoir mesurer ces trois dimensions, nous les avons définies en termes de composantes et d'indicateurs en se basant sur l'ouvrage de Katz et Kochan (1992). Afin de définir la négociation mixte, nous avons plutôt eu recours à l'ouvrage de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994).

La négociation mixte proposée par Walton et McKersie (1965) suggère une approche conjointe qui prend en compte les intérêts communs et conflictuels des parties. Afin d'obtenir un résultat optimal, celles-ci peuvent donc adopter de façon combinée des tactiques tant distributives, qu'intégratives. L'ouvrage de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) aborde la négociation selon une méthode combinée. Cette combinaison est de deux types :

- les *méthodes combinées de façon concurrente* sont caractérisées par un dosage relativement égal de tactiques intégratives et de tactiques distributives. Il s'agit de l'utilisation simultanée des deux méthodes de négociation;
- les *méthodes combinées de façon séquentielle* font intervenir une tactique de négociation intégrative ou distributive d'un sujet à un autre, d'une séance de négociation à une autre ou d'une négociation à une autre. En somme, les parties ont recours à une méthode de négociation l'une après l'autre.

Soulignons que ces méthodes combinées peuvent manifester une dominante, c'est-à-dire l'utilisation plus fréquente de la méthode de négociation distributive ou intégrative, ou encore être égales en terme de dosage.

Il est à noter que notre étude s'insère dans le cadre d'une étude comparative. Ainsi, nous avons dû opérationnaliser notre concept de la méthode de négociation de type mixte en optant pour les mêmes dimensions, composantes et indicateurs que ceux sélectionnés au sein des autres recherches. En effet, notre recherche a été précédée de quatre autres portant sur le même sujet.

De façon plus précise, voici l'opérationnalisation du concept de la méthode de négociation de type mixte, provenant des ouvrages de Walton et McKersie (1965) et de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) :

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

		Combinées de façon séquentielle	<ul style="list-style-type: none"> • Avec dominante; • Sans dominante.
--	--	---------------------------------	--

2.3 LES HYPOTHÈSES ET LES PROPOSITIONS

Voici, dans un premier temps, nos propositions. Il est à noter que, contrairement à nos hypothèses de recherche, nos propositions s'inspirent de la littérature, mais ne proviennent pas directement de celle-ci.

Proposition₁ : La nature du climat des négociations précédentes a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective.

P_{1.1} : Un bon climat de négociation lors des négociations précédentes fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

P_{1.2} : Un mauvais climat de négociation lors des négociations précédentes fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

Cette première proposition a pour objet de vérifier la teneur de la relation qui existe entre le climat des négociations précédentes et la méthode de négociation de type mixte. Elle provient d'une étude de Bazinet et Bergeron (2001) sur le climat des relations industrielles. Dans le cadre de leur recherche, les auteurs partent du principe que la négociation intégrative améliore les relations entre les représentants patronaux et syndicaux. Les résultats de leur recherche montrent que la négociation intégrative améliore les méthodes de travail et que cette amélioration se reflète sur le climat des relations industrielles, ce dernier étant caractérisé par la coopération. Ainsi, les expériences passées de négociation sont importantes puisque nous présumons que si les parties ont le sentiment que les résultats de la dernière négociation ont été fructueux en raison de l'usage de la méthode de négociation intégrative, elles seront tentées de

réemployer la même méthode. En effet, si les parties sont en mesure de constater que la négociation précédente a engendré des résultats positifs concrets sur l'environnement de travail, elles seront portées à adopter à nouveau la méthode de négociation intégrative qui leur a été préalablement profitable. Les études de Maschino (2002) et de Paquet, Gaétan et Bergeron (2000) vont dans le même sens puisque les résultats indiquent respectivement que les entreprises ont eu la perception que les gains obtenus tant chez la partie patronale que syndicale étaient équitables et que la négociation intégrative produit davantage de gains mutuels.

Proposition₂ : La nature du climat des relations industrielles a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective.

P_{2.1} : Un bon climat des relations industrielles fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

P_{2.2} : Un mauvais climat des relations industrielles fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

Au même titre que la proposition₁, nous nous référons à l'étude menée par Bazinet et Bergeron (2001) qui a pour objet l'impact de la négociation intégrative sur le climat des relations industrielles. Tel que mentionné précédemment, les résultats de cette recherche concluent que la négociation intégrative a une influence positive sur le climat des relations industrielles, puisque celui-ci est marqué d'une plus grande coopération. L'expérience de la négociation intégrative a donc engendré une perception de coopération sur les lieux de travail (Bazinet et Bergeron, 2001 : 379). Une enquête réalisée par le ministère du Travail va également dans le même sens, c'est-à-dire que les négociateurs ayant utilisé la méthode de négociation intégrative ont remarqué un effet favorable au niveau de l'utilisation ultérieure d'une méthode de résolution de problèmes puisqu'ils attribuent à la méthode des effets de transmission sur le climat des relations

du travail (Direction des innovations en milieu de travail, 2002). Ainsi, « *Le climat à la table de négociation reflète celui du milieu de travail et, inversement, le déroulement de la négociation affecte le milieu de travail.* » (Grant et Paquet, 2000 : 66). Or, nous estimons que la coopération dans le climat des relations industrielles aura un effet favorable sur l'utilisation de la méthode de négociation.

Proposition₃ : Le passage du temps a un effet de transition sur la méthode de négociation de type mixte qui manifeste une dominante intégrative dans les étapes initiales de la négociation et une dominante distributive dans les étapes finales.

Par cette proposition, nous désirons connaître la nature de la relation entre ces variables, puisque nous croyons qu'une date butoir où les parties doivent conclure une entente devrait influencer la négociation de type mixte. Sachant que la négociation intégrative nécessite davantage de temps, nous croyons que la pression associée à l'expiration de la convention collective aura un effet sur la méthode de négociation de type mixte et qu'elle sera à dominante distributive. Bergeron et Paquet (2006) parlent, à cet effet, de phases du processus de négociation où les parties adopteront, selon la phase où ils se trouvent, des comportements empreints de plus ou moins de formalisme et de cordialité ou de fermeté, selon le cas. Ainsi, en début de négociation, alors qu'il est généralement question des dispositions à incidence non pécuniaire, les représentants patronal et syndical exposeront leurs positions de façon calme, alors que dans les étapes finales, lors de la négociation des clauses pécuniaires, les parties auront tendance à adopter un discours davantage marqué d'un certain antagonisme et où les oppositions seront plus fréquentes (Bergeron et Paquet, 2006 : 89 à 94).

Hypothèse₁ : Les négociateurs ayant reçu une formation à la négociation basée sur la résolution de problèmes ou basée sur les intérêts adopteront une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

Lorsque l'on fait référence à la formation en négociation, il s'agit d'une formation en négociation intégrative. Ainsi, une formation en négociation offerte aux négociateurs patronal et syndical aura une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par ces derniers au cours de la négociation de la convention collective. Dans un premier temps, Walton et McKersie (1965) proposent une approche à la résolution de problèmes, la négociation intégrative, et Fisher et Ury (1982) suggèrent pour leur part la négociation raisonnée. Quant à Cutcher-Gershenfeld (1994), il propose une approche mixte concernant la formation à la négociation raisonnée. Il s'agit d'une démarche orientée vers la résolution de problèmes et favorisant, préalablement à la négociation collective, l'identification des intérêts mutuels et divergents des parties et ce, de façon conjointe. Bergeron et Bourque (2000) nous offrent également un modèle de formation aux approches de résolution de problèmes, intégrant des aspects de la négociation intégrative, tout en reconnaissant la nécessité des rapports de force. Notre première hypothèse s'insère donc dans la perspective de ces auteurs et il s'agira de vérifier la nature de la formation des négociateurs, ainsi que le nombre d'heures consacrées à la formation. Une absence de formation à la négociation intégrative aura pour effet l'absence de l'utilisation de cette méthode ou un usage moins efficace, alors qu'un nombre d'heures élevé de formation en augmentera l'application lors de la négociation.

Hypothèse₂ : L'expérience des négociateurs patronal et syndical a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective.

H_{2.1} : Les négociateurs ayant une expérience de négociation traditionnelle adopteront une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

H_{2.2} : Les négociateurs ayant une expérience de négociation raisonnée adopteront une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

L'étude de Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells (2001) cherche à vérifier l'étendue et la véracité de la croyance selon laquelle les négociateurs possédant de

nombreuses années d'expérience ont une attitude très conservatrice face aux nouvelles approches de négociation et demeurent très accrochés à la négociation traditionnelle. Les résultats de leur étude confirment qu'il existerait effectivement une relation inversement proportionnelle entre le nombre d'années d'expérience en tant que négociateur et l'usage de la méthode de négociation raisonnée. Notre deuxième hypothèse provient donc des résultats de cette étude et nous présumons qu'un négociateur détenant plusieurs années d'expérience en négociation traditionnelle aura tendance à revenir vers la méthode traditionnelle lorsqu'il sera confronté à des difficultés.

Hypothèse₃ : La stratégie de négociation initiale adoptée par les parties aura une influence sur la méthode de négociation de type mixte au cours de la négociation de la convention collective.

H_{3.1} : Une stratégie initiale de contrainte donnera lieu à une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

H_{3.2} : Une stratégie initiale de coopération donnera lieu à une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

Cette hypothèse fait référence aux stratégies adoptées au sein des parties patronale et syndicale qui exercent une influence lors de la négociation et est tirée de l'ouvrage de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994). Ces derniers considèrent que les parties patronale et syndicale peuvent opter pour la stratégie de contrainte ou de coopération, ou encore les utiliser de façon combinée. La stratégie de contrainte renvoie au processus de négociation distributive, alors que la stratégie de coopération fait référence au processus de négociation intégrative, chacune faisant intervenir des tactiques distinctes. La première repose sur des tactiques de persuasion et de contrôle de l'information ayant pour finalité l'exercice de son pouvoir sur l'autre et la seconde s'appuie sur des tactiques de collaboration exhortant le respect et la confiance réciproque. Par ailleurs, les auteurs considèrent les stratégies de contrainte et de

coopération comme étant complémentaires et soutiennent que les parties les utiliseront de façon mixte (séquentielle ou simultanée) afin de combler les lacunes de chacune. L'hypothèse₃ découle donc de l'ouvrage de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) et nous permet de vérifier la relation existant entre notre hypothèse et ce que ces derniers proposent concernant la négociation mixte, avec ou sans dominante.

Hypothèse₄ : La négociation des clauses à incidence pécuniaire donnera lieu à une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

Cette hypothèse s'inspire de l'ouvrage de Walton et McKersie (1965) et a été confirmée par la suite par une étude menée par Fells (1998). Ces auteurs précisent que les méthodes de négociation intégrative et distributive sont utilisées de façon optimale afin que les parties obtiennent une entente qui leur soit avantageuse. Ainsi, selon eux, la conclusion d'une entente passe par des processus distributifs et intégratifs. Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) ont également proposé que ces processus sont adoptés en fonction des enjeux à l'agenda. Plus particulièrement, Weiss (1999) signale que les clauses salariales se prêtent difficilement à la négociation basée sur les intérêts. De plus, une étude de Paquet, Gaétan et Bergeron (2000) indique que les concessions syndicales de nature pécuniaire sont plus fréquentes même lors de négociations intégratives. Pour leur part, Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells (2001) démontrent que la nature des enjeux à négocier influence les parties dans leur approche de négociation. En effet, les conclusions qu'ils en tirent illustrent que la négociation des salaires et des avantages sociaux influence négativement le choix de l'utilisation de la négociation intégrative.

Passons maintenant à la façon dont se structure notre projet de recherche, c'est-à-dire la méthodologie.

Chapitre 3

La méthodologie

CHAPITRE 3 – LA MÉTHODOLOGIE

3.1 LA STRUCTURE DE LA PREUVE

Pour les besoins de notre recherche, une étude de cas a été effectuée. Ainsi, nous avons observé le déroulement d'une négociation collective et ce, en procédant à une observation directe d'une table de négociation. De plus, et ce afin de corroborer nos résultats, des entrevues ainsi que l'analyse de données secondaires ont été réalisées. Enfin, cette étude s'insère dans le cadre d'une recherche de type qualitative, car le résultat est la description et l'explication des phénomènes à l'étude.

3.2 LE NIVEAU D'ANALYSE

Le niveau d'analyse de cette recherche consiste en l'ensemble des organisations syndiquées où se négocie le renouvellement d'une convention collective.

3.3 L'UNITÉ D'ANALYSE

L'unité d'analyse, quant à elle, est celle d'une négociation à deux niveaux, c'est-à-dire au niveau local pour les clauses à incidence non pécuniaire et au niveau provincial pour les clauses à incidence pécuniaire.

3.4 LA POPULATION

La population représentée dans notre étude est celle de l'ensemble des entreprises syndiquées au Québec.

3.5 L'ÉCHANTILLON

Puisqu'il ne nous était pas possible d'étudier l'ensemble de la population visée, nous avons choisi de nous concentrer sur une seule organisation où se déroulait une négociation collective. L'échantillon choisi pour cette recherche est de type non probabiliste puisque le choix de l'organisation où nous avons réalisé notre recherche constitue une décision personnelle des chercheurs. Initialement, l'étude devait s'effectuer au sein d'une autre organisation, soit l'Association des pompiers de Laval. Ces derniers étaient alors en négociations préliminaires. Puisque les négociations préliminaires n'ont pas mené à une négociation collective au moment où nous souhaitions entreprendre notre recherche, nous avons pris la décision de changer d'organisation. Une opportunité s'est ensuite présentée de conduire notre recherche dans un CPE et ce, par l'entremise d'une personne contact au sein de la CSQ. Cette dernière nous a donc informés d'une négociation collective qui devait s'amorcer sous peu. C'est ainsi que l'organisation au sein de laquelle nous avons effectué l'observation est le Centre de la petite enfance (CPE) Pomme Soleil.

3.6 LA MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES

3.6.1 L'OBSERVATION DIRECTE

Tel que mentionné précédemment, l'étude de cas constitue la méthode privilégiée pour vérifier nos hypothèses et ce, par une observation directe d'une négociation collective. La négociation collective à laquelle nous avons assisté s'est déroulée en quatre séances, soit du 19 janvier au 18 avril 2005. Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une méthode d'observation non participante, c'est-à-dire que nous n'avons pas participé à la vie du groupe (la négociation collective) et que l'observation s'est effectuée de l'extérieur, à l'aide de grilles d'observation dont il sera question ultérieurement.

3.6.2 L'ENTRETIEN

De plus, nous avons effectué deux entrevues afin de compléter les données obtenues lors de l'observation, soit une entrevue avec la directrice générale du CPE Pomme Soleil et une seconde avec le négociateur syndical de la CSQ. Ces entrevues nous ont permis de recueillir les données manquantes qui ne pouvaient être récoltées lors de l'observation et de mieux les comprendre.

3.6.3 LES DONNÉES SECONDAIRES

Nous avons également procédé à une analyse de données secondaires, c'est-à-dire à l'analyse des grilles d'observation, des notes prises dans le journal de bord, de la convention collective et de la documentation au sujet de la négociation des salaires. Le journal de bord avait pour objectif de prendre en note tout ce qui ne pouvait être évalué par l'entremise des grilles d'observation au cours des séances de négociation. Celui-ci contient donc nos commentaires et impressions à l'égard de la négociation et ce, en fonction de nos hypothèses de recherche. Il contient aussi les interrogations que nous avons pu avoir lors des séances de négociation et que nous avons retenues afin de les éclaircir lors des entrevues effectuées avec les parties patronale et syndicale.

Ces analyses de contenu avaient pour objectif de corroborer les résultats obtenus à l'occasion de l'observation de la négociation. Parmi les données secondaires, on compte également la documentation fournie par la CSQ à l'égard de la négociation des salaires avec le gouvernement provincial.

3.7 LES INSTRUMENTS D'OBSERVATION

3.7.1 LES GRILLES D'OBSERVATION

Dans le cadre de notre étude, nous avons fait l'usage de grilles d'observation lors de l'observation de la négociation collective. Les grilles d'observation que nous avons utilisées ont été construites en fonction des théories sur lesquelles se fonde notre modèle opératoire. Voici donc les grilles d'observation (annexe 1) :

- ✓ *Grille #1 – Tactiques de la négociation distributive versus tactiques de la négociation intégrative (Walton et McKersie, 1965 et Katz et Kochan, 2004) :*

Cette première grille reprend les tactiques de la négociation distributive et de la négociation intégrative de Katz et Kochan (2004) et nous permettra de reconnaître les tactiques adoptées par les acteurs à la table de négociation et ainsi identifier la méthode de négociation adoptée. Il est à noter que cette grille représente une partie de notre modèle opératoire concernant les dimensions de la négociation distributive et intégrative.

- ✓ *Grille #2 – Structuration des attitudes (Walton et McKersie, 1965) :*

Cette seconde grille nous sera d'une grande utilité puisqu'elle nous aidera dans l'identification des attitudes adoptées par les parties et qui sont généralement associées à une méthode de négociation en particulier.

3.8 LA VALIDITÉ DE LA RECHERCHE

3.8.1 LA VALIDITÉ ET LA FIDÉLITÉ DE LA MESURE

Nous pouvons affirmer que notre instrument de mesure possède une bonne fidélité puisqu'il a été utilisé dans le cadre de trois études précédentes, soit celles de Turcotte

(2006), Bédard (2006) et Lesage (2004) et a donné les résultats escomptés dans chacun des cas. Dans un deuxième temps, l'instrument de mesure doit être valide. Afin de s'assurer que nos grilles d'observation mesurent bien ce qu'elles sont supposées mesurer, celles-ci ont été testées préalablement dans le cadre d'une étude effectuée à la Ville de Montréal par Bédard (2006) et ajustées en conséquence.

3.8.2 LA VALIDITÉ INTERNE

La validité interne repose sur des caractéristiques qui permettent de vérifier l'hypothèse. Elle permet d'affirmer avec plus ou moins de certitude que la variable indépendante a eu l'effet escompté sur la variable dépendante. À ce titre, les grilles d'observation offrent ce principe de validité interne, puisque la construction de ces dernières repose sur des théories classiques dans le domaine des relations industrielles. Les dimensions, composantes et indicateurs proviennent des théories qui nous ont été pertinentes lors de l'élaboration du modèle conceptuel et des modèles opératoires. Ainsi, la première grille renvoie à la théorie de Walton et McKersie (1965) sur les méthodes de négociation intégrative et distributive et aux tactiques de négociation de Katz et Kochan (2004). La deuxième grille d'observation porte sur la structuration des attitudes de Walton et McKersie (1965) qui, tel que mentionné précédemment, constituent des auteurs ayant élaboré un ouvrage classique dans le domaine.

3.8.3 LA VALIDITÉ DE LA STRUCTURE DE LA PREUVE

L'observation directe possède l'avantage de permettre au chercheur de vérifier lui-même les variables qu'il désire étudier. L'usage des grilles d'observation, du journal de bord et des entrevues, en plus de l'observation directe a fait en sorte d'augmenter la validité de la structure de la preuve. De plus, la structure de preuve privilégiée dans la présente étude nous permet de vérifier notre question de recherche de façon approfondie et de comprendre l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante.

3.8.4 LA VALIDITÉ EXTERNE

Dans un premier temps, il est nécessaire de préciser que la validité externe fait référence à la possibilité de généraliser et de transférer les résultats d'une recherche à l'ensemble de la population (externe à l'échantillon) (Thiétart, 1999). De façon plus précise, lorsqu'il s'agit d'une étude qualitative telle que la nôtre, la validité externe repose sur la procédure même de la recherche.

À cet effet, le cadre de notre étude ne permet pas l'analyse de plusieurs cas, ce qui réduit ainsi la portée de nos résultats. Toutefois, l'objet de notre étude consiste plutôt en la compréhension d'un phénomène plutôt qu'en sa généralisation. L'objectif visé par notre recherche est donc de tester notre modèle d'analyse et les conclusions qui en seront tirées permettront de comprendre en profondeur la façon dont il s'applique dans un cas spécifique.

3.8.5 L'ANALYSE DES DONNÉES ET DES RÉSULTATS

Dans le but de vérifier nos propositions et hypothèses et afin de répondre à nos questions de recherche, passons maintenant aux résultats que nous avons recueillis à l'occasion de l'observation des séances de négociation. Essentiellement, notre analyse des données en fut une de contenu. En plus d'extraire nos données des grilles d'observation et des entrevues, nous avons également procédé à une juxtaposition des données obtenues lors des entrevues sur le modèle d'analyse.

Chapitre 4

Les résultats

CHAPITRE 4 – LES RÉSULTATS

Avant de se pencher sur les résultats comme tel, nous procéderons à la présentation des parties, soit le *Syndicat des intervenantes en petite enfance de Montréal – CSQ* et le *Centre de la petite enfance Pomme Soleil*.

4.1 LA PRÉSENTATION DES PARTIES

4.1.1 LE SYNDICAT DES INTERVENANTES EN PETITE ENFANCE DE MONTRÉAL (SIPEM) – CSQ

La CSQ se compose de 12 fédérations, qui elles-mêmes comptent 250 syndicats affiliés. Elle représente environ 180 000 membres, dont 69 % d'entre eux sont des femmes et 25 % des salariés de moins de 35 ans. Les affiliations de la CSQ sont constituées selon leurs secteurs d'activités. Plus de 100 000 membres font partie du personnel de l'éducation. La CSQ représente tous les corps d'enseignement, soit le personnel enseignant, les professionnels et le personnel de soutien. Elle représente également les salariés des secteurs de la garde éducative, de la santé et des services sociaux, du loisir, de la culture, du communautaire et des communications.

De ce lot, on compte près de 1 200 éducatrices, cuisinières et secrétaires-comptables réparties dans 53 CPE et plus de 900 intervenantes en milieu familial dans 90 CPE. L'ensemble des ces salariées sont représentées par la Fédération des intervenantes en petite enfance du Québec (FIPEQ-CSQ).

4.1.1.1 L'HISTORIQUE DU SIPEM

Le *Syndicat des intervenantes en petite enfance de Montréal (SIPEM)* est l'une des alliances dont se compose le regroupement de la *Fédération des intervenantes en petite*

enfance du Québec (FIPEQ), associée à la *Centrale des syndicats du Québec (CSQ)*. Toutefois, la structure de la Fédération, telle que nous la connaissons aujourd'hui, n'a pas toujours été ainsi. Un bref aperçu historique de l'évolution de sa constitution s'impose.

En 1985, les employés de deux établissements, soit la garderie Villeneuve de Montréal et la garderie Le Cept de Rouyn-Noranda décident de faire appel à la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), laquelle se nommait la Centrale des enseignants du Québec (CEQ) à l'époque. Les syndicats de garderie se sont affiliés à la Fédération du personnel de la santé et des services sociaux (FPSSS) au départ et se sont formés en regroupement autonome en 1993, sous l'appellation de la Fédération des intervenantes en garderie (FIG). Elle regroupe alors uniquement les salariés des garderies. C'est à l'occasion de la création des centres de la petite enfance, en 1997, que la Fédération des intervenantes en petite enfance du Québec voit le jour sous cette appellation. La Fédération des intervenantes en garderie (FIG) sera alors désignée sous le nom de la (FIPEQ) et introduira, par la même occasion, une nouvelle catégorie de travailleuses, soit les travailleuses autonomes et les responsables d'un service de garde en milieu familial. Depuis, l'ensemble des intervenantes qui travaillent au sein des centres de la petite enfance a désormais la possibilité de se syndiquer à la FIPEQ. La FIPEQ regroupe donc les syndicats d'intervenantes en petite enfance (SIPE) et les alliances des intervenantes en milieu familial (ADIM) affiliées à la Centrale des syndicats du Québec (CSQ)².

4.1.1.2 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET DÉCISIONNELLE

La FIPEQ est composé d'un Conseil général et d'un Comité exécutif. Le Conseil général se rencontre au moins deux fois par année et il regroupe les déléguées de l'ensemble des syndicats et des alliances dont se compose la FIPEQ et les membres du Comité exécutif. Son rôle est de déterminer les grandes orientations de la FIPEQ, son

² Site Internet des Alliances des intervenantes en milieu familial (ADIM) : <http://adim.csq.qc.net>

budget, son plan d'action, ainsi que de prendre position à l'égard des différentes questions concernant les centres de la petite enfance. Le Comité exécutif, pour sa part, voit à la bonne marche de la Fédération et à l'exécution des décisions. Il est composé de cinq membres qui sont élus par le Conseil général pour un mandat de deux ans.

Le mandat premier de la FIPEQ est le suivant :

« La FIPEQ oeuvre à l'amélioration des conditions de vie et de travail de ses membres. Elle voit à la promotion des droits et à la reconnaissance professionnelle et sociale des intervenantes offrant leurs services aux centres de la petite enfance. En collaboration avec la CSQ, elle dispense tous les services nécessaires que ce soit dans le domaine des relations de travail, des services juridiques, en organisation syndicale ou en formation. »³

Les salariées, les travailleuses autonomes, ainsi que les intervenantes travaillant au sein des centres de la petite enfance ont donc leur place à la FIPEQ.

4.1.2 LE CENTRE DE LA PETITE ENFANCE POMME SOLEIL

Avant de se pencher sur le Centre de la petite enfance Pomme Soleil, voyons d'abord l'historique, ainsi que le portrait actuel des CPE au Québec. Ainsi, c'est en 1997, suivant l'entrée en vigueur de la nouvelle Politique familiale du Québec, que les Centres de la petite enfance voient le jour. Les CPE ont été créés afin de combler les besoins des familles québécoises, c'est-à-dire de leur permettre un accès à des services de garde éducatifs de qualité destinés à leurs enfants, tout en offrant à ces dernières de nombreux services, ainsi qu'un lieu de référence en matière de petite enfance.

« Les CPE sont des entreprises d'économie sociale privées et autonomes, à but non lucratif, administrées démocratiquement par

³ Site Internet de la CSQ : <http://www.csq.qc.net>

des parents utilisateurs de service. Constituant le 2/3 de son conseil d'administration, les parents sont au cœur des décisions du CPE. »⁴

Les CPE avaient pour objectif, d'ici 2006, d'offrir 200 000 places en services de garde pour l'ensemble de la province. Ces derniers sont financés à 80 % par les citoyens et les corporations afin de permettre aux parents d'avoir accès à des services de garde à contribution réduite, tout en demeurant de qualité. La différence est versée par les parents utilisant les services d'un CPE.

Il y a environ 1 000 CPE au Québec, dont plus de 80 % offrent la garde en installation et en milieu familial. Au cours de la période s'étendant de 1997 à 2005, le nombre de places à contribution réduite dans les CPE est passé de 55 000 à 200 000. De celles-ci, la moitié est offerte en milieu familial. Ainsi, on compte approximativement 14 200 responsables d'un service de garde en milieu familial sur l'ensemble du territoire québécois. Le réseau des CPE emploie près de 40 000 personnes, tant au niveau des services de garde en installation, qu'en milieu familial. Il est à noter, également, que 7 000 parents bénévoles siègent aux conseils d'administration de l'ensemble des CPE.

Un CPE reçoit, de façon générale, quelques dizaines d'enfants âgés de 0 à 5 ans. Ces derniers sont entourés d'un personnel éducateur dont l'objectif est de mettre en œuvre un programme éducatif basé sur le jeu et orienté vers leur développement global. Dans une installation, un éducateur-trice est responsable d'au plus huit enfants et, lorsqu'il s'agit d'une pouponnière, d'un maximum de cinq.⁵

Quant à lui, le Centre de la petite enfance Pomme Soleil a ouvert ses portes le 12 décembre 1996. Il s'agit d'un service de garde desservant d'abord et avant tout les Centres jeunesse de la Montérégie, de la Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux, ainsi que les résidents du quartier.

⁴ Site Internet de l'Association québécoise des CPE : <http://www.aqcpe.com>

⁵ Site Internet de l'Association québécoise des CPE : <http://www.aqcpe.com>

Le CPE Pomme Soleil, où nous avons observé le déroulement de la négociation collective, est un organisme à but non lucratif ayant obtenu du ministère de la Famille et de l'Enfance (anciennement l'Office des services de garde à l'enfance) un permis permettant d'accueillir cent vingt enfants répartis dans deux établissements situés dans la ville de Longueuil. La structure organisationnelle et décisionnelle du CPE est formée d'un conseil d'administration. Le CPE est donc géré par ce dernier. Le conseil d'administration est formé de sept membres, se composant de cinq parents d'enfants fréquentant le CPE et de deux personnes provenant d'organismes communautaires.

Quant aux membres du personnel du CPE Pomme Soleil, il se compose présentement des membres suivants :

- une directrice générale;
- une directrice pédagogique;
- vingt-six éducatrices;
- deux secrétaires;
- deux cuisinières;
- une aide à l'entretien ménager.

Par ailleurs, depuis maintenant quatre ans, le CPE a également instauré une table de travail destinée aux adolescents souhaitant acquérir des connaissances au niveau du marché du travail, ainsi que des expériences concrètes de travail et ce, en collaboration avec les Centres jeunesse de la Montérégie, dont le rôle est de venir en aide aux jeunes de cette région. Le CPE permet aussi aux étudiants en technique de service de garde des C.E.G.E.P. de la région d'accomplir leur stage et ainsi leur permettre de compléter leur formation. Néanmoins, la mission première du CPE demeure toutefois d'offrir un service de garde de qualité aux familles en s'efforçant de leur offrir des services répondant à la diversité de leurs besoins.

4.2 LES OBSERVATIONS DE LA NÉGOCIATION ENTRE LE CENTRE DE LA PETITE ENFANCE POMME SOLEIL ET LE SYNDICAT DES INTERVENANTES EN PETITE ENFANCE DE MONTRÉAL (SIPEM) – CSQ

Avant d'exposer l'observation de la négociation collective à laquelle nous avons assisté, il est essentiel de préciser que, dans le cadre des négociations des CPE, la clause salariale n'est pas abordée à la table de négociation locale. En effet, elle est négociée dans le cadre de négociations nationales, avec le gouvernement provincial. Ainsi, la structure de la négociation étudiée comporte deux niveaux, soit le niveau local et le niveau national. La distribution des sujets de négociation étant dépendante de la structure de négociation, les clauses pécuniaires n'ont pas été négociées à la table de négociation à laquelle nous avons assisté, mais plutôt à la table de négociation nationale.

L'observation des séances de négociation collective entre le Centre de la petite enfance Pomme Soleil et le Syndicat des intervenantes en petite enfance de Montréal s'est déroulée en quatre séances, soit du 19 janvier au 18 avril 2005. La négociation de la convention collective s'est donc conclue environ trois mois après l'expiration de la convention collective, cette dernière venant à échéance le 15 janvier 2005. L'entente signée entre les parties est d'une durée de cinq ans, soit du 15 janvier 2005 au 15 janvier 2010. Il est à noter que, sur ces quatre séances, deux ont été consacrées à la revue du projet de convention collective que le syndicat a remis à l'employeur lors de la deuxième rencontre. Les première et dernière séances ont été dédiées à la présentation des parties et à la signature de la convention collective, respectivement. Nous avons assisté à chacune des rencontres.

En effet, lors de la première rencontre, il n'y a pas eu de négociation comme tel. Il s'agissait d'une première rencontre informelle qui avait pour objet la présentation des individus qui seraient présents lors de la négociation, soit la directrice, son adjointe, les deux déléguées syndicales et le représentant syndical de la CSQ. Les parties ont

également établi les dates des rencontres suivantes, mais il n'y a pas eu de discussion sur les dispositions de la convention collective. Lors de cette première rencontre, le représentant syndical a démontré des attitudes et des comportements ayant pour but d'établir une relation de courtoisie, propice à l'échange. En effet, il s'est montré très sympathique envers les membres de la partie patronale. Il a clairement exprimé à la partie patronale, dès le départ, qu'il désirait que la négociation se déroule dans l'harmonie. Il a tenté d'établir, dès la première rencontre, un climat de confiance, de fraternité et de complicité en ouvrant tranquillement la discussion sur la négociation à venir, mais également en abordant des sujets non reliés directement à la négociation. La partie patronale a répondu très favorablement au discours du syndicat et a abondé dans le même sens.

Tel que mentionné précédemment, le syndicat a remis le projet de convention collective à l'employeur lors de la deuxième rencontre. L'employeur ne s'est opposé à aucune demande du syndicat lors de cette rencontre. C'est principalement le syndicat qui a pris la parole et expliqué ses demandes. Soulignons aussi que les personnes prenant majoritairement la parole furent la directrice du CPE et le représentant de la CSQ.

Les parties avaient donc en main la convention collective et le syndicat passait en revue l'ensemble des dispositions qu'il souhaitait voir modifiées, ajoutées ou retranchées. La directrice du CPE était attentive et prenait en note les demandes du syndicat. N'ayant pas le pouvoir décisionnel final, elle allait ensuite passer en revue l'ensemble des demandes avec le conseil d'administration du CPE. Les demandes du syndicat devaient donc être approuvées par le conseil d'administration. À ce titre, la directrice a précisé qu'elle souhaitait que les demandes syndicales leur soient accordées puisqu'elle les considérait raisonnables, mais qu'elle devait absolument obtenir le consentement du conseil d'administration. Nous avons pu noter également qu'il a

semblé y avoir une bonne relation entre l'employeur et les deux déléguées syndicales présentes à la table de négociation.

Entre les deuxième et troisième séances, a eu lieu la rencontre avec le conseil d'administration où la directrice du CPE a présenté les demandes syndicales. Le conseil d'administration s'est opposé à certaines d'entre elles, notamment au niveau de l'horaire des secrétaires, de l'affichage des postes et du nombre de semaines de vacances. Précisons toutefois que ce fut mineur.

Lors de la troisième rencontre, s'est ajouté un membre du conseil d'administration et cette rencontre fut à l'image des deux premières. Les parties ont révisé chacune des clauses où il y avait eu des changements afin d'éviter toute erreur ou incertitude.

Enfin, lors de la quatrième rencontre, les parties ont procédé à la signature de la convention collective.

Soulignons que la clause salariale n'a pas été abordée lors des négociations locales, celle-ci étant négociée avec le gouvernement provincial.

Voici donc les sujets qui ont été abordés au cours de la négociation et le nombre de séances où ces derniers ont été traités :

SÉANCES DE NÉGOCIATION	SUJETS TRAITÉS	CLAUSES
10 février 2005	Définitions	2
	Participation (comités)	1
	Conditions d'emploi	7
	Conditions de travail et avantages sociaux	13
	Organisation du travail	2
6 avril 2005	Définitions	2
	Participation (comités)	1
	Conditions d'emploi	7
	Conditions de travail et avantages	13

	sociaux	
	Organisation du travail	2

4.3 LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.3.1 LA VARIABLE DÉPENDANTE – LA MÉTHODE DE NÉGOCIATION DE TYPE MIXTE

Dans le but d'évaluer la dominante (intégrative ou distributive) de la méthode de négociation de type mixte, rappelons que deux grilles d'observation ont été utilisées, soit celles de la *Négociation distributive versus la négociation intégrative* et la *Structuration des attitudes*, résultant respectivement des ouvrages de Walton et McKersie (1965), Katz et Kochan (2004) et de Walton et McKersie (1965).

Commençons, dans un premier temps, par l'évaluation de la grille intitulée la *Négociation distributive versus la négociation intégrative* (Walton et McKersie, 1965 et Katz et Kochan, 2004) qui nous a permis d'observer les tactiques de négociation qui ont été utilisées et ensuite, de déterminer la méthode de négociation adoptée.

Tout d'abord, mentionnons que les parties patronale et syndicale se sont installées l'une en face de l'autre à la table de négociation. De façon générale, ce sont la directrice du CPE et le négociateur de la CSQ qui prenaient la parole, mais nous n'avons pas assisté à une négociation à porte-parole unique puisque l'adjointe de la directrice et les deux déléguées syndicales ont pris la parole à quelques reprises. Lors de la deuxième rencontre, c'est principalement le syndicat qui parlait et exprimait ses demandes. Les parties avaient toujours en main la convention collective et le syndicat a passé en revue l'ensemble des dispositions qu'il souhaitait voir modifiées, ajoutées ou retranchées. La directrice du CPE écoutait et prenait en note les demandes du syndicat, pour ensuite les passer en revue avec le conseil d'administration du CPE. En effet, c'est le conseil d'administration qui possède le pouvoir décisionnel et les demandes syndicales doivent être approuvées par ce dernier.

Les enjeux :

Au niveau des enjeux, les parties ont abordé la négociation en traitant des différentes clauses, soulevant les problèmes reliés à ces dernières. Dans un premier temps, c'est le syndicat qui a passé en revue les clauses pour lesquelles il souhaitait qu'un changement soit apporté. Ainsi, le syndicat a abordé les clauses concernant les définitions, la participation des comités, les conditions d'emploi, les conditions de travail et avantages sociaux et l'organisation du travail. La négociation s'est donc déroulée en abordant les clauses les unes à la suite des autres. Bien que le syndicat soulevait les problèmes associés à ces clauses, la négociation ne s'est pas déroulée en s'attaquant à des problèmes spécifiques placés en ordre de priorité. À ce titre, nous sommes en mesure de dire que les enjeux furent abordés selon la méthode de négociation distributive, plutôt qu'intégrative.

Quant à la clause salariale, la documentation qui nous a été fournie indique que les négociations se sont avérées ardues. Dans la prochaine section, nous verrons de façon détaillée comment se sont déroulées les négociations salariales avec le gouvernement.

La position versus les intérêts des parties :

Ensuite, les parties ont concentré leurs efforts de négociation sur leurs intérêts communs plutôt que sur des positions diamétralement opposées. En effet, la partie syndicale a expliqué les raisons pour lesquelles elle faisait une demande, tout en faisant ressortir qu'il ne s'agissait pas d'une perte pour l'employeur. Pour sa part, la partie patronale est demeurée ouverte aux demandes syndicales en prenant en considération les motifs pour lesquels le syndicat faisait les demandes en question. Tant la partie patronale que syndicale s'est abstenue d'adopter des positions finales et c'est plutôt le dialogue qui a permis de résoudre les problèmes que soulevaient certaines clauses de la

convention collective. Nous pouvons donc avancer que les parties ont opté pour une tactique de négociation intégrative.

L'information :

Au niveau de l'information maintenant, la partie patronale s'est montrée très ouverte quant à l'information échangée à la table de négociation. En effet, celle-ci a fait preuve de beaucoup de transparence dans les renseignements fournis au syndicat. Elle a notamment parlé ouvertement de ce qui s'était dit lors de sa rencontre avec le conseil d'administration. Plutôt que de contrôler et sélectionner l'information afin de l'utiliser comme source de pouvoir, l'ouverture et la transparence des parties ont fait en sorte que celles-ci possédaient toute l'information pertinente à la négociation et leur a permis d'échanger à la table de négociation en se basant sur des données objectives. En ce sens, l'information fut utilisée conformément aux tactiques de négociation intégrative.

Le processus de communication :

Tel que mentionné précédemment, les parties étaient assises l'une en face de l'autre. Bien qu'une grande proportion des échanges au cours de la négociation s'est effectuée entre le représentant syndical et la directrice du CPE, les membres de chaque comité pouvaient intervenir en tout temps. Nous pouvons ainsi affirmer que la communication était ouverte et croisée puisque, malgré les quelques occasions où ces derniers ont pris la parole, leurs interventions étaient les bienvenues. Par ailleurs, les parties n'ont pas opté pour l'usage de sous-comités paritaires. Ils se sont plutôt rencontrés en caucus afin de vérifier les mandats. Cependant, de façon générale, le processus de communication adopté par les parties était celui auquel la négociation intégrative fait référence dans ses tactiques.

Le style de négociation :

Enfin, quant au style de négociation, comme les parties patronale et syndicale avaient une vision à long terme de leur relation, elles ont adopté une approche de résolution de problèmes, par opposition à un style de négociation que l'on qualifie de « dure ». À ce titre, la directrice du CPE a mentionné qu'elle voyait la convention collective comme un outil de travail lui facilitant la gestion de son personnel puisque tout y est clairement indiqué. Ainsi, ces dernières se sont davantage centrées sur les intérêts qui leur sont mutuels plutôt que sur leurs intérêts respectifs. Cette approche leur a donc permis de trouver des solutions mutuellement acceptables. Il faut d'ailleurs souligner que ce style de négociation fut facilité et entretenu parce que les parties possédaient un niveau de confiance mutuelle élevé. En effet, les parties ne se voyaient pas comme des adversaires, mais plutôt comme des compères tâchant d'arriver à une entente mutuellement acceptable. Cependant, la présence d'un membre du conseil d'administration à la table de négociation lors de la troisième rencontre a modifié le niveau de confiance qui prévalait depuis le début des négociations. En effet, le membre en question a changé la dynamique de convivialité en étant plus ferme, amenant les parties à une forme d'interaction plus formelle. Malgré ce changement, nous pouvons tout de même qualifier le style de négociation comme étant celui de la négociation intégrative.

Passons maintenant à la grille qui nous a permis d'évaluer la *Structuration des attitudes* (Walton et McKersie, 1965) lors de la négociation de la convention collective. Cette grille faisait référence aux attitudes et aux comportements adoptés par les parties à la table de négociation au cours des rencontres et qui font, de ce fait, partie intégrante du processus de négociation.

Tout au long du processus de négociation, le représentant syndical a démontré des attitudes ayant pour but d'établir une relation de courtoisie propice à l'échange. Il a

d'ailleurs affirmé clairement à la partie patronale, dès le départ, qu'il désirait que la négociation se déroule dans l'harmonie. Il a tenté d'établir, dès la première rencontre, un climat de confiance, de fraternité et de complicité. Pour sa part, la partie patronale a répondu très favorablement au discours du syndicat et a abondé dans le même sens. Tel que mentionné précédemment, la directrice du CPE a précisé qu'elle ne percevait pas la convention collective comme une nuisance, mais plutôt comme un outil de travail utile lui permettant une bonne gestion de son personnel. Il y avait absence totale de tension et de comportements visant à intimider la partie adverse.

Cependant, tel que mentionné précédemment, la présence d'un membre du conseil d'administration vers la fin des négociations a apporté un changement au niveau de la relation qui s'était établie au départ, la rendant moins amicale. En se référant à l'échelle des types de relations, on peut qualifier les comportements des parties comme des tendances coopératives visant à aider ou préserver l'autre. À la lumière de nos résultats, il ressort clairement que le type de relation qui a prévalu lors de la négociation en fut une de coopération. Au niveau des attitudes observées en matière de la légitimité envers autrui, nous pouvons affirmer que les parties ont adopté des comportements démontrant une reconnaissance totale l'une envers l'autre. Cependant, alors que les parties manifestaient, au départ, une confiance totale l'une envers l'autre, la présence du membre du conseil d'administration lors de l'avant dernière rencontre a modifié le niveau de confiance, le ramenant à un niveau de confiance mutuelle limitée. Enfin, toujours pour la même raison, l'attitude émotionnelle entre les parties en était une d'amitié, au départ, mais a évolué vers une courtoisie neutre, vers la fin des négociations, avec la présence du membre du conseil d'administration à la table de négociation.

4.3.2 LES VARIABLES INDÉPENDANTES

4.3.2.1 LE CLIMAT DES NÉGOCIATIONS PRÉCÉDENTES

Proposition₁ : La nature du climat des négociations précédentes a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective.

P_{1.1} : Un bon climat de négociation lors des négociations précédentes fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

P_{1.2} : Un mauvais climat de négociation lors des négociations précédentes fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

Le CPE où nous avons fait nos observations négociait sa seconde convention collective. Or, le climat de négociation de la première convention collective a été tout autre que celui que nous avons constaté lors de nos observations. En effet, la première négociation collective qui a eu lieu dans ce CPE fut plutôt ardue puisque le climat des relations industrielles était mauvais.

Avant de présenter notre première variable indépendante, il est nécessaire de mentionner que le climat de la première négociation collective fut précédé d'un historique avec la directrice générale antérieure du CPE qui était perçue comme étant partielle envers ses employées. Le point culminant précédant l'accréditation des employées du CPE Pomme Soleil étant, notamment, le congédiement de deux éducatrices. Elles ont donc souhaité se syndiquer afin de mettre un terme à ce climat des relations industrielles d'inégalité où elles percevaient que certaines d'entre elles étaient privilégiées. La solution envisagée par celles-ci fut donc l'obtention de leur accréditation en vue de négocier une convention collective qui obligerait la direction à respecter les dispositions contenues dans l'entente de travail. Lorsque la directrice actuelle fut embauchée en 2001, le conseil d'administration avait vécu des situations jugées pénibles. En raison d'un climat des relations industrielles malsain sous

l'ancienne direction, c'est d'ailleurs le conseil d'administration qui avait pris en charge la gestion du CPE. Cependant, le conseil d'administration trouvant la tâche d'administration déjà lourde, l'accréditation fut mal reçue. Elle fut d'autant plus mal reçue que le conseil d'administration a perçu l'accréditation comme un manque de confiance à leur égard.

Vint ensuite la négociation de la première convention collective où le climat des relations industrielles étant déjà mauvais, les tensions se sont accentuées. Le point litigieux majeur fut au niveau du nombre de journées travaillées par semaine. Précisons que la norme, pour la majorité des CPE, est une semaine de travail de quatre jours. Les éducatrices du CPE Pomme Soleil travaillaient à l'époque cinq jours par semaine. Lors de la première négociation, elles ont donc demandé de travailler neuf jours sur dix. C'est à cette demande que le conseil d'administration s'est opposé radicalement. Le conseil d'administration de l'époque voyait, d'une part, la demande d'accréditation comme un manque de confiance et, d'autre part, cette demande syndicale comme de l'ingratitude envers l'employeur qui avait eu la générosité de leur offrir un emploi. Contrairement au conseil d'administration, la directrice actuelle du CPE considérait cette demande acceptable et tout à fait raisonnable, d'autant plus que c'était déjà la norme au sein d'une majorité de CPE et qu'il s'agit d'un poste où il est essentiel de se reposer. La directrice a finalement réussi à calmer et à persuader le conseil d'administration qu'il s'agissait d'une demande syndicale légitime et qu'il n'était pas nécessaire de s'y opposer fermement. Le climat des relations industrielles étant déjà mauvais, refuser cette demande aurait aggravé la relation entre les éducatrices et la direction. Cela s'est donc conclu en faveur des éducatrices qui ont obtenu l'horaire de travail demandé, soit neuf jours sur dix et la convention collective a été signée. Or, le climat de la négociation de la première convention collective fut tendu.

Si l'on revient à notre première proposition où l'on présume que le climat des négociations précédentes a une influence sur la méthode de négociation de type mixte

adoptée par les parties, nous aurions dû observer une négociation de type mixte à dominante distributive. En effet, le concept du climat des négociations précédentes étant formé des indicateurs totalement insatisfaisant, satisfaisant et très satisfaisant, l'entrevue avec la directrice du CPE démontre que le climat de la négociation précédente fut totalement insatisfaisant. Notre première proposition supposait donc que, en ayant eu une expérience passée où le climat de la négociation s'est révélé totalement insatisfaisant, les parties auraient été portées à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive. Il n'en fut pas ainsi puisque nous avons plutôt assisté à une négociation où les parties ont opté pour une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative. Cette première proposition n'est donc pas vérifiée.

4.3.2.2 LE CLIMAT DES RELATIONS INDUSTRIELLES

Proposition₂ : La nature du climat des relations industrielles a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective.

P_{2.1} : Un bon climat des relations industrielles fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

P_{2.2} : Un mauvais climat des relations industrielles fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

Le climat des relations industrielles au CPE Pomme Soleil est excellent. Il ne ressemble en rien à celui qui prévalait à l'époque de la négociation de la première convention collective, lorsque la directrice actuelle fut embauchée. La directrice consulte beaucoup ses employées et elle se montre très ouverte. Une grande importance est accordée à la recherche du point de vue de l'autre partie. Elle est donc très appréciée des éducatrices et les relations de travail sont privilégiées puisque les éducatrices perçoivent qu'il y a une bonne circulation de l'information. Il y a donc perception du niveau de consultation patronale-syndicale. D'ailleurs, le climat de convivialité qui règne au sein du CPE s'est transposé lors des rencontres de négociation où il semblait y avoir une bonne relation entre le comité de négociation patronal et les deux déléguées syndicales

présentes à la table de négociation. Cette bonne relation est due également au fait que la directrice du CPE considère qu'un syndicat a sa place au sein d'une organisation et y voit un rôle positif. Il y a donc perception, de la part des employées, de la légitimité syndicale.

Ensuite, les éducatrices ont été très satisfaites d'avoir obtenu la semaine de travail de quatre jours par semaine lors du renouvellement de leur convention collective, renforçant ainsi le climat des relations industrielles déjà convivial. D'autre part, elles n'ont pas obtenu la cinquième semaine de vacances pour les salariées possédant dix ans d'ancienneté, mais les relations de travail étant tellement bonnes, les éducatrices ont eu l'assurance que c'est parce que la directrice n'a pu faire autrement auprès du conseil d'administration. Ainsi, les employées sont satisfaites de leurs conditions d'emploi. Elles ont également l'impression que leur employeur agit de bonne foi dans sa gestion et il y a respect de part et d'autre. Il y a donc perception d'équité de la part des employées envers l'employeur. Ces indicateurs se traduisent par le fait que les éducatrices ont grandement confiance en la directrice. Elle est d'ailleurs reconnue pour être équitable et transparente et elles lui en sont reconnaissantes. Ainsi, lorsque la directrice a dû présenter le projet de convention collective au conseil d'administration, les éducatrices étaient persuadées qu'elle allait le faire au meilleur de sa connaissance. Le représentant de la CSQ a d'ailleurs entendu des critiques dithyrambiques à l'égard de la directrice. Ainsi, au niveau de la dimension de la nature du contrat social, nous avons pu observer qu'il y avait engagement des employées et partenariat avec le syndicat. Quant à la dimension de la perception du soutien syndical, nous avons pu constater que la qualité de la relation patronale-syndicale est entretenue de part et d'autre et qu'il y a appui des membres.

De plus, les éducatrices agissant à titre de déléguées syndicales et qui assistent aux réunions syndicales reviennent très satisfaites de ces rencontres puisqu'elles réalisent à quel point l'ambiance de travail est agréable comparativement aux autres CPE où le

climat des relations industrielles est beaucoup moins bon et où la gestion est inadéquate. Dans de nombreux CPE, il y a eu des coupures, alors qu'au CPE Pomme Soleil, il y a eu des surplus.

Pour terminer, notons que, en vertu d'une disposition de la convention collective, l'employeur a l'obligation de faire une réunion afin d'informer le syndicat de tout changement. Cependant, le CPE n'a jamais ressenti le besoin de former un comité de travail puisque, tant du côté patronal que syndical, on considère qu'il n'existe pas de points litigieux ou encore, des problèmes à résoudre ou des situations à améliorer; le climat des relations industrielles est bon.

Notre seconde proposition suppose qu'un bon climat de travail fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative. En effet, si l'on revient sur les dimensions et indicateurs dont est composé le concept du climat des relations industrielles, nous sommes en mesure de constater que le climat des relations industrielles qui règne au sein du CPE a favorisé l'adoption d'une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

4.3.2.3 LE PASSAGE DU TEMPS

Proposition₃ : Le passage du temps a un effet de transition sur la méthode de négociation de type mixte qui manifeste une dominante intégrative dans les étapes initiales de la négociation et une dominante distributive dans les étapes finales.

Passons maintenant à nos données recueillies concernant le passage du temps. Tel que mentionné précédemment, les deux premières rencontres de négociation se sont déroulées de façon très conviviale et l'on a adopté des comportements visant à établir un climat de confiance et ce, tant du côté de la partie syndicale que patronale. La première rencontre a eu pour objectif la présentation des parties et le calendrier des rencontres.

Ce fut donc la phase d'ouverture. La deuxième rencontre, le dépôt du projet de négociation, c'est-à-dire les demandes syndicales.

Par ailleurs, lors de nos entrevues avec la partie patronale et syndicale, nous avons été en mesure de connaître le contenu des échanges qui ont eu lieu entre le syndicat et l'employeur, ainsi que ceux entre la directrice générale du CPE et le conseil d'administration. En effet, malgré le fait que la directrice a avancé qu'elle souhaitait voir accepté l'ensemble des demandes syndicales, trois clauses ont soulevé un désaccord au sein du conseil d'administration. Les voici :

D'abord, lors de l'entretien que nous avons eu avec la directrice générale, celle-ci nous a fait part du fait qu'il y a deux secrétaires qui travaillent au CPE. L'horaire de ces dernières est de cinq jours par semaine à raison de huit heures par jour. Cependant, la directrice s'est aperçue qu'elle ne les payait que pour l'équivalent de sept heures et demie puisque, tant la directrice que les secrétaires, elles ne pensaient pas qu'elles avaient droit à une demi-heure payée, comme les éducatrices. En effet, la directrice n'avait pas réalisé qu'elles faisaient partie de la convention collective et donc, qu'elles avaient droit à cette demi-heure. La directrice leur a alors proposé de travailler huit heures par jour et aux trois semaines, elles auraient droit à une journée de congé afin de combler la demi-heure supplémentaire travaillée par jour. Puisque cette proposition convenait aux deux secrétaires, elles ont convenu qu'elles procéderaient de la sorte. Toutefois, la directrice ne voulait pas que cette entente soit statuée dans la convention collective, parce qu'il y a une troisième secrétaire dont elle a besoin qu'elle soit présente au travail cinq jours par semaine. Le syndicat a été mis au courant de cette entente et d'emblée, il a précisé qu'il tenait à ce qu'elle soit enchâssée dans la convention collective. Sur ce, la directrice ne s'y est pas opposée. Plutôt que d'indiquer que l'horaire des secrétaires est de quatorze jours sur quinze, le syndicat a proposé de rédiger la clause en indiquant que l'horaire des secrétaires est de cent vingt heures réparties sur trois semaines.

Le second point qui a suscité des discussions au sein du conseil d'administration fut au niveau d'une clause pour laquelle il y avait déjà eu une entente avec le syndicat en cours de convention collective. Lors de la première convention collective le délai accordé pour l'affichage des postes était de dix jours ouvrables. Au milieu de la première convention collective, il a été décidé, conjointement avec le syndicat, de ramener le temps d'affichage des postes à cinq jours ouvrables. L'argument soulevé par l'employeur étant que le délai en vigueur rendait la tâche laborieuse de combler un poste puisque le processus était beaucoup trop long. Toutefois, le conseil d'administration ne comprenait pas les motifs de la direction de vouloir diminuer le nombre de jours accordé à l'affichage des postes. La directrice a dû expliquer que la modification de la clause était à leur avantage. Finalement, le désaccord fut plutôt mineur, car le conseil d'administration a accepté la modification sans heurt.

La dernière clause qui a soulevé du mécontentement et pour laquelle le conseil d'administration s'est opposé, fut au niveau des semaines de vacances. Les éducatrices demandaient cinq semaines de vacances après avoir accumulé dix ans d'ancienneté. Cependant, la clause n'a pas été acceptée et la directrice n'a pas insisté auprès du conseil d'administration, car plusieurs éducatrices approchaient de leurs dix ans de service. Le syndicat a donc accepté de laisser tomber la clause.

La raison pour laquelle le délai entre la deuxième et la troisième rencontre s'est prolongé s'explique par le fait que le conseil d'administration est composé de gens qui travaillent, notamment d'avocats. Ces derniers travaillant de longues heures, il leur a été difficile de trouver du temps afin d'éplucher le projet de convention collective, de se rencontrer par la suite et enfin, de revenir avec leurs propositions. Toutefois, ce prolongement convenait très bien à la directrice du CPE, car cela correspondait à la période de débrayage des éducatrices concernant la clause salariale. Comme le CPE était encore en période de négociation, cela permettait aux éducatrices de participer au débrayage de façon légale. La directrice a donc pris les devants et contacté le

représentant syndical de la CSQ afin de lui proposer de repousser la rencontre prévue pour la signature de la convention collective.

Enfin, la troisième rencontre, soit celle précédant la signature de la convention collective, n'en fut pas une où il nous a été possible d'observer l'adoption d'une méthode de négociation par l'une ou l'autre des parties. En effet, les clauses ayant déjà été entendues entre les deuxième et troisième rencontres, la troisième rencontre fut plutôt dédiée à la revue des dispositions ayant fait l'objet de modifications afin de s'assurer que chacune d'entre elles étaient rédigées d'une façon convenant aux deux parties et qu'il ne subsistait pas d'ambiguïté. Cependant, nous avons pu noter un changement au niveau de l'atmosphère établie au départ. En effet, la présidente du conseil d'administration s'est ajoutée au comité de négociation patronal et sa présence a eu un effet marqué sur l'ambiance qui s'était installée lors des deux premières rencontres. Alors que les deux premières rencontres se sont effectuées dans une atmosphère détendue et empreinte de convivialité, cette troisième rencontre fut plus froide, plus formelle, beaucoup plus sérieuse. L'intervention de la présidente du conseil d'administration au sein du comité de négociation patronal a produit un changement au niveau des rencontres puisque cette tierce personne a exercé une influence sur la relation patronale-syndicale qui s'était d'abord amorcée de façon très cordiale. Cette dernière a adopté un comportement plus ferme et tendu face à la partie syndicale et empreinte d'une confiance plus mitigée envers celle-ci. Ces observations furent confirmées lors de notre entrevue avec le représentant de la CSQ. En effet, celui-ci rapporte que, lors de la première rencontre de négociation, la directrice a indiqué qu'elle préférerait l'absence de la présidente du conseil d'administration. L'inquiétude et l'appréhension de la directrice concernant la présence de la présidente du conseil d'administration se situaient au niveau de ses interventions. Cette dernière étant avocate, mais ne possédant pas de formation en relations du travail, la directrice du CPE craignait donc que ses interventions détériorent le climat de négociation qui s'était établi avant son arrivée.

Notre concept du passage du temps dont la dimension se compose des phases du processus de négociation et qui les situe sur une échelle temporelle, soit la phase d'ouverture, la phase d'exploration, la phase de rapprochement, la phase critique et la phase de l'entente finale.

Ainsi, tel qu'indiqué par Bergeron et Paquet (2006), nous avons pu remarquer, lors des deux premières rencontres, des comportements marqués de cordialité; la directrice du CPE n'avait pas encore soumis les demandes syndicales au conseil d'administration. Toutefois, c'est entre les deuxième et troisième rencontres, qu'ont eu lieu les échanges entre le syndicat et l'employeur et ceux entre la directrice générale du CPE et le conseil d'administration. Nos entrevues nous ont donc permis de connaître les raisons pour lesquelles la troisième rencontre de négociation fut plus formelle. Ainsi, en début de négociation, lors des phases d'exploration et de rapprochement, les échanges étaient de nature très courtoise et l'atmosphère empreinte de légèreté. La phase critique, c'est-à-dire les échanges qui ont eu lieu entre les deuxième et troisième rencontres de négociation ont fait en sorte que la troisième rencontre fut beaucoup plus formelle. Bergeron et Paquet (2006) mentionnent que lors des étapes initiales de négociation, alors qu'il est question des clauses à incidence non pécuniaire, les parties négocieront de façon calme, alors que dans les étapes finales, lors de la négociation de clauses à incidence pécuniaire, elles adopteront un discours plus ferme. Rappelons toutefois qu'en raison de notre structure de négociation, les clauses à incidence pécuniaire n'ont pas été négociées à la table de négociation où nous avons fait nos observations.

Tel que mentionné précédemment, nous avons tout de même été en mesure de constater une transition dans les comportements adoptés au sein des différentes phases de négociation. Nous sommes donc en mesure de confirmer que notre hypothèse est vérifiée.

4.3.2.4 LE TYPE DE FORMATION À LA NÉGOCIATION

Hypothèse1: Les négociateurs ayant reçu une formation à la négociation basée sur la résolution de problèmes ou basée sur les intérêts adopteront une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

Puisqu'il nous était impossible d'obtenir l'information nécessaire pour répondre à cette hypothèse, ce fut lors des entrevues avec la directrice générale du CPE et avec le représentant de la CSQ que nous avons été en mesure d'aborder la question de leur formation en négociation.

Tant du côté de la directrice du CPE que de celui du représentant de la CSQ, aucun n'a reçu de formation en négociation, soit basée sur la résolution de problèmes ou basée sur les intérêts. Pour sa part, la directrice du CPE possède une formation en droit du travail et elle a eu à participer à un arbitrage dans le cadre d'un cours à l'université. Cependant, elle n'a jamais été formée réellement pour négocier.

Quant au représentant de la CSQ, il possède un Baccalauréat en droit, mais n'est pas membre du barreau. Il possède également un Diplôme d'études supérieures spécialisé en relations du travail. Par ailleurs, ni dans le cadre de ses études, ni même par la suite, il n'a suivi une formation en négociation.

Ainsi, nous n'avons pas été en mesure de vérifier notre concept « Type de formation à la négociation intégrative » et ses indicateurs.

4.3.2.5 L'EXPÉRIENCE DES NÉGOCIATEURS

Hypothèse2: L'expérience des négociateurs patronal et syndical a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective.

H2.1: Les négociateurs ayant une expérience de négociation traditionnelle adopteront une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

H2.2: Les négociateurs ayant une expérience de négociation raisonnée adopteront une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

Toujours dans le cadre des entrevues auprès de la directrice générale du CPE et du représentant syndical de la CSQ, nous avons pu recueillir les renseignements concernant leurs expériences respectives en négociation.

Préalablement à son embauche au CPE Pomme Soleil en avril 2001, la directrice générale détenait un poste de directrice générale pour une entreprise privée de production où les employés étaient syndiqués. Le syndicat les représentant était la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). Elle a donc eu l'occasion, au cours de cet emploi, de travailler avec une convention collective. Donc, le fait de devoir travailler avec une convention collective encadrant les relations du travail au CPE Pomme Soleil n'était rien de nouveau pour elle.

Or, à l'occasion de son emploi précédent, la directrice nous a précisé qu'elle a toujours eu de très bonnes relations avec le syndicat. Lors de l'entrevue, elle a souligné qu'effectivement, une convention collective comporte certaines contraintes, mais que malgré tout, sa relation avec le syndicat fut toujours très bonne. Toutefois, elle a ajouté qu'elle a ramené de bonnes relations avec le syndicat, puisque avant son arrivée, elles étaient tendues. Les tensions s'expliquent par le fait que, avant son embauche, l'entreprise avait négocié un gel des salaires car l'entreprise avait des difficultés financières. Donc, lorsqu'elle est arrivée, il s'agissait de la période de redressement de l'entreprise, ainsi que la réouverture de la clause salariale. C'est donc elle qui a pris en charge la clause salariale. D'un commun accord, le syndicat a accepté la fin de la convention collective pour évaluer le réajustement salarial. Une fois l'échéance de la convention collective à terme, elle a eu à négocier la réouverture de la clause salariale. Elle affirme que les négociations se sont bien déroulées et que cela s'explique par le fait

qu'elle a été claire, qu'elle n'a jamais rien caché et qu'elle a montré les états financiers bref, qu'elle a toujours agi de façon transparente. Cependant, il n'y a pas eu de conclusion à la négociation car l'entreprise a été vendue. C'est la raison pour laquelle elle a perdu son emploi.

Ensuite, en avril 2001, elle a obtenu le poste de directrice générale au CPE Pomme Soleil. Elle a fait son entrée au CPE au moment où il était temps de négocier la première convention collective. Rappelons que la directrice n'est pas seule à prendre les décisions concernant le CPE, car il y a un conseil d'administration. Or, lors de la négociation de la première convention collective, la présidente du conseil d'administration avait une perception du syndicat très négative qui a grandement nui et qui a rendu la négociation laborieuse. Elle a contribué à rendre sa relation avec la représentante syndicale très tendue et à envenimer le climat des négociations. Au cours de la négociation, la directrice du CPE a donc fait appel à un avocat spécialisé en droit du travail. Elle ajoute qu'elle l'a grandement apprécié, car il considérait la négociation comme de la coopération. Sa collaboration a donc apaisé le climat de tension qui régnait. La directrice nous a expliqué que la première négociation au CPE a été ardue parce que le conseil d'administration a très mal reçu le fait que les salariées demandent la syndicalisation. Lorsqu'elle est arrivée au CPE, les éducatrices avaient déjà obtenu leur accréditation. Le conseil d'administration a perçu le fait que les éducatrices demandent leur accréditation comme un manque de confiance. Lorsqu'elle a débuté son emploi au CPE, le conseil d'administration l'a interrogée sur le fait que les employées étaient syndiquées et sur la façon dont elle percevait le fait de devoir travailler avec une convention collective. Sur quoi, elle les a informé qu'elle était ravie qu'il y ait une convention collective puisque de cette façon, les règles sont établies et l'ambiguïté est ainsi réduite par la même occasion. Enfin, ils ont signé une convention collective d'une durée de trois ans.

Pour sa part, le représentant syndical possède une grande expérience dans le domaine des relations du travail. À la fois comme professionnel des relations du travail et comme président de syndicat, il œuvre dans le domaine depuis vingt-quatre ans. Il a travaillé deux ans pour le syndicat des infirmières comme applicateur de convention collective. Il n'était pas en charge des négociations car elles se font au niveau national, mais il appliquait ce qui avait été négocié. Néanmoins, ses fonctions l'amenaient parfois à négocier, notamment en ce qui concerne les mesures disciplinaires.

Lors de l'entrevue, le représentant syndical nous a affirmé qu'il considérait la négociation comme un art. Ceci dit, il demeure conscient qu'il existe des techniques de négociation. Lorsqu'il réfère à la négociation comme un art, il précise que cela s'explique par le fait que la négociation fait appel à l'expérience de vie, à la psychologie, à la culture, à l'ouverture d'esprit, à l'intuition et ce, en vue d'amener l'autre partie à un sentiment de confiance. Or, selon lui, la négociation est impossible s'il n'y a pas de relation de confiance, mais il ne faut toutefois pas laisser paraître l'ensemble de sa stratégie, car cela peut être nuisible par la suite. Il a également mentionné que le fait de mépriser ou de sous-estimer son vis-à-vis est à proscrire. Au contraire, il est davantage profitable d'adopter une attitude d'ouverture face à l'autre.

Il a également tenu à préciser qu'en négociation, on ne parle pas de gains car, où il se fait un gain, l'autre partie fait une perte. Il considère plutôt les résultats de la négociation comme l'atteinte d'objectifs communs.

Il a terminé par souligner qu'il y a aussi une notion de plaisir pour lui dans la négociation et qu'il croit important d'en faire part à son vis-à-vis; il désire que la négociation soit agréable. Cela fait partie de la relation de confiance qui doit s'installer et qui est essentielle au bon déroulement de la négociation. Le représentant syndical rappelle qu'une convention collective est une agglomération de besoins individuels que l'on tente de conjuguer. Selon lui, la négociation vise à atteindre certains objectifs

communs, d'y trouver ses intérêts respectifs et d'être ainsi satisfait de l'entente en bout de ligne.

Dans un tout autre ordre d'idée, il a précisé que lorsque vient le temps de négocier les clauses salariales, il est essentiel de connaître ce qui se fait au niveau de l'équité externe, c'est-à-dire de connaître les conditions au sein des mêmes entreprises et organismes, ainsi que ce qui se fait à l'échelle provinciale au niveau des salaires et des avantages sociaux. Cependant, il a souligné qu'il ne tient pas à démontrer à la table de négociation l'ensemble de la préparation qu'il a effectué au préalable. À ce titre, il nous a rapporté les événements qui se sont produits lors d'une négociation passée, où le porte-parole patronal était méprisant à son égard. Afin de rétablir le climat de négociation et ainsi atteindre l'objectif ultime, soit l'entente de travail, il a eu recours à un conciliateur. Ainsi, lors de la première séance en conciliation, il en a profité pour présenter les données qu'il avait recueillies au niveau de l'équité externe dans le but d'accroître le poids de ses arguments. Il rappelle toutefois qu'il avait tenu à demeurer discret à l'égard des renseignements qu'il possédait, nous rappelant qu'il ne faut pas dévoiler l'ensemble de ses renseignements.

Tel que mentionné au préalable, nous envisageons la négociation comme étant mixte, mais nous considérons tout de même que les négociateurs peuvent avoir une expérience davantage traditionnelle ou encore de nature plutôt intégrative. À ce titre, nos entrevues démontrent que l'expérience des négociateurs patronal et syndical est de nature intégrative.

Ainsi, nous pouvons affirmer que notre hypothèse au sujet de l'expérience des négociateurs est confirmée.

4.3.2.6 LA STRATÉGIE DE NÉGOCIATION INITIALE

Hypothèse₃ : La stratégie de négociation initiale adoptée par les parties aura une influence sur la méthode de négociation de type mixte au cours de la négociation de la convention collective.

H_{3.1} : Une stratégie initiale de contrainte donnera lieu à une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

H_{3.2} : Une stratégie initiale de coopération donnera lieu à une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

Passons maintenant à la stratégie de négociation initiale adoptée par les parties patronale et syndicale. Ces données nous ont été fournies à l'occasion des entrevues effectuées avec la directrice générale du CPE Pomme Soleil et le représentant syndical de la CSQ. Voyons, dans un premier temps, les données recueillies auprès de la directrice générale.

Avant l'échéance de la convention collective, la directrice a pris les devants en rencontrant la déléguée syndicale afin de lui rappeler que la convention collective venait à terme sous peu et qu'ils devraient, conjointement, se pencher sur la question. Elle lui a suggéré de contacter le syndicat afin de connaître le processus préalable à la négociation, par exemple, une rencontre préliminaire afin que le syndicat lui remette ses demandes. Sur quoi, la déléguée syndicale a communiqué avec le syndicat et les rencontres ont débuté en janvier. Entre temps, la directrice a rencontré le conseil d'administration afin de les mettre au courant des négociations prochaines et ce dernier l'a mandatée de récupérer les demandes syndicales et de les lui remettre ensuite. La directrice a également informé le conseil d'administration qu'elle avait la possibilité de solliciter l'aide d'un avocat spécialisé en négociation. Toutefois, étant persuadée que la négociation allait bien se dérouler, la directrice a proposé de commencer les négociations sans l'aide de l'avocat. Puis, advenant le cas où les choses deviendraient plus ardues au cours de la négociation, il serait toujours temps de demander l'aide d'un tiers. Sur ce, le conseil d'administration et la directrice se sont entendus. Lors de l'entrevue, la

directrice a souligné qu'ils ne sont pas partis en guerre. Elle était confiante que les demandes allaient être raisonnables. Les éducatrices lui avaient fait part des demandes générales et elle connaissait déjà plusieurs d'entre elles, notamment le fait qu'elle souhaitaient l'obtention de la semaine de travail de quatre jours, l'augmentation du nombre de jours de maladie et l'ajout de deux jours fériés, soit le 24 et le 31 décembre. Elle a donc récupéré les demandes et effectivement, il s'agissait de ce à quoi elle s'attendait.

Passons maintenant aux informations recueillies auprès du représentant syndical de la CSQ. Avant le début des négociations, il y a eu la tenue d'une assemblée générale auprès des membres afin de connaître leurs besoins et les problèmes qu'ils souhaitent résoudre. Est venue ensuite une rencontre avec le comité de négociation syndical qui possédait désormais le mandat qui lui avait été confié par l'assemblée générale. Conformément au mandat, le représentant syndical a préparé le projet de convention collective et a rencontré à nouveau les déléguées syndicales afin de s'assurer que le projet de négociation était bien représentatif des demandes de l'assemblée générale et qu'il contenait l'ensemble de ces dernières. Une fois le projet de convention collective révisé, a eu lieu une autre assemblée générale afin de le présenter. Celui-ci fut voté à majorité, ce qui a permis au comité de négociation de déposer le projet de convention collective.

Lors de l'entrevue, le représentant syndical nous a également fait part de la façon dont il aborde la négociation, que ce soit celle où nous avons fait nos observations ou encore, ses négociations en général. Dans un premier temps, il a précisé qu'il rencontre les gens avec qui il aura à négocier, avant le début des négociations. L'objectif de cette rencontre préalable étant de s'approprier avant le début de la négociation. De plus, il commence toujours la négociation par les clauses plus faciles. Ainsi, il n'a jamais été fervent à négocier les clauses monétaires avant les clauses normatives. De cette façon, un climat de confiance s'installe. De plus, il a ajouté qu'il fait quelque chose qui se fait

peu chez les négociateurs en général, c'est-à-dire qu'il indique à la partie patronale que, si elle croit avoir fait une erreur sur une clause, de lui en faire part afin de la négocier à nouveau. Or, il nous a précisé qu'il faut que tout soit clair et limpide si l'on souhaite obtenir un climat de confiance. De plus, il a signalé qu'il est important d'être très bien préparé lorsque l'on négocie, mais qu'il ne faut pas que cela se manifeste afin de ne pas inquiéter son vis-à-vis. À ce titre, il a mentionné que, consciemment, il donne l'impression qu'il est moins préparé qu'il ne l'est en réalité. Par ailleurs, au cours de sa carrière de négociateur, il ne s'est jamais fâché lors d'une négociation; il précise que c'est contre-productif.

Il nous a ensuite expliqué que plusieurs lui ont rapporté que le lieu de négociation favorisait la personne qui en est propriétaire. Il a toutefois précisé que son expérience lui a démontré que cette variable n'a aucun effet sur le résultat de ses négociations. Il a même ajouté que, sachant cela, il préférerait tout de même négocier sur le terrain de la partie patronale puisque selon lui, cela développerait un sentiment de confiance chez ce dernier. Le raisonnement étant que, lorsque l'on se retrouve en terrain inconnu ou, du moins, dans un environnement qui ne nous est pas familier, il y a des règles informelles à respecter. Ainsi, lorsqu'il se trouve sur le terrain de l'employeur, celui-ci se sent davantage en confiance et ce sentiment de confiance devrait faire en sorte qu'il adoptera un comportement plus courtois envers lui. À ce titre, le représentant syndical a souligné que, généralement, à la fin de la négociation, un lien d'amitié s'était tissé. Lors de l'entrevue, celui-ci a mis beaucoup l'emphase sur le fait que persuader est un art et que, dans l'art de faire, il ne faut pas non plus trop démontrer qui on est.

Enfin, en terme de stratégie de négociation, le représentant syndical a soulevé le fait que la conciliation peut constituer, selon le cas, un outil efficace. Il a cependant précisé que ce n'est pas forcément lorsque la négociation se déroule difficilement qu'il y recourt. Le fait de solliciter l'aide d'un conciliateur ouvre la voie à un troisième discours et, en ce sens, il s'agit d'une stratégie. L'objectif du conciliateur étant de faire cheminer les deux

parties vers une entente, la conciliation peut agir sur l'employeur ou encore, sur son comité de négociation avec lequel il a des difficultés. Dans le cadre de négociations où il n'arrive pas à établir un climat de confiance, il recourt à la conciliation et généralement, le climat de confiance revient.

Revenons maintenant sur notre concept de la stratégie de négociation initiale. Notre modèle conceptuel indiquait que la stratégie de négociation initiale constitue un concept qui se traduit par les dimensions de la contrainte et de la coopération. D'une part, la dimension de la stratégie de contrainte se traduit par des tactiques de type « gagnant-perdant » et constitue une forme de négociation où les parties ont tendance à se camper dans des positions rigides. D'autre part, la stratégie de coopération fait appel à des tactiques de type « gagnant-gagnant » et se traduit par une forme de négociation qui se base sur les intérêts des parties.

Les entrevues qui ont été conduites avec la partie patronale et la partie syndicale démontrent que ces dernières ont opté, à l'occasion d'une négociation collective, pour une stratégie de coopération. En effet, ce qui ressort des entrevues dénote qu'elles ont élaboré respectivement une stratégie de négociation initiale de type « gagnant-gagnant ».

Nos résultats nous permettent donc de certifier que notre hypothèse à l'égard de la stratégie de négociation initiale est vérifiée.

4.3.2.7 LES SUJETS DE NÉGOCIATION

Hypothèse₄ : La négociation des clauses à incidence pécuniaire donnera lieu à une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

Tel que mentionné précédemment, les négociations salariales ne se déroulent pas au niveau local, dans les CPE, mais plutôt au niveau national, avec le gouvernement provincial.

Malgré le fait que nous n'ayons pas assisté à la négociation de la clause salariale, nous avons tout de même questionné le négociateur syndical en entrevue au sujet de son déroulement et nous avons été en mesure d'avoir accès à de la documentation exposant les événements entourant cette dernière. Ces renseignements nous ont été fournis par Madame Sylvie Tonnelier, Présidente de la FIPEQ. Quoique nous ayons été absents à la table de négociation, la documentation en question indique néanmoins que les négociations furent pénibles et tendues. Voici donc la façon dont se sont déroulées les négociations entre la FIPEQ – CSQ, l'Association québécoise des CPE – AQCPE (association patronale) et le gouvernement du Québec.

La ministre de la Famille en poste lors des négociations de 2004 et 2005 a d'abord exprimé l'intention de constituer une ou deux tables centrales de négociation pour les CPE. Ces tables devaient être constituées des organes suivants :

- le ministère de la Famille;
- l'Association patronale (Association québécoise des CPE – AQCPE);
- la CSQ;
- la CSN.

La partie patronale a donc déposé, le 10 mars 2005, ses offres à la CSQ et à la CSN. Ces dernières visaient l'harmonisation des vacances, des congés fériés et des congés personnels. Cependant, à la lecture des offres, les représentants des deux centrales syndicales furent déconcertés par son contenu. En effet, celui-ci s'exprimait par une perte salariale moyenne approximative de 4 \$ de l'heure pour chacun des salariés et ce, en comparaison aux salaires et avantages sociaux inclus dans les conventions collectives. Le salaire des intervenantes était d'environ 18 \$ de l'heure. Si l'on ajoute les avantages sociaux, cela représentait environ 25 \$ de l'heure. Cependant, l'uniformisation des avantages sociaux proposée par le gouvernement équivalait à un salaire, incluant les avantages sociaux, de 21 \$ de l'heure. Or, la CSQ a considéré ces offres inacceptables.

Selon celle-ci, le gouvernement faisait subir aux CPE des coupures de 60 millions de dollars dans le budget du ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine.

Suite à ce dépôt, le comité FIPEQ – CSQ d'appui aux négociations nationales résolut de procéder à une journée d'étude, le 2 avril 2005. Lors de cette journée d'étude, le comité a recommandé aux assemblées générales d'adopter certaines propositions. D'abord, rejeter les offres patronales déposées le 10 mars 2005, retirer sa présence de la Table centrale de négociation et exiger une Table centrale de négociation particulière pour la FIPEQ – CSQ. Ensuite, au niveau de la stratégie de négociation, maintenir le respect des droits acquis et de la diversité à l'égard des avantages sociaux, exiger la majoration des salaires et négocier une date de rétroaction au niveau de l'application de l'équité salariale. Enfin, appuyer l'ensemble de ces revendications en procédant à trois journées de débrayage, en déclenchant la première journée de débrayage le 6 mai 2005 et en mobilisant l'ensemble des membres afin de participer aux différentes actions qui allaient être entreprises dans les semaines à venir. Conformément aux recommandations, les salariés ont donc décidé de rejeter les offres patronales. Ils ont également convenu que la FIPEQ – CSQ se retire de la Table centrale de négociation et que cette dernière en exige une distincte. Les membres soutenaient que de poursuivre les négociations en fonction des offres patronales déposées porterait un préjudice aux conditions de travail et mènerait vers une dégradation substantielle de celles-ci. Une harmonisation des avantages sociaux aurait également pour effet de contraindre indûment les CPE dans leur capacité d'agir de façon adaptée à leurs besoins spécifiques. Enfin, ils ont souligné que les dernières augmentations salariales remontaient au 1^{er} avril 2003 et qu'il n'y avait pas encore eu de proposition.

Les propos tenus lors de cette journée d'étude ont fait réagir la ministre de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine. Selon elle, ces procédures étaient inappropriées étant donné le bon déroulement des négociations. Quant à la possibilité de la tenue d'une journée de débrayage, la ministre a ajouté qu'elle serait illégale,

compte tenu du fait que pour la majorité des 53 CPE, la convention collective était toujours en vigueur. De plus, toujours selon la ministre, le déficit des CPE était dû à une mauvaise gestion.

En plus des grandes divergences qui séparaient la CSQ de la ministre et de l'association patronale, la CSN n'adhérait pas aux revendications de la CSQ. C'est entre autre la raison pour laquelle la CSQ s'est retirée de la table de négociation. Contrairement à la CSN, la CSQ s'est opposée à la suspension du comité sectoriel sur l'équité salariale et son intégration à la Table centrale de négociation. En effet, la CSQ soutenait l'importance de maintenir le comité sectoriel sur l'équité salariale et la Table centrale de négociation distincts. Le comité sectoriel étant prévu par la Loi sur l'équité salariale et reconnu par la Commission de l'équité salariale, la Table centrale de négociation n'est fondée que sur la volonté des parties qui y sont présentes.

Le 6 mai 2005, la CSQ a donc concrétisé son avis d'une journée de débrayage en dépit de l'injonction de la Commission des relations du travail la déclarant illégale, aggravant ainsi les relations déjà tendues. Elle a également participé à la manifestation sur la Colline parlementaire afin d'unir sa voix aux autres salariés et faire entendre son mécontentement et son indignation à l'égard du dépôt patronal du 10 mars 2005. Cette même journée, d'autres événements ont eu lieu, soit un rassemblement des membres du Syndicat des intervenantes en petite enfance de Québec (SIPEQ – CSQ) devant le bureau de la ministre, un rassemblement des membres du SIPEQ – CSQ devant un CPE dans le but de contester et dénoncer les stratégies de certains employeurs visant à empêcher les membres de la CSQ de participer aux diverses activités de mobilisation du 6 mai (manœuvres juridiques) et une manifestation des membres du Syndicat des intervenantes en petite enfance de l'Abitibi-Témiscamingue (SIPEAT – CSQ), ainsi qu'une rencontre avec leur député.

La CSQ a déploré les conséquences engendrées par les tensions importantes générées par les négociations ardues. En effet, elle a affirmé qu'il existait une relation de complicité entre les intervenantes, les parents et les conseils d'administration, complicité détériorée en raison de la nature du déroulement des négociations.

Ensuite, une rencontre a eu lieu le 2 juin 2005, rencontre où le ministère déposait ses offres pour une seconde fois. Ce dépôt précisait la nécessité de négocier de façon prioritaire l'équité salariale pour les CPE. Le dépôt patronal indiquait, à ce titre, une hausse globale de 6,5 % et ce, applicable le 1^{er} juin 2005. Les versements iraient comme suit : 2,16 % le 1^{er} juin 2005, 2,16 % le 1^{er} juin 2006 et 2,16 % le 1^{er} juin 2007. Les offres patronales incluait également :

- au niveau des avantages sociaux, modulation en fonction de la répartition et de la distribution, valeur des trois volets équivalents à 16 %, 12 jours fériés et 10 jours de maladie équivalent à 8,46 % et 19,7 jours en moyenne de vacances avec introduction d'une modulation;
- pour les salaires, il n'y avait aucune rétroactivité pour 2006, 1,5 % le 1^{er} avril 2007, 2 % le 1^{er} avril 2008 et 2 % le 1^{er} avril 2009;
- clause remorque avec le secteur public, c'est-à-dire une clause qui s'appliquerait dans l'éventualité où l'entente avec le secteur public différerait. Par contre, le paiement de la différence restait à déterminer;
- la ministre de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine demandait également une entente de principe au niveau des principales orientations. Les particularités de ces dernières seraient négociées par la suite.

Alors que la CSN acceptait les offres patronales, la CSQ ainsi que le SFPQ s'y sont opposées fermement. Suite à ce dépôt, la FIPEQ – CSQ a demandé de faire appel à un médiateur dans le but de faire avancer les négociations en déposant une demande de conciliation au ministre du Travail.

À la fin du mois d'octobre 2005, le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine (MFACF) remet un mémoire de consultation au sujet des règles administratives touchant la classification et la rémunération des salariés travaillant dans les services de garde. Cette consultation se terminait le 18 novembre 2005 et résultait des travaux du Comité sectoriel d'équité salariale du ministère et de l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE).

Essentiellement, ce mémoire soutenait l'importance d'une révision de la classification à l'égard des catégories d'emploi adoptée en 1999 en raison de la rapide évolution des services de garde, créant ainsi de nouveaux besoins. Il insistait également sur le fait que les exigences prescrites par la Loi sur l'équité salariale étaient à la base des motivations de la révision de la rémunération. Or, le ministère souhaitait intervenir, par l'entremise du financement, dans le but d'ajuster la masse salariale et effectuer les rectifications nécessaires pour éliminer les possibles biais sexistes pouvant exister dans la structure salariale des CPE. Il désirait aussi fixer une classification et une rémunération uniformes au sein de l'ensemble du réseau des CPE. Selon le ministère, cette révision visait à corriger les lacunes actuelles et organiser les emplois afin d'obtenir une réalité plus juste des CPE. Elle visait également à procurer aux CPE un outil de gestion structurant et performant. Elle avait pour objectif de définir les échelles salariales minimales selon la valeur des catégories d'emploi. Enfin, elle visait à assurer que les échelles salariales ne contenaient pas de discrimination systémique fondée sur le sexe.

À la lecture de ce mémoire, la CSQ s'est dite perplexe quant à la sincérité du gouvernement dans son désir de consultation. En effet, la courte durée de la consultation, combinée à une commission parlementaire portant sur l'étude du projet de loi 124 (Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance) restructurant en profondeur le réseau, ont conduit la CSQ à douter de la volonté du gouvernement concernant ladite consultation. La CSQ admettait que le réseau des services de garde s'est transformé rapidement, mais se questionnait néanmoins sur la nécessité de réviser la classification

du personnel des CPE en éliminant et en créant de nouveaux titres d'emploi et ce, à l'approche d'une restructuration considérable. Selon elle, il aurait été préférable d'attendre l'issue de la commission parlementaire au sujet du projet de loi 124, son adoption et sa mise en œuvre. Elle supposait donc qu'il s'agissait d'une manœuvre gouvernementale visant à rendre acceptable l'implantation des compressions budgétaires aux yeux des salariés.

La CSQ s'est également opposée à l'offre des représentants patronaux de fixer la date de rétroaction des versements d'équité salariale au 1^{er} juin 2005. Celle-ci exigeait plutôt le 21 novembre 2001. À ce titre, la CSQ s'interrogeait à savoir s'il ne s'agissait pas d'une façon de repousser la date de rétroaction afin de minimiser les correctifs salariaux.

La CSN a fini par signer l'entente à la fin du mois de septembre 2006 et la CSQ, début octobre 2006. Les deux centrales devaient toutefois se rendre en Cour supérieure du Québec afin de contester la date d'application de la loi sur l'équité salariale.

Notre modèle conceptuel illustre que les différents sujets de négociation peuvent être classés en deux catégories, soit celles des clauses à incidence non pécuniaire et à incidence pécuniaire. Les sujets abordés à la table de négociation influencent la méthode de négociation adoptée par les parties. Tel que mentionné précédemment, les clauses à incidence pécuniaire ne sont pas négociées à la table locale de négociation dans le cas des CPE. Elles le sont plutôt au niveau national, avec le gouvernement provincial.

La source du mécontentement de la CSQ et de la CSN envers les offres patronales s'est manifestée surtout au niveau des salaires et des avantages sociaux. En effet, les offres du gouvernement qui visaient entre autre l'harmonisation des vacances, des congés fériés et des congés personnels se sont exprimées par une perte salariale en

comparaison aux salaires et avantages sociaux inclus dans les conventions collectives. Ainsi, l'uniformisation des avantages sociaux proposée par le gouvernement équivalait à une baisse salariale.

Le litige quant aux salaires s'est également manifesté au niveau de l'équité salariale, celle-ci étant au cœur des secondes offres patronales. La CSN et la CSQ ne se sont toutefois pas entendues puisque la CSN les a acceptés alors que la CSQ s'y est opposée.

La documentation portant sur le déroulement des négociations de la clause salariale illustre bien les difficultés rencontrées par les parties. Les moyens de pression de la CSQ, ainsi que les répliques du gouvernement à leur égard témoignent clairement du fait que les parties ont négocié en adoptant une méthode distributive. Les manifestations et la journée de débrayage des CPE du 6 mai 2005 en sont des exemples éloquentes, tout comme la demande d'injonction du gouvernement afin de contrecarrer le débrayage. Les activités entreprises par les parties ont fait appel aux tactiques et stratégies de nature conflictuelle associées à la négociation distributive.

À la lumière de notre analyse de la documentation, nous sommes donc en mesure de confirmer que notre hypothèse concernant les sujets de négociation est vérifiée.

Chapitre 5

Discussion

CHAPITRE 5 – DISCUSSION

Afin d'être en mesure de répondre à nos questions de recherche, nous nous pencherons à nouveau sur nos propositions et hypothèses, ainsi que sur les résultats que nous avons recueillis en fonction de ces dernières. Cette démarche nous permettra d'analyser nos résultats.

5.1 LE RÉSUMÉ DES RÉSULTATS

Dans un premier temps, rappelons notre première proposition :

Proposition₁ : La nature du climat des négociations précédentes a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective.

P_{1.1} : Un bon climat de négociation lors des négociations précédentes fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

P_{1.2} : Un mauvais climat de négociation lors des négociations précédentes fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

À la lumière de nos résultats, il est ressorti que le climat de la négociation précédente au CPE Pomme Soleil était tendu, ce qui a rendu la négociation ardue. Néanmoins, le climat de la négociation à laquelle nous avons assisté fut tout autre. En effet, ce dernier fut marqué d'une complicité entre les parties, ainsi que par de la cordialité. Le climat de négociation était harmonieux et exempt de tout comportement coercitif.

Ainsi, selon notre première proposition inspirée des propos de Bazinet et Bergeron (2001), Maschino (2002) et Paquet, Gaétan et Bergeron (2000), nous aurions dû observer un climat de négociation plus tendu, ce qui ne fut pas le cas. La directrice générale du CPE, ayant une vision très positive de la négociation collective, a rompu avec le passé en

créant un climat des relations industrielles beaucoup plus sain. À ce titre, notre première proposition n'est pas vérifiée.

Proposition₂ : La nature du climat des relations industrielles a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective.

P_{2.1} : Un bon climat des relations industrielles fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

P_{2.2} : Un mauvais climat des relations industrielles fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

Passons maintenant à notre seconde proposition. Lors des entrevues conduites avec les parties patronales et syndicales, nous avons pu constater que le climat des relations industrielles régnant au sein du CPE était excellent, ce dernier s'étant reflété à l'occasion de la négociation. De nombreux auteurs se sont penchés sur le climat des relations industrielles, notamment Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), Cutcher-Gershenfeld (1996), Bazinet (1999), Tremblay et Paquet (2003), Bazinet et Bergeron (2001) et, tout comme les propos avancés par ceux-ci, nous avons pu observer qu'un bon climat des relations industrielles se transmet à la table de négociation.

Proposition₃ : Le passage du temps a un effet de transition sur la méthode de négociation de type mixte qui manifeste une dominante intégrative dans les étapes initiales de la négociation et une dominante distributive dans les étapes finales.

Quant à notre proposition portant sur le passage du temps, nous avons pu constater un changement, en cours de négociation, au niveau des comportements des parties. En effet, les rencontres initiales de négociation, soit celles où les parties se rencontraient pour la première fois et où le syndicat déposait ses demandes, furent très détendues. Par ailleurs, la rencontre suivant la présentation des demandes au conseil d'administration fut différente. Bien qu'il n'y ait eu aucune manifestation de comportements conflictuels entre les parties, l'atmosphère était beaucoup plus sérieuse et les attitudes de celles-ci, empreinte d'un formalisme qui n'était pas présent au départ.

Ceci s'explique par le fait que la présidente du conseil d'administration a tenu à assister aux deux dernières rencontres, soit celles suivant le dépôt des demandes syndicales et la signature de la convention collective. En effet, alors que la directrice générale du CPE précisait qu'elle considérait l'ensemble des demandes syndicales tout à fait raisonnable lors de la deuxième rencontre, quelques unes d'entre elles ont soulevé des objections mineures au sein du conseil d'administration. Alors que tout semblait se présenter facilement au départ, quelques oppositions se sont présentées lorsqu'il est venu le temps pour la directrice de remettre le projet de convention collective (les demandes) au conseil d'administration.

Ainsi, nous pouvons affirmer que notre proposition est conforme avec la littérature à ce sujet. En effet, nos résultats vont dans le même sens que les propos de Bergeron et Paquet (2006) qui indiquent que les parties progresseront à travers différentes étapes au cours du processus de négociation, passant par les phases initiales où les échanges seront, de manière générale, plus détendus, aux phases suivantes où les tractations deviendront plus serrées. Les parties passeront ainsi par une phase où ils tenteront de soutirer les dernières concessions à l'autre, créant une atmosphère plus tendue.

Hypothèse₁: Les négociateurs ayant reçu une formation à la négociation basée sur la résolution de problèmes ou basée sur les intérêts adopteront une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

Tel que mentionné dans la présentation des résultats, les négociateurs patronal et syndical ont une formation universitaire en droit, mais n'ont jamais suivi une formation spécifique en négociation basée sur la résolution de problèmes ou basée sur les intérêts. Notre première hypothèse n'est donc pas vérifiée.

Hypothèse2: L'expérience des négociateurs patronal et syndical a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective.

H2.1: Les négociateurs ayant une expérience de négociation traditionnelle adopteront une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

H2.2: Les négociateurs ayant une expérience de négociation raisonnée adopteront une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

Les données recueillies lors des entrevues avec la directrice générale du CPE et le représentant syndical de la CSQ illustrent une expérience de nature plutôt raisonnée, malgré l'absence de formation pour ce type de négociation.

En effet, la directrice générale a relaté les événements entourant ses deux expériences de négociation précédant celle où nous avons effectué notre observation et les renseignements qu'elle nous a fournis indiquent une façon d'aborder la négociation qui s'apparente à une conception de nature raisonnée. La directrice a précisé qu'elle est arrivée à un moment où les relations étaient tendues entre l'employeur et le syndicat, tant lors de son embauche à son emploi précédent, que lors de son embauche au CPE Pomme Soleil, mais qu'elle a réussi à ramener de bonnes relations. D'abord, parce qu'elle considère que la négociation fait partie d'un processus légitime et qu'elle apprécie le fait de disposer d'une convention collective dans sa gestion du personnel. D'autre part, parce qu'elle aborde la négociation collective avec la partie syndicale de façon positive et constructive en la considérant comme un moyen d'améliorer un outil de travail, c'est-à-dire la convention collective. Elle a souligné qu'elle a toujours fait preuve de transparence envers la partie syndicale, mais aussi envers ses employées. Elle croit qu'il est important que les choses soient claires.

Pour sa part, le représentant syndical nous a fait part également de ses expériences passées en négociation et de sa vision de la négociation. Lors de l'entrevue, il nous a indiqué que, en tant que négociateur, il croit qu'il est contre indiqué de se dévoiler entièrement. Ses propos font plutôt référence à des comportements associés à une

forme de négociation plus traditionnelle. Par ailleurs, il estime qu'il est important de préserver une atmosphère cordiale lors des négociations et qu'il tient à avoir du plaisir en négociant. À ce titre, il a précisé que l'adoption de comportements coercitifs est contre productive. En ce sens, il s'agit de caractéristiques de la négociation raisonnée.

Conformément à ce qu'avancent Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells (2001), il nous est possible d'affirmer que notre seconde hypothèse est confirmée puisque les négociateurs patronal et syndical possèdent une expérience qui ne colle pas aux caractéristiques associées à la négociation traditionnelle, mais plutôt à ce que l'on associe à de la négociation où c'est la coopération et l'installation d'une relation de confiance qui se manifestent principalement.

Hypothèse₃ : La stratégie de négociation initiale adoptée par les parties aura une influence sur la méthode de négociation de type mixte au cours de la négociation de la convention collective.

H_{3.1} : Une stratégie initiale de contrainte donnera lieu à une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

H_{3.2} : Une stratégie initiale de coopération donnera lieu à une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

Comme le démontrent les résultats, les parties n'avaient pas conçu de stratégie de négociation explicite telle que définie par Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), Faure, Mermet, Touzard et Dupont (2000), Bourque et Thuderoz (2002), ainsi que Bergeron et Paquet (2006).

Lors des entrevues avec les parties patronale et syndicale, ces dernières ont souligné qu'ils n'envisageaient pas la négociation de façon conflictuelle, bien au contraire. En effet, les négociateurs patronal et syndical ont insisté sur le fait qu'ils abordaient la négociation de façon transparente et en espérant que la négociation donne des résultats où chacune des parties y trouve son compte. Ce qui est donc ressorti des entrevues est une conception de la négociation de nature coopérative et celle-ci s'est clairement

transmise à la table de négociation. En ce sens, nous sommes en mesure de déclarer que notre hypothèse est confirmée.

Hypothèse₄ : La négociation des clauses à incidence pécuniaire donnera lieu à une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

Les auteurs tels que Paquet, Gaétan et Bergeron (2000), Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells (2001), Weiss (1999) et Maschino (2002) se sont penchés sur le lien existant entre la négociation de clauses à incidence pécuniaire et la méthode de négociation qui sera adoptée par les parties. Les études effectuées par ces derniers démontrent que la nature des sujets abordés à la table de négociation a une influence sur la méthode de négociation. Ainsi, la littérature indique que la méthode de négociation deviendra à dominante distributive lorsque les parties aborderont la négociation des clauses monétaires.

C'est en effet ce qui ressort de notre analyse de la négociation gouvernementale des salaires. Celle-ci s'est déroulée dans une atmosphère empreinte de tension et les parties ont adopté des comportements coercitifs. Les moyens de pression de la CSQ, les manifestations, la journée de débrayage des CPE et la demande d'injonction du gouvernement afin de contrecarrer le débrayage constituent clairement des tactiques et stratégies de nature conflictuelle associées à la négociation distributive. L'ensemble des événements entourant la négociation des salaires nous permet donc d'affirmer que notre hypothèse est confirmée.

5.2 EN RÉPONSE AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

Pour terminer, soulignons que nous avons été en mesure de vérifier nos propositions et hypothèses, à l'exception de deux d'entre elles. Puisque les porte-parole patronal et syndical n'ont jamais reçu de formation en négociation, il nous fut impossible de vérifier l'effet de cette variable sur la méthode de négociation. Quant à

notre proposition sur la nature du climat des négociations précédentes, nous aurions dû observer les parties adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive puisque le climat de la négociation précédente fut insatisfaisant. Cette proposition n'a pas été vérifiée puisque ce ne fut pas le cas.

En ce qui concerne la clause salariale, puisqu'elle n'a pas été négociée à la table de négociation, mais plutôt au palier gouvernemental, il nous fut impossible de faire l'observation directe de son incidence sur la méthode de négociation. Par ailleurs, nous avons été en mesure d'évaluer, par le biais de l'analyse de documents qui nous ont été fournis par la CSQ, l'effet de cette variable indépendante sur la méthode de négociation. En effet, les documents en question exposaient le déroulement des négociations gouvernementales au sujet des salaires.

Outre l'hypothèse concernant la formation en négociation, nous sommes en mesure de conclure que nos propositions et hypothèses ont été confirmées. Avant de répondre à nos questions de recherche, voici un rappel de ces dernières :

Quel est le degré de la mixité de la méthode de négociation adoptée par les parties à l'occasion de la négociation d'une convention collective ?

Les résultats indiquent que l'ensemble de la négociation fut marqué d'une coopération manifeste et mutuelle des parties. En effet, l'analyse de nos propositions et hypothèses indique que les parties ont négocié en adoptant des comportements de type intégratif. Par ailleurs, les négociations gouvernementales à l'égard de la clause salariale se sont déroulées de façon plus distributive.

En réponse à cette question de recherche, nous pouvons toutefois affirmer que le degré de la mixité de la méthode de négociation fut à dominante intégrative puisque les parties à la table de négociation ont développé une relation de confiance et ont abordé la

négociation en étant transparentes. Ainsi, ces dernières ont adopté davantage de tactiques intégratives. Malgré la négociation des enjeux monétaires où les tactiques furent distributives, nous pouvons dire que la négociation collective observée fut à dominante intégrative.

Quels sont les facteurs qui influencent la mixité de la méthode de négociation adoptée par les parties ?

Une fois la mixité de la méthode de négociation déterminée, qu'en est-il de notre seconde question de recherche ? Nous nous sommes penchés sur sept variables indépendantes et avons présumé, conformément à nos lectures, qu'elles devaient avoir une incidence sur notre variable dépendante, la méthode de négociation de type mixte. Tel que mentionné précédemment, l'hypothèse sur la formation en négociation n'a pu être observée puisque les négociateurs n'ont jamais suivi de formation en négociation basée sur la résolution de problèmes ou basée sur les intérêts. De plus, il nous est impossible de conclure que le climat des négociations précédentes a un effet sur la méthode de négociation puisque notre proposition à cet effet indiquait qu'un mauvais climat à une négociation précédente faisait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive. Ceci ne fut pas le cas, puisque le climat de la négociation précédente au CPE Pomme Soleil était tendu et ce climat n'a pas eu d'incidence sur la méthode de négociation qui, conformément à cette proposition, aurait dû être à dominante distributive. Par ailleurs, nous sommes en mesure de confirmer que les autres variables indépendantes, soit le climat des relations industrielles, le passage du temps, l'expérience des négociateurs, la stratégie de négociation initiale et les clauses à incidence pécuniaire ont eu l'effet prévu sur la mixité de la méthode de négociation.

Si l'on se fie sur les données recueillies lors des entrevues avec les parties, le climat des relations industrielles est probablement la variable qui a eu davantage un effet sur la méthode de négociation adoptée par les négociateurs. En effet, le mauvais climat des

relations industrielles qui régnait au sein du CPE Pomme Soleil au moment où la directrice est arrivée en poste semble s'être transposé à la table de négociation lors de la négociation précédente puisque cette dernière fut ardue. Par contre, le climat des relations industrielles qui régnait depuis un moment déjà lorsque nous avons assisté à la négociation de la convention collective était tout autre; il était devenu beaucoup plus serein. Les renseignements fournis lors des entrevues indiquent que ce dernier semble également s'être transposé à la table de négociation. En effet, tel que le présumait notre hypothèse à ce sujet, « *un bon climat des relations industrielles fait en sorte que les parties ont tendance à adopter une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative* ». À ce titre, le climat des relations industrielles semble avoir une incidence importante sur la méthode de négociation adoptée par les parties.

Conclusion

La négociation collective possède une double fonction. D'une part, elle permet de déterminer les salaires et les conditions de travail qui prévalent pour un groupe donné de salariés couverts par un contrat de travail conclu et signé dans le cadre d'une négociation entre les deux parties concernées. D'autre part, elle offre à l'employeur et aux travailleurs la possibilité de définir, suite à cet accord, les règles régissant les relations qu'ils entretiennent.

La négociation collective présente des avantages tant pour les travailleurs que pour les employeurs. En effet, elle garantit aux travailleurs des conditions de travail et des salaires adéquats en leur offrant la possibilité de faire entendre leur voix collectivement. En ce qui concerne l'employeur, la négociation collective permet d'établir des relations professionnelles durables en maintenant un climat des relations industrielles encadré par des règles écrites qui ont préalablement été établies d'un commun accord avec le syndicat, diminuant ainsi l'ambiguïté dans la gestion de ses effectifs.

Pour y parvenir, les parties devront donc se rencontrer afin d'échanger sur les besoins de chacun. Cet échange pourra prendre différentes formes et le ton d'une négociation variera d'une négociation à l'autre et d'un établissement à l'autre. En effet, la négociation se présentera de façon plus ou moins coopérative ou conflictuelle et ce, en raison de multiples facteurs ayant une incidence sur cette dernière. Néanmoins, nous croyons que, dans tous les cas, la négociation sera de nature mixte, c'est-à-dire qu'elle se présentera tantôt avec une dominante intégrative, tantôt avec une dominante distributive.

En effet, une conception dichotomique de la négociation, où l'on suppose que les parties adoptent une méthode de négociation intégrative ou distributive de façon étanche, se révèle peu représentative de la réalité. Une négociation s'effectuerait plutôt en faisant l'usage des méthodes intégrative et distributive dont la combinaison variera en fonction de différentes variables. Walton et McKersie (1965), Weiss (1999), Friedman

et Shapiro (1995), Bourque et Thuderoz (2002), Cutcher-Gershenfeld (1994) notamment, prétendent qu'il n'existe pas de négociation purement intégrative ou distributive, mais plutôt une combinaison de ces deux dimensions interdépendantes puisque les acteurs patronal et syndical rencontrent inévitablement des enjeux qui soulèvent le désaccord et d'autres dont se dégagent des intérêts communs.

En s'appuyant sur ce postulat, nous avons opté pour une étude de cas et procédé à l'observation d'une négociation collective entre le CPE Pomme Soleil et le SIPEM – CSQ et effectué des entrevues auprès des représentants patronal et syndical. Cette démarche nous a donc permis de définir la méthode de négociation adoptée par les parties.

Les résultats recueillis ne nous permettent pas de confirmer notre première proposition avançant que la nature du climat des négociations précédentes a une influence sur la méthode de négociation. En effet, suivant cette proposition, nous aurions dû observer un climat de négociation plus tendu, ce qui ne fut pas le cas, puisque le déroulement de la négociation s'est effectué de façon harmonieuse.

En ce qui concerne notre seconde proposition, à l'effet que la nature du climat des relations industrielles a une influence sur la méthode de négociation, nous sommes en mesure de dire que nos résultats la confirment. Le climat des relations industrielles du CPE qui nous a été illustré lors de nos entrevues était tout à fait harmonieux et ce dernier s'est reflété tout au long de la négociation.

Pour sa part, la proposition soutenant que le passage du temps a un effet de transition sur la méthode de négociation qui manifesterait une dominante intégrative dans les étapes initiales de la négociation et une dominante distributive dans les étapes finales s'est avérée fondée. Bien qu'il n'y ait eu aucune manifestation de comportements conflictuels entre les parties, l'atmosphère de la négociation s'est légèrement

transformée, passant d'une ambiance très détendue à une ambiance beaucoup plus sérieuse et formelle.

Ensuite, tel que mentionné précédemment, les représentants patronal et syndical n'ont jamais suivi de formation en négociation basée sur la résolution de problèmes ou basée sur les intérêts. Il nous a donc été impossible de vérifier notre première hypothèse prétendant que les négociateurs ayant reçu une formation en négociation adopteront une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

En ce qui a trait à l'expérience des négociateurs maintenant, notre hypothèse supposait qu'elle a une influence sur la méthode de négociation. Nos résultats nous permettent de confirmer notre seconde hypothèse puisque les négociateurs patronal et syndical possèdent une expérience que l'on associe aux caractéristiques de la négociation de nature intégrative, où la coopération et l'installation d'une relation de confiance se manifestent principalement, plutôt qu'à celles associées à la négociation traditionnelle.

Les données recueillies concernant la stratégie de négociation initiale adoptée par les parties confirment notre hypothèse à l'effet que celle-ci aura une influence sur la méthode de négociation. En effet, la conception de la négociation des parties patronale et syndicale était de nature coopérative et celle-ci s'est clairement transmise à la table de négociation.

Enfin, notre dernière hypothèse soutenant que la négociation des clauses à incidence pécuniaire donne lieu à une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive a également été vérifiée. Les négociations entre le gouvernement provincial et les CPE du Québec au sujet de la clause salariale se sont déroulées de façon distributive. Les comportements qui ont été adoptés par les parties sont ceux que l'on associe à une méthode de négociation plus traditionnelle, c'est-à-dire distributive.

Implications théoriques

Nous sommes en mesure d'affirmer que notre modèle d'analyse fut adéquat, compte tenu du sujet traité, des hypothèses que nous souhaitions vérifier et des questions de recherche auxquelles nous désirions répondre.

De plus, notre modèle d'analyse reposait sur des théories d'auteurs incontournables en matière de négociation collective, notamment Walton et McKersie (1965), Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), Cutcher-Gershenfeld (1996), Fells (1998), Maschino (2002), Bergeron et Bourque (2000), Kochan, Calhoun Wells et Cutcher-Gershenfeld (2001) et Walton, Katz et Kochan (2004). Nos concepts, ainsi que les composantes, dimensions et indicateurs, tirés des théories de ces auteurs furent appropriés puisque nous avons été en mesure de les utiliser convenablement afin de valider nos propositions et hypothèses.

Implications pratiques

Ayant opté pour la prémisse que la négociation collective est de nature mixte, c'est-à-dire étant constituée d'éléments distributifs et intégratifs, nous avons pu effectivement la constater dans le cadre de la négociation au CPE Pomme Soleil. Par ailleurs, rappelons que les salaires n'ont pas été négociés à la table de négociation où nous avons effectué nos observations, les salaires étant négociés au niveau provincial. Soulignons que la négociation de la clause salariale aurait pu engendrer des attitudes et comportements conflictuels entre les parties.

Limites de la recherche

Notre étude, ayant été menée conformément à une structure de preuve de type étude de cas, possède une limite au niveau de la généralisation des résultats. En effet,

puisque nos observations ont été conduites au sein d'une seule organisation, il nous est impossible de généraliser les résultats que nous en avons tirés. En effet, ces derniers pourraient s'avérer différents si l'on reproduisait la même étude au sein d'une autre organisation. Par ailleurs, afin d'être en mesure de conclure que nos résultats sont valides, il serait nécessaire de reproduire notre modèle dans le cadre d'autres recherches portant sur la méthode de négociation. De plus, notre étude s'étant effectuée dans un CPE, les résultats ne peuvent s'appliquer que dans un organisme sans but lucratif.

Dans un second temps, soulignons que l'observation des rencontres de négociation, ayant été effectuée par une observatrice unique réduit l'objectivité des données. Cependant, précisons que, malgré cette limite et en étant conscients de celle-ci, nous nous sommes efforcés de porter une attention toute particulière à l'observation et à l'analyse des données afin de minimiser la subjectivité potentielle et ainsi disposer de résultats représentatifs de la réalité.

L'analyse de la variable concernant les sujets de négociation, c'est-à-dire la négociation provinciale sur les clauses à incidence pécuniaire, est celle qui comporte sans doute la limite la plus importante de notre recherche. En effet, nous avons été en mesure de faire l'observation directe de six de nos sept variables, puisque les clauses à incidence pécuniaire n'ont pas été négociées à la table de négociation locale où nous étions présents, mais à la table provinciale. Ainsi, l'analyse de cette variable n'a pu se faire par l'entremise de la même méthode que les autres variables, puisque nous n'avons pu en faire l'observation directe; nous avons dû effectuer une analyse de documentation exposant les événements entourant la négociation provinciale des clauses à incidence pécuniaire. La méthode d'analyse des clauses à incidence pécuniaire est donc moins développée et moins complète que celle qui a été utilisée pour les autres variables. À ce titre, la principale limite de notre étude est le cas choisi. La structure de la négociation où nous avons fait nos observations, c'est-à-dire négociation locale et provinciale, a fait en sorte de diviser les sujets de négociation. La distribution des sujets de négociation

étant dépendante de la structure de négociation, les clauses à incidence pécuniaire n'ont pas été négociées à la table de négociation à laquelle nous avons assisté, mais plutôt à la table de négociation nationale, avec le gouvernement provincial. La structure de négociation du cas choisi a donc eu une grande incidence sur l'issue des observations que nous avons été en mesure de conduire. En effet, les sujets qui ont été abordés à la table locale de négociation, les clauses à incidence non pécuniaire, ont donné lieu à une méthode de négociation plus intégrative alors que ceux abordés à la table nationale, les clauses à incidence pécuniaire, ont donné lieu à une méthode de négociation distributive.

Or, vu cette limite, il serait essentiel, à l'occasion d'une recherche future, d'accorder une plus grande importance à la structure de négociation afin d'éviter de répéter cette lacune.

De plus, dans le cadre d'une autre recherche, la structure de négociation elle-même pourrait également être évaluée comme une variable indépendante pouvant influencer le choix de la méthode de négociation. En effet, la structure de négociation du cas choisi ici a pu avoir une incidence sur la méthode de négociation adoptée par les parties, mais n'a pas été prise en considération dans nos hypothèses. Il serait donc intéressant de voir comment cette dernière influence les parties dans leur stratégie de négociation.

D'autres variables pourraient aussi être évaluées, telles le nombre de négociations collectives qui ont précédé celle observée, c'est-à-dire le nombre de renouvellements ou encore, le type d'organisation où se négocie le renouvellement d'une convention collective (entreprise privée, société d'état, entreprise gouvernementale).

Pour terminer, il serait profitable pour les études de cas ultérieures portant sur les méthodes de négociation, de réviser et d'améliorer la grille d'observation concernant la structuration des attitudes (Walton et McKersie, 1965) et ainsi la rendre plus efficace.

Nous croyons qu'il serait nécessaire d'en raffiner le contenu afin de disposer d'un codage plus précis et de définitions qui pourraient éclairer davantage l'observateur.

Un mot pour la recherche future

Notre construit théorique constitue un outil utile qui pourra d'ailleurs être repris et amélioré à l'occasion d'autres études de cas portant sur le même sujet.

Enfin, dans le cadre de recherches futures, il serait intéressant de soulever les questions suivantes :

- ◇ *Une fois la convention collective signée, comment les parties vivent-elles avec leur nouveau contrat de travail ?*

- ◇ *Les négociateurs ayant suivi une formation à la négociation basée sur la résolution de problèmes ou basée sur les intérêts seront-ils plus enclins, une fois la convention collective signée, à maintenir un bon climat des relations industrielles?*

BIBLIOGRAPHIE

- BAZINET A.-S. (1999), *Les impacts de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles*, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès Sciences (M.sc.) en Relations Industrielles, École de Relations industrielles, Université de Montréal, Juin 1999, 171 pages.
- BAZINET A.-S. et BERGERON J.-G. (2001), « Les impacts de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles : étude de cas », *Acte de l'assemblée annuelle de l'association canadienne de relations industrielles*, pages 375 à 385.
- BERGERON J.-G. et PAQUET R. (2006), *La négociation collective*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 227 pages.
- BOURQUE R. (1994), « Pour une approche réaliste de la négociation raisonnée dans les relations patronales-syndicales », *CRI / Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec, Supplément ÉCRITEAU*, Vol. 3, no. 2, pages 1 à 4 (Cahier spécial).
- BOURQUE R. ET THUDEROZ C. (2002), *Sociologie de la négociation*, Éditions La Découverte, Paris, 128 pages.
- CUTCHER-GERSHENFELD J. (1994), « Bargaining Over How to Bargain in Labor-Management Negotiations », *Negotiation Journal*, Vol. 10, no. 4, Octobre 1994, pages 323 à 335.
- CUTCHER-GERSHENFELD J. (1996), « La dynamique du changement négocié » (Traduit par J. Boivin), *Les Actes du 51^e congrès des Relations industrielles*, pages 27 à 42.

CUTCHER-GERSHENFELD J., KOCHAN T. et CALHOUN WELLS J. (2001), « In Whose Interest? A First Look at National Survey on Interest-Based Bargaining in Labor Relations », *Industrial Relations*, Vol. 40, no. 1, Janvier 2001, pages 1 à 21.

CUTCHER-GERSHENFELD, J., MCHUGH, P. et POWER, D. (1996), « Collective Bargaining in Small Firms : Preliminary Evidence of Fundamental Change », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 49, no. 2, pages 195 à 212.

CUTCHER-GERSHENFELD J., MCKERSIE R. B. et WALTON R. E. (1995), *Pathways to Change – Case Studies of Strategic Negotiations*, W.E. UpJohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan, 257 pages.

DASTMALCHIAN A., BLYTON P. et ADAMSON R. (1989), « Industrial Relations Climate : Testing a Construct », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 62, no. 1, pages 21 à 32.

DENNISON G. M., DRUMMOND M. E. et HOBGOOD W. P. (1997), « Collaborative Bargaining in Public Universities », *Negotiation Journal*, Vol. 13, no. 1, Janvier 1997, pages 61 à 81.

DESCHÊNES P., BERGERON J.-G., BOURQUE R. et BRIAND A. (2000), *Négociation en relations du travail – Nouvelles approches*, sous la direction de P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'université du Québec, Sainte-Foy, 186 pages.

DUNLOP J. (1958), *Industrial Relations Systems*, Southern Illinois University Press, 1958, Chapitre 1, pages 7 à 23. Traduction partielle dans SELLIER F. (éd.) *Les relations industrielles*, Paris, PUF, 1976, pages 88 à 100.

- EKVALL G. (1987), « The Climate Metaphor in Organization Theory », in B.M. Brass et P.D.J. Drenth, *Advances in Organizational Psychology : An International Review*, Berverly Hills, Sage, pages 177 à 190.
- FAURE G. O., MERMET L., TOUZARD H. et DUPONT C. (2000), *La négociation : situations – problématique – applications*, Éditions Nathan, Dunod, Paris, 207 pages.
- FELLS R.E. (1998), « Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining », *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 53, no. 2, pages 300 à 325.
- FISHER R. et URY W. (1982), *Comment réussir une négociation*, 1^{ère} édition, Éditions du Seuil, Paris, 219 pages.
- FRIEDMAN R. A. et SHAPIRO D. L. (1995), « Deception and Mutual Gains Bargaining : Are They Mutually Exclusive ? », *Negotiation Journal*, Vol. 11, no. 3, Juillet 1995, pages 243 à 253.
- GRANT M. (1995), « La communication en négociation : Traduction du chapitre 7 « Communication Processes », tiré du livre « *Negotiation* » de Roy J. Lewicki et Joseph A. Litterer, The University of Massachusetts, 1994, Mars 1995, pages 89 à 99.
- GRANT M. et PAQUET R. (2000), « De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée – Implantation et maintien », *Négociation en relations du travail – Nouvelles approches*, Sous la direction de Deschênes P., Bergeron J.-G., Bourque R. et Briand A., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2000, pages 41 à 68.
- HÉBERT G. (1992), *Traité de négociation collective*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 1242 pages.

JEWELL et SIEGAL (1990), « The Organizational Social System and Communication », *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*, St. Paul, West Publishing co. Pages 345 à 376.

KATZ H. et KOCHAN T. (2004), *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, McGraw-Hill, New York, 538 pages.

LESAGE J.-S. (2004), *Une étude de cas : La méthode de négociation chez Hydro-Québec*, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès Sciences (M.sc.) en Relations Industrielles, École de Relations industrielles, Université de Montréal, Juillet 2004, 121 pages.

LITWIN G.H. et STRINGER R.A. (1968), *Motivation and Organizational Climate*, (Harvard Business School Publications), Cambridge, Harvard University Press, 210 pages.

MALETTE N. (1980), *La gestion des relations du travail au Québec – Le cadre juridique et institutionnel*, Bibliothèque nationale du Québec, McGraw-Hill, 642 pages.

MASCHINO D., « 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 pages.

MINISTÈRE DU TRAVAIL (2002), *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives : enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux*, Québec, Ministère du travail, Octobre, 75 pages.

QUIVY R. et VAN CHAMPENHOUDT L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Éditions Dunod, Paris, 290 pages.

THIÉTART R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pages 57 à 80 et pages 257 à 287.

THORNICROFT W. (1993), « Does Labor Climate Matter ? », 1992 *Canadian Industrial Relations Proceedings*, Fredericton, pages 69-81.

TREMBLAY J.-F. (2001), *L'analyse de contenu*, Méthodologie et analyse de données, École de relations industrielles, Université de Montréal, pages 2 à 9.

TREMBLAY J.-F. et PAQUET R. (2003), *La négociation basée sur les intérêts sous la loupe; un regard sur ses formes multiples, ses prémisses théoriques et ses effets empiriques*, Université du Québec en Outaouais, Gatineau, Document de recherche, CEREST 03-2 Décembre 2003, 28 pages.

WALTON R.E., CUTCHER-GERSHENFELD J.E. et MCKERSIE R.B. (1994), *Strategic Negotiation : A theory of Change in Labor-management Relations*, Harvard Business School Press, 376 pages.

WALTON, R.E. et MCKERSIE, R.B. (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw Hill, New York, 437 pages.

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, 277 pages.

Annexe 1

GRILLE D'OBSERVATION # 1

TACTIQUES DE NÉGOCIATION DISTRIBUTIVE VS INTÉGRATIVE (WALTON ET MCKERSIE (1965) ET KATZ ET KOCHAN (2004))

Date de la rencontre : _____					Séance numéro : _____					
Heure début : _____					Heure fin : _____					
SUJET TRAITÉ :										
Enjeux		Positions		Information		Communication		Style de négociation		
Méthode de négociation – Négociation distributive										
Enjeux multiples (1)	Demandes éloignées des points de résistance (2)	Positions finales (3)	Information comme base de pouvoir (4)	Contrôle et sélection de l'information (5)	Porte-parole unique (6)	Caucus pour vérifier les mandats (7)	Style de négociation « dure » (8)	Partie centrée sur ses propres intérêts (9)	Vision à court terme (10)	Confiance restreinte (11)
Méthode de négociation – Négociation intégrative										
Problèmes spécifiques (12)	Focus sur les intérêts (13)	Pas de positions finales (14)	Information fluide et maximale (15)	Données objectives (16)	Comm. ouverte et croisée (17)	Travail en sous-comités paritaires (18)	Approche de résolution de problèmes (19)	Recherche les intérêts mutuels (20)	Vision à long terme des relations (21)	Confiance élevée (22)
Notes et déroulement de la séance										
Commentaire(s) :										

GRILLE D'OBSERVATION # 2
STRUCTURATION DES ATTITUDES (WALTON ET MCKERSIE (1965))

Date de la rencontre : _____		Séance numéro : _____			
Heure début : _____		Heure fin : _____			
SUJET TRAITÉ :					
Attributs en terme d'attitudes	Types de relations				
	Conflit	Protection contre l'agression	Accommodation	Coopération	Collusion
Orientation motivationnelle et attitude envers autrui au niveau de l'action	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	
Attitudes en matière de légitimité d'autrui	Négation de la légitimité	Acceptation à contrecœur	Acceptation du statu quo	Reconnaissance totale	
Niveau de confiance	Méfiance extrême	Méfiance	Confiance limitée	Confiance totale	Confiance basée sur chantage mutuel potentiel
Attitude émotionnelle envers autrui	Haine	Antagonisme	Courtoisie neutre	Amitié	Intimité
Commentaire(s) :					