

2m11.3167-10

Université de Montréal

Une étude de cas : La méthode de négociation chez Hydro-Québec

Par  
Jean-Sébastien Lesage  
École de Relations Industrielles  
Faculté des arts et des sciences

11/510277

Mémoire présenté à la faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc)  
en Relations Industrielles

Mars 2004

© Jean-Sébastien Lesage



HD

4815

U54

2004

v. 006

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

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

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

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

**NOTICE**

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

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

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

**Université de Montréal  
Faculté des études supérieures**

**Ce mémoire intitulé :  
Une étude de cas : La méthode de négociation chez Hydro-Québec**

**Présenté par Jean-Sébastien Lesage**

**A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :**

**Adnane Belout : Président-rapporteur**

**Jean-Guy Bergeron : Directeur de recherche**

**Bernard Brody : Membre du jury**

## SOMMAIRE

Lorsqu'il s'agit de qualifier une négociation collective, il est peut-être plus simple de la classer sous un angle coopératif ou conflictuel, mais cette approche dualiste ne concorde pas avec la théorie en relations industrielles qui présente la négociation collective comme un mélange de tactiques intégratives et distributives. D'ailleurs, pour nous, cette conception mixte de la négociation collective représente beaucoup mieux les relations d'emploi dans l'ensemble qui tend à faire interagir tant l'affrontement que la collaboration.

Toutefois, peu d'études concrètes ont été menées pour observer le caractère mixte de la négociation. La présente recherche a donc pour but de déterminer la méthode de négociation utilisée chez Hydro-Québec par l'entremise d'une étude de cas. De plus, une attention particulière est portée sur l'évolution des méthodes de négociation depuis 1990 dans cette organisation. Pour ce faire, nous avons vérifié les quatre propositions suivantes : (1) les parties négocieront selon un processus de négociation mixte, (2) la méthode de négociation variera selon les sujets traités à la table de négociation, (3) la négociation sur les salaires devrait être effectuée selon une méthode de négociation distributive et, (4) l'évolution des négociations devrait avoir un effet de passage d'une négociation raisonnée, au début des années 1990, à une négociation plus traditionnelle avec le temps.

Grâce à nos observations du cas d'Hydro-Québec effectuées à l'aide des tactiques de négociation de Katz et Kochan (1992), il est clair que cette négociation a fait

interagir autant des éléments de la méthode distributive qu'intégrative. On peut donc la qualifier de mixte. Parallèlement, il ressort que certains sujets ont été négociés de manière mixte, mais avec une tangente intégrative. Néanmoins, la question salariale a pris une perspective plus distributive et ce, de façon graduelle alors que les parties se dirigeaient vers les dernières étapes du règlement.

Par ailleurs, nos entrevues ont permis d'en arriver à la conclusion que le début des années 1990 a été marqué par la négociation raisonnée après des années de conflit entre les parties. Cependant, c'est à partir de 1996 que les parties sont retournées à une négociation plus traditionnelle, sans l'être purement bien sûr. En somme, depuis 1996, les négociations peuvent être qualifiées de mixte avec des dominantes distributives.

**Mots clés :**

Négociation ; Négociation collective ; Méthode de négociation ; Négociation distributive ; Négociation intégrative ; Négociation mixte, Tactiques distributives ; Tactiques intégratives ; Évolution des négociations ; Étude de cas ; Hydro-Québec.

## SUMMARY

When it's time to qualify a specific collective bargaining, it may be more simple to classify it under either an integrative or a distributive approach, but this dualistic distinction doesn't coincide with the industrial relation theory that defines collective bargaining as a mix of integrative and distributive tactics. For us, this hybrid negotiation method much more represents employment relationship in all its aspects that takes into consideration both confrontation and collaboration.

However, there aren't many concrete studies that have observed the mixed bargaining approach. Therefore, the goal of this research is to determine the negotiation method through a case study of Hydro-Québec. Furthermore, our attention will be focused on the evolution of the bargaining methods since 1990 in this organization. To get answers to our two research questions, we have verified these four propositions: (1) Parties will negotiate with a mixed bargaining process, (2) Bargaining method will vary depending of the subjects dealt, (3) Wages negotiation will be treated with a distributive method and, (4) The evolution of the negotiations should evolve from a mutual gain bargaining, in the early 90's, to a more traditional negotiation over time.

Observing the case of Hydro-Québec, and referring to the negotiation tactics described by Katz and Kochan (1992), it is clear that negotiation under study mixed elements of the integrative and distributive methods. This confirms our first proposition that parties have negotiated with a mixed bargaining process. Also, we

have noticed that some subjects were still negotiated with a mixed approach, but with an integrative predominance. Nevertheless, the bargaining over wages has taken a much more distributive perspective and this, as the parties were heading towards the finalization of the agreement.

Our interviews led us to the conclusion that in Hydro-Québec case, mutual gain bargaining was used in the early 90's, after years of conflicts between the parties. Though, from 1996, the parties returned to a more traditional negotiation, but certainly without being entirely distributive in nature. In short, since 1996, negotiations can be qualified as mixed with a distributive predominance.

**Key Words :**

Negotiation ; Bargaining ; Collective bargaining ; Negotiation method ; Bargaining method ; Distributive negotiation ; Distributive bargaining ; Integrative negotiation ; Integrative bargaining ; Mixed negotiation ; Mixed bargaining ; Distributive tactics ; Integrative tactics ; Case study ; Hydro-Quebec ; Evolution of the negotiation.

## **TABLE DES MATIÈRES**

	Page :
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
1. QUESTIONS DE RECHERCHE	3
2. LA PROBLÉMATIQUE	3
<b>CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LITTÉRATURE</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 2 : MODÈLE D'ANALYSE</b>	<b>30</b>
1. MODÈLE CONCEPTUEL	30
2. MODÈLE OPÉRATEUR	32
3. HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE	38
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE</b>	<b>43</b>
1. STRUCTURE DE PREUVE	43
2. NIVEAU D'ANALYSE	43
3. UNITÉ D'ANALYSE	43
4. POPULATION	44
5. ÉCHANTILLON	44
6. MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES	45
7. INSTRUMENTS D'OBSERVATION	46
8. VALIDITÉ DE RECHERCHE	48
9. ANALYSE DES DONNÉES	50

	Page :
<b>CHAPITRE 4 : RÉSULTATS</b>	<b>52</b>
1. PRÉSENTATION DES PARTIES	52
1.1 Hydro-Québec	52
1.2 Syndicat des employés de métiers d'Hydro-Québec	55
2. LA NÉGOCIATION DE 2003 CHEZ HYDRO-QUÉBEC	56
2.1 Le contexte de la négociation	56
2.2 Les observations	62
3. L'ÉVOLUTION DES NÉGOCIATIONS	
DEPUIS LES ANNÉES 1990	69
3.1 Le conflit de 1988	69
3.2 Le partenariat, de 1991 à 1996	70
3.3 Les coupures de 1996 : Fin du partenariat	73
3.4 La négociation de 1999	75
3.5 La négociation de 2003	76
3.6 Conclusion sur l'évolution des négociations	77
<b>CHAPITRE 4 : DISCUSSION</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>92</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>Annexe I : Les grilles d'observation</b>	<b>96</b>
<b>Annexe II : Les observations de la négociation</b>	<b>102</b>

Page :

**TABLEAUX**

Tableau I : Évolution des tactiques de négociation	63
Tableau II : Évolution du style de négociation	65
Tableau III : Méthode de négociation utilisée selon le sujet traité	67
Tableau IV : Méthode de négociation utilisée pour la négociation	68

**GRAPHIQUES**

Graphique I : Évolution des tactiques de négociation	64
Graphiques II : Évolution de la méthode de négociation	66

## **Dédicace**

Je dédie ce mémoire de maîtrise à mes parents qui m'ont toujours appuyé tout au long de mes études et ce, dans les moments les plus beaux comme les plus difficiles. De même, je l'offre à tous mes ami(e)s qui ont toujours cru en moi et je le leur souhaite par le fait même bonne chance dans leur jeune carrière.

## Remerciements

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de recherche, Jean-Guy Bergeron, pour sa disponibilité, pour son support et ses conseils. C'est par sa passion pour la recherche que j'ai eu la motivation à passer à travers ce mémoire. Merci Jean-Guy.

Globalement, j'aimerais remercier Hydro-Québec ainsi que ses syndicats (SCFP, sections 957, 1500 et 2000). Mais plus précisément, je tiens spécialement à remercier Charles Paradis, conseiller syndical pour les syndicats d'Hydro-Québec. C'est grâce à lui que j'ai pu observer la négociation et que j'ai pu entrer en contact avec les personnes ressources pour mes entrevues. Parallèlement, du côté patronal, je remercie Michel Martinez. Dernièrement, un gros merci à René Sarazin et Guy Carron et, pour le temps qu'ils ont consacré à répondre à mes questions lors des entrevues.

## INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, souvent de nouvelles approches en négociation collective viennent se substituer à la négociation dite traditionnelle. En effet, ces nouvelles formes de négociation permettent de résoudre autrement que par l'affrontement les enjeux des relations de travail. Ces approches sont souvent qualifiées de négociation de type « gagnant-gagnant », de négociation raisonnée, de négociation à gains mutuels ou de négociation basée sur les intérêts (Bergeron et Bourque, 1998). Tous ces différents termes font référence à la négociation intégrative telle que décrite par Walton et McKersie dans leur ouvrage *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* paru en 1965. En résumé, celle-ci est fondée sur le principe que les deux parties à une négociation peuvent collaborer et trouver conjointement des solutions mutuellement bénéfiques à leurs problèmes ou intérêts. Pour y arriver, les parties doivent développer une relation de confiance, communiquer ouvertement et partager l'information. De plus, cette approche fait appel à des techniques de résolutions de problèmes (Walton et McKersie, 1965 ; Bergeron et Bourque, 1998).

Aussi, l'ouvrage de Walton et McKersie (1965) traite de la négociation distributive qui renvoie à la négociation dite traditionnelle ou à une approche de type « gagnant-perdant ». Selon cette méthode de négociation, il existe une opposition sur le plan des intérêts des parties. Ainsi, chacune des parties a comme objectif de tirer le maximum de l'entente. Tout ceci est imprégné par la méfiance, la manipulation de l'information et par la confrontation. (Grant, M. et Paquet, R., 1998).

En somme, il est possible de remarquer que Walton et McKersie ont décrit deux processus de nature contradictoire. Cependant, ces derniers nous ont aussi laissé entrevoir la possibilité d'une approche mixte de la négociation qui tient compte des avantages de la coopération, mais qui reconnaît néanmoins les conflits d'intérêts des parties en cause. Cette manière de voir la négociation se définit comme une approche qui entremêle les tactiques distributives et intégratives, le résultat étant la négociation mixte. Pour nous, cette façon de voir la négociation semble être mieux représentative du monde de la négociation collective. Le processus intégratif ou distributif à l'état pur ne devrait pas représenter le monde des relations industrielles qui fait interagir tant l'affrontement que la coopération.

Notre recherche vise, par conséquent, à connaître la méthode de négociation utilisée par l'entremise d'une étude de cas. De ce fait, nous pourrions déterminer la méthode de négociation préconisée par les parties et, si possible, vérifier si l'approche mixte représente bien la négociation collective. Ce faisant, il serait intéressant de voir comment cette négociation laisse interagir les aspects distributifs et intégratifs.

Ainsi, nous ferons le tour, dans ce document, de la revue de littérature portant sur notre sujet, du modèle d'analyse préconisé, de la méthodologie de notre recherche, et des résultats observés. Nous finirons par une discussion de ces résultats. Mais d'abord, regardons nos questions de recherche ainsi que la problématique qui circonscrit ces dernières.

## **1. QUESTIONS DE RECHERCHE**

Nos questions de recherche se lisent comme suit :

*Est-ce que la méthode de négociation, chez Hydro-Québec, est de nature intégrative, distributive ou plutôt mixte ?*

Tout d'abord, il s'agit d'observer la négociation chez Hydro-Québec et de déterminer la méthode de négociation utilisée par les parties. Par contre, notre recherche ne s'arrête pas là, puisque nous voulons aussi porter un regard sur le passé des négociations dans cette organisation. Voyons alors notre deuxième question ;

*Quelle a été l'évolution des méthodes de négociation chez Hydro-Québec depuis le début des années 1990 ?*

À l'aide d'entrevues, nous pourrions alors connaître le développement des négociations depuis 1990 et par conséquent, regarder comment cela a évolué jusqu'à nos jours.

## **2. PROBLÉMATIQUE**

Selon Walton et McKersie (1965), ceux-ci ont identifié quatre sous-processus de la négociation collective (la négociation distributive, la négociation intégrative, la structuration des attitudes, et la négociation intra-organisationnelle). Pour eux, il est rare que l'on retrouve un processus distributif ou intégratif à l'état pur. La réalité

serait imprégnée d'un mélange de ces deux processus de négociation, ce qui semble être appuyé par d'autres auteurs des relations industrielles. Pour Cutcher-Gershenfeld, McKersie et Walton (1995), Fells (1998) ainsi que par Bergeron et Bourque (1998), cette vision mixte, de percevoir la négociation comme un mélange d'éléments coopératifs et conflictuels, représente beaucoup mieux les relations d'emploi et le monde de la négociation collective.

D'un point de vue pratique, trois ouvrages sont à noter. Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), Cutcher-Gershenfeld, McKersie et Walton (1995), ainsi que Fells (1998) ont étudié le cadre de la négociation collective par l'entremise d'études de cas. Ceux-ci sont alors arrivés à démontrer le caractère mixte de la négociation collective. Outre ces références, peu de théoriciens ont vérifié concrètement le caractère mixte de la négociation collective.

Notre recherche vise alors à déterminer quelle méthode de négociation est préconisée dans un cas bien particulier, celui d'Hydro-Québec. Nous pourrions subséquemment vérifier de nouveau le caractère mixte de la négociation collective. Globalement, notre recherche peut venir renforcer les conclusions de ces ouvrages et, en plus, nous conduire à certains éclaircissements relativement à l'interprétation de la négociation mixte.

Par ailleurs, nous cherchons aussi à connaître le développement des méthodes de négociations depuis les années 1990 dans cette organisation. Globalement, cette

question permet de regarder l'évolution des négociations depuis 1990 ; année qui marque le début, selon la littérature (Boivin, 1998), de l'utilisation de la négociation raisonnée chez Hydro-Québec.

Au niveau conceptuel, la théorie des quatre sous-systèmes (négociation intégrative, négociation distributive, structuration des attitudes et négociation intra-organisationnelle) de Walton et McKersie<sup>1</sup> apparaît comme le courant théorique dominant et c'est pourquoi celui-ci est très intéressant pour notre recherche.

Parallèlement, le modèle théorique de Katz et Kochan (1992), repris par Bergeron (1997)<sup>2</sup>, semble être le modèle le plus complet à nos yeux pour étudier le cadre de la négociation collective. Après avoir exposé et délimité notre sujet de mémoire, il nous reste à vérifier ce que la littérature nous indique sur le sujet.

---

<sup>1</sup> La théorie des quatre sous-systèmes de Walton et McKersie est décrite au chapitre I : La revue de littérature, page 6.

<sup>2</sup> Le modèle de Katz et Kochan (1992), repris par Bergeron (1997) est expliqué au chapitre I : La revue de littérature, page 25.

## **CHAPITRE 1 :**

### **REVUE DE LITTÉRATURE**

Les différents textes relatés dans ce chapitre ont pour but de nous éclairer sur l'apparition des nouvelles approches de négociation. Mais, plus important, ces textes nous permettent de définir les méthodes de négociation préconisées par les acteurs patronaux et syndicaux. Ainsi, de nombreux textes définissent la négociation intégrative (et ses dérivés), la négociation distributive (ou négociation traditionnelle) et la négociation dite mixte. Finalement, nous avons eu recours à des textes nous permettant d'associer les clauses d'ententes écrites selon la méthode de négociation prônée.

- a) **Walton, R. E. et R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill, New York, 1965, 437 pages.**

Comme premier ouvrage, nous avons pris connaissance de celui de Walton et McKersie portant sur le modèle de la négociation mixte. Ce modèle a été repris par plusieurs auteurs et constitue un texte classique de l'étude de la négociation collective. Voici ce qui ressort cet ouvrage en fonction des quatre sous-systèmes de négociation de leur modèle (Hébert, G.,1992) :

**Négociation distributive** : Processus de négociation qui vise à résoudre les conflits d'intérêt dans une négociation à somme fixe ou nulle : les résultats favorisent l'une ou l'autre des parties.

**Négociation intégrative** : A pour objet le potentiel d'intégration d'un problème : la solution doit alors profiter aux deux parties. La démarche se divise en quatre étapes : la détermination du problème, la recherche de solutions, la classification de celles-ci et l'adoption d'un issu particulier.

**Structuration des attitudes** : S'attache à l'ensemble des rapports interpersonnels établis entre les parties (Motivation et tendance à l'action en commun, la croyance dans la légitimité de l'autre partie, le niveau de confiance et le caractère amical ou hostile de la relation).

**Négociation intra-organisationnel** : A trait à la négociation interne entre les négociateurs et leurs mandats.

Malgré le fait que ces quatre sous-systèmes semblent distincts, la structure de l'ouvrage met l'accent sur une approche conjointe de la négociation distributive et intégrative. Voici, en fait, comment les auteurs jugent cette négociation dite mixte :

*« The fourth complex strategy consists of integrative bargaining to establish the maximum total sum, accompanied by relatively hard distributive bargaining to claim Party's share. This overall strategy faces squarely both realities – the fruits of collaboration and the realities of competition inherent in share allocation. If executed*

*effectively, this strategy appears to be the most attractive; but unfortunately it is the most difficult to implement. »<sup>3</sup>*

Par ces propos, les auteurs ont fait état d'une approche qui tient compte des avantages de la coopération, mais qui reconnaît néanmoins les conflits d'intérêts des parties en cause. Ce processus de négociation fait alors autant appel à des tactiques de négociation distributive qu'intégrative. Cette méthode mixte permet d'abord aux parties d'accroître les gains mutuels et ensuite de négocier de façon distributive pour maximiser leur part de gain. Pour Walton et McKersie, cette négociation mixte est la meilleure stratégie, mais elle serait la plus difficile à appliquer.

Ce qui est intéressant pour notre recherche, c'est que cette théorie semble plus adaptée et plus appropriée pour l'étude des relations de travail. D'ailleurs, il n'est pas rare que plusieurs auteurs y fassent référence. De plus, comme notre recherche, cette théorie distingue trois types de négociation : la distributive, l'intégrative et la mixte.

**b) Fisher R. et Ury W., *Comment réussir une négociation*, 1<sup>ère</sup> éd., Éditions du Seuil, Paris, 1982, 219 pages.**

Ensuite, pour approfondir nos connaissances sur la négociation intégrative, nous avons eu recours à la théorie de Fisher et Ury qui concerne la négociation raisonnée.

---

<sup>3</sup> Walton, R. E. et R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill, New York, 1965 page 165.

Une fois encore, il s'agit ici d'une théorie fortement utilisée par les théoriciens de la négociation raisonnée.

D'abord, les auteurs présentent en quoi consiste la négociation traditionnelle, c'est-à-dire qu'il s'agit de négociation basée sur les positions. Après, ils énoncent pourquoi ce type de négociation est dépourvu d'efficacité et qu'il peut compromettre les relations existantes entre les parties. Pour finir, ils proposent quatre postulats de la négociation raisonnée qui permettent de mettre l'accent sur l'enjeu de la négociation et qui tentent de satisfaire les intérêts respectifs des parties afin de conclure un accord mutuellement acceptable :

**Hommes :** Traiter séparément les questions de personne et le différent.

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

**Solution :** Imaginer un grand éventail de solution avant de prendre une décision.

**Critère :** Exiger que les résultats reposent sur des critères objectifs.

Le travail de Fisher et Ury est très utile à notre recherche, puisque celui-ci nous permet de mieux comprendre en quoi consiste la négociation raisonnée, ce qui donne un point de repère pour identifier le processus de négociation.

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

Cette traduction de Grant (1995) reprend le chapitre sur le processus de communication de Lewicki et Litterer (1985). Les auteurs avaient alors traité des tactiques de communication en négociation.

Selon eux, les problèmes de communication peuvent avoir comme répercussion des distractions, des problèmes de sémantique, l'absence de mécanismes de rétroaction, un climat défensif et des différences de pouvoirs-statuts entre les deux parties. Puisque la mauvaise communication risque d'amener des troubles aux négociateurs, une communication efficace est essentielle au succès de la négociation. Par conséquent, plusieurs tactiques peuvent être employées pour améliorer la communication.

D'abord, il faut que les parties expriment clairement leurs intérêts. Ceci vise donc à savoir comment soumettre des propositions pouvant améliorer la coordination pendant la négociation. Il s'agit d'expliquer clairement ce qu'on veut résoudre.

Ensuite, les parties doivent se mettre dans la peau de l'autre. C'est ce que Grant appelle l'inversion des rôles. Cette capacité d'empathie permet aux négociateurs de mieux comprendre les intérêts ou les problèmes que chacun fait part.

Par après, les parties doivent se poser des questions, permettant ainsi une meilleure compréhension des besoins et des problèmes respectifs.

Finalement, l'écoute active doit être pratiquée. Il s'agit, par conséquent, de vérifier et de résumer les propos de l'autre partie. En fait, le récepteur reprend ou paraphrase dans ses propres termes les messages de l'émetteur (« Si j'ai bien compris, vous voulez dire que... »). L'écoute active permet aussi une meilleure communication entre négociateurs et vient limiter les erreurs de compréhension.

La traduction de Grant (1994) nous permet, à nouveau, de vérifier comment la communication s'effectue dans le cadre de la négociation raisonnée. De plus, ce texte est utilisé pour former les négociateurs à la négociation raisonnée et pour améliorer la communication entre les parties. Ainsi, ce texte est un autre outil intéressant quant à l'observation de la négociation.

**d) Katz, H. et T. Kochan., *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, New York, Mc Graw-Hill, 1992, 538 pages.**

L'ouvrage de Katz et Kochan permet de mettre en lumière les différentes tactiques utilisées par les parties selon la méthode de négociation utilisée. Voici donc un résumé de celles-ci.

En négociation traditionnelle, les parties ont recours à des enjeux multiples. Ces dernières présentent alors de nombreuses revendications qu'elles négocient pour la

durée de la convention collective. Quant à elle, la négociation intégrative vise des problèmes spécifiques. Les parties s'entendent alors pour fixer des problèmes par ordre de priorité. Ce type de négociation se concentre plutôt sur les problèmes que sur les clauses de la convention collective.

Par ailleurs, en négociation traditionnelle, les demandes initiales sont éloignées des points de résistance. Les parties font alors des demandes plus élevées au départ dans le but d'atteindre le niveau qu'elles désirent à la fin tout en laissant croire à l'adversaire qu'elles ont concédé quelque chose. Pour ce qui est de la négociation intégrative, les parties n'ont pas de positions finales puisqu'elles tentent de résoudre un problème sans se préoccuper des points de résistance. De la sorte, on s'efforce de résoudre les problèmes de manière coopérative.

Pour ce qui est de l'information, en négociation traditionnelle, les parties utilisent celle-ci comme base de pouvoir. Par contre, en négociation intégrative, les parties possèdent toute l'information nécessaire pour régler les problèmes en toute connaissance de cause.

Au niveau de la communication, la négociation traditionnelle est caractérisée par un porte-parole unique tandis que la négociation intégrative laisse place à une communication ouverte et croisée.

Pour terminer, la confiance entre les parties est généralement beaucoup plus élevée en négociation intégrative qu'en négociation traditionnelle.

Les différentes tactiques décrites par Katz et Kochan (1992) représentent des repères afin permettre l'observation concrète de la méthode de négociation intégrative et distributive.

e) **Walton, R. E., J. E. Cutcher-Gershenfeld et R. B. McKersie, *Strategic Negotiations : A theory of change in labor-management relations*, Harvard Business School Press, 1994, 376 pages.**

Ici, nos deux auteurs classiques, Walton et McKersie, se sont associés à Joel E. Cutcher-Gershenfeld dans le cadre de l'ouvrage *Strategic Negotiations* (1994). Tout simplement, cet ouvrage traite de négociation collective, mais dans une perspective essentiellement stratégique.

Principalement, selon les auteurs, les parties peuvent adopter deux types de stratégie de négociation tels que la stratégie de contrainte (*forcing*) ou la stratégie d'encouragement (*fostering*). Ici, la stratégie de contrainte est associée au processus de négociation de nature distributive alors que la stratégie d'encouragement est associée à un processus intégratif. De plus, selon eux, les processus de négociation peuvent être combinés afin de combler les lacunes de l'une par les avantages de l'autre. Ainsi, l'ouvrage des auteurs reconnaît néanmoins le caractère mixte de la négociation. Selon eux, les stratégies de négociation, adoptées par les entreprises,

peuvent rarement être qualifiées de « stratégie d'encouragement » ou de « stratégie de contrainte » à l'état pur puisqu'elles étaient bien souvent composées d'une séquence de périodes distinctes à dominante intégrative ou distributive.

Relativement à la faisabilité de la stratégie mixte (stratégie de contrainte et d'encouragement), les auteurs tirent certaines conclusions :

- Les épisodes de négociation mixte surviennent lorsque la direction de l'entreprise accorde de l'importance tant aux gains sur le plan du contrat substantif qu'aux gains sur le plan du contrat social (engagement et coopération).
- On peut parler de négociation mixte lorsque la direction présuppose qu'elle fait face à un syndicat et à des travailleurs qui sont soit relativement convaincus face à sa logique d'affaire, soit indifférents face à cette même logique. Ils en concluent que la perception de la direction d'une certaine réceptivité du syndicat face à ses demandes est une condition essentielle à une stratégie de négociation mixte.
- Dans chacun des cas étudiés, la direction était relativement confiante de pouvoir imposer le changement par la force, ce qui laisse présager, selon les auteurs, que le recours à une stratégie de négociation mixte est envisageable lorsque la direction croît qu'elle pourrait tout autant avoir recours à une stratégie de contrainte.

- Les auteurs observent que le recours combiné aux stratégies de contrainte et d'encouragement, que ce soit séquentiellement ou parallèlement, semble entraîner des résultats plus favorables aux parties en présence.
- La stratégie d'encouragement utilisée seule semble avoir peu d'efficacité. Par contre, lorsqu'elle est utilisée à la suite ou en combinaison avec une stratégie de contrainte, elle semble présenter un fort potentiel de changement.
- Enfin, les stratégies combinées sont de deux types : les stratégies combinées de façon concurrente et les stratégies combinées de façon séquentielle.

Cet exposé représente une base de la nouvelle génération des théories en négociation collective et constitue pour notre recherche un ouvrage fort attirant pour mieux interpréter la négociation mixte. De façon globale, il nous permet d'avoir un excellent indice de ce qui devrait se passer à l'intérieur du monde de la négociation collective.

**f) Cutcher-Gershenfeld, J. E., R. B. McKersie et R. E. Walton, *Pathways to Change*, W.E. UpJohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, 1995, 257 pages.**

Globalement, ce livre constitue la continuité de leur ouvrage *Strategic Negotiation* publié en 1994. Par l'entremise de cet écrit, les auteurs ont tenté d'examiner une série d'études de cas, dans le but de mieux comprendre les processus de négociation. Particulièrement, ceux-ci ont voulu regarder les relations et les changements apportés selon les différentes stratégies utilisées par les acteurs.

Les résultats de Cutcher-Gershenfeld et al. (1995) nous apportent des conclusions pertinentes. Premièrement, les différentes études de cas permettent de constater que des stratégies de contraintes peuvent être employées par les acteurs tout comme des stratégies d'encouragement. Aussi, les auteurs ont étudié deux types de cas où l'on employait des stratégies combinées (mixtes), soit l'utilisation séquentielle d'une stratégie de contrainte et d'une stratégie d'encouragement (d'une séance de négociation à une autre, d'un sujet à un autre ou d'une négociation à une autre), ou soit une combinaison simultanée de ces deux stratégies.

Deuxièmement, selon eux, une stratégie de contrainte est un facteur de changement, mais a aussi pour effet de miner les relations employeur-employés. De son côté, une stratégie d'encouragement semble créer de bonnes relations de travail, mais n'a pas pour effet d'amener des changements significatifs. Pour finir, ils ont remarqué que la combinaison des deux stratégies permet aux parties d'amener des changements majeurs, de pousser les employés à un plus grand engagement de leur part et de créer des relations de travail coopératives entre les parties.

En somme, l'ouvrage est intéressant du point de vue de l'utilisation des méthodes de négociation employées par les parties et nous offre un cadre fort intéressant à la négociation mixte.

- g) **Cutcher-Gershenfeld, J. E., « La dynamique du changement négocié », dans J. Bélanger, C. Bernier, J. Boivin, L. Chrétien, J. Sexton (Dir.), *Innover pour gérer les conflits*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1996, pages 27 à 42.**

Lors de la conférence qu'a donnée Joel Cutcher-Gershenfeld à l'Université de Laval, celui-ci est venu discuter des volumes « *Strategic negotiation* » et « *Pathways to change* » parus en 1994 et 1995 respectivement. Voici ce qui en ressort principalement selon le conférencier: « Il est très rare que les stratégies de contrainte et d'encouragement soient menées isolément l'une de l'autre. Chacune de ces stratégies comporte une logique propre et constitue un processus de négociation qui est cohérent en lui-même. La complexité vient du fait que, très souvent, elles sont utilisées simultanément ou de façon séquentielle »<sup>4</sup>.

Ces propos nous indiquent que la négociation est bel et bien un phénomène mixte où se recoupent les stratégies de contrainte et d'encouragement. Aussi, l'auteur vient indiquer que la négociation mixte peut se dérouler avec des tactiques opposées conjointes ou avec des tactiques opposées se succédant dans le temps.

---

<sup>4</sup> Cutcher-Gershenfeld, J. E., « La dynamique du changement négocié », dans J. Bélanger, C. Bernier, J. Boivin, L. Chrétien, J. Sexton (Dir.), *Innover pour gérer les conflits*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1996, page 31.

**h) Fells, R.E., *Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining, Relations Industrielles / Industrial Relations*, 1998, Vol. 53, no. 2, pages 300 à 325.**

À l'aide d'une étude de cas, Fells s'est penché sur la façon dont les négociateurs ont solutionné les difficultés et les dilemmes que Walton et McKersie (1965) voyaient comme nuisibles à la stratégie mixte de négociation. Selon ses observations, les négociateurs ont démontré qu'ils ont vaincu les difficultés prévues à l'utilisation d'une stratégie mixte malgré des facteurs tels que la séparation des processus, la dilution du lien entre les gains et les parts mutuels, le processus d'acceptabilité collective, l'ouverture de la stratégie et la durabilité de la coopération dans les étapes finales de la négociation.

Dans les faits, les négociations ont confirmé que le processus d'atteinte d'une entente implique des stratégies et des comportements qualifiés de distributifs même lorsque les parties essaient d'être coopératives et intégratives. Finalement, l'auteur conclut que « la négociation est une interaction à motivations mixtes exigeant des éléments tant compétitifs que coopératifs. »<sup>5</sup> Ses propos semblent aussi être tenus par Bergeron et Bourque (1998) que nous allons examiner.

---

<sup>5</sup> Fells, R.E., *Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining, Relations Industrielles / Industrial Relations*, 1998, Vol. 53, no. 2, page 301.

- i) Bergeron J.-G. et Bourque R., « La formation et la pratique de la négociation collective raisonnée au Québec : esquisse d'un bilan », *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches*, sous la direction de P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 1998, pages 69 à 99.

Tout comme Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) et Fells (1998), Bergeron et Bourque semblent eux aussi privilégier « une approche mixte de la négociation raisonnée centrée sur la mise en œuvre par les négociateurs d'une démarche de résolution de problèmes afin de déterminer et de solutionner conjointement les problèmes communs, tout en reconnaissant la légitimité des rapports de force pour traiter les enjeux que les parties ne parviennent pas à résoudre par des approches intégratives. »<sup>6</sup> Toujours selon ces théoriciens, le modèle de négociation mixte est plus répandu puisque les questions monétaires demeurent encore de nature distributive et les questions plus normatives sont plutôt traitées de façon intégrative.

Les propos de Bourque et Bergeron (1998) nous permettent de voir comment les parties négocient et comment s'entremêlent la négociation intégrative et distributive pour former ce que l'on appelle la négociation mixte.

---

<sup>6</sup> Bergeron J.-G. et Bourque R., « La formation et la pratique de la négociation collective raisonnée au Québec : esquisse d'un bilan », *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches*, sous la direction de P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 1998, page 75.

- j) **Maschino D., Étienne R-M., et Boivin J-M., « La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives : Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux, Travail Québec », *Direction des innovations en milieu de travail*, octobre 2002, 75 pages.**

Cette enquête, présentée par la Direction des Innovations en Milieu de Travail et réalisée auprès des négociateurs patronaux et syndicaux, nous amène des résultats appréciables sur les méthodes de négociation utilisées. Ceci peut être exposé de manière brève.

Selon l'enquête, il serait fréquent que les parties changent de méthode de négociation d'un sujet à un autre. Plus précisément, 72% des négociateurs ont déclaré avoir changé de méthode en cours de négociation. Certaines questions dites plus distributives, les salaires par exemple, se prêtent moins à une méthode qui prône la recherche de solutions mutuellement acceptables. Par le fait même, d'autres domaines de la négociation se prêtent mieux à une négociation basée sur les intérêts. Tout ceci vient d'abord du fait que les négociateurs ont une expérience nouvelle en matière de négociation basée sur les intérêts, ce qui limite leur capacité à régler des questions difficilement conciliables. De plus, les mandats, qui leurs sont donnés, sont souvent placés en terme d'objectifs traditionnels à atteindre. Pour conclure, il est intéressant de mentionner que 61% des négociateurs estiment négocier selon les deux approches lors de leur prochaine négociation collective.

Les résultats de cette enquête sont forts importants pour notre recherche, car ils nous permettent de mieux comprendre le changement d'approche en cours de négociation et, par conséquent la négociation mixte.

**k) Boivin, J., « La négociation raisonnée : élément d'une stratégie de changement dans les relations industrielles de l'entreprise ». *Négociation en relations du travail; Nouvelles approches*, sous la direction de P Deschênes, J-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1998, pages 15 à 39.**

Ce texte de Boivin a pour objectif de montrer l'apparition récente et l'utilisation de plus en plus fréquente de cette nouvelle méthode de négociation : la négociation raisonnée. Globalement, il situe la négociation raisonnée dans le cadre plus général de changements mis de l'avant par les partenaires sociaux afin de s'adapter aux transformations profondes de l'environnement dans lequel les organisations évoluent.

Plus spécifiquement, Boivin illustre d'abord les impacts des transformations de l'environnement sur l'organisation et que ce contexte représente un élément déclencheur de la nouvelle approche de négociation. Par la suite, celui-ci explique la théorie des négociations stratégiques de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) qui permet de comprendre la dynamique du changement dans les rapports sociaux des organisations. Cette théorie, qui a été présenté plus haut, s'appuie sur le postulat que tout changement est fondé sur l'utilisation de stratégies et de tactiques particulières (stratégies de contrainte ou d'encouragement).

Ainsi, ce texte vient démontrer que le contexte entourant les négociations est en changement et que la méthode traditionnelle n'est plus appropriée. Selon eux, les entreprises se tournent désormais vers d'autres méthodes de négociation axées sur la coopération entre les parties.

- 1) **Grant, M. et Paquet, R. « De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée : Implantation et maintien ». *Négociation en relations du travail; Nouvelles approches*, sous la direction de P Deschênes, J-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1998, pages 41-68**

Les auteurs exposent d'abord une analyse du processus de négociation collective en présentant la théorie des quatre sous-processus de négociation de Walton et McKersie (1965). Selon eux, la contribution principale de ces auteurs est de fournir une analyse détaillée et systématique du fonctionnement du processus de négociation collective. Après, ceux-ci présentent le modèle de Fisher et Ury (1982) sur la négociation raisonnée et en expliquent les quatre postulats de base.

Ensuite, Grant et Paquet expliquent les éléments déclencheurs qui font en sorte que les entreprises songent à changer de méthode de négociation et ce, pour la négociation raisonnée. Par le fait même, ils exposent les conditions de mise en place de la négociation raisonnée, c'est-à-dire que les négociateurs doivent changer leurs attitudes et leurs comportements. Finalement, ils viennent décrire le processus même de la négociation raisonnée qui, selon eux, est beaucoup plus une question d'attitude qu'une question de procédure à suivre.

Ce texte permet de voir les théories marquantes de la négociation. De plus, il décrit les éléments à mettre en place pour passer d'une méthode de négociation traditionnelle à une méthode de négociation basée sur les intérêts.

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

Cette recherche visait à déterminer des éléments qui pourraient favoriser la propension à utiliser la négociation raisonnée. Selon les auteurs, la taille de l'entreprise et de l'unité de négociation a très peu d'effet sur le choix de l'utilisation de la négociation raisonnée. La relation intra-organisationnelle est très influente sur le choix d'utilisation de la négociation raisonnée. Ce qui est très intéressant ici, c'est que la négociation des salaires et les avantages sociaux (concession) influencent négativement le choix de l'utilisation de la négociation raisonnée. La qualité des relations patronales-syndicales entretenues entre les parties affecte le choix. Aussi, du côté patronal, la présence des éléments de négociation de la formation, de la technologie et de la flexibilité, influence positivement le choix de l'utilisation de la négociation raisonnée. Selon eux, les négociateurs, avec peu d'années d'expériences, sont plus enclins à utiliser la négociation raisonnée.

**n) Blouin, C., *Les ententes écrites et les nouvelles approches de négociation collective*, 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 2002, 67 pages.**

Le mémoire de Blouin porte attention sur les différences obtenues dans les conventions collectives selon l'approche de négociation utilisée (processus de négociation intégratif avec formation, processus intégratif sans formation et un processus traditionnel). Selon les résultats de sa recherche, il y a effectivement des différences dans les conventions collectives selon la méthode de négociation prônée. La négociation intégrative risque de produire plus de concessions syndicales, mais permet de créer davantage d'innovations et de gains mutuels. Ces résultats viennent appuyer ceux obtenus par Paquet, Gaétan et Bergeron (2000). La meilleure méthode de négociation est un mélange entre la négociation traditionnelle et intégrative. Pour finir, selon l'auteure, il est plus avantageux de négocier traditionnellement en terme de concessions et de gains.

En plus de pouvoir observer la négociation et de la classer, les grilles d'observation utilisées par Blouin aident à déterminer la méthode de négociation en fonction des ententes signées entre les parties.

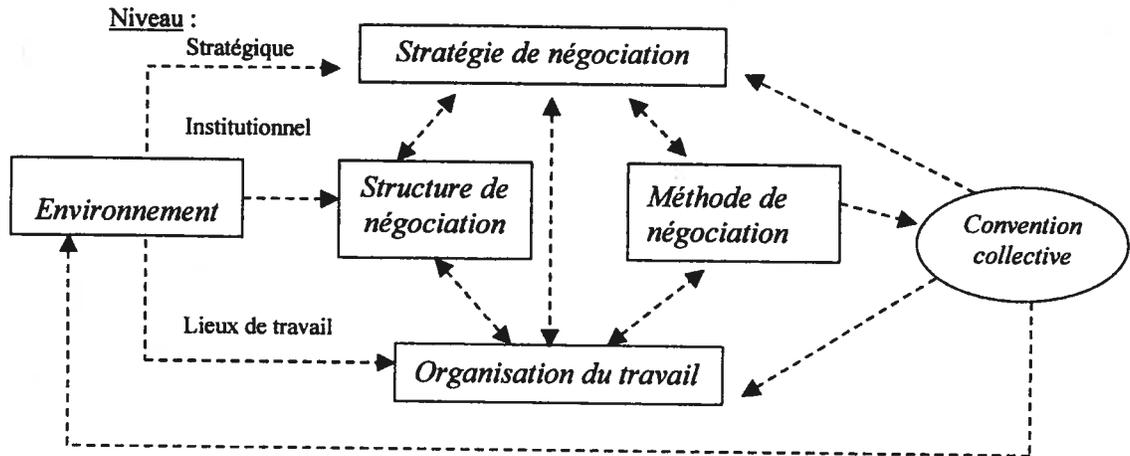
- o) Cutcher-Gershenfeld, J., McHugh, P. et Power, D., « Collective bargaining in small firms : Preliminary of fundamental change », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 49, no. 2, 1996, pages 195 à 212.**

D'abord, les chercheurs ont remarqué une diminution considérable de l'utilisation de la négociation traditionnelle pour faire place à l'utilisation de processus plus coopératifs. Ensuite, ceux-ci ont regardé quatre types de clauses à l'intérieur des conventions collectives (salaires, bénéfices, organisation du travail et sécurité d'emploi). Dans l'ensemble, ils notent une domination patronale au niveau des résultats des conventions collectives. Cependant, et contrairement à Blouin (2002), ils remarquent que les processus de négociation coopératifs permettent de faire de moins grandes concessions syndicales au niveau des salaires. Pour les autres types de clauses étudiées, les concessions seraient équivalentes de part et d'autre. Tout comme Blouin, ces auteurs ont regardé les impacts de la négociation raisonnée. Cependant, leur conclusion est différente, notamment sur les salaires.

- p) Katz, H. et T. Kochan., *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, New York, Mc Graw-Hill, 1992, 538 pages.**

Sous cet ouvrage, Katz et Kochan nous ont fait part d'un modèle pour étudier le cadre de la négociation collective. Par contre, ce modèle a été repris par Bergeron, J-G., *Les nouvelles tendances en relations industrielles*, Colloque sur les nouvelles tendances en relations industrielles, École de Relations Industrielles, Université de Montréal, novembre 1997.

## Modèle théorique de la négociation collective



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

Premièrement, on retrouve l'**environnement** qui comprend le marché du produit, le marché du travail, ainsi que le contexte légal, politique et technologique qui encadrent l'organisation. Des changements observés dans cet environnement viennent influencer le reste du modèle. Le premier effet porte sur **les niveaux décisionnels** de l'entreprise (niveau stratégie, niveau institutionnel et les lieux de travail). Le premier niveau renvoie inévitablement aux décisions stratégiques que les gestionnaires peuvent se donner. Le niveau institutionnel est tant qu'à lui représenté par les acteurs à la table de négociation. Finalement, les lieux de travail correspondent aux relations quotidiennes entre les travailleurs et leurs supérieurs ou contremaîtres.

Ensuite, **les stratégies de négociation** évoquent les décisions des acteurs, soit leur plan d'action. Ces stratégies sont déterminées par leurs objectifs et leur pouvoir de négociation respectif. Ce pouvoir est défini, entre autre, par l'environnement et par la cohésion entre les membres de chaque partie.

Après avoir établi leurs stratégies, les acteurs mettent en œuvre différentes tactiques (selon Katz et Kochan, 1992). Ce sont donc des moyens d'actions mis en œuvre pour réaliser leurs stratégies. Par contre, en cours de négociation, selon le fonctionnement de leurs tactiques, les parties peuvent revoir en tout temps leurs stratégies.

Par ailleurs, selon Walton et McKersie (1965), le processus de négociation permet aux parties de recourir à un processus distributif, intégratif ou mixte. Toujours selon eux, les acteurs présentent différentes attitudes à la table de négociation. Aussi, afin de négocier entre eux, les parties peuvent avoir à traiter de manière intra-organisationnelle. De la sorte, ils ont à établir un consensus avec et/ou entre leurs membres. Tout ceci représente ainsi **la méthode de négociation**, mais nous reviendront sur ce concept fort important pour notre recherche un peu plus loin dans ce document.

**Les structures de négociation**, quant à elles, peuvent se répercuter sur les méthodes de négociation. D'abord, au niveau interne, le comité de négociation syndical a la possibilité d'être influencé par exemple, par les besoins des différentes unités d'accréditation. Le comité de négociation patronal risque de subir des pressions de

son côté du conseil d'administration ou des hauts dirigeants à titre d'exemple encore une fois. Puis, au niveau externe, on peut se référer à des conventions collectives et les adapter à l'entreprise (négociation type). La négociation peut aussi adopter des conditions de travail négociées à un niveau central et négocier les clauses restantes au niveau local (contrat cadre), la coordonner avec d'autres (négociation coordonnée), et dernièrement, reprendre une convention collective et l'appliquer de façon uniforme à plusieurs entreprises (contrat uniforme) ou à un secteur (négociation sectorielle).

Dans une autre perspective, au niveau de **l'organisation du travail**, on retrouve le règlement des conflits, la motivation, la productivité, le climat de travail, la formation et les performances organisationnelles. Ces éléments influencent à leur tour les structures de négociation, les stratégies ainsi que la méthode de négociation employée.

Après une négociation, on obtient des résultats indéniablement, soit une **convention collective**. Celle-ci peut aller influencer l'environnement et les lieux de travail, ce qui rend le modèle rétroactif et donc dynamique.

#### **q) Synthèse de la littérature**

L'ensemble des ouvrages vus dans ce chapitre nous a permis de mettre en perspective les différentes méthodes de négociation que les acteurs patronaux et syndicaux peuvent préconiser lors d'une négociation collective. Plusieurs auteurs

sont alors à considérer, tels que Walton, McKersie et Cutcher-Gershenfeld. Les deux premiers ont tracé le pas pour nous faire connaître les méthodes de négociation et ont fait ressortir une théorie fortement profitable pour étudier la négociation collective (Walton, R. E. et R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill, New York, 1965). Plus tard, ceux-ci se sont associés à Cutcher-Gershenfeld et ont produit deux ouvrages pertinents *Strategic Negotiation* (1994) et *Pathways to change* (1995). En somme, les deux écrits nous ont permis, d'abord de regarder la négociation sous un angle stratégique et, d'autre part, de mettre en lumière une série d'études de cas de négociation. Comme autre référence, il est à noter que celle de Fisher et Ury (1981) est appropriée pour mieux connaître la négociation raisonnée et ce, tout comme les tactiques de communication présentées par Grant (1995). Pour finir, Katz et Kochan (1992) nous ont amené d'excellents indicateurs de la négociation distributive et de la négociation intégrative.

Par après, différents auteurs (Blouin, 2000, Cutcher-Gershenfeld, McHugh et Power, 1996 ainsi que Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells, 2001) ont regardé les ententes écrites selon la méthode de négociation utilisée. Selon eux, la négociation intégrative produit des résultats différents à l'intérieure des conventions collectives, ce qui peut soutenir l'observation et la compréhension d'une méthode de négociation dans un cas particulier. Somme toute, ayant nos connaissances approfondies, voici le modèle d'analyse de notre recherche présenté dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE 2 :**

### **MODÈLE D'ANALYSE**

Tel que décrit par Quivy et Campenhoudt (1995), le modèle d'analyse constitue le prolongement naturel de la problématique puisqu'il énonce, sous une forme opérationnelle, les repères et les pistes qui seront finalement retenus pour présider le travail d'observation et d'analyse. De plus, ils rajoutent qu'il est composé de concepts et d'hypothèses qui sont étroitement articulés entre eux pour former ensemble un cadre d'analyse cohérent. Ce chapitre comprend, bien sûr, le modèle conceptuel de cette recherche, le modèle opératoire ainsi que nos hypothèses de recherche

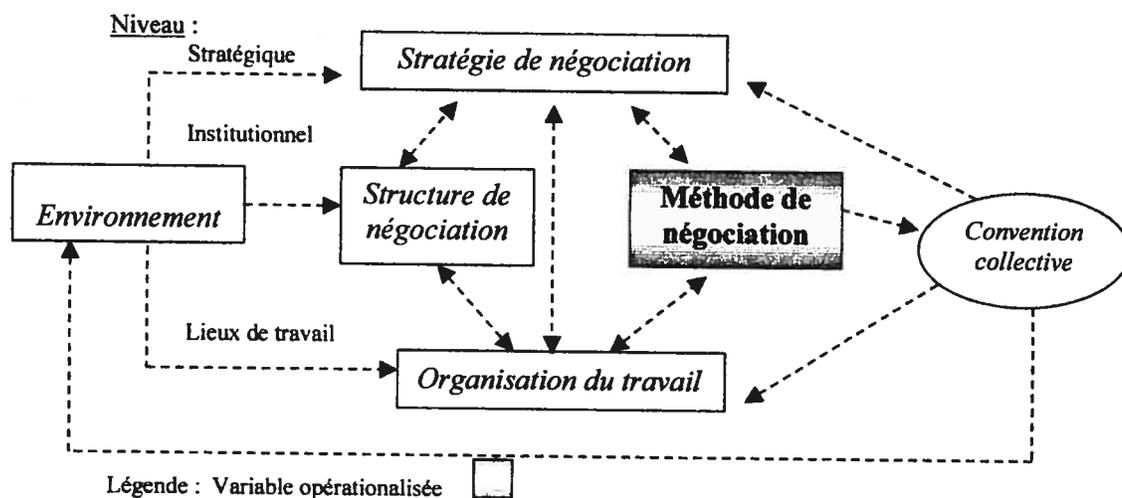
#### **1. MODÈLE CONCEPTUEL :**

Tout d'abord, comme déjà mentionné, notre recherche se base sur le modèle théorique de la négociation collective proposé par Katz et Kochan (1992) et repris par Bergeron (1997). Toutefois, il est primordial de noter que notre recherche est de nature descriptive. En effet, notre but est de décrire la méthode de négociation utilisée chez Hydro-Québec ainsi que son évolution depuis 1990. Donc, l'emphase de notre ouvrage est mise sur la description de la négociation collective et c'est pourquoi une seule variable constitue notre modèle comme tel. Il s'agit ici de la méthode de négociation telle que présentée dans le modèle de Katz et Kochan (1992), repris par Bergeron (1997).

Ce concept évoque les méthodes préconisées par les parties à la table de négociation. La littérature nous a alors permis, à travers l'ouvrage *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* de Walton et McKersie (1965), d'identifier trois méthodes de négociation : la traditionnelle, l'intégrative et la mixte.

En somme, notre modèle est centré sur un des éléments du modèle, mais les autres variables ont leur pertinence pour notre recherche, puisque celles-ci permettent de présenter notre cas et de le circonscrire. Voici donc le modèle conceptuel de cette recherche. Pour comprendre ce modèle, on retrouve, à la page 26 du chapitre I, les explications de son fonctionnement.

### MODELE DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE



Sources : Bergeron (1997) inspiré de Katz, Kochan (1992), Hébert (1992), Carier (1980)

Maintenant, regardons plus en profondeur le concept de la méthode de négociation que nous voulons étudier dans le cadre de cette recherche.

## 2. MODÈLE OPÉRATOIRE

Afin de pouvoir vérifier empiriquement nos propositions et nos hypothèses, nous devons rendre opérationnel notre concept étudié, soit les méthodes de négociations. Il s'agit donc de définir la méthode de négociation de la manière la plus concrète possible.

Dans la pratique, la méthode de négociation sert à mettre en œuvre les stratégies qui seront adoptées à la table de négociation au premier niveau décisionnel. Selon Walton et McKersie (1965), les acteurs patronaux et syndicaux ont recours à trois méthodes de négociation tel que décrit précédemment : 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 terme d'indicateurs selon les tactiques présentées par Katz et Kochan (1992). Ces tactiques permettent véritablement de déterminer la méthode de négociation. Maintenant, pour la fin de cette recherche, nous avons eu recours à l'ouvrage de Katz et Kochan (1992) ainsi qu'à Blouin (2000) pour définir les dimensions de la négociation distributive et intégrative. Pour définir la négociation mixte nous avons plutôt eu recours à l'ouvrage de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, *Strategic Negotiations* (1994). Donc, voici les indicateurs de ces dimensions.

### a) **Négociation distributive**

Concrètement, ce type de négociation est généralement caractérisé par ces différents critères.

- *Des enjeux multiples* : c'est-à-dire que les deux parties présentent de nombreuses revendications qu'elles négocient pour la durée de la convention collective.
- *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 se présentent des *positions finales* en terme de « package deal ».
- Les parties utilisent *l'information comme source de pouvoir*.
- Les parties *contrôlent et sélectionnent l'information*.
- Le *porte-parole est unique* et les membres du comité de négociation doivent conserver une attitude dite « poker face ».
- Les parties se retirent en *caucus pour vérifier leurs mandats*. Ceci permet aux parties de regarder si ce qui est proposé rencontre le mandat qu'elles se sont donné en début de négociation.
- Le *style de négociation est qualifié de « dur »*.
- Chaque partie est *centrée sur ses propres intérêts*, plutôt que sur les intérêts communs.
- Les parties ont une *vision à court terme de leur relation* dans le temps.
- *Le niveau confiance est restreint* entre les parties.

La dimension de la négociation distributive semble avoir été clairement circonscrite ici, mais il reste maintenant à mieux définir celle de la négociation intégrative.

### **b) Négociation intégrative**

Plus particulièrement, la négociation intégrative s'identifie par les caractéristiques suivantes.

- *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.
- Les parties mettent le *focus sur des intérêts* plutôt que sur des positions éloignées des points de résistance.
- *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).
- Les parties possèdent toute *l'information nécessaire* afin de négocier les problèmes et ce, en toute connaissance de cause.
- Ainsi, les parties se basent sur des *données objectives* pour négocier.
- 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.
- Des *sous-comités paritaires* travaillent conjointement sur les problèmes spécifiques.

- 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.
- Les parties sont *centrées sur les intérêts mutuels* plutôt que sur leurs intérêts respectifs.
- Les parties ont une *vision à long terme* de leur relation.
- Le *niveau de confiance* est élevé entre les parties.

L'ensemble des différents indicateurs a été soulevé ici pour définir la dimension de la négociation intégrative, mais il reste à expliquer la négociation mixte qui n'est pas défini de façon aussi explicite que les deux dernières dimensions.

### **c) Négociation mixte**

Tout d'abord, le texte de Paré (2002), qui traite de la négociation mixte, nous a indiqué l'ensemble de la littérature sur le sujet. Maintenant, regardons certains ouvrages qu'il a soulevés.

Dans leur livre publié en 1965, Walton et Mckersie ont laissé entrevoir une approche mixte de la négociation. Pour eux, la négociation mixte est tout simplement l'utilisation combinée et coordonnée de tactiques intégratives aussi bien que de tactiques distributives dans le but d'obtenir un gain optimal sur un sujet donné dans le cadre d'une négociation donnée.

Plus tard, ce concept a été repris par Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, dans leur ouvrage *Strategic Negotiations* (1994). Selon eux, les méthodes de négociation combinées sont de deux types.

- *Les méthodes combinées de façon concurrente* : Ceci est caractérisé par un dosage de tactiques intégratives et de tactiques distributives. Il s'agit de l'utilisation simultanée des deux méthodes de négociation. Il est à noter que ces méthodes combinées peuvent avoir une méthode de négociation distributive ou intégrative relativement plus dominante ou tout simplement être égales en terme de dosage.
- *Les méthodes combinées de façon séquentielle* : Celles-ci peuvent faire intervenir une tactique de négociation intégrative ou distributive d'un sujet à un autre, d'une séance de négociation à une autre et d'une négociation à une autre. En somme, les parties ont recours à une méthode de négociation l'une après l'autre.

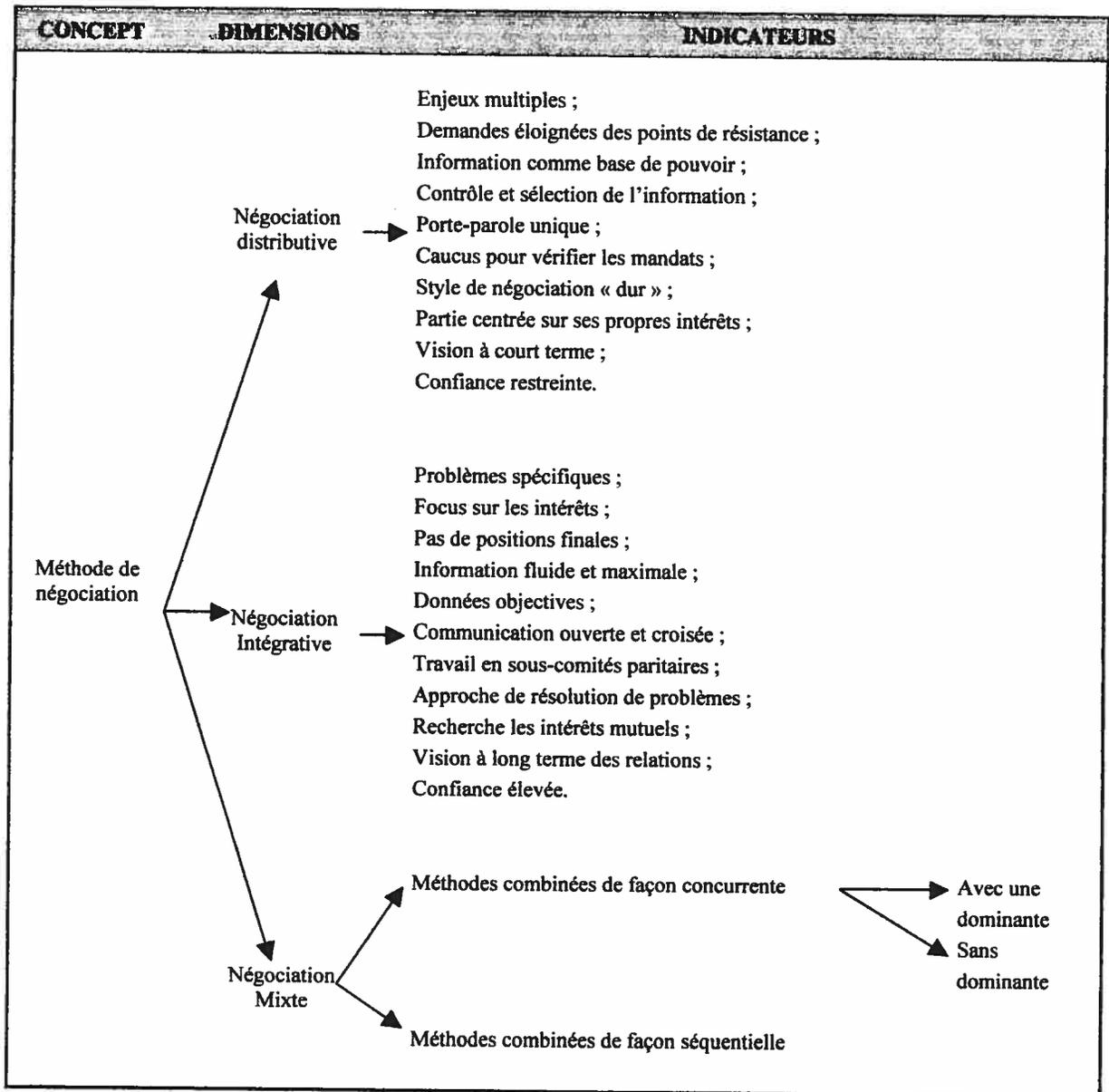
Somme toute, la littérature à ce sujet n'est pas explicite dans le cas de la négociation mixte. Malgré cela, la définition de ce sujet selon Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie nous semble la plus appropriée pour nous permettre d'expliquer cette dimension.

Nonobstant le manque de définitions claires sur le sujet, notre recherche pourrait amener des éclaircissements pour déterminer ce qu'est la négociation mixte. Plus précisément, celle-ci nous permettra de connaître les tactiques utilisées pour qualifier une négociation

de type mixte. Maintenant, avant de passer à nos hypothèses et propositions, voici, sous forme de tableau, « l'opérationnalisation » de notre concept des méthodes de négociations :

## MODÈLE OPÉRATOIRE : LA MÉTHODE DE NÉGOCIATION

Katz et Kochan (1992)



### 3. HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Voici les hypothèses et les propositions qui permettent de répondre à nos questions de recherche.

**Proposition 1 :** Lors de la négociation de la convention collective, les parties négocieront selon un processus de négociation mixte.

L'ouvrage Walton et McKersie (1965) a laissé entrevoir une approche mixte de la négociation qui tient compte des avantages de la coopération, mais qui reconnaît néanmoins les conflits d'intérêts des parties en cause. Cette approche mixte de la négociation a été reprise par Fells (1998) et celui-ci définit de manière concise les propos des deux auteurs classiques : « Walton et McKersie ont eux-mêmes noté que peu de négociations collectives sont autres choses qu'un ordre du jour mixte que les parties doivent traiter. La plupart des programmes de négociation contiennent des éléments significatifs de conflit et un considérable potentiel d'intégration. Ils explorent les stratégies appliquées en une telle situation et concluent que les parties devraient d'abord négocier de façon intégrative pour accroître les gains mutuels pour ensuite négocier de façon distributive pour maximiser leur part relative »<sup>7</sup>.

Intégralement, selon Fells (1998), la négociation doit être définie comme une interaction à motivations mixtes qui exige des éléments tant compétitifs que coopératifs. Parallèlement, Cutcher-Gershefeld, Walton, McKersie (1995) et

---

<sup>7</sup> Fells, R.E., op. cit., note 3.

Bergeron, Bourque (1998) envisagent aussi que les relations d'emploi soient basées sur le caractère mixte de la négociation collective.

L'ensemble de la littérature nous a apporté une réponse assez claire sur le caractère mixte de la négociation. De plus, pour nous, il serait plus logique d'interpréter la négociation comme un phénomène mixte. D'une part, il serait faux de dire qu'une négociation est essentiellement intégrative, puisque les parties ont nécessairement des intérêts divergents. D'autre part, une négociation purement conflictuelle n'est pas davantage possible puisque les parties doivent nécessairement recourir à une meilleure volonté afin d'en arriver à un accord. Bref, il reste maintenant, à l'aide d'une étude de cas, à valider concrètement les propos tenus par la littérature.

Par ailleurs, selon Maschino (2002), celui-ci mentionne que près du trois quarts des négociateurs (72%) ont déclaré avoir changé d'approches en cours de négociation et ce en fonction des sujets. Voici, par conséquent, notre deuxième hypothèse qui découle de cette première proposition.

<b>Hypothèse 2 :</b>	La méthode de négociation variera selon les sujets traités à la table de négociation.
----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

Cette hypothèse est inspiré de l'ouvrage de Walton et Mckersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* (1965) et vérifié par Fells (1998). En effet, ces auteurs croient qu'une méthode de négociation distributive permet aux parties d'aller chercher leur part de gains dans une approche gagnante-gagnante à somme variable.

Ceci semble avoir aussi été vérifié par Bergeron et Bourque (1998), ainsi que Blouin (2002). En effet, ils ont remarqué que certaines organisations ont expérimenté la négociation raisonnée pour traiter de problèmes particuliers tout en privilégiant une approche traditionnelle pour les autres sujets de négociations.

Ensuite, selon le rapport présenté par la direction des innovations en milieu de travail (2002), il est fréquent que les parties passent d'une méthode basée sur les intérêts à une méthode traditionnelle. La raison qui explique cette démarche mixte est que des questions distributives permettent moins bien d'accéder à la recherche de solutions mutuellement acceptables et ce, dans la mesure où l'augmentation des gains d'une partie se traduit par la baisse de ceux de l'autre. Par contre d'autres sujets permettent mieux l'utilisation d'une approche basée sur les intérêts puisque les intérêts des parties peuvent être convergents ou complémentaires. Certains estiment que l'expérience des négociateurs en matière de négociation basée sur les intérêts limite leur capacité sur des questions qui ne peuvent être rapprochées et, d'autre part, les négociateurs sont souvent limités par les mandats qui leurs sont fixés en terme d'objectifs traditionnels à atteindre. Parallèlement, examinons donc cette hypothèse plus précisément.

<b>Hypothèse 3 :</b> La négociation sur les salaires devrait être faite selon une méthode de négociation distributive.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Suivant les conclusions rapportées par Bergeron et Bourque (1998), la discussion de solutions à la dernière étape du processus de négociation a nécessité une gestion plus

serrée qu'aux étapes précédentes, particulièrement sur les questions d'ordre financier. Ceci est soutenu par le rapport de la direction des innovations en milieu de travail (Maschino, 2002), par Blouin (2002) ainsi que par Cutcher-Gershenfeld J., Kochan T. et J. Calhoun Wells (2001). En effet, la négociation basée sur les intérêts ne convient aucunement pour la question salariale. La méthode traditionnelle semble avoir été utilisée parallèlement pour la négociation des salaires.

<p><b>Proposition 4 :</b> L'évolution des négociations devrait avoir un effet de passage d'une négociation raisonnée, au début des années 1990, à une négociation plus traditionnelle avec le temps.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

L'année 1990 représente le début de l'utilisation de la négociation intégrative chez Hydro-Québec, succédant ainsi à environ 25 années de négociations conflictuelles entre les parties (Boivin, 1998). Par après, et selon mes expériences en tant que stagiaire auprès de la partie syndicale d'Hydro-Québec, il m'apparaît que la négociation semble avoir pris une perspective de négociation plus traditionnelle, sans qu'elle le soit purement bien sûr. Cette proposition ne provient pas vraiment de la littérature, mais bien des impressions du chercheur comme tel. Il est à noter que l'ouvrage de Cutcher-Gershenfeld, Walton et McKersie (1995) a mis l'emphase sur des études de cas de manière longitudinale et qu'il en ressort que des relations peuvent être vouées à l'affrontement, à l'accommodation ou à un mélange des deux, le tout laissant croire à une multitude de possibilités pour ce qui est de l'évolution des négociations dans un cas bien particulier.

Le modèle d'analyse et, plus particulièrement, le modèle opératoire nous a apporté un éclaircissement sur les éléments qu'on veut observer pour répondre à nos questions de recherche. Ensuite, certaines hypothèses et propositions ont été développées, mais regardons maintenant comment nous allons les vérifier. Le chapitre trois, portant sur la méthodologie, nous donne une indication à ce sujet.

## **CHAPITRE 3 :**

# **MÉTHODOLOGIE**

### **1. STRUCTURE DE PREUVE**

Pour bien répondre à notre question de recherche et pour vérifier nos hypothèses, une étude cas sur la négociation, et ce par une observation directe, a été réalisée pour connaître la méthode de négociation préconisée par les parties. Ensuite, des entrevues sur le passé des négociations nous ont permis de vérifier l'évolution des négociations chez Hydro-Québec depuis 1990. Finalement, nous avons aussi posé un regard relativement aux ententes signées entre les parties pour tenter de valider nos observations et nos entrevues.

### **2. NIVEAU D'ANALYSE**

Notre étude portait sur les négociations collectives sous l'égide du *Code du travail*. De la sorte, notre niveau d'analyse était constitué des entreprises syndiquées et accréditées conformément au *Code du travail*.

### **3. UNITÉ D'ANALYSE**

Puisque la négociation se compose des attitudes, des comportements et des paroles des acteurs à la table de négociation, notre unité d'analyse s'est limitée à étudier les personnes à la table de négociation, soit les représentants patronaux et les représentants syndicaux. Parallèlement, les entrevues ont permis d'analyser les expériences des représentants respectifs de chaque partie en cause.

#### **4. POPULATION**

La population était composée de l'ensemble des entreprises syndiquées au sens du *Code du travail*. Puisqu'il était impossible d'étudier toutes les négociations de toutes les entreprises en raison d'une question de manque de temps et de ressources, nous avons décidé de choisir une entreprise plus particulièrement.

#### **5. ÉCHANTILLON**

L'échantillon choisi était de type non probabiliste. En effet, le choix de l'entreprise Hydro-Québec représente une décision personnelle du chercheur.

La négociation s'est effectuée à une table centrale qui regroupait trois syndicats d'Hydro-Québec. On retrouvait la section 1500 (Employés de métiers), la section 2000 (Employés de bureau), et la section 957 (Techniciens), tous affiliés au Syndicat Canadien de la Fonction Publique (S.C.F.P.). Cette négociation centrale a été observée du début à la fin.

Par contre, une table dite « particulière » a fonctionné parallèlement à la négociation centrale pour chaque syndicat. On y traitait de la précarité en emploi et de la flexibilité de la main-d'œuvre. Puisque ces tables particulières ont commencé plusieurs mois avant la négociation collective pour la section locale 2000 et 957, la table particulière du syndicat des employés de métiers (section locale 1500) a été choisie de manière rationnelle et nous avons observé également cette table tout au long du processus de négociation.

Par ailleurs, pour ce qui est de l'évolution des négociations, le choix de l'année 1990 avait pour but de limiter notre étude dans le temps. Aussi, comme critère plus intéressant, il s'agissait du début de l'utilisation de la négociation intégrative chez Hydro-Québec, succédant ainsi à environ 25 années de négociations conflictuelles entre les parties (Boivin, 1998).

## **6. MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES**

Pour bien répondre à notre question de recherche et pour vérifier nos hypothèses, voici le plan d'observation qui nous a aidé à collecter nos données.

### **a) Étude cas**

Premièrement, afin d'étudier la négociation collective chez Hydro-Québec et pour déterminer la méthode de négociation utilisée, une étude de cas a été menée. Ceci s'est réalisé par une observation directe de la négociation.

### **b) Entrevues**

Deuxièmement, des entrevues semi-directives ont été réalisées pour comprendre l'évolution des négociations chez Hydro-Québec depuis le début des années 1990. Il s'agissait de rencontrer un représentant de chaque partie qui a vécu l'évolution des négociations. De plus, ces entrevues ont permis de mieux comprendre les données recueillies lors de l'observation de la négociation comme telle.

### **c) Données secondaires**

Troisièmement, l'utilisation de données secondaires s'est avérée nécessaire pour mieux comprendre la méthode de négociation, par exemple le partage de l'information. Il s'agissait de se procurer les documents que les parties s'échangeaient lors de la ronde de négociation.

Par ailleurs, les principales données secondaires, qui nous importaient le plus, étaient les ententes signées entre les parties suite à la négociation collective. En effet, les conventions collectives pouvaient nous aider à évaluer les ententes écrites selon la méthode de négociation utilisée (selon Blouin, 2002). Mais, nous reviendrons sur ce point étant la particularité de chez Hydro-Québec.

De manière générale, cette façon de procéder nous a apporté un certain contrôle. Effectivement, ces diverses méthodes d'observation ont permis d'effectuer une triangulation des résultats et cela a augmenté la validité interne de notre recherche.

## **7. INSTRUMENTS D'OBSERVATION**

Plusieurs instruments ont été construits et les voici :

### **7.1 Grilles d'observation**

Cinq grilles d'observations ont été construites et celles-ci se trouvent en annexe de ce mémoire. La première reprend les tactiques de la négociation distributive et de la négociation intégrative selon Katz et Kochan (1992). Celle-ci représente notre

modèle opératoire pour les dimensions de la négociation intégrative et distributive. Dans les faits, c'est cette grille qui nous a permis de déterminer quelle méthode de négociation a été adoptée par les parties. Ensuite, la deuxième grille concerne la négociation raisonnée selon Fisher et Ury (1982). Celle-ci permet de mieux discerner la négociation intégrative comme telle. Ensuite, la troisième grille touche la structuration des attitudes selon Walton et McKersie (1965) et a permis de lier les attitudes des parties à la table de négociation à la méthode de négociation utilisée. L'avant dernière grille porte sur les tactiques de communication selon Grant (1994) et était un autre élément permettant de vérifier la négociation raisonnée. Finalement, la dernière grille s'intéresse à la négociation intra-organisationnelle selon Walton et McKersie (1965). Bien que la grille ne tienne pas compte de la méthode de négociation, elle aide à regarder les relations à l'intérieur même des parties.

## **7.2 Grilles d'entrevues**

Ces grilles mettent l'accent sur les négociations chez Hydro-Québec depuis le début des années 1990. Nous avons alors recueilli les informations selon les éléments des grilles d'observation, ce qui a permis de mieux comparer la négociation observée avec celles du passé.

## **7.3 Grilles d'analyse des ententes écrites**

Les ententes écrites entre les parties devaient être classées en terme de concessions, de gains, de gains mutuels ou d'innovations et ce, en fonction des grilles d'analyse de Blouin (2002). Puisque la négociation intégrative possède certaines

caractéristiques à tous ces niveaux, les ententes écrites devaient nous permettre de valider ou de compléter nos entrevues et nos observations. Cependant, comme nous le verrons dans le prochain chapitre, les négociations s'effectuent de manière continue chez Hydro-Québec depuis 1990. Conséquemment, nous n'avons pas eu recours aux grilles d'analyse de Blouin (2002), mais nous avons néanmoins porté un regard général sur les principales ententes qui ont été signées en dehors des périodes de négociation comme tel.

## **8. VALIDITÉ DE RECHERCHE**

### **8.1 Validité interne**

#### **8.1.1 Validité et fidélité de la mesure**

Tout d'abord, pour s'assurer que les grilles d'observation mesuraient bien ce qu'elles étaient supposées mesurer, celles-ci ont été pré-testées à la Ville de Montréal et ajustées en conséquence. Les grilles d'entrevues, pour une meilleure comparaison des résultats amassés et pour mieux répondre de façon globale à notre question de recherche, ont été construites en fonction de notre modèle opératoire.

Par ailleurs, la construction de celles-ci a été basée sur des théories classiques et largement utilisées par les théoriciens des relations industrielles. Effectivement, on retrouve en premier lieu la théorie de Walton et Mckersie (1965) portant sur la négociation intégrative et distributive. La première grille a alors été définie par les tactiques de Katz et Kochan (1992), auteurs forts reconnus et cités. Comme deuxième grille, on retrouve la méthode de négociation raisonnée de Fisher et Ury (1982). Ces auteurs sont les pionniers de la méthode de négociation raisonnée et sont

toujours une référence pour plusieurs. Une troisième grille, qui porte sur la structuration des attitudes, a été élaborée et se réfère aussi à l'ouvrage classique de Walton et McKersie (1965) qui fait toujours partie des sources importantes pour étudier la négociation. La quatrième reprend les quatre principes de la communication selon la traduction de Grant (1994), ouvrage qui vient définir clairement les éléments d'une bonne communication en négociation raisonnée. En dernier lieu, une grille sur la négociation intra-organisationnelle a été prise auprès de l'ouvrage très pertinent de Walton et McKersie (1965).

### **8.1.2 Validité de la structure de preuve**

Comme déjà mentionné, l'utilisation de plusieurs outils d'observation a permis d'effectuer une certaine triangulation des résultats et cela augmente la validité de la structure de preuve de notre recherche. Incontestablement, l'utilisation des différents instruments d'observation a donné la possibilité d'étudier de différentes manières notre question de recherche et renforce la structure de preuve de la recherche. Ainsi, nous avons appliqué une méthodologie répétée, ce qui nous a aidé à tester de manières différentes le cas et souscrire à une démarche de recherche valide

### **8.2 Validité externe**

La validité externe renvoie à la possibilité de généraliser les résultats obtenus. Cependant, ceci n'est pas le but de l'étude de cas. Cette dernière s'est attardée plutôt à comprendre ce qui se passe dans un milieu bien particulier. De plus, celle-ci nous a

permis de vérifier notre modèle d'analyse concrètement et d'apporter des conclusions qui concernent plus particulièrement le cas.

Pour notre cas, il s'agirait plutôt d'une généralisation analytique. Avec un construit théorique qui fonctionne bien et qui nous apporte des résultats intéressants, la théorie peut alors être élargie à d'autres cas, et c'est ce qu'on appelle une généralisation par la théorie.

Bien que tout cela démontre comment nous avons tenté de répondre à nos questions de recherche, il reste à porter un regard sur les données que nous avons tirées de nos observations et de nos entrevues. De plus, un regard est porté quant à la validité de nos hypothèses et de nos propositions de recherche.

## **9. ANALYSE DES DONNÉES**

Pour nous permettre de vérifier nos hypothèses et nos propositions, ainsi que pour répondre à notre question de recherche, nos résultats sont essentiellement basés sur la grille d'observation portant sur les tactiques de négociation distributive et intégrative (Katz et Kochan, 1992). Plus particulièrement, nous avons compilé, sur le chiffrier *Excel*, les données recueillies à l'aide de cette première grille.

Notre méthodologie fait aussi référence à la construction d'autres grilles d'observation. L'observation de la négociation s'est aussi faite à l'aide de ces grilles et celles-ci ont été recueillies tout comme la grille de Katz et Kochan (1992). Par

contre, elles n'ont pas été analysées dans le cadre de cette recherche, puisque celle-ci fait partie d'une étude plus large regroupant plusieurs études de cas. De la sorte, les données des autres grilles permettront d'effectuer une analyse plus générale de l'ensemble des cas.

## **CHAPITRE 4 :**

### **RÉSULTATS**

Dans un premier temps, il est intéressant de prendre connaissance des parties en cause : Hydro-Québec et, Syndicat des employés de métiers d'Hydro-Québec (S.C.F.P., section locale 1500). Dans un second temps, il est question de la présentation du contexte qui prévalait au moment de la négociation et des résultats obtenus lors des observations effectuées chez Hydro-Québec. Dans un troisième temps, un regard est porté sur l'évolution des méthodes de négociations chez Hydro-Québec depuis le début des années 1990. De plus, tout au long de ce chapitre, nous allons tenter aussi de valider nos hypothèses et nos propositions de recherche.

#### **1. PRÉSENTATION DES PARTIES**

##### **1.1 Hydro-Québec**

Le 14 avril 1944, le gouvernement du Québec adopte une loi qui exproprie la Montreal Light, Heat and Power Company Consolidated de ses avoirs électriques et gaziers pour confier la propriété et la gestion à Hydro-Québec.

Par après, en 1960, suite à l'élection de Jean Lesage comme chef du gouvernement du Québec, l'État aspire à devenir un intervenant majeur et direct dans le développement économique du Québec. Ainsi, en 1963, un important geste est posé ; la nationalisation des sociétés d'électricité. Hydro-Québec devient alors la plus grande société industrielle et commerciale du Québec.

Cette intervention gouvernementale a pour but de desservir l'ensemble de la population en électricité sur notre territoire géographique, d'offrir les tarifs au plus bas prix, d'obtenir un meilleur entretien du réseau électrique et ce tout en permettant à la société d'État de devenir un pivot majeur dans l'économie québécoise.

Désormais, Hydro-Québec assure l'alimentation en électricité des Québécois, un marché qui représente plus de 3,5 millions d'abonnements. De plus, l'entreprise offre toujours les tarifs d'électricité les plus bas, un réseau d'une haute fiabilité et constitue la plus grande société d'État. Également, étant un leader reconnu mondialement dans son domaine, l'entreprise participe à des projets d'infrastructures énergétiques sur plusieurs continents. En somme, Hydro-Québec compte parmi les chefs de file de son secteur en Amérique. Cette prospérité est le fruit du travail de ses plus de 20 000 employés.

Par ailleurs, depuis la déréglementation du marché de l'électricité en 1997, Hydro-Québec transige désormais avec des dizaines d'entreprises d'électricité du Nord-Est de l'Amérique. Cette vente d'électricité lui a permis de faire progresser, de façon continue, son chiffre d'affaire depuis 1998.

De plus, Hydro-Québec a dû s'adapter au nouveau contexte réglementaire suite à cette déréglementation de l'électricité. L'entreprise a subséquemment réorganisé sa structure en regroupant ses activités de base sous quatre divisions<sup>8</sup> :

---

<sup>8</sup> Source : Site internet d'Hydro-Québec : [www.hydro.qc.ca](http://www.hydro.qc.ca)

H-Q Production : Ayant un effectif de quelques 3 000 employés, Hydro-Québec Production est responsable de l'exploitation et du développement du parc de production électrique de l'entreprise. Au Québec, on estime qu'environ 97 % de l'énergie produite est d'origine hydraulique.

H-Q TransÉnergie : Avec ses 32 000 kilomètres de lignes de transport d'électricité, Hydro-Québec TransÉnergie possède le réseau de transports d'électricité le plus étendu en Amérique du Nord. Cette division fonctionne avec des effectifs d'environ 3200 employé(e)s et gère des actifs de 18,1 milliards de dollars canadiens.

H-Q Distribution : Grâce à ses 7 376 employés, Hydro-Québec Distribution est responsable de fournir à la clientèle québécoise une alimentation électrique fiable et d'assurer l'approvisionnement en électricité du Québec.

H-Q Ingénierie, Approvisionnement et Construction : Les quelques 3 000 employés de cette division ont développé au fil des ans une expertise exceptionnelle dans la gérance de projets d'infrastructures énergétiques pour Hydro-Québec. On leur doit la réalisation de défis exceptionnels sur les plans techniques et logistiques, notamment l'aménagement des centrales du complexe La Grande à la Baie James et la construction des lignes à très haute tension du réseau québécois. En somme, cette division fournit ses services spécialisés aux autres divisions de l'entreprise.

## **1.2 Syndicat des employés de métiers d'Hydro-Québec**

Accrédité le 15 décembre 1966, cette section locale représente un peu plus de 5500 membres (électriciens, mécaniciens, monteurs de ligne, opérateurs, ouvriers civils, installateurs mesurage, jointeurs...). C'est un syndicat largement représenté par des hommes, dans une proportion d'environ 90%

La section locale 1500 est affiliée au Syndicat canadien de la fonction publique (S.C.F.P.) qui représente 490 000 membres à travers le Canada et 100 000 membres plus particulièrement au Québec. Le local 1500 est aussi affilié à la fédération des travailleurs du Québec (F.T.Q.).

Au niveau interne, le syndicat est composé d'un exécutif provincial qui regroupe le président provincial, le secrétaire général ainsi que les onze présidents de chaque région. De façon générale, cet exécutif est responsable de l'administration des affaires et des activités du syndicat. Ainsi, c'est à lui que revient de prendre les décisions nécessaires pour la mise en application des différentes résolutions adoptées. Ensuite, on retrouve onze exécutifs régionaux, soit l'Abitibi, la Baie-James, les Laurentides, Maisonneuve, Manicouagan, la Mauricie, Matapédia, Montmorency, Richelieu, le Saguenay et la région St-Laurent. Tout comme l'exécutif provincial, chacun des exécutifs est responsable de l'administration des affaires et des activités du syndicat, mais dans une perspective territoriale. En effet, plusieurs particularités sont propres à chacune des régions, ce qui rend nécessaire des décisions à ces niveaux.

Enfin, on retrouve, de concert avec la section locale 1500, le syndicat des technicien(ne)s (S.C.F.P. section locale 957) et le syndicat des employé(e)s de bureau (S.C.F.P. section locale 2000). Plus particulièrement, le local 957 représente environ 5400 technologues oeuvrant dans plusieurs domaines, comme le génie civil, le génie électrique, etc. Pour ce qui est de la section locale 2000 qui regroupe approximativement 2300 membres, on y retrouve des secrétaires, des commis-support, des téléphonistes, des réceptionnistes,... Ces trois syndicats oeuvrent dans la même bâtisse depuis janvier 1993, ce qui leur permet de coordonner leurs activités, d'échanger une expertise et des connaissances, ainsi que de posséder un plus grand rapport de force vis-à-vis leur employeur. Au cours des négociations, ces trois sections locales ont des pourparlers ensemble de leurs conditions de travail, malgré que certains dossiers, spécifiques à chacun, doivent être traités séparément.

## **2. LA NÉGOCIATION DE 2003 CHEZ HYDRO-QUÉBEC**

### **2.1 Le contexte de la négociation**

Cette section fait référence au modèle de Katz et Kochan (1992), repris par Bergeron (1997) tel que présenté dans le chapitre I et II (La revue de littérature et le modèle d'analyse). Les variables, tel l'environnement, les stratégies de négociation, la structure de négociation ainsi que l'organisation du travail au moment de l'observation de la négociation, y sont décrites. Dans la prochaine section, un regard sera porté sur une autre partie du modèle, soit la méthode de négociation préconisée par les parties, qui constitue par le fait même le cadre opératoire de cette recherche.

C'est donc par l'analyse de cette partie du modèle que nous pourrions déterminer comment les acteurs patronaux et syndicaux négocient chez Hydro-Québec.

#### **a) L'environnement**

Comme déjà mentionné dans le chapitre I, l'environnement fait référence au marché du produit, au marché du travail, ainsi qu'au contexte légal, politique et technologique qui encadrent l'organisation. Voici donc ce qui caractérise Hydro-Québec au moment où nous avons observé la négociation à l'hiver 2003.

Tout d'abord, au niveau du marché du produit, Hydro-Québec a acquis, au fil du temps, un actif de près de 60 milliards de dollars. Dans l'ensemble, l'entreprise est très prospère économiquement. En effet, son chiffre d'affaires annuel se situait à 13 milliards de dollars en 2002, soit 424 millions (4,3%) de plus que 2001. L'entreprise a poursuivi sa croissance et a amélioré sa performance globale pour une quatrième année consécutive. En 2002, son bénéfice net consolidé a atteint 1,526 milliard de dollars, en hausse de 418 millions par rapport au bénéfice de 2001. De plus, en 2002, un dividende de 763 millions de dollars a été versé à l'actionnaire, le gouvernement du Québec. Avec ce sixième versement consécutif, le montant cumulatif versé au gouvernement totalise 2,9 milliards de dollars depuis 1997. Par ailleurs, le contexte économique précaire, au niveau boursier plus spécifiquement, a provoqué des déficits, pour l'année 2002, dans le régime de retraite des employés d'Hydro-Québec.

Dans un autre ordre d'idées, la négociation de 2003 s'est déroulée dans une période d'attente du déclenchement des élections au Québec. Il y avait donc une possibilité de changement de gouvernement, ce qui pouvait influencer le mandat si la négociation était amorcée avant ou après les élections. Les parties avaient alors décidé de tenter de régler la convention collective avant le déclenchement des élections.

Toujours au niveau politique, malgré des profits de 1 milliard et demie de dollars par la société d'État, le gouvernement n'avait pas plus d'argent pour en donner aux gens. Ce dernier avait des contraintes en ce qui concerne le régime de santé québécois, la quête du déficit zéro, le système d'éducation et les négociations de la fonction publique vers la fin de l'année 2003. Concrètement, chez Hydro-Québec, les sorties d'argent sont dépendantes du mandat donné par le conseil du trésor et c'est ce qui fait que l'entreprise est constamment attachée à l'État québécois dans ses négociations.

Ensuite, pour ce qui est du marché du travail, on prévoit, depuis plusieurs années, des départs massifs d'employés pour la retraite au cours des années à venir. Ceci représente un risque de perte d'expertise pour l'entreprise. Ainsi, Hydro-Québec se trouve placé dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre dans un avenir rapproché.

Finalement, l'entreprise fait face constamment à d'énormes changements technologiques qui doivent être implantés. Parfois, c'est Hydro-Québec qui les provoque en les inventant ou en les développant.

#### **b) Les stratégies de négociation**

Pour Hydro-Québec, leur stratégie était de maximiser leurs opportunités afin de saisir les occasions d'affaires, mais ceci devait passer par une paix industrielle. Auparavant, Hydro-Québec faisait principalement son argent dans la vente d'électricité l'hiver. Maintenant, avec les transactions d'électricité sur les marchés, l'entreprise a la possibilité de faire de l'argent quotidiennement. S'il y a une perturbation dans l'accomplissement du travail des gens, l'entreprise devient susceptible de perdre des profits. Par exemple, si des personnes ne font pas l'entretien de l'équipement ou ne rendent pas disponibles rapidement celle-ci, Hydro-Québec perd de l'argent.

Un autre objectif pour l'entreprise était de limiter la possibilité des gens de prendre leur retraite pour ainsi permettre un ralentissement des départs massifs. Concrètement, on voulait rendre la règle de la retraite plus contraignante.

Au niveau des tactiques de négociation, l'entreprise voulait faire preuve de transparence et donner de l'information à partir de faits (données de confiance).

Du côté syndical, leur stratégie était établie principalement en fonction de l'environnement politique. Pour eux, il était mieux de négocier avec un gouvernement en fin de mandat. On voulait aussi arriver à une entente avant l'échéance de la convention collective. Comme dernier objectif, on ne voulait pas avoir de pertes d'acquis.

### **c) La structure de négociation (interne et externe)**

Premièrement, au niveau externe, l'entreprise regarde les salaires en fonction d'un marché de comparaison regroupant de grandes entreprises québécoises. Par l'entremise d'études de marché, des emplois ciblés/comparatifs sont observés. On pose un regard sur les salaires offerts à l'externe, et l'objectif de l'entreprise est d'être à la médiane du marché en terme de conditions de travail et de salaires.

Deuxièmement, au niveau interne, Hydro-Québec développe un mandat qui doit être approuvé par le Conseil du trésor comme mentionné ci-haut. Globalement, il est à noter que les augmentations de salaires ne s'établissent pas par la capacité de payer d'Hydro-Québec, mais plutôt en fonction de la capacité de payer du gouvernement, car celui-ci a des contraintes multiples (déficit zéro, difficultés économiques, santé, éducation, négociation secteur public). De plus, le Conseil du trésor porte un regard le marché de comparaison et sur ses futurs négociations dans le secteur public. Par ailleurs, les unités d'affaires ont un regard sur l'accord collectif, mais on examine seulement si le tout est acceptable en terme de limites de charges. Il s'agit en fait d'un simple exercice comptable.

Pour ce qui est du régime de retraite (RRHQ), celui-ci est principalement établi en fonction de la situation économique du régime de retraite et des prévisions actuarielles. Mais au niveau interne, il doit y avoir des approbations du comité de gestion et du conseil d'administration.

Du côté du syndicat, au niveau externe, l'on regarde ce qui se donne par rapport à un marché de comparaison. Au niveau interne, des tournées assemblées sont effectuées pour connaître le désir des gens en terme de demandes salariales, avantages sociaux et régime de retraite. Les décisions sont prises par des résolutions adoptées par l'exécutif provincial qui regroupe les présidents de chaque région. Ensuite, puisque le syndicat des employés de métier (section locale 1500) négocie de concert avec le local 957 et 2000, on doit coordonner les demandes et s'entendre sur les points de résistance en terme de positions.

#### **d) L'organisation du travail**

On remarque que beaucoup de conflits de travail sont réglés de manière continue au sein de comités de relation de travail formés de personnes des deux parties. En général, on qualifie le climat de travail de bon. Cependant, il y a certaines régions où celui-ci est meilleur de d'autres. En terme de productivité, l'entreprise a atteint ses objectifs de rendement et ceux-ci sont en croissance. Les besoins de formation de l'organisation sont reliés à la pénurie de main-d'œuvre et à l'évolution technique et technologie. D'abord, avec les départs massifs qu'on prévoit, l'entreprise doit s'assurer que des gens compétents prendront la relève. On explique que l'emploi,

chez Hydro-Québec, est bâti dans le cadre d'un cheminement de carrière. Il y a des connaissances de nature académique, mais il y a des connaissances qui sont seulement apprises au sein de l'entreprise.

## **2.2 Les observations**

La période de négociation de la convention collective chez Hydro-Québec a eu lieu du 28 février 2003 au 13 mars 2003. C'était la première fois dans l'histoire de l'entreprise que les parties concluaient une entente avant l'échéance de l'accord collectif. Comme déjà mentionné, les parties avaient convenu de tout régler pour terminer les négociations avant le déclenchement des élections.

Par ailleurs, pour ce qui est de la présentation des résultats, il se peut que deux tactiques opposées aient été observées lors d'une même séance, dû à l'utilisation d'une tactique différente par une partie ou dû à un changement de tactique en cours de négociation. Il se peut aussi que certaines tactiques n'aient pas été observées pendant une séance.

Avant de débiter l'analyse des observations, il serait important de définir le contenu des sujets de négociation. Premièrement, le RRHQ représente le régime de retraite des employés d'Hydro-Québec. Ensuite, on retrouve toute la question de la précarité. Ceci représente des discussions entourant les emplois temporaires et la flexibilité de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise. Lorsque l'on traite des salaires, cela introduit aussi la question des assurances collectives et de la durée de la convention

collective. Finalement, la notion de « salaires + autres dossiers » couvre tous les sujets à négocier ci-haut et représente la négociation de l'entente finale, mais la question des salaires constitue la pierre angulaire des discussions.

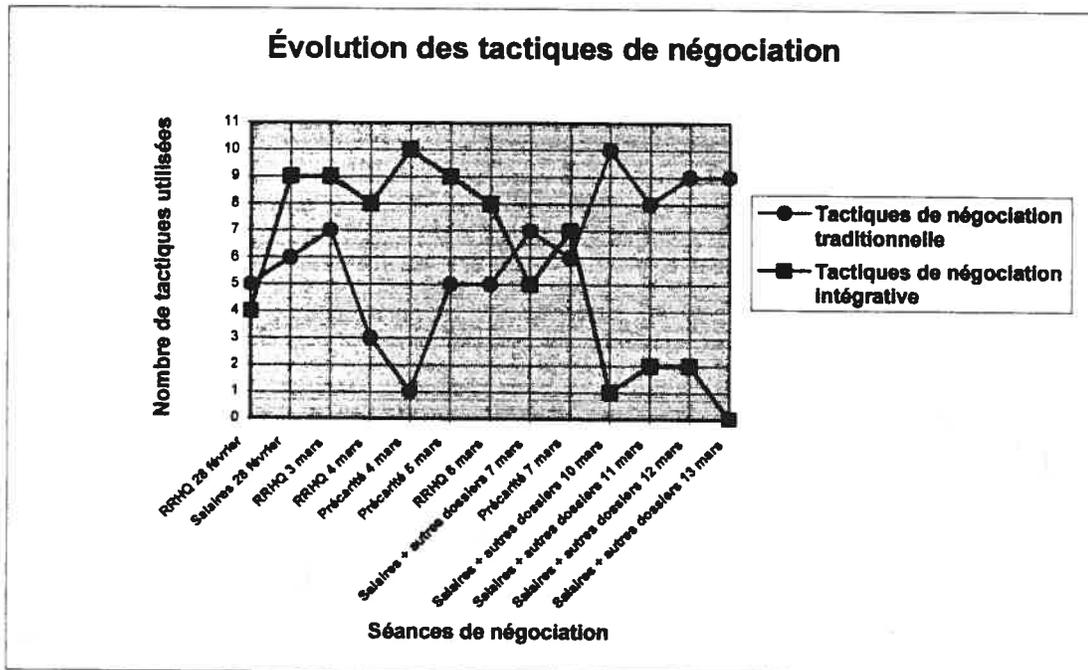
Maintenant, regardons les premiers résultats qui émanent de nos observations. Il est à noter que les données brutes des tableaux et graphiques se trouvent en annexe de ce mémoire.

#### a) L'évolution des tactiques de négociation

Il s'agit ici de la compilation du nombre total de tactiques utilisées et observées pour chaque séance de négociation. Plus précisément, nous avons fait ressortir le nombre de tactiques distributives et intégratives recensé à chaque rencontre entre les parties.

<b>Tableau I : Évolution des tactiques de négociation</b>		
<b>Séances de négociation</b>	<b>Tactiques de négociation traditionnelle</b>	<b>Tactiques de négociation intégrative</b>
<b>RRHQ – 28 février</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>Salaires – 28 février</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
<b>RRHQ - 3 mars</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
<b>RRHQ - 4 mars</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>Précarité – 4 mars</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>Précarité – 5 mars</b>	<b>5</b>	<b>9</b>
<b>RRHQ - 6 mars</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
<b>Salaires + autres dossiers – 7 mars</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
<b>Précarité – 7 mars</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Salaires + autres dossiers - 10 mars</b>	<b>10</b>	<b>1</b>
<b>Salaires + autres dossiers - 11 mars</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>Salaires + autres dossiers - 12 mars</b>	<b>9</b>	<b>2</b>
<b>Salaires + autres dossiers - 13 mars</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>74</b>

Ce tableau nous démontre que les tactiques distributives ont tendance à être plus présentes au fur et à mesure que la négociation évolue et plus particulièrement lorsque la question des salaires est introduite dans la négociation. Par contre, pour donner une meilleure idée, voici ces résultats sous forme graphique.



Ce graphique nous illustre clairement l'utilisation, de plus en plus grande, de tactiques de négociation distributive d'une séance à une autre. Plus particulièrement, il est intéressant de noter que la date du 7 mars, où l'on introduit la notion des salaires pendant la négociation, marque le début de l'utilisation de tactiques distributives au détriment de tactiques intégratives. Globalement, ceci nous démontre l'évolution des tactiques de négociation d'une séance à une autre, mais il est intéressant de porter un regard sur les méthodes de négociation préconisées par les parties à chaque séance.

## b) L'évolution des méthodes de négociation

Le deuxième tableau reprend les éléments du premier tableau. Par contre, il s'agit ici de qualifier chaque séance de négociation. On a alors établi cinq styles de négociation possibles (distributif, mixte avec dominante distributive, mixte sans dominante, mixte avec dominante intégrative et intégratif). Ces styles de négociation ont été numérotés de 1 à 5 respectivement. Voici donc le tableau qui en ressort ;

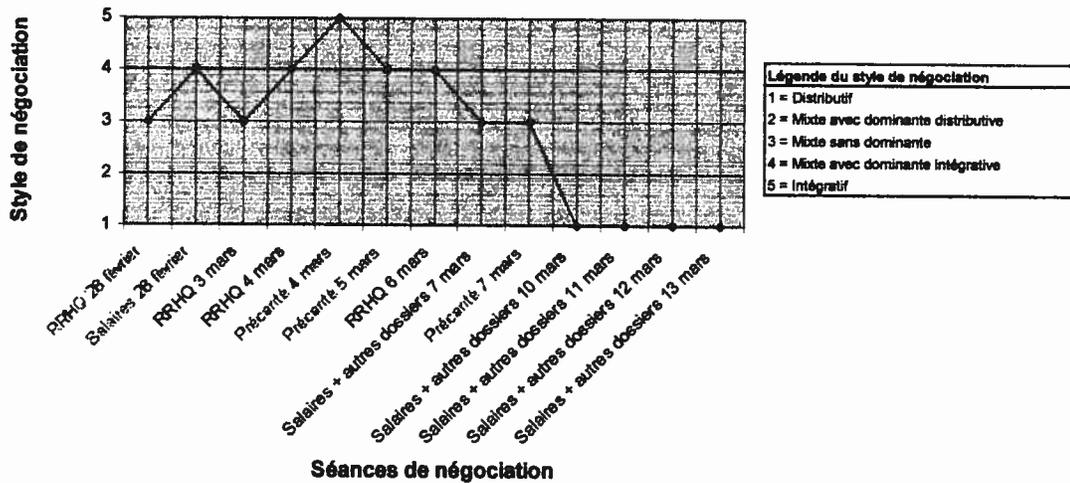
<b>Tableau II : Évolution du style de négociation</b>			
<b>Séances de négociation</b>	<b>Tactiques traditionnelles</b>	<b>Tactiques intégratives</b>	<b>Style de négociation *</b>
<b>RRHQ 28 février</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Salaires 28 février</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
<b>RRHQ 3 mars</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>3</b>
<b>RRHQ 4 mars</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
<b>Précarité 4 mars</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>Précarité 5 mars</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
<b>RRHQ 6 mars</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
<b>Salaires + autres dossiers 7 mars</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Précarité 7 mars</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>Salaires + autres dossiers 10 mars</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Salaires + autres dossiers 11 mars</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Salaires + autres dossiers 12 mars</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Salaires + autres dossiers 13 mars</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

**\* Légende du style de négociation \***

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

De manière générale, ce tableau suit les résultats obtenus dans le premier tableau. Il y aurait donc une tendance à utiliser la méthode de négociation distributive vers les dernières étapes du règlement. Voyons néanmoins ce qui semble ressortir graphiquement.

## Évolution de la méthode de négociation



L'évolution des méthodes de négociation illustre que la négociation laisse envisager une méthode de négociation mixte avec une dominance intégrative au début. Par contre, lorsque la question des salaires est introduite, les pourparlers prennent la voie d'une méthode distributive de négociation jusqu'à la fin des pourparlers. Il est alors de mise d'observer, si oui ou non, la méthode de négociation varie d'un sujet à un autre.

### c) Méthode de négociation utilisée d'un sujet à un autre

Comme l'analyse précédente, il s'agit ici de qualifier le style de négociation, mais cette fois-ci, en fonction du sujet traité. Pour réaliser ceci, nous avons compilé le nombre de tactiques intégratives et distributives observées pour chaque sujet de négociation. Voici alors le tableau ;

<b>Tableau III : Méthode de négociation utilisée selon le sujet traité</b>			
<b>Sujet traité</b>	<b>Tactiques traditionnelles</b>	<b>Tactiques intégratives</b>	<b>Style de négociation *</b>
<b>RRHQ</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>4</b>
<b>Précarité</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>4</b>
<b>Salaires</b>	<b>49</b>	<b>19</b>	<b>2</b>

<b>* Légende du style de négociation *</b>
1 = Distributif
2 = Mixte avec dominante distributive
3 = Mixte sans dominante
4 = Mixte avec dominante intégrative
5 = Intégratif

On peut remarquer qu'au niveau de la discussion du régime de retraite et de la précarité de l'emploi, les parties ont utilisé une méthode de négociation mixte avec une dominante intégrative. Par contre, l'introduction des salaires dans les pourparlers a eu pour effet que les parties ont plutôt utilisé une méthode de négociation mixte mais avec une dominante distributive.

Nos hypothèses deux et trois se présentaient de la sorte :

- II - La méthode de négociation variera selon les sujets traités à la table de négociation.*
- III - La négociation sur les salaires devrait être faite selon une méthode de négociation distributive.*

Les tableaux II et III nous apportent une réponse relativement à ces deux hypothèses. Les discussions sur le régime de retraite et sur la précarité de l'emploi semblent

avoir été négociées selon une méthode de négociation mixte, mais avec une dominante intégrative. Par contre, les salaires semblent avoir été négociés de façon mixte avec une dominante distributive. Conjointement, ceci vient confirmer nos deux hypothèses à l'effet que la méthode de négociation va varier d'un sujet à un autre et que la négociation sur les salaires va s'effectuer selon une méthode de négociation plus distributive.

**d) Méthode de négociation utilisée pour la négociation**

Pour ce faire, nous avons eu recours à la somme des tactiques de négociation utilisées dans le tableau I ;

<b>Tableau IV : Méthode de négociation utilisée pour la négociation</b>		
<b>Tactiques de négociation traditionnelle</b>	<b>Tactiques de négociation intégrative</b>	<b>Style de négociation</b>
<b>81</b>	<b>74</b>	<b>3</b>

Il en ressort que le nombre total de tactiques distributives et intégratives est relativement égal. Le style de négociation peut alors être qualifié de mixte sans dominante étant donné que le nombre de tactiques distributives n'est pas plus grand de manière significative.

La première proposition se lisait comme suit :

*I- Lors de la négociation de la convention collective, les parties négocieront selon un processus de négociation mixte.*

Par conséquent, puisque la négociation de 2003 chez Hydro-Québec a été caractérisée par un processus de négociation plutôt mixte, notre première proposition est alors confirmée.

### **3. L'ÉVOLUTION DES NÉGOCIATIONS DEPUIS LE DÉBUT DES ANNÉES 1990**

Cette section a été réalisée grâce à des entrevues auprès de la partie syndicale et patronale. Il s'agissait d'entrevues auprès des principaux acteurs de négociation pendant les années 1990. Par contre, avant d'élaborer sur l'évolution des négociations chez Hydro-Québec, il serait important de décrire le contexte qui prévalait avant le début des années 1990. Pour ce faire, nous allons faire état de la négociation de 1988.

#### **3.1 Le conflit de 1988**

Dix jours après avoir amorcé les négociations en décembre 1988, la partie patronale décide de demander l'intervention d'un conciliateur. Malgré les 30 séances de conciliation entre janvier 1989 et septembre 1989, ce dernier ne parvient pas à faire bouger les offres de chaque partie. Le 6 novembre 1989, les sections locales 1500, 957 et 2000 déclarent la grève. Les différents moyens de pression durent jusqu'au 3 mai 1990, où le gouvernement québécois décide de faire passer une loi spéciale. Cette loi intervient alors que les parties négocient sur une offre finale. Connue sous le nom de Loi 58, elle force les employés à reprendre leur ouvrage et à accepter les conditions de travail imposées par le législateur.

Globalement, le conflit dura 18 mois au total, et fut marqué par des événements de violence. Une des conséquences pour la société d'état est le fait qu'ils ont dû absorber des coûts de 300 millions de dollars. Pendant cette période, 30 000 mesures disciplinaires furent données, 13 000 griefs déposés et 8 congédiements.<sup>9</sup>

Ce conflit et cette intervention législative amènent les parties à prendre conscience de leur relation. De part et d'autre, un désir d'envisager d'autres avenues que la confrontation au niveau des relations de travail se fait remarquer. Ceci nous amène donc vers 1991, année qui marque le début d'une nouvelle approche en terme de négociation.

### **3.2 Le partenariat, de 1991 à 1996**

L'année 1991 est d'abord marquée par l'élection de nouveaux présidents provinciaux dans les trois sections locales. Du côté d'Hydro-Québec, il y a aussi un changement de joueur. On nomme un nouveau directeur des relations de travail. Arrivé en poste, ce dernier veut refaire les ponts entre les parties et propose d'instaurer une nouvelle méthode de négociation en mettant à l'écart le conflit. Parallèlement, on invite le syndicat à collaborer au défi performance-qualité qu'Hydro-Québec veut et doit poursuivre (revoir la gestion de l'entreprise et le service offert qui sont défectueux). Dans la même lignée, les parties ont le désir de ne plus revivre l'affrontement et de ne plus se voir imposer une convention collective par le gouvernement.

---

<sup>9</sup> Gaudet, F., « Historique de la section locale 1500 », *www.scfp1500.org*, 1997, page 29.

C'est donc à partir de la fin de l'année 1991 qu'on instaure une nouvelle façon de négocier chez Hydro-Québec : La négociation raisonnée. Les deux parties sont alors formées aux principes de cette méthode de négociation. Mais regardons maintenant comment cela se déroule à travers le temps.

Dès 1991, on réussit à négocier, sur une base gagnant-gagnant, une nouvelle convention collective, ce qui rendra caduque la Loi 58. Les clauses de sous-traitance et de droit de refus en santé et sécurité au travail, qui avaient été abrogées par la Loi 58, ont été reprises de l'offre finale que les parties négociaient en mai 1990. Cette entente n'est que la première d'une série d'accords négociés sur la base de la négociation raisonnée.

Deux autres points qui restent en suspens, suite au conflit de 1989-1990, sont les mesures disciplinaires et les griefs. Toujours selon une approche à gains mutuels, on passe l'ensemble des dossiers en processus accéléré pendant l'année 1992. Parallèlement, une entente sur une approche conjointe en sécurité au travail est signée pendant cette année, ainsi qu'un accord sur un plan d'évaluation des métiers.

Le contexte politique et économique du début des années 1990 vient en quelque sorte ébranler le processus de négociation. Dans les faits, en 1993, la Loi 102 vient prolonger de deux ans les conventions du secteur public. Mais l'intervention législative contraint en plus la société d'État à réduire de 1% sa masse salariale. La nouvelle approche de négociation permet alors aux parties de faire autrement que de

couper dans les salaires des travailleurs. On introduit alors des augmentations salariales en fonction de gains de productivité. C'est donc à même ces primes de productivité que sera récupéré le 1% de masse salariale.

Quant à elle, l'année 1993 se distingue par une entente sur les modalités de réorganisation de l'entreprise. La stratégie commune de partenariat mène les parties à adopter l'approche de négociation raisonnée sur la discussion de différents thèmes (la gestion intégrale de la qualité, les gains de productivité, la sous-traitance, la formation techniciens et des employés de métiers, les employés temporaires et l'accréditation des spécialistes).

Par après, comme convenu en 1993, la nouvelle approche de négociation permet de conclure un accord sur la gestion intégrale de la qualité en 1994. Aussi, les parties signent une entente de principe sur les orientations que doit prendre le partenariat instauré entre les parties.

L'année 1995 sera tant qu'à elle marquée par un accord sur le mode de renouvellement des conventions collectives. La participation, des syndicats aux plans d'affaires de l'entreprise, est aussi négociée.

Ce que l'on doit retenir de cette période, c'est que les pourparlers entre les parties ont été caractérisés par une approche de négociation continue à gains mutuels. Les négociations ont été marquées par la transparence de l'information basée sur des

faits et par l'honnêteté. D'abord, ils essayaient de comprendre le problème (se comprendre de part et d'autre et s'expliquer le tout par des faits). Ensuite, les parties élaboraient des solutions grâce à une technique de remue-méninge et elles essayaient de trouver une solution mutuellement acceptable. Ainsi, de 1991 à 1995, les parties ont su trouver des solutions basées sur leurs intérêts communs pour faire face à des contraintes et pour profiter des opportunités qui s'offraient à elles. Cependant, une intervention législative en 1996 va venir bouleverser le partenariat entre les syndicats et Hydro-Québec. Le gouvernement, vivant dans une période où le taux de chômage est élevé et durant laquelle l'atteinte de l'objectif du déficit zéro est une priorité, va exiger à la société d'État de diminuer sa charge d'exploitation.

### **3.3 Les coupures de 1996 : Fin du partenariat**

Concrètement, en 1996, le gouvernement veut qu'Hydro-Québec diminue de 6% ses charges d'exploitation, ce qui représente 58 millions de dollars. Plus précisément, l'État québécois dicte à l'entreprise où elle doit effectuer les coupures, ce qui ne plaît guère au syndicat. Ainsi, la négociation de 1996, où les parties s'apprêtent à négocier sur une base gagnante-gagnante, est caractérisée par un retour vers la négociation traditionnelle sans qu'elle le soit purement. Pendant les négociations, l'échange d'informations est plus restreint que par le passé. La confiance du syndicat est ébranlée, surtout vis-à-vis du gouvernement. Les parties ne négocient plus en terme d'approche de résolution de problèmes. De la sorte, les parties s'échangent des offres pour en arriver à un accord et on se retire en caucus pour vérifier les mandats. On procède à des moyens de pression, mais le conflit ne prend pas l'ampleur de la

négociation de 1988-1990. Il ne faut pas penser que l'approche du passé n'a pas laissé de trace. En effet, puisque les personnes ont travaillé ensemble et ont appris à se connaître depuis 1991, celles-ci ont établi un respect entre eux, ce qui se transpose dans les négociations de 1996.

Ainsi, afin de respecter les demandes de réduction des frais d'exploitation, les parties ont réaménagé la semaine de travail pour la semaine de quatre jours. Cette économie a permis d'économiser une heure et trois quarts de paie, par employé et ce, par semaine. Pour le régime de retraite, l'entreprise a donné des primes et des indemnités de départ. Cette baisse des effectifs a provoqué à son tour des économies pour l'entreprise.

D'autre part, au cours des années 1991-1996, il a souvent été question de pourparlers avec le syndicat sur des questions entourant la réorganisation de l'entreprise, mais il n'a jamais vraiment été question d'enrichissement pour les salariés. C'est pourquoi tout le partenariat fut remis en question par la suite. Il devenait difficile de mobiliser les gens. Subséquemment, il devenait nécessaire de prendre des distances face à l'entreprise.

Ce qu'on peut retenir ici, c'est que 1996 marque la fin du partenariat chez Hydro-Québec et la fin de la négociation raisonnée. Les problèmes de convention collective sont toujours discutés sous la forme de négociation continue, mais l'approche de

résolutions de problèmes n'est plus utilisée pour régler les difficultés ou enjeux auxquels les parties font face.

En somme, la négociation de 1996 peut se définir comme étant une négociation mixte où les parties ont eu recours à des tactiques distributives et intégratives. Cependant, dans l'ensemble cette négociation mixte a pris une perspective à dominante distributive.

### **3.4 La négociation de 1999**

L'autre négociation, celle de 1999, prend la perspective d'une négociation plus traditionnelle, tout comme celle de 1996. Les questions tournent autour des salaires et du régime de retraite plus spécifiquement, car les autres questions de convention collective sont négociées de façon continue chez Hydro-Québec.

A cette époque, le gouvernement est toujours dans une période contraignante (chômage, déficit zéro). Donc, ce dernier a des difficultés à redistribuer davantage de revenus aux travailleurs d'Hydro-Québec. L'heureux élément est que le régime de retraite est en surplus, ce qui permet un congé de cotisation, mais on ne peut guère donner plus en terme de salaires. On trouve alors comme solution la possibilité de donner des primes d'intéressement, mais cela doit se faire dans une stabilité de paix industrielle. L'accord prend alors un horizon de cinq ans.

Tout comme en 1996, la négociation de 1999 est caractérisée par des négociations où l'on devait faire face à des contraintes gouvernementales. Elle peut aussi être qualifiée de négociation plus traditionnelle. Il y a eu des moyens de pression (grèves sélectives), mais le tout s'est effectué de manière civilisée. À la table de négociation, l'information était basée sur des éléments factuels, mais cette dernière n'était pas aussi ouverte que l'approche qui était préconisée au début des années 1990. La communication n'était pas ouverte ni croisée, à l'exception des aspects plus techniques où il y avait des échanges entre des spécialistes. Ce qui n'a pas changé, c'est que le respect est toujours aussi présent au niveau de la table de négociation, le tout provenant de l'expérience de partenariat du passé. Vu l'utilisation de tactiques intégratives et distributives, il s'agit d'une négociation mixte, mais dans une perspective plus traditionnelle. En somme, on peut définir cette négociation de mixte avec une dominante distributive.

### **3.5 La négociation de 2003**

Comme relaté antérieurement, la négociation de 2003 semble aussi avoir pris la voie d'une négociation plus traditionnelle que celle du début des années 1990. Plusieurs éléments intégratifs sont à retenir, comme l'échange des informations, le respect entre les parties et la vision à long terme de leur relation. Par contre, les parties ne travaillent plus sur des problèmes spécifiques et l'approche de résolution de problèmes a été laissée de côté. Dans l'ensemble, cette négociation peut être qualifiée de négociation mixte, mais il ne semble pas se dégager de dominante intégrative ou distributive. Il pourrait s'agir ici de la discussion portant sur la

précarité, qui n'était pas présente au cours des négociations de 1996 et 1999, qui a donné une tendance plus mixte à la négociation. En effet, ce sujet de négociation a été discuté avec une dominante intégrative et a été abandonné avant la signature de l'entente de principe. Sans sa présence, la négociation aurait pu être qualifiée de négociation mixte avec une dominante distributive tout comme 1996 et 1999.

### **3.6 Conclusion sur l'évolution des négociations**

En résumé, le conflit de 1989-1990 a fait prendre conscience aux parties de la nécessité de négocier autrement que par l'affrontement. Ceux-ci ont alors été formés à la méthode de négociation raisonnée. La nouvelle approche de négociation a alors permis de régler les problèmes de conventions collectives de manière continue et de trouver des solutions bénéfiques pour le syndicat et le patronat. Le partenariat a débouché sur plusieurs ententes. Par contre, le début des années 1996 a été marqué par une intervention gouvernementale qui a fait en sorte que les parties ont délaissé l'approche de négociation à gains mutuels et se sont retournées vers des tactiques de négociation plus traditionnelles. On négocie toujours de façon continue les enjeux des relations de travail, mais l'approche de la négociation raisonnée a été laissée de côté malgré certains éléments que cette dernière a laissés, soit un plus grand échange d'informations et un respect entre les parties.

L'ensemble de ces éléments nous permet de confirmer notre quatrième proposition à l'effet que l'évolution des négociations devrait avoir un effet de passage d'une

négociation raisonnée, au début des années 1990, tendant vers une négociation plus traditionnelle avec le temps.

## CHAPITRE 5 :

### DISCUSSION

Puisqu'il s'agit d'une étude de cas, nous ne pouvons pas généraliser les résultats que nous avons observés. Néanmoins, le cadre théorique de cette recherche a bien fonctionné et notre théorie peut être utilisée par d'autres études portant sur la négociation.

Dans ce chapitre, nous ferons un retour sur les résultats et ce en fonction des hypothèses et des propositions, ce qui nous permettra de répondre à nos questions de recherche. Mais d'abord, voici à titre de rappel nos hypothèses et nos propositions de recherche :

- 1- *Lors de la négociation de la convention collective, les parties négocieront selon un processus de négociation mixte.*
- 2- *La méthode de négociation variera selon les sujets traités à la table de négociation.*
- 3- *La négociation sur les salaires devrait être faite selon une méthode de négociation distributive.*
- 4- *L'évolution des négociations devrait avoir un effet de passage d'une négociation raisonnée, au début des années 1990, à une négociation plus traditionnelle avec le temps.*

Premièrement, lorsque l'on porte attention à l'évolution des tactiques de négociation, il est à noter que l'introduction de la question salariale a eu pour effet d'une utilisation plus grande de tactiques distributives au détriment de tactiques intégratives. Ceci nous a amené à poser un regard sur la façon que les parties négocient d'un sujet à un autre.

Nous avons alors fait état que la méthode de négociation varie d'un sujet à un autre. Des discussions au niveau du régime de retraite et de la précarité nous a permis de déceler une méthode de négociation mixte, mais avec une dominante intégrative. Par contre, la discussion des salaires a suivi une autre optique, soit l'utilisation d'une méthode de négociation mixte avec une dominante distributive. De la sorte, les parties ont utilisé des méthodes de négociation différentes selon le sujet traité, et la discussion sur les salaires a nécessité une méthode de négociation plus distributive, ce qui confirme nos hypothèses deux et trois.

Tout comme les propos de Blouin (2002), Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun Wells (2001) et Maschino (2002), la négociation intégrative ne conviendrait pas pour la question des salaires. Des tactiques distributives seraient alors utilisées pour ce sujet, ce qui est appuyé aussi par Bergeron et Bourque (1998) et Fells (1998). Notre recherche est arrivée relativement à la même conclusion et nous pouvons alors croire que des tactiques distributives permettent aux parties d'aller chercher leur part de gains au niveau des aspects monétaires. En regardant dans le passé des négociations chez Hydro-Québec (négociation de 1996 et de 1999), la discussion sur

les salaires semble aussi s'être effectuée dans une perspective plus traditionnelle, ce qui vient de nouveau appuyer nos résultats et ceux des auteurs mentionnés précédemment.

Deuxièmement, en portant attention sur le nombre total de tactiques dans l'ensemble de la négociation, il en ressort que 81 tactiques distributives ont été utilisées, contrairement à 74 tactiques intégratives. Même si le nombre de tactiques traditionnelles est plus élevé, celui-ci ne nous permet pas de discerner de manière significative l'utilisation d'une méthode de négociation distributive. Ainsi, les parties ont négocié selon une méthode mixte et la première proposition se confirme du même fait.

À titre de rappel, selon Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), les méthodes combinées seraient de deux types : les méthodes concurrentes et les méthodes séquentielles. En portant attention aux résultats recueillis, les négociations ont été caractérisées par un dosage de tactiques distributives et intégratives, ce qui représente bien la définition de la méthode combinée de manière concurrente. Dans une autre perspective, la méthode, combinée de manière séquentielle fait intervenir une méthode de négociation intégrative ou distributive d'un sujet à un autre et d'une séance à une autre.<sup>10</sup> Ainsi, les parties utilisent, l'une après l'autre, une méthode de négociation intégrative ou distributive. Par contre, il n'est pas clair que les parties ont utilisé une méthode de négociation intégrative ou

---

<sup>10</sup> Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, *Strategic Negotiations : A theory of change in labor-management relations*, Harvard Business School Press, 1994, page 337.

distributive pure d'un sujet à un autre ou d'une séance à une autre. Comme nous le verrons plus loin, les parties ont eu recours à des méthodes de négociation mixte avec une dominante d'un sujet à un autre ou d'une séance à une autre. Par conséquent, ceci vient de nouveau confirmer notre première proposition à l'effet que la négociation doit autant reconnaître les aspects de coopération que les divergences d'intérêts dans la relation patronale-syndicale

Ce qu'il faut retenir ici, c'est que la négociation doit être vue comme un processus mixte engageant des éléments distributifs et intégratifs. Par ces propos, nos conclusions semblent rejoindre ceux de Fells (1998), Bergeron et Bourque (1998) ainsi que ceux de Cutcher-Gershenfeld, Walton et McKersie (1995).

Il est à noter, que les discussions au niveau de la précarité se sont effectuées selon une méthode mixte à dominante intégrative. Par contre, ce sujet a été laissé de côté par le syndicat des employés de métiers vers la fin des pourparlers. Si l'on ne tient pas compte de ce sujet, l'on arrive à 69 tactiques distributives contre 48 tactiques intégratives pour l'ensemble de la négociation, ce qui nous donne une négociation mixte à dominante distributive. Ceci ne change en rien le fait que la négociation doit être vue comme un processus mixte. Cependant, il est à souligner que les sujets traités pendant une négociation collective ont un impact direct sur la méthode utilisée par les parties.

Finalement, nous avons fait état des négociations depuis le début des années 1990 chez Hydro-Québec. Selon nos entrevues, les parties, au début des années 1990, ont procédé à une nouvelle approche en terme de négociation. Le conflit de 1988 a été dur et les parties ont voulu traiter autrement que par l'affrontement les enjeux des relations de travail. Comme le confirme Boivin (1998), c'est à partir de 1991 que les parties ont été formées à la méthode de la négociation raisonnée. Un partenariat s'est concrétisé graduellement entre le syndicat et l'entreprise. De 1991 à 1996, les parties ont négocié de manière continue les différents problèmes de convention collective et celles-ci ont mis en application les postulats de base de la négociation raisonnée tel que décrit par Ficher et Ury (1982). Ainsi, plusieurs ententes ont été conclues. Il s'agissait d'accords innovateurs, basées différentes ententes de partenariat (Voir l'évolution des négociations depuis les années 1990, chapitre III). En effet, tout comme les résultats Blouin (2002), l'approche intégrative a pour effet de produire des innovations à l'intérieure des conventions collectives.

En somme, de 1990 à 1996, chaque partie y retrouvait ses intérêts. Cependant, l'année 1996 a été marquée par une intervention gouvernementale qui a fait en sorte que le syndicat est revenu à une approche plus traditionnelle de négociation. Ceci était également le désir des membres qui voulaient que le syndicat prenne plus de distance face à l'entreprise. La négociation de 1996 ainsi que les négociations subséquentes ont laissé de côté la méthode raisonnée et celles-ci ont été imprégnées par des tactiques plus distributives.

Tout comme les études de cas longitudinales de Cutcher-Gershefeld, Walton et McKersie, la négociation peut prendre différentes avenues avec le temps. Globalement, la négociation, chez Hydro-Québec, a été caractérisée par la négociation raisonnée au début des années 1990, mais les pourparlers ont suivi, par la suite, une approche plus traditionnelle par la suite. Ceci confirme les propos de Boivin (1998) concernant le changement d'approche entre les parties. De plus, mes observations, en tant que stagiaire auprès de la partie syndicale, confirment notre quatrième proposition à l'effet que la négociation a pris une tournure plus traditionnelle.

Dans l'ensemble, l'élaboration de nos différentes propositions et hypothèses était fondée. Ceci nous a donc permis de répondre à nos questions de recherche. Voici donc un rappel de notre première question de recherche et la réponse qui en ressort sommairement :

*Est-ce que la méthode de négociation, chez Hydro-Québec, est de nature intégrative, distributive ou plutôt mixte ?*

La vérification de notre première proposition nous a apporté une réponse relativement claire à cette interrogation. Les parties ont négocié selon une méthode de négociation mixte. Certains sujets ont été négociés différemment, notamment la négociation sur les salaires qui s'est effectuée avec une tendance plus distributive. Comme nous le croyons toujours, il est plus logique de considérer la négociation comme un phénomène mixte. Par le fait même, nous estimons que ce type de

négociation représente mieux le monde de la négociation collective et les relations d'emploi dans l'ensemble.

Maintenant, portons un regard sur notre deuxième question :

*Quelle a été l'évolution des méthodes de négociation chez Hydro-Québec depuis le début des années 1990 ?*

Le dur conflit de 1989-1990 et le nouveau défi qualité-performance ont provoqué un bouleversement au sein de l'organisation. Ceci a soulevé un désir de changement d'approche de négociation entre les parties. La négociation raisonnée a donc permis de négocier de manière continue les enjeux des relations de travail à partir de 1991. Par contre, à partir de 1996, le syndicat est retourné à des tactiques plus traditionnelles en terme de négociation, mais le tout, imprégné des expériences du début des années 1990.

## CONCLUSION

### **Résumé :**

Une représentation dichotomique de l'utilisation des méthodes de négociation distributives et intégratives ne coïncide pas avec les propos de Cutcher-Gershenfeld, McKersie et Walton (1995), de Fells (1998) ainsi de Bergeron et Bourque (1998) qui considèrent la négociation comme un phénomène mixte. D'ailleurs, la réalité fait en sorte que les relations d'emplois exigent autant d'éléments de confrontation que d'éléments de coopération. Pour nous, les pourparlers entre les acteurs patronaux et syndicaux doivent autant considérer les aspects distributifs qu'intégratifs, le tout étant représenté par la négociation mixte. Cependant, peu d'études empiriques ont été menées pour vérifier cette caractéristique de la négociation collective.

Ainsi, par l'entremise d'une étude de cas, nous avons observé la négociation 2003 chez Hydro-Québec, ce qui nous a permis de déterminer la méthode de négociation préconisée par les parties. De plus, nous avons fait état, à l'aide d'entrevues, de l'évolution des méthodes de négociation depuis le début des années 1990.

Les principaux résultats de notre recherche viennent confirmer notre première proposition à l'effet que les parties ont utilisé une méthode de négociation mixte. Plus précisément, la négociation sollicite autant des tactiques intégratives que des tactiques distributives. Certains sujets de négociation, comme la précarité et le régime de retraite, ont été traités de manière plus intégrative, alors que la question

des salaires a pris une perspective plus traditionnelle. En effet, en portant attention à l'évolution des tactiques au cours de la négociation, nous avons constaté une progression constante des tactiques distributives au détriment de tactiques intégratives. Principalement, lorsque la question des salaires fut introduite dans les pourparlers, les parties se sont appuyées sur une plus grande proportion de tactiques distributives.

Pour ce qui est de l'évolution des négociations, le début des années 1990 a été marqué par un changement d'approche en terme de négociation. Le dur conflit de 1989-1990, qui s'est soldé par l'imposition d'une loi spéciale de retour au travail, a fait prendre conscience aux parties qu'elles devaient régler autrement que par l'affrontement leurs problèmes. Ainsi, celles-ci ont eu recours à une formation concernant la négociation raisonnée. De 1991 à 1996, les problèmes de relations de travail ont été réglés dans une perspective de négociation continue sous les techniques de la négociation raisonnée. Par contre, l'année 1996 a été marquée par une demande gouvernementale de diminution des frais d'exploitation de la société d'État. Cette demande a fait avorter l'utilisation de la négociation à gains mutuels, depuis cette période, et les parties sont retournées vers une approche plus traditionnelle en terme de négociation, sans qu'elle ne le soit purement bien sûr. Les techniques de la négociation raisonnée ont été laissées de côté, mais il semble rester une culture de celle-ci. Plus précisément, les gens ont appris à aborder les problèmes autrement. On se parle plus et on essaie de se comprendre. Le passé a ainsi laissé un héritage positif en terme d'échanges d'information et de respect entre les

négociateurs. De plus, les parties continuent de régler leurs problèmes de convention collective de manière continue.

**Implications théoriques :**

Cette recherche nous a permis d'appliquer, au cas d'Hydro-Québec, le modèle théorique de Katz et Kochan (1992) portant sur les tactiques de négociation. Ce modèle a comme caractéristique de distinguer la méthode de négociation distributive et intégrative, ainsi que les tactiques qui se rattachent à ces deux méthodes. Contrairement à ces auteurs, nous sommes arrivés à observer la nature mixte de la négociation collective. Ainsi, c'est grâce à leur modèle que nous avons eu la chance de voir comment se produit le mélange de tactiques distributives et intégratives.

**Implications pratiques :**

Comme nous l'avons déjà mentionné, la négociation ne peut être constituée seulement d'éléments coopératifs ou conflictuels. Notre vision de la négociation, qui tendait à définir la négociation comme un mélange de comportements autant distributifs qu'intégratifs, s'est avérée valide dans le cadre de la négociation d'Hydro-Québec. La négociation doit nécessairement être vue comme une interaction à motivations mixtes tout comme le définit Fells (1998).

Ensuite, à titre de conseil aux parties et ce, dans leur préparation à une négociation, une attention particulière devrait être portée sur les sujets de négociation. Comme nous l'avons indiqué, les sujets peuvent dicter la façon de négocier.

Dernièrement, les résultats notés de l'évolution des négociations depuis 1990 chez Hydro-Québec nous apporte un élément important sur la négociation raisonnée. Effectivement, la nouvelle approche de négociation a laissé ses traces dans les négociations subséquentes malgré le fait que les parties ont eu recours à une méthode plus traditionnelle à partir de 1996. Un respect s'est moulé entre les acteurs patronaux et syndicaux. De plus, on remarque un plus grand échange d'informations comparativement à ce qui se faisait avant les années 1990. Pour les praticiens, cette méthode de négociation a des effets qui s'étendent au-delà de la négociation comme telle et qui peuvent être positifs à long terme pour les parties en cause.

**Limites de la recherche :**

Puisque notre recherche a été bâtie autour d'une étude de cas, nous ne pouvons généraliser nos résultats. Malgré cette limite, notre cadre théorique a très bien fonctionné et notre théorie peut alors être utilisée pour d'autres recherches portant sur la négociation.

L'observation de la négociation a été effectuée par un seul observateur, ce qui diminue l'objectivité des données. Néanmoins, nous avons tenté, tout au long de l'observation et de l'analyse des données, d'être le plus objectif possible pour que les résultats représentent le mieux la réalité.

Lors de prochaines études de cas de négociation, la grille numéro trois (structuration des attitudes selon Walton et McKersie, 1965) doit être mieux définie. Dans les

limites du codage, il serait utile d'avoir des définitions précises, soit des termes constituant les degrés des échelles de cette grille.

Pour finir, en portant attention aux sujets traités lors des séances de négociations de 2003, nous avons remarqué l'introduction d'un nouveau sujet (la précarité) comparativement aux négociations de 1999 et 1996 où on avait traité plus particulièrement des salaires et du régime de retraite. En effet, en 2003, la précarité a été traitée de manière plus intégrative et a eu comme conséquence de donner une perspective plus mixte à la négociation. Sans sa présence, la négociation aurait été qualifiée de négociation mixte, mais avec une tendance plus distributive. Ce qui est important de souligner ici, c'est que les sujets traités à la table de négociation ont un effet sur la méthode de négociation préconisée par les parties.

**Pour la recherche future :**

L'utilisation de notre construit théorique peut être très utile quant à l'observation de la méthode de négociation par l'entremise d'une étude de cas. La grille d'observation construit à partir des tactiques de négociation de Katz et Kochan (1992) aide réellement à comprendre la façon dont les acteurs patronaux et syndicaux négocient leurs accords collectifs.

De plus, puisque nous avons fait mention de l'effet à long terme de la négociation raisonnée en terme d'échange d'information et de respect entre les parties, il serait alors intéressant de vérifier les impacts de la négociation intégrative dans les

négociations futures et ce, par l'entremise d'études de cas. Concrètement, on pourrait se poser la question qui suit : Quelle culture reste-t-il de la négociation raisonnée après son utilisation dans une entreprise ?

## BIBLIOGRAPHIE

Bergeron, J-G., *Les nouvelles tendances en relations industrielles*, Colloque sur les nouvelles tendances en relations industrielles, École de Relations Industrielles, Université de Montréal, novembre 1997, 24 pages.

Bergeron J.-G. et Bourque R., « La formation et la pratique de la négociation collective raisonnée au Québec : esquisse d'un bilan », *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches*, sous la direction de P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 1998, pages 69 à 99.

Blouin, C., *Les ententes écrites et les nouvelles approches de négociation collective*, 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, janvier 2002, 67 pages.

Boivin, J., « La négociation raisonnée : élément d'une stratégie de changement dans les relations industrielles de l'entreprise ». *Négociation en relations du travail; Nouvelles approches*, sous la direction de P Deschênes, J-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1998, pages 15 à 39.

Cutcher-Gershenfeld, J. E., R. B. McKersie et R. E. Walton, *Pathways to Change*, W.E. UpJohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, 1995, 257 pages.

Cutcher-Gershenfeld, J. E., « La dynamique du changement négocié », dans J. Bélanger, C. Bernier, J. Boivin, L. Chrétien, J. Sexton (Dir.), *Innovier pour gérer les conflits*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1996, pages 27 à 42.

Cutcher-Gershenfeld J., Kochan T. et J Calhoun Wells, « In Whose Interest? A First Look at National Survey on Interest-Based in Labor Relations », *Industrial Relations*, Vol. 40, no. 1, janvier 2001, pages 1 à 21.

Cutcher-Gershenfeld, J., McHugh, P. et Power, D., « Collective bargaining in small firms : Preliminary of fundamental change », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 49, no. 2, 1996, pages 195 à 212.

Fells, R.E., « Overcoming the Dilemmas in Walton and Mckersie's Mixed Bargaining », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 1998, Vol. 53, no. 2, pages 300 à 325.

Fisher R. et Ury W., *Comment réussir une négociation*, 1<sup>ère</sup> éd., Éditions du Seuil, Paris, 1982, 219 pages.

Hébert, Gérard, *Traité de la négociation collective*, Gaétan Morin Éditeur ltée, 1992, pages 1079 à 1082.

Gaudet, F., « Historique de la section locale 1500 », [www.scfp1500.org](http://www.scfp1500.org), 1997, 35 pages.

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

Grant, M. et Paquet, R. « De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée : Implantation et maintien ». *Négotiation 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, 1998, pages 41-68

Kochan T., Katz H et McKersie R. B., *The transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York, 1986, 287 pages.

Katz, H. et T. Kochan., *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, New York, Mc Graw-Hill, 1992, 538 pages.

Lewicki, R. J. et Litterer, J. A., *Negotiation*, The Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences, 1985, 368 pages.

Maschino D., Étienne R-M., et Boivin J-M., « La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives : Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux, Travail Québec », *Direction des innovations en milieu de travail*, octobre 2002, 75 pages.

Paquet, R. Gaétan, I. et Bergeron, J-G., « La négociation raisonnée produit-elle des accords différents ? », *Gazette du travail*, Vol. 2, no. 3, automne 1999, pages 115-123.

Paré, Frédéric. *La négociation mixte*, École de Relations Industrielles, théories de la négociation collective (cours au doctorat), 27 pages.

Quivy R. et Champenhoudt V, *Manuel de recherche en sciences sociales*, éd., Dunod, Paris, 1995, 289 pages.

Tremblay J.-F., *L'analyse de contenu*, Recueil de texte : Méthodologie et analyse de données, École des relations industrielles, Université de Montréal, 2002.

Walton, R. E., J. E. Cutcher-Gershenfeld et R. B. McKersie, *Strategic Negotiations : A theory of change in labor-management relations*, Harvard Business School Press, 1994, 376 pages.

Walton, R. E. et R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill, New York, 1965, 437 pages.

# **ANNEXE 1**

## **LES GRILLES D'OBSERVATION**

## Grille d'observation d'une méthode d'observation # 1 : négociation distributive vs intégrative

Date de la rencontre: _____		Séance numéro : _____								
Heure début : _____		Heure fin : _____								
<b>SUJET TRAITÉ :</b>										
<b>Enjeux</b>		<b>Positions</b>	<b>Information</b>	<b>Communication</b>	<b>Style de négociation</b>					
<b>Méthode de négociation : Négociation traditionnelle</b>										
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 « dur » (8)	Partie centrée sur ses propres intérêts (9)	Vision à court terme (10)	Confiance restreinte (11)
<b>Méthode de négociation : Négociation NBI</b>										
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)
<b>Notes et déroulement de la séance</b>										

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

Date de la rencontre: _____		Séance numéro : _____	
Heure début : _____		Heure fin : _____	
<b>SUJET TRAITÉ :</b>			
Traiter séparément les questions de personnes et le différend (1)	Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions (2)	Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision (3)	Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs (4)
Notes et déroulement de la séance			

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

Date de la rencontre: \_\_\_\_\_ Séance numéro : \_\_\_\_\_  
 Heure début : \_\_\_\_\_ Heure fin : \_\_\_\_\_

**SUJET TRAITÉ :** \_\_\_\_\_

Attributs en terme d'attitudes	Types de relations			Collusion
	Conflits	Protection contre l'agression	Accommodation	
Orientation motivationnelle et attitude envers autrui au niveau de l'action	Tendances compétitives visant à annihiler ou affaiblir l'autre (1) <sup>11</sup>	Individualiste, pas d'intérêts pour la politique d'autrui (2)	Tendances coopératives visant à aider ou préserver l'autre (3)	
Attitudes en matière de légitimité d'autrui	Négation de la légitimité (4)	Acceptation à contrecoeur (5)	Acceptation du statu quo (6)	Reconnaissance totale (7)  Négation de la légitimité (4)
Niveau de confiance	Méfiance extrême (8)	Méfiance (9)	Confiance limitée (10)	Confiance totale (11)  Confiance basée sur chantage mutuel potentiel (12)
Attitude émotionnelle envers autrui	Haine (13)	Antagonisme (14)	Courtoisie neutre (15)	Amitié (16)  Intimité (17)
<b>Notes et déroulement de la séance</b>				

<sup>11</sup> L'expression "annihiler" est tirée de Walton et Mckersie (1965) et le présent auteur ne partage pas la perception que le syndicat ou les employés veulent détruire leur entreprise ou leurs emplois. Par contre, il est possible qu'un employeur cherche à annihiler son syndicat, mais non pas ses employés.

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

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

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

<b>Le dilemme du négociateur</b>	
	
<p>Hydro-Québec Distribution :</p> <p>Hydro-Québec TransÉnergie :</p> <p>Hydro-Québec Production :</p> <p>Hydro-Québec Équipement :</p>	<p>Syndicat des employé(e)s de métiers, section locale 1500</p> <p>Syndicat des technologues, section locale 957</p> <p>Syndicat des techniques professionnelles et des employé(e)s de bureau, section locale 2000</p>

# **ANNEXE 2**

## **LES OBSERVATIONS DE LA NÉGOCIATION**

**CALENDRIER DE LA NÉGOCIATION 2003 CHEZ HYDRO-QUÉBEC**

<b>DATE</b>	<b>SUJETS TRAITÉS</b>
28 février	RRHQ Salaires (présentation des demandes syndicales)
3 mars	RRHQ
4 mars	RRHQ Précarité
5 mars	Précarité
6 mars	RRHQ
7 mars	Salaires + autres dossiers Précarité
10 mars	Salaires + autres dossiers
11 mars	Salaires + autres dossiers
12 mars	Salaires + autres dossiers
13 mars	Salaires + autres dossiers

## DÉFINITION DES SUJETS DE NÉGOCIATION

RRHQ	=	Régime de Retraite des employés d'Hydro-Québec.
Précarité	=	Discussions entourant les emplois temporaires et la flexibilité de la main-d'œuvre.
Salaires	=	Introduit aussi la question des assurances collectives, et de la durée de la convention collective.
Salaires + autres dossiers	=	Couvre tous les sujets à négocier ci-haut et représente la négociation de l'entente finale, mais la question des salaires constitue la pierre angulaire des discussions.

## CODAGE DES DONNÉES

1	=	Tactique observée
0	=	Tactique non observée

## RRHQ 28 FÉVRIER 2003

	Tactiques de négociation traditionnelle	Observé ?	Tactiques de négociation intégrative	Observé ?
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	1	12- Problèmes spécifiques	0
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	1	13- Focus sur les intérêts	0
	3- Positions finales	1	14- Pas de positions finales	0
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	1
	5- Contrôle et sélection de l'information	0	16- Données objectives	1
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	0	17- Communication ouverte et croisée	1
	7- Caucus pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	0
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	0	19- Approche de résolution de problèmes	0
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	1	20- Recherche les intérêts mutuels	0
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	0
	11- Confiance restreinte	0	22- Confiance élevée	1
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>	<b>4</b>

## SALAIRES 28 FÉVRIER 2003

	Tactiques de négociation traditionnelle	Observé ?	Tactiques de négociation intégrative	Observé ?
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	1	12- Problèmes spécifiques	1
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	1	13- Focus sur les intérêts	1
	3- Positions finales	0	14- Pas de positions finales	0
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	1
	5- Contrôle et sélection de l'information	0	16- Données objectives	1
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	1	17- Communication ouverte et croisée	0
	7- Caucus pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	1
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	1	19- Approche de résolution de problèmes	1
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	1	20- Recherche les intérêts mutuels	1
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	1
	11- Confiance restreinte	0	22- Confiance élevée	1
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>Total</b>	<b>9</b>

RRHQ 3 MARS 2003

	Méthode de négociation traditionnelle	Observé ?	Méthode de négociation intégrative	Observé ?
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	1	12- Problèmes spécifiques	1
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	1	13- Focus sur les intérêts	1
	3- Positions finales	1	14- Pas de positions finales	1
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	1
	5- Contrôle et sélection de l'information	1	16- Données objectives	1
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	0	17- Communication ouverte et croisée	1
	7- Caucus pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	0
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	1	19- Approche de résolution de problèmes	0
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	1	20- Recherche les intérêts mutuels	1
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	1
	11- Confiance restreinte	0	22- Confiance élevée	1
<b>Total</b>		7	<b>Total</b>	9

## RRHQ 4 MARS 2003

	Tactiques de négociation traditionnelle	Observé ?	Tactiques de négociation intégrative	Observé ?
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	1	12- Problèmes spécifiques	1
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	0	13- Focus sur les intérêts	1
	3- Positions finales	1	14- Pas de positions finales	0
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	1
	5- Contrôle et sélection de l'information	0	16- Données objectives	1
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	0	17- Communication ouverte et croisée	1
	7- Caucus pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	0
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	0	19- Approche de résolution de problèmes	0
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	0	20- Recherche les intérêts mutuels	1
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	1
	11- Confiance restreinte	0	22- Confiance élevée	1
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>	<b>8</b>

**PRÉCARITÉ 4 MARS 2003**

	<b>Tactiques de négociation traditionnelle</b>	<b>Observé ?</b>	<b>Tactiques de négociation intégrative</b>	<b>Observé ?</b>
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	0	12- Problèmes spécifiques	1
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	0	13- Focus sur les intérêts	1
	3- Positions finales	0	14- Pas de positions finales	1
	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	1
<b>Information</b>	5- Contrôle et sélection de l'information	0	16- Données objectives	1
	6- Porte-parole unique	0	17- Communication ouverte et croisée	1
<b>Communication</b>	7- Caucous pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	0
	8- Style de négociation « dur »	0	19- Approche de résolution de problèmes	1
<b>Style de négociation</b>	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	0	20- Recherche les intérêts mutuels	1
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	1
	11- Confiance restreinte	0	22- Confiance élevée	1
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>Total</b>	<b>10</b>

## PRÉCARITÉ 5 MARS 2003

	Tactiques de négociation traditionnelle	Observé ?	Tactiques de négociation intégrative	Observé ?
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	1	12- Problèmes spécifiques	1
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	1	13- Focus sur les intérêts	0
	3- Positions finales	1	14- Pas de positions finales	1
	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	1
<b>Information</b>	5- Contrôle et sélection de l'information	0	16- Données objectives	1
	6- Porte-parole unique	0	17- Communication ouverte et croisée	1
	7- Caucus pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	0
<b>Communication</b>	8- Style de négociation « dur »	0	19- Approche de résolution de problèmes	1
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	0	20- Recherche les intérêts mutuels	1
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	1
	11- Confiance restreinte	1	22- Confiance élevée	1
	<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>Total</b>

RRHQ 6 MARS 2003

	Tactiques de négociation traditionnelle	Observé ?	Tactiques de négociation intégrative	Observé ?
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	1	12- Problèmes spécifiques	1
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	1	13- Focus sur les intérêts	0
	3- Positions finales	0	14- Pas de positions finales	1
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	1
	5- Contrôle et sélection de l'information	0	16- Données objectives	1
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	0	17- Communication ouverte et croisée	1
	7- Caucus pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	0
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	1	19- Approche de résolution de problèmes	0
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	1	20- Recherche les intérêts mutuels	1
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	1
	11- Confiance restreinte	0	22- Confiance élevée	1
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>	<b>8</b>

**SALAIRES + AUTRES DOSSIERS 7 MARS 2003**

	<b>Tactiques de négociation traditionnelle</b>	<b>Observé ?</b>	<b>Tactiques de négociation intégrative</b>	<b>Observé ?</b>
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	1	12- Problèmes spécifiques	0
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	1	13- Focus sur les intérêts	0
	3- Positions finales	1	14- Pas de positions finales	0
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	1
	5- Contrôle et sélection de l'information	0	16- Données objectives	1
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	1	17- Communication ouverte et croisée	0
	7- Caucus pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	0
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	1	19- Approche de résolution de problèmes	0
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	1	20- Recherche les intérêts mutuels	1
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	1
	11- Confiance restreinte	0	22- Confiance élevée	1
<b>Total</b>		<b>7</b>		<b>5</b>

## PRÉCARITÉ 7 MARS 2003

	Tactiques de négociation traditionnelle	Observé ?	Tactiques de négociation intégrative	Observé ?
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	1	12- Problèmes spécifiques	1
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	0	13- Focus sur les intérêts	0
	3- Positions finales	1	14- Pas de positions finales	1
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	1
	5- Contrôle et sélection de l'information	0	16- Données objectives	1
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	0	17- Communication ouverte et croisée	1
	7- Caucus pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	0
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	1	19- Approche de résolution de problèmes	0
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	1	20- Recherche les intérêts mutuels	0
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	1
	11- Confiance restreinte	1	22- Confiance élevée	1
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>Total</b>	<b>7</b>

**SALAIRES + AUTRES DOSSIERS 10 MARS 2003**

	<b>Tactiques de négociation traditionnelle</b>	<b>Observé ?</b>	<b>Tactiques de négociation intégrative</b>	<b>Observé ?</b>
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	1	12- Problèmes spécifiques	0
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	1	13- Focus sur les intérêts	0
	3- Positions finales	1	14- Pas de positions finales	0
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	1	15- Information fluide et maximale	0
	5- Contrôle et sélection de l'information	1	16- Données objectives	0
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	1	17- Communication ouverte et croisée	0
	7- Caucus pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	0
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	1	19- Approche de résolution de problèmes	0
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	1	20- Recherche les intérêts mutuels	0
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	1
	11- Confiance restreinte	1	22- Confiance élevée	0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>

**SALAIRES + AUTRES DOSSIERS 11 MARS 2003**

	<b>Tactiques de négociation traditionnelle</b>	<b>Observé ?</b>	<b>Tactiques de négociation intégrative</b>	<b>Observé ?</b>
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	1	12- Problèmes spécifiques	0
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	1	13- Focus sur les intérêts	0
	3- Positions finales	1	14- Pas de positions finales	0
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	0
	5- Contrôle et sélection de l'information	0	16- Données objectives	0
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	1	17- Communication ouverte et croisée	0
	7- Caucus pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	0
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	1	19- Approche de résolution de problèmes	0
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	1	20- Recherche les intérêts mutuels	1
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	1
	11- Confiance restreinte	1	22- Confiance élevée	0
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>Total</b>	<b>2</b>

**SALAIRES + AUTRES DOSSIERS 12 MARS 2003**

	<b>Tactiques de négociation traditionnelle</b>	<b>Observé ?</b>	<b>Tactiques de négociation intégrative</b>	<b>Observé ?</b>
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	1	12- Problèmes spécifiques	0
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	1	13- Focus sur les intérêts	0
	3- Positions finales	1	14- Pas de positions finales	0
	4- Information comme base de pouvoir	1	15- Information fluide et maximale	0
<b>Information</b>	5- Contrôle et sélection de l'information	0	16- Données objectives	0
	6- Porte-parole unique	1	17- Communication ouverte et croisée	0
<b>Communication</b>	7- Caucous pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	0
	8- Style de négociation « dur »	1	19- Approche de résolution de problèmes	0
<b>Style de négociation</b>	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	1	20- Recherche les intérêts mutuels	1
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	0
	11- Confiance restreinte	1	22- Confiance élevée	1
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>Total</b>	<b>2</b>

## SALAIRES + AUTRES DOSSIERS 13 MARS 2003

	Tactiques de négociation traditionnelle	Observé ?	Tactiques de négociation intégrative	Observé ?
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	1	12- Problèmes spécifiques	0
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	1	13- Focus sur les intérêts	0
	3- Positions finales	1	14- Pas de positions finales	0
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	0
	5- Contrôle et sélection de l'information	0	16- Données objectives	0
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	1	17- Communication ouverte et croisée	0
	7- Caucus pour vérifier les mandats	1	18- Travail en sous-comités paritaires	0
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	1	19- Approche de résolution de problèmes	0
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	1	20- Recherche les intérêts mutuels	0
	10- Vision à court terme des relations	1	21- Vision à long terme des relations	0
	11- Confiance restreinte	1	22- Confiance élevée	0
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>

**TOTAL DES SÉANCES SUR LE RRHQ**  
**(28 février + 3 mars + 4 mars + 6 mars 2003)**

	<b>Tactiques de négociation traditionnelle</b>	<b>Total des séances</b>	<b>Tactiques de négociation intégrative</b>	<b>Total des séances</b>
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	4	12- Problèmes spécifiques	3
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	3	13- Focus sur les intérêts	2
	3- Positions finales	3	14- Pas de positions finales	2
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	4
	5- Contrôle et sélection de l'information	1	16- Données objectives	4
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	0	17- Communication ouverte et croisée	4
	7- Caucus pour vérifier les mandats	4	18- Travail en sous-comités paritaires	0
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	2	19- Approche de résolution de problèmes	0
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	3	20- Recherche les intérêts mutuels	3
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	3
	11- Confiance restreinte	0	22- Confiance élevée	4
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>Total</b>	<b>29</b>

## TOTAL DES SÉANCES SUR LA PRÉCARITÉ

(4 mars + 5 mars + 7 mars 2003)

	Tactiques de négociation traditionnelle	Total des séances	Tactiques de négociation intégrative	Total des séances
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	2	12- Problèmes spécifiques	3
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	1	13- Focus sur les intérêts	1
	3- Positions finales	2	14- Pas de positions finales	3
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	0	15- Information fluide et maximale	3
	5- Contrôle et sélection de l'information	0	16- Données objectives	3
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	0	17- Communication ouverte et croisée	3
	7- Caucus pour vérifier les mandats	3	18- Travail en sous-comités paritaires	0
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	1	19- Approche de résolution de problèmes	2
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	1	20- Recherche les intérêts mutuels	2
	10- Vision à court terme des relations	0	21- Vision à long terme des relations	3
	11- Confiance restreinte	2	22- Confiance élevée	3
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>Total</b>	<b>26</b>

**TOTAL DES SÉANCES SUR LES SALAIRES**  
**(28 février, 7 mars, 10 mars, 11 mars, 12 mars, 13 mars 2003)**

	Tactiques de négociation traditionnelle	Total des séances	Tactiques de négociation intégrative	Total des séances
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	6	12- Problèmes spécifiques	1
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	6	13- Focus sur les intérêts	1
	3- Positions finales	5	14- Pas de positions finales	0
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	2	15- Information fluide et maximale	2
	5- Contrôle et sélection de l'information	1	16- Données objectives	2
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	6	17- Communication ouverte et croisée	0
	7- Caucus pour vérifier les mandats	6	18- Travail en sous-comités paritaires	1
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	6	19- Approche de résolution de problèmes	1
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	6	20- Recherche les intérêts mutuels	4
	10- Vision à court terme des relations	1	21- Vision à long terme des relations	4
	11- Confiance restreinte	4	22- Confiance élevée	3
	<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>Total</b>	<b>19</b>

## TOTAL DE TOUTES LES SÉANCES DE NÉGOCIATION

	Tactiques de négociation traditionnelle	Total des séances	Tactiques de négociation intégrative	Total des séances
<b>Enjeux</b>	1- Enjeux multiples	12	12- Problèmes spécifiques	7
<b>Positions</b>	2- Demandes éloignées des points de résistance	10	13- Focus sur les intérêts	4
	3- Positions finales	10	14- Pas de positions finales	5
<b>Information</b>	4- Information comme base de pouvoir	2	15- Information fluide et maximale	9
	5- Contrôle et sélection de l'information	2	16- Données objectives	9
<b>Communication</b>	6- Porte-parole unique	6	17- Communication ouverte et croisée	7
	7- Caucus pour vérifier les mandats	13	18- Travail en sous-comités paritaires	1
<b>Style de négociation</b>	8- Style de négociation « dur »	9	19- Approche de résolution de problèmes	3
	9- Partie centrée sur ses propres intérêts	10	20- Recherche les intérêts mutuels	9
	10- Vision à court terme des relations	1	21- Vision à long terme des relations	10
	11- Confiance restreinte	6	22- Confiance élevée	10
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>Total</b>	<b>74</b>