

Université de Montréal

Les impacts de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles

présenté par

Annie-Sophie Bazinet

École de relations industrielles

Faculté des Arts et Sciences

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

Juin 1999

© Annie-Sophie Bazinet, 1999

**Page d'identification du jury**

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les impacts de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles

présenté par

Annie-Sophie Bazinet

a été évalué par les personnes suivantes :

Michel Brossard	: Président-rapporteur
Jean-Guy Bergeron	: Directeur de recherche
Jean-Marie Rainville	: Membre du jury

Mémoire accepté le : 30 juin 1999.....

## Sommaire

Le présent mémoire de maîtrise s'intéresse aux impacts de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles. Nous cherchions à savoir si la négociation raisonnée est un outil qui permet de rendre le climat des relations industrielles sur les lieux du travail plus coopératif.

Dans le cadre de notre étude, nous utilisons le concept de climat des relations industrielles pour désigner la qualité de la relation patronale-syndicale telle perçue par les parties.

Notre hypothèse générale de recherche est que l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, au niveau fonctionnel du système de relations industrielles, va se traduire par une évolution du climat des relations industrielles sur les lieux du travail vers la coopération.

Nous avons aussi émis cinq hypothèses spécifiques soit une pour chacune des dimensions du climat des relations industrielles. Ainsi, l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée devrait se traduire par une perception, par les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats, d'un accroissement de l'équité des relations industrielles, du niveau de consultation patronale-syndicale, du niveau de reconnaissance mutuelle, de la légitimité syndicale et du soutien syndical.

Afin de vérifier ces hypothèses, nous avons sélectionné une organisation où les équipes de négociation patronale et syndicale ont été formées à la négociation raisonnée et où ces techniques ont été utilisées lors de la négociation de la convention collective.

Afin de recueillir nos données, nous avons distribué un questionnaire pré-testé sur le climat des relations industrielles à 36 membres de l'unité de négociation et à 11 de leurs supérieurs immédiats. 34 membres de l'unité de négociation et 8 de leurs supérieurs immédiats ont complété le questionnaire.

L'analyse des résultats à ce questionnaire nous a permis de confirmer l'ensemble de nos hypothèses à l'exception d'une seule qui se confirme partiellement. Pour les membres, la dimension du climat des relations industrielles ayant connu le plus d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée est la reconnaissance mutuelle entre les parties, suivie de la légitimité syndicale, du soutien syndical, de la consultation patronale-syndicale puis, au dernier rang, l'équité des relations industrielles. Pour les cadres, la dimension du climat des relations industrielles ayant connu le plus d'amélioration est la consultation patronale-syndicale, suivie par la reconnaissance mutuelle, l'équité des relations industrielles et le soutien syndical. Dans le cas des cadres, il n'y a eu aucun accroissement de la légitimité syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée

Par notre étude, nous avons développé et validé un instrument permettant de mesurer les impacts de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles sur les lieux du travail. De même notre étude démontre de manière empirique que la négociation raisonnée permet d'améliorer le climat des relations industrielles sur les lieux du travail. Elle permet ainsi de mieux comprendre les implications d'un changement au niveau fonctionnel du système des relations industrielles sur le niveau des lieux du travail, en mettant en relation les deux niveaux d'analyse.

## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVUE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>5</b>
<b>La variable dépendante</b>	
a) Le climat organisationnel .....	5
i) Les origines du concept .....	5
ii) La pertinence d'étudier le climat organisationnel .....	6
iii) La définition du concept de climat organisationnel .....	7
iv) Le niveau d'analyse le plus approprié .....	8
v) La mesure du climat organisationnel .....	9
b) Le climat des relations industrielles .....	11
i) L'évolution du concept de climat des relations industrielles .....	11
ii) La pertinence d'étudier le climat des relations industrielles.....	12
iii) La définition du climat des relations industrielles .....	14
iv) Le niveau d'analyse le plus approprié .....	15
v) La mesure du climat des relations industrielles .....	17
<b>La variable indépendante .....</b>	<b>18</b>
La négociation raisonnée .....	18
i) La théorie de la négociation raisonnée .....	18
ii) L'adaptation de la négociation raisonnée au champ des relations industrielles.....	19
iii) Les liens entre la négociation raisonnée et le climat des relations industrielles.....	21
<b>Les variables contrôle.....</b>	<b>22</b>
a) Les variables organisationnelles.....	22
b) Les variables de structure .....	23
c) Les variables de ressources humaines.....	23
d) Les variables de relations industrielles .....	24
<b>3. LA PROBLÉMATIQUE.....</b>	<b>25</b>
a) Les objectifs pratiques .....	25
b) Les objectifs théoriques .....	25
c) Les postulats de base .....	27

<b>4. LE MODÈLE D'ANALYSE ET D'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES .....</b>	<b>29</b>
a) La construction des modèles de base .....	29
i) La variable dépendante .....	29
ii) La variable indépendante .....	32
iii) Les variables contrôle .....	34
b) Les hypothèses de la recherche .....	37
i) L'hypothèse générale .....	37
ii) Les hypothèses spécifiques .....	37
c) L'explicitation du modèle d'analyse .....	39
<b>5. LA MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>40</b>
A) Les méthodes d'observation .....	41
a) La variable indépendante .....	41
b) Les variables contrôle .....	42
c) La variable dépendante.....	43
i) Le questionnaire sur le climat des relations industrielles .....	43
ii) L'échantillonnage .....	46
iii) La cueillette de données .....	46
B) Les méthodes d'analyse .....	49
a) La variable indépendante.....	49
b) Les variables contrôle .....	49
c) La variable dépendante .....	49
1) Les méthodes d'analyse se rapportant à l'hypothèse spécifique H1	50
2) Les méthodes d'analyse se rapportant à l'hypothèse spécifique H2	52
3) Les méthodes d'analyse se rapportant à l'hypothèse spécifique H3	53
4) Les méthodes d'analyse se rapportant à l'hypothèse spécifique H4	54
5) Les méthodes d'analyse se rapportant à l'hypothèse spécifique H5	55
6) Les méthodes d'analyse se rapportant à l'hypothèse spécifique H6	56
<b>6. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>58</b>
A) Les résultats se rapportant à la perception de l'équité des relations industrielles .....	60
B) Les résultats se rapportant à la perception niveau de consultation patronale-syndicale.....	76
C) Les résultats se rapportant à la perception du niveau de reconnais- sance mutuelle .....	99
D) Les résultats se rapportant à la perception du niveau de soutien syn- dical.....	113
E) Les résultats se rapportant à la perception de la légitimité syndicale ...	127

F) Les résultats se rapportant à la perception du climat des relations industrielles .....	138
<b>7. DISCUSSION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>144</b>
A) Retour sur notre question de recherche.....	144
B) Les limites à l'interprétation et à la généralisation de nos résultats ...	154
<b>8. CONCLUSIONS .....</b>	<b>157</b>
A) Retour sur la recherche.....	157
B) Les implications théoriques.....	163
C) Les implications pratiques.....	164
D) Les limites de la recherche .....	164
E) Les implications pour la recherche future .....	165
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>166</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>xii</b>
Annexe 1: Questionnaire sur les variables contrôle .....	xiii
Annexe 2: Questionnaire sur le climat des relations industrielles .....	xxii
Annexe 3: Lettre de présentation jointe au questionnaire sur le climat des relations industrielles .....	xxxii

### Liste des tableaux

1. Opérationnalisation de la variable dépendante .....	30
2. Opérationnalisation de la variable indépendante .....	33
3. Opérationnalisation des variables contrôle .....	35
4. La perception de l'équité des relations industrielles par les membres du SCEB : tableau de fréquences selon les composantes (en pourcentage)	65
5. La perception de l'équité des relations industrielles par les cadres de Nortel : tableau de fréquences selon les composantes (en pourcentage)..	71
6. Résultats globaux des membres du SCEB et de leurs supérieurs immé- diats quant à leur perception de l'équité des relations industrielles et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée.....	75
7. La perception du niveau de consultation patronale-syndicale par les membres du SCEB : tableau de fréquences selon les composantes (en pourcentage) .....	84
8. La perception du niveau de consultation patronale-syndicale par les cadres de Nortel : tableau de fréquences selon les composantes (en pourcentage) .....	94
9. Résultats globaux des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats quant à leur perception du niveau de consultation patronale-syndicale et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée .....	98
10. La perception de la reconnaissance mutuelle par les membres du SCEB : tableau de fréquences selon les composantes (en pourcentage) .....	103
11. La perception de la reconnaissance mutuelle par les cadres de Nortel : tableau de fréquences selon les composantes (en pourcentage) .....	107
12. Résultats globaux des membres du SCEB et de leurs supérieurs immé- diats quant à leur perception de la reconnaissance mutuelle et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée.....	112
13. La perception du soutien syndical par les membres du SCEB : tableau de fréquences selon les composantes (en pourcentage) .....	117
14. La perception du soutien syndical par les cadres de Nortel : tableau de fréquences selon les composantes (en pourcentage).....	122



15.	Résultats globaux des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats quant à leur perception de la reconnaissance mutuelle et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée .....	126
16.	La perception de la légitimité syndicale par les membres du SCEB : tableau de fréquences selon les composantes (en pourcentage) .....	130
17.	La perception de la légitimité syndicale par les cadres de Nortel : tableau de fréquences selon les composantes (en pourcentage) .....	133
18.	Résultats globaux des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats quant à leur perception de la légitimité syndicale et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée .....	137
19.	Résultats globaux des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats quant à leur perception du climat des relations industrielles et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée .....	143
20.	Hierarchisation des dimensions du climat des relations industrielles selon le niveau d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée ...	146
21.	Hierarchisation des composantes du climat des relations industrielles par les membres du SCEB, selon le niveau d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée .....	149
22.	Hierarchisation des composantes du climat des relations industrielles par les cadres de Nortel, selon le niveau d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée .....	151

### **Dédicace**

Je dédie ce mémoire de maîtrise à mes parents qui m'ont appuyée de manière indéfectible tout au long de mes études. De même, je l'offre à Benoit qui a toujours cru en moi et à Béatrice qui a été un ange durant la rédaction de ce mémoire.

## Remerciements

Je tiens ici à remercier mon directeur de recherche, Jean-Guy Bergeron, pour ses précieux conseils de même que pour sa grande disponibilité. Travailler avec lui a été un véritable plaisir. Son intérêt pour ma recherche a été une grande source de motivation.

Je remercie également Michel Brossard et Jean-Marie Rainville, tous deux membres du jury d'évaluation de ce mémoire de maîtrise. Leurs commentaires lors de la défense du projet de mémoire ont été particulièrement constructifs. De même, Marjolaine Gendron a été d'un grand dévouement tout au long de ma maîtrise.

Je remercie aussi Nortel et le Syndicat canadien des employés de bureau qui ont collaboré à la réalisation de cette recherche. En particulier, Maryse Chaurette, chef des ressources humaines, et Roméo Éthier, président du syndicat, m'ont soutenue tout au long de ma cueillette de données dans leur organisation. Je remercie également les membres du SCEB et les cadres de Nortel qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire sur le climat des relations industrielles. Je leur en suis reconnaissante.

Je tiens encore à remercier d'autres personnes sans qui la réalisation de ce mémoire aurait été impossible, faute de pouvoir y consacrer du temps. Mes pensées se tournent d'abord vers Nicole Gareau et aussi vers mes parents. Je remercie également Rosemary Okuda et Lise Bazinet de leur appui.

Enfin, un tel projet a nécessité de longues heures de réclusion. Je tiens donc à remercier mon conjoint Benoit et ma fille Béatrice de leur compréhension.

## 1. INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, l'environnement du système de relations industrielles (Dunlop, 1958) a connu des transformations majeures (KKM, 1986; Chaykowski et Verma, 1992; Betcherman et al , 1994; Verma et Weiler, 1994; IIRA, 1995). Ainsi, au niveau économique, on a assisté à la dérèglementation des barrières commerciales, notamment suite aux accords du GATT, et à la globalisation de l'économie, comme en témoigne la formation d'espaces économiques continentaux. Au niveau technologique, les développements dans les domaines de la télécommunication, des transports, de l'informatique et de la robotique, permettent une division du travail à l'échelle internationale. Il s'en est suivi une concurrence accrue entre les firmes et entre les économies domestiques. À cela, s'est ajouté une transformation de la demande qui est devenue différenciée et de plus en plus sélective étant donné les exigences croissantes des consommateurs. Par ailleurs, la main-d'oeuvre est de plus en plus scolarisée et diversifiée. L'organisation du travail doit en tenir compte. Tous ces changements ont eu des répercussions sur les acteurs des relations industrielles, qu'ils soient patronal, syndical ou gouvernemental.

Pour s'adapter à ce nouveau contexte caractérisé par la turbulence, les entreprises se doivent d'être plus compétitives. Il en a découlé une prolifération de programmes visant à augmenter la rentabilité, à réduire les coûts, à améliorer la qualité, à accroître la productivité, à rendre l'entreprise plus souple et plus flexible. En somme, ces nouvelles règles du jeu ont amené les entreprises à changer leur façon de faire qui s'appuyait sur le fordisme, d'autant plus que l'État-Providence est lui aussi remis en question, faisant place au néolibéralisme (Lipietz, 1990; Boyer et Durand, 1993).

Pour parvenir à cet objectif de changement des règles du jeu, l'entreprise ne peut agir seule. Elle doit pouvoir compter sur la participation de ses membres. On a ainsi assisté à la multiplication des programmes d'implication des employés (Appelbaum et Batt, 1994). Les expériences de coopération patronale-syndicale ont aussi proliféré (Conseil du Patronat du Québec, 1995; ACRI, 1995; CRI, 1995)

Toutefois, la cohabitation des expériences de coopération patronale-syndicale avec le régime traditionnel de relations industrielles peut s'avérer difficile (Cooke, 1990).

Effectivement, le régime traditionnel de rapports collectifs du travail semble plus ou moins bien adapté au nouveau contexte (Bernier et al., 1993). Ainsi, tant le Code du Travail du Québec que le Code canadien du travail institutionnalisent un régime de relations patronales-syndicales dans lequel les parties sont des adversaires (Bilodeau, 1994). Traditionnellement, on échangeait des droits de gérance contre des compensations financières et des avantages sociaux. L'objet de la négociation était plutôt à caractère distributif (Walton et McKersie, 1965). Cependant, les enjeux des négociations deviennent de plus en plus qualitatifs: changements technologiques, organisation du travail, réorganisation de la production, formation, ce qui amène une remise en question du rôle traditionnel du syndicalisme nord-américain qui doit se transformer pour s'adapter au nouveau contexte. (Heckscher, 1992; CSN, 1992). Face au développement de ces nouveaux objets de négociation, on parle d'ailleurs de négociations stratégiques (Voos, 1989; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994).

Une étude réalisée par Cutcher-Gershenfeld, Power et McCabe-Power (1996) indique que seulement un tiers des négociations suivent dorénavant le mode traditionnel. Effectivement, un second tiers des négociations se déroulent dans un affrontement où les deux parties risquent de perdre alors que le dernier tiers est composé de négociations où les parties sont des partenaires à la recherche de solutions à gains mutuels.

On a ainsi assisté à un intérêt croissant pour la dimension intégrative de la négociation collective (Walton et McKersie, 1965) et, par le fait même, pour des méthodes alternatives de résolution des conflits et de négociation de la convention collective. On s'est notamment intéressé à la négociation basée sur les intérêts ou négociation raisonnée telle que développée par Fisher et Ury (1982). Quatre principes sont à la base de leur méthode. Premièrement, il faut traiter séparément les personnes et le différend. Deuxièmement, il faut se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions. En troisième lieu, on va imaginer un éventail de solutions à gains mutuels. Finalement, on exigera des critères objectifs lors du choix d'une solution.

Cependant, l'application de cette méthode universelle de négociation au champ des relations industrielles n'a pas été sans critique. Il a donc fallu la réaménager et l'adapter aux particularités de la relation patronale-syndicale.

Ainsi, depuis une dizaine d'années, différentes facettes de la négociation raisonnée ont été abordées dans la littérature. On a, premièrement, tenté d'adapter cette approche au

champ des relations industrielles, en tenant compte des spécificités des relations patronales-syndicales: permanence de la relation, notion de pouvoir et d'intérêts, distinction des enjeux distributifs et intégratifs, relation avec les mandants pour s'assurer qu'ils appuient et comprennent le processus (Bourque, 1993; Heckscher et Hall, 1992, Hunter et McKersie, 1992; Friedman, 1994; Susskind et Landry, 1991) Par ailleurs, un second corpus littéraire s'intéresse à la construction de programmes de formation à la négociation raisonnée (Susskind et Landry, 1991; Grant et Paquet, 1998) de même qu'à l'évaluation de ces expériences (Bergeron et Bourque, 1998).

Il semble y avoir consensus sur le fait que la négociation raisonnée améliore les relations entre les représentants des équipes patronale et syndicale. Toutefois, toutes ces études se sont concentrées sur le niveau fonctionnel des relations industrielles tel que développé par Kochan, Katz et McKersie (1986), bien que certains aient noté que les autres niveaux ont leur importance. Aucune de ces recherches n'a porté spécifiquement sur l'impact de l'amélioration des méthodes de travail, par l'utilisation des techniques de la négociation intégrative, entre les membres des équipes de négociation sur le climat des relations industrielles au niveau des lieux du travail.

Nous considérons qu'une question de recherche telle que "Quels sont les impacts d'une amélioration des méthodes de travail entre les représentants des parties patronale et syndicale sur l'évolution du climat des relations industrielles au niveau des lieux du travail?" pourrait enrichir nos connaissances sur la négociation raisonnée. Plus particulièrement, la négociation raisonnée est-elle un outil qui permet de rendre le climat des relations industrielles sur les lieux du travail plus coopératif? En d'autres mots, les relations entre les employés et les superviseurs baignent-elles dans une atmosphère de travail plus agréable lorsque les représentants patronaux et syndicaux optent pour l'utilisation de méthodes alternatives de négociation et d'administration de la convention collective?

Dans le cadre de notre étude, nous utilisons le concept de "climat des relations industrielles" pour désigner la qualité des relations patronales-syndicales telle que perçue par les parties. Ce concept suscite un intérêt grandissant chez les chercheurs en relations industrielles (Caron, 1997). Néanmoins, le climat des relations industrielles demeure un concept méconnu. Pour cette raison, nous nous proposons d'effectuer un survol de la littérature sur ce sujet. De cette manière, nous serons plus éclairés sur les origines de ce

concept, sa pertinence, sa définition, son niveau d'analyse, sa mesure, son opérationnalisation. Nous serons alors à même de mieux problématiser notre recherche.

## **2. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Avant de problématiser notre recherche, nous allons procéder à une revue de littérature portant sur notre variable dépendante, soit le climat des relations industrielles, sur notre variable indépendante, soit la négociation raisonnée, de même que sur les autres variables ayant un effet sur le climat des relations industrielles.

### **LA VARIABLE DÉPENDANTE**

Le climat des relations industrielles, qui désigne l'atmosphère dans lequel baigne les relations patronales-syndicales, est un concept emprunté au champ de la psychologie organisationnelle. Une bonne connaissance de ce concept passe donc nécessairement par une étude approfondie de la notion de climat organisationnel. Pour cette raison, nous nous proposons d'effectuer une revue de la littérature en deux temps pour notre variable dépendante.

Dans un premier temps, nous débiterons par un exposé sur le climat organisationnel dans lequel nous aborderons divers aspects: les origines du concept, sa pertinence, sa définition. Il sera aussi question de certains débats ayant eu lieu autour de cette notion: quel est le niveau d'analyse le plus approprié? S'agit-il d'une variable psychologique ou organisationnelle? Comment doit-on mesurer le climat?

Dans un deuxième temps, nous reprendrons ces mêmes thèmes pour faire le point sur le climat des relations industrielles. Nous aurons ainsi fait la lumière sur ce concept méconnu avant de poursuivre avec notre problématique.

#### **A) Le climat organisationnel**

##### **i) Les origines du concept**

Le concept de climat organisationnel apparaît à la fin des années soixante chez les auteurs oeuvrant dans le champ de la psychologie organisationnelle. Selon Payne et Pugh (1976), c'est la découverte du fait que l'organisation est un environnement



psychologiquement signifiant qui a mené au concept de climat organisationnel. Likert (1967) l'utilise comme variable intermédiaire entre, d'une part, le contexte et la structure organisationnelle et, d'autre part, le comportement des individus. Effectivement, les seules variables structurelles ne permettraient pas d'expliquer le comportement organisationnel. D'ailleurs, Litwin et Stringer (1968) nous indiquent que le concept de climat organisationnel permet de faire le pont entre les théories de la motivation ou du comportement, lesquelles sont centrées sur l'individu, et les théories des organisations. De leur côté, Schneider et Reichers (1983) considèrent que c'est pour répondre au fait que des individus étant confrontés à une vaste gamme de stimuli dans leur environnement de travail viennent à avoir une perception relativement homogène de leur travail que l'on a mis au point le concept de climat organisationnel. Pour sa part, Ekvall (1987) juge que le climat organisationnel se développe dans la confrontation des situations individuelles et organisationnelles.

## ii) La pertinence d'étudier le climat organisationnel

Les auteurs ayant écrit sur le climat organisationnel se sont aussi attardé à démontrer la pertinence d'utiliser ce concept dans leurs recherches. Parmi ces tentatives de légitimation, on retrouve celle de Litwin et Stringer (1968) qui comporte trois volets. Ainsi, le climat nous rend premièrement à même d'analyser les déterminants du comportement, particulièrement dans des situations sociales complexes. Deuxièmement, le climat étant un construit molaire, il admet que les individus évoluant dans un même environnement peuvent penser globalement. Ceci vient simplifier les problèmes de mesure des déterminants situationnels. Troisièmement, l'utilisation du climat organisationnel permet de caractériser la situation globale totalisant l'ensemble des influences dans l'environnement. Il devient alors possible de procéder à des comparaisons entre différents environnements organisationnels.

En outre, Schneider et Reichers (1983) considèrent que le climat organisationnel constitue une alternative aux théories du comportement s'appuyant sur la motivation. En effet, le climat accorde une plus grande importance aux phénomènes perceptuels. De même, le phénomène de groupe y trouve une place prépondérante, ce qui vient enrichir la recherche organisationnelle.

Plus récemment, Ekvall (1987) est venu réaffirmer la pertinence d'utiliser le climat organisationnel. Ainsi, pour cet auteur, les membres de l'organisation sont affectés par l'atmosphère psychologique générale qui la caractérise. Les processus organisationnels tels que la communication, la résolution de problèmes, la prise de décision, la résolution des conflits, l'apprentissage ou la motivation sont aussi influencés par le climat organisationnel. Il en découle donc que le climat organisationnel exerce un impact sur la productivité, l'efficacité, la capacité à innover de même que sur la satisfaction des employés et la qualité de vie au travail.

### iii) La définition du concept de climat organisationnel

En 1973, Guion a remis en question l'utilisation du climat organisationnel dans les recherches. Selon lui, ce concept était flou, trop englobant et donc inutile (Ekvall, 1987). Des efforts de clarification ont donc été fournis. Nous nous proposons ici de vous présenter un certain nombre de définitions du climat organisationnel.

Ainsi, pour Lewin et Stringer (1968:1),

*"Le climat organisationnel réfère à l'ensemble des propriétés mesurables de l'environnement de travail tel que perçu, directement ou indirectement, par les personnes qui vivent et travaillent dans cet environnement; il est assumé que ces propriétés influencent leurs motivations et leurs comportements."* (Traduction libre)

Il s'agit donc d'une variable perceptuelle dont les effets subjectifs se reflètent sur les attitudes, les croyances, les valeurs et la motivation des personnes qui travaillent dans une organisation donnée.

Pour James et Jones (1974), le climat de l'organisation est aussi une variable perceptuelle intermédiaire qui agit entre l'expérience personnelle, qu'elle soit organisationnelle ou individuelle, et le comportement.

De leur côté, Payne et Pugh (1976) considèrent que le climat organisationnel est une variable essentiellement descriptive. Ainsi, pour ces auteurs, *"le climat décrit les processus caractéristiques dans un système social à un moment donné. Ces processus*

*reflètent les valeurs, les attitudes et les croyances des membres. Ces derniers sont donc considérés comme des éléments de structure.*" (Traduction libre)

Pour leur part, Jewell et Siegall (1990) présentent le climat organisationnel comme suit: "*Le climat organisationnel réfère au consensus des perceptions des membres sur la manière dont une organisation donnée ou ses sous-systèmes agissent avec ses membres et avec son environnement externe*". (Traduction libre)

Ekvall (1987), après avoir analysé les ouvrages antérieurs portant sur le climat organisationnel, distingue deux approches théoriques au concept: une vision réaliste et une autre, plus subjective. Voyons chacune d'entre elles. Selon la vision réaliste du climat organisationnel, ce dernier existe en tant que tel dans l'organisation, indépendamment des perceptions de ses membres. "*Le climat est défini par les comportements, attitudes et sentiments typiques dans l'organisation qui composent des modèles types de relations avec les individus et les situations*".(Traduction libre) Selon la vision subjective, le climat organisationnel est plutôt considéré comme la perception et la connaissance communes que se font les membres de l'organisation à propos de la situation organisationnelle. Cette perception commune évolue au fil du temps et des événements.

#### iv) Le niveau d'analyse le plus approprié

Malgré les efforts de clarification du climat organisationnel, certains points restaient à éclaircir. Particulièrement, les auteurs se sont demandés à quel niveau d'analyse le climat intervient. Ceci a amené les chercheurs à débattre autour de la question suivante: le climat est-il une variable psychologique ou une variable organisationnelle?

Nous avons vu, dans les définitions de la section précédente, que pour certains auteurs le climat est un attribut individuel ou, comme le suggèrent Payne et Pugh (1976), psychologique alors que pour d'autres, il s'agit d'un attribut organisationnel.

Par ailleurs, un autre groupe d'auteurs admet une pluralité de niveaux d'analyse. Ainsi, comme l'ont fait remarquer Schneider et Reichers (1983), la notion de climat organisationnel serait en soi inintéressante. Il faut donc circonscrire l'étendue de ce concept en prenant, par exemple, pour acquis qu'il existe plusieurs climats au sein d'une même organisation. En fait, c'est ce qu'on mesure qui devrait déterminer quelle est l'unité

d'analyse la plus appropriée: individu, groupe ou organisation. Toutefois, de manière générale, les auteurs mentionnent que le groupe social devrait constituer une unité d'analyse privilégiée puisqu'il s'agit de personnes qui interagissent sur plusieurs enjeux, fréquemment et pendant une période de temps substantielle.

Ekvall (1987) adhère, lui aussi, à l'idée de l'existence d'une pluralité de climats dans l'espace organisationnel. Effectivement, il faut adapter le concept de climat au contexte que l'on souhaite étudier: climat des services, climat de l'innovation, climat de la sécurité, etc. Il considère d'ailleurs que plus on est spécifique dans les dimensions du climat que l'on souhaite étudier, plus on peut prédire avec précision le comportement organisationnel sur la base de ce concept.

#### v) La mesure du climat organisationnel

Les chercheurs se sont aussi intéressés à la mesure du concept de climat organisationnel. Schneider et Reichers (1983) considèrent d'ailleurs qu'avant de s'intéresser à la relation qu'entretient le climat organisationnel avec d'autres variables, il fallait être capable de bien le mesurer. Selon James et Jones (1974), trois approches méthodologiques sont possibles dans la mesure du climat.

Ainsi, il est possible d'opter pour des mesures multiples. Dans cette perspective, on voit le climat organisationnel comme un ensemble d'attributs organisationnels et d'effets globaux pouvant être mesurés par une panoplie de méthodes. Cependant, selon eux, cette méthodologie pose problème parce que le concept de climat organisationnel y est trop général et trop englobant.

Une seconde approche analysée par James et Jones (1974), bien que considérant aussi le climat organisationnel comme étant un attribut organisationnel, est ici définie comme étant un ensemble de variables perceptuelles. À leur avis, la définition de Campbell (1970) illustre bien cette vision du climat organisationnel. Ainsi, c'est "*un ensemble d'attributs spécifiques à une organisation particulière et pouvant être induits par la façon dont l'organisation agit avec ses membres et avec son environnement*" (Traduction libre). De cette manière, le climat organisationnel ne se base pas seulement sur la description de caractéristiques situationnelles mais inclut aussi les différences individuelles en termes de perceptions et d'attitudes. Il convient ici de différencier ces

deux concepts: l'attitude renvoie à une évaluation affective d'un objet, d'une personne ou d'un événement alors que la perception consiste en une description de l'état de la situation organisationnel à l'égard d'un aspect donné. La perception peut être influencée par des facteurs tels que le processus de sélection, le schème d'interprétation des stimuli, l'exposition au stimulus, l'histoire de renforcement, les conditions qui prévalaient au moment de la perception et les instruments de mesure des perceptions. Cette seconde vision a, elle aussi, été l'objet de certaines critiques. Ainsi, il faut se demander si cette méthode permet de mesurer le climat organisationnel. Si la perception mesure un attribut organisationnel, il est important de s'assurer de l'exactitude de cette dernière. Ceci peut être fait en utilisant des sources multiples de mesure pour validation. La question de la variance devient aussi importante. Guion (1973) faisait, à cet égard, remarquer qu'il doit y avoir un certain consensus entre les personnes qui perçoivent le climat. Dans un autre ordre d'idées, il semblerait y avoir un problème logique relié à cette approche. En effet, on utilise les mesures perceptuelles des individus pour mesurer un attribut organisationnel alors que ces mêmes mesures permettent de mesurer adéquatement le processus psychologique.

D'ailleurs, la troisième approche à la mesure du climat organisationnel utilise, elle aussi, des instruments perceptuels. Elle se distingue de la seconde parce qu'elle considère que le climat organisationnel est un attribut individuel. En fait, il s'agit de l'ensemble des perceptions globales que se font les individus à propos de leur environnement organisationnel. Les questions d'exactitude et de consensus perdent de leur importance quand le climat organisationnel devient un attribut individuel puisque c'est ce que perçoivent les membres de l'organisation et non la situation objective qui prévaut.

James et Jones (1974) concluent en mentionnant que c'est la définition du climat qui devrait en déterminer la mesure. Il convient toutefois d'ajouter que puisque le climat organisationnel est basé sur les perceptions individuelles, la plupart des mesures de ce concept sont basées sur des questionnaires (Jewell et Siegall, 1990). On retrouve d'ailleurs plusieurs questionnaires validés dont ceux de Likert (1967), Litwin et Stringer (1968) et Payne et Pheysey (1971). Ces derniers ont tous la même forme. Effectivement, ils sont composés d'un ensemble plus ou moins grand de propositions. Pour chaque item, le percepteur doit procéder à une évaluation sur une échelle pré-déterminée. C'est la sommation de ces perceptions qui permet de catégoriser le climat organisationnel.

## **B) Le climat des relations industrielles**

### **i) L'évolution du concept de climat des relations industrielles**

Le concept de climat des relations industrielles tire ses origines du concept de climat organisationnel. Nous avons vu que la littérature en psychologie industrielle et en développement organisationnel a utilisé cette notion pour désigner l'atmosphère générale qui caractérise l'organisation.

Or, en relations industrielles, on s'est depuis les tout débuts intéressé à la qualité de la relations patronale-syndicale. (Bakke, 1947; Slitcher, 1947). Les premiers outils permettant de qualifier la relation entre les parties datent des années suivant la fin de la Seconde guerre mondiale (Harbison et Coleman, 1952 National Planning Association, 1953). Plus tard, cet aspect des relations industrielles a été traité dans des ouvrages majeurs du champ des relations industrielles. Certains auteurs tels que Walton et McKersie (1965) et Warr (1973) ont spécifiquement fait appel à des notions provenant de la psychologie pour expliquer ou qualifier la relation entre les parties patronale et syndicale.

Voyant les progrès réalisés dans le champ des sciences organisationnelles, des efforts ont été fournis afin de clarifier et de raffiner les outils permettant de qualifier la relation patronale-syndicale. Il s'en est suivi, depuis la fin des années 1970, la publication d'une série d'ouvrages portant sur cet aspect. Ainsi, on s'est d'abord intéressé au développement d'instruments de mesure du climat, ce qui a nécessairement amené les auteurs à traiter de son opérationnalisation. (Biasatti et Martin, 1979; Martin, 1976, 1980; Martin et Biasatti, 1979; Dastmalchian, Adamson et Blyton, 1986, 1989; Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1989, 1991).

Puis, on a tenté d'explorer le lien entre cette variable et d'autres aspects de la vie organisationnelle. Entre autres, Dastmalchian et Ng (1990) ont exploré la relation entre le climat des relations industrielles et le processus de règlement des griefs. Wagar (1997) et Thornicroft (1993) se sont intéressés à la relation entre le climat des relations industrielles et la performance organisationnelle. Deery et Iverson (1994) ont, quant à eux, tenté de comprendre les effets du climat des relations industrielles sur l'engagement des employés envers l'organisation et envers leur syndicat.

Enfin, Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) ont développé un modèle systémique inscrivant le climat des relations industrielles dans un schème plus vaste où sont inclus ses déterminants et ses résultats. Ainsi, le climat des relations industrielles devient une variable intermédiaire entre, d'une part, le contexte organisationnel, la structure organisationnelle, le contexte de ressources humaines et le contexte de relations industrielles et, d'autre part, les résultats de relations industrielles.

## ii) La pertinence d'étudier le climat des relations industrielles

La relation patronale-syndicale est au coeur des préoccupations du champ des relations industrielles. Ainsi, on a tenté de la comprendre, de l'influencer, de l'évaluer et de l'institutionnaliser, notamment au moyen des lois du travail. Ces dernières années, avec les transformations ayant affecté le système de relations industrielles (Kochan, Katz & McKersie, 1986), un intérêt pour la coopération s'est développé. Cooke (1990) explique cet engouement par le fait que les parties patronale et syndicale évaluent qu'elles retirent présentement plus de bénéfices de la coopération que du conflit. Bilodeau (1994) considère, lui aussi, que la restructuration économique actuelle implique une vision à plus long terme, ce qui permet d'expliquer la popularité du régime coopératif de relations industrielles, lequel évolue au côté d'un régime plus conflictuel. Dès 1965, Walton et McKersie avaient d'ailleurs inscrit les attitudes caractérisant la relation patronale-syndicale sur un continuum allant du conflit à la collusion.

Les méthodes alternatives de résolution des conflits et de négociation de la convention collective ont été mises sur pied afin de favoriser l'émergence de comportements coopératifs entre les parties. On croit qu'on pourra ainsi transformer l'entreprise, ses méthodes, ses pratiques, ses technologies afin de faire face aux nouveaux défis de l'environnement. C'est ainsi qu'environ le tiers des négociations de convention collective ont adopté les approches de résolution de problèmes (Cutcher-Gershenfeld, Power et McCabe-Power, 1996). Au Québec, plusieurs entreprises et syndicats ont fait appel à Bergeron et Bourque (1998) dans le but d'obtenir une formation sur la négociation raisonnée en vue des prochaines rondes de négociation.

Le climat des relations industrielles apparaît comme étant un concept permettant d'évaluer de manière précise et rigoureuse l'évolution de la relation entre les parties patronale et syndicale. Non seulement cet outil nous permet-il de vérifier si les

programmes et mesures visant à favoriser le développement des relations plus coopératives parviennent à leur but mais aussi de connaître précisément ce qui a moins bien fonctionné. Le climat des relations industrielles s'intéresse particulièrement à ce qui se passe sur les lieux du travail. Il est vrai que les méthodes alternatives de négociation et de résolution des conflits focalisent sur le niveau fonctionnel des relations industrielles (Kochan, Katz & McKersie, 1986). Toutefois, il est particulièrement pertinent de savoir si les comportements de relations industrielles au niveau des lieux du travail deviennent plus coopératifs ou non puisque c'est à ce niveau que sont implantées les mesures négociées par les représentants patronaux et syndicaux et que les parties y ont des relations sur une base quotidienne.

De plus, Thornicroft (1993), nous indique que le concept de climat des relations industrielles est plus précis que la notion de syndicalisation qui est souvent étudiée en relation avec la performance organisationnelle. Effectivement, en utilisant le concept de climat des relations industrielles, on peut apporter des distinctions entre des relations-patronales syndicales marquées par l'affrontement et le conflit et d'autres caractérisées par la confiance et le respect. Ainsi, ce ne serait pas la syndicalisation en soi qui pourrait avoir tel ou tel effet sur la performance organisationnelle mais plutôt la relation entre les parties.

Dans un autre ordre d'idées, l'étude du climat des relations industrielles permet d'enrichir le champ des relations industrielles. L'utilisation de concepts et de méthodologies propres à la psychologie et aux sciences de l'organisation permet en effet d'élargir les horizons des relations industrielles. De tels changements ont d'ailleurs été souhaités par des auteurs tels que Brett (1980) ou Lewin et Feuille (1978).

Enfin, le climat des relations industrielles peut être vu comme étant une dimension du climat organisationnel. Effectivement, des auteurs comme Ekvall (1987) ou Schneider et Reichers (1983) considèrent que le climat organisationnel en soi n'est pas une notion intéressante parce que trop floue, trop englobante. Il faut donc en préciser les frontières. Ainsi, il devient particulièrement pertinent de procéder à des études sur les climat du service à la clientèle, le climat de l'innovation, le climat de la santé et sécurité du travail ou le climat des relations industrielles. Vues sous cet angle, les recherches sur le climat des relations industrielles permettent d'enrichir notre compréhension du climat organisationnel



### iii) La définition du climat des relations industrielles

Plusieurs auteurs se sont intéressés à qualifier la relation patronale-syndicale, généralement sur un continuum allant du conflit à la coopération.

D'abord, Walton et McKersie (1965) ont accordé une place de choix à ce sujet, sans toutefois parler de climat des relations industrielles. Effectivement, selon eux, la structuration des attitudes entre les parties est l'une des quatre dimensions de la négociation collective. Ainsi, ces auteurs considèrent que *"les attitudes de chaque partie envers l'autre, prises ensemble, définissent la relation entre elles"* (Traduction libre). Leur relation se déplace sur un continuum allant du conflit à la collusion, en passant par l'agression, l'accommodation et la coopération. Pour eux, la relation entre les parties se définit surtout par les attitudes, les croyances et les sentiments.

Cooke (1990), parle explicitement du climat des relations industrielles dans son étude sur la coopération patronale-syndicale. Selon lui, trois variables permettent de l'évaluer: le taux de griefs, l'absentéisme de même que les retards et, enfin, la flexibilité des règles du travail. Ainsi, Cooke ne s'intéresse ni aux perceptions, ni aux attitudes des parties lorsqu'il évalue le climat. Il s'en tient à des variables objectives souvent classées comme étant des résultats de relations industrielles. En fait, il fait une distinction entre climat des relations industrielles et relations patronales-syndicales.

Dans leur étude Strategic Negotiations: A Theory of Changes in Labor-Management Relations, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) abordent le thème des relations patronales-syndicales. Ainsi, ils incluent à leur modèle la négociation d'enjeux substantifs mais aussi de règles du jeu entre les parties. Le contrat social qui en découle va influencer sur le processus de négociation et de résolution des conflits et donc, ultérieurement sur le climat des relations industrielles. Toutefois, dans ce cas-ci, les deux appellations ne sont pas interchangeables.

Martin et Biasatti (1979) parlent de la qualité de la relation patronale-syndicale. Toutefois, ils ne prennent pas le temps de définir ce concept. En examinant leur grille d'analyse, on peut toutefois en déduire que ce concept est perceptuel et qu'il regroupe des caractéristiques telles que la reconnaissance mutuelle, le respect, la communication, la préparation à la négociation, le processus de règlement des griefs et la participation.

Quant à Angle et Perry (1986), ils considèrent que le climat émerge de l'interaction des parties patronale et syndicale dans le temps alors que chacune d'elles développe un schème de référence stable concernant les orientations de l'autre partie à son endroit. Ce schème peut évoluer sur un continuum allant du conflit à la coopération. C'est à partir de celui-ci que les parties analyseront et interpréteront les événements.

Thornicroft (1993) croit que le climat des relations industrielles, qu'il appelle le climat du travail, caractérise l'état des relations patronales-syndicales. Celui-ci reflète le niveau de coopération, de confiance, de communication et de bonne foi entre les parties. On peut le caractériser par l'analyse des résultats de relations industrielles tels que l'absentéisme, le taux de roulement, les griefs, les grèves et lock-out ou encore par le comportement des parties lors de l'administration et de la négociation de la convention collective.

Enfin, Dastmalchian, Blyton et Adamson (1989) considèrent que le climat des relations industrielles est une dimension du climat organisationnel qui s'intéresse à l'état des pratiques de relations industrielles dans l'organisation. Effectivement, la relation patronale-syndicale s'effectue dans une ambiance caractéristique. C'est cette atmosphère caractéristique des relations patronales-syndicales, telle que perçue par les membres de l'organisation qui constitue le climat des relations industrielles. C'est donc une variable à la fois perceptuelle et organisationnelle (James et Jones, 1974).

#### iv) Le niveau d'analyse le plus approprié

Le système de relations industrielles comprend trois niveaux: le niveau stratégique, le niveau fonctionnel et le niveau opérationnel (KKM, 1986). Voyons plus spécifiquement ces trois niveaux d'analyse possibles du climat des relations industrielles.

Le niveau stratégique des relations industrielles regroupe les décisions se rapportant à l'ensemble des activités de l'entreprise et de l'organisation syndicale. Du côté patronal, les dirigeants de l'entreprise y prennent des décisions ayant trait à l'expansion de l'entreprise, à sa croissance ou à sa décroissance, à sa recherche de nouveaux marchés, au développement de nouveaux produits et services, aux stratégies de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité, de relocalisation des activités. Du côté syndical, ce niveau

regroupe les dirigeants de l'organisation syndicale qui développent des stratégies globales telles que la formation économique des membres, la syndicalisation de tel ou tel secteur, la réduction du temps de travail, les nouvelles priorités de négociation, sensibilisation du public, action politique, participation à des commissions.

Le concept de climat des relations industrielles semble peu adapté à ce niveau car les liens entre les parties sont plus ténus et moins fréquents. Toutefois, les décisions prises à ce niveau peuvent avoir des impacts indirects importants sur la décision de coopérer. Ainsi, tel que démontré par Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), trois stratégies de relations avec le syndicat s'offrent à l'entreprise qui souhaite se restructurer et se transformer pour faire face aux défis de l'environnement externe. Premièrement, elle peut opter pour la fuite, c'est-à-dire qu'elle peut tout simplement relocaliser ses activités là où le taux de syndicalisation est faible, fermer les usines syndiquées ou y cesser les investissements pour en ouvrir de nouvelles non-syndiquées que l'on gèrera de manière à minimiser les possibilités de syndicalisation ou encore offrir ses activités en sous-traitance. En second lieu, elle peut utiliser la contrainte, notamment en forçant le syndicat à faire des concessions économiques, en changeant les règles du travail et en tenter d'influencer le comportement des travailleurs. Ainsi l'employeur va utiliser son rapport de force pour imposer les changements qu'il souhaite. Finalement, on peut choisir d'établir de nouvelles relations basées sur l'engagement mutuel. Ce partenariat s'inscrit généralement dans le cadre de programmes tels que l'amélioration continue de la qualité, la formation et l'implication des employés. C'est lorsque l'on opte pour cette troisième voie que l'on va s'intéresser à la mise en place de mécanismes alternatifs de relations industrielles accordant moins d'importance au rapport de force et à l'approche légaliste et plus d'importance aux processus de résolution des problèmes.

Le niveau fonctionnel du système de relations industrielles est constitué des représentants des parties patronale et syndicale. Il s'agit généralement des membres du département de ressources humaines ou de relations de travail et des avocats en droit du travail pour la partie patronale. Pour la partie syndicale, il s'agit des membres de l'exécutif syndical élus par les membres de même que leurs conseillers qui forment ce niveau. Ceux-ci interagissent de manière assez régulière puisqu'ils voient à la négociation de la convention collective et veillent à son application en bonne et due forme. Ils participent à des comités de relations de travail et travaillent au règlement des griefs.

La plupart des études ayant porté sur le climat des relations industrielles se sont intéressé à ce niveau d'analyse du système des relations industrielles (Angle et Perry, 1986; Biasatti et Martin, 1979). Ainsi, on a cherché à connaître les perceptions qu'avaient les représentants syndicaux de la relation patronale-syndicale de même que les perceptions des représentants patronaux de cette même relation

Le niveau opérationnel ou niveau des lieux du travail est constitué des membres du syndicat, y compris les délégués syndicaux, et de leurs supérieurs immédiats. Ceux-ci interagissent sur une base quotidienne et ce sont eux qui vivent la convention collective et voient à implanter les changements négociés au niveau fonctionnel. Pour ces raisons, ce niveau d'analyse nous apparaît particulièrement intéressant pour étudier le climat des relations industrielles. C'est d'ailleurs à ce palier que Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) ont voulu consacrer leur étude. Ils ont d'ailleurs intitulé leur ouvrage The Climate of Workplace Relations.

#### v) La mesure du climat des relations industrielles

Des études qualitatives sur la relation-patronale-syndicale ont été effectuées dans les années d'après-guerre (Bakke, 1947; Slitcher, 1947; Harbison & Coleman, 1952; National Planning Association, 1953; Dunlop, 1958). Derber, Chalmers et Edelman (1961) ont développé une première mesure de la qualité de la relation patronale-syndicale en 17 points. Cependant, ils n'ont pas fait la démonstration de la validité et de la fiabilité de leur instrument.

Voyant le raffinement des instruments de mesure du climat organisationnel, Martin et Biasatti (1979) ont développé, à partir de la littérature une échelle couvrant onze aspects permettant d'obtenir une grande qualité dans la relation patronale-syndicale. Ils ont testé leur instrument de mesure auprès de 28 gestionnaires et 29 représentants syndicaux provenant de 6 organisations du gouvernement fédéral américain.

Dastmalchian, Adamson et Blyton (1986; 1989) ont raffiné les instruments de mesure de Biasatti et Martin (1979), Martin (1976; 1980), Martin et Biasatti (1979) en les opérationnalisant. Pour ce faire, ils sont retournés à la littérature. Ils ont relevé 55 énoncés descriptifs portant sur le climat des relations industrielles. Suite à un pré-test auprès de spécialistes de relations industrielles, de représentants syndicaux et de

professeurs d'université, ils ont retenu 40 énoncés. Ils ont inclus ces énoncés dans un questionnaire préliminaire qui a été envoyé à 258 gestionnaires des relations industrielles, délégués syndicaux et arbitres. Ceux-ci devaient évaluer la pertinence de chaque énoncé sur une échelle de 1 à 5. Il en a résulté un questionnaire en 26 items liés à 6 des 10 dimensions retenues au départ. Puis, dans une autre recherche (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991), les auteurs ont réduit leur questionnaire à 20 énoncés se rapportant à 5 dimensions du climat des relations industrielles dans le but d'en augmenter la validité.

La mesure du climat des relations industrielles se fait donc selon les mêmes méthodes que celle du climat organisationnel. On utilise une série d'énoncés que les évaluateurs doivent évaluer sur une échelle pré-déterminée. C'est la compilation de ces perceptions qui nous indique le climat des relations industrielles.

Nous avons donc étudié le climat organisationnel pour enchaîner avec le concept central de notre étude, soit le climat des relations industrielles. Nous vous avons fait part de l'évolution de ce concept puis de sa pertinence pour la recherche en relations industrielles. Nous vous avons ensuite présenté un certain nombre de définitions du climat des relations industrielles puis nous nous sommes intéressés à son niveau d'analyse le plus approprié. Nous avons terminé avec une présentation de la mesure de ce concept. Nous allons maintenant procéder à une revue de la littérature portant sur notre variable indépendante, soit la négociation raisonnée.

## **LA VARIABLE INDÉPENDANTE: LA NÉGOCIATION RAISONNÉE**

### **La théorie de la négociation raisonnée**

Dans leur ouvrage *A Behavioural Theory of Collective Bargaining*, Walton et McKersie (1965) ont fait état de quatre sous-processus de la négociation collective. En premier lieu, on retrouve la dimension distributive qui fait référence aux aspects conflictuels de la négociation, c'est-à-dire à la répartition des ressources. Ici, ce que l'une des parties gagne constitue nécessairement une perte pour l'autre partie. La seconde dimension de la négociation est dite intégrative car elle fait référence à des éléments plus qualitatifs, comme la santé et sécurité du travail, pour lesquels il est possible que les parties fassent des gains mutuels, ces dernières ayant des intérêts convergents. Pour

discuter des sujets intégratifs, on utilisera une approche de résolutions de problèmes: identification du problème, recherche de solutions, hiérarchisation des solutions, choix d'une solution. Quant à la troisième dimension de la négociation collective, elle renvoie à la structuration des attitudes, c'est-à-dire aux relations interpersonnelles entre les parties présentes à la table de négociation. Celles-ci vont du conflit à la collusion en passant par l'accommodation et la coopération. Enfin, la quatrième dimension de la négociation collective est la négociation intraorganisationnelle ayant pour but de résoudre les conflits internes à chacune des parties prenant part à la négociation collective.

La seconde dimension de la négociation collective, soit la dimension intégrative, a particulièrement intéressé Fisher et Ury (1982). Effectivement, leur ouvrage fait état des quatre principes de la négociation raisonnée ou basée sur les intérêts convergents des parties. Ainsi, dans un premier temps, on traitera séparément les questions de personnes et le différend. On va chercher à identifier les problèmes communs que l'on souhaite régler. Deuxièmement, on se concentrera sur les intérêts en jeu et non sur des positions. Pour ce faire, on devra reconnaître la légitimité des intérêts de l'autre partie, notamment en tentant s'imaginer dans leur situation. Une bon processus de communication sera aussi un outil indispensable pour réaliser ces étapes: capacité d'écoute, reformulation, confirmation. Il deviendra ainsi possible, en troisième lieu, d'imaginer un large éventail de solutions permettant la satisfaction mutuelle des intérêts respectifs des parties. Ainsi, les parties procéderont à une "tempête d'idées" dans laquelle les participants imagineront des solutions sans toutefois être liés à ces idées. Finalement, afin de choisir parmi un éventail de solutions alternatives, on exigera l'utilisation de critères objectifs. L'utilisation de cette méthode devrait avoir comme résultat des gains mutuels pour chacune des parties.

### L'adaptation de la négociation raisonnée au champ des relations industrielles

La négociation raisonnée, telle que développée par Fisher et Ury (1982) se veut être une méthode universelle de négociation, convenant à tous les contextes. Toutefois, comme nous l'avons mentionné en introduction, l'application de cette méthode dans le cadre de la relations patronale-syndicale a été critiquée. Des aménagements ont donc dû y être apportés pour qu'elle devienne adaptée au contexte des relations industrielles.

Ainsi, Bourque (1995) reproche aux promoteurs de la négociation raisonnée de ne pas prendre en considération le conflit d'intérêts et les rapports de pouvoir inhérents aux

relations du travail et de plutôt considérer que la dimension conflictuelle est d'ordre pathologique. Ainsi, il adhère à la vision de Walton et McKersie (1965) voulant que la négociation collective soit à la fois distributive et intégrative, dépendamment de l'objet de négociation. Il croit cependant que la négociation raisonnée permet d'enrichir la pratique de la négociation collective, en élargissant ses horizons et en renforçant les attitudes coopératives entre les parties. Suite à ce constat, il propose une approche de formation à la négociation raisonnée qu'il juge plus conforme à la réalité particulière des relations patronales-syndicales. En fait, il s'agit de prioriser la dimension intégrative de la négociation collective tout en reconnaissant aux parties le droit légitime de recourir à des tactiques distributives pour les enjeux par rapport auxquels elles sont en conflit d'intérêts.

Heckscher et Hall (1992) ont eux aussi fait une critique de l'approche de négociation telle que présentée par Fisher et Ury (1982). Ils considèrent qu'ils omettent d'accorder à la notion de pouvoir toute l'attention qu'elle mérite. En effet, dans le domaine des relations du travail, non seulement assiste-t-on à des jeux de pouvoir entre les parties mais aussi au sein de chacune d'elle, par le biais de la négociation intraorganisationnelle. Cette dimension est particulièrement importante du côté syndical mais elle l'est aussi pour la partie patronale puisque les membres de l'équipe de négociation ont souvent une marge de manoeuvre très limitée. On constate donc que la négociation est influencée par des facteurs se situant hors du contrôle des personnes présentes à la table de négociation. Pour cette raison, ces auteurs considèrent qu'il est impossible d'implanter un changement réel et profond dans les relations du travail si on ne travaille qu'au niveau fonctionnel.

Dans la même veine que Heckscher et Hall (1992), Hunter et McKersie (1992) se questionnent sur les possibilités de modifier les relations patronales-syndicales pour les rendre plus coopératives en utilisant la formation sur la négociation raisonnée. Comme eux, ils croient que lorsqu'un momentum pour le changement existe, la formation sur la négociation raisonnée peut être très efficace et qu'elle peut servir de complément à des changements en profondeur des relations industrielles. De même, ils constatent que là où les relations industrielles sont de forme traditionnelle, la démarche de négociation raisonnée peut être plus difficile à implanter. Pour cette raison, les formateurs devraient encourager les parties à réfléchir et à discuter d'éventuels changements dans les pratiques traditionnelles qui pourraient supporter la négociation raisonnée et produire des gains mutuels.

Friedman (1990) traite aussi des difficultés d'implantation de la négociation raisonnée dans le contexte des relations patronales-syndicales. Il attribue cette situation au fait que la négociation raisonnée ne tient pas compte de la structure sociale qui détermine les rôles et le pouvoir des parties présentes à la table de négociation. Selon lui, c'est cette structure qui détermine le comportement des négociateurs. Ainsi, si l'on ne modifie pas la structure sociale, il devient éphémère de croire que l'on pourra changer les comportements et les attitudes lors des négociations patronales-syndicales. Toutefois, à l'instar de Walton et McKersie (1965), l'auteur croit que, même dans sa forme traditionnelle, la négociation collective comporte une dimension intégrative dont on peut s'inspirer pour implanter la négociation raisonnée. Afin d'appliquer la négociation raisonnée aux relations patronales-syndicales, l'auteur propose trois voies: (1) accroître la confiance entre les parties afin d'amener le syndicat à accepter la négociation malgré les risques qui lui sont inhérents; (2) transformer les structures de négociation de sorte à ne pas renforcer les comportements propres à la négociation traditionnelle; (3) prendre des mesures afin d'amoinrir les déséquilibres de pouvoir inhérents au système de relations du travail.

Pour sa part, Cutcher-Gershenfeld (1994) croit que la négociation raisonnée peut comporter des limites, notamment en rendant la partie syndicale plus vulnérable à des tactiques distributives de dernière minute de l'employeur. Pour contrer ce problème, l'auteur propose de prendre le temps de négocier sur la façon dont on négociera avant d'utiliser la démarche de négociation raisonnée. En fait, il privilégie une approche où l'on tient compte à la fois de la dimension conflictuelle des relations du travail et de leur dimension plus coopérative. Ainsi, concernant certains facteurs, on peut dire qu'il y a communauté d'intérêts entre les parties alors que pour d'autres aspects, c'est le conflit qui prévaut. Ce qui est important est d'être conscient de ce dualisme au sein des relations patronales-syndicales.

### Les liens entre la négociation raisonnée et le climat des relations industrielles

Parmi la littérature portant sur la négociation raisonnée, certains écrits anticipent un lien entre l'utilisation de cette méthode et le climat des relations industrielles.

Ainsi, Bergeron (1997) considère que selon Friedman et al. (1990) de même que Hunter et McKersie (1992), l'utilisation de la démarche de négociation raisonnée va



améliorer le niveau de confiance entre les parties et ainsi améliorer le climat des relations industrielles.

Dans la même veine, Lax et Sebenius (1986) émettent l'hypothèse que l'utilisation des techniques de la négociation intégrative va améliorer le climat des relations industrielles parce que l'implantation des résultats de la négociation sera plus facile étant donné qu'il y aura une plus grande satisfaction par rapport à ceux-ci.

Toutefois, à l'instar de Heckscher et Hall (1992), Cutcher-Gershenfeld, McCabe et Power McCabe (1996) considèrent que les résultats issus des sessions de formation sur la négociation raisonnée n'ont pas un caractère durable en raison du fait qu'ils ne s'adressent qu'aux membres des équipes de négociation patronales et syndicales. Une intervention à plus long terme serait nécessaire pour qu'il y ait un changement réel dans les relations du travail.

Cependant, à notre connaissance, la question n'a pas été étudiée empiriquement. Il conviendrait donc de procéder à des études de cas afin d'éclaircir cette question des liens entre la négociation raisonnée et le climat des relations industrielles.

## **LES VARIABLES CONTRÔLE**

Outre la négociation raisonnée, d'autres variables ont un effet sur le climat des relations industrielles. Dans leur modèle du climat des relations industrielles, Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) les ont divisées en quatre catégories: les variables organisationnelles, les variables de structure, les variables de ressources humaines et les variables de relations industrielles. Celles-ci constituent nos variables contrôle.

### **Les variables organisationnelles**

Au niveau des variables organisationnelles, six facteurs ont un effet sur le climat des relations industrielles. Ainsi, plus la taille d'une organisation va augmenter, plus le niveau de syndicalisation sera élevé et plus la propension de faire la grève sera élevée. (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991). Deuxièmement, l'âge de l'organisation aura

une influence à la fois positive et négative sur le climat organisationnel et le climat des relations industrielles (Payne et Pugh, 1976). Ceci s'explique par le fait qu'avec le temps, les parties patronale et syndicale tendent à avoir des relations plus matures et que le conflit tend à s'institutionnaliser mais qu'en même temps ils risquent de s'embourber dans des procédures dépassées (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991). Troisièmement, selon Rousseau (1978), le type de technologie aura aussi un impact sur le climat des relations industrielles. La standardisation de la production aura un effet négatif sur celui-ci alors que sa flexibilité aura des répercussions positives. Quatrièmement, la dépendance envers une société-mère semble avoir un impact positif sur le climat des relations industrielles puisque, dans ces situations, une atmosphère amicale se développe entre les gestionnaires et les employés de l'établissement local (Dastmalchian, 1986). Cinquièmement, la dépendance de l'organisation envers sa main-d'oeuvre se répercutera positivement sur le climat des relations industrielles puisque, dans ce cas, l'entreprise cherchera à attirer et à retenir les employés (Dastmalchian, 1986). Enfin, le niveau de turbulence et de changement auquel est exposée une organisation influera aussi sur le climat des relations industrielles. Effectivement, les transformations organisationnelles pourront, d'une part, accroître l'incertitude et l'insécurité, ce qui détériorera le climat des relations industrielles ou, d'autre part, augmenter les opportunités, ce qui aura des retombées positives sur le climat des relations industrielles (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991).

### Les variables de structure

En ce qui concerne la structure organisationnelle, elle comporte quatre éléments: la spécialisation, la formalisation, la centralisation et la participation. En premier lieu, la spécialisation des tâches est liée à une structure bureaucratique et elle sera généralement associée à un climat des relations industrielles caractérisé par le respect des règles et des conventions. La formalisation et la centralisation des décisions auront généralement un impact négatif sur le climat des relations industrielles puisque les délais se multiplieront et que les tensions et les frustrations deviendront accrues. Au contraire, la structure participative et décentralisée se traduira par un climat positif. (Brett, 1980; Ng et Dastmalchian (1989)

### Les variables de ressources humaines

Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) dénombrent trois variables de ressources humaines ayant un effet sur le climat des relations industrielles. En premier lieu, l'existence ou non d'un marché du travail interne aura un impact sur le climat. À titre d'exemple, les possibilités d'avancement dans l'entreprise rendront le climat plus favorable. De même, l'effort investi par l'organisation au niveau de la formation de ses ressources humaines sera associé à un climat positif. Enfin, la mise en place d'une gestion renouvelée des ressources humaines (Guérin et Wils, 1992) aura des répercussions positives sur le climat des relations industrielles.

### Les variables de relations industrielles

Les variables de relations industrielles influencent, de manière prépondérante, le climat des relations industrielles et les méthodes de travail utilisées par les représentants patronaux et syndicaux (Dastmalchian, 1991). Selon ces auteurs, sept items en font partie. Il s'agit, d'abord, du nombre de syndicats dans l'organisation, lequel est relié à la propension à aller en grève. La structure de négociation va, elle aussi, avoir une certaine influence sur le climat des relations industrielles, selon qu'elle est locale, sectorielle ou provinciale. Plus la structure sera centralisée, plus le climat des relations industrielles sera tendu. La densité syndicale jouera aussi sur le climat des relations industrielles: plus elle sera élevée, plus le rôle du syndicat sera institutionnalisé et perçu comme étant légitime. L'âge du syndicat doit aussi être pris en considération. Effectivement, lorsque la campagne de syndicalisation des effectifs est récente, on peut anticiper un climat plutôt conflictuel entre les parties, conflit qui tend à s'amoinrir avec le temps. L'histoire des relations industrielles dans l'organisation doit aussi être pris en considération car, tel que l'ont démontré Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), un épisode fâcheux peut saper la confiance entre les parties du jour au lendemain. Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) dénotent aussi que la composition syndicale (sexe, âge, profession ou métier, scolarisation des membres) doit être étudiée. Enfin, toujours selon ces auteurs, le niveau d'engagement des membres et de participation syndicale doivent aussi être pris en considération.

### **3. LA PROBLÉMATIQUE**

Dans le cadre de cette recherche, nous cherchons à comprendre quels sont les impacts d'une amélioration des méthodes de travail, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, entre les représentants des parties patronale et syndicale sur le climat des relations industrielles au niveau des lieux du travail. Maintenant que nous comprenons mieux le concept de climat des relations industrielles, il nous faut apporter des précisions sur les objectifs de notre recherche. Ceux-ci sont à la fois pratiques et théoriques.

#### **a) Les objectifs pratiques**

Au niveau pratique, il est souvent pris pour acquis qu'une amélioration des méthodes de travail entre les représentants des parties patronale et syndicale se traduit automatiquement par une amélioration du climat des relations industrielles sur les lieux du travail, c'est-à-dire par une atmosphère plus coopérative entre les parties.

Or, le lien entre le niveau fonctionnel et le niveau des lieux du travail est plus complexe. La base du syndicat n'a pas nécessairement les mêmes objectifs ou la même compréhension des enjeux et des événements que ses représentants. Il en va de même pour les gestionnaires de premier niveau qui peuvent adopter des comportements qui ne favorisent pas la coopération entre les acteurs. D'ailleurs, la négociation intraorganisationnelle telle que présentée par Walton et McKersie (1965) est particulièrement importante lors de l'utilisation de méthodes alternatives de négociation et de résolution des conflits (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994). Ainsi, l'examen de l'évolution du climat des relations industrielles sur les lieux du travail est particulièrement intéressante au niveau pratique.

#### **b) Les objectifs théoriques**

Au niveau théorique, notre recherche s'attardera à un niveau d'analyse, celui des lieux du travail, peu étudié dans la littérature portant sur le climat des relations

industrielles. Effectivement, le seul ouvrage s'y étant consacré est celui de Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991).

Toutefois, bien que ces auteurs aient souhaité mesurer le climat des relations industrielles sur les lieux du travail, c'est à partir d'un questionnaire soumis à des délégués syndicaux qu'ils ont analysé le climat des relations industrielles sur les lieux du travail. Or, nous croyons que pour bien saisir le climat des relations industrielles sur les lieux du travail, il faut aussi soumettre ce questionnaire aux membres du syndicat et aux gestionnaires de premier niveau.

D'ailleurs, ces mêmes auteurs (Dastmalchian et al., 1989) considéraient que le niveau d'analyse le plus approprié pour étudier le climat des relations industrielles était l'unité de négociation puisque les membres de l'unité de négociation ont les mêmes préoccupations en terme de relations industrielles et qu'ils font face à des problèmes similaires. Il est donc probable que leur évaluation du climat des relations industrielles sera plus homogène que si elle avait été faite par des personnes travaillant dans le même département mais appartenant à des unités de négociation différentes.

De plus, nous faisons un ajout au modèle proposé par ces auteurs en y intégrant le processus de relations industrielles. Celui-ci intervient entre le contexte de relations industrielles et le climat des relations industrielles. Ceci nous permettra de voir l'impact des transformations des méthodes de travail au niveau fonctionnel de relations industrielles sur le climat au niveau des lieux du travail. Nous intégrons donc deux niveaux d'analyse dans notre recherche.

Aussi, le climat des relations industrielles est un concept dont la validité et la fiabilité ont été démontrées. En outre, il permet de comparer l'atmosphère des relations patronales-syndicales dans différentes organisations. Effectivement, l'opérationnalisation rigoureuse de ce concept en vingt items (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991) le rend extrêmement précis.

Enfin, peu d'études de cas ont été effectuées sur le climat des relations industrielles. Celle de Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) est pratiquement la seule. Elle a servi à tester le modèle systémique qu'ils ont mis au point. Il serait donc particulièrement pertinent de procéder à une étude de cas longitudinale pour évaluer l'évolution du climat des relations industrielles. Effectivement, tant au plan pratique que

théorique, il devient important de savoir si l'amélioration du climat des relations industrielles, suite à l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux, persiste dans le temps.

### **c) Les postulats de base**

À l'instar de Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991), notre étude du climat des relations industrielles s'inscrit dans une perspective systémique (Dunlop, 1958; KKM, 1986). Comme nous le verrons lors de l'explicitation de notre modèle d'analyse, nous croyons que le climat est une variable intermédiaire qui agit entre les éléments de contexte et les résultats de relations industrielles. Nous prenons pour acquis que le modèle systémique du climat des relations industrielles est aussi influencé par l'environnement externe: économique, technologique, politique, légal, démographique et sociologique.

Nous avons une vision pluraliste des relations industrielles. Ainsi, la relation patronale-syndicale oscille sur un continuum allant du conflit à la coopération. Tel que démontré par Cooke (1990), la décision de coopérer est issue d'une analyse coûts-bénéfices dans laquelle on évalue que les gains générés par la coopération sont plus élevés que les gains générés par le conflit.

Toutefois, cette évaluation n'est pas faite une fois pour toutes. Elle évolue au fil des événements. Ainsi, il peut être plus opportun d'opter pour la coopération pour procéder à des restructurations et à des changements qui amèneront des gains ultérieurs. Toutefois, il peut être tout à fait légitime d'opter pour une approche plus conflictuelle de la relation patronale-syndicale lorsqu'arrive le moment de diviser ces gains. En somme, notre approche s'inscrit dans la perspective de Walton et McKersie voulant que la relation patronale-syndicale comporte une dimension intégrative et une dimension distributive.

Enfin, comme nous l'avons indiqué lorsque nous avons abordé la question du niveau d'analyse le plus approprié pour étudier le climat des relations industrielles, nous considérons que la stratégie de coopération n'est qu'une des trois voies qui s'offrent aux dirigeants de l'entreprise, les deux autres étant la fuite et la contrainte. Dans notre étude sur les liens entre l'amélioration des méthodes de travail des représentants patronaux et syndicaux et le climat des relations industrielles, nous prenons pour acquis qu'au niveau stratégique, la direction de l'entreprise a opté pour un partenariat avec le syndicat. Il y a

donc une amélioration préalable du climat des relations industrielles avant d'utiliser les méthodes alternatives de négociation.

## **4. LE MODÈLE D'ANALYSE ET L'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES**

### **A) LA CONSTRUCTION DES CONCEPTS DE BASE**

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, notre recherche comporte deux concepts de base, soit l'amélioration des techniques de travail au niveau fonctionnel, qui est notre variable indépendante, et le climat des relations industrielles, qui est notre variable dépendante. Il convient ici d'expliciter chacun de ces concepts afin de les rendre opérationnels. Nous effectuerons ensuite la même opération pour les variables contrôle.

#### **La variable dépendante**

Le climat des relations industrielles, notre variable dépendante, est défini comme l'atmosphère caractérisant les relations patronales-syndicales, telle que perçue par les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats. Ce concept comporte, quant à lui, 5 dimensions développées par Dastmalchian et al.(1991). Il s'agit de l'équité, de la consultation patronale syndicale, de la reconnaissance mutuelle, du soutien syndical et de la légitimité du syndicat. Le tableau 1 nous expose les indicateurs reliés à chacune de ces dimensions.



**Tableau n°1****Opérationnalisation de la variable dépendante**

<b><u>Concept</u></b>	<b><u>Dimensions</u></b>	<b><u>Composantes</u></b>	<b><u>Indicateurs</u></b>
Climat des relations industrielles	Perception de l'équité	Bonne foi	Les négociations se déroulent dans une atmosphère de bonne foi
		Respect	Les parties respectent leurs engagements
		Conditions d'emploi	Les employés considèrent leurs conditions d'emploi comme étant équitables
		Règlement des griefs	Les griefs se règlent rapidement
	Perception du niveau de consultation patronale-syndicale	Équité de la convention collective	Les employés considèrent que la convention collective est équitable
		Résolution des problèmes communs	Les parties font des efforts sincères pour résoudre leurs problèmes communs
		Ententes négociées	Les ententes négociées par les parties sont jugées comme étant équitables
		Changement	La direction recherche souvent une implication syndicale avant d'initier un changement
		Résolution des conflits	Les parties coopèrent pour résoudre les conflits
		Circulation de l'information	L'information circule librement entre les parties

		Recherche du point de vue de l'autre	Il y a une grande place pour le point de vue l'autre partie dans la relation patronale-syndicale
		Comités conjoints	On utilise les comités conjoints pour implanter les changements importants dans l'organisation
	Perception du niveau de reconnaissance mutuelle	Travail conjoint	Le syndicat et la direction travaillent conjointement pour améliorer la qualité de vie au travail
		Respect des objectifs	Le syndicat et la direction respectent leurs objectifs respectifs
		Efficacité des comités conjoints	Les comités conjoints paviennent à des résultats appréciables
	Perception du soutien syndical	Appui des membres	Le syndicat est fortement appuyé par ses membres
		Qualité de la relation patronale-syndicale	Les employés s'intéressent à la qualité de la relation patronale-syndicale
		Contribution du syndicat à l'organisation	Le syndicat contribue au développement de l'organisation
	Perception de la légitimité syndicale	Rôle positif du syndicat	Les représentants syndicaux ont un rôle aidant
		Participation syndicale	Les employés sont encouragés à participer aux activités syndicales

### **La variable indépendante**

C'est la négociation raisonnée qui constitue notre variable indépendante. Telle qu'utilisée ici, cette variable réfère à l'approche de résolution de problèmes enseignée par Bergeron et Bourque (1998) dans le cadre de formation conjointe de deux jours sur la négociation raisonnée. Elle comporte quatre composantes (Fischer et Ury, 1982). Il s'agit, premièrement, de distinguer les questions de personne et le différend. Deuxièmement, on va se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions. Les troisième et quatrième dimensions sont l'imagination d'un éventail de solutions à gains mutuels et l'utilisation de critères objectifs pour choisir une solution. Le tableau 2 illustre les indicateurs pour chacune de ces variables.

**Tableau n°2****Opérationnalisation de la variable indépendante**

<b><u>Concepts</u></b>	<b><u>Dimensions</u></b>	<b><u>Composantes</u></b>	<b><u>Indicateurs</u></b>
Négociation raisonnée		Distinguer les questions de personnes et le différend	Rôle du porte-parole
			Libre intervention des membres de l'équipe de négociation à la table de négociation
			Libre circulation de l'information
			Quantité d'information
		Se concentrer sur les intérêts	Expression des intérêts
			Préparation à la négociation
		Imaginer des solutions à gains mutuels	Utilisation des techniques de remue-méninges
			Séances de simulations et de jeux de rôles
		Se baser sur des critères objectifs	Utilisation de critères objectifs pour choisir les solutions

### **Les variables contrôle**

D'autres variables ont aussi un impact, direct ou indirect, sur le climat des relations industrielles. Nous intégrons ces variables tirées du modèle de Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) à notre recherche à titre de variables contrôle. Comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, quatre catégories de variables ont un impact sur le climat des relations industrielles, soit les variables organisationnelles, les variables de structure, les variables de ressources humaines et les variables de relations industrielles. Le tableau 3 nous montre les indicateurs reliés à chacune de ces variables contrôle intégrées à notre modèle d'analyse.

Nous tenons à préciser que seules les variables ayant subi des modifications entre le moment de la fin de la négociation de la convention collective et le moment de l'enquête sur les effets de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles seront prises en considération dans notre analyse. Ce sont donc les caractéristiques du cas que nous étudierons qui nous guideront dans le choix des variables contrôle dont nous devons tenir compte. Idéalement, ces variables n'auront connu aucune variation entre la fin des négociations de la convention collective et le moment de l'enquête.

**Tableau n°3****Opérationnalisation des variables contrôle**

<b><u>Concepts</u></b>	<b><u>Dimensions</u></b>	<b><u>Composantes</u></b>	<b><u>Indicateurs</u></b>
Organisation		Taille de l'organisation	Nombres d'employés à temps plein
		Âge de l'organisation	Période écoulée depuis la fondation
		Type de propriété	Société par action
		Dépendance envers la main-d'oeuvre	Rareté-disponibilité
		Niveau de changement	Technologie
			Organisation du travail
			Qualité
			Production
			Informatisation
			Marché
Structure de l'organisation		Spécialisation	Organigramme
		Formalisation	Règles et procédures
		Centralisation	Organigramme
			Paliers hiérarchiques
			Pouvoirs et responsabilités
		Participation	Canaux de communication ascendante
Ressources humaines		Changement au niveau des ressources humaines	Mise en place des pratiques de gestion des ressources humaines renouvelées
		Formation	Programme de formation
		Mobilité interne	Temps pour obtenir une promotion; proportion des promotions à l'interne

			Existence de filières promotionnelles
Relations industrielles		Nombre de syndicats	
		Structure de négociation	Unité de négociation
		Densité syndicale	Proportion d'employés membres du syndicat
		Âge du syndicat	Temps écoulé depuis l'accréditation syndicale
		Composition syndicale	Sexe
			Âge
			Profession-métier
			Scolarisation
		Engagement syndical	
		Participation syndicale	Niveau de participation aux assemblées et réunions

## **B) LES HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE**

### **a) L'hypothèse générale**

Dans cette recherche, nous nous questionnons sur les impacts de l'amélioration des méthodes de travail entre les équipes de négociation patronale et syndicale, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, sur le climat des relations industrielles au niveau des lieux du travail. Nous émettons comme hypothèse générale (**HG**), que **l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux, par l'utilisation des techniques de négociation raisonnée, au niveau fonctionnel du système de relations industrielles va se traduire par une évolution du climat des relations industrielles sur les lieux du travail vers la coopération** (Bergeron, 1997; Lax et Sebenius, 1986; Bilodeau, 1994; Hunter et McKersie, 1992, Friedman et al, 1990).

### **b) Les hypothèses spécifiques**

Notre recherche comporte aussi cinq hypothèses spécifiques, soit une pour chacune des dimensions du climat des relations industrielles. Ainsi, selon notre première sous-hypothèse (**H1**), **suite à l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent une plus grande équité.**

Quant à notre deuxième sous- hypothèse (**H2**), elle nous amène à anticiper **une perception chez les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats d'un accroissement de la consultation patronale-syndicale suite à l'amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée.**

Selon notre troisième sous-hypothèse (**H3**), **suite à l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants des parties patronale et syndicale, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a perception par les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats d'un accroissement de la reconnaissance mutuelle des parties.**



**D'après notre quatrième sous-hypothèse (H4), suite à l'amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel des relations industrielles, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats percevront un plus grand soutien du syndicat par les membres dans l'organisation.**

**Enfin, nous émettons comme cinquième sous-hypothèse (H5) que les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent une légitimité syndicale plus importante dans l'organisation, suite à l'amélioration des méthodes de travail entre les parties patronale et syndicale, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée.**

### **C) L'EXPLICITATION DU MODÈLE D'ANALYSE**

Nous avons présenté, une à une, les variables dont nous tenons compte dans notre modèle d'analyse. Nous allons maintenant voir les liens que ces variables entretiennent les unes avec les autres.

Notre modèle est composé d'une variable indépendante, l'amélioration des méthodes de relations du travail par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, qui influence une variable dépendante, le climat des relations industrielles. D'autres variables ayant une influence sur le climat des relations industrielles sont incluses au modèle; ce sont nos variables contrôle.

#### **Variables contrôle**

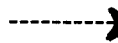
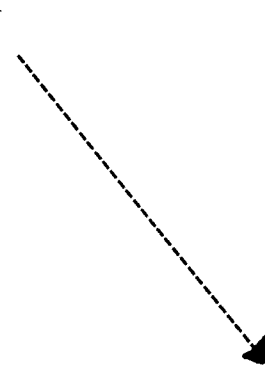
- . organisationnelles
- . de structure
- . de ressources humaines
- . de relations industrielles

#### **Variable indépendante**

- . amélioration des méthodes de relations du travail, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, au niveau fonctionnel

#### **variable dépendante**

- . climat des relations industrielles sur les lieux du travail



## 5. LA MÉTHODOLOGIE

Nous venons d'expliciter notre modèle d'analyse et d'opérationnaliser nos variables. Nous allons maintenant préciser les méthodes d'observation que nous avons utilisées afin de recueillir des données sur notre variable indépendante, nos variables contrôle et notre variable dépendante. Par la même occasion, nous présenterons les méthodes d'analyse que nous avons employées afin de traiter ces données.

Afin de valider nos hypothèses et notre modèle d'analyse, nous devons trouver une organisation qui avait reçu une formation à la négociation raisonnée par Bergeron et Bourque (1998) et où cette méthode de négociation avait été utilisée.

Pour trouver une telle organisation, nous avons consulté la banque de cas de Jean-Guy Bergeron. Suite à cet examen, notre choix s'est porté sur Nortel.

Ce choix se justifie par le fait qu'il s'agit d'une organisation ayant utilisé les techniques de la négociation raisonnée lors de la dernière ronde de négociation de la convention collective.

De plus, au moment de notre enquête, peu de temps s'était écoulé depuis la fin des négociations. Cet aspect est important à considérer puisque plus il y a de temps écoulé entre la fin des négociations et notre enquête, plus il y a de chances que des facteurs autres que la négociation raisonnée interviennent sur le climat des relations industrielles.

De même, nous avons facilement obtenu la collaboration des parties patronale et syndicale. Un tel appui est essentiel si l'on veut être à même d'avoir accès aux membres de l'unité de négociation et à leurs supérieurs immédiats et ainsi pouvoir étudier le climat des relations industrielles sur les lieux du travail.

Enfin, il s'agit d'une entreprise située dans la région de Montréal, ce qui a facilité l'aspect logistique de la cueillette de données.

Attardons-nous maintenant aux méthodes d'observation et d'analyse que nous avons utilisées chez Nortel.

## **A) LES MÉTHODES D'OBSERVATION**

### **a) La variable indépendante : la négociation raisonnée**

La première étape de notre cueillette de données a consisté à nous assurer que le cas choisi, en l'occurrence Nortel, avait été formé à la négociation raisonnée par Bergeron et Bourque (1998) et que les techniques enseignées avaient été utilisées par les équipes de négociation patronale et syndicale lors de la dernière ronde de négociation de la convention collective.

Pour ce faire, nous avons consulté un compte-rendu d'entrevues portant sur l'évaluation des effets de la négociation raisonnée chez Nortel qui avait réalisé dans le cadre d'une recherche portant sur les effets de la négociation raisonnée (Bergeron et Bourque, 1996). À cet effet, Isabelle Gaétan, étudiante au doctorat à l'École de relations industrielles, avait rencontré, séparément, un représentant de la partie patronale et un représentant de la partie syndicale afin de faire le point sur leur expérience de négociation.

### **b) Les variables contrôle**

Après nous être assuré que Nortel avait bel et bien utilisé les techniques de la négociation raisonnée, il a fallu nous assurer que d'autres changements n'étaient pas intervenus au niveau des variables contrôle identifiées précédemment.

Ainsi, il a fallu nous intéresser aux variables de l'organisation, de structure, de ressources humaines et de relations industrielles. En fait, il fallait nous assurer que les éventuels changements au niveau du climat des relations industrielles étaient bien dus à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée et non à un autre facteur.

Pour ce faire, nous avons utilisé un questionnaire développé par Dastmalchian (1991) que nous avons traduit (voir à l'annexe 1). Ce questionnaire portant sur les variables contrôle a, d'abord, été administré à un chef des ressources humaines de la division «réseaux très larges bandes ». Puis, dans un deuxième temps, il a été administré au président du Syndicat canadien des employés de bureau (SCEB), lequel était accompagné d'une vice-présidente et d'un membre de l'unité de négociation ayant siégé à la table de négociation.

Ces entrevues menées avec les parties patronale et syndicale nous ont permis de constater qu'il y avait stabilité au niveau des variables de l'organisation de la structure de ressources humaines et de relations industrielles. Nous nous sommes donc assurés que les éventuelles variations du climat des relations industrielles pourraient être attribuées à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée.

Intéressons-nous maintenant à notre variable dépendante : le climat des relations industrielles sur les lieux du travail.

### **c) La variable dépendante : le climat des relations industrielles**

#### **i) Le questionnaire sur le climat des relations industrielles**

Afin de recueillir des données sur le climat des relations industrielles sur les lieux du travail, nous avons utilisé un questionnaire de 20 propositions élaboré par Dastmalchian et al, (1991) et auquel nous avons apporté certaines modifications.

Ainsi, initialement, les membres de l'unité de négociation devaient évaluer chacun des items sur une échelle allant de 1 à 5.

- (5) Tout à fait d'accord
- (4) D'accord
- (3) Indécis
- (2) En désaccord
- (1) Tout à fait en désaccord

Nous avons retiré la catégorie (3) Indécis car nous avons considéré qu'elle diminuerait la précision de la mesure. Effectivement, Dastmalchian et al. (1991) avaient accordé 3 points pour cette catégorie mais rien n'assurait que les indécis n'hésitaient pas entre les catégories 1 et 2 ou encore 4 et 5. Il devenait alors risqué d'accorder 3 points à cette catégorie.

Pour cette raison, nous avons plutôt utilisé une échelle allant de 1 à 4 :

- (4) Tout à fait d'accord
- (3) Plutôt en accord
- (2) Plutôt en désaccord
- (1) Tout à fait en désaccord

Voici les 20 propositions qu'ont dû évaluer les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats, à qui nous avons administré le questionnaire. Ceux-ci se rapportent à chacune des cinq dimensions du climat des relations industrielles. En fait, il y avait un énoncé pour chaque composante du climat de relations industrielles sur les lieux du travail :

- (1) Je considère que les membres du syndicat et de la direction travaillent conjointement pour améliorer la qualité de vie au travail
- (2) D'après moi, le syndicat et la direction respectent leurs objectifs respectifs.
- (3) Selon moi, les parties patronale et syndicale respectent leurs engagements
- (4) Selon moi, le syndicat contribue positivement au développement de l'organisation
- (5) À ma connaissance, les comités conjoints patronaux-syndicaux parviennent à des résultats appréciables
- (6) Selon moi, il y a une grande place pour le point de vue de l'autre partie dans la relation patronale-syndicale
- (7) À ma connaissance, dans l'organisation, les négociations se déroulent dans une atmosphère de bonne foi
- (8) Selon moi, les employés considèrent que la convention collective est équitable
- (9) D'après moi, les employés s'intéressent, de manière générale, à la qualité de la relation patronale-syndicale.
- (10) Je considère que, de manière générale, dans l'organisation, on utilise les comités conjoints patronaux-syndicaux pour implanter des changements importants.
- (11) Selon moi, les griefs se règlent rapidement dans l'organisation
- (12) Généralement, les employés considèrent les conditions d'emploi comme étant équitables.
- (13) À mon avis, le syndicat est fortement appuyé par ses membres
- (14) À ma connaissance, dans l'organisation, l'information circule librement entre les parties patronale et syndicale.
- (15) À mon avis, dans l'organisation, les parties patronale et syndicale coopèrent pour résoudre les conflits
- (16) Les ententes négociées par les parties patronale et syndicale sont jugées comme étant équitables
- (17) À mon avis, dans l'organisation, les représentants syndicaux jouent un rôle positif.

- (18) Selon moi, dans l'organisation, les personnes sont encouragées à participer aux activités syndicales
- (19) Généralement, la direction recherche une implication syndicale avant d'initier un changement
- (20) D'après moi, les parties patronale et syndicale font des efforts sincères pour résoudre leurs problèmes communs

Afin de connaître l'évolution du climat des relations industrielles, il aurait également fallu que les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats remplissent ce questionnaire avant la formation à la négociation raisonnée de Bergeron et Bourque. Nous aurions alors pu comparer les résultats à ces deux questionnaires pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Or, cette mesure n'avait pas été prise avant la formation à la négociation raisonnée. Pour cette raison, nous avons non seulement demandé aux répondants d'évaluer chacun des 20 énoncés portant sur le climat des relations industrielles mais aussi de nous dire s'ils croyaient que dû à l'expérience de négociation raisonnée dans leur organisation, il s'était amélioré, détérioré ou était resté stable (voir à l'annexe 2).

Une fois notre questionnaire sur le climat des relations industrielles développé, nous avons procédé à un pré-test auprès de représentants des parties patronale et syndicale afin de nous assurer qu'il allait être bien compris par les répondants. Suite aux commentaires de ces personnes, nous avons apporté les correctifs nécessaires et avons décidé de joindre une lettre explicative à notre questionnaire (voir à l'annexe 3). Il est apparu important d'insister sur le fait que nous nous intéressions à la perception personnelle des répondants.



## ii) L'échantillonnage

Il nous a ensuite fallu procéder à notre échantillonnage. Pour les membres du Syndicat canadien des employés de bureau (SCEB), nous avons choisi 36 membres de l'unité de négociation formant un échantillon représentatif.

Effectivement, les 400 membres de l'unité de négociation sont répartis, pratiquement également, entre les usines de Saint-Laurent et de Lachine. Nous nous sommes donc assurés que notre échantillon reflète cette réalité. Par ailleurs, le SCEB représente deux catégories de travailleurs : les agents de bureau et les agents techniques. Nous nous sommes donc assurés d'inclure ces deux types de travailleurs dans notre échantillon. Enfin, nous avons aussi intégré à notre échantillon des personnes ayant des niveaux d'ancienneté variés et occupant différents niveaux de postes.

Pour les cadres, nous avons sélectionné, de manière aléatoire, onze gestionnaires supervisant des membres de l'unité de négociation sur un bassin de quatre-vingts cadres ayant sous leur supervision des employés visés par l'unité d'accréditation. Ainsi, ceux-ci n'ont pas été choisis à même l'ensemble des cadres de Nortel mais parmi ceux directement touchés par la convention collective signée par Nortel et le SCEB.

## iii) La cueillette des données

Notre questionnaire sur le climat des relations industrielles a été distribué à 36 membres du SCEB formant un échantillon représentatif. Pour nous assurer d'un taux de réponse élevé, nous nous sommes rendus sur les lieux du travail aux usines de Lachine et de Saint-Laurent avec le président du syndicat. De plus, ce dernier avait rédigé une lettre dans laquelle il présentait notre recherche et rappelant son contexte. Le taux de réponse a été de 94,5% puisque 34 questionnaires ont été complétés.

Du côté des cadres, nous avons procédé par courrier électronique. Lors d'un premier envoi, nous avons fait parvenir notre questionnaire à onze cadres supervisant des membres du SCEB. Dans une lettre d'accompagnement, un chef des ressources humaines leur expliquait que Nortel appuyait notre recherche et leur demandait leur soutien. Suite à ce premier envoi, quatre questionnaires nous ont été retournés. Parmi ceux-ci, deux étaient inutilisables. Nous avons donc procédé à un second envoi par courrier électronique des questionnaires sur le climat des relations industrielles. Suite à cette seconde tentative, aucun questionnaire ne nous a été retourné. Nous avons alors fait une relance téléphonique auprès de chacun des cadres pour nous assurer que les questionnaires soient complétés et qu'ils nous soient retournés dans des délais raisonnables. Nous avons, parallèlement, procédé à un troisième envoi des questionnaires par courrier électronique. Nous avons alors reçu six nouveaux questionnaires complétés et utilisables. Ainsi, huit cadres ont répondu à notre questionnaire sur le climat des relations industrielles, ce qui correspond à un taux de réponse de 72,7%. Si nous prenons en considération le fait que deux des cadres faisant partie de notre échantillon étaient en congé pour une période indéterminée au moment de notre étude, ce taux de réponse est ramené à 89%.

Nous avons donc utilisé trois méthodes d'observation distinctes afin de recueillir des données portant sur notre variable indépendante, nos variables contrôle et notre variable dépendante.

Ainsi, nous avons consulté un compte-rendu d'entrevue portant sur l'évaluation de l'expérience de négociation raisonnée chez Nortel afin de nous assurer que les parties patronale et syndicale avaient utilisé les techniques de la négociation raisonnée enseignées par Bourque et Bergeron.

Puis, afin de nous assurer qu'aucune autre variable n'était venue influencer sur le climat des relations industrielles, nous avons effectué une entrevue semi-dirigée avec la partie patronale puis avec la partie syndicale.

Enfin, pour recueillir des données portant sur le climat des relations industrielles, nous avons utilisé un questionnaire pré-testé distribué à 36 membres de l'unité de négociation et à onze de leurs supérieurs immédiats.

Nous allons maintenant exposer les méthodes d'analyse que nous avons utilisées afin de traiter les données recueillies au moyen de ces méthodes d'observation.

## **B) LES MÉTHODES D'ANALYSE**

### **a) La variable indépendante**

Afin de nous assurer que l'organisation choisie, en l'occurrence Nortel, avait reçu une formation à la négociation raisonnée par Bergeron et Bourque (1998), nous avons fait une analyse de contenu du compte-rendu d'entrevue portant sur les impacts de la négociation raisonnée.

Nous avons aussi analysé le contenu de ce compte-rendu d'entrevue afin de nous assurer que les techniques enseignées avaient bel et bien été utilisées lors de la négociation de la convention collective.

### **b) Les variables contrôle**

C'est par une analyse de contenu que nous avons été à même de traiter les données recueillies au moyen de notre questionnaire sur les variables contrôle.

Nous cherchions à savoir s'il y avait une variation au niveau des variables de l'organisation, des variables de structure, des variables de ressources humaines ou encore des variables de relations industrielles dans la période allant de la fin de la négociation de la convention collective jusqu'au moment de notre recherche.

### **c) La variable dépendante**

Nous avons émis, à la section « Modèle d'analyse et opérationnalisation des variables », une série de six hypothèses portant sur les liens entre l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée et le climat des relations industrielles.

Nous avons alors formulé cinq hypothèses spécifiques, ramenant à chacune des dimensions du climat des relations industrielles et une hypothèse générale se rapportant au climat des relations industrielles.

Les résultats obtenus par le biais des questionnaires portant sur le climat des relations industrielles ont été compilés à l'aide du logiciel Excel. Une compilation distincte a été effectuée pour les questionnaires complétés par les membres du SCEB et pour ceux remplis par leurs supérieurs immédiats.

De manière générale, nous avons utilisé une échelle allant de 1 à 4 pour codifier les réponses à la première partie de chaque question, en utilisant la grille suivante :

Tout à fait d'accord	=	4 points
Plutôt d'accord	=	3 points
Plutôt en désaccord	=	2 points
Tout à fait en désaccord	=	1 point

Quant à la seconde partie de chacune des 20 questions, elle a été codifiée en trois catégories :

Amélioration	=	1 point
Stabilité	=	0 point
Détérioration	=	-1 point

Nous allons maintenant présenter les méthodes d'analyse que nous avons utilisées pour chacune des hypothèses spécifiques et pour notre hypothèse générale.

### **1) Les méthodes d'analyse se rapportant à l'hypothèse spécifique H1**

La première hypothèse spécifique que nous avons émise traite de l'équité des relations industrielles. Effectivement, rappelons-nous que nous avons formulé

l'hypothèse H1 : « Avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent une plus grande équité des relations industrielles ».

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons utilisé quatre énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles. Il s'agit des items n°3, 7, 11 et 12. Nous avons, dans un premier temps, effectué une analyse de fréquences pour chacune de ces composantes de l'équité des relations industrielles, afin d'avoir un aperçu de la distribution des réponses des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats.

Puis, nous avons compilé les résultats obtenus pour le premier volet de chacun de ces items. Puisque nous pouvions obtenir un résultat allant de 1 à 4 pour chacun d'entre eux, les données obtenues, globalement, pour l'équité des relations industrielles pouvaient s'échelonner de 4 à 16 points. Sur cette échelle, 4 équivalait à une faible équité des relations industrielles et 16 à une perception de grande équité des relations industrielles.

Nous nous sommes ensuite intéressés au second volet de chacun des quatre énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles se rapportant à l'équité des relations industrielles. Ce sont les réponses à cette deuxième partie des questions qui nous ont permis de vérifier ou non l'hypothèse H1.

En effet, les résultats se rapportant à l'évolution de l'équité des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée ont été ramenés sur une échelle allant de -4 à 4 points. S'ils s'avéraient plus grands que 0, on pouvait traduire ce résultat par une amélioration de l'équité des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée. Plus le résultat se rapprochait de 4 plus nous pouvions confirmer notre hypothèse avec force. Toutefois, un résultat se situant entre -4 et 0 devait nous conduire à infirmer notre hypothèse H1.

## **2) Les méthodes d'analyse se rapportant à l'hypothèse spécifique H2**

La seconde hypothèse spécifique que nous avons émise porte sur le niveau de consultation patronale-syndicale. Effectivement, l'hypothèse H2 que nous avons formulée plus tôt se lit comme suit : « *Avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent un accroissement du niveau de consultation patronale-syndicale* ».

Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons utilisé huit énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles. Il s'agit des items n°6, 8, 10, 14, 15, 16, 19 et 20. Dans un premier temps, nous avons effectué une analyse de fréquences pour chacune de ces composantes du niveau de consultation patronale-syndicale afin d'avoir un aperçu de la distribution des réponses des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats.

Puis, nous avons compilé les résultats obtenus pour le premier volet de chacun de ces items. Puisque nous pouvions obtenir un résultat allant de 1 à 4 pour chacun d'entre eux, les données obtenues, globalement, pour le niveau de consultation patronale-syndicale pouvaient s'échelonner de 8 à 32 points. Sur une telle échelle, 8 équivalait à un faible niveau de consultation patronale-syndicale et 32 à un niveau élevé de consultation patronale-syndicale.

Ensuite, nous nous sommes intéressés au second volet de chacun des huit énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles se rapportant au niveau de consultation patronale-syndicale. Ce sont les réponses à cette deuxième partie des questions qui nous ont permis de vérifier ou non l'hypothèse H2.

Effectivement, les résultats se rapportant à l'évolution du niveau de consultation patronale-syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée ont été ramenés sur une échelle allant de -8 à 8 points. S'ils étaient supérieurs à 0, on pouvait traduire ce résultat

par une amélioration du niveau de consultation patronale-syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée. Plus le résultat se rapprocherait de 8, plus nous pourrions confirmer notre hypothèse avec force. Toutefois un résultat se situant entre -8 et 0 impliquerait une infirmation de notre hypothèse H2.

### **3) Les méthodes d'analyse se rapportant à l'hypothèse spécifique H3**

La troisième hypothèse spécifique que nous avons émise traite de la reconnaissance mutuelle entre les parties patronale et syndicale. En effet, rappelons-nous que notre hypothèse H3 se lit comme suit : « *Avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent un plus haut niveau de reconnaissance mutuelle* ».

Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons utilisé trois des énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles. Il s'agit des items n°2, 3 et 5. Nous avons, dans un premier temps, procédé à une analyse de fréquences pour chacune de ces composantes du niveau de reconnaissance mutuelle, afin d'avoir un aperçu de la distribution des réponses des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats.

Puis, nous avons compilé les résultats obtenus pour le premier volet de chacun de ces énoncés. Étant donné que nous pouvions obtenir un résultat s'échelonnant de 1 à 4 points pour chacun d'eux, les résultats obtenus globalement, pour le niveau de reconnaissance mutuelle, pouvaient s'étendre de 4 à 12 points. Ainsi, 4 équivalait à un faible niveau de reconnaissance mutuelle et 12 à un niveau élevé de reconnaissance mutuelle.

Par la suite, nous nous sommes intéressés au second volet de chacun des trois énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles ayant trait à la



reconnaissance mutuelle. Ce sont donc les réponses à cette deuxième partie des questions qui nous permettront de vérifier ou non l'hypothèse H3.

Effectivement, les résultats portant sur l'évolution du niveau de reconnaissance mutuelle avec l'expérience de négociation raisonnée ont été ramenés sur une échelle allant de -3 à 3 points. S'ils s'avéraient plus grands que 0, on pouvait traduire ce résultat par une amélioration de la reconnaissance mutuelle avec l'expérience de négociation raisonnée. Plus le résultat se rapprochait de 3, plus nous pouvions confirmer notre hypothèse avec force. Cependant, un résultat se situant entre -3 et 0 point devrait nous conduire à infirmer notre hypothèse H3.

#### **4) Les méthodes d'analyse se rapportant à l'hypothèse spécifique H4**

La quatrième hypothèse spécifique que nous avons émise a trait au soutien syndical : *« Avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent un plus haut niveau de soutien syndical. »*

Dans notre questionnaire sur le climat des relations industrielles, trois énoncés se rapportent au soutien syndical. Il s'agit des items n°4, 9 et 13. Nous avons, dans un premier temps, effectué une analyse de fréquences pour chacune de ces composantes du niveau de soutien syndical, afin d'avoir un aperçu de la distribution des réponses des membres de l'unité de négociation et de leurs supérieurs immédiats.

Puis, nous avons compilé les résultats obtenus pour le premier volet de chacun de ces trois items. Puisque nous pouvions obtenir un résultat allant de 1 à 4 points pour chacun d'entre eux, les données obtenues, globalement, pour le soutien syndical pouvaient s'échelonner de 4 à 12 points. Sur une telle échelle, 4 équivalait à un faible soutien syndical et 12 à une perception d'un niveau élevé de soutien syndical.

Ensuite, nous nous sommes intéressés au second volet de chacun des trois énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles se rapportant au soutien syndical. Ce sont les réponses à la deuxième partie de ces questions qui nous ont permis de vérifier ou non l'hypothèse H4.

Effectivement, les résultats se rapportant à l'évolution du soutien syndical avec l'expérience de négociation raisonnée ont été ramenés sur une échelle de -3 à 3 points. Si les résultats étaient supérieurs à 0, nous pouvions confirmer qu'il y avait un accroissement du niveau de soutien syndical avec l'expérience de négociation raisonnée. Plus le résultat se rapprochait de 3, plus nous étions en mesure de confirmer notre hypothèse avec force. Toutefois, un résultat se situant entre -3 et 0 devait nous conduire à infirmer notre hypothèse H4.

#### **5) Les méthodes d'analyse se rapportant à l'hypothèse spécifique H5**

La cinquième hypothèse spécifique que nous avons émise a trait à la légitimité syndicale dans l'organisation. En effet, rappelons-nous que nous avons formulé l'hypothèse H5 : « *Avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent une plus grande légitimité syndicale.* »

Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons utilisé deux énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles. Il s'agit des items n°17 et 18. Nous avons, dans un premier temps, procédé à une analyse de fréquences pour chacune de ces composantes de la légitimité syndicale, pour avoir un aperçu de la distribution des réponses des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats.

Puis, nous avons compilé les résultats obtenus pour le premier volet de chacun de ces deux items. Puisque nous pouvions obtenir un résultat allant de 1 à 4 points pour chacun d'eux, les données obtenues, globalement, pour la légitimité syndicale pouvaient

s'échelonner de 4 à 8 points. Sur cette échelle, 4 équivalait à une faible légitimité syndicale et 8 à un haut niveau de légitimité syndicale.

Par la suite, nous nous sommes intéressés au second volet de chacun des deux énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles se rapportant à la légitimité syndicale et à son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée. Ce sont les réponses à cette deuxième partie des questions n°17 et 18 qui nous a permis de vérifier ou non l'hypothèse H5.

Effectivement les résultats se rapportant à l'évolution de la légitimité syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée ont été ramenés sur une échelle allant de -2 à 2 points. S'ils étaient supérieurs à 0, on pouvait traduire ce résultat par un accroissement de la légitimité syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée. Plus le résultat se rapprochait de 2, plus nous pouvions confirmer notre hypothèse avec force. Toutefois, un résultat se situant entre -2 et 0 devait nous amener à infirmer notre hypothèse H5.

#### **6) Les méthodes d'analyse se rapportant à l'hypothèse générale de la recherche**

Une fois l'analyse de chacune de nos sous-hypothèses complétée, nous nous sommes attardés à notre hypothèse générale soit : « *Avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a une évolution du climat des relations industrielles vers la coopération.* »

Pour ce faire, nous nous sommes intéressés, dans un premier temps, à l'évaluation faite par les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats du climat des relations industrielles chez Nortel en additionnant les résultats obtenus au premier volet de chacun des 20 énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles.

Puisque chaque énoncé devait être évalué sur une échelle allant de 1 à 4, les résultats obtenus s'échelonnaient de 20 à 80 où 20 représentait l'extrémité conflictuelle et

où 80 était l'extrémité coopérative. De manière générale, nous avons qualifié le climat des relations industrielles de la façon suivante:

20-34 points	=	climat des relations industrielles conflictuel
35-49 points	=	climat des relations industrielles plutôt conflictuel
50-64 points	=	climat des relations industrielles plutôt coopératif
65-80 points	=	climat des relations industrielles coopératif

Toutefois, ce qui constituait notre véritable intérêt était de connaître l'évolution du climat des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée. Pour y parvenir, nous avons compilé les résultats obtenus pour le second volet de chacun des 20 énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles.

Puisque les résultats se rapportant à chacun d'entre eux s'échelonnaient de -1 à 1, l'évolution du climat des relations industrielles a été ramenée à une échelle allant de -20 à 20. Des résultats supérieurs à 0 signifiaient qu'il y avait une amélioration du climat des relations industrielles. Plus les résultats se rapprocheraient de 20, plus nous pourrions parler d'amélioration et plus ceux-ci se rapprocheraient de -20, plus nous devrions parler de détérioration du climat des relations industrielles.

## **6. LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS**

Comme nous l'avons vu dans la section précédente traitant de la méthodologie, nous avons eu recours à un questionnaire sur le climat des relations industrielles afin d'évaluer les impacts de l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles sur les lieux du travail.

Nous avons effectué un pré-test auprès de représentants des parties patronale et syndicale afin de nous assurer que notre questionnaire allait être bien compris par les répondants. Suite aux commentaires de ces personnes, nous avons apporté les correctifs nécessaires et décider de joindre une lettre explicative à notre questionnaire (voir l'annexe). Il était important d'insister sur le fait que nous nous intéressions à la perception personnelle des répondants.

Notre questionnaire a été distribué à 36 membres du syndicat canadien des employés de bureau (SCEB) qui forment un échantillon représentatif de ce syndicat, tant au niveau de l'ancienneté, de la fonction occupée et du lieu de travail qu'au plan du niveau du poste occupé. Pour nous assurer d'un taux de réponse élevé, nous nous sommes rendus aux usines de Lachine et de Saint-Laurent, avec le président du syndicat. Le taux de réponse a été de près de 100% puisque 34 questionnaires ont été complétés.

Du côté des cadres, nous avons choisi de procéder par courrier électronique. Lors d'un premier envoi, nous avons fait parvenir notre questionnaire à onze cadres supervisant des membres du SCEB. Dans une lettre d'accompagnement, un chef des ressources humaines leur expliquait que Nortel appuyait notre recherche et leur demandait leur soutien. Suite à ce premier envoi, 4 questionnaires nous ont été retournés. Parmi ceux-ci, deux étaient inutilisables. Nous avons donc procédé à un second envoi, toujours par courrier électronique. Suite à ce second envoi, aucun questionnaire ne nous a été retourné. Nous avons alors fait une relance téléphonique auprès de chacun des cadres pour nous assurer que les questionnaires soient complétés et qu'ils nous soient retournés dans des délais raisonnables. Nous avons parallèlement fait un troisième envoi par courrier électronique. Nous avons reçu six questionnaires complétés et utilisables. Ainsi, huit cadres ont répondu à notre questionnaire sur le climat des relations industrielles, ce qui correspond à un taux de réponse de 72,7%. Si nous prenons en considération le fait

que deux des cadres faisant partie de notre échantillon étaient en congé pour une période indéterminée au moment de notre étude, ce taux de réponse est ramené à 89%.

Nous avons, par la suite, compilé les résultats obtenus par les membres du SCEB et les cadres de Nortel à l'aide du logiciel Excel. Puis nous les avons analysés en trois temps. Nous avons d'abord examiné les données obtenues à partir des questionnaires des membres du SCEB, composante par composante. Puis, nous avons examiné, de la même manière, les résultats des cadres de Nortel. Enfin, nous nous sommes intéressés aux données se rapportant à chacune des cinq dimensions du climat des relations industrielles. Nous avons pu, de cette manière, confirmer ou infirmer nos hypothèses en utilisant la méthodologie développée à la section précédente.

Ainsi, nous présenterons les résultats obtenus, suite à l'analyse des questionnaires sur le climat des relations industrielles. Nous procéderons, dimension par dimension, en nous attardant sur chacune des composantes, pour finalement avoir un aperçu global du climat des relations industrielles.

Ainsi, nous évaluerons chacune de nos sous-hypothèses à la lumière des résultats obtenus à partir du questionnaire du climat des relations industrielles. Après avoir infirmé ou confirmé chacune de nos sous-hypothèses, nous pourrions nous intéresser à notre hypothèse générale qui se rapporte à l'effet de l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles.

## **A) LES RÉSULTATS SE RAPPORTANT À LA PERCEPTION DE L'ÉQUITÉ**

La première dimension du climat des relations industrielles est la perception de l'équité des relations industrielles. À cet égard, nous avons émis l'hypothèse H1 *qu'avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent une plus grande équité des relations industrielles*. Dans notre questionnaire, quatre énoncés se rapportent à la perception de l'équité. Il s'agit de ceux portant sur la bonne foi (question n°7), le respect des engagements (question n°3), les conditions d'emploi (question n°12) et le règlement des griefs (question n°11).

Afin de vérifier si notre sous-hypothèse se confirme, nous allons procéder en deux étapes. Ainsi, dans un premier temps, nous présenterons les résultats obtenus par nos répondants en ce qui a trait leur perception de l'équité des relations industrielles et à leur perception de l'évolution de l'équité des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée. Pour ce faire, nous procéderons à une analyse selon les composantes pour les membres du SCEB puis, nous ferons la même opération pour les cadres.

Puis, dans un second temps, nous examinerons les données obtenues par les membres du SCEB et les cadres de Nortel en ce qui a trait à la première dimension du climat des relations industrielles, soit l'équité des relations industrielles. En utilisant la méthodologie que nous avons développée plus tôt, nous serons en mesure de savoir si, avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent une plus grande équité des relations industrielles.

### **i) La perception de l'équité des relations industrielles par les membres du SCEB: analyse selon les composantes**

L'équité des relations industrielles est constituée de quatre composantes: la bonne foi, le respect des engagements, l'équité des conditions d'emploi et le règlement des griefs. Nous présenterons les résultats obtenus pour chacune d'entre elles, suite à l'analyse des questionnaires des membres du SCEB.

a) La première composante de l'équité des relations industrielles: la bonne foi

La première composante de la perception de l'équité des relations industrielles est la bonne foi. Celle-ci se rapporte à la question n°7a) de notre questionnaire du climat des relations industrielles. Cette dernière se lit comme suit: *"À ma connaissance, chez Nortel, les négociations se déroulent dans une atmosphère de bonne foi"*. À cette question, 32,36% des membres de SCEB ont répondu qu'ils étaient tout à fait d'accord. La moitié des membres du même groupe de répondants ont mentionné qu'ils étaient partiellement d'accord avec cet énoncé alors que 14,70% de ces derniers sont partiellement en désaccord. Quant à la catégorie "tout à fait en désaccord", elle n'a été choisie que par 2,94% des membres du SCEB.

Nous constatons donc, pour cette composante, que plus de 80% des répondants (82,35%) sont soit tout à fait d'accord, soit partiellement d'accord avec le fait que les négociations se déroulent dans une atmosphère de bonne foi.

Attardons-nous maintenant aux résultats concernant l'évolution de la perception de la bonne foi suite à l'expérience de négociation raisonnée chez Nortel. L'énoncé n°7b) se lit comme suit: *"Avec la négociation raisonnée, considérez-vous que les négociations se déroulent avec plus de bonne foi, également de bonne foi ou moins de bonne foi?"*.

Ici, 32,36% des répondants considèrent que les négociations se déroulent avec plus de bonne foi avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs, 61,76% des répondants évaluent que les négociations se déroulent avec également de bonne foi avec l'expérience de négociation raisonnée. Enfin, 5,88% jugent plutôt que les négociations se déroulent avec moins de bonne foi avec l'expérience de négociation raisonnée.

b) La deuxième composante de l'équité des relations industrielles: le respect des engagements



La seconde composante de l'équité des relations industrielles se rapporte au respect des engagements. L'item n°3 de notre questionnaire du climat des relations industrielles mesure cette composante. Le premier volet de cette question se lit comme suit: *"Selon moi, chez Nortel, les parties patronale et syndicale respectent leurs engagements"*. Si nous nous référons au tableau de fréquence n°4, nous constatons que 23,53% des répondants ont répondu qu'ils étaient tout à fait d'accord avec cet énoncé. 61,76% des répondants de ce même groupe ont, quant à eux, répondu qu'ils étaient partiellement en accord avec cet énoncé. Par ailleurs, 11,77% des membres du SCEB sont partiellement en désaccord avec cet énoncé et 2,94% sont tout à fait en désaccord.

Ici encore, nous constatons que plus de 80% des membres du SCEB (85,28%) sont tout à fait d'accord ou partiellement d'accord avec le fait que les parties patronale et syndicale respectent leurs engagements.

Regardons maintenant les réponses des membres du SCEB au second volet de la question n°3 soit: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, considérez-vous que les parties patronale et syndicale respectent leurs engagements mieux, aucun changement ou moins bien?"*.

Le tableau de fréquence n°4 nous indique que 44,12% des membres du SCEB considèrent que les parties patronale et syndicale respectent mieux leurs engagements avec l'expérience de négociation raisonnée. En outre, 47,06% des répondants de ce groupe jugent qu'il n'y a aucun changement au niveau du respect des engagements avec l'expérience de négociation raisonnée. Finalement, 8,82% d'entre eux considèrent qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les parties patronale et syndicale respectent moins bien leurs engagements.

c) La troisième composante de l'équité des relations industrielles: l'équité des conditions d'emploi

La troisième composante de l'équité des relations industrielles concerne les conditions d'emploi. C'est la question n°12 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui mesure cette composante. Le premier volet de cette question se lit comme suit: *"Généralement, les employés considèrent les conditions*

*d'emploi comme équitables*". Le tableau de fréquence n°4 nous indique que 52,95% des membres du SCEB sont tout à fait d'accord avec cet énoncé alors que ce taux est de 29,41% pour la catégorie "partiellement d'accord". En outre, 14,70% de ceux-ci sont partiellement en désaccord avec l'énoncé et 2,94% sont tout à fait en désaccord. Ainsi, force nous est de constater que 82,36% des membres du SCEB considèrent leurs conditions d'emploi comme équitables.

Le second volet de la question n°12 s'intéresse à l'évolution de la perception de l'équité des conditions d'emploi avec l'expérience de négociation raisonnée. Cet énoncé se lit comme suit: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, les employés considèrent les conditions d'emploi comme étant plus équitables, aussi équitables ou moins équitables?"*.

Pour 20,60% des répondants, les conditions d'emploi sont jugées comme étant plus équitables avec l'expérience de négociation raisonnée. Toutefois, 73,52% des membres du SCEB considèrent que les conditions d'emploi sont aussi équitables qu'avant. Enfin, 5,88% d'entre eux croient que les conditions d'emploi sont moins équitables avec l'expérience de négociation raisonnée.

d) La quatrième dimension de l'équité des relations industrielles: le règlement des griefs

Enfin, la quatrième composante de l'équité des relations industrielles traite du règlement des griefs. La question n°11a), soit *"Selon moi, les griefs se règlent rapidement chez Nortel"* mesure cette composante. À cette question, seulement 8,82% des membres du SCEB ont indiqué qu'ils étaient tout à fait d'accord. Par ailleurs, 61,76% des répondants faisant partie de ce groupe sont partiellement d'accord avec l'énoncé. D'autre part, 16,64% d'entre eux ont répondu qu'ils étaient partiellement en désaccord et 11,76% qu'ils étaient tout à fait en désaccord.

Nous constatons donc que près du deux tiers des membres du SCEB sont partiellement d'accord avec le fait que les griefs se règlent rapidement chez Nortel mais qu'environ 28% d'entre eux sont soit partiellement en désaccord ou tout à fait en désaccord avec cet énoncé.

Le second volet de la question n°11 cherche à connaître l'évolution de la perception de la vitesse à laquelle se règlent les griefs chez Nortel, avec l'expérience de négociation raisonnée. Si l'on se réfère au tableau de fréquence n°4, nous constatons que 11,76% des membres du SCEB pensent que les griefs se règlent plus rapidement avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs, 82,36% d'entre eux considèrent qu'ils se règlent à la même vitesse. Enfin, 5,88% des répondants faisant partie de ce groupe jugent que les griefs se règlent moins rapidement avec l'expérience de négociation raisonnée.

Nous avons donc examiné, composante par composante, la perception de l'équité des relations industrielles qu'ont les membres du SCEB. Nous allons maintenant nous prêter à la même opération pour les cadres de Nortel. Nous pourrions ainsi mettre en relief les similarités et les différences entre les deux groupes de répondants.

**Tableau n°4**

**La perception de l'équité des relations industrielles par les membres du SCEB**  
**Tableau de fréquence selon les composantes (en pourcentage)**

	<b>Les négociations se déroulent dans une atmosphère de bonne foi</b>	<b>Les parties respectent leurs engagements</b>	<b>Les employés considèrent les conditions d'emploi comme étant équitables</b>	<b>Les griefs se règlent rapidement chez Nortel</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	32,36	23,53	52,95	8,82
<b>Partiellement en accord</b>	50,00	61,76	29,41	61,76
<b>Partiellement en désaccord</b>	14,70	11,77	14,70	16,64
<b>Totalement en désaccord</b>	2,94	2,94	2,94	11,76
<b>Amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	32,35	44,12	20,60	11,76
<b>Stabilité avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	61,76	47,06	73,52	82,36
<b>Détérioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	5,88	8,82	5,88	5,88

## **2) La perception de l'équité des relations industrielles par les cadres de Nortel: analyse selon les composantes**

Nous allons maintenant nous intéresser aux perceptions de l'équité des relations industrielles des huit cadres de Nortel ayant répondu à notre questionnaire sur le climat des relations industrielles. Par la même occasion, nous comparerons ces réponses avec celles obtenues par les membres du SCEB. Comme ce fut le cas pour l'analyse de la perception de l'équité des relations industrielles des membres du SCEB, nous procéderons composante par composante.

### a) **La première composante de l'équité des relations industrielles: la bonne foi**

Tel que mentionné précédemment, la première composante de l'équité des relations industrielles, soit la bonne foi, correspond à la question n°7 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles. Rappelons-nous que cette dernière se lit comme suit: "*À ma connaissance, chez Nortel, les négociations se déroulent dans une atmosphère de bonne foi*". Ici, 42,86% des cadres faisant partie de notre échantillon ont répondu qu'ils étaient tout à fait d'accord avec l'énoncé alors que le reste d'entre eux, soit 57,14% ont indiqué qu'ils étaient partiellement d'accord avec le fait que les négociations se déroulent dans une atmosphère de bonne foi.

En comparaison, 85,28% des membres du SCEB avaient choisi l'une ou l'autre de ces catégories. On constate donc qu'environ 15% des membres du SCEB avaient émis un certain désaccord alors que l'ensemble des cadres considèrent que les négociations se déroulent de bonne foi.

Regardons maintenant le second volet de la question n°7: "*Avec la négociation raisonnée, considérez-vous que les négociations se sont déroulées avec plus de bonne foi, également de bonne foi ou moins de bonne foi?*". À cette question, 37,5% des cadres de Nortel ont répondu que les négociations se déroulent avec plus de bonne foi avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs, 62,5% des cadres, soit près des deux tiers, considèrent que les négociations se déroulent avec autant de bonne foi avec la négociation raisonnée.

Comparativement, près de 10% des membres du SCEB considéraient que les négociations se déroulaient avec moins de bonne foi avec l'expérience de négociation raisonnée alors que l'autre 90% des répondants se répartissait pratiquement de manière égale entre les deux autres catégories.

b) La seconde composante de l'équité des relations industrielles: le respect des engagements

Le respect des engagements constitue la seconde composante de l'équité des relations industrielles. Rappelons-nous que la question n°3 de notre questionnaire, soit "*Selon moi, chez Nortel, les parties patronale et syndicale respectent leurs engagements*", s'intéresse à cet aspect du climat des relations industrielles. Les cadres ont une perception très positive à l'égard du respect des engagements. Ainsi, 42,86% d'entre eux sont tout à fait d'accord avec l'énoncé n°3a) du questionnaire sur le climat des relations industrielles alors que le reste d'entre eux, soit 57,14%, sont partiellement d'accord.

Si nous comparons ces résultats avec ceux des membres du SCEB, nous pouvons remarquer que la proportion de répondants étant partiellement d'accord avec le fait que les parties patronale et syndicale respectent leurs engagements était sensiblement la même. Toutefois, les membres du SCEB étant tout à fait d'accord avec la question n°3a) étaient beaucoup moins nombreux avec 23,52% des réponses. Enfin, 11,76% des syndiqués étaient partiellement en désaccord avec le fait que les parties patronale et syndicale respectaient leurs engagements et 2,94% étaient tout à fait en désaccord, alors qu'aucun cadre n'avait sélectionné l'une de ces catégories.

Attardons-nous maintenant au second volet la question n°3 qui s'intéresse à la perception de l'évolution du respect des engagements avec l'expérience de négociation raisonnée chez Nortel. L'énoncé n°3b) se lit comme suit: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, considérez-vous que les parties patronale et syndicale respectent leurs engagements mieux, aucun changement ou moins bien?*". Si nous nous référons au tableau de fréquence n°5, nous constatons que 37,5% des cadres de Nortel considéraient que les parties patronale et syndicale respectent mieux leurs engagements avec l'expérience de négociation raisonnée.

Par ailleurs, 62,50% d'entre eux jugent qu'il n'y a aucun changement quant au respect des engagements avec l'expérience de négociation raisonnée chez Nortel.

À cette même question, les membres du SCEB avaient répondu quelque peu différemment. Effectivement, 44,12% d'entre eux avaient perçu une amélioration du respect des engagements par les parties patronale et syndicale alors que 47,06% n'avaient décelé aucun changement et que 8,82% jugeaient que les parties respectaient moins bien leurs engagements avec l'expérience de négociation raisonnée.

c) La troisième composante de l'équité des relations industrielles: l'équité des conditions d'emploi

L'équité des conditions d'emploi constitue la troisième composante de l'équité des relations industrielles. Rappelons-nous qu'elle correspond à la question n°12 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles et que le premier volet de cette question se lit comme suit: *"Généralement, les employés considèrent les conditions d'emploi comme étant équitables"*. À cette question, 28,57% des cadres de Nortel ont indiqué qu'ils étaient tout à fait d'accord. Ce pourcentage est légèrement plus faible que celui des membres du SCEB, lequel était de 35,29%. De même, 57,14% des cadres ont répondu qu'ils étaient partiellement en accord avec l'énoncé. Ce résultat se compare avec celui des membres du SCEB qui était de 55,88%. Quant au dernier 14,29% des cadres, ils sont partiellement en désaccord avec le fait que leurs conditions d'emploi sont équitables.

Ainsi, en comparant les résultats des cadres de Nortel et des membres du SCEB, nous constatons qu'ils ont une perception assez semblable de l'équité de leurs conditions d'emploi. Toutefois, l'évaluation faite par les cadres est un peu plus faible que celle faite par les membres du SCEB. Effectivement, 85,76% des cadres sont partiellement d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait que les conditions d'emploi sont considérées comme étant équitables chez Nortel contre 91,17% chez les membres du SCEB. Par ailleurs, le pourcentage de cadres de Nortel étant partiellement en désaccord ou tout à fait en désaccord est de 14,29% pour les cadres de Nortel alors qu'il était de 8,82% pour les membres du SCEB.

Regardons maintenant les résultats se rapportant au second volet de la question 12: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, les employés considèrent-ils les conditions d'emploi comme étant plus équitables, aussi équitables ou moins équitables?*". À cette question, 37,50% des cadres ont répondu que les conditions d'emplois étaient plus équitables. Par ailleurs, l'autre 62,50% de ces derniers jugent que les conditions d'emploi sont aussi équitables avec l'expérience de négociation raisonnée. Aucun cadre n'a perçu une détérioration de l'équité des conditions de travail.

Comparativement, 20,60% des membres du SCEB avaient évalué qu'il y avait eu une amélioration des conditions d'emploi et 73,52% considéraient que les conditions d'emploi étaient aussi équitables. Toutefois, 5,88% des membres du SCEB avaient perçu une détérioration de l'équité des conditions d'emploi avec l'expérience de négociation raisonnée.

d) La quatrième composante de l'équité des conditions d'emploi: le règlement des griefs

La dernière composante de l'équité des relations industrielles s'intéresse au règlement des griefs. C'est l'énoncé 11a) de notre questionnaire qui s'attarde à cette notion: "*Selon moi, les griefs se règlent rapidement chez Nortel*". À cette question, 14,29% des cadres ont répondu qu'ils étaient tout à fait d'accord. D'autre part, 57,14% des cadres ont plutôt indiqué qu'ils étaient partiellement d'accord. Par ailleurs, 28,57% sont partiellement en désaccord avec le fait que les griefs se règlent rapidement chez Nortel. Toutefois, aucun cadre n'a mentionné être tout à fait en désaccord avec cet énoncé.

Si nous comparons ces résultats avec ceux des membres du SCEB, nous constatons, ici aussi, que seulement une faible proportion d'entre eux ont indiqué qu'ils étaient tout à fait d'accord avec le fait que les griefs se règlent rapidement chez Nortel. De même, 61,76% de ceux-ci, soit près des deux tiers, sont partiellement en accord avec l'énoncé n°11a). Ce résultat est pratiquement le même que celui enregistré pour les cadres. Par ailleurs, 28,4% des membres du SCEB sont soit partiellement en désaccord, soit tout à fait en désaccord avec cet énoncé. Une égale proportion des cadres se range dans ces catégories. Néanmoins alors



que 11,76% des membres du SCEB sont tout à fait en désaccord avec le fait que les griefs se règlent rapidement chez Nortel, aucun cadre n'a indiqué un tel choix.

Examinons maintenant les résultats obtenus au second volet de la question n°11. Cette dernière se lit comme suit: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, les griefs se règlent plus rapidement, à la même vitesse ou moins rapidement?"*. À cette question, 12,50% des cadres ont répondu qu'ils considéraient que les griefs se règlent plus rapidement avec l'expérience de négociation raisonnée. Ce résultat est très semblable à celui qui avait été obtenu par les membres du SCEB puisque 11,76% jugeaient que les griefs se réglaient plus rapidement avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs 87,5% des cadres perçoivent que les griefs se règlent à la même vitesse avec l'expérience de négociation raisonnée. 82,5% des membres du SCEB partageaient cette perception quant à la rapidité du règlement des griefs. Enfin, aucun cadre n'a décelé que les griefs se règlent moins rapidement avec l'expérience de négociation raisonnée alors que 5,88% des membres du SCEB avaient perçu une détérioration à ce niveau.

**Tableau n°5**

**La perception de l'équité des relations industrielles par les cadres de Nortel**  
**Tableau de fréquence selon les composantes (en pourcentage)**

	<b>Les négociations se déroulent dans une atmosphère de bonne foi</b>	<b>Les parties respectent leurs engagements</b>	<b>Les employés considèrent les conditions d'emploi comme étant équitables</b>	<b>Les griefs se règlent rapidement chez Nortel</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	42,86	42,86	28,57	14,29
<b>Partiellement en accord</b>	57,14	57,14	57,14	57,14
<b>Partiellement en désaccord</b>	0,00	0,00	14,29	28,57
<b>Totalement en désaccord</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	37,50	37,50	37,50	12,50
<b>Stabilité avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	62,50	62,50	62,50	87,50
<b>Détérioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	0,00	0,00	0,00	0,00

### **3) La perception de l'équité des relations industrielles chez Nortel: retour sur l'hypothèse H1**

Jusqu'à maintenant, nous nous sommes attardés à chacune des composantes se rapportant à la perception de l'équité des relations industrielles par les membres du SCEB et les cadres de Nortel.

Nous nous proposons maintenant d'amalgamer les résultats se rapportant à chacune de ces composantes pour nous concentrer sur notre première dimension du climat des relations industrielles, soit la perception de l'équité des relations industrielles.

Nous débuterons avec la perception de l'équité des relations industrielles par les membres du SCEB pour ensuite nous intéresser à la perception des cadres de Nortel. Nous pourrions ainsi vérifier notre première hypothèse soit: *"Avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent une plus grande équité des relations industrielles"*.

Rappelons-nous que les résultats se rapportant à l'équité des relations industrielles s'échelonnent de 4 à 16 points où 4 représente une faible équité et 16 correspond à une grande équité. Ainsi, plus les résultats se rapprochent de 16 points, plus on peut considérer que l'équité des relations industrielles est grande.

Tel que démontré dans le tableau n°6 à la page suivante, nous obtenons un score de 12,17 points pour la perception de l'équité des relations industrielles des membres du SCEB. Ramené en pourcentage, ce score correspond à 76,06%.

Si nous regardons maintenant l'évolution de la perception de l'équité avec l'expérience de négociation raisonnée, nous obtenons une cote de 0,82 points sur une échelle allant de -4 à 4 points, ce qui correspond à 20,5%. Nous pouvons donc parler d'une amélioration de la perception de l'équité des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée, ce qui vient confirmer notre sous-hypothèse H1 pour les membres du SCEB.

Comme nous avons pu le voir sur le tableau de fréquence n°4, les membres du SCEB ont perçu une amélioration plus marquée pour certaines composantes de l'équité des relations industrielles.

Ainsi, 44,12% des membres du SCEB ont perçu que les parties patronale et syndicale respectaient mieux leurs engagements avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs 32,56 des membres ont perçu que les négociations se déroulaient avec plus de bonne foi lors de l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée. L'équité des conditions d'emploi, quant à elle, a connu une amélioration pour 20,5% des membres du SCEB alors que les griefs ne se règlent plus rapidement que pour 11,76% d'entre eux.

Néanmoins, malgré des disparités entre les différentes composantes, force est de constater que, globalement, pour les membres du SCEB, l'équité des relations industrielles s'est améliorée avec l'expérience de négociation raisonnée. Ainsi, avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation perçoivent une amélioration de l'équité des relations industrielles.

Regardons maintenant les résultats obtenus par les cadres de Nortel.

Tel que nous l'avons mentionné, les résultats concernant l'équité des relations industrielles s'échelonnent de 4 à 16 points où 4 indique une perception de faible équité et où 16 correspond à une perception de grande équité. Le tableau n°6 nous indique que, globalement, les cadres ont obtenu un score de 12,86 points pour leur perception de l'équité des relations industrielles. Ce résultat est sensiblement plus élevé que celui obtenu pour les membres du SCEB. Ramené en pourcentage, il correspond à 80,37% comparativement à 76,06% pour les membres du SCEB.

Si nous nous intéressons maintenant à l'évolution de leur perception de l'équité des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée, nous obtenons un résultat de 1,25 points sur une échelle allant de -4 à 4 points. Ramené en pourcentage, ce résultat correspond à 31,25% comparativement à 20,5% pour les membres du SCEB. Nous constatons donc une amélioration de l'équité des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée.

Nous sommes donc en mesure de confirmer notre sous-hypothèse H1 pour les cadres de Nortel. Ainsi, nous pouvons affirmer qu'avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les cadres perçoivent une plus grande équité des relations industrielles.

Comme en témoignait le tableau de fréquence n°5, 37,5% des cadres de Nortel ont perçu qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les parties patronale et syndicale respectaient mieux leurs engagements, qu'elles négociaient avec plus de bonne foi et que les conditions d'emploi étaient plus équitables. Toutefois, les griefs ne se réglaient plus rapidement que pour 12,5% d'entre eux.

Nous pouvons donc dire qu'avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent une plus grande équité des relations industrielles, ce qui vient confirmer notre première sous-hypothèse.

Ainsi, notre sous-hypothèse H1 se confirme.

**Tableau n°6**

**Résultats globaux des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats  
quant à leur perception de l'équité des relations industrielles et de son évolution  
avec l'expérience de négociation raisonnée**

	<b>Les membres du SCEB</b>	<b>Les cadres de Nortel</b>
<b>Évaluation de l'équité des relations industrielles ( /16 )</b>	12,17	12,86
<b>Évaluation de l'équité des relations industrielles (en %)</b>	76,06	30,87
<b>Évolution de l'équité des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée ( /4 )</b>	0,82	1,25
<b>Évolution de l'équité des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée (en %)</b>	20,50	31,25

## **B) LES RÉSULTATS SE RAPPORTANT AU NIVEAU DE CONSULTATION PATRONALE-SYNDICALE**

La seconde dimension du climat des relations industrielles est le niveau de consultation patronale-syndicale. Huit composantes, correspondant à autant d'énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles, se rapportent à cette dimension. Il s'agit de l'équité de la convention collective (question n°8), de la résolution des problèmes (question n°20, de l'équité des ententes négociées (question n°16), de l'implication syndicale lors de changements (question n°19), de la résolution des conflits (question n°15), de la circulation de l'information entre les parties (question n°14), de la recherche du point de vue de l'autre partie (question n°16) et de l'utilisation de comités conjoints pour implanter des changements importants (question n°10).

Dans la section qui suit nous allons, dans un premier temps, nous attarder à chacune des composantes du niveau de consultation patronale-syndicale. Nous pourrions ainsi connaître la perception des membres du SCEB et des cadres de Nortel pour chacune d'entre elles. Nous nous intéresserons aussi à l'évolution de leur perception de chacune d'entre elles avec l'expérience de négociation raisonnée.

Puis, dans un second temps, nous nous intéresserons aux résultats globaux se rapportant au niveau de consultation patronale-syndicale. Concernant cette dimension du climat des relations industrielles, nous avons émis la sous-hypothèse (H2): *«Avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent un plus grand niveau de consultation patronale-syndicale»*. Afin de vérifier si cette hypothèse se confirme, nous utiliserons la méthodologie que nous avons développée plus tôt.

### **1) La perception du niveau de consultation patronale-syndicale par les membres du SCEB: analyse selon les composantes**

- a) La première composante du niveau de consultation patronale-syndicale: l'équité de la convention collective

La première composante du niveau de consultation patronale-syndicale est l'équité de la convention collective. Celle-ci se rapporte à la question n°8 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles. Le premier volet de cette question se lit comme suit: *"Selon moi, les employés considèrent que la convention collective est équitable"*. À cette question, 50% des membres du SCEB ont indiqué qu'ils étaient tout à fait d'accord et 41,17% d'entre eux ont mentionné qu'ils étaient partiellement d'accord. Par ailleurs, 5,88% des membres du SCEB se sont déclarés partiellement en désaccord avec l'énoncé 8a) alors que 2,94% sont tout à fait en désaccord avec ce même énoncé.

Nous constatons donc que presque la totalité des membres du SCEB, soit 91,17%, considèrent que les employés jugent que la convention collective est équitable et qu'une très faible proportion d'entre eux est en désaccord avec ce fait.

Regardons maintenant les résultats se rapportant à l'évolution de la perception de l'équité de la convention collective. Le second volet de la question n°8 se lit ainsi: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, les employés considèrent que la convention collective est plus équitable, aussi équitable ou moins équitable?"*. Ici, 26,47% des membres du SCEB nous ont répondu qu'ils considéraient que les employés jugent que la convention collective était plus équitable avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs, 73,53% d'entre eux jugent que la convention collective n'est ni plus ni moins équitable. Fait à noter, aucun membre du SCEB n'a perçu que les employés jugeaient que la convention collective est moins équitable avec l'expérience de négociation raisonnée.

b) La seconde composante du niveau de consultation patronale-syndicale: la résolution des problèmes communs

La seconde composante du niveau de consultation patronale-syndicale se rapporte à la résolution des problèmes communs. C'est l'item n°20 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui mesure cette composante. La première partie de cette question se lit ainsi: *"D'après moi, les parties patronale et syndicale font des efforts sincères pour résoudre leurs problèmes communs"*. Si nous nous référons tableau de fréquence n°7, nous pouvons voir que 35,3% des membres du SCEB ont indiqué qu'ils étaient tout à fait d'accord avec cet énoncé. D'autre part, 44,12% d'entre eux ont répondu qu'ils étaient partiellement en accord avec le fait



que les parties font des efforts sincères afin de résoudre leurs problèmes communs. Par ailleurs, 17,64% des membres du SCEB sont partiellement en désaccord avec l'énoncé 20a) et 2,94% de ces derniers sont tout à fait en désaccord.

Nous constatons donc qu'environ 80% des membres du SCEB adhèrent, partiellement ou totalement, au fait que les parties patronale et syndicale font des efforts sincères pour régler leurs problèmes communs.

Attardons-nous maintenant à la deuxième partie de la question n°20, c'est-à-dire: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, considérez-vous que les efforts des parties patronale et syndicale pour régler leurs problèmes communs sont plus grands, égaux ou moins grands?"*.

Ici, 29,41% des membres du SCEB ont indiqué que les parties patronale et syndicale font de plus grands efforts afin de régler leurs problèmes communs avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs, 70,59% d'entre eux considèrent que les efforts des parties demeurent les mêmes avec l'expérience de négociation raisonnée. Aucun membre du SCEB n'a décelé une diminution des efforts faits par les autres parties afin de régler leurs problèmes communs avec l'expérience de négociation raisonnée.

c) La troisième composante du niveau de consultation patronale-syndicale: l'équité des ententes négociées

La troisième composante du niveau de consultation patronale-syndicale traite de l'équité des ententes négociées. C'est la question n°16 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui mesure cette composante. Le premier volet de cette question se lit comme suit: *"Les ententes négociées par les parties patronale et syndicale sont jugées comme étant équitables"*. À cette question, 32,35% des membres du SCEB ont indiqué qu'ils sont tout à fait d'accord. Par ailleurs, 55,88% d'entre eux ont mentionné être partiellement d'accord avec le fait que les ententes négociées par les parties sont équitables et 8,83% qu'ils étaient partiellement en désaccord. Finalement, 2,94% des membres du SCEB sont tout à fait en désaccord avec l'énoncé 16a).

Nous constatons donc que près de 90% des membres du SCEB considèrent que les ententes négociées par les parties sont équitables alors qu'une faible proportion d'entre eux sont en désaccord.

Examinons maintenant les résultats obtenus pour le second volet de la question n°16: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, les ententes négociées par les parties sont jugées plus équitables, aussi équitables ou moins équitables?*". Ici, 29,41% des membres du SCEB jugent que les ententes négociées par les parties sont plus équitables avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs, 64,71% d'entre eux considèrent qu'elles sont aussi équitables. Enfin, 5,88% d'entre eux jugent qu'elles sont moins équitables.

d) La quatrième composante du niveau de consultation patronale-syndicale: la recherche par la direction de l'implication syndicale lors de l'introduction de changements

La quatrième composante du niveau de consultation patronale-syndicale traite de l'implication syndicale lors de l'introduction de changements. C'est la question n°19 de notre questionnaire du climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette composante. Le premier volet de cette question se lit ainsi: "*Généralement, la direction recherche une implication syndicale avant d'initier un changement*". Moins de 10% des membres du SCEB, soit 9,67%, nous ont répondu qu'ils sont tout à fait en accord avec cet énoncé. D'autre part, 25,81% d'entre eux sont partiellement d'accord avec la question n°19a) et 51,61% d'entre eux sont partiellement en désaccord. Enfin, 12,91% des membres du SCEB ont indiqué qu'ils étaient tout à fait en désaccord avec cet énoncé.

Il en ressort donc que 35,48% des membres du SCEB perçoivent que la direction recherche une implication syndicale avant d'initier un changement alors que 64,52% jugent le contraire.

Regardons maintenant les résultats obtenus au second volet de la question n°19: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, la direction recherche une implication syndicale plus grande, égale ou moins grande?*". Ici, 18,18% des répondants nous ont répondu que la direction recherche une plus grande

implication syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs, 72,73% des membres du SCEB jugent plutôt que celle-ci est demeurée la même avec l'expérience de négociation raisonnée. Finalement, 9,09% d'entre eux considèrent que la direction recherche une moins grande implication syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée.

e) La cinquième composante du niveau de consultation patronale-syndicale: la résolution des conflits

La cinquième composante du niveau de consultation patronale-syndicale traite de la résolution des conflits. C'est la question n°15 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui mesure cette composante. Cette dernière se lit comme suit: "*À mon avis, chez Nortel, les parties patronale et syndicale coopèrent pour résoudre les conflits*". En réponse à cette question, 32,35% des membres du SCEB ont indiqué qu'ils étaient tout à fait d'accord et 58,83% qu'ils étaient partiellement en accord. Par ailleurs, 5,88% d'entre eux sont partiellement en désaccord et 2,94% tout à fait en désaccord.

Nous voyons donc que près de la totalité des membres du SCEB, soit 91,18% considèrent que les parties patronale et syndicale coopèrent pour résoudre les conflits. Toutefois, une faible proportion d'entre eux sont en désaccord avec ce fait.

Tournons-nous maintenant du côté du second volet de cette question: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, les parties coopèrent plus, autant ou moins pour résoudre les conflits?*". Si nous nous référons au tableau de fréquence n°7, nous constatons que 32,35% des membres du SCEB considèrent que les parties coopèrent plus afin de résoudre les conflits avec l'expérience de négociation raisonnée. Le reste d'entre eux, soit 67,65% jugent plutôt que les parties coopèrent autant afin de résoudre les conflits. Aucun d'eux n'a décelé une détérioration de cet aspect du niveau de consultation patronale-syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée.

f) La sixième composante du niveau de consultation patronale-syndicale: la circulation de l'information

La sixième composante du niveau de consultation patronale-syndicale concerne la circulation de l'information. C'est la question n°14 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette composante. Le premier volet de cette dernière se lit comme suit: "*À ma connaissance, chez Nortel, l'information circule librement entre les parties patronale et syndicale*". 26,47% des membres du SCEB ont répondu qu'ils étaient tout à fait d'accord avec cet énoncé. Par ailleurs, la moitié de ceux-ci ont indiqué qu'ils étaient partiellement d'accord. Enfin, 23,53% ont mentionné être partiellement en désaccord avec l'énoncé 14a).

Nous constatons donc que 76,47% des membres du SCEB sont en accord, partiellement ou totalement, avec le fait que l'information circule librement entre les parties mais qu'à cet effet, 23,53% d'entre eux sont partiellement en désaccord. La proportion de membres du SCEB étant en désaccord, partiellement ou totalement, est beaucoup plus élevée que pour les autres composantes du niveau de consultation patronale-syndicale.

Regardons maintenant les résultats obtenus au second volet de la question n°14. Cette dernière se lit ainsi: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, l'information entre les parties patronale et syndicale circule plus librement, aussi librement ou moins librement?*". 17,64% des membres du SCEB considèrent que l'information circule plus librement entre les parties avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs, 73,54% d'entre eux jugent que l'information circule aussi librement entre les parties. Toutefois, d'après 8,82% des membres du SCEB, l'information circule moins librement entre les parties avec l'expérience de négociation raisonnée.

g) La septième composante du niveau de consultation patronale-syndicale: la recherche du point de vue de l'autre partie

La septième composante du niveau de consultation patronale-syndicale concerne la recherche du point de vue de l'autre partie. C'est la question n°6 de notre

questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette composante. La première partie de cette question se lit comme suit: *"Selon moi, il y a une grande place pour le point de vue l'autre partie dans la relation patronale-syndicale"*. Ici, 29,41% des membres du SCEB ont indiqué qu'ils étaient tout à fait d'accord et 55,88% ont mentionné être partiellement d'accord. Par ailleurs, 8,82% ont jugé être partiellement en désaccord avec le fait qu'il y a une grande place pour le point de vue de l'autre partie dans la relation patronale-syndicale. Enfin, 5,88% sont tout à fait en désaccord avec l'énoncé 6a).

Nous constatons donc que 85,29% des membres du SCEB considèrent qu'il y a une grande place pour le point de vue de l'autre partie dans la relation patronale-syndicale alors que l'autre 14,71% a émis un désaccord partiel ou total avec cet énoncé.

Examinons maintenant les résultats se rapportant au second volet de cette question soit: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, trouvez-vous que la place faite à l'opinion de l'autre partie est plus grande, la même ou moins grande?"*. 32,35% des membres du SCEB évaluent qu'avec la négociation raisonnée, il y a une grande place pour le point de vue de l'autre partie. Pour 61,77% d'entre eux, cette place est la même alors que le dernier 5,88% des membres du SCEB considèrent qu'il y a moins de place pour le point de vue de l'autre partie dans la relation patronale-syndicale.

h) La huitième composante du niveau de consultation patronale-syndicale: les comités conjoints

La huitième composante du niveau de consultation patronale-syndicale se rapporte aux comités conjoints. C'est la question n°10 du questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette composante. Le premier volet de celle-ci se lit comme suit: *"Je considère que, de manière générale, chez Nortel, on utilise les comités conjoints patronaux-syndicaux pour implanter des changements importants"*. À cette question, 38,24% des membres du SCEB nous ont répondu qu'ils étaient tout à fait d'accord et 52,44% ont indiqué qu'ils étaient partiellement d'accord. Le restant d'entre eux, soit 8,82% ont mentionné être partiellement en désaccord avec l'énoncé 10a).

Ainsi, 91,18% des membres du SCEB croient que les comités conjoints patronaux-syndicaux sont utilisés pour implanter des changements importants.

Attardons-nous maintenant à la seconde partie de la question n°10 soit, *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, on a recours aux comités conjoints pour implanter des changements importants plus souvent, aussi souvent ou moins souvent?"*. Ici, 36,36% ont répondu que les comités conjoints sont utilisés plus souvent pour implanter des changements importants chez Nortel. Par ailleurs, 60,61% d'entre eux considèrent que ces derniers sont utilisés aussi souvent. Cependant, 3,03% des membres du SCEB évaluent qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les comités conjoints sont utilisés moins souvent lors de l'implantation de changements importants.

Nous avons donc examiné, composante par composante, la perception qu'ont les membres du SCEB du niveau de consultation patronale-syndicale et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée. Nous allons maintenant nous prêter à la même opération pour les cadres de Nortel. Nous pourrions ainsi mettre en relief les similarités et les divergences entre les deux groupes de répondants.

Tableau n°7

**La perception du niveau de consultation patronale-syndicale par les membres du SCEB:**  
tableau de fréquences selon les composantes (en pourcentage)

	La convention collective est équitable	Les parties font des efforts sincères pour résoudre leurs problèmes communs	Les ententes négociées par les parties sont jugées comme étant équitables	La direction recherche une implication syndicale avant d'initier un changement	Les parties coopèrent pour résoudre les conflits	L'information circule librement entre les parties	Il y a une grande place pour le point de vue de l'autre partie dans la relation patronale-syndicale	On utilise les comités conjoints pour implanter les changements importants
<b>Tout à fait d'accord</b>	50,00	35,30	32,35	9,67	32,35	26,47	29,41	38,24
<b>Partiellement en accord</b>	41,17	44,12	55,00	25,81	58,83	50,00	55,88	52,44
<b>Partiellement en désaccord</b>	5,88	17,64	8,83	51,61	5,88	23,53	8,82	8,82
<b>Tout à fait en désaccord</b>	2,94	2,94	2,94	12,91	2,94	0,00	5,88	0,00
<b>Amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	26,47	29,41	29,41	18,18	32,35	17,64	32,35	36,36
<b>Stabilité avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	73,53	70,59	64,71	72,73	67,65	73,54	61,77	60,61
<b>Détérioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	0,00	0,00	5,88	9,09	0,00	8,82	5,88	3,03

## **2) La perception du niveau de consultation patronale-syndicale par les cadres de Nortel**

### a) La première composante du niveau de consultation patronale-syndicale: l'équité de la convention collective

L'équité de la convention collective constitue la première composante du niveau de consultation patronale-syndicale. Rappelons-nous que c'est la question n°8 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à elle et que le premier volet de cette question se lit comme suit: "*Selon moi, les employés considèrent que la convention collective est équitable*". 28,57% des cadres nous ont répondu être tout à fait d'accord avec cet énoncé alors que 42,86% ont plutôt indiqué être partiellement d'accord avec le fait que les employés considèrent que la convention collective est équitable. De leur côté, une proportion de 28,47% des cadres sont partiellement en désaccord avec l'énoncé 8a). Aucun d'entre eux n'a mentionné être tout à fait en désaccord.

Comparativement, les membres du SCEB avaient une perception beaucoup plus positive de l'équité de la convention collective. Effectivement, 50% d'entre eux étaient tout à fait d'accord avec l'énoncé 8a) alors que seulement 28,57% partagent cette opinion. Toutefois, en ce qui concerne les réponses des cadres et des membres du SCEB se rangeant dans la catégorie "partiellement d'accord", elles atteignent des proportions similaires, soit 42,86% pour les cadres et 41,17% pour les membres du SCEB. Néanmoins, alors que 28,57% des cadres prétendent être partiellement en désaccord avec l'énoncé 8a), ce n'est que 5,88% des membres du SCEB qui avaient fait une telle évaluation. Enfin, 2,94% des membres du SCEB étaient tout à fait en désaccord avec le fait que les employés perçoivent la convention collective comme équitable alors qu'aucun cadre n'a indiqué une telle réponse.

Regardons maintenant les résultats se rapportant au second volet de la question n°8, soit: "*Avec la négociation raisonnée, les employés considèrent que la convention collective est plus équitable, aussi équitable ou moins équitable?*". À cette question, 25% des cadres ont indiqué qu'avec la négociation raisonnée, les employés considèrent que la convention collective est plus équitable. Par ailleurs,



les trois quarts d'entre eux jugent que les employés considèrent qu'elle n'est ni plus ni moins équitable avec l'expérience de négociation raisonnée.

Ces résultats s'apparentent beaucoup à ceux enregistrés pour les membres du SCEB puisque 26,47% croyaient que les employés considéraient que la convention collective était plus équitable avec l'expérience de négociation raisonnée et que l'autre 73,53% jugeaient qu'elle était perçue comme aussi équitable.

b) La seconde composante du niveau de consultation patronale-syndicale: le résolution des problèmes communs

La seconde composante du niveau de consultation patronale-syndicale concerne la résolution des problèmes. À cet effet, rappelons-nous que le premier volet de la question n°20 se lit comme suit: *"D'après moi, les parties patronale et syndicale font des efforts sincères pour résoudre leurs problèmes communs."* À cette question, 50% des cadres ont mentionné qu'ils étaient tout à fait d'accord et l'autre moitié d'entre eux est partiellement en accord avec le fait que les parties patronale et syndicale font des efforts sincères pour résoudre leurs problèmes communs.

Comparativement, 35,28% des membres du SCEB étaient tout à fait en accord avec l'énoncé 20a) et 44,12% avaient indiqué être partiellement d'accord avec ce dernier. Alors qu'aucun cadre n'était partiellement ou totalement en désaccord avec le premier volet de la question n°20, 20,58% des membres du SCEB se rangeaient dans cette catégorie. Effectivement, 17,64% de ces derniers étaient partiellement en désaccord avec le fait que les parties patronale et syndicale faisaient des efforts sincères pour résoudre leurs problèmes et 2,94% étaient tout à fait en désaccord.

Examinons maintenant les résultats des cadres se rapportant au second volet de la question n°20. Celui-ci se lit comme suit: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, considérez-vous que les efforts des parties patronale et syndicale pour résoudre leurs problèmes communs sont plus grands, égaux ou moins grands?"*. Ici, la moitié des cadres considèrent qu'avec l'expérience de négociation raisonnée les parties font des efforts plus grands afin de résoudre leurs problèmes communs. Par ailleurs, l'autre moitié de ces derniers considèrent que ces efforts sont égaux.

En comparaison, 29,41% des membres du SCEB jugeaient que les parties patronale et syndicale faisaient des efforts plus grands pour résoudre leurs problèmes communs avec l'expérience de négociation raisonnée et 70,59% de ceux-ci évaluaient que ces efforts étaient égaux. Dans les deux groupes, aucun répondant n'a décelé une détérioration à cet égard avec l'expérience de négociation raisonnée.

c) La troisième composante du niveau de consultation patronale-syndicale: l'équité des ententes négociées

L'équité des ententes négociées constitue la troisième composante du niveau de consultation patronale-syndicale. Rappelons-nous que c'est la question n°16 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette composante. Le premier volet de cette question se lit comme suit: "*Les ententes négociées par les parties patronale et syndicale sont jugées comme étant équitables*". À cet énoncé, 25% des cadres nous ont répondu qu'ils étaient tout à fait d'accord. Près des deux tiers d'entre eux, soit 62,5%, ont plutôt indiqué être partiellement d'accord avec le fait que les ententes négociées par les parties patronale et syndicale sont équitables. Enfin, 12,5% d'entre eux ont mentionné être partiellement en désaccord avec cet énoncé.

En comparaison, une plus grande proportion de membres, soit 32,34% avait mentionné être tout à fait d'accord avec l'énoncé 16a). Par ailleurs, 55,88% d'entre eux étaient partiellement en accord, comparativement à 62,5% pour les cadres. Finalement, 11,76% des membres du SCEB avaient choisi les catégories "partiellement en désaccord" ou "totalement en désaccord". Ce résultat est pratiquement le même que celui obtenu pour les cadres à la différence que, parmi les membres du SCEB, 2,94% étaient tout à fait en désaccord avec le fait que les ententes négociées par les parties patronale et syndicale sont équitables.

Tournons-nous maintenant du côté des résultats obtenus pour la seconde partie de la question n°16 soit: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, les ententes négociées par les parties sont-elles jugées plus équitables, aussi équitables ou moins équitables?*". Ici, 37,5% des cadres ont perçu que les ententes négociées par les parties patronale et syndicale sont plus équitables avec l'expérience de

négociation raisonnée. Par ailleurs, le reste d'entre eux, c'est-à-dire 62,5%, jugent que ces ententes sont aussi équitables.

Quant aux membres du SCEB, une moindre proportion d'entre eux, soit 29,41% avaient évalué que les ententes étaient plus équitables avec l'expérience de négociation raisonnée. Toutefois, 64,71% jugeaient que les ententes négociées étaient aussi équitables. Une semblable proportion de cadres avaient la même perception. Par contre, 5,88% des membres du SCEB ont perçu une détérioration de l'équité des ententes négociées avec l'expérience de négociation raisonnée alors qu'aucun cadre n'avait émis cette opinion.

d) La quatrième composante du niveau de consultation patronale-syndicale: la recherche par la direction de l'implication syndicale lors de changements

La quatrième composante du niveau de consultation patronale-syndicale traite du niveau d'implication syndicale lors de changements importants dans l'organisation. Rappelons-nous que c'est la question n°19 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette composante. À cet égard, le premier volet de cette question se lit comme suit: *"Généralement, la direction recherche une implication syndicale avant d'initier un changement"*. Ici, 25% des cadres ont indiqué être tout à fait d'accord alors que 62,5% de ceux-ci ont mentionné être partiellement en accord. Par ailleurs, l'autre 12,5% des cadres s'est manifesté comme étant partiellement en désaccord avec le fait que la direction recherche une implication syndicale avant d'implanter un changement.

En comparaison, seulement 9,67% des membres du SCEB étaient tout à fait d'accord avec l'énoncé 19a). De même, 25,81% des membres du SCEB étaient partiellement en accord avec celui-ci, ce qui correspond à une baisse de 37 points de pourcentage comparativement avec les résultats obtenus pour les cadres. Par ailleurs, quatre fois plus de membres du SCEB, soit 51,61% ont indiqué être partiellement en désaccord avec le fait que la direction recherche l'implication du syndicat avant d'implanter un changement. Finalement, alors qu'aucun cadre n'avait exprimé un complet désaccord à l'égard de cet énoncé, 12,91% l'avaient fait. On constate donc, ici, une grande disparité dans l'évaluation faite par les cadres et les membres du SCEB.

Voyons maintenant les résultats se rapportant au second volet de la question n°19: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, la direction recherche une implication plus grande, égale ou moins grande avant d'initier un changement"*. 50% des cadres considèrent qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, cette recherche d'implication est plus grande. L'autre moitié croit plutôt qu'avec la négociation raisonnée, la direction recherche une égale implication syndicale avant d'initier un changement.

Comme pour les résultats du premier volet de la question n°19, les réponses des membres du SCEB au second volet varient considérablement de celles des cadres. En effet, seulement 18,18% d'entre eux avaient perçu la recherche d'une plus grande implication syndicale et 72,73% considéraient que cette recherche d'implication syndicale était demeurée la même. De plus, 9,09% des membres du SCEB jugeaient même qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, la direction recherchait une moins grande implication syndicale avant d'initier des changements.

e) La cinquième composante du niveau de consultation patronale-syndicale: la résolution des conflits

C'est la résolution des conflits qui constitue la cinquième composante du niveau de consultation patronale-syndicale. Rappelons-nous que la question n°15 s'intéresse à cette composante et que son premier volet se lit comme suit: *"À mon avis, chez Nortel, les parties patronale et syndicale coopèrent pour résoudre les conflits"*. À cette question, 37,5% des cadres ont indiqué être tout à fait d'accord alors que le reste d'entre eux, soit 62,5% ont mentionné qu'ils étaient partiellement en accord. Aucun d'eux n'a manifesté son désaccord à l'égard de la coopération des parties pour résoudre les conflits.

Si nous comparons ces résultats avec ceux obtenus par les membres du SCEB, nous constatons qu'une proportion similaire d'entre eux, soit 32,34% étaient tout à fait en accord avec l'énoncé 15a). De même, 58,82% des membres du SCEB avaient indiqué qu'ils étaient partiellement en accord avec cet énoncé, ce qui est légèrement plus faible que pour les cadres. Néanmoins, 5,88% des membres ont indiqué être partiellement en désaccord avec le fait que les parties coopéraient pour

résoudre les conflits et 2,94% étaient tout à fait en désaccord alors qu'aucun cadre n'a opté pour l'une ou l'autre de ces catégories.

Attardons -nous maintenant au second volet de la question n°15: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, les parties coopèrent plus, autant ou moins pour résoudre les conflits?*". À cette question, 37,5% des cadres de Nortel ont répondu qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les parties coopèrent plus afin de résoudre les conflits. Par ailleurs, 62,5% ont jugé que le syndicat et la direction coopèrent autant pour résoudre leurs conflits avec l'expérience de négociation raisonnée.

En comparaison, 32,35% des membres du SCEB avaient évalué qu'avec la négociation raisonnée, les parties coopèrent plus afin de résoudre les conflits. Le reste d'entre eux, soit 67,65%, jugeaient plutôt que les parties coopèrent autant afin de résoudre les conflits. Aucun d'eux n'avait décelé une détérioration de cet aspect du niveau de consultation patronale-syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée.

f) La sixième composante du niveau de consultation patronale-syndicale: la circulation de l'information

La sixième composante du niveau de consultation patronale-syndicale se rapporte à la circulation de l'information entre les acteurs patronal et syndical. Rappelons-nous que c'est la question n°14 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette composante et que la première partie de cette dernière se lit comme suit: "*À ma connaissance, chez Nortel, l'information circule librement entre les parties patronale-syndicale*". À cette question, 28,57% des cadres ont répondu qu'ils étaient tout à fait d'accord alors qu'une égale proportion d'entre eux ont mentionné être partiellement en accord. En ce qui concerne le reste d'entre eux, soit 42,86%, ils ont indiqué être partiellement en désaccord avec le fait que l'information circule librement entre les parties.

Comparativement, ces résultats sont beaucoup moins positifs que ceux émis par les membres du SCEB. En effet, 76,47% de ces derniers avaient exprimé un accord partiel ou total avec l'énoncé 14 contre 57,14% des cadres. De même, alors que

23,53% avaient manifesté un désaccord partiel avec le fait que l'information circule librement entre les parties, près du double des cadres, soit 42,86%, en ont fait autant.

Intéressons-nous maintenant au second volet de l'énoncé n°14, soit "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, l'information entre les parties circule plus librement, aussi librement ou moins librement?*". Ici, 37,5% des cadres ont perçu que l'information circule plus librement avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs, l'autre 62,5% des cadres ont plutôt évalué que l'information circule aussi librement entre les parties avec l'expérience de négociation raisonnée. Aucun cadre n'a perçu une détérioration de la circulation de l'information entre les parties.

Sur une base comparative, nous constatons que le pourcentage de membres du SCEB à avoir perçu qu'avec la négociation raisonnée l'information circulait aussi librement entre les parties est beaucoup plus faible, se chiffrant à 17,64%. Par ailleurs, 73,53% des membres du SCEB avaient évalué que l'information circulait aussi librement avec l'expérience de négociation raisonnée. Enfin, 8,82% avaient perçu qu'avec la négociation raisonnée, l'information circulait moins librement entre les parties alors qu'aucun cadre n'a émis un tel jugement.

g) La septième composante du niveau de consultation patronale-syndicale: la recherche du point de vue de l'autre partie

La septième composante du niveau de consultation patronale-syndicale a trait à la recherche du point de vue de l'autre partie. Ainsi, rappelons-nous que la question n°6a) de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles se lit comme suit: "*Selon moi, il y a une grande place pour le point de vue de l'autre partie dans la relation patronale-syndicale*". Ici, 14,29% des cadres ont indiqué être tout à fait d'accord. La plus grande partie d'entre eux, soit 71,42% ont, quant à eux, mentionné être partiellement en accord avec cet énoncé. En ce qui concerne le dernier 14,29% des cadres, ils sont partiellement en désaccord avec le fait qu'il y ait une grande place pour le point de vue de l'autre partie dans la relation patronale-syndicale.

Sur une base comparative, deux fois plus de membres du SCEB, soit 29,41% avaient indiqué être tout à fait d'accord avec l'énoncé n°6a) et 55,88% étaient partiellement en accord avec celui-ci. Remarquons que, pour les deux groupes, environ 85% des répondants se rangeaient dans ces catégories. L'autre 15% est donc réparti dans les catégories partiellement en désaccord et tout à fait en désaccord. Cependant, alors que dans le cas des cadres, tous ont manifesté un désaccord partiel avec le fait qu'il y a une grande place pour le point de vue de l'autre partie, seulement 8,82% des membres du SCEB avaient effectué un tel choix. Le dernier 5,88% des membres du SCEB avait indiqué un désaccord total envers l'énoncé 6a).

Attardons-nous maintenant au second volet de la question n°6 soit: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, trouvez-vous que la place pour l'opinion de l'autre partie est plus grande, la même ou moins grande?*". 50% des cadres ont perçu qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, il y a une plus grande place pour l'opinion de l'autre partie dans la relation patronale-syndicale. L'autre moitié considère que cette place est demeurée la même avec l'expérience de négociation raisonnée.

Si nous comparons ces résultats avec ceux obtenus par les membres du SCEB, nous constatons qu'avec 32,35%, ils étaient beaucoup moins nombreux que les cadres à percevoir qu'il y avait une plus grande place pour la recherche du point de vue de l'autre partie dans la relation patronale-syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs, 61,76% des membres du SCEB considéraient que la place pour le point de vue de l'autre partie était la même. Enfin, 5,88% des membres ont évalué qu'il y avait une moins grande place pour le point de vue de l'autre partie dans la relation patronale-syndicale alors qu'aucun cadre n'a émis une telle opinion.

h) La huitième composante du niveau de consultation patronale-syndicale: les comités conjoints

La huitième composante du niveau de consultation patronale-syndicale se rapporte à l'utilisation des comités conjoints. C'est la question n°10 de notre questionnaire

sur le climat des relations industrielles qui mesure cette composante. le premier volet de cette question se lit ainsi: *"Je considère que, de manière générale, chez Nortel, on utilise les comités conjoints patronaux-syndicaux pour implanter des changements importants"*.

À cette question, 25,00% des cadres ont mentionné être tout à fait d'accord et 75,00% ont exprimé un accord partiel à l'effet qu'on utilise les comités conjoints patronaux-syndicaux pour implanter des changements importants.

Comparativement, 38,24% des membres avaient indiqué être tout à fait en accord alors qu'un autre 52,94% étaient partiellement en accord. Enfin, 8,82% des membres du SCEB avaient répondu qu'ils étaient complètement en désaccord.

Examinons maintenant les résultats se rapportant à la seconde partie de la question n°10: *Avec l'expérience de négociation raisonnée, on a recours aux comités conjoints pour implanter des changements importants plus souvent, moins souvent ou aussi souvent?"*. À cette question, 25,00% des cadres ont répondu qu'on avait plus souvent recours aux comités conjoints pour implanter des changements importants avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs, l'autre 75,00% des cadres jugent qu'il n'y a eu aucun changement à ce niveau.

Le pourcentage de membres du SCEB ayant perçu qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, on utilise plus les comités conjoints pour implanter des changements importants était beaucoup plus élevé que celui des cadres puisqu'il atteignait près de 40,00% comparativement à 25,00% pour les cadres. D'autre part, un peu plus de 50,00% des membres du SCEB n'avaient décelé aucun changement et près de 10,00% avaient jugé qu'on utilisait moins les comités conjoints pour implanter des changements importants avec l'expérience de négociation raisonnée.





### **3) La perception du niveau de consultation patronale-syndicale chez Nortel: retour sur l'hypothèse H2.**

Nous nous sommes intéressés, jusqu'à maintenant, à chacune des composantes du niveau de consultation patronale-syndicale par les membres du SCEB et les cadres de Nortel. Nous allons maintenant agréger les résultats obtenus pour chacune de ces huit composantes afin de nous attarder à la seconde dimension du climat des relations industrielles, soit le niveau de consultation patronale-syndicale.

Nous allons d'abord nous attarder à la perception du niveau de consultation patronale-syndicale par les membres du SCEB pour ensuite enchaîner avec celle des cadres de Nortel. Nous pourrions ainsi vérifier notre sous-hypothèse H2, soit: *"Avec l'amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats percevront un accroissement de la consultation patronale-syndicale».*

Rappelons-nous que les résultats se rapportant au niveau de consultation patronale-syndicale s'échelonnent de 8 à 32 points où 8 représente un faible niveau de consultation patronale-syndicale et 32 correspond à un niveau élevé de consultation patronale-syndicale. Ainsi, plus les résultats se rapprochent de 32 points, plus on peut considérer que le niveau de consultation patronale-syndicale est élevé.

Tel que démontré par le tableau n°9, nous obtenons un score de 24,74 points pour la perception du niveau de consultation patronale-syndicale par les membres du SCEB, ce qui correspond à 77,3 points sur 100.

Si nous regardons maintenant l'évolution de la perception du niveau de consultation patronale-syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée, nous obtenons un score de 1,85 sur une échelle allant de -8 à 8. Nous pouvons donc parler d'une amélioration du niveau de consultation patronale-syndicale, ce qui vient confirmer notre sous-hypothèse H2 pour les membres du SCEB.

Nous pouvons certes parler d'une amélioration du niveau de consultation patronale-syndicale. Toutefois, cette amélioration n'a pas eu la même force pour chacune des composantes de cette dimension du climat des relations industrielles. En effet,

36,35% des membres du SCEB ont perçu qu'avec la négociation raisonnée, on utilise plus souvent les comités conjoints pour implanter des changements importants. De plus, 32,35% des membres du SCEB ont considéré que la place pour l'opinion de l'autre partie est plus grande et que les parties coopèrent pour résoudre les conflits. Par ailleurs 29,41% des membres du SCEB ont perçu que les ententes négociées par les parties étaient plus équitables et que les parties faisaient des efforts plus grands afin de régler leurs problèmes communs. De même, pour 26,47% des membres du SCEB, la convention collective est jugée comme étant plus équitable avec l'expérience de négociation raisonnée. Enfin, 18,18% d'entre eux ont considéré qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, la direction recherchait une plus grande implication syndicale avant d'initier un changement et 17,64% considéraient que l'information circulait plus librement entre les parties.

Nous sommes donc en mesure de constater qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, chacune des composantes du niveau de consultation patronale-syndicale a connu une amélioration. Ainsi, pour les membres du SCEB, cette dimension du climat des relations industrielles s'est améliorée avec l'expérience de négociation raisonnée.

Tournons-nous maintenant du côté des résultats obtenus pour les cadres de Nortel.

Tel que nous l'avons mentionné, les résultats traitant du niveau de consultation patronale-syndicale s'échelonnent de 8 à 32 points où 8 correspond à un faible niveau de consultation et où 32 correspond à un niveau élevé.

Le tableau n°9 nous indique que, globalement, les cadres ont évalué à 24,13 points sur une possibilité de 32 le niveau de consultation patronale-syndicale. Ce résultat est un peu plus faible comparativement à celui obtenu pour les membres du SCEB.

Si nous portons maintenant notre attention sur l'évolution de leur perception du niveau de consultation patronale-syndicale, nous constatons un résultat de 3,5 sur une possibilité de -8 à 8. Ramené en pourcentage, ce résultat correspond à 43,75%. Il s'agit donc d'un résultat près de deux fois plus élevé que celui obtenu pour les membres du SCEB. Nous sommes donc en présence d'une amélioration du niveau de consultation patronale-syndicale, ce qui vient confirmer notre sous-hypothèse H2 pour les cadres. Ainsi, nous pouvons dire qu'avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les cadres perçoivent un accroissement du niveau de consultation patronale-syndicale.

Comme en témoignait le tableau n°8, pour les cadres, toutes les composantes du niveau de consultation patronale-syndicale ont connu des améliorations mais à des niveaux différents. Ainsi, 75% des cadres considéraient qu'on a plus souvent recours aux comités conjoints pour implanter des changements importants. De même, 50% des cadres ont jugé que la place pour l'opinion de l'autre partie était plus grande, que la direction recherchait une plus grande implication syndicale avant d'initier un changement et que les parties faisaient de plus grands efforts afin de régler leurs problèmes communs. Par ailleurs, 37,5% d'entre eux ont évalué qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, l'information circulait plus librement, que les parties coopéraient plus pour résoudre les conflits et que les ententes négociées par les parties étaient jugées plus équitables. Enfin, 25% des cadres ont perçu que les employés considéraient la convention collective comme étant plus équitable avec l'expérience de négociation raisonnée.

Nous constatons donc que les huit composantes du niveau de consultation patronale-syndicale se sont améliorées avec l'expérience de négociation raisonnée, tant pour les membres du SCEB que pour les cadres de Nortel. Ceci nous amène à affirmer *qu'avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent un accroissement du niveau de consultation patronale-syndicale.* Ainsi, notre sous-hypothèse H2 se confirme.

**Tableau n°9**

**Résultats globaux des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats quant à leur perception du niveau de consultation patronale-syndicale et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée**

	<b>Les membres du SCEB</b>	<b>Les cadres de Nortel</b>
<b>Évaluation du niveau de consultation patronale-syndicale (/32)</b>	24,74	24,13
<b>Évaluation du niveau de consultation patronale-syndicale (en %)</b>	77,30	75,40
<b>Évolution du niveau de consultation patronale-syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée (/8)</b>	1,85	3,50
<b>Évolution du niveau de consultation patronale-syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée (en %)</b>	23,12	43,75

## **C) LES RÉSULTATS SE RAPPORTANT À LA RECONNAISSANCE MUTUELLE**

La troisième composante du climat des relations industrielles est le niveau de reconnaissance mutuelle. Trois énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles étudient cette dimension du climat des relations industrielles. Il s'agit de l'énoncé n°1 traitant du travail conjoint, de l'énoncé n°2 se rapportant au respect des objectifs et de l'énoncé n°5 qui s'intéresse à l'efficacité des comités conjoints patronaux-syndicaux.

À l'égard de cette dimension du climat des relations industrielles, nous avons émis l'hypothèse H3: *«Avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent un plus haut niveau de reconnaissance mutuelle»*. Afin de vérifier si notre sous-hypothèse H3 se confirme, nous allons procéder en deux étapes. Ainsi, dans un premier temps, nous vous présenterons les résultats obtenus par les membres du SCEB et leurs supérieurs immédiats en ce qui a trait à leur perception du niveau de reconnaissance mutuelle et à leur perception de l'évolution du niveau de reconnaissance mutuelle avec l'expérience de négociation raisonnée. Pour ce faire, nous procéderons composante par composante. Ensuite, dans un deuxième temps, nous porterons notre attention sur les résultats obtenus globalement pour cette dimension du climat des relations industrielles. Pour ce faire, nous utiliserons la grille d'analyse que nous avons développée plus tôt. Nous pourrions ainsi déterminer si notre sous-hypothèse H3 se confirme ou non.

### **1) La perception du niveau de reconnaissance mutuelle par les membres du SCEB: analyse selon les composantes**

Le niveau de reconnaissance mutuelle est formé de trois composantes: le travail conjoint, le respect des objectifs et l'efficacité des comités conjoints. Nous allons ici vous présenter les résultats obtenus pour chacune d'entre elles, suite à l'analyse des questionnaires des membres du SCEB.

#### **a) La première composante du niveau de reconnaissance mutuelle: le travail conjoint**

La première composante du niveau de reconnaissance mutuelle est le travail conjoint. Celle-ci se rapporte à la question n°1 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles. Le premier volet de cette question se lit comme suit: *"Je considère que les membres du syndicat et de la direction travaillent conjointement pour améliorer la qualité de vie au travail"*. À cette question, 35,30% des membres du SCEB ont répondu qu'ils étaient tout à fait d'accord. 55,88% d'entre eux ont, pour leur part, indiqué être partiellement en accord avec cet énoncé. Par ailleurs, comme on le voit au tableau n°10, 5,88% des membres du SCEB ont manifesté être partiellement en désaccord avec la question n°1a) et 2,94% ont exprimé leur complet désaccord.

Plus de 90% des membres ont donc évalué que les membres du syndicat et de la direction travaillent conjointement pour améliorer la qualité de vie au travail alors qu'un peu moins de 10% ont émis un désaccord, partiel ou total, concernant l'énoncé n°1a).

Attardons-nous maintenant à la seconde partie de la question n°1. Celle-ci se lit ainsi: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat et la direction travaillent plus, également ou moins pour améliorer la qualité de vie au travail dans l'organisation?"*. Ici, 38,23% des membres du SCEB ont perçu qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat et la direction travaillent plus pour améliorer la qualité de vie au travail chez Nortel. Le reste d'entre eux, soit 61,77%, n'ont perçu aucun changement à ce niveau avec l'expérience de négociation raisonnée. Aucun membre du SCEB n'a perçu que le syndicat et la direction travaillaient moins pour améliorer la qualité de vie au travail avec l'expérience de négociation raisonnée.

b) La deuxième composante du niveau de reconnaissance mutuelle: le respect des objectifs

La deuxième composante du niveau de reconnaissance mutuelle traite du respect des objectifs. C'est la question °2 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette composante. Ainsi, le premier volet de cette question se lit comme suit: *"D'après moi, le syndicat et la direction respectent leurs objectifs respectifs"*.

À cet énoncé, 32,36% des membres du SCEB ont répondu être tout à fait d'accord et environ la moitié d'eux, soit 52,94%, ont mentionné être partiellement en accord avec le fait que le syndicat et la direction respectent leurs objectifs respectifs. Enfin, le dernier 14,70% des membres du SCEB ont répondu être partiellement en désaccord avec l'énoncé n°2a). Aucun d'entre eux n'a répondu être tout à fait en désaccord à l'égard de cet énoncé.

Nous constatons donc qu'un peu plus de 85% des membres du SCEB sont tout à fait ou partiellement d'accord avec le fait que le syndicat et la direction respectent leurs objectifs respectifs alors que près de 15% d'entre eux sont plutôt partiellement en désaccord avec cet énoncé.

Tournons-nous maintenant du côté du second volet de la question n°2: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat et la direction respectent leurs objectifs mieux, de la même manière ou moins bien?"*. Ici, 38,24% des membres du SCEB ont perçu qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat et la direction respectent mieux leurs objectifs respectifs. Par ailleurs, selon 58,82% des membres du SCEB, il n'y a aucun changement à cet égard avec l'expérience de négociation raisonnée. Enfin, 2,94% des membres du SCEB considèrent qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les parties patronale et syndicale respectent moins bien leurs objectifs respectifs.

c) La troisième composante du niveau de reconnaissance mutuelle: l'efficacité des comités conjoints

La troisième composante du niveau de reconnaissance mutuelle est l'efficacité des comités conjoints. C'est la question n°5 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette composante. La première partie de cette question se lit comme suit: *"À ma connaissance, les comités conjoints patronaux-syndicaux parviennent à des résultats appréciables"*.

À cette question, 26,48% des membres du SCEB ont répondu être tout à fait d'accord. Un autre 67,64% d'entre eux ont, de leur côté, exprimé être partiellement en désaccord avec le fait que les comités conjoints patronaux-syndicaux parviennent à des résultats appréciables.



Nous constatons donc que 94,12% des membres du SCEB ont manifesté leur accord, total ou partiel, à l'égard de l'énoncé 5a) portant sur l'efficacité des comités conjoints patronaux-syndicaux.

Attardons-nous maintenant au second volet de la question n°5: "*Avec la négociation raisonnée, trouvez-vous que les résultats des comités conjoints patronaux-syndicaux se sont améliorés, sont restés les mêmes ou se sont détériorés?*". Ici, 58,82% des membres du SCEB nous ont mentionné que les résultats des comités conjoints patronaux-syndicaux se sont améliorés avec l'expérience de négociation raisonnée. D'autre part, 38,24% d'entre eux n'ont perçu aucune variation à ce niveau. Enfin, 2,94% des membres du SCEB ont perçu une détérioration des résultats auxquels parviennent les comités conjoints patronaux-syndicaux avec l'expérience de négociation raisonnée.

Nous avons donc examiné, composante par composante, la perception qu'ont les membres du SCEB du niveau de reconnaissance mutuelle et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée. Nous allons maintenant nous prêter à la même opération pour les cadres de Nortel. Nous pourrions ainsi mettre en relief les similarités et les divergences entre ces deux groupes de répondants.

**Tableau n°10**

**La perception de la reconnaissance mutuelle par les membres du SCEB**  
**Tableau de fréquence selon les composantes (en pourcentage)**

	<b>Les parties travaillent conjointement pour améliorer la qualité de vie au travail</b>	<b>Le syndicat et la direction respectent leurs objectifs respectifs</b>	<b>Les comités conjoints parviennent à des résultats appréciables</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	35,30	32,36	26,48
<b>Partiellement en accord</b>	55,88	52,94	67,64
<b>Partiellement en désaccord</b>	5,88	14,70	0,00
<b>Tout à fait en désaccord</b>	2,94	0,00	0,00
<b>Amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	38,23	38,24	58,82
<b>Stabilité avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	61,77	58,82	38,24
<b>Détérioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	0,00	2,94	2,94

## **2) La perception du niveau de reconnaissance mutuelle par les cadres de Nortel: analyse selon les composantes**

Comme nous l'avons vu précédemment, le niveau de reconnaissance mutuelle est constitué de trois composantes: le travail conjoint, le respect des objectifs et l'efficacité des comités conjoints. Nous allons maintenant nous intéresser aux réponses des cadres se rapportant à chacune de ces composantes. Par la même occasion, nous comparerons ces résultats à ceux obtenus par les membres du SCEB.

### **a) La première composante du niveau de reconnaissance mutuelle: le travail conjoint**

La première composante du niveau de reconnaissance mutuelle est le travail conjoint. Rappelons-nous que c'est la question n°1 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette composante et que le premier volet de cette question se lit comme suit: *"Je considère que les membres du SCEB et de la direction travaillent conjointement pour améliorer la qualité de vie au travail"*.

Ici, 42,86% des cadres nous ont répondu être tout à fait d'accord alors qu'une égale proportion d'entre eux ont plutôt indiqué être partiellement en accord avec le fait que les parties travaillent conjointement pour améliorer la qualité de vie au travail dans l'organisation. Par ailleurs, le dernier 14,28% des cadres ont évalué être partiellement en désaccord avec l'énoncé n°1a).

Si nous comparons ces résultats avec ceux des membres du SCEB, nous constatons que la proportion des cadres ayant choisi la catégorie "tout à fait d'accord" est de 7 points de pourcentage plus élevée que pour les membres du SCEB. D'autre part, 55,88% des membres du SCEB avaient mentionné être partiellement en accord avec l'énoncé 1a) comparativement à 42,86%. Ainsi, alors que 85,72% des cadres ont émis un accord partiel ou total à l'égard de la question n°1a), 91,17% des membres du SCEB en avaient fait autant. Par ailleurs, 14,28% des cadres ont considéré être partiellement en désaccord avec le fait que les parties patronale et syndicale travaillent conjointement pour améliorer la qualité de vie travail alors que 5,88% des membres du SCEB avaient exprimé une telle opinion. Toutefois, 2,94%

des membres du SCEB avaient indiqué être tout à fait en désaccord avec l'énoncé 1a) alors qu'aucun cadre n'a choisi cette catégorie.

Attardons-nous maintenant au second volet de la question n°1: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat et la direction travaillent pour améliorer la qualité de vie au travail dans l'organisation plus, de la même manière ou moins?*".

À cette question, 25,00% des cadres ont évalué qu'avec l'expérience de la négociation raisonnée, les membres du syndicat et de la direction travaillent plus pour améliorer la qualité de vie au travail dans l'organisation. L'autre 75,00% de ceux-ci n'ont perçu aucun changement à ce niveau avec l'expérience de négociation raisonnée.

Comparativement, 38,21% des membres du SCEB avaient perçu que les parties patronale et syndicale travaillaient plus pour améliorer la qualité de vie dans l'organisation avec l'expérience de négociation raisonnée et 61,77% n'avaient perçu aucun changement. Dans les deux cas, personne n'a évalué qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les parties travaillaient moins pour améliorer la qualité de vie au travail dans l'organisation.

b) La deuxième composante du niveau de reconnaissance mutuelle: le respect des objectifs

La seconde composante du niveau de reconnaissance mutuelle est le respect des objectifs. Rappelons-nous que c'est la question n°2 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cet aspect de la reconnaissance mutuelle et que le premier volet de cette question se lit comme suit: "*D'après moi, le syndicat et la direction respectent leurs objectifs respectifs*". À cette question, 25,00% des cadres nous ont répondu être tout à fait d'accord et 37,50% être partiellement en accord. Par ailleurs, le dernier 37,50% des cadres a indiqué être partiellement en désaccord avec l'énoncé n°2a). Aucun cadre n'a manifesté un complet désaccord par rapport au fait que le syndicat et la direction respectent leurs engagements respectifs.

Si nous comparons ces résultats à ceux qui avaient été obtenus par les membres du SCEB, nous constatons que leur distribution est assez différente. Effectivement,

32,36% des membres du SCEB avaient indiqué être tout à fait d'accord avec l'énoncé 2a) alors que 25,00% des cadres ont fait une telle évaluation. Aussi, plus de la moitié des membres du SCEB, soit 52,94% étaient partiellement en accord avec le fait que les parties respectent leurs objectifs respectifs alors que 37,50% des cadres ont répondu de la sorte. Enfin, et c'est là une différence majeure, alors que 37,50% des cadres ont répondu être partiellement en désaccord avec l'énoncé 2a), seulement 14,70% des membres du SCEB en avaient fait autant.

Regardons maintenant les résultats se rapportant au second volet de la question n°2 soit: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat et la direction respectent leurs objectifs mieux, de la même manière ou moins bien?"*. Ici, 37,50% des cadres ont perçu que les parties respectaient mieux leurs objectifs respectifs avec l'expérience de négociation raisonnée. D'autre part, 62,50% d'entre eux n'ont perçu aucun changement à ce niveau.

Ces résultats se rapprochent de ceux obtenus pour les membres du SCEB. En effet, il faut nous rappeler que 38,23% d'entre eux avaient perçu que les parties respectaient mieux leurs objectifs respectifs et 58,82% trouvaient qu'avec l'expérience de négociation raisonnée il n'y avait aucun changement à ce niveau. Toutefois, 2,94% des membres du SCEB avaient perçu que le syndicat et la direction respectaient moins bien leurs objectifs respectifs avec l'expérience de négociation raisonnée alors qu'aucun cadre n'a eu une telle perception.

c) La troisième composante du niveau de reconnaissance mutuelle: l'efficacité des comités conjoints

La troisième composante du niveau de reconnaissance mutuelle traite de l'efficacité des comités conjoints. Rappelons-nous que c'est la question n°5 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'adresse à cette composante et que le premier volet de cette question se lit comme suit: *"À ma connaissance, les comités conjoints patronaux-syndicaux parviennent à des résultats appréciables"*. Ici, la totalité des cadres ont répondu qu'ils étaient partiellement en accord avec l'énoncé n°5a).

Comparativement, 26,48% des membres du SCEB étaient tout à fait d'accord avec le fait que les comités conjoints patronaux-syndicaux parviennent à des résultats

**Tableau n°11**

**La perception de la reconnaissance mutuelle par les cadres de Nortel**  
**Tableau de fréquence selon les composantes (en pourcentage)**

	<b>Les parties travaillent conjointement pour améliorer la qualité de vie au travail</b>	<b>Le syndicat et la direction respectent leurs objectifs respectifs</b>	<b>Les comités conjoints parviennent à des résultats appréciables</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	42,86	25,00	0,00
<b>Plutôt d'accord</b>	42,86	37,50	100,00
<b>Plutôt en désaccord</b>	14,38	37,50	0,00
<b>Tout à fait en désaccord</b>	0,00	0,00	0,00
<b>Amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	25,00	37,50	50,00
<b>Stabilité avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	75,00	62,50	50,00
<b>Détérioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	0,00	0,00	0,00

appréciables alors que 67,64% d'entre eux étaient partiellement en accord. Nous constatons donc que l'évaluation faite par les membres du SCEB à l'égard de l'efficacité des comités conjoints patronaux-syndicaux est plus positive que celle des cadres. Néanmoins, 5,88% des membres du SCEB avaient répondu être partiellement en désaccord avec l'énoncé n°5a) alors qu'aucun cadre ne se rangeait dans cette catégorie.

Intéressons-nous maintenant au second volet de la question 5: "*Avec la négociation raisonnée, trouvez-vous que les résultats des comités conjoints patronaux-syndicaux se sont améliorés, sont restés les mêmes ou se sont détériorés?*". À cette question, 50,00% des cadres ont répondu qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les résultats des comités conjoints patronaux-syndicaux se sont améliorés. L'autre moitié des cadres considère que l'efficacité des comités conjoints patronaux-syndicaux est demeurée la même avec l'expérience de négociation raisonnée.

En comparaison, 58,82% des membres du SCEB avaient perçu une amélioration des résultats des comités conjoints patronaux-syndicaux avec l'expérience de négociation raisonnée et 38,24% avaient évalué qu'il n'y avait aucun changement à ce niveau. Toutefois, 2,94% d'entre eux avaient décelé qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les résultats des comités conjoints patronaux-syndicaux s'étaient détériorés alors qu'aucun cadre n'a eu une telle perception.

### **3) La perception du niveau de reconnaissance mutuelle chez Nortel: retour sur l'hypothèse H3**

Nous nous sommes intéressés, jusqu'à maintenant, à chacune des composantes du niveau de reconnaissance mutuelle. Nous allons maintenant agréger les résultats obtenus pour chacune de ces trois composantes afin de nous attarder à la troisième dimension du climat des relations industrielles, soit le niveau de reconnaissance mutuelle.

Nous allons, d'abord, nous intéresser à la perception des membres du SCEB se rapportant au niveau de reconnaissance mutuelle et à son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée. Nous enchaînerons avec la perception des cadres de Nortel. Nous

pourrons ainsi vérifier notre sous-hypothèse H3, soit: *"Avec l'amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel des relations industrielles par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a perception par les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats d'un accroissement de la reconnaissance mutuelle des parties."*

Rappelons-nous que les résultats se rapportant au niveau de reconnaissance mutuelle s'échelonnent de 4 à 12 points où 4 représente un faible niveau de reconnaissance mutuelle et où 12 correspond à un niveau élevé de reconnaissance mutuelle. Ainsi, plus les résultats se rapprochent de 12 points, plus on peut considérer que le niveau de reconnaissance mutuelle est élevé.

Tel que démontré le tableau n°12 nous obtenons un score de 9,62 points pour la perception qu'ont les membres du SCEB du niveau de reconnaissance mutuelle, ce qui correspond à 80,16 points sur 100.

Si nous nous tournons maintenant du côté de l'évolution de la perception du niveau de reconnaissance mutuelle avec l'expérience de négociation raisonnée, nous obtenons un score de 1,29 points sur une échelle allant de -3 à 3 points. Ramené en pourcentage, ce résultat équivaut à 43,00%. Nous pouvons donc parler d'une amélioration du niveau de reconnaissance mutuelle, ce qui vient confirmer notre sous-hypothèse H3 pour les membres du SCEB.

Bien qu'on puisse parler d'une amélioration du niveau de reconnaissance mutuelle, nous devons néanmoins garder en tête que cette amélioration n'a pas connu la même ampleur pour chacune des composantes de cette dimension du climat des relations industrielles. En effet, 58,82% des membres du SCEB ont perçu qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les résultats des comités conjoints patronaux-syndicaux se sont améliorés. Par ailleurs, 38,23% des membres du SCEB ont évalué qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat et la direction travaillent plus pour améliorer la qualité de vie au travail dans l'organisation et qu'ils respectent mieux leurs objectifs respectifs.

Nous sommes donc en mesure de constater qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, chacune des trois composantes du niveau de reconnaissance mutuelle a connu une amélioration. Ainsi, pour les membres du SCEB, cette troisième dimension du climat des relations industrielles s'est améliorée avec l'expérience de négociation raisonnée.



Attardons-nous maintenant aux résultats obtenus par les cadres de Nortel.

Tel que nous l'avons mentionné, les résultats traitant du niveau de reconnaissance mutuelle s'échelonnent de 4 à 12 points où 4 représente un faible niveau de reconnaissance mutuelle et où 12 correspond à un niveau élevé.

Le tableau n°12 nous indique que, globalement, les cadres ont donné un score de 9,15 points sur une possibilité de 12 pour le niveau de reconnaissance mutuelle chez Nortel. Ramené en pourcentage, ce résultat correspond à 76,29%. Ce résultat est un peu moins élevé comparativement à celui obtenu pour les membres du SCEB qui s'élevait à 9,62 points.

Si nous nous intéressons maintenant à l'évolution de la perception des cadres du niveau de reconnaissance mutuelle avec l'expérience de négociation raisonnée, nous obtenons un résultat de 1,12 points sur une échelle allant de -3 à 3 points. Rapporté sur 100, ce résultat correspond à 37,33%. Il s'agit d'un résultat un peu plus faible que celui obtenu pour les membres du SCEB.

Nous sommes donc en présence d'une amélioration du niveau de reconnaissance mutuelle, ce qui vient confirmer notre sous-hypothèse H3 pour les cadres de Nortel. Ainsi, nous pouvons dire qu'avec l'amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel des relations industrielles due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a perception par les cadres d'un accroissement du niveau de reconnaissance mutuelle.

Comme en témoignait le tableau n°11, pour les cadres, toutes les composantes du niveau de reconnaissance mutuelle ont connu des améliorations mais à des niveaux différents. Effectivement, la moitié des cadres ont perçu qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les résultats des comités conjoints patronaux-syndicaux se sont améliorés. Par ailleurs, 37,5% des cadres ont évalué que les parties patronale et syndicale respectaient mieux leurs objectifs respectifs. Aussi, 25% des cadres ont jugé que le syndicat et la direction travaillent plus pour améliorer la qualité de vie au travail avec l'expérience de négociation raisonnée.

Nous voyons donc que les trois composantes du niveau de reconnaissance mutuelle se sont améliorées, tant pour les membres du SCEB que pour les cadres de Nortel. Ceci nous amène à affirmer qu'avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a perception par les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats d'un accroissement de la reconnaissance mutuelle des parties patronale et syndicale. Ainsi, notre sous-hypothèse H3 se confirme.

**Tableau n°12****Résultats globaux des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats quant à leur perception de la reconnaissance mutuelle et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée**

	<b>Les membres du SCEB</b>	<b>Les cadres de Nortel</b>
<b>Évaluation du niveau de reconnaissance mutuelle ( /12 )</b>	9,62	9,15
<b>Évaluation du niveau de reconnaissance mutuelle (en %)</b>	80,16	76,29
<b>Évolution du niveau de consultation patronale-syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée ( /3 )</b>	1,29	1,12
<b>Évolution du niveau de reconnaissance mutuelle avec l'expérience de négociation raisonnée (en %)</b>	43,00	37,33

## **D) LES RÉSULTATS SE RAPPORTANT AU SOUTIEN SYNDICAL**

La quatrième dimension du climat des relations industrielles est le niveau de soutien syndical. Dans notre questionnaire sur le climat des relations industrielles, trois questions se rapportent au soutien syndical. Premièrement, la question n°13 traite de l'appui des membres au syndicat. Ensuite, la question n°9 s'intéresse à la qualité de la relation patronale-syndicale. Enfin, la question n°4 concerne la contribution du syndicat à l'organisation.

Par rapport à cette dimension du climat des relations industrielles, nous avons fait l'hypothèse H4: «*Avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent un plus haut niveau de soutien syndical*». Dans le but de vérifier si cette sous-hypothèse H4 se confirme, nous allons procéder en deux étapes. Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux résultats obtenus par les membres du SCEB et les cadres en ce qui a trait à leur perception du niveau de soutien syndical et à son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée. Pour ce faire, nous procéderons composante par composante. Puis, nous agrégerons les résultats de chacune de ces composantes afin de connaître les perceptions globales des membres du SCEB et des cadres quant au niveau du soutien syndical. Nous serons ainsi en mesure de confirmer ou d'infirmer notre sous-hypothèse H4.

### **1) La perception du niveau de soutien syndical par les membres du SCEB: analyse selon les composantes**

#### **a) La première composante du niveau de soutien syndical: l'appui des membres**

La première composante du niveau de soutien syndical traite de l'appui des membres. C'est la question n°13 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette composante. Le premier volet de cette question se lit comme suit: "*À mon avis, le syndicat est fortement appuyé par ses membres*".

Ici, 32,36% des membres du SCEB ont répondu être tout à fait d'accord alors que 44,12% ont plutôt indiqué être partiellement en accord avec cet énoncé. Par ailleurs, 14,70% des membres du SCEB ont émis un désaccord partiel à l'effet que le syndicat est fortement appuyé par ses membres. Finalement, 8,82% des syndiqués sont tout à fait en désaccord avec l'énoncé n°13a).

Ainsi, nous sommes en mesure de constater qu'environ les trois quarts des membres du SCEB considèrent que le SCEB est appuyé par ses membres alors que l'autre quart ne partage pas cette opinion.

Regardons maintenant les résultats se rapportant au second volet de la question n°13, soit: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat est plus, également ou moins appuyé par ses membres?"*. 14,70% des membres du SCEB évaluent qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat est plus fortement appuyé par ses membres. Cependant, la plupart des membres du SCEB, soit 79,42%, perçoivent que le syndicat est également appuyé par ses membres avec l'expérience de négociation raisonnée. Enfin, 5,88% d'entre eux jugent qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les membres appuient moins le syndicat.

b) La deuxième composante du niveau de soutien syndical: la qualité de la relation patronale-syndicale

L'intérêt pour la qualité de la relation patronale-syndicale constitue la seconde composante du niveau de soutien syndical. C'est la question n°9 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui porte sur cette composante. La première partie de cette question se lit comme suit: *"D'après moi, les employés s'intéressent, de manière générale, à la qualité de la relation patronale-syndicale"*. Environ le tiers des membres du SCEB, soit 35,30%, ont mentionné être tout à fait d'accord avec cet énoncé. Pour leur part, un peu plus de la moitié des membres de ce syndicat, soit 52,94% ont répondu être partiellement en accord avec le fait que, de manière générale, les employés s'intéressent à la qualité de la relation patronale-syndicale. Par ailleurs, 5,88% des membres du SCEB ont exprimé un désaccord partiel à l'égard de l'énoncé n°9a) et une égale proportion d'entre eux ont indiqué être tout à fait en désaccord.

Attardons-nous maintenant à la deuxième partie de la question n°9: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, les employés s'intéressent plus, de la même façon ou moins à la qualité de la relation patronale-syndicale?"*. Ici, 38,24% des membres du SCEB ont perçu qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les employés s'intéressent plus à la qualité de la relation patronale-syndicale. Par ailleurs, 58,82% considèrent qu'avec la négociation raisonnée, les employés s'intéressent de la même manière à la qualité de la relation patronale-syndicale. Néanmoins, 2,94% d'entre eux jugent qu'avec la négociation raisonnée, les employés s'intéressent moins à la qualité de la relation patronale-syndicale.

c) La troisième composante du niveau de soutien syndical: la contribution du syndicat à l'organisation

La troisième composante du niveau de soutien syndical se rapporte à la contribution du syndicat à l'organisation. C'est la question n°4 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cet aspect du soutien syndical. Le premier volet de cette question se lit comme suit: *"Selon moi, le syndicat contribue positivement au développement de l'organisation"*.

Ici, près de la moitié des membres du SCEB, soit 47,06% nous ont mentionné être tout à fait d'accord. De leur côté, 41,17% d'entre eux ont répondu qu'ils étaient partiellement en accord avec l'énoncé n°4a). Par ailleurs, 8,83% des membres du SCEB ont indiqué être partiellement en désaccord avec l'énoncé 4a) et 2,94% qu'ils étaient tout à fait en désaccord.

Nous constatons donc que près de 90% des membres du SCEB évaluent que le syndicat contribue positivement au développement de l'organisation.

Intéressons-nous maintenant aux résultats se rapportant au second volet de la question n°4: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, trouvez-vous que la contribution syndicale au développement de l'organisation s'est améliorée, est restée la même ou s'est détériorée?"*. 38,24% des membres du SCEB ont eu la perception qu'avec la négociation raisonnée, la contribution syndicale au développement de l'organisation s'est améliorée. Par ailleurs, 55,88% de ceux-ci

ont plutôt évalué que la contribution syndicale au développement de l'organisation est demeurée la même avec l'expérience de négociation raisonnée. Enfin, 5,88% des membres du SCEB ont jugé qu'il y avait eu une détérioration de la contribution syndicale au développement de l'organisation avec l'expérience de négociation raisonnée.

}

**Tableau n°13**

**La perception du soutien syndical par les membres du SCEB**  
**Tableau de fréquence selon les composantes (en pourcentage)**

	<b>Le syndicat est fortement appuyé par ses membres</b>	<b>Les employés s'intéressent à la qualité de la relation patronale-syndicale</b>	<b>Le syndicat contribue positivement au développement de l'organisation</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	32,36	35,30	47,06
<b>Partiellement en accord</b>	44,12	52,94	41,17
<b>Partiellement en désaccord</b>	14,70	5,88	8,83
<b>Tout à fait en désaccord</b>	8,82	5,88	2,94
<b>Amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	14,70	38,24	38,24
<b>Stabilité avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	79,42	58,82	55,88
<b>Détérioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	5,88	2,94	5,88



## **2) La perception du niveau de soutien syndical par les cadres de Nortel: analyse selon les composantes**

### a) La première composante du niveau de soutien syndical: l'appui des membres

La première composante du soutien syndical s'intéresse à l'appui des membres. Rappelons-nous que c'est la question n°13 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui traite de cette composante et que le premier volet de cette question se lit comme suit: "*À mon avis, le syndicat est fortement appuyé par ses membres*". À cette question, 28,57% des cadres ont répondu qu'ils étaient tout à fait d'accord. Un autre 28,57% de ceux-ci ont répondu être partiellement en accord avec l'énoncé n°13a). Par ailleurs, 28,57% des cadres sont partiellement en désaccord avec le fait que le syndicat est fortement appuyé par ses membres. Finalement, 14,29% des cadres ont exprimé leur total désaccord à l'endroit de l'énoncé 13a).

Ainsi, près de 60% des cadres considèrent que le syndicat est fortement appuyé par ses membres alors que 42,88% d'entre eux sont en désaccord, total ou partiel, avec cet énoncé.

Comparativement, plus des trois quarts des membres du SCEB étaient totalement ou partiellement d'accord avec le fait que le syndicat est fortement appuyé par ses membres. De plus, deux fois moins de membres avaient sélectionné les catégories "partiellement en désaccord" et "totalement en désaccord".

Regardons maintenant les résultats se rapportant au second volet de la question n°13, soit: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat est plus, également ou moins appuyé par ses membres ?*". Ici, les résultats sont très semblables à ceux obtenus par les membres du SCEB. En effet, 12,50% des cadres considèrent que le syndicat est plus fortement appuyé par ses membres avec l'expérience de négociation raisonnée, comparativement à 14,70% pour les membres du SCEB. De même, avec l'expérience de négociation raisonnée, 75% des cadres n'ont perçu aucun changement au niveau de l'appui syndical alors que 79,42% des membres du SCEB en avaient fait autant. Finalement, 12,50% des cadres croient que les membres appuient moins le syndicat avec l'expérience de

négociation raisonnée alors que 5,88% des membres du SCEB avaient eu une telle perception.

b) La deuxième composante du niveau de soutien syndical: la qualité de la relation patronale-syndicale

La seconde composante du niveau de soutien syndical est l'intérêt pour la qualité de la relation patronale-syndicale. Rappelons-nous que c'est la question n°9 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui traite de ce sujet. Ainsi, le premier volet de la question n°9 se lit comme suit: *"D'après moi, les employés s'intéressent, de manière générale, à la qualité de la relation patronale-syndicale"*. Le quart des cadres ont répondu être tout à fait d'accord avec cet énoncé. Par ailleurs, 37,50% d'entre eux ont, pour leur part, indiqué être partiellement en accord. Enfin, le reste des cadres, soit 37,50%, ont mentionné être partiellement en désaccord avec l'énoncé n°9a).

Ainsi, 62,50% des cadres considèrent que, de manière générale, les employés s'intéressent à la qualité de la relation patronale-syndicale alors que 37,5% sont totalement en désaccord avec cet énoncé.

En comparaison, une proportion beaucoup plus importante des membres du SCEB, soit 82,24%, étaient partiellement ou totalement d'accord avec l'énoncé n°9a).

Intéressons-nous maintenant au second volet de la question n°9, soit: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, les employés s'intéressent plus, de la même façon ou moins à la qualité de la relation patronale-syndicale?"*. À cette question, 37,50% des cadres ont répondu qu'avec la négociation raisonnée, les employés s'intéressent plus à la qualité de la relation patronale-syndicale et 62,50% n'ont perçu aucun changement. Les résultats des membres du SCEB étaient pratiquement les mêmes: 38,24% avaient perçu que les employés s'intéressaient davantage à la qualité de la relation patronale-syndicale et 58,82% n'avaient perçu aucun changement avec l'expérience de négociation raisonnée. Toutefois, 2,94% d'entre eux avaient perçu une diminution de l'intérêt pour la qualité de la relation patronale-syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée.

c) La troisième composante du niveau de soutien syndical: la contribution du syndicat à l'organisation

C'est la contribution du syndicat à l'organisation qui constitue la troisième composante du soutien syndical. Rappelons-nous que c'est la question n°4 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cet aspect du soutien syndical et que le premier volet de cette question se lit comme suit: "*Selon moi, le syndicat contribue positivement au développement de l'organisation*". À cette question, 12,50% des cadres ont répondu être tout à fait en accord. Par ailleurs, la moitié des cadres ont indiqué qu'ils étaient partiellement en désaccord avec le fait que le syndicat contribue positivement au développement de l'organisation. Finalement, 37,50% des cadres ont émis leur désaccord partiel à cet effet.

Ces résultats diffèrent passablement de ceux que nous avons obtenus pour les membres du SCEB. Effectivement, dans ce cas, près de 90% étaient en accord, partiel ou total, avec l'énoncé n°4a) alors que 62,50% des cadres ont fait cette évaluation. De même, un peu plus de 10% des membres du SCEB avaient émis un désaccord, partiel ou total, avec le fait que le syndicat contribue positivement au développement de l'organisation alors que 37,50% des cadres en ont fait autant.

Regardons maintenant les réponses des cadres de Nortel au second volet de la question n°4. Cette dernière se lit comme suit: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, trouvez-vous que la contribution syndicale au développement de l'organisation s'est améliorée, est restée la même ou s'est détériorée?*". Ici, 37,5% des cadres de Nortel ont évalué qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, la contribution syndicale au développement de l'organisation s'est améliorée. Par ailleurs, 62,5% des cadres ont jugé que cette contribution est restée la même. Enfin aucun cadre n'a considéré qu'il y avait une détérioration de la contribution syndicale au développement de l'organisation avec l'expérience de négociation raisonnée.

Cette évaluation est sensiblement la même que celle faite par les membres du SCEB puisque 38,24% d'entre eux avaient perçu une amélioration de la contribution syndicale au développement de l'organisation avec l'expérience de négociation

raisonnée et que 55,88% d'entre eux considéraient que la contribution syndicale était demeurée stable. Toutefois, une certaine proportion des membres du SCEB, soit 5,88%, avaient perçu une détérioration de la contribution du syndicat au développement de l'organisation alors qu'aucun cadre n'a eu une telle perception.

**Tableau n°14**

**La perception du soutien syndical par les cadres de Nortel:**  
**Tableau de fréquence selon les composantes (en pourcentage)**

	<b>Le syndicat est fortement appuyé par ses membres</b>	<b>Les employés s'intéressent à la qualité de la relation patronale-syndicale</b>	<b>Le syndicat contribue positivement au développement de l'organisation</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	28,57	25,00	12,50
<b>Partiellement en accord</b>	28,57	37,50	0,00
<b>Partiellement en désaccord</b>	28,57	37,50	50,00
<b>Tout à fait en désaccord</b>	14,29	0,00	37,50
<b>Amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	12,50	37,50	62,50
<b>Stabilité avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	75,00	62,50	37,50
<b>Détérioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	12,50	0,00	0,00

### **3) La perception du niveau de soutien syndical chez Nortel: retour sur l'hypothèse H4**

Nous nous sommes attardés, jusqu'à maintenant, à chacune des composantes du niveau de soutien syndical et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée. Nous allons ici agréger les résultats obtenus pour chacune des trois composantes afin de nous intéresser à la quatrième dimension du climat des relations industrielles, soit le niveau de soutien syndical.

Nous allons d'abord nous attarder à la perception du soutien syndical et de son évolution avec l'expérience de la négociation raisonnée par les membres du SCEB pour ensuite enchaîner avec celle des cadres de Nortel. Nous serons ainsi en mesure de vérifier notre sous-hypothèse H4: *"Suite à l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent un accroissement du soutien syndical par les membres de l'organisation syndicale."*

Rappelons-nous que les résultats ayant trait au niveau de soutien syndical s'échelonnent de 4 à 12 points où 4 représente un faible niveau de soutien syndical et où 12 équivaut à un niveau élevé de soutien syndical. Ainsi, plus les résultats obtenus se rapprochent de 12 points, plus on peut juger que le niveau de soutien syndical est élevé.

Comme on peut le constater en visionnant le tableau n°15, la perception qu'ont les membres du SCEB du niveau de soutien syndical s'élève à 9,5 points, ce qui correspond à 79,17 points sur 100.

Si nous nous intéressons maintenant à l'évolution de la perception des membres du SCEB avec l'expérience de négociation raisonnée, nous obtenons un score de 0,76 points sur une échelle allant de -3 à 3 points. Ramené en pourcentage, ce résultat équivaut à 25,33%. Nous pouvons donc parler d'une amélioration du niveau de reconnaissance mutuelle, ce qui vient confirmer notre sous-hypothèse H4 pour les membres du SCEB.

Néanmoins, nous devons être conscients que cette amélioration du niveau de soutien syndical, telle que perçue par les membres du SCEB, ne s'est pas reflétée uniformément sur toutes les composantes de cet aspect du climat des relations

industrielles. En fait, 38,24% des membres du SCEB ont évalué qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, la contribution syndicale au développement de l'organisation s'est améliorée et que, de manière générale, les employés s'intéressent plus à la qualité de la relation patronale-syndicale. Par ailleurs, 14,70% des membres du SCEB ont jugé que le syndicat est plus fortement appuyé par ses membres avec l'expérience de négociation raisonnée.

Quoi qu'il en soit, nous sommes en mesure de constater qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, chacune des 3 composantes du niveau de soutien syndical a connu une amélioration. En conséquence, pour les membres du SCEB, cette quatrième dimension du climat des relations industrielles s'est améliorée avec l'expérience de négociation raisonnée.

Attardons-nous maintenant aux résultats obtenus par les cadres de Nortel.

Tel que nous l'avons mentionné, les résultats se rapportant à l'évaluation du niveau de soutien syndical s'échelonnent de 4 à 12 points où 4 représente un faible niveau de soutien syndical et où 12 correspond à un soutien syndical élevé.

Le tableau n°15 nous indique que, globalement, les cadres ont donné un score de 8,33 points sur une possibilité de 12 pour le niveau de soutien syndical. Sur 100, ce résultat correspond à 69,46%. Ce résultat est donc de 10 points de pourcentage plus faible que celui enregistré pour les membres.

Si nous regardons maintenant l'évolution de la perception des cadres avec l'expérience de négociation raisonnée, nous constatons un résultat de 0,75 points sur une échelle allant de -3 à 3 points. Ramené sur 100, ce résultat équivaut à 25,00%. Ce résultat est pratiquement le même que celui obtenu par les membres du SCEB.

Nous sommes donc, encore une fois, en présence d'une amélioration du niveau de soutien syndical, ce qui vient confirmer notre hypothèse H4. Nous pouvons donc affirmer qu'avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a perception par les cadres de Nortel d'un accroissement du niveau de soutien syndical.

Comme on pouvait le constater en regardant le tableau n°14 les différentes composantes n'ont pas connu le même niveau d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée. Ainsi, 37,50% des cadres ont évalué que la contribution syndicale au développement de l'organisation s'est améliorée avec l'expérience de négociation raisonnée et que les employés s'intéressent plus à la qualité de la relation patronale-syndicale. Par ailleurs, seulement 12,50% des cadres considèrent que le syndicat est plus fortement appuyé par ses membres avec l'expérience de négociation raisonnée.

Nous pouvons donc constater que, tant pour les cadres de Nortel que pour les membres du SCEB, les trois composantes du niveau du soutien syndical se sont améliorées. Ceci nous amène à affirmer qu'avec l'amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel des relations industrielles due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a perception par les membres du SCEB et leurs supérieurs immédiats d'un accroissement du niveau de soutien syndical. Notre sous-hypothèse H4 est donc confirmée.



**Tableau n°15**

**Résultats globaux des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats quant à leur perception du soutien syndical et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée**

	<b>Les membres du SCEB</b>	<b>Les cadres de Nortel</b>
<b>Évaluation du niveau de Soutien syndical (/12)</b>	9,50	8,33
<b>Évaluation du niveau de soutien syndical (en %)</b>	79,27	69,46
<b>Évolution du niveau de soutien syndical avec l'expérience de négociation raisonnée (/3)</b>	0,76	0,75
<b>Évolution du niveau de soutien syndical avec l'expérience de négociation raisonnée (en %)</b>	25,33	25,00

## **E) LES RÉSULTATS SE RAPPORTANT À LA LÉGITIMITÉ SYNDICALE**

La cinquième dimension du climat des relations industrielles est la légitimité syndicale. Cette dernière comporte deux composantes: le rôle positif du syndicat et la participation aux activités syndicales. Ce sont les questions n°17 et 18 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui traitent de ces deux aspects de la légitimité syndicale.

Concernant cette dimension du climat des relations industrielles, nous avons émis l'hypothèse H5 selon laquelle: *"Avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent une plus grande légitimité syndicale"*. Après avoir procédé à une analyse selon les composantes, pour les membres du SCEB comme pour les cadres, nous vérifierons si cette hypothèse se confirme ou non. Pour ce faire, nous utiliserons la méthodologie que nous avons développée plus tôt.

### **1) La perception du niveau de légitimité syndicale par les membres du SCEB: analyse selon les composantes**

#### a) La première composante du niveau de légitimité syndicale: le rôle positif du syndicat

La première composante de la légitimité syndicale s'intéresse au rôle positif du syndicat. C'est la question n°17 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette composante. La première partie de cette question se lit ainsi: *"À mon avis, chez Nortel, les représentants syndicaux jouent un rôle positif"*. À cette question, 40% des membres du SCEB ont répondu qu'ils étaient tout à fait d'accord. Une proportion de 43,33% d'entre eux ont, pour leur part, indiqué qu'ils étaient partiellement en accord avec l'énoncé 17a). Par ailleurs, 10% des membres du SCEB nous ont mentionné être partiellement en désaccord avec le fait que les représentants syndicaux jouent un rôle positif dans l'organisation. Enfin, 6,67% des membres du SCEB ont manifesté un désaccord total à l'égard de l'énoncé 17a).

Ainsi, nous constatons que 83,33% des membres du SCEB considèrent que les représentants syndicaux jouent un rôle positif chez Nortel alors que 16,67% jugent plutôt que le syndicat ne joue pas un rôle positif dans cette organisation.

Voyons maintenant les résultats se rapportant au deuxième volet de la question n°17, soit: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, les représentants syndicaux jouent-ils un rôle plus positif, aussi positif ou moins positif?*". Ici, 38,88% des membres du SCEB ont évalué qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les représentants syndicaux jouent un rôle plus positif. Par ailleurs, 55,56% ont perçu qu'il n'y avait aucun changement à ce niveau avec l'expérience de négociation raisonnée. Finalement, 5,56% des membres du SCEB ont jugé qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, les représentants syndicaux jouent un rôle moins positif.

b) La deuxième composante du niveau de légitimité du syndicat: la participation aux activités syndicales

La seconde composante de la légitimité syndicale traite de la participation aux activités syndicales. C'est la question n°18 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cette notion. Le premier volet de cette question se lit comme suit: "*Selon moi, chez Nortel, les personnes sont encouragées à participer aux activités syndicales*".

Ici, 29,42% des membres du SCEB ont indiqué qu'ils étaient tout à fait d'accord et 47,06% d'entre eux ont mentionné qu'ils étaient partiellement en accord. Cependant, 17,64% des membres du SCEB ont plutôt répondu qu'ils étaient partiellement en désaccord avec le fait qu'ils étaient encouragés à participer aux activités syndicales. Enfin, 5,88% des membres ont manifesté leur complet désaccord à l'égard de l'énoncé n°18a).

On constate donc qu'un peu plus des trois quarts des membres du SCEB considèrent qu'ils sont encouragés à participer aux activités syndicales alors qu'un peu moins du quart d'entre eux sont partiellement ou totalement en désaccord avec cet énoncé.

Regardons maintenant les résultats concernant le second volet de la question n°18, soit: "*Avec l'expérience de négociation raisonnée, les personnes sont encouragées à participer aux activités syndicales plus, également ou moins?*". 23,53% des membres du SCEB ont perçu qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, ils sont plus encouragés à participer aux activités syndicales. Par ailleurs, 73,53% d'entre eux ont évalué qu'il n'y avait aucun changement à ce niveau avec l'expérience de négociation raisonnée. Finalement, 2,94% de ceux-ci ont jugé qu'ils étaient moins encouragés à participer aux activités syndicales.

**Tableau n°16**

**La perception de la légitimité syndicale par les membres du SCEB**  
**Tableau de fréquence selon les composantes (en pourcentage)**

	<b>Les représentants syndicaux jouent un rôle positif dans l'organisation</b>	<b>Les gens sont encouragés à participer aux activités syndicales</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	40,00	29,42
<b>Partiellement en accord</b>	43,33	47,06
<b>Partiellement en désaccord</b>	10,00	17,64
<b>Tout à fait en désaccord</b>	6,67	5,88
<b>Amélioration avec l'expérience de Négociation raisonnée</b>	38,89	23,53
<b>Stabilité avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	55,88	73,53
<b>Détérioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	5,55	2,94

## **2) La perception du niveau de légitimité syndicale par les cadres de Nortel: analyse selon les composantes**

### a) La première composante du niveau de légitimité syndicale: le rôle positif du syndicat

C'est le rôle positif du syndicat dans l'organisation qui constitue la première composante de la légitimité syndicale. Rappelons-nous que c'est la question n°17 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles et que le premier volet de cette dernière se lit comme suit: *"À mon avis, chez Nortel, les représentants syndicaux jouent un rôle positif"*.

Ici, 42,85% des cadres ont mentionné être tout à fait d'accord et 14,29% être partiellement en accord. Par ailleurs, 28,57% des cadres ont répondu être partiellement en désaccord avec le fait que le syndicat joue un rôle positif chez Nortel. Enfin, 14,29% des cadres sont tout à fait en désaccord avec l'énoncé n°17a).

Ainsi, 57,14% des cadres croient que le syndicat joue un rôle positif chez Nortel et 42,86% d'entre eux ont manifesté un désaccord, total ou partiel, à cet effet.

Les résultats des membres du SCEB étaient tout à fait différents. Effectivement, 83,33% d'entre eux jugeaient que le syndicat jouait un rôle positif dans l'organisation et seulement 16,67% étaient en désaccord avec l'énoncé n°17a).

Examinons maintenant les résultats se rapportant au deuxième volet de la question n°17: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, les représentants syndicaux jouent un rôle plus positif, aussi positif ou moins positif?"*. Ici, 12,5% des cadres ont répondu qu'avec la négociation raisonnée, les représentants syndicaux jouent un rôle plus positif, comparativement à 38,88% des membres du SCEB. Par ailleurs, 62,5% des cadres n'ont perçu aucun changement au niveau de la contribution syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée. 55,56% des membres du SCEB partageaient cette perception. Enfin, le quart des cadres ont perçu qu'avec la négociation raisonnée, les représentants syndicaux jouent un rôle moins positif

dans l'organisation. En comparaison, seulement 5,56% des membres du SCEB avaient émis une telle opinion.

b) La deuxième composante du niveau de légitimité du syndicat: la participation aux activités syndicales

La seconde composante de la légitimité syndicale traite de la participation aux activités syndicales. Comme nous l'avons vu, c'est la question n°18 de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles qui s'intéresse à cet aspect de la légitimité syndicale et que la première partie de cette question se lit comme suit: *"Selon moi, chez Nortel, les personnes sont encouragées à participer aux activités syndicales"*.

Ici, les cadres se sont répartis également entre nos quatre catégories. Ainsi, 25% d'entre eux ont répondu qu'ils étaient tout à fait en accord et un autre quart qu'ils étaient partiellement en accord. Par ailleurs, 25% ont indiqué être partiellement en désaccord et 25% être tout à fait en désaccord.

Nous sommes donc en présence d'une distribution assez différente de celle que nous avons obtenue pour les membres du SCEB. Effectivement, 76,48% de ces derniers avaient évalué que, chez Nortel, les personnes étaient encouragées à participer aux activités syndicales contre 50% des cadres.

Attardons-nous maintenant aux résultats se rapportant au second volet de la question n°18: *"Avec l'expérience de négociation raisonnée, les personnes sont encouragées à participer aux activités syndicales plus, également ou moins?"*. Le quart des cadres ont évalué qu'avec l'expérience de négociation raisonnée chez Nortel, les personnes sont plus encouragées à participer aux activités syndicales. Par ailleurs, 62,5% des cadres ont, pour leur part, jugé qu'il n'y avait eu aucun changement au niveau de la participation syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée. Enfin, 12,5% des cadres ont perçu que les gens étaient moins encouragés à participer aux activités syndicales avec l'expérience de négociation raisonnée.

**Tableau n°17**

**La perception de la légitimité syndicale par les cadres de Nortel**  
**Tableau de fréquence selon les composantes (en pourcentage)**

	<b>Les représentants syndicaux jouent un rôle positif dans l'organisation</b>	<b>Les gens sont encouragés à participer aux activités syndicales</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	42,85	25,00
<b>Partiellement en accord</b>	14,29	25,00
<b>Partiellement en désaccord</b>	28,57	25,00
<b>Tout à fait en désaccord</b>	14,29	25,00
<b>Amélioration avec l'expérience de Négociation raisonnée</b>	12,50	25,00
<b>Stabilité avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	62,50	62,50
<b>Détérioration avec l'expérience de négociation raisonnée</b>	25,00	12,50



### **3) La perception du niveau de légitimité syndicale chez Nortel: retour sur l'hypothèse H5**

Jusqu'ici, nous nous sommes attardés aux composantes du niveau de légitimité syndical chez Nortel. Nous allons maintenant agréger les résultats obtenus pour chacune de ces deux composantes: le rôle positif du syndicat et la participation aux activités syndicales. Nous pourrions ainsi nous attarder à la cinquième dimension du climat des relations industrielles soit le niveau de légitimité syndicale.

Nous allons, dans un premier temps, nous intéresser à la perception qu'ont les membres du SCEB du niveau de légitimité syndicale et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée. Nous poursuivrons avec la même analyse pour les cadres de Nortel. Nous pourrions, de cette manière, vérifier notre sous-hypothèse H5, soit: *"Avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent une plus grande légitimité syndicale"*.

Rappelons-nous que les résultats se rapportant au niveau de légitimité syndicale s'échelonnent de 4 à 8 points où 4 représente un faible niveau de légitimité syndicale et où 8 correspond à un niveau élevé. Ainsi, plus les résultats se rapprochent de 8 points, plus on peut considérer que le niveau de légitimité syndicale est élevé.

Tel qu'on peut le voir au tableau n°18, nous obtenons un score de 6,17 points sur une possibilité de 8 pour la perception du niveau de légitimité syndicale chez Nortel par les membres de Nortel, ce qui correspond à 77,12%.

Si nous nous tournons maintenant du côté de l'évolution de la perception des membres du SCEB quant à la légitimité syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée, nous obtenons un score de 0,54 points sur une échelle allant de -2 à 2. Ramené sur cent, ce résultat correspond à 27%. Nous pouvons donc parler d'une amélioration du niveau de légitimité syndicale, ce qui vient confirmer notre sous-hypothèse H5, pour les membres du SCEB. Cette amélioration n'est toutefois pas la même pour les deux composantes du niveau de légitimité syndicale. En effet, alors que 38,88% des membres du SCEB ont perçu qu'avec l'expérience de négociation raisonnée les représentants

syndicaux jouent un rôle plus positif, 23,53% d'entre eux ont évalué être plus encouragés à participer aux activités syndicales avec l'expérience de négociation raisonnée.

Intéressons-nous maintenant aux résultats obtenus par les cadres de Nortel.

Comme nous l'avons indiqué plus tôt, les résultats concernant le niveau de légitimité syndicale s'échelonnent de 4 à 8 points où 4 représente une faible légitimité syndicale et où 8 représente un niveau de légitimité élevé.

Tel qu'on peut le constater au tableau n°18, les cadres ont, globalement, donné un score de 5,35 points à la légitimité syndicale, sur une possibilité de 8. Ramené sur 100, ce résultat correspond à 66,8%. L'évaluation qu'ont fait les cadres de Nortel du niveau de légitimité syndicale dans l'entreprise est donc de 10 points de pourcentage plus faible que celle faite par les membres du SCEB.

Si nous nous tournons maintenant du côté de l'évaluation de la perception de la légitimité syndicale par les cadres avec l'expérience de négociation raisonnée, nous obtenons un résultat de 0 point sur une échelle allant de -2 à 2. En effet, nous obtenons un score global de -0,12 points pour la première composante du niveau de légitimité syndicale, ce qui se traduit par une perception globale de détérioration du rôle joué par les représentants syndicaux dans le développement de l'organisation avec l'expérience de négociation raisonnée. Par ailleurs, pour la deuxième composante du niveau de légitimité syndicale, la perception globale des cadres atteint un niveau de 0,12 points. Ainsi, si nous agrégeons les résultats de ces deux composantes de la légitimité syndicale, nous obtenons un résultat nul, ce qui se traduit par une perception de stabilité de la légitimité syndicale avec l'expérience de la négociation raisonnée.

Ainsi, nous ne pouvons affirmer qu'avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les cadres perçoivent une plus grande légitimité syndicale dans l'organisation. Puisqu'il y a perception d'une stabilité en matière de légitimité syndicale, nous devons infirmer l'hypothèse H5 pour les cadres.

En conséquence, notre sous-hypothèse H5 ne peut être confirmée que partiellement, puisqu'elle ne se vérifie que pour les membres du SCEB. Il est donc impossible d'affirmer qu'avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des

techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent un accroissement du niveau de légitimité syndicale.

Néanmoins, nous pouvons affirmer qu'avec l'amélioration des méthodes de travail due à l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a une perception par les membres de l'unité de négociation d'un accroissement du niveau de légitimité syndicale dans l'organisation alors que leurs supérieurs perçoivent une stabilité de la légitimité syndicale dans l'organisation.

Notre sous-hypothèse H5 est donc partiellement confirmée.

**Tableau n°18**

**Résultats globaux des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats quant à leur perception de la légitimité syndicale et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée**

	<b>Les membres du SCEB</b>	<b>Les cadres de Nortel</b>
<b>Évaluation du niveau de Légitimité syndicale ( /8 )</b>	6,17	5,35
<b>Évaluation du niveau de légitimité syndicale (en %)</b>	77,12	66,80
<b>Évolution du niveau de légitimité syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée ( /3 )</b>	0,54	0,00
<b>Évolution du niveau de légitimité syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée (en %)</b>	27,00	0,00

**F) LES RÉSULTATS GLOBAUX SE RAPPORTANT AU CLIMAT DES  
RELATIONS INDUSTRIELLES ET À SON ÉVOLUTION AVEC  
L'EXPÉRIENCE DE NÉGOCIATION RAISONNÉE**

Nous avons, jusqu'à maintenant, examiné les résultats obtenus par les membres du SCEB et les cadres de Nortel. Nous nous sommes, d'abord, intéressés à chacune des composantes du climat des relations industrielles.

Nous avons, par la suite, porté notre intérêt sur chacune des cinq dimensions du climat des relations industrielles, soit l'équité des relations industrielles, la consultation patronale-syndicale, la reconnaissance mutuelle, le soutien syndical et la légitimité syndicale.

Nous avons, de cette manière, confronté chacune de nos sous-hypothèses aux données obtenues par l'analyse des questionnaires sur le climat des relations industrielles remplis par les membres du SCEB et leurs supérieurs immédiats.

Ceci nous a permis de confirmer quatre de nos sous-hypothèses et d'en confirmer partiellement une cinquième. Ainsi, nous pouvons dire qu'avec l'amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel des relations industrielles, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a perception par les membres du SCEB et leurs supérieurs immédiats, d'un accroissement de l'équité des relations industrielles.

Nous pouvons également dire qu'il y a perception, par les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats d'un accroissement du niveau de consultation patronale-syndicale.

De plus, nous pouvons dire qu'il y a perception, par les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats d'un accroissement du niveau de reconnaissance mutuelle entre les parties patronale et syndicale.

De même, nous pouvons dire qu'il y a perception, par les membres de l'unité et leurs supérieurs immédiats d'un accroissement du niveau de soutien syndical.

Enfin, il y a perception, pour les membres de l'unité de négociation, d'un accroissement de la légitimité syndicale dans l'organisation alors que leurs supérieurs immédiats perçoivent une stabilité de la légitimité syndicale.

Ceci nous amène à nous intéresser globalement au climat des relations industrielles. Ainsi, nous allons maintenant agréger ces résultats afin d'avoir une vision globale du climat des relations industrielles et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée. Nous allons dans un premier temps nous intéresser aux résultats obtenus par les membres du SCEB. Puis, dans un second temps, nous examinerons les résultats des cadres de Nortel. Nous pourrions ainsi valider ou non notre hypothèse générale soit:

*"L'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, au niveau fonctionnel des relations industrielles, se traduit par une évolution du climat des relations industrielles sur les lieux du travail vers la coopération."*

### **1) La perception du climat des relations industrielles par les membres du SCEB**

Tel que démontré lors de l'opérationnalisation de nos variables, le climat des relations industrielles sur les lieux du travail est constitué de cinq dimensions ou encore de 20 composantes correspondant à autant d'énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles.

Ainsi, c'est en compilant les résultats obtenus à la première partie de chacun de ces énoncés que nous pouvons connaître la perception qu'ont les membres du SCEB du climat des relations industrielles chez Nortel.

De cette manière, nous obtenons un résultat global de 61,82 points sur une possibilité de 80 points, ce qui correspond à un pourcentage de 77,27% (voir le tableau n°19). Nous pouvons donc dire que, globalement, les membres du SCEB évaluent que le climat des relations industrielles chez Nortel est plutôt coopératif.

Regardons maintenant du côté de l'évolution du climat des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée chez Nortel. Pour ce faire, nous allons

compiler les résultats obtenus à la deuxième partie de chacun des énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles.

De cette façon, nous obtenons un résultat de 5,15 points sur une échelle pouvant s'étendre de -20 à 20 points. Ramené en pourcentage, ce résultat correspond à 25,75%. Nous pouvons donc parler d'une perception d'amélioration du climat des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée chez Nortel.

Ainsi, pour les membres du SCEB, nous sommes en mesure de confirmer notre hypothèse générale. Nous pouvons donc affirmer que, pour les membres du SCEB, l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, au niveau fonctionnel des relations industrielles, se traduit par une évolution du climat des relations industrielles sur les lieux du travail vers la coopération.

Intéressons-nous maintenant aux résultats globaux obtenus pour les cadres de Nortel.

## **2) La perception du climat des relations industrielles par les cadres de Nortel**

Pour connaître la perception globale des cadres de Nortel du climat des relations industrielles sur les lieux du travail, nous avons compilé les résultats obtenus à la première partie de chacun des 20 énoncés de notre questionnaire.

Nous avons obtenu un résultat s'élevant à 58,66 points sur une possibilité de 80 points. Ramené en pourcentage, ce résultat équivaut à 73,32%. Selon notre échelle, les cadres évaluent le climat des relations industrielles comme étant plutôt coopératif.

Ce résultat est un peu plus faible que celui obtenu pour les membres du SCEB. Mais, les deux groupes font l'évaluation d'un climat des relations industrielles plutôt coopératif.

Tournons-nous maintenant du côté de l'évolution du climat des relations industrielles sur les lieux du travail. Pour ce faire, nous allons compiler les résultats obtenus pour les

réponses des cadres à la seconde partie des 20 énoncés de notre questionnaire sur le climat des relations industrielles.

Ainsi, nous obtenons un résultat de 6,63 points sur une possibilité de -20 à 20 points. Converti en pourcentage, ce résultat équivaut à 33,15%, ce qui se traduit par la perception d'une amélioration du climat des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée.

Nous pouvons donc confirmer notre hypothèse générale pour les cadres. Ainsi, nous pouvons affirmer que, pour les cadres de Nortel, l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, au niveau fonctionnel des relations industrielles, se traduit par une évolution du climat des relations industrielles sur les lieux du travail vers la coopération.

### **3) Retour sur notre hypothèse générale portant sur le climat des relations industrielles**

Comme nous venons de le constater, tant les membres du SCEB que les cadres de Nortel ont perçu une amélioration du climat des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée. Les cadres ont perçu une amélioration du climat des relations industrielles de 8 points de pourcentage plus élevée que les membres du SCEB. Toutefois, l'évaluation que les membres du SCEB font du climat des relations industrielles sur les lieux du travail est sensiblement plus élevée que celle des cadres puisqu'ils ont obtenu un score de 77,27 points sur 100 contre 73,32 pour les cadres de Nortel. On constate que la perception des membres de l'unité de négociation et de leurs supérieurs immédiats sont assez homogènes.

Nous sommes donc à même de confirmer l'hypothèse générale de notre recherche. Ainsi, nous pouvons affirmer que l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux, au niveau fonctionnel des relations industrielles, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, se traduit par une évolution du climat des relations industrielles sur les lieux du travail vers la coopération.

Nous allons, dans le prochain chapitre, discuter plus avant ces résultats et les hiérarchiser. Par la même occasion, nous tenterons de répondre à la question de recherche



que nous avons formulée en introduction. De plus, nous mettrons en relief les points de convergence et de divergence entre la perception des membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats.

**Tableau n°19**

**Résultats globaux des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats quant à leur perception du climat des relations industrielles et de son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée**

	<b>Les membres du SCEB</b>	<b>Les cadres de Nortel</b>
<b>Évaluation du climat des relations industrielles ( /80 )</b>	61,82	58,66
<b>Évaluation du climat des relations industrielles (en %)</b>	77,27	73,32
<b>Évolution du climat des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée ( /20 )</b>	5,15	6,63
<b>Évolution du climat des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée (en %)</b>	25,75	33,18

## 7. DISCUSSION DES RÉSULTATS

### A) Retour sur notre question de recherche

Comme nous l'avons constaté à la section précédente, l'expérience de négociation raisonnée a eu des effets positifs sur le climat des relations industrielles de même que sur ses cinq dimensions.

Effectivement, nous avons vu qu'avec l'amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel des relations industrielles, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a eu perception d'un accroissement de l'équité des relations industrielles chez Nortel, par les membres du syndicat et leurs supérieurs immédiats. Il y a aussi également eu perception, par les membres du SCEB et leurs supérieurs immédiats, d'un accroissement du niveau de consultation patronale-syndicale, du niveau de reconnaissance mutuelle entre les parties ainsi que du soutien syndical. Par ailleurs, les membres du syndicat ont perçu une amélioration de la légitimité syndicale dans l'organisation alors que les cadres ont perçu que cette stabilité était demeurée stable.

Globalement, nous avons constaté que l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée au niveau fonctionnel des relations industrielles, se traduit par une évolution du climat des relations industrielles sur les lieux du travail vers la coopération

À la lumière de ces résultats, nous allons maintenant répondre à la question de recherche que nous avons formulée en introduction, avec toutes les nuances qui s'imposent. Or, rappelons-nous que nous nous demandions alors : « Quels sont les impacts d'une amélioration des méthodes de travail entre les représentants des parties patronale et syndicale sur l'évolution du climat des relations industrielles au niveau des lieux du travail? La négociation raisonnée est-elle un instrument qui permet de rendre le climat des relations industrielles sur les lieux du travail plus coopératif? En d'autres mots

les relations entre les employés et leurs supérieurs immédiats baignent-elles dans une atmosphère de travail plus agréable lorsque les représentants patronaux et syndicaux optent pour l'utilisation de méthodes alternatives de négociation et d'administration de la convention collective? ».

Dans le but de répondre à cette question, nous avons, dans le présent mémoire de maîtrise, élaboré un instrument permettant de mesurer les effets de l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, par les représentants des parties patronale et syndicale, sur le climat des relations industrielles. Nous avons aussi testé et validé cet outil, en l'utilisant lors d'une recherche portant sur ce sujet et effectuée auprès des membres du Syndicat canadien des employés de bureau (SCEB) et de leurs supérieurs immédiats, cadres chez Nortel.

Il nous faut toutefois demeurer prudent lors de l'interprétation et la généralisation de ces résultats. En effet, nos résultats sont basés sur un seul cas faisant partie de la banque d'organisations formées aux techniques de la négociation raisonnée par Bergeron et Bourque (1998). De plus, il s'agit d'un cas où aucune variable du modèle autre que la négociation raisonnée n'a eu d'impact sur le climat des relations industrielles.

Tentons donc de répondre à notre question de recherche à partir des résultats recueillis dans le cadre de notre étude chez Nortel.

À la lumière des résultats que nous avons recueillis par le biais des questionnaires sur le climat des relations industrielles distribués aux membres du SCEB et à leurs supérieurs immédiats, nous pouvons répondre que l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux a pour impact de rendre le climat des relations industrielles sur les lieux du travail plus coopératif.

Effectivement, tant les membres de l'unité de négociation que leurs supérieurs immédiats dénotent une amélioration du climat des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée. Ceci vient faire la démonstration empirique d'une

hypothèse qui avait été émise dans plusieurs études portant sur la négociation raisonnée (Bergeron et Bourque, 1998; Bergeron, 1997; Lax et Sebenius, 1986; Bilodeau, 1994; Hunter & McKersie, 1992; Friedman et al., 1990). Nos résultats confirment donc ce qui avait été suggéré par la littérature.

Il y a toutefois lieu de nous demander si la négociation raisonnée a un impact identique sur chacune des dimensions du climat des relations industrielles. Intéressons-nous donc à l'intensité des effets de la négociation raisonnée sur chacune des dimensions du climat des relations industrielles, tant pour les membres de l'unité de négociation que pour leurs supérieurs immédiats.

Le tableau n°20 nous indique le rang obtenu pour chacune des dimensions des relations industrielles, selon le niveau d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée. On y a distingué les résultats obtenus par les membres du SCEB et ceux obtenus par leurs supérieurs immédiats afin de voir s'ils ont hiérarchisé les dimensions du climat des relations industrielles dans le même ordre.

**Tableau n°20**

**Hiérarchisation des dimensions du climat des relations industrielles selon le niveau d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée**

<b><u>Rang</u></b>	<b><u>Membres du SCEB</u></b>	<b><u>Cadres de Nortel</u></b>
1	Reconnaissance mutuelle	Consultation patronale-syndicale
2	Légitimité syndicale	Reconnaissance mutuelle
3	Soutien syndical	Équité des relations industrielles
4	Consultation patronale-syndicale	Soutien syndical
5	Équité des relations industrielles	Légitimité syndicale

Ainsi, on constate que, pour les membres du SCEB, il y a une amélioration pour toutes les dimensions du climat des relations industrielles avec l'expérience de

négociation raisonnée. La catégorie où il y a la plus grande perception d'une amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée est la reconnaissance mutuelle avec 43 points sur 100. La légitimité syndicale suit de loin avec un score de 27 points sur 100. Tout de suite après vient le soutien syndical avec 25,3 points sur 100. La consultation patronale-syndicale, quant à elle, arrive au quatrième rang avec 23,12 points sur 100. Enfin, la dimension du climat des relations industrielles pour laquelle la perception d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée est la plus petite est l'équité de relations industrielles. Cette dernière dimension ne récolte que 20 points sur 100.

Du côté des cadres, il y a perception d'une amélioration pour quatre dimensions du climat des relations industrielles et stabilité pour une dernière dimension. Ainsi, c'est la consultation patronale-syndicale qui obtient le premier rang avec une perception d'amélioration se chiffrant à 43,75 points. Au second, rang, on retrouve la reconnaissance mutuelle avec 37,66 points sur 100. Vient ensuite l'équité des relations industrielles qui récolte 31,25 points sur 100. Le soutien syndical, quant à lui, arrive en quatrième place, avec une perception d'amélioration de 25 points sur 100. Enfin, avec un résultat de 0 point sur 100, la légitimité syndicale arrive au dernier rang pour les cadres de Nortel.

Si nous nous intéressons strictement à la hiérarchisation des dimensions du climat des relations industrielles faite par les membres du SCEB et leurs supérieurs immédiats, nous constatons qu'il n'y aucune ressemblance entre les deux. On serait donc tenté de croire qu'il y a peu de similitudes dans les perceptions des syndiqués et des cadres.

Toutefois, si l'on regarde le score obtenu pour le soutien syndical, nous constatons qu'il se chiffre à 25,13 points pour les membres du SCEB et à 25 points sur 100 pour les cadres. De même, la reconnaissance mutuelle a récolté un score élevé pour les deux groupes. En effet, les membres du SCEB ont accordé 43 points sur 100 et les cadres 37,66 points à cette dimension du climat des relations industrielles.

Par ailleurs, nous constatons un écart important entre la perception des membres du SCEB et de leurs supérieurs immédiats au niveau de l'impact qu'a eu l'expérience de négociation raisonnée sur le niveau de consultation patronale-syndicale. En effet, cette dimension du climat des relations industrielles a obtenu un score de 23,12 points sur 100 pour les membres du SCEB et de 43,75 points pour les cadres. Enfin, nous notons aussi un écart important en ce qui a trait à l'évolution de la légitimité syndicale dans l'organisation. Ainsi, cette dimension du climat des relations industrielles a obtenu un score de 27 points sur 100 alors que pour leurs supérieurs immédiats, il n'y a pas eu perception d'une amélioration de la légitimité syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée.

Reprenons le même exercice de hiérarchisation des résultats pour les différentes composantes du climat des relations industrielles. Cette fois-ci, nous présenterons séparément les résultats obtenus par les membres du SCEB et ceux obtenus par les cadres de Nortel. Ce choix se justifie par le fait que les résultats des cadres se trouvent concentrés en quatre grands blocs alors que ceux des membres sont plus dispersés.

Commençons donc avec un tableau présentant les résultats des membres du SCEB en ordre décroissant, selon le niveau d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée.

**Tableau n°21**

**Hiérarchisation des composantes du climat des relations industrielles par les membres du SCEB, selon le niveau d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée**

<b><u>Rang</u></b>	<b><u>Composante</u></b>	<b><u>Résultat (/100)</u></b>
1	L'efficacité des comités conjoints	58,82
2	Le respect des engagements	44,12
3	Le rôle positif du syndicat	38,89
4	La contribution du syndicat à l'organisation	38,24
4	La qualité de la relation patronale-syndicale	38,24
4	Le respect des objectifs	38,24
4	Le travail conjoint	38,24
5	L'utilisation des comités conjoints	36,36
6	La résolution des conflits	32,35
6	La recherche du point de vue de l'autre partie	32,35
6	L'atmosphère de bonne foi dans les négociations	32,35
7	La résolution des problèmes communs	29,41
7	L'équité des ententes négociées	29,41
8	L'équité de la convention collective	26,47
9	La participation aux activités syndicales	23,53
10	L'équité des conditions d'emploi	20,60
11	L'implication syndicale lors de changements	18,18
12	La libre circulation de l'information	17,64
13	L'appui des membres au syndicat	14,70
14	Le règlement des griefs	11,76



Ainsi, nous constatons que la composante du climat des relations industrielles pour laquelle il y a la plus grande perception d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée est l'efficacité des comités conjoints, avec 58,83 points sur 100. Le respect des engagements arrive au second rang avec un résultat de 44,12 points sur 100.

Suit ensuite un bloc de cinq composantes pour lesquelles il y a une perception d'amélioration s'élevant à 38,24 points sur 100. Il s'agit du rôle positif du syndicat dans l'organisation de la contribution syndicale au développement de l'organisation, de l'intérêt pour la qualité de la relations patronale-syndicale, du respect par les parties de leurs objectifs respectifs, et, enfin, du travail conjoint. L'utilisation des comités conjoints a connu une amélioration semblable, avec 36,36 points sur 100.

Puis, trois composantes du climat des relations industrielles partagent le sixième rang avec une perception d'amélioration de 32,35 points sur 100 avec l'expérience de négociation raisonnée. Il s'agit de la résolution des conflits, de la recherche du point de vue de l'autre partie et de l'atmosphère de bonne foi dans le déroulement de la négociation.

Ensuite, avec 29,41 points sur 100, deux composantes du climat des relations industrielles occupent le septième rang au niveau de l'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée. Il s'agit de la résolution des problèmes communs et de l'équité des ententes négociées. L'équité de la convention collective suit de près avec un score de 26,47 points sur 100.

Les neuvième et dixième rangs sont, quant à eux, occupés par la participation aux activités syndicales, avec 23,43 points, et l'équité des conditions d'emploi, avec 20,60 points sur 100. Deux composantes du climat des relations industrielles suivent de près : l'implication syndicale lors de changements, avec une perception d'amélioration obtenant 18,18 points et la libre-circulation de l'information avec 17,64 points.

Enfin, les deux composantes pour lesquelles la perception d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée a été la plus faible sont l'appui des membres au syndicat, avec 14,70 points sur 100, et le règlement des griefs, avec 11,76 points sur 100.

Reprenons maintenant la même opération de hiérarchisation des composantes avec les résultats obtenus par les cadres de Nortel. . Comme nous pouvons le constater au tableau suivant, ces résultats se regroupent en quatre grands blocs.

**Tableau n°22**

**Hiérarchisation des composantes par les cadres de Nortel selon le niveau d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée**

<b><u>Rang</u></b>	<b><u>Composante</u></b>	<b><u>Résultat</u></b>	
1	La résolution des problèmes communs	50,00	
	L'implication syndicale lors de changement	50,00	
	La recherche du point de vue de l'autre partie	50,00	
	L'efficacité des comités conjoints	50,00	
2	L'atmosphère de bonne foi dans les négociations	37,50	
	Le respect des engagements	37,50	
	L'équité des conditions d'emploi	37,50	
	La circulation de l'information	37,50	
	Le respect des objectifs respectifs	37,50	
	La qualité de la relation patronale-syndicale	37,50	
	La contribution du syndicat à l'organisation	37,50	
	L'équité des ententes négociées	37,50	
	3	L'équité de la convention collective	25,00
		L'utilisation des comités conjoints	25,00
Le travail conjoint		25,00	
La participation aux activités syndicales		25,00	
4	Le règlement des griefs	12,50	
	L'appui des membres au syndicat	12,50	
5	Le rôle positif du syndicat	-12,50	

Le premier bloc regroupe quatre catégories pour lesquelles la perception d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée est de 50,00 points sur 100. Il

s'agit de la résolution des problèmes communs, de l'implication syndicale lors de changements importants, de la recherche du point de vue de l'autre partie et de l'efficacité des comités conjoints.

Un deuxième groupe comprend huit composantes pour lesquelles la perception d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée s'établit à 37,50 points sur 100. On y retrouve l'atmosphère de bonne foi dans le déroulement des négociations, le respect des engagements, l'équité des conditions d'emploi et l'équité des ententes négociées. De même, la libre circulation de l'information, le respect des objectifs respectifs, la qualité de la relations patronale-syndicale et la contribution du syndicat à l'organisation font partie de cette catégorie.

Un troisième groupe de composantes pour lesquelles on a obtenu un résultat de 25,00 points sur 100 pour la perception du niveau d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée suit. Il s'agit de l'équité de la convention collective, de l'utilisation des comités conjoints patronaux-syndicaux lors de changements importants, du travail et de la participation aux activités syndicales.

Enfin, deux composantes du climat des relations industrielles ont obtenu un score s'élevant à 12,5 points sur 100 pour la perception d'amélioration du niveau de consultation patronale-syndicale. Il s'agit du règlement des griefs et de l'appui des membres au syndicat. En ce qui concerne le rôle positif du syndicat dans l'organisation, bien qu'une petite proportion des cadres ait perçu une amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée, le quart d'entre eux ont plutôt perçu une détérioration de cette composante du climat des relations industrielles.

Intéressons-nous maintenant aux points de convergence qui existent entre les réponses des membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats.

En comparant les résultats obtenus aux tableaux n°21 et n°22, nous pouvons constater que trois composantes du climat des relations industrielles obtiennent des

résultats très élevés, tant pour les membres de l'unité de négociation que pour leurs supérieurs immédiats. Il s'agit de l'implication syndicale lors de changements importants, du respect des engagements et de l'efficacité des comités conjoints patronaux syndicaux. Ainsi, nous pouvons affirmer, sans ambages, que l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée par les représentants patronaux et syndicaux au niveau fonctionnel des relations industrielles accroît de manière importante l'implication syndicale lors de changements importants dans l'organisation. De même, l'utilisation de ces techniques améliore de manière substantielle le respect de leurs engagements par les parties. Enfin, l'efficacité des comités conjoints patronaux-syndicaux est grandement améliorée lors de l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée par les représentants des parties patronale et syndicale au niveau fonctionnel des relations industrielles.

La comparaison des tableaux n°21 et n°22 permet aussi de constater qu'il existe aussi des points de convergence entre les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs au sujet de composantes pour lesquelles l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée a peu d'effets. Ainsi, l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée par les représentants des parties patronale et syndicale au niveau fonctionnel n'a qu'un faible impact sur le règlement des griefs et qu'il n'améliore que faiblement l'appui des membres à leur syndicat. Néanmoins, cet impact est positif puisqu'on a assisté à une légère amélioration de ces aspects du climat des relations industrielles.

Par ailleurs, il existe aussi des divergences importantes dans les perceptions des membres de l'unité de négociation et celles de leurs supérieurs immédiats. La première divergence a trait au rôle positif du syndicat dans l'organisation. Ainsi, selon les membres de l'unité de négociation, l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée améliore fortement le rôle positif joué par le syndicat dans l'organisation. Pour les cadres, il y aurait plutôt une détérioration de cet aspect du climat des relations industrielles.

Il existe un autre point de divergence important dans l'évaluation que font les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats de l'expérience de négociation raisonnée. Il s'agit de la circulation de l'information. Effectivement, les membres de l'unité de négociation considèrent qu'avec l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a peu d'amélioration au niveau de la libre-circulation de l'information. C'est d'ailleurs une des composantes du climat des relations industrielles obtenant l'un des résultats les plus faibles. Par contre, les cadres considèrent que cet aspect s'est grandement amélioré avec l'expérience de négociation raisonnée.

À un moindre degré, il existe aussi une certaine divergence dans l'évaluation faite par les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats au sujet du travail conjoint. Ainsi, les membres ont jugé que cette composante du climat des relations industrielles avait connu une forte amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée alors que selon la perception des cadres, cet impact est moins important.

### **B) Les limites à l'interprétation et à la généralisation de nos résultats**

Il est maintenant opportun de nous demander si l'on peut penser que, dans tous les cas où les techniques de la négociation raisonnée sont utilisées par les représentants patronaux et syndicaux, au niveau fonctionnel des relations industrielles, les mêmes tendances apparaîtront.

Comme nous l'avons mentionné un peu plus tôt, nous croyons qu'il faut être prudent dans les généralisations à d'autres expériences. Dans le présent mémoire nous avons développé et validé un instrument permettant de mesurer le climat des relations industrielles sur les lieux du travail. C'est en répétant l'expérience dans d'autres organisations où les techniques de la négociation raisonnée ont été utilisées lors de la négociation de la convention collective que nous serons à même de dégager des tendances et de pouvoir généraliser nos résultats.

Quoiqu'il en soit, nous avons atteint notre objectif de développer et de valider un instrument permettant de mesurer et d'étudier les effets de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles. De plus, l'outil que nous avons développé permet, à la fois, d'obtenir des résultats globaux sur le climat des relations industrielles mais aussi de recueillir des données plus précises sur chacune de ses dimensions et composantes. Notre outil permet donc d'avoir une idée précise des aspects du climat des relations industrielles pour lesquels l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée a le plus ou le moins d'impact. Il permet aussi de connaître les points de convergence et de divergence dans l'opinion sur l'évolution du climat des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée qu'ont les syndiqués et leurs superviseurs.

Néanmoins, il nous faut nous demander si la négociation raisonnée a toujours ces effets sur le climat des relations industrielles. Pour le savoir, nous nous proposons, dans le futur, de répéter la même opération avec d'autres organisations de la banque de cas de Bergeron et Bourque.

Ainsi, au fur et à mesure que nous évaluerons les effets de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles au moyen de l'instrument que nous avons développé, nous pourrons dégager des conclusions qui seront de plus en plus appuyées. De cette façon, nous serons à même de dégager des tendances et de généraliser nos conclusions.

Aussi, il nous faut nous demander si les effets de l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles persistent dans le temps. Pour l'instant, nous sommes incapables de répondre à une telle question mais nous croyons qu'il serait particulièrement intéressant de faire un suivi auprès des membres de SCEB et de leurs supérieurs immédiats en utilisant notre questionnaire sur le climat des relations industrielles.

Le présent mémoire a somme toute permis de développer et de valider un instrument permettant de rendre compte d'une manière très précise des effets de

l'expérience de négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles sur les lieux du travail. Cet instrument a été testé sur le terrain. Il a donc été validé puisque le présent exercice a démontré que notre outil fonctionne bien dans la réalité et qu'il permet d'obtenir des résultats intéressants. Notre compréhension du climat des relations industrielles s'en trouve donc accrue.

## 8. CONCLUSIONS

### Retour sur notre recherche

Depuis une dizaine d'années, différentes facettes de la négociation raisonnée ont été abordées dans la littérature. On a, premièrement, tenté d'adapter cette approche au champ des relations industrielles, en tenant compte des spécificités des relations patronales-syndicales : permanence de la relation, notion de pouvoir et d'intérêts, distinction des enjeux distributifs et intégratifs, relations avec les mandants pour s'assurer qu'ils appuient le processus (Bourque, 1993; Heckscher et Hall, 1992; Hunter et McKersie, 1992, Friedman, 1994; Susskind et Landry, 1991). Par ailleurs, un second corpus littéraire s'intéresse à la construction de programmes de formation à la négociation raisonnée (Susskind et Landry, 1991; Grant et Paquet, 1998) de même qu'à l'évaluation de ces expériences (Bergeron et Bourque, 1998).

Il semble y avoir un consensus sur le fait que la négociation raisonnée améliore les relations entre les représentants des équipes patronale et syndicale. Toutefois, toutes ces études se sont concentrées sur le niveau fonctionnel des relations industrielles tel que développé par Kochan, Katz et McKersie (1986), bien que certains aient noté que les autres niveaux ont leur importance. Aucune de ces recherches n'a porté spécifiquement sur l'impact de l'amélioration des méthodes de travail des membres des équipes de négociation, par l'utilisation des techniques de la négociation intégrative, sur le climat des relations industrielles sur les lieux du travail.

Considérant que nous pourrions enrichir nos connaissances sur la négociation raisonnée, dans le cadre de notre mémoire de maîtrise, nous nous sommes intéressés à la question de recherche suivante : « Quels sont les impacts d'une amélioration des méthodes de travail entre les représentants des parties patronale et syndicale, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, sur le climat des relations industrielles sur les lieux du travail? ». Plus particulièrement, nous nous sommes demandé si la négociation raisonnée est un outil qui permet de rendre le climat des relations industrielles plus coopératif.



Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé le concept de «climat des relations industrielles» pour désigner la qualité des relations patronale-syndicale telles que perçues par les parties. Ce concept suscite un intérêt grandissant chez les chercheurs en relations industrielles (Caron, 1997). Néanmoins, le climat des relations industrielles demeure un concept méconnu. Une première partie de la recherche a donc consisté à effectuer un survol de la littérature afin d'être plus éclairés sur les origines de ce concept, sa pertinence, sa définition, son niveau d'analyse, sa mesure et son opérationnalisation.

Notre hypothèse générale de recherche était que l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, au niveau fonctionnel du système de relations industrielles va se traduire par une évolution du climat des relations industrielles sur les lieux du travail vers la coopération (Bergeron, 1997; Lax et Sebenius, 1986; Bilodeau, 1994; Hunter et McKersie, 1992; Friedman et al., 1990).

Nous avons aussi émis cinq hypothèses spécifiques, soit une pour chacune des cinq dimensions du climat des relations industrielles (Dastmalchian et al., 1991). Ainsi, selon notre première sous-hypothèse, suite à l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats percevaient une plus grande équité.

Quant à notre deuxième sous-hypothèse, elle nous a amenés à anticiper une perception chez les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats d'un accroissement de la consultation patronale-syndicale suite à l'amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée.

Selon notre troisième sous-hypothèse, avec l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants des parties patronales et syndicales, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y avait perception par les membres de l'unité de

négociation et leurs supérieurs immédiats d'un accroissement de la reconnaissance mutuelle des parties.

D'après notre quatrième sous-hypothèse, suite à l'amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel des relations industrielles, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats allaient percevoir un plus grand soutien du syndicat par les membres dans l'organisation.

Finalement, nous avons émis comme cinquième sous-hypothèse que les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent une légitimité syndicale plus importante dans l'organisation, suite à l'amélioration des méthodes de travail entre les parties patronale et syndicale, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée.

Afin de vérifier ces hypothèses, nous avons, d'abord, sélectionné une organisation où les équipes de négociation patronale et syndicale de négociation avaient été formées à la négociation raisonnée par Bergeron et Bourque et où les méthodes enseignées avaient été utilisées pour la négociation de la convention collective. Notre choix s'est porté sur Nortel: en plus de répondre aux critères ci-haut énoncés, nous pouvions y bénéficier du soutien du syndicat et de la direction.

Afin de recueillir nos données, nous avons procédé en trois temps. Ainsi, dans un premier temps, nous avons consulté les rapports d'entrevue réalisés lors de l'évaluation de leur expérience de négociation raisonnée afin de nous assurer que la méthode enseignée avait été utilisée.

Nous avons, par la suite, rencontré en entrevue un chef des ressources des humaines, puis le président du syndicat qui était accompagné d'une vice-présidente et d'un membre du syndicat ayant participé activement à la dernière ronde de négociations. Notre objectif était alors de nous assurer qu'aucune variable autre que la négociation

raisonnée n'avait influencé le climat des relations industrielles durant la période étudiée. Ces entrevues, à caractère structuré, ont été réalisées à l'aide d'un "questionnaire sur les variables contrôle" adapté de celui de Dastmalchian et al. (1991).

La troisième étape de notre cueillette de données a consisté à distribuer un questionnaire sur le climat des relations industrielles à des membres de l'unité de négociation et à leurs supérieurs immédiats. Ce questionnaire pré-testé était composé de 20 énoncés portant sur le climat des relations industrielles et sur son évolution avec l'expérience de négociation raisonnée. Ces questionnaires ont été distribués à 36 membres du SCEB et à 11 de leurs supérieurs immédiats.

Nous avons obtenu 34 questionnaires complétés par les membres du SCEB et 8 questionnaires complétés par leurs supérieurs immédiats. Les résultats obtenus au moyen de ce questionnaire ont été compilés à l'aide du logiciel Excel.

L'analyse des résultats à ce questionnaire sur le climat des relations industrielles nous a permis de confirmer l'ensemble de nos hypothèses, à l'exception de l'une d'entre elles qui est confirmée partiellement. Ainsi, nous pouvons affirmer que suite à l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent une plus grande équité.

De même, nous pouvons affirmer que suite à l'amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a perception chez les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats d'un accroissement de la consultation patronale-syndicale.

Par ailleurs, nous pouvons affirmer qu'avec l'amélioration des méthodes de travail entre les représentants des parties patronales et syndicales, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, il y a perception par les membres de l'unité de

négociation et leurs supérieurs immédiats d'un accroissement de la reconnaissance mutuelle des parties.

De la même manière, nous pouvons affirmer qu'avec l'amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel des relations industrielles, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats perçoivent un plus grand soutien du syndicat par les membres dans l'organisation.

De plus, nous pouvons affirmer que les membres de l'unité de négociation perçoivent une légitimité syndicale plus importante dans l'organisation, suite à l'amélioration des méthodes de travail entre les parties patronale et syndicale, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée mais que leurs supérieurs immédiats ne perçoivent aucun changement en la matière.

Enfin, nous pouvons affirmer qu'avec l'expérience de négociation raisonnée dans l'organisation, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs perçoivent que le climat des relations industrielles sur les lieux du travail est plus coopératif. Nous sommes donc en mesure de confirmer notre hypothèse générale.

Pour les membres, la dimension du climat des relations industrielles ayant connu le plus d'amélioration avec l'expérience de négociation raisonnée est la reconnaissance mutuelle entre parties, suivie de la légitimité syndicale, du soutien syndical, de la consultation patronale syndicale puis, au dernier rang, l'équité des relations industrielles.

Pour les cadres, la dimension du climat des relations industrielles ayant connu le plus d'amélioration est la consultation patronale-syndicale, suivie par la reconnaissance mutuelle, l'équité des relations industrielles et le soutien syndical. Dans le cas des cadres, il n'y a eu perception d'aucun accroissement de la légitimité syndicale avec l'expérience de négociation raisonnée.

Les deux dimensions pour lesquelles il y a le plus de divergence entre les réponses des membres de l'unité de négociation et celles de leurs supérieurs sont la consultation patronale-syndicale et la légitimité syndicale.

Si nous regardons au niveau des composantes du climat des relations industrielles, nous constatons des points de convergence entre les réponses des membres de l'unité de négociation et celles de leurs supérieurs immédiats. Ainsi, les deux groupes ont perçu une amélioration importante pour trois composantes du climat des relations industrielles avec l'expérience de négociation raisonnée: l'implication syndicale lors de changements importants, le respect des engagements et l'efficacité des comités conjoints.

À l'opposé, les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats considèrent que l'expérience de négociation raisonnée a eu peu d'effet sur deux composantes en particulier: le règlement des griefs et l'appui des membres au syndicat.

Il existe aussi trois points de divergence relativement importants entre les membres de l'unité de négociation et leurs supérieurs immédiats. Ainsi, les membres considèrent que l'expérience de négociation raisonnée a amené une amélioration importante en ce qui concerne le rôle positif du syndicat dans l'organisation alors que pour leurs supérieurs immédiats, cette amélioration est légère. De même, les membres considèrent qu'avec l'expérience de négociation raisonnée, la circulation de l'information s'est légèrement améliorée alors que leurs supérieurs immédiats considèrent que cette amélioration a été substantielle. Enfin, au niveau du travail conjoint, les membres de l'unité de négociation ont perçu une amélioration assez importante mais beaucoup plus faible que celle perçue par leurs supérieurs immédiats.

## **B) Les implications théoriques**

Au niveau théorique, notre recherche comporte plusieurs implications. Premièrement, il s'agit d'une étude mettant en relation deux niveaux d'analyse des relations industrielles, soit le niveau fonctionnel et le niveau des lieux du travail. Ce type de recherche est peu courant dans la littérature en relations industrielles.

Notre étude est aussi l'une des seules à s'intéresser au climat des relations industrielles sur les lieux du travail. Effectivement, à notre connaissance, le seul ouvrage s'y étant consacré est celui de Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991). Notre recherche a d'ailleurs le mérite d'enrichir cet ouvrage puisque celui-ci étudiait le climat des relations industrielles sur les lieux du travail en se basant sur des questionnaires distribués à des délégués syndicaux. Nous avons, de notre côté, choisi de soumettre ce questionnaire à des membres de l'unité de négociation de même qu'à leurs supérieurs immédiats. Nous croyons ainsi avoir été en mesure de mieux saisir le climat des relations industrielles sur les lieux du travail.

De plus, nous avons fait un ajout au modèle proposé par ces auteurs en y intégrant une autre variable, soit la négociation raisonnée, qui fait partie du processus de relations industrielles. Nous avons donc été à même de connaître les impacts d'une transformation des méthodes de travail au niveau fonctionnel des relations industrielles sur le climat des relations industrielles sur les lieux du travail. Nous avons donc intégré deux niveaux d'analyse.

Les résultats que nous avons obtenus étaient d'ailleurs extrêmement précis puisque le climat des relations industrielles a été subdivisé en cinq dimensions et 20 composantes.

### **C) Les implications pratiques**

Au niveau pratique, il est souvent pris pour acquis qu'une amélioration des méthodes de travail entre les représentants patronaux et syndicaux se traduit automatiquement par une amélioration du climat des relations industrielles sur les lieux du travail, c'est-à-dire par une atmosphère plus coopérative entre les parties. Or, notre étude a permis de confirmer cette intuition à partir d'une recherche empirique.

De plus, notre étude a l'avantage de démontrer la complexité des liens qui existent entre ces deux niveaux des relations industrielles. En effet, l'instrument que nous avons développé permet de connaître l'intensité des effets d'une amélioration des méthodes de travail au niveau fonctionnel sur chacun des aspects du climat des relations industrielles.

### **D) Les limites de la recherche**

Notre mémoire a consisté à développer et à valider un outil permettant de mesurer les effets de l'amélioration des méthodes de travail, par l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée, sur le climat des relations industrielles sur les lieux du travail. Or, nous ne nous sommes intéressés qu'à un seul cas avec l'objectif de tester et de valider empiriquement l'outil que nous avons développé. Les résultats obtenus indiquent certes que l'utilisation des techniques de la négociation raisonnée a des impacts positifs sur le climat des relations industrielles comme tel, mais aussi sur chacune de ses dimensions et composantes. Néanmoins, avant de pouvoir généraliser nos conclusions et les étendre à d'autres cas, nous devons répéter le même exercice dans d'autres organisations.

### **E) Les implications pour la recherche future**

L'instrument que nous avons développé afin de connaître les implications de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles est maintenant testé et validé empiriquement. Nous croyons qu'il sera particulièrement intéressant de l'utiliser dans d'autres organisations ayant utilisé les techniques de la négociation raisonnée enseignées par Bergeron et Bourque (1998). Ceci nous permettra d'accroître les possibilités de généralisation de nos conclusions.

De même, il serait particulièrement intéressant de procéder à des études de cas longitudinales. De telles études permettraient de savoir si les impacts de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles persistent dans le temps ou s'ils sont éphémères.

Finalement, il pourrait être intéressant de prendre modèle sur notre recherche afin de mesurer les impacts d'une autre variable du niveau fonctionnel des relations industrielles sur le climat des relations industrielles.



## **BIBLIOGRAPHIE**

- ANGLE, H. et J.PERRY (1986), "Dual Commitment and Labor-Management Relationships Climates", Academy of Management Journal, vol.29, n°1
- APPELBAUM, E. et R. BATT (1994), The New American Workplace, Ithaca, ILR Press
- BAKKE, E.W.(1947), Mutual survivals, New Haven, Université Yale, Labor Management Center
- BEAUMONT, P. et R. HARRIS (1996), "Good Industrial Relations, Joint Problem Solving, and HRM", Relations industrielles, vol.51, n°2
- BERGERON, J.-G. (1997), L'impact de la formation conjointe patronale-syndicalr sur les nouvelles démarches de négociation collective raisonnée, conférence de l'École de relations industrielles, Université de Montréal
- BERGERON, J.-G. et R. BOURQUE (1998), "La formation et la pratique de la négociation raisonnée au Québec: Esquisse d'un bilan", in Deschênes et coll., Négociation en relations du travail: Nouvelles approches, Presses de l'Université du Québec, pp.67-99
- BERNIER et al.(1993), La négociation collective: adaptation ou disparition?, XLVIIIe Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval
- BETCHERMAN et al. (1994), Les transformations du milieu de travail au Canada: rapport final du Projet sur la gestion des ressources humaines, Kingston, Industrial Relations Center, Queen's University
- BIASATTI, L. et J. MARTIN (1979),"A Measure of the Quality of Union-Management Relationship", Journal of Applied Psychology, vol.64, n°4, pp.387-390
- BILODEAU, G. (1994), La coopération patronale-syndicale et les relations du travail, Document de travail n°25, Département de relations industrielles, Université Laval
- BLYTON, P., A. DASTMALCHIAN et R. ADAMSON (1987), "The Concept of Industrial Relations Climate", Journal of Industrial Relations, vol.29, pp.209-216
- BOYER, R. et J.-P. DURAND (1993), L'après-fordisme, Paris, Syros
- BOURQUE (1995), "Pour une approche réaliste de la négociation raisonnée dans les relations patronales-syndicales", Supplément l'Écriteau, vol.3, n°2

- BRETT, Jeanne (1980), "Behavioral Research on Unions and Union-Management Systems", Research in Organizational Behavior, vol.2
- CARON, N. (1996), Le climat des relations industrielles, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull
- CHAYKOWSKI, R. et A. VERMA (1992), Industrial Relations in Canadian Industry, Toronto, Dryen
- CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC (1995), Colloque sur la coopération patronale-syndicale, mai 1995
- COOKE, W.N. (1989), "Improving Productivity Through Collaboration", Industrial Relations, vol.28, pp.299-319
- COOKE, W.N. (1990), Labor-management Cooperation, Michigan, Kalamazoo
- CSN (1992), Prendre les devants dans l'organisation du travail, Montréal
- CUTCHER-GERSHENFELD, J. (1994), "Bargaining Over How to Bargain in Labor-Management Negotiations", Negotiation Journal, vol. 10, n°4, pp.323-335
- CUTCHER-GERSHENFELD, J. (1996), "La dynamique du changement négocié", dans Bélanger et alli., Innové pour gérer les conflits, PUL, pp.27-39
- CUTCHER-GERSHENFELD, J., D. POWER et M. McCABE-POWER (1996), "Global Implications of Recent Innovations in American Collective Bargaining", Relations industrielles, vol.51, n°2, pp.281-301
- DASTMALCHIAN, A.(1986), "Environmental Characteristics and Organizational Climate: An Exploratory Study", Journal of Management Studies, vol.26, n°6
- DASTMALCHIAN, A., R. ADAMSON et P. BLYTON,(1986) "Developing a Measure of Industrial Relations Climate", Relations industrielles, vol. 41, n°4
- DASTMALCHIAN, A., R. ADAMSON et P. BLYTON (1991), The Climate of Workplace Relations, Londres, Routledge
- DASTMALCHIAN, A., P. BLYTON et R. ADAMSON (1989), "Industrial Relations Climate: Testing a Construct", Journal of Occupational Psychology, vol. 62, n°1, pp.21-32
- DASTMALCHIAN, A., P. BLYTON et R. ABDOLLAHYAN (1982), "Industrial Relations Climate and Company Effectiveness", Personnel Review, vol.11, pp.35-39

- DASTMALCHIAN, A. et I. NG (1990), "Industrial Relations Climate and Grievance Outcome", Relations industrielles, vol.45, n°2, pp.311-325
- DEERY, S.J., R.D. IVERSON et P.J. ERWIN (1994), "Predicting Organizational and Union Commitment: The Effects of Industrial Relations Climate", British Journal of Industrial Relations, vol. 32, n°4, pp.581-597
- DOLAN, S., A. TZINER et D. ROY (1984), "A Real Estate Agency's Level Analysis of the Climate-Performance Relationship", Relations industrielles, vol.39, n°1, pp.167-176
- DREXLER, J.A. (1977), "Organizational Climate: its Homogeneity Within Organizations", Journal of Applied Psychology, vol.62, pp.38-42
- DUNLOP, J.T. (1958), Industrial Relations Systems, New York, Holt.
- EKVALL, G. (1987), "The climate metaphor in organization theory", in B.M. Brass et P.D.J. Drenth, Advances In Organizational Psychology: An International Review, pp.177-190, Beverly Hills, Sage.
- FISHER, R. et W. URY (1982), Comment réussir une négociation, Paris, Seuil
- FRIEDMAN, R.A., "Missing Ingredients in Mutual Gains Bargaining Theory", Negotiation Journal, vol. 10, n°3.
- GAUTHIER, B. (1987), Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données, Québec, Presses de l'Université du Québec
- GRANT, M. et R. PAQUET, "De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée: implantation et maintien" in P. Deschênes et coll., Négociations en relations du travail: nouvelles approches, Presses de l'Université du Québec, pp.41-68
- HARBISON, F.H. et J.R. COLEMAN (1952),
- GUÉRIN, G. et T. WILS (1992), Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Montréal, Presses de l'Université de Montréal
- HARBISON et COLEMAN (1952), Working Harmony: A Summary of the Collective Bargaining Experience Relationships in 18 Companies, Washington D.C., National Planning Association
- HARRISSON, D et N. LAPLANTE (1994), "Confiance, coopération et partenariat: un processus de transformation de l'entreprise québécoise", Relations industrielles, vol.49, n°4, pp.696-729

- HEBDON, R et M. MAZEROLLE (1995), "Mending Fences, Building Bridges: the Effect of Relationship by Objectives on Conflict", Relations industrielles, vol. 50, n°1, pp.164-185
- HECKSCHER, C. (1988), The New Unionism, New York, Basic Books
- HECKSCHER, C. et L. HALL (1992), "Improving Negotiations: Two Levels of Mutual Gains Intervention", IRRA 44th Proceedings, Madison, IRRA, pp.160-168
- HUNTER, L.W. et R.B. McKERSIE (1992), "Can 'Mutual Gains' Training Change Labor-Management Relationships?", Negotiation Journal, vol.8, n°4, pp.319-330
- JAMES, L. et A. JONES (1974), "Organisational Climate: A Review of Theory and Research", Psychological Bulletin, vol. 81, n°12, pp.1096-1112
- JEWELL et SIEGALL (1990), "The Organizational Social System and Communication", Contemporary Industrial/Organizational Psychology, St. Paul, West Publishing co., pp.345-376
- JURAVICH, T., H. HARRIS et A. BROOKS (1992), "Mutual Gains? Labor and Management Evaluate the Employee Involvement Program", Journal of Labor Research, vol.13, n°3, pp.165-186
- KOCHAN, T. (1996), "Launching a Renaissance in International Industrial Relations Research", Relations industrielles, vol. 51, n°2, pp.247-263
- KOCHAN, T, H. KATZ et R.B. McKERSIE (1986), The transformation of American Industrial Relations, New York, Basic Books.
- LAX, D.A, et J.K. SEBENIUS (1986), The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain, New York, Free Press.
- LEWIN, D. et P. FEUILLE (1983), "Behavioral Research in Industrial Relations", Industrial and Labor Relations Review, vol.36, n°3, pp.341-360
- LIKERT, R. (1967), The Human Organization: its Management and Value, Toronto, McGraw-Hill
- LIPIETZ, A. (1990), Choisir l'audace, Paris, La Découverte
- LITWIN, G.H., et R.A. STRINGER (1968), Motivation and Organizational Climate, Cambridge, Harvard University Press
- LORRAIN, J. et L. BRUNET (1984), "Climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme", Relations industrielles, vol. 39, n°4, pp.668-679

- MARTIN, J. (1980), Federal Union-Management Relations: A Longitudinal Study", Public Administration Review, pp.434-442
- MARTIN, J. (1976), "Union-Management Problems in the Federal Government: An Exploratory Analysis", Public Personnel Management, vol.5, pp.353-362
- MARTIN, J. et L. BIASATTI (1979), "A Hierarchy of Important Elements in Union-Management Relations", Journal of Management Studies, vol.2, n°2, pp.229-240
- NATIONAL PLANNING ASSOCIATION (1953), Fundamentals of Labor Peace, Washington D.C.
- NICHOLSON, N (1979)., "Industrial Relations Climate: A Case Study Approach", Personnel Review, vol.8, n°3, pp.20-25
- ORDRE PROFESSIONNEL DES CONSEILLERS EN RELATIONS INDUSTRIELLES DU QUÉBEC (1992), Relations du Travail: Nouvelles Pratiques
- ORDRE PROFESSIONNEL DES CONSEILLERS EN RELATIONS INDUSTRIELLES DU QUÉBEC (1995), Virage capital, virage humain: réaliser la nouvelle entreprise, Actes du Congrès 1995
- PAYNE, R et R. MANSFIELD (1973), "Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Contexte and Hierarchical Position", Administrative Science Quarterly, vol.18, pp.515-526
- PAYNE, R. et D.S. PUGH (1976), "Organizational Structure and Climate" in D.M. DUNNETTE, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally, pp.1125-1173
- QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, deuxième édition, Paris, Dunod
- ROUSSEAU, D. (1978), "Characteristics of Departments, Positions and Individuals: Contexts for Attitudes and Behaviour", Administrative Science Quarterly, vol 23, pp.521-540
- SCHNEIDER, B. et A.E. REICHERS (1983), "On the Etiology of Climates", Personnel Psychology, vol.36, pp.19-39
- SEXTON, J. (1996), "Nouveaux modèles de négociation, de résolution des conflits et de solutions conjointes de problèmes", Relations industrielles, vol.51, n°2, pp.264-272
- SLITCHER, S.(1947), The challenge of industrial relations, Ithaca, Cornell University Press

- STRAUSS, G. et P. FEUILLE (1978), "Industrial Relations Research: A Critical Analysis", Industrial Relations, vol.17, n°3
- SUSSKIND, L. et E.M. LANDRY (1991), "Implementing a Mutual Gains Approach to Collective Bargaining", Negotiation Journal, vol.7, n°1, pp.5-10
- THORNICROFT, W. (1993), "Does Labor Climate Matter?", 1992 Canadian Industrial Relations Proceedings, Fredericton, pp.69-81
- TOULSON, P. et M. SMITH (1994), "The Relationship of Organizational Climate and Employee Perception of Personnel Management Practices", Public Personnel Management, vol.23, n°3
- TOUZART, H. (1977), "La théorie de Walton et McKersie: les quatre dimensions de la négociation", La médiation et la résolution des conflits: étude psychosociologique, Paris, Presses universitaires de France, pp.185-199
- WAGAR, T.H. (1997), "Is Labor-Management Climate Important? Some Canadian Evidence", Journal of Labor Research, vol.18, n°1, pp.163-174
- WALTON, R., J. CUTCHER-GERSHENFELD et R.B. McKERSIE (1994), Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations, Boston, Harvard Business School Press
- WALTON R. et R.B. McKERSIE (1965), A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System, Ithaca, ILR Press
- WARR, P. (1973), Psychology and Collective Bargaining, Londres, Hutchison
- YIN, R.K. (1989), Case Study: Design and Methods, Londres, Sage

**ANNEXE 1**

**QUESTIONNAIRE SUR LES VARIABLES CONTRÔLE**

## Questionnaire sur les variables contrôle

### A) LES VARIABLES DE L'ORGANISATION

1. À quel moment Nortel a-t-elle été fondée?
2. Quel est le type de propriété de Nortel?  
Qui en sont les principaux actionnaires
3. S'agit-il d'une société-mère ou bien les bureaux-chefs sont-ils à l'extérieur?  
Est-ce que l'organisation fait partie d'un groupe plus vaste?
4. Quels sont les produits et services offerts par Nortel?
5. Quels sont vos marchés et votre part de marché pour chacun d'entre eux?
6. Y a-t-il eu récemment des changements au niveau de la technologie chez Nortel?  
Y a-t-il eu récemment des changements au niveau de l'organisation du travail chez Nortel?  
Y a-t-il eu récemment un processus d'informatisation chez Nortel?  
Y a-t-il eu récemment l'implantation d'un programme de qualité chez Nortel?  
Y a-t-il eu récemment des changements au niveau de votre marché?  
Y a-t-il eu récemment des changements au niveau de la production chez Nortel?



**B) LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

7. **Quels sont les différents départements de votre organisation?**
8. **La technologie qui est utilisée chez Nortel exige-t-elle un haut niveau d'habiletés et de connaissances?**
9. **Disposez-vous d'un organigramme de Nortel? Serait-il possible d'en avoir une copie?**
10. **Avez-vous un employé qui s'occupe exclusivement de:**
- service à la clientèle?
  - publicité et relations publiques?
  - transport et distribution
  - achats et contrôle des matériaux
  - entretien (maintenance)
  - comptabilité
  - planification
  - contrôle de la qualité
  - études reliées aux opérations et à la production
  - développement de nouveaux produits
  - procédures administratives (archives, statistiques, gestion des dossiers)
  - aspects légaux et assurances
  - recherche de nouveaux marchés
- 
- recrutement
  - formation
  - santé et sécurité du travail
  - évaluation de postes et rémunération
  - développement organisationnel
  - autres aspects de la GRH
11. **Règle générale, est-ce que les employés reçoivent une description de poste écrite?**
- Qui en a une?**
- Qui n'en a pas?**
- Existe-t-il des procédures d'opérations écrites?**

**12. Est-ce que les politiques organisationnelles sont écrites?**

**13. Combien de cadres supérieurs travaillent ici?**

**Combien de superviseurs?**

**Combien de personnes occupent des postes cléricaux?**

**Combien de personnes occupent des postes de soutien?**

**Combien de personnes occupent des postes de techniciens qualifiés**

**Combien de personnes occupent des postes de professionnels?**

**14. Qui est impliqué dans les décisions reliées aux thèmes suivants? Qui est la personne la moins élevée dans la hiérarchie qui peut les prendre?**

- introduction de nouveaux produits et services
- élimination de produits et services
- changements ou modifications des produits et services
- introduction de nouvelles politiques
- allocation budgétaire au niveau des départements
- embauche
- promotion
- renvoi
- force de travail nécessaire
- salaire des employés non-syndiqués
- besoins en formation
- achats de capital
- autres achats
- organisation des départements et du personnel
- finalisation des ententes avec les clients
- fixation des prix

**C) LES VARIABLES DE RESSOURCES HUMAINES**

15. **Généralement, un employé nouvellement embauché chez Nortel aura**
- pas d'expérience
  - peu d'expérience
  - assez d'expérience
  - beaucoup d'expérience
16. **Quelle proportion de postes vacants est comblée à l'interne?**
17. **Quelle proportion de postes vacants disponibles à l'externe sont normalement comblés par des personnes**
- de la région
  - de la province
  - de l'extérieur du Québec
18. **D'après vous, quelles sont les opportunités d'avancement après 5 ans pour une personne ayant une expérience d'emploi limitée à son arrivée chez Nortel**
19. **Dans les cinq dernières années, quelle proportion des employés de Nortel ont été promus?**
20. **Quelle est la chance pour un poste non-qualifié de devenir semi-qualifié?**  
**Pour un poste semi-qualifié de devenir qualifié?**
21. **Diriez-vous que pour chaque catégorie d'emplois Nortel a une filière promotionnelle en place?**
22. **Est-ce que les employés sont formés avant d'occuper un poste?**
23. **Est-ce que vous utilisez la formation à l'interne pour améliorer les habiletés de vos employés?**
24. **Est-ce que Nortel finance des programmes de formation sur les heures de travail?**

25. **Appuyez-vous la formation à l'extérieur de l'organisation?**
26. **Quelle proportion des employés sont syndiqués?**
27. **Quelle proportion des employés sont à temps partiel?**
28. **Quel est votre taux de roulement? Comment est-il calculé?**
29. **À quelle fréquence vous arrive-t-il de combler un poste dans des délais raisonnables?**
30. **Toutes catégories de postes confondus, comment définissez-vous la disponibilité de personnes qualifiées pour vos postes?**
- dans la province
  - au Canada
31. **Avez-vous eu des postes vacants que vous ne pouviez combler?**
- Combien dans les cinq dernières années?**
32. **Est-ce que le nombre d'employés a diminué ou augmenté ces dernières années? de combien?**
33. **En tout et partout, comment caractérisez-vous la situation au niveau de l'emploi chez Nortel au courant des cinq dernières années?**
- **nouvelles habiletés**
  - **nouveaux champs de connaissances**
  - **équipement nouveau et différent?**
  - **nouveaux postes?**
  - **changements significatifs dans les descriptions postes?**

- **augmentation des qualifications nécessaires pour les postes?**
- **augmentation des connaissances requises au niveau légal et technique?**

**34. Au cours des dernières années, est-ce que Nortel a entrepris un programme de construction ou d'expansion?**

**Est-ce que Nortel est devenue plus spécialisée au niveau du type de produits et services qu'elle offre?**

**Est-ce que Nortel offre de nouveaux produits et services depuis quelques années?**

**D) LES VARIABLES DE RELATIONS INDUSTRIELLES**

35. **Quelle est votre vision des relations industrielles chez Nortel?**
36. **Décrivez certains évènements majeurs de relations industrielles chez Nortel au cours des dernières années?**
37. **Quel est l'enjeu local le plus important?**
38. **Combien de membres y a-t-il dans le syndicat?**  
**Quelle est la proportion d'hommes et de femmes?**  
**Quelles professions ou postes occupent-ils?**
39. **Quand le syndicat a-t-il été accrédité?**
40. **Quel est le niveau d'influence des membres du syndicat?**  
**Quel est le niveau d'influence des représentants syndicaux?**
41. **Quelle est la structure de négociation?**  
**À quel niveau la négociation a-t-elle lieu?**
42. **Quels sont les sujets normalement discutés lors des négociations?**
43. **Quel succès avez-vous remporté lors des dernières négociations?**
45. **Comment gère-t-on les griefs?**
46. **Avez-vous des commentaires sur le taux de roulement?**  
**Avez-vous des commentaires sur l'absentéisme?**

**Avez-vous des commentaires sur les grèves, les lock-out ou les moyens de pression?**

- 47. Comment décrivez-vous la relation entre les parties patronale et syndicale?**

**Que voudriez-vous voir changer?**

- 48. Avez-vous des commentaires sur le support des membres et la participation syndicale?**

**Les membres du syndicat et de la direction ont-ils appuyé le fait que vous délaissiez les méthodes traditionnelles de négociation?**

**Qu'avez-vous fait pour qu'ils comprennent les nouveaux enjeux et les nouvelles approches?**

- 49. Avez-vous des commentaires concernant d'autres enjeux locaux?**

**ANNEXE 2**

**QUESTIONNAIRE SUR LE CLIMAT DES RELATIONS INDUSTRIELLES**



**Questionnaire sur le climat des relations industrielles**

**Pour chacun des énoncés suivants, nous vous demandons, dans un premier temps, de nous indiquer si vous êtes tout à fait d'accord, partiellement d'accord, partiellement en désaccord ou tout à fait en désaccord. Dans un deuxième temps, nous vous demandons si, selon vous, l'expérience de négociation raisonnée chez Nortel a amélioré, rien changé ou encore détérioré cet aspect des relations du travail.**

- 1. Chez Nortel, les membres du syndicat et de la direction travaillent conjointement pour améliorer la qualité de vie au travail**

Tout à fait d'accord  
 Partiellement d'accord  
 Partiellement en désaccord  
 Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat et la direction travaillent pour améliorer la qualité de vie au travail dans l'organisation.**

plus  
 aucun changement  
 moins

- 2. Chez Nortel, le syndicat et la direction respectent leurs objectifs respectifs**

Tout à fait d'accord  
 Partiellement d'accord  
 Partiellement en désaccord  
 Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat et la direction respectent leurs objectifs respectifs**

mieux  
 aucun changement  
 moins bien

**3. Chez Nortel, les parties patronale et syndicale respectent leurs engagements**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, considérez-vous que les parties patronale et syndicale respectent leurs engagements**

- mieux
- aucun changement
- moins bien

**4. Chez Nortel, le syndicat contribue positivement au développement de l'organisation**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée trouvez-vous que la contribution syndicale au développement de l'organisation**

- s'est améliorée
- est restée la même
- s'est détériorée

**5. Chez Nortel, les comités conjoints patronaux-syndicaux parviennent à des résultats appréciables**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec la négociation raisonnée, trouvez-vous que les résultats des comités conjoints patronaux-syndicaux**

- se sont améliorés
- sont restés les mêmes
- se sont détériorés

**6. Chez Nortel, il y a une grande place pour le point de vue de l'autre partie dans la relation patronale-syndicale**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, trouvez-vous que la place pour l'opinion de l'autre partie est:**

- plus grande
- la même
- moins grande

**7. Chez Nortel, les négociations se déroulent dans une atmosphère de bonne foi**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec la négociation raisonnée, considérez-vous que les négociations se sont déroulées avec**

- plus de bonne foi
- également de bonne foi
- moins de bonne foi

**8. Chez Nortel, les employés considèrent que la convention collective est équitable**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec la négociation raisonnée, les employés considèrent que la convention collective est**

- plus équitable
- aussi équitable
- moins équitable

**9. Chez Nortel, les employés s'intéressent, de manière générale, à la qualité de la relation patronale-syndicale**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, les employés s'intéressent**  
 plus à la qualité de la relation patronale-syndicale  
 de la même façon  
 moins

**10. De manière générale, chez Nortel, on utilise les comités conjoints patronaux-syndicaux pour implanter des changements importants**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, on a recours aux comités conjoints pour implanter les changements importants chez Nortel**

- plus souvent
- aussi souvent
- moins souvent

**11. Les griefs se règlent rapidement chez Nortel**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, les griefs se règlent**

- plus rapidement
- à la vitesse
- moins rapidement

**12. Généralement, les employés considèrent les conditions d'emploi chez Nortel comme étant équitables**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, les employés considèrent les conditions d'emploi comme étant**

- plus équitables
- aussi équitables
- moins équitables

**13. Chez Nortel, le syndicat est fortement appuyé par ses membres**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, le syndicat est**

- plus appuyé par ses membres
- également
- moins

**14. Chez Nortel, l'information circule librement entre les parties patronale et syndicale**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, l'information entre les parties patronale et syndicale circule**

- plus librement
- aussi librement
- moins librement

**15. Chez Nortel, les parties patronale et syndicale coopèrent pour résoudre les conflits**

- Tout à fait d'accord
- Partiellement d'accord
- Partiellement en désaccord
- Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, les parties coopèrent pour résoudre les conflits**

- plus
- autant
- moins

16. **Chez Nortel, les ententes négociées par les parties patronale et syndicale sont jugées comme étant équitables**

Tout à fait d'accord  
 Partiellement d'accord  
 Partiellement en désaccord  
 Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, les ententes négociées par les parties sont jugées**

plus équitables  
 aussi équitables  
 moins équitables

17. **Chez Nortel, les représentants syndicaux jouent un rôle positif**

Tout à fait d'accord  
 Partiellement d'accord  
 Partiellement en désaccord  
 Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, les représentants syndicaux jouent un rôle**

plus positif  
 aussi positif  
 moins positif

18. **Chez Nortel, les personnes sont encouragées à participer aux activités syndicales**

Tout à fait d'accord  
 Partiellement d'accord  
 Partiellement en désaccord  
 Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, les personnes sont encouragées à participer aux activités syndicales**

plus  
 également  
 moins

19. **Généralement, chez Nortel, la direction recherche une implication syndicale avant d'initier un changement**

- Tout à fait d'accord  
 Partiellement d'accord  
 Partiellement en désaccord  
 Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, la direction recherche une implication syndicale**  plus grande **avant d'initier un changement**

- égale  
 moins grande

20. **Chez Nortel, les parties patronale et syndicale font des efforts sincères pour résoudre leurs problèmes communs**

- Tout à fait d'accord  
 Partiellement d'accord  
 Partiellement en désaccord  
 Tout à fait en désaccord

**Avec l'expérience de négociation raisonnée, considérez-vous que les efforts des parties patronale et syndicale pour régler leurs problèmes communs sont**

- plus grands  
 égaux  
 moins grands

**AUTRES RENSEIGNEMENTS**

Je travaille à la fonction suivante:

- Je suis:  employés syndiqué (SCEB)  
 représentant syndical (SCEB)  
 cadre



**ANNEXE 3**

**LETRE DE PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE JOINTE AU QUESTIONNAIRE  
SUR LE CLIMAT DES RELATIONS INDUSTRIELLES**

## Questionnaire sur le climat des relations industrielles

### Présentation de la recherche

Lors des dernières négociations de la convention collective, Nortel et le Syndicat canadien des employés de bureau (SCEB) ont utilisé les techniques de la négociation raisonnée, suite à une formation offerte par Jean-Guy Bergeron et Reynald Bourque, professeurs à L'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

La négociation raisonnée est une méthode de négociation centrée sur les intérêts des parties plutôt que sur des positions. Les équipes de négociation identifient des problèmes et génèrent différentes solutions alternatives permettant de les résoudre. Le choix d'une solution se fait à partir de critères objectifs. Les parties ont comme objectif la satisfaction de leurs intérêts. On l'appelle communément la négociation gagnant-gagnant.

Le questionnaire qui suit a comme objectif de recueillir des renseignements sur votre perception du climat des relations industrielles de Nortel et de son évolution suite à l'expérience de négociation raisonnée. Nous vous prions de répondre au meilleur de votre connaissance. Nous cherchons à connaître votre opinion personnelle sur différents aspects des relations de travail.

Les données et renseignements obtenus par ces questionnaires seront utilisés pour mon mémoire de maîtrise de même que pour une recherche plus large menée par une équipe de chercheurs de l'École de relations industrielles.

Il est bien entendu que les renseignements recueillis seront utilisés en tant que données et que l'anonymat des répondants sera respecté en tous points.

Je vous remercie de votre soutien dans notre démarche de recherche,

Annie-Sophie Bazinet  
Assistante de recherche  
École de relations industrielles  
Université de Montréal

