A1. V
G
311

Université de Montréal

La préparation syndicale à la négociation collective

par

Élaine Bouthillier

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.)
en relations industrielles

octobre, 1995

Élaine Bouthillier, 1995

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

La préparation syndicale à la négociation collective

présenté par:

Élaine Bouthillier

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Jean-Guy Bergeron	: Directeur de recherche
Bernard Brody	: Président du jury
Reynald Bourque	: Membre du jury

Mémoire accepté le: 15 décembre 1995

SOMMAIRE

La préparation syndicale à la négociation collective est un thème peu étudié au Québec. Pourtant nous savons l'importance du processus de négociation dans la vie syndicale et la préparation en est un aspect capital. Le but de cette recherche est de préciser quelles méthodes utilisent les syndicats lorsqu'ils se préparent et quels sont les facteurs explicatifs du choix de leur méthode de préparation à la négociation collective.

La variable dépendante, la préparation globale à la négociation, est divisée en deux dimensions: la dimension technique et la mobilisation. Les auteurs consultés accordent une importance variable à chacune de ces dimensions et nous vérifierons s'il en est de même pour les syndicats.

Cette recherche a été faite à l'aide d'un questionnaire qui a été complété par quatre-vigt-douze (92) syndicats de la Fédération du Commerce de la C.S.N.. Dans un premier temps, une analyse descriptive des réponses a été faite et nous a permis de savoir comment les syndicats se préparent. Nous avons constaté que ces derniers donnent plus d'importance à la dimension mobilisation. Dans un deuxième temps, grâce aux données reçues et analysées, nous avons vérifié quels facteurs explicatifs (variables indépendantes) influencent la préparation globale et les deux dimensions qui la composent.

Suite aux analyses de régression, quatres variables indépendantes se sont avérées avoir un effet sur la préparation globale: la taille du syndicat, la taille de l'entreprise, l'évaluation du rapport de force et la formation suivie par les représentants syndicaux. Deux d'entre elles ont aussi une influence sur les deux dimensions, soit: la taille du syndicat et la taille de l'entreprise. L'évaluation du rapport de force a un effet sur la dimension mobilisation et sur la préparation globale. La formation influence la dimension technique en plus de la préparation globale. D'autres facteurs ont de l'influence sur une des dimensions sans avoir un impact sur la préparation globale.

Certaines données comme la centrale syndicale, la fédération et les conseillers syndicaux n'ont pu être étudiées mais devraient être prises en considération dans des recherches futures. Nous croyons essentiel que d'autres recherches soient faites sur cet aspect important de la vie syndicale et sur ses ramifications.

TABLE DES MATIERES

Chapitre 1: Introduction 1

1.1 Définition du processus de la négociation collective.....1

1.2 Définition de la préparation à la négociation collective.....8

1.3 Importance de la préparation à la négociation collective.....9

Chapitre 2: Revue de littérature.....13

2.1 Méthodes de préparation présentées par les auteurs.....13

2.1.1 Méthodes de préparation favorisant la dimension mobilisation 18

2.1.2 Méthode de préparation favorisant la dimension préparation technique.....21

2.1.3 Méthode de préparation combinant la dimension préparation technique et la mobilisation 22

2.2 Méthode de préparation favorisée par les centrales syndicales 25

2.3 Facteurs explicatifs de la méthode de préparation.....29

Chapitre 3: Problématique.....34

3.1 Pertinence de la problématique.....34

3.2 Énoncé de la problématique.....36

3.3 Modèle et hypothèses.....37

3.3.1 Modèle conceptuel.....38

3.3.2 Variable dépendante 40

3.3.3 Variables indépendantes.....44

3.3.4 Hypothèses.....46

Chapitre 4: La méthodologie.....50

4.1Échantillon.....50

4.2 Instrument de collecte.....52

4.3 Construction de la base de données.....54

4.4 Procédures informatiques pour créer les variables.....55

4.4.1 Variable dépendante 56

4.4.2 Variables indépendantes 59

4.5 Méthode d'analyse des données 61

Chapitre 5: Résultats et analyses 63

5.1 Analyses descriptives.....63

5.1.1 Variables indépendantes.....63

5.1.2 Variable dépendante.....67

A) Composantes.....68

a) Composantes de la dimension technique 68

b) Composantes de la dimension mobilisation 75
B) Dimensions 79
C) Préparation à la négociation.....83
5.1.3 Commentaires des répondants 85
5.2 Analyses bivariées.....89
5.2.1 Dimension mobilisation 90
5.2.2 Dimension technique 91
5.2.3 Variable dépendante: préparation globale à la négociation collective 92
5.2.4 Corrélation entre les variables indépendantes.....93
5.3 Analyse multivariée 95
5.3.1 Régression dimension mobilisation 97
5.3.2 Régression dimension technique 99
5.3.3 Régression préparation globale 100
5.4 Vérification des questions de recherche et des hypothèses.....102
5.5 Discussion 106
Chapitre 6: Conclusion 109
6.1 Résumé de la recherche 109
6.2 Implications 111
6.2.1 Implication théorique 111
6.2.2 Implication pratique 112
6.3 La recherche future 115
Bibliographie.....117

ANNEXES

Annexe I: Questionnaire et résultats du questionaire.....X

Annexe II: Lettre aux syndicats XXI

Annexe 3: Programme informatique "List" XXIII

Annexe 4: Création de la variable dépendante XXIX

Annexe 5: Résultats de la dimension technique XXXI

Annexe 6: Résultats de la dimension mobilisation.....XXXIII

LISTE DES TABLEAUX

1. Méthodes de préparation 15
2. Guides pédagogiques 25
3. Modèle conceptuel 39
4. Variable dépendante: dimension préparation technique 42
5. Variable dépendante: dimension mobilisation 43
6. Variables indépendantes 45
7. Illustration d'une hypothèse 47
8. Portrait de la Fédération du Commerce (C.S.N.).....51
9. Secteurs d'activités de l'échantillon 64
10. Analyse de l'expérience ou du vécu 68
11. Analyse de la situation de l'entreprise 70
12. Analyse des coûts et argumentation 72
13. Analyse du contexte externe 73
14. Comparaison des composantes de la dimension technique 74
15. Consultation des membres 76
16. Stratégie de mobilisation 78
17. Comparaison des composantes de la dimension mobilisation ...79
18. Dimensions 80
19. Comparaison de la fixation des priorités et de la classification des demandes à l'aide des deux dimensions.....82
20. Fréquence des résultats de préparation globale.....84
21. Corrélation entre les dimensions 89
22. Corrélation dimension mobilisation 90
23. Corrélation dimension technique 91

24. Corrélation préparation globale 92

25. Corrélation entre la taille de l'entreprise et les autres variables indépendantes 94

26. Régression dimension mobilisation 98

27. Régression dimension technique 99

28. Régression préparation globale 100

29. Modèle suite à l'analyse des résultats.....112

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont encouragée tout au long de la recherche et de la rédaction de ce mémoire. En particulier, je tiens à remercier les personnes ci-après mentionnées.

Je remercie Mme Lise Poulin, présidente de la Fédération du Commerce (C.S.N.) et tous les représentants syndicaux qui ont répondu au questionnaire. Sans eux, l'aboutissement de cette recherche n'aurait pas eu lieu.

Je remercie particulièrement mes deux filles: Stéphanie et Angèle qui ont accepté de sacrifier de leur temps pour que je puisse terminer cette recherche. Je remercie aussi ma mère Marguerite et son conjoint Philippe qui m'ont toujours encouragé à poursuivre ma recherche.

Et enfin, je remercie mon directeur de recherche, M. Jean-Guy Bergeron, qui m'a fourni ses connaissances et son appui constant sans lesquels ce mémoire n'aurait pu être terminé.

CHAPITRE 1: INTRODUCTION

Le présent mémoire porte sur la préparation de la négociation collective au niveau syndical. Dans la première partie de ce chapitre, nous situons et définissons le processus de la négociation collective. Ceci permet de mieux situer le sujet de ce mémoire. Par la suite, nous présentons des définitions plus précises de la préparation de la négociation collective. Nous terminons ce chapitre en faisant ressortir l'importance de la préparation à la négociation pour les praticiens en relations industrielles et pour les militants syndicaux.

1.1 Définition du processus de la négociation collective

La négociation collective débute lors du dépôt du projet de convention collective. Le processus de négociation collective toutefois commence bien avant et suit plusieurs étapes selon une logique bien précise. La première étape de ce processus est la préparation à la négociation collective appelée aussi planification stratégique. En définissant le processus de négociation collective, nous pourrons mieux situer la préparation à la négociation collective et saisir son importance.

Selon Kochan, Katz l'hypothèse de départ en relations industrielles lors des négociations collectives est:

> "A critical assumption underlying industrial research is that there is an *inherent conflict*

> *of interest* between employees and employers."(Kochan, Katz, 1988, p.6)

Chacune des parties a des objectifs différents à atteindre mais a aussi des objectifs communs comme par exemple assurer que l'entreprise soit rentable. La rentabilité n'est peut-être pas vue de la même façon par les parties mais celles-ci devront trouver des solutions communes qui les amèneront à atteindre leur objectif commun. Pour Kochan, Katz:

> "*Thus, conflict is not viewed as patholigical*... The essence of an effective employement relationship is therefore one in which the parties both succesfully resolve issues arising from their conflicting interest and succesfully pursue joint gains in cases where they share common interest." (Kochan, Katz, 1988, p.7)

Kochan, Katz (1988) nous présentent un modèle conceptuel pour l'étude de la négociation collective qu'ils appliquent pour analyser la situation aux États-Unis. Leur analyse est multidisciplinaire et a comme point de départ l'approche systémique. Ils mettent l'accent sur l'interaction entre l'environnement et les décisions stratégiques des acteurs. Selon eux, les acteurs ne font pas que réagir à l'environnement. Ils deviennent pro-actifs et optent pour des stratégies qui leur permettent d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés face aux contraintes environnementales.

> "In particular, it emphasizes the range of options management, labor, and governement policymakers have in responding to environmen-

> tal changes (such as increased competition or changes in technology), rather than treating technology or competitive pressures as overriding constraints." (Kochan, Katz, 1988, p.4)

Le modèle proposé par Kochan, Katz (1988) a comme point de départ les influences ayant rapport avec l'environnement externe qui, lui-même, affecte la négociation collective. Un changement dans l'environnement externe amène les parties à ajuster leurs stratégies. Les solutions possibles sont filtrées par les valeurs ou les idéologies des décideurs-clés. Le choix d'une stratégie est aussi contraint par les structures de l'entreprise et du syndicat qui influencent la structure de la négociation. Les priorités des décideurs-clés et les stratégies qui en découlent affectent aussi le déroulement des négociations collectives. Par exemple, une stratégie d'affaire pour faire face à un changement de la demande amènera un changement dans la production et dans la technologie. L'environnement externe joue un rôle important dans l'approche stratégique proposée par Kochan, Katz. (1988)

L'environnement interne conditionne également dans les choix stratégiques des acteurs. L'historique des relations entre les parties et de leurs négociations antérieures influencera la structure des négociations ainsi que son déroulement. Les pressions exercées par les salariés, les valeurs des dirigeants syndicaux et la stratégie de l'entreprise sont d'autres éléments qui détermineront le déroulement de la négociation collective.

> "Having an accurate understanding of the links between basic business strategies and the consequence of collective bargaining is crucial for anyone who wants either to interpret or to participate in the bargainning process. The same is true for the roles played by the values and strategies unions leaders choose for representing their members." (Kochan, Katz, 1988, p.13)

La notion de pouvoir des acteurs a une grande importance sur le procesus de la négociation collective mais le pouvoir est aussi influencé par les contraintes de l'environnement externe.

> "The macroeconomic environment affects bargaining outcomes through a number of channels." "First, they influence the expectations and goals of the parties; second, they have an important impact on the bargaining power of unions and employers; and third, they set constraints on the range of discretion that union and management negotiators have at the bargainning table." (Kochan, Katz, 1988, p.60-61)

La plupart des auteurs consultés soulignent que le processus de négociation collective ainsi que ses résultats, qui se concrétisent par la signature d'une convention collective, sont fortement influencés par le contexte environnemental.

> "...the rapid environnemental transformation of the later 1970s and 1980s began to have an enormous influence on collective bargaining as labor and management were forced to respond to threatening new forms of economic competition..." (Kochan, Katz, 1988, p.52)

Ces transformations se continueront dans les années 1990.

> "As for the future, we believe that major changes introduced into collective bargaining are likely to continue where the parties continue to be exposed to extreme competitive

> pressures." (Katz, Kochan, McKersie, 1986, p.145)

Les syndicats devront bien connaître ces transformations pour être en mesure de négocier efficacement. Pour y arriver, la préparation est une étape primordiale et c'est pourquoi nous l'étudierons plus longuement dans le présent mémoire.

Au Québec, les négociations collectives dans le secteur privé, se déroulent le plus souvent au niveau du syndicat local et dans un établissement particulier. Les membres du syndicat local participent au processus de négociation par l'intermédiaire des représentants qu'ils ont élus pour les représenter.

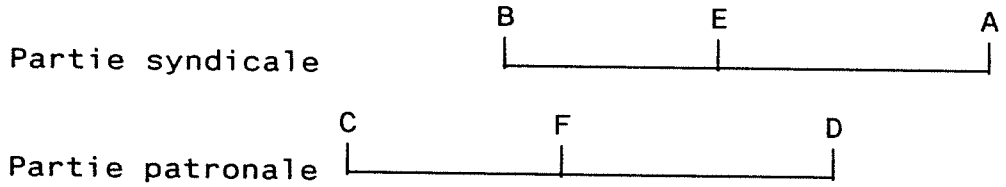
Situons maintenant la négociation elle-même à l'intérieur du processus.

> "Thus, we need to examine collective bargaining from the standpoint of each of the actors and to recall that collective bargaining is, by definition, an institution designed to achieve a *balance* among a number of these conflicting goals. In practice, collective bargaining reflects the parties' ongoing search for more effective ways to pursue those goals witch they have in common." (Kochan, Katz, 1988, p.9)

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

dage et de nécessaires concessions."(Hébert, 1992, p.10)

Dans son livre "The prenegotiation planning book", Morrisson illustre la négociation comme suit:(Morrison, 1986, p.7)



Le point A est la demande syndicale au début de la négociation collective. Le point C, représente le dépôt de la première offre patronale. Les points D et B sont les limites où peuvent se rendre chacune des parties pour avoir une entente, leurs points de résistance. Donc pour qu'il y ait signature d'une convention collective, les parties doivent trouver une solution qui se situe entre B et D. Les points E et F sont les objectifs que les parties se sont fixés lors de la préparation de la négociation collective. Selon Morrison (1986, p.8), si les parties sont bien préparées et ont des habiletés et un pouvoir équivalent, la convention signée devrait se situer entre le point E et F.

> "La négociation collective présuppose donc l'existence de parties distinctes, d'un but commun recherché ensemble et d'intérêts divergents qu'on cherche à accommoder pour une période habituellement déterminée." (Dion, 1986, p.310)

La négociation collective se situe dans un processus large et est influencée par les différents facteurs mentionnés plus tôt par Kochan, Katz (1988). Les objectifs fixés par les parties, soit les points E et F de Morrison (1986), dépendent des environnements externe et interne dans lesquels se déroule la négociation collective. La convention signée dépend aussi de ces environnements et une bonne préparation permet de bien les situer et de choisir des objectifs réalisables et défendables lors des négociations.

Hébert mentionne que:

> "La convention collective constitue le résultat de la négociation: son texte contient et exprime les compromis et les ententes auxquels les parties en sont arrivées au terme du processus." (Hébert, 1992 ,p.54)

Nous constatons que le processus de négociation est complexe et peut être difficile à saisir dans son ensemble.

> "Thus, we view collective bargaining as a complex social system made up of environnemental forces, institutionnal features, outcomes, and change-all driven by the goals and expectations of the parties." (Kochan, Katz, 1988, p.17)

Cependant il est certain qu'il existe des liens entre les différents éléments qui le composent. Selon Hébert:

> "Afin de bien comprendre le phénomène , on doit évidemment le subdiviser et en analyser successivement les différents aspects." (Hébert, 1992, p.598)

1.2 Définition de la préparation à la négociation collective

Ce mémoire étudie un des aspects du processus de négociation, soit la préparation à la négociation de convention collective au niveau syndical. Pour certains auteurs consultés, la préparation est l'étape que doivent franchir les parties avant de se présenter à la table de négociation. Pour d'autres, la préparation est plutôt un processus de gestion qui doit être administré de façon efficace.

Dionne (1984) situe le contexte dans lequel se déroule la préparation de la négociation collective, qui pour lui prend l'appellation de planification stratégique.

> "La planification stratégique est un sous-système du processus de négociation qui lui-même est un sous-système de la négociation collective qui est partie du système social dans lequel évolue les acteurs: leur environnement social." (Dionne, 1984, p.200)

La planification stratégique est définie de la façon suivante:

> "Dans le système de communication qu'est la négociation collective, planifier stratégiquement c'est recueillir, traiter et articuler l'information disponible dans le système, pour parvenir à une définition de la réalité opérationnelle sur laquelle se fondera le comportement tactique dont le but est d'exercer une influence sur l'autre partie, en vue d'en arriver à une définition acceptable de la réalité opérationnelle commune (sociale) qui soit acceptable par les parties." (Dionne, 1984, p.144)

Nous nous identifions à cette approche de la planification stratégique de la négociation collective.

1.3 Importance de la préparation à la négociation collective

La préparation articulée d'une négociation revêt un caractère indispensable pour tout praticien en relations de travail et pour tout représentant des parties qui recherche le succès à la table de négociation. Comme le suggèrent les différentes définitions de la négociation collective, pour négocier, il faut être informé et avoir des objectifs et des priorités. Comment pourrait-on y arriver sans une préparation adéquate?

Ouellet mentionne:

> "La préparation méthodique se veut un préalable essentiel à la négociation collective, comme la négociation l'est à la convention collective." (Ouellet, 1980, p.449)

La préparation à la négociation n'a pas toujours eu une aussi grande importance. Selon Dupont:

> "L'opinion des professionnels a longtemps été indécise sur la place que la préparation devait prendre dans une négociation...la réticence -ou du moins la réserve- quant à l'opportunité même de se préparer était liée à la crainte de se mettre prématurément un carcan et de perdre la flexibilité et la capacité d'improvisation...
> A quoi bon imaginer des stratégies et des tactiques quand on ignore tout des intentions et des positions réelles de la partie adverse...Tel était le point de vue que l'on entendait défendre couramment avant les années soixante - soixante-dix." (Dupont, 1986, p.58)

De nos jours, avec les nouvelles formes de gestion, la récession, les changements technologiques et la mondialisation des marchés, le négociateur doit être en mesure de faire valoir à la table de négociation toutes les études, analyses et informations qu'il a à sa disposition. Le modèle conceptuel de Kochan, Katz (1988), qui développe l'approche stratégique, nous démontre l'importance de bien nous préparer. Voici un extrait du codex de cours de stratégie de gestion sur la pensée stratégique qui illustre bien qu'un syndicat doit se préparer s'il veut arriver à la négociation collective avec une stratégie qui reflète ses valeurs et qui tienne compte de sa situation au niveau de l'entreprise et de son environnement externe.

> "La pensée stratégique est:
>
> -synthétique: elle est axée sur l'essentiel et le fondamental. Domine l'analyse et s'en sert; cherche à voir la forêt.
>
> -systémique: elle cherche à établir des relations d'influence et de causalité entre les facteurs; elle met l'emphase sur les liens entre les phénomènes, recherche les configurations(ou "pattern") de variables.
>
> -diachronique: elle est sensible aux origines, aux antécédents, aux facteurs historiques qui ont créé et formé l'organisation; elle est aussi tournée vers l'avenir, préoccupée par un horizon temporel qui se situe au-delà des événements de courte durée." (Allaire, Firsirotu, 1990, p.2)

Les différents auteurs consultés précisent qu'il n'y a pas de méthode unique pour préparer un projet de convention collective et chacun d'entre eux propose la méthode qu'il croit la plus efficace.

Par contre, tous s'entendent pour dire que la préparation est importante. Voici les propos de Morrison à ce sujet:

> "This book covers the most important phase of the negotiation process: planning. One of the truisms of negotiations is that the side plans the best generally wins the negotiation. There is no excuse for not a proper planning job. It has been said that at least 90 percent of success in negociation is due to thorough preparation." (Morrison, 1986, p.15)

La convention collective signée par les parties, au moment de notre étude, étant en vigueur pour une période de un à trois ans, il est essentiel que les parties s'assurent que le contenu exprime leurs besoins. La meilleure façon d'y arriver, pour un syndicat, est de bien se préparer afin de connaître les besoins de ses membres et aussi d'avoir les arguments nécessaires pour être crédible face à l'employeur et ainsi réussir à obtenir des gains. Selon Pepin:

> "Une préparation adéquate du projet de convention collective peut faire toute la différence entre un succès, et un demi-succès, un demi-échec et un échec." (Pepin, 1986, p.110)

Voici une citation, provenant du livre "Collective Bargainning and Labor Relations", qui démontre l'importance du processus de la préparation.

> "The character of the bargainning process, its outcomes, and its failure or successes can all be influenced by the quality of the preparation process." (Herman,Kuhn,Seeber, 1981, p.171)

Aucun des auteurs recensés n'a examiné comment les syndicats se préparent et quels sont les facteurs qui influencent le choix d'une méthode de préparation. Comme vous pourrez le constater dans le prochain chapitre, les auteurs exposent toutefois différentes techniques de préparation à la négociation.

Dans le chapitre suivant, nous présentons une revue de la littérature qui permettra de mieux cerner le sujet de ce mémoire. Au troisième chapitre, la problématique sera élaborée ainsi que les hypothèses de recherche. La méthodologie employée pour effectuer cette recherche sera présentée au quatrième chapitre. Au cinquième chapitre, nous présenterons l'analyse des données recueillies, analyse qui nous amènera à vérifier les hypothèses de recherche. Une discussion portant sur une brève comparaison de l'analyse des données et des écrits des auteurs sera soumise. En conclusion, un bref résumé de la recherche sera présenté, complété par l'implication des résultats sur le modèle théorique initial et sur la pratique des syndicats.

CHAPITRE 2: REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous présentons, dans un premier temps, un tableau synthèse comprenant les diverses méthodes de préparation que nous proposent les théoriciens consultés. Par la suite, nous soumettons un tableau basé sur des guides pédagogiques de centrales syndicales touchant la préparation à la négociation collective. Nous terminons ce chapitre en recensant les facteurs explicatifs des différentes méthodes de préparation énumérées dans la littérature.

2.1: Méthodes de préparation présentées par les auteurs

La littérature portant sur la préparation de la négociation collective expose diverses méthodes de préparation. Cependant il n'y a pas d'étude spécifique portant sur la façon dont les syndicats se préparent à la négociation collective. La plupart des auteurs mentionnent qu'il n'y a pas une façon unique de se préparer et chacun nous propose la méthode de préparation qu'il croit la plus efficace. Pepin mentionne:

> "Il n'y a pas de méthode ou de modèle unique pour préparer un projet de convention collective. Les situations sont multiples." (Pepin ,1986, p.112)

La majorité des textes répertoriés portent sur la préparation de la négociation collective de façon globale pour les deux parties. Nous pouvons constater des points communs entre les auteurs regroupés selon la dimension qu'ils privilégient dans leur stratégie de préparation à la négociation collective. Certains auteurs mettent

l'accent sur une dimension que l'on peut qualifier de préparation technique. D'autres favorisent la dimension où la mobilisation et la consultation des membres sont prépondérantes. Un autre groupe, majoritaire, favorise une préparation globale qui combine les deux dimensions: la préparation technique et la mobilisation. A l'intérieur de chacun de ces groupes, il y a des variations et chacun des auteurs présente une méthode de préparation qui lui est propre. Ces méthodes de préparation sont, dans certains cas, peu détaillées ou, au contraire, très détaillées, dans d'autres cas.

Le tableau qui suit présente les auteurs qui se sont intéressés à une méthode de préparation à la négociation collective dans leur article ou dans leur livre sur la négociation. Les méthodes de préparation à la négociation collective qu'ils proposent sont classées selon les deux dimensions du processus de préparation globale de négociation collective: soit la mobilisation, soit la préparation technique. Lorsque des auteurs utilisent une méthode de préparation globale où se retrouvent les deux dimensions, nous reprendrons leurs propros en les situant dans les deux dimensions. Comme il s'agit d'un tableau synthèse, nous présentons les principaux aspects des dimensions qu'ils préconisent dans leur méthode de préparation. Par le suite, nous reprenons certains des éléments du Tableau 1 pour les expliquer plus précisément et situer les méthodes de préparation choisies par les auteurs.

TABLEAU 1: MÉTHODES DE PRÉPARATION

Auteurs	Dimension de préparation : technique	Dimension de préparation : mobilisation
Loughran(1986)	- Information de base : coût des avantages sociaux, classification, coût du salaire, griefs, plan d'assurance, etc. (17 points). - Informations spécifiques sur chacun des employés.	
Boivin et Guilbault (1989)	- Basé sur le technique : . analyse de l'expérience; . étude des griefs, violation de la convention collective; . sentence arbitrale; . recherche des données salariales.	- Tenir compte de l'opinion des membres donnée en assemblée générale.
CFP		- La consultation des membres est importante, les demandes proviennent de là et on doit toutes les prendre même si elles sont contradictoires. - L'information et la mobilisation sont vitales pour assurer un rapport de force.
Ouellet (1980)	- Méthode utilisée : .le cheminement critique qui comprend 76 étapes. - La préparation est un processus de gestion que l'on doit rendre efficace.	
Kniveton et Bonner (1982)	- "Factual arguments" : données économiques telles que retour sur le capital, effets des demandes sur les profits.	- "Emotive arguments" : besoins des employés, climat des relations de travail.

Auteurs	Dimension de préparation : technique	Dimension de préparation : mobilisation
Pepin (1986)		- Questionnaire, réunion des membres par département, assemblée générale. - Le conseiller est la personne la plus apte à rédiger la convention collective.
Guilbault (1992)	- Évaluer la capacité de payer et la position de l'entreprise. - Calculer le coût des demandes. - Établir des priorités en fonction des facteurs ci-haut mentionnés et ceux dans la colonne mobilisation.	- Évaluer le pouvoir. - Vérifier les attentes des employés. - Mobiliser les employés.
Dupont (1986)	- Une approche nommée intermédiaire et dont l'étape la plus importante est le diagnostic au niveau situationnel et relationnel. - Situationnel: objet de négociation, contexte, antécédents des relations de travail.	- Relationnel: augmenter le pouvoir, faire comprendre les enjeux en cours aux employés.
Bacharach et Lawler (1981)		- Évaluer le pouvoir. - Mobiliser les employés pour augmenter le pouvoir.

Auteurs	Dimension de préparation : technique	Dimension de préparation : mobilisation
Daniels et Gagala (1985)	- Les parties devraient axer plus leur préparation sur la préparation technique mais spécifie que cela est difficile car les employeurs refusent de fournir leurs résultats financiers aux syndicats.	- Les syndicats se situent beaucoup plus à ce niveau et que la préparation consiste surtout à la consultation des membres soit en assemblée générale ou via leurs représentants. Cela amène des demandes non-justifiées et qui sont déposées sans être analysées.
Morrison(1986)	- La préparation de documents est très importante. - S'analyser et analyser l'autre partie. - Ensuite fixer des objectifs et des priorités que l'on argumente à l'aide de faits réels. - Le plus important est de calculer le coût des demandes salariales et de les justifier par rapport au coût de la vie.	
Hébert (1992)	- Dans le chapitre sur le coût de la négociation: . L'étude des coûts des demandes est un aspect important de la préparation.	- Dans le sous-chapitre sur les préparatifs du coté syndical: . Vue la nature démocratique de l'institution syndicale on doit commencer par la consultation des membres et ce par divers moyens. . Ensuite le syndicat doit coordonner les demandes et proposer un projet qui doit être accepté par l'assemblée générale. Dans ce sous- chapitre, il ne parle aucunement de l'aspect technique.

Auteurs	Dimension de préparation : technique	Dimension de préparation : mobilisation
Herman, Kuhn et Seeber (1981)	- La préparation est un processus complexe qui demande la participation de plusieurs personnes. On doit minimalement faire les étapes suivantes ainsi que celles comprises dans la colonne mobilisation: . connaître la situation de l'opposant: finance, vente,technologie,etc; . connaître le coût de nos demandes. - On devrait donner plus d'importance aux données économiques.	. connaître la personnalité de leurs opposants; . connaître les conflits internes afin de créer une solidarité et d'augmenter la mobilisation, donc le pouvoir.
Holovrack (1984)	- Les conditions économiques actuelles font en sorte que l'on utilise toutes les données techniques disponibles: . rapport financier; calcul du coût des demandes. - Un des problèmes majeurs est que les parties ne le font pas suffisamment.	
Ury(1992)	- Les critères pour choisir une option: . Les plus courants sont les lois du marché, la loi, les problèmes vécus. - Les solutions de rechange - Les propositions: Les options retenues après avoir tenu compte des critères.	- Cinq points importants jalonnent le chemin: - Les intérêts: le point de départ (désirs, craintes, aspirations, besoins) - Les options: Les accords possibles

Comme nous l'avons déjà mentionné, les différentes méthodes proposées par les auteurs mettent l'accent soit sur la dimension préparation technique, soit sur la dimension mobilisation. Dans la majorité des cas, les auteurs suggèrent une tactique de préparation globale recouvrant des éléments se retrouvant dans les deux dimensions ci-haut mentionnées. Dans les pages suivantes,nous présenterons ce que les auteurs mentionnent sur ces trois stratégies et pourquoi ils privilégient l'une plutôt que l'autre.

2.1.1 Méthode de préparation favorisant la dimension mobilisation

La mobilisation est une stratégie conseillée par certains auteurs pour se préparer à la négociation. Dans certain cas, les auteurs ne parlent que de consultation des membres par divers moyens, tels que: assemblée générale, questionnaire, réunion de "poteaux" (membres en qui l'exécutif syndical ont confiance), réunion par département. Pepin (1986) mentionne que cette méthode assure au syndicat que le projet représente la volonté des membres et que ceux-ci appuieront le comité de négociation tout au long du processus. La démarche proposée par Pepin (1986) comprend quatre étapes de consultation devant être effectuées avant le dépôt des demandes, soit: (1) l'enquête ou le questionnaire; (2) la réunion avec les membres des départements; (3) la réunion avec les

"poteaux"; (4) la rencontre de l'exécutif. Il mentionne d'ailleurs:

> "Cette façon de procéder est longue, peut paraître peu pratique. Ce n'est pas un procédé bureaucratique mais démocratique." (Pepin, 1986, p.127)

Daniels et Gagala (1985) critiquent les syndicats car, selon eux, ils utilisent seulement la dimension mobilisation. Ils croient qu'en utilisant ce plan, les syndicats ne sont pas suffisamment préparés et ce pour deux raisons. La première est le manque de formation des membres du comité de négociation. La seconde est que la méthode utilisée est seulement basée sur les besoins des membres, besoins obtenus à l'aide de la consultation. Ces deux auteurs croient plutôt que les demandes syndicales devraient être appuyées sur des faits se vivant dans l'entreprise et sur des données économiques. Ils croient qu'en utilisant seulement la consultation, les revendications syndicales et surtout les demandes salariales n'ont aucun fondement. Les membres n'ayant aucune donnée objective croient pouvoir obtenir leurs demandes de façon magique. Ils mentionnent que les employeurs contribuent à cette situation en refusant de fournir des informations sur la situation économique et financière de l'entreprise.

2.1.2 Méthode de préparation favorisant la dimension préparation technique

La préparation technique consiste à examiner des données, à chercher de l'information et à analyser afin de choisir et de justifier les demandes des parties pour la négociation collective. A ce niveau, les divers auteurs n'examinent pas tous les mêmes données et la même nombre de données. Si on compare différents auteurs tels Ouellet (1980) et Morrison (1986), on peut voir que l'écart qui existe entre eux, au niveau des étapes à franchir lors d'une préparation, est important. Par exemple, Ouellet (1980) propose une méthode qu'il nomme cheminement critique et qui comprend soixante-seize étapes; tandis que Morrison (1986) propose une méthode qui ne compte que six éléments principaux à vérifier. Par contre, l'ensemble des auteurs, qui proposent une stratégie où la préparation technique domine, mentionnent que l'on doit calculer le coût des demandes salariales et aussi les justifier par rapport à la situation économique.

Après avoir recueilli les informations nécessaires, les syndicats doivent se fixer des objectifs et des priorités. Les membres du comité de négociation doivent aussi se préparer des contre-propositions aux demandes qu'ils prévoient recevoir de l'employeur.

2.1.3 Méthode de préparation combinant la dimension préparation technique et la dimension mobilisation

La plupart des auteurs croient que la préparation consiste à conjuguer les dimensions préparation technique et mobilisation pour avoir une préparation globale. Pour la majorité des auteurs lus, il est important de connaître les attentes des employés, de savoir le coût des demandes et de pouvoir justifier les demandes faites à la partie adverse. Cependant, chaque auteur le fait différemment et emprunte une partie ou la totalité des deux dimensions précitées (mobilisation et technique).

Ury (1993) croit que pour arriver à un accord satisfaisant lors de la négociation collective, les parties doivent suivre un processus qui prend en considération les intérêts des personnes représentées et les critères qui sont équitables pour les deux parties. La préparation doit débuter par la recherche des intérêts des membres.

> "Vos intérêts sont les motivations intangibles qui vous amènent à prendre cette position - vos besoins, désirs, préocupations, craintes et aspirations" (Ury, 1993, p.33)

Par la suite, ces intérêts seront analysés à l'aide de critères objectifs pour arriver à formuler des propositions. Les discussions à la table de négociation pourront porter sur des données objectives et équitables pour les deux parties.

Herman, Kuhn et Seeber (1981) précisent que quelques représentants syndicaux ne croient pas en la valeur des données économiques à la

table de négociation mais, selon eux, la situation change. En effet, le nombre de syndicat qui utilisent des données économiques augmente et cela est appelé à continuer dans le contexte de changement que nous vivons.

Herman, Kuhn et Seeber démontrent l'importance de la préparation technique:

> "...facts may not point to specific answers in bargaining. They can help narrow the difference, reduce the area of controversy and indicate the general range of a reasonnable settlement...Before sitting down across the table, both side have a fairly accurate picture of the cost of existing bargainning package." (Herman,Kuhn,Seeber, 1981, p.175)

Bonner et Kniveton (1982) parlent de la préparation en des termes différents qui font voir de façon intéressante la préparation à la négociation. Pour eux, une négociation réussie doit comporter deux types d'éléments: "emotive arguments" et "factual arguments" qu'ils définissent ainsi:

> "The emotive arguments give less emphasis to the hard economic facts and appeal to the opponent's reason.
> The factual arguments emphasis the economics of the situation." (Bonner,Kniveton, 1986, p.46)

La conclusion de leur article mentionne qu'il faut appuyer les demandes sur des arguments émotifs et factuels. Cela aide à abaisser la résistance de la partie adverse car tous les aspects sont couverts.

Dupont (1986) parle de facteurs situationnels et de facteurs relationnels. Les facteurs situationnels répondent à la question "quoi" et recouvrent des sujets tel que l'objet de négociation, le contexte et l'antécédent des relations de travail. Les facteurs relationnels, eux, répondent à la question " qui" et renvoient aux comportements des parties et au pouvoir de chacun. Dupont (1986) mentionne que les parties doivent examiner autant leur situation que celle de la partie adverse si elles veulent prévoir les comportements de l'adversaire et y répondre adéquatement.

Les auteurs qui préconisent dans leur stratégie le jumelage de la préparation technique et de la mobilisation soulignent l'importance d'établir des priorités ou de fixer des objectifs. Les syndicats doivent établir des priorités car cela les aide à déterminer leur stratégie et les tactiques qu'ils utiliseront durant la négociation collective. Les syndicats doivent aussi réfléchir aux priorités prévisibles de l'employeur en regard de la négociation. Guilbault (1992) résume ainsi les avantages d'établir ses objectifs et ceux qu'ils croient que la partie adverse aura:

> "1. Donne aux comités de négociation une orientation et des objectifs précis. Les membres peuvent évaluer leurs progrès et se donner une préparation dans l'échange de proposition;
> 2. Donne la flexibilité nécessaire à la négociation;
> 3. C'est une excellente préparation pour obtenir un mandat et le justifier;
> 4. C'est un point de référence rapide qui fournit un guide pour la stratégie et les tactiques utilisée dans le processus de négociation." (Guilbault, 1992, p.5)

2.2 Méthode de préparation favorisée par les centrales syndicales

Des guides pédagogiques sont présentées au syndicat par les centrales syndicales afin de leur fournir la formation nécessaire à la vie syndicale. Dans cette partie du mémoire, nous regardons les guides pédagogiques répertoriés à la FTQ et à la C.S.N., guides qui parlent de la préparation à la négociation collective. Nous soumettons, dans un premier temps, un tableau synthèse qui divise la préparation en deux dimensions, comme cela a été fait dans le Tableau 1. Par la suite, nous reprendrons les éléments les plus importants pour mieux saisir l'approche privilégiée par ces centrales.

TABLEAU 2: GUIDES PÉDAGOGIQUES

Auteurs	Mode de préparation : technique	Mode de préparation : mobilisation
CSN (session sur la vie syndicale, fédération du commerce 1994)	-Connaissance des priorités du secteur. - Connaissance de l'employeur et préparation de l'argumentation face aux demandes de l'employeur. - Argumentation de nos demandes et cibler les demandes.	- Vie syndicale lors de la préparation du projet: .Cueillette des données auprès des membres. .Écriture du projet de convention collective. Cibler les demandes prioritaires. .Diffusion du projet: information et mobilisation. .Représentativité des membres dans le comité de né gociation

Auteurs	Mode de préparation : technique	Mode de préparation : mobilisation
FTQ (Fascicule 1)	- La deuxième étape est de réviser la convention collective et les griefs. - Pour réussir on doit préparer une preuve pour chacune de nos demandes et se fixer des priorités.	- Consulter ses membres en premier lieu pour connaître leurs besoins.
FTQ (Un bon rapport de force...)	- Analyse du rapport de force inclut l'analyse de la situation économique de l'entreprise(production, chiffre d'affaires)	- Pour bâtir un rapport de force il faut connaître les besoins des membres et créer une solidarité. - Il faut préparer une stratégie syndicale qui comprend un ensemble de moyens de pression que l'on utilisera lors des négociations.
CSN (Le permanent... 1971)	- Les données utiles à consulter pour préparer une négociation sont les profits, le rapport vente/profits nets, les dividendes payées, etc.	
CSN (Portrait du syndicat et organisation de la mobilisation)		- C'est à partir des besoins et des demandes exprimées par l'ensemble des membres que pourra s'établir entre les syndiqués une solide relation de confiance et un lien de solidarité. - Les principales étapes du processus sont : . élection du comité de négociation; . consultation versus questionnaire, rencontre des départements; . débat en assemblée générale; . choix des priorités.

Auteurs	Mode de préparation : technique	Mode de préparation : mobilisation
CSN (analyser le rapport de force)	- La deuxième étape est de réviser la convention collective et les griefs. - Pour réussir on doit préparer une preuve pour chacune des demandes et se fixer des priorités.	- Consulter ses membres en premier lieu pour connaître leurs besoins.
CSN (session négociation niveau B)	- Tenir compte des conventions collectives du même secteur.	- Connaître les besoins des membres et dégager les priorités. - Faire des discussions en assemblée générale et auprès des différents groupes de l'unité.
CSN (session négociation fédération du commerce, 1992)	- Pour connaître la force patronale: profit ou déficit. - Au niveau syndical: préparer le projet de convention collective: .regarder les griefs; .regarder la conjoncture; .préparer les demandes salariales, les calculer et les justifier.	- La préparation consiste à bâtir un rapport de force. On doit connaître la foce syndicale et patronale. - Force syndicale: état de la mobilisation par le biais de la consultation. .Mobiliser ses membres et être prêt pour la grève. .Connaître les besoins de ses membres et voir ce qu'ils désirent dans la prochaine convention collective. .Présenter le projet en assemblée générale, le faire entériner et faire un appel à la solidarité. - Élire un comité de négociation. - Un comité de mobilisation est élu et voit à solidifier les liens et aussi à préparer les moyens de pression pour la négociation.

Les formation offertes par les deux centrales combinent la dimension préparation technique et la dimension mobilisation pour en arriver à une préparation globale. De plus, la FTQ et la C.S.N. mettent un accent particulier sur le rapport de force lors de la préparation. Regardons de plus près les caractéristiques des - textes de chacune des centrales syndicales.

La FTQ croit que, pour négocier efficacement, on doit consulter ses membres pour connaître leurs besoins et aussi, on doit réussir à démontrer à l'employeur la légitimité des demandes. Voici leur position:

> " De ce fait, nous devons préparer une preuve pour chacune de nos demandes importantes. Cette preuve se fera sous forme d'argumentation, mais elle devra être appuyée le plus possible sur une documentation pertinente." (FTQ, fascicule 5, p.5)

La CSN (1973), parle d'un comité de mobilisation au niveau du syndicat local qui doit être formé parallèlement au comité de négociation et doit travailler de pair avec celui-ci afin de bâtir une stratégie de mobilisation avant le début des négociations.

La CSN (1992), dans un document plus récent, propose une méthode de préparation de projet de convention collective qui comprend sept étapes principales, soit: (1) élection d'un comité de négociation; (2) évaluation de la convention actuelle; (3) évaluation de l'entreprise, du secteur ,de la conjoncture; (4) examen des politiques de la fédération et de la CSN; (5) préparation des

demandes salariales; (6) consultation des membres par départements ou groupes; (7) présentation à l'assemblée générale. Parallèlement à cette préparation de projet, le syndicat doit nommer un comité de mobilisation qui, lui, verra à mobiliser les membres et à les convaincre du bien-fondé des demandes. Ce comité doit aussi préparer les moyens de pression qui pourront être utilisés au cours de la négociation. On constate, que dans son document, la CSN mentionne que ces deux activités sont faites par deux comités distincts mais le comité de mobilisation doit avoir l'accord du comité de négociation lorsqu'il veut poser un geste. De plus, dans la formation proposée par la C.S.N., la préparation technique et la mobilisation sont discutées à deux moments différents. La préparation technique du projet se fait au début de la formation et la mobilisation arrive comme point final de la session.

La CSN et la FTQ dans leur documentation parlent de bâtir un rapport de force. Selon ces centrales, cela est l'élément clé de la préparation à la négociation collective. Un document de formation, déjà cité, produit par la fédération du commerce de la C.S.N.(C.S.N., 1992), explique que pour bâtir un rapport de force, il faut évaluer le rapport de force syndical mais aussi celui de la partie patronale. En évaluant les rapports de force, le syndicat se trouve à se préparer de façon technique mais aussi à consulter ses membres et ensuite à les mobiliser pour bâtir son rapport de force. La CSN (1992) mentionne qu'on parle de rapport de force car il y a deux forces qui entrent en rapport l'une avec l'autre; c'est

pourquoi le syndicat doit connaître la force patronale. La CSN dit:

> "Pour réussir une négociation, le syndicat a l'obligation d'être fort. Et la force du syndicat est basée sur la solidarité des membres, l'analyse et la connaissance de notre entreprise de travail." (CSN, 1992, cahier de la formatrice, p.21)

2.3 Facteurs explicatifs de la méthode de préparation

Les contextes dans lesquels se déroule la préparation de négociation collective sont multiples mais certaines stratégies de base sont associées à des caractéristiques organisationnelles similaires comme, par exemple, les unités de petites tailles. La majorité des variables mentionnées par les auteurs peuvent expliquer les différences qui existent dans la préparation d'une convention collective mais ces variables n'indiquent pas quelles stratégies seront utilisées par les syndicats. Les auteurs nous indiquent que certaines variables influencent le processus de préparation mais ils ne nous indiquent pas dans quel sens. Voici les variables mentionnées par les auteurs.

> "The process of preparation for bargaining is influenced by such factors as the scope, dimension, structure of the union and of the employer, and the nature of relationship beetween labor and management."(Herman, Kuhn, Seeber, 1981, p.170)

La taille de l'unité de négociation est une variable qui est reprise par plusieurs auteurs car ils croient que cela a une grande influence sur le choix d'une stratégie de préparation. Les extraits suivants illustrent ces propos:

> "Bargaining unit can have a direct effect on the size and composition of bargainning teams, on the method of formulation and on the content of bargaining preparation. A large union or a large employer with a large staff ... can spend considerably more time and more effort on the preparation than unions or employers wich lack adequate ressource."(Herman, Kuhn, Seeber, 1981, p.170)
> "Obviously, preparations for 50-employee bargaining unit will be dramatically different from that for a 5,000-employee bargaining unit."(Loughran, 1986, p.60)

Pepin (1986) soutient que le secteur d'activité, la nature de la production ,l'expérience et l'histoire des relations industrielles influencent le processus de préparation d'un syndicat. La FTQ reprend elle aussi la variable de l'expérience des représentants syndicaux. La CSN (1971) considère que l'on ne se prépare pas de la même façon lorsqu'il s'agit d'une première convention collective que lors d'un renouvellement ou lors d'un maraudage. L'information disponible ou non-disponible amène le syndicat à se préparer de façon différente. Daniels et Gagala (1985) signalent que le refus des employeurs de fournir de l'information sur leur entreprise amènent les syndicats à se préparer plus sur la base de la mobilisation. Selon Fiorito et Hendricks (1987), l'idéologie du syndicat ou de la centrale à laquelle il est affilié, est une variable amenant différentes méthodes de préparation.

Le pouvoir de chacune des parties ou encore le rapport de force qu'elles croient avoir influence leur mode de préparation. Plusieurs auteurs, ainsi que la C.S.N. et la FTQ croient que si un syndicat ne croit pas avoir un bon rapport de force, il devra travailler prioritairement à l'accroître afin d'arriver "fort et assuré face à ses positions à la table de négociation". Voici deux extraits de texte sur ce thème:

> "How do negotiators fix their demand, target and resistance points? Every bargaining situation has a strategy which is unique, but underlying the infinite number of variables are several fundemental strategies. Atkinson notes the strategies available in among one situation are to the large extent determined by the strength of their respective bargainning positions.(6)"(Kniveton, Bonner, 1982, p.44)
> "Bargaining behavior is typically preceded by an evaluation of the available tactics and of the power relationship between the bargainers...We have argued that a theory of bargaining tactics must be based on an explicit multidimensionnal conceptualization of power and that the parties'selection of tactics is ultimately based on their evaluation of the dimension of power"(Bacharach, Lawler, 1981, p.219-220)

Morrison (1986) ainsi que Daniels et Gagala (1985) parlent de l'importance de la formation comme variable explicative d'un choix d'une tactique de préparation. D'ailleurs comme nous avons pu le constater dans le Tableau 2, la C.S.N. et la FTQ offrent à leurs membres une formation sur la préparation à la négociation collective. Ces formations couvrent les deux dimensions de la préparation globale déjà vues: la mobilisation et la préparation technique.

En conclusion, un syndicat donné favorise une méthode de préparation en fonction des différentes contraintes qui lui sont imposées par l'environnement social et économique dans lequel se dérouleront la préparation à la négociation et la négociation collective. Autrement dit, plusieurs choix s'offrent au syndicat: il peut donner plus d'importance à l'une des deux dimensions dans sa stratégie de préparation et négliger l'autre; il peut combiner les deux dimensions en donnant à chacune une grande importance; il peut donner peu d'importance à chacune d'entre elles. Les différents facteurs pré-cités influencent l'importance donnée à chacune des dimensions ainsi que la façon globale de se préparer.

En résumé, nous avons constaté, dans cette revue de littérature, que les auteurs proposent différentes méthodes de préparation. Le Tableau 1, présenté au début du chapitre, illustre bien la variété de ces méthodes de préparation à la négociation collective. Dans le prochain chapitre, la problématique sera énoncée et un modèle d'analyse sera développé.

CHAPITRE 3: PROBLÉMATIQUE

Dans un premier temps, la pertinence de faire un mémoire sur la préparation de la négociation collective au niveau syndical sera discutée. Par la suite, nous énoncerons la problématique, pour en arriver à construire un modèle conceptuel. Nous terminerons ce chapitre en proposant les hypothèses que nous voulons vérifier au cours de cette recherche.

3.1 Pertinence de la problématique

La négociation collective dans le secteur privé est un des aspects les plus importants de la vie syndicale, puisqu'elle a comme conséquence de fixer les conditions de travail des salariés. Une des étapes du processus de négociation est la préparation de la négociation collective. Cette étape est très importante puisqu'elle conditionne le projet de convention collective et le rapport de force qu'un syndicat aura lors des négociations. Ury mentionne:

> " Le secret d'une négociation efficace est aussi simple que cela: se préparer, encore se préparer, toujours se préparer. Dans la plupart des cas, l'issue de la négociation est déterminée avant même que les pourparlers ne s'engagent, selon la qualité de la préparation...Plus la négociation est difficile, plus la préparation doit être intense." (Ury, 1993, p.32)

Pourtant aucune étude n'a été faite pour examiner comment les syndicats se préparent et pour voir les facteurs qui influencent

leur méthode de préparation. Les auteurs mentionnent que l'on peut avoir recours à plusieurs techniques pour bien se préparer mais nous ne savons pas lesquelles sont privilégiées par les syndicats. Il n'existe pas de modèle précis qui explique le choix d'un mode de préparation.

Dionne mentionne:

> "La dernière partie de ce travail sera consacrée à un aspect particulier de la négociation collective: la planification stratégique. Deux raisons expliquent le choix de ce thème. D'abord, il n'existe pas de modèle qui sert de guide pour une planification stratégique du processus de négociation. Sa création demeurait impossible tant que subsistait le mythe de la " boîte noire", la lacune nous semble très importante....A cette fin, nous nous attaquerons à un problème pratique que rencontre tout négociateur: la préparation d'une négociation dans l'espoir de l'atteinte d'objectifs précis, ce qui nécessite un éventail de stratégies d'adaptation selon les réactions de l'autre partie. L'étude de cette question laissée sans réponse par le paradigme dominant en relations industrielles nous semble très à point;..."(Dionne, 1984, p.136)

L'importance de ce sujet et la rareté des données sur la préparation des syndicats à la négociation collective attestent l'originalité de cette problématique qui comporte des éléments nouveaux n'ayant pas fait l'objet d'études approfondies dans les syndicats du secteur privé au Québec.

3.2 Énoncé de la problématique

La préparation de la négociation est étudiée sous l'angle de l'importance donnée aux deux dimensions dans la méthode de préparation globale choisie par les syndicats pour se préparer. Nous tentons de trouver quels facteurs expliquent la variation des résultats dans chacune des dimensions et dans la préparation globale. Nous voulons également vérifier si une dimension domine dans la méthode de préparation à la négociation collective choisie par les syndicats. Y-a-t-il des facteurs explicatifs des combinaisons des deux dimensions qui composent la préparation globale?

Comme nous avons pu le voir dans la revue de littérature, il y a deux dimensions dans la préparation globale, soit la dimension technique et la dimension mobilisation. La dimension technique sert à appuyer les revendications, en les justifiant à l'aide de données qui ressortent de l'analyse de la situation. La dimension mobilisation des membres vise à appuyer les revendications en créant une solidarité entre les membres, pour prouver à l'employeur que les membres sont derrière le syndicat. La plupart des auteurs lus croient qu'il y a plusieurs façons de se préparer; et la majorité d'entre eux privilégient une préparation globale de négociation combinant les deux dimensions.

Au cours de la recherche, nous étudions la préparation de la

négociation collective et nous tentons d'apporter notre contribution à l'étude empirique de ce sujet. Une première source de renseignements provient des réponses aux questionnaires examinant la façon dont les syndicats se préparent à une négociation. Dans la préparation globale, mettent-ils l'accent sur la dimension mobilisation, sur la dimension préparation technique ou combinent-ils équitablement les deux dimensions? A l'intérieur de ces deux dimensions, nous regarderons les différents moyens que les syndicats développent, comme par exemple: l'analyse de l'expérience ou du vécu de la convention collective, les opinions ou la consultation des membres, etc.

Par la suite, l'analyse de ces données sera effectuée dans le but de connaître les variables expliquant les variations de résultats dans les préparatifs des syndicats. Nous tenterons de voir si les syndicats qui se préparent de façon similaire ont des points communs (variables indépendantes).

3.3 Modèle et hypothèses

Les deux questions générales de cette recherche sont:

> Quelle est l'importance donnée à chacune des dimensions du processus de préparation dans les méthodes de préparation globale utilisées par les syndicats?
> Quels sont les principaux facteurs explicatifs des variations dans la méthode de préparation globale choisie par les syndicats?

> "Every bargaining situation has a strategy which is unique; but underlying the infinite number of variables are several fondamental strategies" (Bonner et Kniveton, 1982, p.44)

Nous tentons donc de définir les variables explicatives des stratégies syndicales. Nous cherchons à savoir comment et pourquoi chaque syndicat prépare ses demandes de façon "X" ou "Y". Nous étudions, dans ce mémoire, les facteurs expliquant la variation des résultats de la préparation globale et des deux dimensions qui la composent. Nous n'étudions pas si la méthode de préparation choisie par le syndicat explique le succès ou l'échec de sa négociation collective. Ce dernier point pourrait faire l'objet d'une autre recherche tout aussi intéressante. Nous savons l'importance qu'a une bonne préparation sur le processus de négociation mais, pour l'instant, nous nous attardons à l'étape de la préparation car nous croyons que nous devons connaître comment se prépare un syndicat avant d'étudier l'impact de la préparation sur le reste du processus de négociation.

3.3.1 Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel, présenté au Tableau 3 de la page suivante, est celui qui a été retenu pour répondre aux questions de départ: Quels sont les principaux facteurs explicatifs des variations dans la méthode de préparation globale choisie par les syndicats? Quelle est l'importance donnée à chacune des dimensions du processus de préparation dans les méthodes de préparation globale

utilisées par les syndicats?

Tableau 3: MODELE CONCEPTUEL

VARIABLE INDÉPENDANTE		VARIABLE DÉPENDANTE
- Secteur d'activité - Taille de l'entreprise - Taille du syndicat - Centrale syndicale - Fédération ou local syndical - Information disponible - Expérience des représentants du syndicat dans le comité de négociation - Formation suivie par les représentants - Année de syndicalisation - Évaluation syndicale du rapport de force - Évaluation syndicale des relations du travail - Conseiller syndical	====>	- Variations des résultats de la préparation globale et dans une ou deux de ses dimensions: .préparation technique; .mobilisation.

La suite de cette section consiste à décomposer les différentes variables en dimensions et en composantes, si cela est nécessaire et, dans tous les cas, en indicateurs. Il est bien évident que les composantes et indicateurs mentionnés sont ceux qui ressortent des différentes lectures ou rencontres avec des militants syndicaux.

Ces indicateurs ont servi de base au questionnaire qui a été utilisé de la façon décrite dans le prochain chapitre portant sur la méthodologie.

3.3.2 Variable dépendante

Les deux prochains tableaux résultent d'une décomposition de la variable dépendante. Le Tableau 4 décrit la première dimension du concept, soit la préparation technique. Le Tableau 5 décrit la deuxième dimension, soit la mobilisation. Il est clair qu'un syndicat qui combine les dimensions préparation technique et mobilisation, fusionne des composantes de ces deux dimensions. La combinaison se fait en intégrant une partie de chaque dimension ou bien, dans des cas idéaux, l'ensemble des composantes de ces deux dimensions. Nous pourrons donc voir si, lors des choix de combinaisons, les syndicats ont tendance à favoriser soit la dimension technique (si les syndicats, dans la réalité, appliquent en nombre plus élevé les indicateurs correspondants à cette dimension); soit la dimension mobilisation (si les syndicats emploient, en nombre plus élevé, des éléments compris dans cette dimension).

Chacune des composantes des deux dimensions sera compilée sur un total de dix points pour ensuite être additionnée pour arriver à un total de cinquante points par dimension. Ainsi, nous obtenons un grand total sur cent points qui nous indique de quelle façon le

syndicat se prépare. Selon les documents provenant des centrales syndicales FTQ et C.S.N., un syndicat devrait combiner les composantes de la préparation technique et de la mobilisation pour s'assurer un bon rapport de force. Les auteurs insistent sur l'importance de considérer plusieurs aspects lorsqu'on se prépare. Chaque syndicat aura sa propre méthode de préparation avec des variations de résultats qui devraient être similaires selon les variables indépendantes qu'ils ont en commun. C'est ce que la compilation des indicateurs de la variable dépendante nous permettra de voir. Les tableaux 4 et 5, aux pages suivantes, présentent les différentes composantes ainsi que les indicateurs nous permettant de voir quelle dimension de la méthode de préparation est utilisée par les syndicats.

TABLEAU 4: VARIABLE DÉPENDANTE: DIMENSION PRÉPARATION TECHNIQUE

VARIABLE DÉPENDANTE			
Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Méthode de préparation à la négociation	**Préparation technique**	Analyse de l'expérience ou du vécu avec la convention	Y a-t-il étude ou non des points suivants par le syndicat: - problème durant la convention collective; - négociations antérieures; - griefs durant dernière convention; - sentence arbitrale; - relevé des accidents de travail ?
		Analyse de la situation de l'entreprise	Y a-t-il étude ou non des points suivants : - demande de l'employeur - budget de l'entreprise; - état financier; - concurrence; - productivité; - changements technologiques; - organisation du travail - sous-traitance ?
		Analyse du coût des demandes Argumentation des demandes	Y a-t-il eu étude : - du coût des demandes salariales; - répartition des employés - du coût des autres demandes ? Y a-t-il eu argumentation des demandes : principales, majorité, toutes. Est-elle appuyée par des faits ?
		Analyse du contexte externe	A-t-on étudié : - convention collective du même secteur; - convention de la même région, même employeur; - changements apportés aux lois du travail; - taux de chômage - I.P.C. ?
		Fixation des priorités ou des objectifs	Ont-ils classé leurs demandes, ont-ils fixé leurs priorités: face à la préparation technique?

TABLEAU 5: VARIABLE DÉPENDANTE: DIMENSION MOBILISATION

VARIABLE DÉPENDANTE			
Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
		Formation d'un comité de négociation	Par qui a-t-il été élu? Est-il représentatif des membres de votre unité? Son mandat -a-t-il été défini avant le début de la négociation?
Modèle de la préparation à la négociation	**Mobilisation**	Les opinions ou la consultation	Nombre d'assemblées générales durant la préparation; Nombre de réunions de comité de département, de conseil syndical; Questionnaire sur les demandes des membres.
		Information	Y a-t-il eu : -remise de "tracts" d'information et en quelle quantité; -remise d'un document sur le projet de convention; -formation d'un comité d'information ?
		Préparation de la mobilisation	Y a t-il formation d'un comité de mobilisation? Ont-ils préparé une stratégie comprenant des moyens de pressions avant le début de la négociation ? Ont-ils rencontré les membres pour parler de solidarité, de rapport de force, de l'histoire du syndicat et de ses luttes?
		Fixation des priorités ou des obectifs	Ont-ils classé leurs demandes, ont-ils fixé leurs priorités : face à la mobilisation?

3.3.3 Variables indépendantes

Nous avons retenu les principaux facteurs mentionnés par les auteurs, pouvant faire en sorte qu'un syndicat favorise une des dimensions dans sa méthodes de préparation. Le Tableau 6 présente les variables indépendantes qui serviront à construire les hypothèses de la recherche. Les indicateurs énoncés dans le tableau nous permettront de vérifier si chacune de ces variables influence le choix d'une méthode et les variations des résultats dans l'une ou l'autre des dimensions, lors de la préparation de la négociation collective au niveau syndical. Le Tableau 6 vous est présenté à la page suivante.

TABLEAU 6: VARIABLES INDÉPENDANTES

VARIABLES INDÉPENDANTES

Concept	Indicateurs
- Secteur d'activité	Quel est le secteur d'activité où se situe le syndicat?
- Taille de l'entreprise	Combien d'employés?
- Taille du syndicat	Combien de salariés dans l'unité de négociation?
- Centrale syndicale	À quelle centrale est affilié le syndicat ?
- Fédération ou local syndical	À quelle fédération ou local syndical est affilié le syndicat ?
- Information disponible	Est-ce que l'employeur accepte de fournir des informations sur l'entreprise ?
- Expérience des représentants dans le comité de négociation	Combien de fois les représentants ont-ils préparé une négociation collective ?
- Formation suivie par les représentant	Les représentants ont-ils suivi une formation sur la préparation de négociation ? Si oui, où ? : centrale syndicale, CÉGEP, université.
- Année de syndicalisation	Depuis combien d'années?
- Évaluation syndicale du rapport de force	Comment le syndicat qualifie son rapport de force?
- Évaluation syndicale des relations du travail	Comment le syndicat qualifie ses relations du travail?
- Conseiller syndical	Qui est le conseiller syndical?

3.3.4 Hypothèses

Nous formulons une hypothèse pour chacune des variables indépendantes du modèle conceptuel, mais à l'exception des variables relatives à l'information disponible, la taille du syndicat et la formation des représentants syndicaux, nous ne pouvons pas préciser le sens de l'influence des variables indépendantes sur les résultats de la préparation globale à la négociation collective et sur les deux dimensions qui la composent. En effet, les auteurs ne font que souligner l'influence de la variable indépendante sur la méthode de préparation. Ils n'en donnent pas la direction, comme le montre la citation suivante:

> "Les situations sont multiples. C'est différent lorsqu'il s'agit d'une première convention collective que d'un renouvellement. La taille du groupe est un facteur important dont il faut tenir compte." (Pepin, 1986, p.112)

Ainsi, pour l'ensemble des variables explicatives, la même hypothèse est faite à l'effet que la variable indépendante aura une influence sur les résultats totaux de la préparation globale à la négociation et sur les résultats des deux dimensions. Mais nous ne pouvons préciser si les variables indépendantes amèneront les syndicats à avoir des résultats de préparation globale plus élevés ou plus bas. Notre enquête nous permettra de vérifier le sens de l'influence, s'il y a lieu. Par exemple, pour la variable secteur d'activité, l'hypothèse suivante peut être formulée: les résultats de la méthode de préparation choisie par les syndicats varient

selon le secteur d'activité. Cette hypothèse s'illustre de la façon présentée au Tableau 7.

TABLEAU 7: ILLUSTRATION D'UNE HYPOTHESE

VARIABLE INDÉPENDANTE		VARIABLE DÉPENDANTE
- Secteur d'activité	====>	- Variation des résultats de la préparation globale et dans une ou deux de ses dimensions: . préparation technique . mobilisation

Les hypothèses 1 à 9 concernant: (1) le secteur d'activité, (2) la taille de l'entreprise, (3) la centrale syndicale, (4) la fédération ou le local syndical, (5) l'expérience des représentants, (6) l'année de syndicalisation, (7) l'évaluation syndicale du rapport de force, (8) l'évaluation syndicale des relations du travail, (9) le conseiller syndical, sont du même ordre que celle illustrée ci-haut.

Hypothèse 10:

Nous avons pu constater, dans le Tableau 1 (revue de littérature) que Daniels et Gagala (1985) croient qu'une des raisons qui explique que les syndicats se situent plus au niveau de la mobilisation est que les employeurs refusent de leur fournir leurs résultats financiers.

Ainsi, un syndicat à qui l'employeur refuse de fournir de l'information sur son entreprise a tendance à augmenter ses résultats de préparation basée sur la mobilisation.

Hypothèse 11:

La C.S.N. et la FTQ, dans leur guide de formation, parlent de préparation technique et de mobilisation. Si on regarde de plus près le programme de formation de la fédération du commerce préparée par la C.S.N. (1992), on constate que les syndicats apprennent à utiliser les deux méthodes de préparation. Voici des extraits de ce document:

> "Pour obtenir un rapport de force, il est primordial, de connaître son milieu de travail, la situation de l'entreprise, a-t-elle généré des profits ou un déficit... des réponses qu'on doit connaître...D'une part: la force patronale. (C.S.N., 1992, cahier de la personne formatrice, p.18-19)
> "D'autre part: la force syndicale: La force du nombre, la solidarité, la mobilisation...(C.S.N.,1992,cahier de la personne formatrice,p.20)

Voici donc l'hypothèse formulée: les représentants qui ont suivi une formation sur la préparation à la négociation ont tendance à avoir des résultats plus élevés dans les dimensions préparation technique et de mobilisation: donc, dans les résultats de préparation globale.

Hypothèse 12:

La taille du syndicat est un autre facteur qui a énormément d'importance sur la préparation, selon certains auteurs (Loug-

hran,1986, Herman,Kuhn,Seeber,1981). Ceux-ci précisent que plus le syndicat a de membres, plus la préparation à la négociation collective est complexe.

Selon notre expérience et après avoir eu des discussions avec des représentants syndicaux, nous croyons que plus les syndicats ont de membres, plus ils doivent faire une préparation comprenant plusieurs étapes et ce, autant au niveau de la mobilisation qu'au niveau de la préparation technique. Suite aux lectures, au vécu syndical et aux discussions, nous énoncons l'hypothèse suivante: plus il y a de membres dans un syndicat, plus le syndicat se prépare en combinant de nombreux indicateurs de la préparation technique et de la mobilisation: donc plus élevé est le résultat de sa préparation globale et de ses dimensions.

Maintenant que nous avons décrit la problématique et que nous connaissons les hypothèses à vérifier, nous allons présenter, dans le prochain chapitre, la méthodologie utilisée pour vérifier ces hypothèses.

CHAPITRE 4: LA MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présenterons le niveau d'analyse ainsi que l'échantillonnage de notre recherche. Par la suite, nous verrons comment nous avons collecté et analysé nos données.

4.1 Échantillon

Notre niveau d'analyse est le syndicat local du secteur privé accrédité au Québec. Le but de la recherche est de voir comment les dirigeants syndicaux se préparent lors de la négociation "locale". Il est évident que l'enquête ne porte pas sur les syndicats du secteur public puisque leur négociation se fait au niveau provincial. Après de nombreuses démarches auprès de la F.T.Q. et de certaines de ses sections, nous avons dû délaisser cette partie de l'échantillon initial. Les six personnes contactées n'ont pu nous donner accès à des représentants de syndicat local pour pouvoir acheminer notre questionnaire. Ils nous ont spécifié ne pas pouvoir nous aider plus dans notre démarche.

L'échantillon est donc formé de syndicats provenant de la fédération du commerce de la C.S.N.. Le choix de cette subdivision s'explique par la variété des syndicats y étant affiliés. En effet, treize secteurs ayant des caractéristiques différentes s'y retrouvent. A l'intérieur de cet échantillon, il y a des entreprises et des syndicats de différentes tailles, provenant de différents secteurs comme en témoigne ce portrait de la Fédération du

commerce (C.S.N.):

TABLEAU 8: PORTRAIT DE LA FÉDÉRATION DU COMMERCE (C.S.N.)

Secteurs	Membres	Syndicats	%Total
Distribution alimentaire	3289	78	13%
Production alimentaire	1411	26	6%
Caisses populaires et institutions financières	4206	163	16%
Commerce de détail	1357	42	5%
Hôtellerie, loisirs	6117	54	24%
Avicole	1667	12	7%
Textile-vêtement-chaussure	1338	17	5%
Produits laitiers	392	11	2%
Viandes rouges	984	9	4%
Boulangeries,biscuiteries, minoteries	1148	20	4%
Coopératives agricoles et meuneries	647	23	3%
Entrepôts	1336	22	5%
Restauration	1675	29	6%
Total	25567	506	100%

Les données provenant de l'échantillon permettront de vérifier si les variables indépendantes influencent les résultats de la méthode de préparation choisie par les syndicats. L'échantillon de base est formé plus spécifiquement des syndicats qui étaient en

négociation lors de l'envoi du questionnaire en janvier 1994 ou qui l'ont été durant les six mois précédant l'envoi du questionnaire. Cet échantillon correspondait à 200 syndicats.

4.2 Instrument de collecte

La recherche se situe dans un "design non-expérimental". En effet, nous ne pouvons pas contrôler les variables indépendantes. La méthode de collecte de données choisie pour la recherche est le questionnaire. Nous avons fait de l'observation indirecte: c'est-à-dire que nous nous sommes adressés à des présidents de syndicat pour obtenir l'information désirée. Cette méthode nous permettra d'interroger un grand nombre de présidents de syndicat. A l'aide des réponses fournies, nous comparerons comment plusieurs syndicats se préparent à la négociation et nous regarderons quels facteurs font qu'ils se préparent de façons différentes. C'est une recherche systémique de type comparatif. Les résultats seront basés sur des mesures statistiques provenant des réponses aux diverses questions posées.

Il y a eu un échantillonnage à un moment "x" dans le temps. Il faut mentionner que les données recueillies sont des données rétrospectives puisque les présidents de syndicat nous parlent de leur préparation de négociation alors qu'ils sont rendus ou à la phase de négociation ou à la période de six mois suivant la signature de leur convention collective. Le "design" spécifique en

est un rétrospectif et c'est pourquoi le délai choisi est de six mois. Nous croyons qu'au delà de ce temps, les informations recueillies pourraient être plus approximatives.

Avant de faire parvenir le questionnaire (annexe 1), il a été pré-testé auprès de cinq personnes (conseillers et élus) pour s'assurer que les répondants le comprenaient bien. Ces pré-tests se sont faits, dans un premier temps, auprès de conseillers de la fédération du commerce. Par la suite, ils se sont poursuivis auprès de présidents de syndicats qui n'étaient pas dans l'échantillon car leur négociation avaient lieu à une date ultérieure. Nous nous sommes assurés de la clarté du questionnaire et nous avons aussi vérifié si les questions mesurent vraiment les concepts de la recherche. Après le pré-test, quelques modifications furent apportées afin que le questionnaire s'avère justement construit. Il est évident que nous ne pouvons pas faire de l'observation directe puisqu'une préparation de négociation s'échelonne sur une longue période de temps et même débute, dans certains cas, le lendemain de la signature d'une convention collective. Le questionnaire permet de recueillir les données que nous ne pouvons pas observer directement.

A la C.S.N., les questionnaires ont été acheminés aux présidents des syndicats avec une lettre explicative (annexe 2) par le biais de la fédération du commerce dans chacun des conseils centraux(région). Mme Lise Poulin, présidente de la fédération du commerce a

demandé la collaboration des conseillers afin que ceux-ci voient à ce que les syndicats répondent au questionnaire. Le premier envoi a été fait la première semaine de janvier 1994.

Suite à ce premier envoi, nous avons reçus cinquante-quatre (54) questionnaires en date 20 février 1994. Mme Poulin a été contactée et a fait un rappel à l'aide d'un envoi postal auprès des syndicats qui n'avaient pas répondu. Nous ne pouvions le faire nous même car nous n'avions pas accès à la liste des syndicats ciblés. Dans les trois semaines qui suivirent, nous avons reçu dix (10) autres questionnaires. Mme Poulin fut contactée à nouveau et nous avons décidé de procéder autrement afin d'augmenter notre échantillon. Lors d'un conseil fédéral, les représentants de la fédération du commerce ont fait un appel aux syndicats ciblés pour qu'ils remplissent le questionnaire. Nous avions amené d'autres questionnaires sur place pour les présidents qui voulaient le remplir immédiatement. L'échantillon final, suite à cette démarche, comprend quatre-vingt-quinze (95) questionnaires provenant de présidents de syndicats, soit près de la moitié de notre échantillon initial qui était de deux cents (200) questionnaires.

4.3 Construction de la base de données

Une fois les questionnaires reçus, les renseignements sont codés et transcrits sur un fichier informatique (annexe 3). Chacune des questions est numérotée de 1 à 58. Les questions 1 à 45 servent à

construire la variable dépendante et les autres questions servent pour les variables indépendantes. La position et le format des variables sont fixés sur le fichier informatique ainsi que les valeurs attribuées aux données manquantes. Par la suite, la configuration de celles-ci est exprimée dans un programme de base afin de créer un fichier "système" pour pouvoir faire les calculs statistiques sur SPSS.

Dans un premier temps, à l'aide de la commande "Data List", ce programme définit la position ainsi que le format des données dans la base de données. La commande suivante, soit le "missing value," permet d'identifier les questions où il y a des données manquantes. Les commandes "Variables Labels" et "Value Labels" permettent une brève description des questions et des valeurs des réponses aux questions.

4.4 Procédures informatiques pour créer les variables

Afin de vérifier l'intégrité de la base de données, plusieurs fréquences furent effectuées. La procédure statistique nommée "descriptive" qui calcule en autres la moyenne, le minimum et le maximum, a permis un balayage des erreurs dans la banque de données. Pour les questions à deux volets, comme par exemple, la question 20: «Avez-vous examiné l'organisation du travail de votre entreprise?» «oui non» 20A: «Si oui, avez-vous formulé des propositions sur ce sujet?» «oui non». La valeur NS=8 a été créée

à la question 20A pour ceux qui avaient répondu non à la question 20. Ainsi nous nous sommes assurés de pouvoir vérifier les erreurs de transcription.

4.4.1 Variable dépendante

Dans un premier temps, chacun des résultats aux questions 1 à 45 qui servent d'indicateurs pour bâtir la variable dépendante a été compilé. Dans un deuxième temps, nous avons éliminé la question 4 (annexe 1) car 41% des répondants n'y avaient pas répondu ou y avaient répondu de façon inadéquate. Pour ce qui a trait aux autres valeurs manquantes, nous avons vérifié si les syndicats étaient nouvellement accrédités (Q53). Dix des résultats ayant des valeurs manquantes se situaient dans l'étude des griefs (Q11), conventions antérieures (Q24) et lettres d'ententes (Q13); donc des opérations que les nouveaux syndicats n'avaient pas effectuées. Si le syndicat était nouvellement accrédité et qu'il n'avait pas répondu à ces questions, nous donnions la valeur 0 à la valeur manquante dans la compilation de leurs données. Il était évident pour nous que ces syndicats ne pouvaient pas avoir fait ces étapes de la préparation qui demandaient d'avoir déjà négocié.

Les données sur la variable dépendante sont compilées pour chacune des questions pour voir de quelles manières se préparent les syndicats à une négociation collective. Chacune des questions d'une composante a été regroupée et compilée pour arriver à un total

maximum de 10 points. Les questions 2, 3A, 3B n'ont pas été utilisées lors de la composition de la variable dépendante et ce, pour deux raisons. La première est que nous retrouvions onze (11) valeurs manquantes aux questions 3A et 3B. Nous ne pouvions pas leur donner ni la moyenne ni le résultat ayant la fréquence la plus élevée puisqu'ici nous parlons de type d'emploi dans l'entreprise et dans le comité de négociation. Il aurait été impossible, par exemple, de mettre la moyenne de cette réponse, soit 2.53 types d'emploi représentés sur le comité de négociation lorsque, selon la réponse à la question 2, le comité est formé de deux membres. La deuxième raison: nous n'avons pas trouvé de moyen de comptabiliser la représentativité des membres avec les résultats obtenus à ces questions. La question 4 ayant été éliminée, nous n'avons pas pu nous en servir pour faire le calcul prévu au départ.

Pour les douze (12) autres valeurs manquantes aux réponses des questions portant sur la variable dépendante, nous avons attribué le résultat ayant la fréquence la plus élevée pour la question. Par exemple, la personne numéro (ID)60 n'a pas répondu à la question 20A; nous avons attribué la valeur 1 à sa valeur manquante puisque cette valeur est la réponse de 64 répondants. Il faut spécifier que les valeurs manquantes étaient dispersées autant au niveau des questions qu'au niveau des répondants; donc nous ne modifions pas considérablement les résultats finaux des questions et des questionnaires touchés par ces transformations mineures.
Par la suite, les cinq (5) composantes de chacune des dimensions

ont été additionnées pour en arriver à un total de 50 points pour la dimension préparation technique et de 50 points pour la dimension mobilisation. Le résultat final de la préparation globale, sur 100 points, est la somme des points accordés à chacune des dimensions; et ceci nous indique dans quelle mesure le syndicat se prépare. Bien entendu, il y aura cinq sous-totaux pour chacune des dimensions et deux sous-totaux pour les dimensions de la variable préparation globale qui nous permet de voir si le syndicat se prépare plus à l'aide de la dimension technique ou à l'aide de la dimension mobilisation.

Certaines transformations ont été effectuées pour arriver à ces résultats. D'abord, nous avons modifié la valeur de NS=8 à l'aide de la commande "recode" pour lui donner la valeur 0 lors de l'addition des différentes questions. Chacune des questions avait une valeur équivalente lorsque nous avons effectué la commande "compute". Par exemple, si nous avons additionné la question 24 où la réponse "oui" vaut 1 point et la question 12 où la valeur maximum est de 2 points, la valeur de la question 24 est maintenant: "recode Q24 (0=0) (1=2)".

Après l'opération "recode," nous avons fait la commande "compute" (annexe 5) pour créer les composantes et les dimensions .Ces dernières furent additionnées pour obtenir le résultat final de la variable dépendante, soit la note sur 100 pour chacun des syndicats pour leur préparation globale à la négociation.

4.4.2 Variables indépendantes

Nous avons éliminé les variables indépendantes: centrale syndicale et fédération de notre modèle d'analyse. Comme nous l'avons déjà mentionné, seule la C.S.N. a participé à l'enquête. Le taux des valeurs manquantes à la question sur l'expérience des représentants étant de 17.9%, nous avons dû abandonner cette variable dans notre modèle. L'effet du conseiller syndical n'est pas examiné puisque nous avons eu 11.9% de valeurs manquantes et trente deux (32) noms de conseillers syndicaux furent nommés. Ceci ne nous permet pas de comparer les résultats, puisque 11 conseillers n'ont été nommés qu'une fois.

La variable, qui vérifie si le syndicat est à sa première négociation collective et qui évalue le nombre d'années de syndicalisation pour les autres, est en deux volets. A la question 53A, nous avions donné la valeur NS=98 aux répondants qui avaient répondu être à la première négociation à la question 53. Nous avons recodé cette valeur pour que NS=0, afin d'établir une moyenne des années de syndicalisation de nos syndicats pour la partie descriptive de nos résultats.

Afin de faciliter l'analyse bivariée et multivariée, la variable secteur d'activités qui prenait treize (13) valeurs, fut transformée en une variable où huit (8) valeurs furent fusionnées pour n'avoir que quatre (4) valeurs, lors de l'analyse multivariée.

Cette transformation a été faite après une discussion avec Mme Poulin qui nous a indiqué les groupes qui pouvaient être réunis tout en gardant quatre (4) groupes représentatifs. La première valeur (distribution) regroupe les secteurs: distribution alimentaire, entrepôt et commerce de détail. La deuxième valeur (divertissement) regroupe les secteurs: hôtels et restauration. La troisième valeur réunit les secteurs: production alimentaire, avicole, textile, laitier, viandes rouges, boulangerie et coopérative donc les secteurs dits industriels à la Fédération du Commerce. La quatrième valeur est composée du secteur caisses populaires et institutions financières et ne subit aucun changement.

Un petit nombre de syndicats soit huit n'ayant pas tenu compte du climat de relation du travail lors de leur préparation (Q46), nous leur avons donné à la question 46A la moyenne obtenue à cette question. En effet, le fait de tenir compte ou pas du climat n'influence pas les résultats, mais le climat par lui-même influence. Donc si nous voulons garder dans notre base de données ces syndicats pour l'analyse bivariée et multivariée, nous devions leur donner des résultats à la question complémentaire.

Pour pouvoir compléter l'analyse bivariée et multivariée, nous avons fait des opérations mathématiques pour avoir une meilleure distribution pour trois des variables indépendantes: taille de l'entreprise, taille du syndicat et année de syndicalisation .

Nous avons éliminé trois répondants de l'analyse bivariée et multivariée car ils n'avaient pas répondu à une question portant sur les variables indépendantes, donc nous ne pouvions inférer la moyenne des résultats, par exemple, le secteur d'activité. Ces deux types d'analyse portent sur 92 répondants.

4.5 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

Nous analysons les données recueillies pour l'ensemble des questions à l'aide d'analyses statistiques univariées. En premier lieu, nous étudions l'ensemble des questions portant sur la variable indépendante avec la procédure statistique "frequency", afin d'avoir une vision globale de l'échantillon. Nous appliquons la méthode statistique "examine" pour analyser les composantes, les dimensions, le résultat final de la préparation et les variables indépendantes. Les résultats des deux dimensions sont ensuite comparés les uns aux autres. La procédure statistique "examine" nous permet, en autres, d'avoir une idée de la distribution des données en fournissant la moyenne, la médiane, l'écart-type, le minimum et le maximum.

Par la suite, nous vérifions quelles variables indépendantes ont un impact sur le choix d'un mode de préparation. Cette analyse est faite à l'aide de statistiques bivariées et multivariées.

Le coefficient de Pearson est utilisé pour l'analyse bivariée. Ce

coefficient permet de mesurer la force de l'association linéaire qui exite entre deux variables ou même, dans notre cas entre les dimensions de la variable dépendante. Sa valeur se situe entre -1 et +1, indiquant une corrélation linéaire positive ou négative. Nous obtenons la valeur 1 lorsque tous les points sont sur la ligne. La valeur 0 indique qu'il n'y a pas de relation linéaire. Deux variables peuvent avoir une forte association mais un faible coefficient de corrélation si cette relation n'est pas linéaire. Nous étudierons, dans l'analyse, la corrélation linéaire qui est significative.

La régression est utilisée pour faire l'analyse multivariée. La régression linéaire est une procédure statistique permettant de prédire les valeurs de la variable dépendante sous forme continue pour diverses valeurs des variables indépendantes.

Cette procédure statistique est utilisée pour les deux dimensions de la variable dépendante préparation globale ainsi que pour les résultats totaux sur 100. Nous pouvons ainsi voir le sens de certaines relations ainsi que le degré de signification de chacun des coefficients.

Dans le prochain chapitre, nous analysons les données provenant des différentes procédures statistiques et nous vérifions nos hypothèses.

CHAPITRE 5:RÉSULTATS ET ANALYSES

Dans ce chapitre, nous analysons les résultats en débutant par des analyses descriptives des variables indépendantes et de la variable dépendante. Par la suite, nous procédons à une analyse bivariée et à une analyse multivariée pour voir l'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante. Nous terminons ce chapitre par la vérification des hypothèses et une discussion sur les résultats en regard de la revue de littérature.

5.1 Analyses descriptives

Dans cette première partie du chapitre, nous présentons la description des variables indépendantes de la recherche, puis nous examinons les résultats des syndicats en regard de la préparation technique et la mobilisation, en y incluant la description des réponses à certains indicateurs qui les composent. Nous comparons les totaux de ces deux aspects de la préparation. Nous terminons cette partie par une analyse des résultats totaux de la préparation à la négociation collective par les syndicats.

5.1.1 Variables indépendantes

Pour ce qui est des secteurs d'activités, nous retrouvons la distribution des syndicats qui ont répondu à la question 49 au tableau 9.

TABLEAU 9: SECTEURS D'ACTIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON

SECTEURS	% des secteurs dans la fédération	% des secteurs dans l'échantillon
Distribution alimentaire	13%	14.6%
Production alimentaire	6%	9.6%
Caisses populaires et institutions financières	16%	17%
Commerce de détail	5%	8.5%
Hôtellerie, loisirs	24%	18.1%
Avicole	7%	2.1%
Textiles-vêtements-chaussures	5%	6.4%
Produits laitiers	2%	3.2%
Viandes rouges	4%	2.2%
Boulangeries-biscuiteries-minoteries	4%	4.2%
Coopératives agricoles et meuneries	3%	7.5%
Entrepôts	5%	3.3%
Restauration	6%	3.3%

Si nous comparons l'échantillon avec le portrait global de la fédération, nous constatons que nos répondants se situent dans tous les secteurs d'activités et avec des pourcentages semblables à ceux de la population dans certains secteurs. Par exemple, le pourcentage de l'échantillon dans le secteur boulangerie est près de celui de la population à la Fédération du Commerce. Nous avons un plus petit pourcentage dans l'échantillon au niveau de la restauration, de l'hôtellerie et du secteur avicole que dans la population. Le

pourcentage de syndicats représentés est par contre plus élevé que dans la population au niveau des coopératives agricoles et de la production alimentaire.

A la question 46 (annexe 4), nous voyons que 91.6% des syndicats tiennent compte du climat des relations de travail lorsqu'ils préparent leurs demandes. Pour ceux qui l'évaluent, nous voyons que 53.7% des syndicats considèrent bonnes leurs relations de travail au moment où ils préparent leurs négociations collectives. Seulement 4.2% des syndicats répondants jugent très mauvaises leurs relations de travails à ce moment. Pour les autres répondants, 14.7% les estiment très bonnes et 18.9% les trouvent mauvaises. La valeur médiane est que les relations de travail sont jugées bonnes par les syndicats.

Pour ce qui est du rapport de force au moment de la préparation, 48% des répondants croient qu'il est fort pour leur syndicat et 35.8% croient qu'il est faible. Nous retrouvons 13.7% des réponses à très fort et 2.1% à très faible. Nous constatons une bonne variation de la perception du rapport de force par les syndicats dans notre échantillon. La médiane est que les syndicats croient que leur rapport de force est fort au moment de la prépararation.

Les données sur l'entreprise (budget,rapport financier) étaient disponibles pour les syndicats lors de la préparation dans 44.2% des cas. La majorité des syndicats interrogés n'ont pas accès à

ces données. Malgré cela, 55% des répondants croient qu'ils ont réussi à obtenir suffisamment d'informations sur leur entreprise avant le début de la négociation pour évaluer les offres et les demandes de leur employeur.

Dans 46.8% des syndicats répondants, un des représentants syndicaux sur le comité de négociation a suivi une formation (q55) sur la négociation collective qui incluait une partie sur la préparation. Parmi eux, il y a 97.8% des répondants qui ont suivi leur formation à la C.S.N., soit à leur fédération (74.36%) soit à la centrale elle-même.

Pour 9.5% des répondants, cette préparation est faite dans le cadre d'une première négociation collective. Le syndicat qui est accrédité depuis le plus longtemps, l'est depuis 54 ans. La moyenne de la durée d'accréditation est de 15.24 années, avec un écart-type de 12.17.

La taille de l'entreprise et du syndicat sont deux autres variables étudiées. La moyenne du nombre d'employés dans les entreprises étudiées est de 145.93 avec un écart-type de 329.98. Le minimum d'employés est de deux (2) et le maximum est de trois milles (3000). Pour ce qui est de la taille du syndicat, la moyenne est de 78.11 salariés avec un écart-type de 102.4. Le minimum d'employé salarié est de deux (2) et le maximum est de six cents (600) salariés.

La moyenne d'âge des membres des quatre-vingt-quinze (95) syndicats répondants est de 34.8 années avec un écart-type de 5.2051. Le pourcentage moyen d'hommes dans les syndicats est plus élevé, chez les répondants, que celui des femmes. Il y a 51.49% d'hommes en moyenne avec un écart-type de 33.33.

Nous n'avons pas pu utiliser la question 54 et la question 58. A la première, portant sur le nombre de fois où les membres du comité ont participé à une négociation, 17.9% des répondants n'ont pas donné de réponse ou en ont donné une invalide. Pour la question 58, portant sur l'identification du conseiller syndical au dossier lors de la préparation nous avons eu 11.6% de valeurs manquantes. En plus, un très grand nombre de conseillers ont été cités (32 noms). Dans bien des cas un nom ne revenait qu'une seule fois, ce qui amenait des difficultés de comparaisons.

5.1.2 Variable dépendante

Nous regardons, dans un premier temps, les résultats pour chacune des composantes des dimensions technique et mobilisation et pour les deux dimensions elles-mêmes. Nous discutons ensuite les résultats qui semblent les plus intéressants pour mieux situer comment les syndicats se préparent à négocier. Dans un deuxième temps, nous examinons les résultats pour chacun des répondants à la variable dépendante par elle-même, soit leur total final sur 100 points, pour leur préparation à la négociation collective.

A) Composantes

Dans un premier temps, nous dévoilons les résultats de certains indicateurs des composantes de la dimension préparation technique (annexe 6) et nous comparons les cinq composantes entre elles. Par la suite, nous faisons de même pour les composantes de la dimension mobilisation (annexe 7). L'ensemble des résultats pour les composantes est sur un total de dix.

a) composantes de la dimension technique

TABLEAU 10: ANALYSE DE L'EXPÉRIENCE OU DU VÉCU

Indicateurs	Résultats
Relevés d'accidents du travail	Utilisés par 40%
Sentences arbitrales	Utilisés par 64.2%
Griefs les plus fréquents	Utilisés par 69.5%
Problèmes durant la vie de la convention collective	Utilisés par 85.9%
Utilisation des problèmes survenus durant la dernière convention collective pour justifier leurs demandes	Oui: 87.4%
Revision de l'ensemble de la convention collective en vigueur	Oui:91.6%

La première composante de la dimension préparation technique est la composante: analyse de l'expérience ou du vécu (EXPERI). Cette composante regroupe les indicateurs: négociations antérieures,

problème durant la vie de le convention collective, griefs, sentences arbitrales et relevés d'accidents du travail. Les sentences arbitrales et les griefs (q11) sont utilisés (utile+essentiel) par la majorité des syndicats mais ne sont pas jugés essentiels à la préparation. Par contre, les problèmes durant la vie de la convention collective (q12) sont jugés essentiels à la préparation dans 68.4% des cas. Si on rajoute à ce nombre ceux qui trouvent cette donnée utile(16.8%), nous arrivons à 85.3% des répondants qui l'ont utilisée. En se référant à la question 21, nous constatons que 89.5% des répondants ont noté les problèmes qui survenaient durant les années de vie de la convention collective et 87.4% des répondants se sont servis de ces données pour justifier leurs demandes. Nous voyons que les données de ces deux questions (Q12, Q21) sont similaires, ce qui confirme que les syndicats accordent une très grande importance à celles-ci. De plus, nous remarquons que 91.6% des répondants ont révisé l'ensemble de la convention collective qui était en vigueur lors de la préparation (Q24). Nous notons que les relevés d'accident de travail (Q18) ne sont pas utilisés par la majorité des syndicats lors de la préparation (60%).

Les résultats pour cette composante varient d'un syndicat à l'autre, pour se situer entre un minimum de .50 et un maximum de 9.50 sur 10. Donc, tous les syndicats touchent à au moins un de ces aspects; aucun ne les utilise tous. La moyenne des résultats obtenus est de 6.52 avec un écart-type de 2.08.

TABLEAU 11: ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

Indicateurs	Résultats
Étudier capacité de payer de l'entreprise	Utilisés par 80% dont 57.9% essentiel
Étudier rapport financier	Utilisés par 69.5% dont 40% essentiel
Etudier budget de l'entreprise	Utilisés par 63.5% dont 35.8% essentiel
Envisager demandes de changement technologiques de l'employeur	Oui: 69.5%
Examiner organisation du travail	Oui: 76.9% dont 68.4% ont formulé une demande
Examiner la sous-traitance	Oui: 61.1% dont 50.5% ont formulé une demande
Prévoir demandes de l'employeur	Oui: 83.2% dont 61.1% ont préparé des contre-propositions

La deuxième composante de la dimension technique est l'analyse de la situation de l'entreprise (ENTREP) constituée des indicateurs: budget, états financiers, productivité, changements technologiques, organisation du travail, sous-traitance, concurrence et demandes de l'employeur. Nous constatons que la majorité des syndicats trouvent essentiel (57.9%) d'examiner la capacité de payer de l'entreprise(Q16). Par contre, ils ne trouvent pas essentiel d'examiner les rapports financiers et le budget annuel de l'entreprise. Nous pouvons peut-être l'expliquer par le manque de disponibilité de ces données pour les syndicats (55.8%). Les aspects des changements technologiques, de l'organisation du

travail et de la sous-traitance semblent importants pour les syndicats questionnés. En plus, 69.5% des répondants prévoient qu'il y aura des demandes de changements technologiques (Q19) et les abordent dans leur projet. Il y a 76.8% des syndicats qui examinent l'organisation du travail (Q20) dans leur entreprise et 68.4% qui formulent des propositions sur ce sujet. Pour 61.1% des répondants il y a une possibilité que leur employeur amène le point de la sous-traitance dans son projet et 50.5% des répondants prévoient des clauses sur ce point, dans leur projet. Au cours de la préparation de leur projet, les syndicats, dans une très forte majorité (83.2%), tentent de prévoir les demandes de leur employeur (Q23) et une majorité (61.1%) préparent des contre-propositions possibles à ces demandes.

Notre échantillon a des résultats se situant entre 0 et 10. Des syndicats ne tiennent pas compte de la situation de l'entreprise et d'autres regardent tous les aspects mentionnés. La moyenne des résultats obtenus pour cette composante dans notre échantillon, est 5.88 avec un écart-type de 2.42.

TABLEAU 12: ANALYSE DES COUTS ET ARGUMENTATION

Indicateurs	Résultats
Utile de connaître et calculer le coût des revendications	Oui: 81.1%
Coût de revient de la main d'oeuvre: -salaire -avantages sociaux -autres demandes	 Utilisés par 85.3% Utilisés par 87.4% Utilisés par 82.1%
Justification pour chacunes des demandes	Oui: 63.2%

La troisième composante est l'analyse des coûts et l'argumentation des demandes (COUT) et comporte les éléments suivants: coût des demandes salariales, répartition des employés, coût des autres demandes et argumentation des demandes. Lors de la préparation, 81.1% des répondants ont jugé utile de connaître et de calculer le coût de leurs revendications (Q26). Si on se réfère à la question 15, nous voyons que les syndicats utilisent, selon approximativement les mêmes pourcentages, le coût de revient de la main d'oeuvre. Les coûts des avantages sociaux sont ceux qui sont les plus calculés avec un total de 87.4% (essentiel + utile). Pour ce qui est de leurs demandes, 63.2% des syndicats préparent une justification (Q27) pour chacune de leurs demandes et 32.6% le font seulement pour leurs demandes principales. Donc, seulement 4.2% des syndicats ne justifient aucune de leurs demandes.

Le minimum obtenu pour cette composante est de 0 et le maximum est 9.23, aucun syndicat n'ayant obtenu un score parfait. La moyenne

des résultats obtenus est 6.06 avec un écart-type de 1.80.

TABLEAU 13: ANALYSE DU CONTEXTE EXTERNE

Indicateurs	Résultats
Études de convention collective:	
-même employeur	Utilisés par 74.7%
-même secteur, même centrale	Utilisés par 87.5%
-même secteur, autre centrale	Utilisés par 46.3%
Économie:	
-IPC	Utilisé: 74.7%
-taux chômage	Utilisé: 54.7%
Données juridiques:	
-code du travail	Utilisé: 80%
-normes du travail	Utilisé: 70.2%
-loi santé-sécurité	Utilisé: 74.7%

La quatrième composante est l'analyse du contexte externe (EXTERNE) où on retrouve les indicateurs: convention collective du même secteur, même région, même employeur; changement apporté aux lois du travail; le taux de chômage; l'IPC. La majorité des syndicats regardent les conventions collectives des syndicats (Q6b) du même secteur et de la même centrale (87.5%=54.7%essentiel+ 32.6%utile). Une minorité de syndicats, soit 25.3% n'utilise pas l'indice des prix à la consommation (Q9b), lorsqu'ils préparent leurs dossiers de négociation. Parmi les données juridiques, le code du travail (Q10a) est celle qui est la plus utilisée (80%) par les syndicats lors de leur préparation à la négociation collective, mais seulement 23.2% jugent cette donnée essentielle. Les résultats obtenus, pour cette composante, se situent entre 0 et 10 avec une moyenne de 4.82 et un écart-type de 2.04.

La cinquième composante est la fixation des priorités et la classification des demandes, par ordre d'importance, à l'aide des aspects techniques (PRIOTEC). Les résultats varient de 0 à 10 avec une moyenne de 5.05 et un écart-type de 4.09.

TABLEAU 14: COMPARAISON DES COMPOSANTES DE LA DIMENSION TECHNIQUE

COMPOSANTE	MOYENNE	ÉCART-TYPE	MINIMUM	MAXIMUM
Analyse expérience ou vécu	6.52	2.08	.50	9.50
Analyse situation de l'entreprise	5.88	2.42	0	10
Analyse coûts et argumentation demandes	6.06	1.80	0	9.23
Analyse contexte externe	4.82	2.04	0	10
Fixation priorités et classification demandes	5.05	4.09	0	10

Si on compare les cinq composantes, on constate que la composante analyse de l'expérience est celle qui a la plus haute moyenne; donc: la plus prise en considération par les syndicats. Les composantes analyse des côuts et argumentation des demandes des demandes et situation de l'entreprise ont des résultats similaires avec des différences de .2 sur 100 ou 2%. La composante analyse du

contexte externe ayant un résultat plus bas, soit une moyenne de 4.8 ou 48%, nous pourrions dire que cette donnée n'est pas très étudiée par les syndicats de l'échantillon.

b) composantes de la dimension mobilisation

Étudions maintenant les composantes de la dimension mobilisation. Pour l'ensemble des composantes de cette dimension, le résultat minimum obtenu est de 0 et le résultat maximum est de 10. Nous voyons que, dans l'ensemble des composantes, certains syndicats ne tiennent pas compte de cet aspect et d'autres considèrent tous les éléments mentionnés dans le questionnaire.

La première composante est la formation d'un comité de négociation (COMITE) regroupant les deux indicateurs retenus qui sont «Par qui a été élu le comité» «A-t-on fixé des règles de procédures pour son fonctionnement». Le comité de négociation est élu (Q1) dans 78.9% des cas par l'assemblée générale, lieu privilégié de démocratie syndicale. Par contre, pour 18.9% des répondants, le comité est élu par l'exécutif. Dans ces cas, l'ensemble des syndiqués n'a pas un mot à dire sur le choix des salariés qui les représentent à la table de négociation et qui écrivent les textes de demandes syndicales. Le résultat moyen de cette composante est 7.0 avec un écart-type de 3.06.

TABLEAU 15: CONSULTATION DES MEMBRES

Indicateurs	Résultats
Assemblée générale au début pour connaître demandes des membres	Oui: 95,8%
Réunion départementale pendant préparation	Oui: 68.4%
Rencontre des poteaux pendant préparation	Oui: 75.8%

La deuxième composante est «Les opinions ou la consultation des membres (OPINION)» constituée des aspects suivants: assemblée générale durant la préparation, réunions de département, du conseil syndical, questionnaires et autres moyens de consultation pour connaître les demandes des membres. Lorsqu'on parle de consultation des membres (Q28), on constate que dans 95.8% des cas, dès le tout début du processus, le syndicat a tenu une assemblée générale pour connaître les demandes des membres. Tout au long du processus de préparation, les syndicats ont consulté leurs membres par divers moyens: réunions départementales (68.4%), rencontre des poteaux (75.8%), etc. La moyenne des résultats obtenus pour cette composante est de 6.09 avec un écart-type de 2.01.

La troisième composante concerne l'information donnée aux membres (INFO) par le biais de tracts, de présentation de projet de convention et la formation d'un comité d'information à cette étape du processus de négociation. Lorsque le projet est terminé (Q45), 97.9% des répondants l'ont présenté à leurs membres en assemblée

générale pour adoption. Seulement 36.8% ont fourni des documents aux membres avant l'assemblée générale et 9.5% des répondants n'ont fourni aucune documentation. Dans ce 9.5%, se retrouve le 2.1% qui n'a pas fait adopter le projet par leurs membres. Le résultat moyen obtenu par les répondants est de 5.91 avec un écart-type de 2.76.

TABLEAU 16: STRATÉGIE DE MOBILISATION

Indicateurs	Résultats
Rencontre pour connaître mobilisation	Oui: 70.5%
Formation comité mobilisation	Oui: 60%
Envisage moyen de pressions	Oui: 42.1%
Parle de solidarité	Oui: 91.6%
Parle de rapport de force	Oui: 84.2%
Parle histoire syndicat	Oui: 58.9%

La quatrième composante est la préparation de la mobilisation (STRAMOB) où l'on retrouve la formation du comité de mobilisation, la stratégie de mobilisation étudiée avant le début de la négociation ainsi que les rencontres avec les membres pour parler de la solidarité, de l'importance du rapport de force et de l'histoire du syndicat. L'avis des membres est un aspect important pour les syndicats interrogés car 70.5% ont rencontré les poteaux ou les membres du conseil syndical pour connaître l'état de la mobilisation (Q40b). La majorité des syndicats (60%) ont formé leur comité de mobilisation avant le début de la négociation (Q32) et 48.6 %

ont défini son mandat. Par contre, la majorité (57.9%) n'a pas envisagé de moyens de pression avant le début de la négociation (Q33). Nous constatons que l'aspect solidarité est très important chez les répondants, puisque 91.6% d'entre eux ont parlé de ce thème avec leurs membres, avant le début de la négociation (Q31). La moyenne des résultats obtenus pour cette composante est 6.40 avec un écart-type de 2.50.

La cinquième dimension est la fixation des priorités et la classification des demandes par ordre d'importance, mais cette fois à l'aide de la mobilisation (PRIOMOB). La moyenne se situe à 8.0526 avec un écart-type de 3.2036.

TABLEAU 17: COMPARAISON DES COMPOSANTES DE LA DIMENSION MOBILISATION

COMPOSANTE	MOYENNE	ÉCARt-TYPE
Formation comité négociation	7.00	3.06
Consultation des membres	6.09	2.02
Informations données aux membres	5.91	2.62
Préparation mobilisation	6.39	2.50
Fixation priorités et classification demandes	8.05	3.20

La composante ayant le résultat moyen le plus élevé dans cette dimension est «fixation des priorités et classification des

demandes à l'aide de la mobilisation». Nous pouvons conclure que les syndicats, dans 80% des cas, se servent des éléments sélectionnés dans les quatre autres composantes pour fixer leurs priorités et classer leurs demandes. Par contre, les éléments utilisés varient de l'un à l'autre puisque les résultats des autres composantes varient. Nous constatons que la formation d'un comité, de façon démocratique(consultation la plus large possible), est important pour les syndicats, puisque le résultat moyen pour cette composante est assez élevé, soit 70%. Tous les résultats de cette dimension se situent plus haut que 50% avec le résultat moyen le plus bas à 5.91.

B) Dimensions

Nous comparons les résultats obtenus par les répondants aux deux dimensions de notre variable préparation à la négociation collective: la dimension mobilisation (MOBSION) et la dimension préparation technique (TECHNIQU). Nous traitons aussi certains résultats des composantes qui les constituent pour mieux expliquer leurs différences.

TABLEAU 18: DIMENSIONS

DIMENSION	MOYENNE	ÉCART-TYPE	MINIMUM	MAXIMUM
Technique	28.34	8.38	5.11	47.40
Mobilisa tion	33.45	8.32	5.00	48.33

Le total des résultats de chacune des dimensions est calculé sur 50 points. La moyenne obtenue pour la dimension mobilisation est de 33.45 avec un écart-type de 8.32 La dimension technique a un résultat inférieur de cinq points avec un écart-type presque identique à celui de la dimension mobilisation. Si on reporte ce résultat sur cent (100), nous constatons que les syndicats font, en moyenne, 10% plus de leur préparation à l'aide de la mobilisation. Le minimum et le maximum obtenus pour ces deux dimensions sont à peu près identiques. Nous voyons donc que certains syndicats se préparent peu pour chacune des dimensions et d'autres le font de façon élaborée.

Si l'on regarde l'ensemble des résultats obtenus pour ces deux dimensions (annexe 7), nous constatons qu'il y a une très grande variation. Pour le répondant (ID3), on voit que ces deux notes sont inférieures à 10 sur 50 soit 5.00 en mobilisation et 5.93 en préparation technique. Nous croyons que ce syndicat a une faible préparation à sa négociation collective.

Si nous examinons deux autres syndicats ayant obtenu, une note sous dix en préparation technique, nous observons que leur note en mobilisation est nettement supérieure. ID50: Technique 5.11, Mobilisation 31.67; ID63: Technique 6.53, Mobilisation 39.17. Nous voyons que pour ces syndicats l'aspect mobilisation est plus important.

En ce qui concerne les syndicats qui ont obtenu des résultats plus élevé que 45 sur 50 dans une des dimensions, nous remarquons que les résultats obtenus dans l'autre dimension est inférieure à 40 sur 50 (ID48, 2, 25, 31, 34, 40, 47, 64)

Si nous examinons maintenant les résultats obtenus par les syndicats pour l'ensemble des composantes qui constituent ces dimensions, les résultats varient beaucoup d'un syndicat à l'autre et ce, autant au niveau de la dimension mobilisation qu'au niveau de la préparation technique. Par exemple, le répondant ID12 a obtenu 6.15 à analyse des coûts, 2.78 à contexte externe et 10 à fixation des priorités et classification des demandes à l'aide des données dans la dimension préparation technique. Il a obtenu 3.33 à information et 5.00 à formation du comité dans la dimension mobilisation. Un syndicat ne se prépare donc pas de façon uniforme pour chacune des composantes. Certaines ont plus d'importance que d'autres et cela dans les deux dimensions.

TABLEAU 19: COMPARAISON DE LA FIXATION DES PRIORITÉS ET DE LA CLASSIFICATION DES DEMANDES A L'AIDE DES DEUX DIMENSIONS

A L'AIDE DES COMPOSANTES DE QUELLE DIMENSION	FIXATION DES PRIORITÉS	CLASSIFICATION DES DEMANDES
Technique	3.2%	29.5%
Mobilisation	33.7%	42.1%
Combinaison des données des deux dimensions	55.8%	28.4%

Comparons les résultats des composantes fixation des priorités et classification des demandes, à l'aide des données techniques et à l'aide des données de la mobilisation. Ces composantes nous indiquent l'importance que les syndicats ont accordée aux autres composantes de chacune des dimensions lorsqu'ils ont fixé leurs priorités et classé leurs demandes. Avant de débuter les négociations, la majorité des syndicats fixent leurs priorités (92.6%) et classent l'ensemble de leurs demandes (71.6%) par ordre d'importance. Ils ne le font pas tous de la même façon. Pour se fixer les points essentiels à négocier (q44) la majorité, soit 55.8%, le font en combinant l'analyse des données et les besoins des membres: mais 33.7% le font en se basant seulement sur les demandes des membres et un très faible pourcentage, soit 3.2%, le fait seulement à l'aide de l'analyse des données techniques.

En ce qui concerne la classification des demandes par ordre d'importance (q45), on constate que la distribution est différente. Un plus grand nombre le fait seulement à l'aide des demandes des

membres, soit 42.1% mais un groupe, soit 29,5%, le fait à l'aide des données techniques et un autre groupe, soit 28.4%, le fait en combinant l'analyse des données et les besoins des membres. Nous constatons que les syndicats fixent leurs priorités davantage à l'aide des composantes de la mobilisation puisque leur résultat moyen à fixation des priorités et classification des demandes à l'aide de la mobilisation est de 8.05 avec un écart-type de 3.20 qu'on peut comparer à celui de fixation des priorités et classification des demandes à l'aide des données techniques qui est de 5.05 avec un écart-type de 4.09.

Les résultats moyens nous indiquent qu'en majorité les syndicats se préparent plus à l'aide de la dimension mobilisation incluant l'ensemble de ses composantes. Si nous examinons de plus près les données, nous constatons que seulement 24.21 % des répondants, soit 23 sur 95 répondants, ont un résultat plus élevé dans la dimension préparation technique que dans la dimension mobilisation.

C) Préparation à la négociation

Nous examinons dans cette partie, les résultats globaux, sur 100 points, qu'ont obtenus les syndicats pour leur préparation à la négociation. La moyenne des résultats obtenus par les syndicats est de 61.79 avec un écart-type de 14.10. Le résultat minimum obtenu par un syndicat est de 10.93 et le résultat maximum est de 90.02.

TABLEAU 20: FRÉQUENCE DES RÉSULTATS DE PRÉPARATION GLOBALE

Résultats de préparation globale	Nombre de syndicats ayant obtenu ces résultats
0-9	1
10-19	0
20-29	1
30-39	4
40-49	15
50-59	17
60-69	30
70-79	19
80-89	7
90-100	1

Dans l'échantillon la majorité des syndicats se retrouvent entre 50 et 80. Un seul syndicat a un résultat entre 1 et 10 et un seul autre entre 90 et 100.

Nous avons une très grande variation de résultats à tous les niveaux de la variable: indicateurs, composantes, dimensions et résultats totaux. Nous constatons que les syndicats se préparent tous différemment et il nous restera à étudier ultérieurement les

tendances dans les variations de ces résultats.

5.1.3 Commentaires des répondants

Nous reproduisons, dans cett partie de l'étude, certains des commentaires écrits par les répondants dans la sixième partie du questionnaire. Ces commentaires portent surtout sur le rapport de force, l'implication syndicale,le contexte externe et, pour certains, la négociation coordonnée. Voici donc ces commentaires reproduits textuellement:

> "A chaque préparation,exécutif formule demande semble pertinente et ensuite nous les présentons aux membres pour acceptation ou ajouts. Ensuite carte blanche aux négociateurs.
> Pour ce qui est de la solidarité et du rapport de force c'est difficile de leur faire comprendre près de 50% accepterait n'importe quoi plutôt que d'être obligé de faire quelques petits moyens de pressions..."(ID 4)

> "Nous n'avions aucun rapport de force pour cette négo-ci. A cause du contexte économique actuel."(ID 13)

> "Le plus gros problème, c'est l'implication des syndiqués. En ces jours les travailleurs ont peur d'un lock-out, ou d'une grève. Les travailleurs veulent avoir tout mais ne rien faire pour tout avoir."(ID 18)

> "Cette année nous avons négocié avec une menace de fermeture, notre rapport de force a été amoindri et avec la conjoncture économique il n'y avait rien pour nous aider pour remonter le moral des troupes."(ID 51)

> "Dans notre entreprise, il n'y a pas une forte participation et collaboration des membres à

la vie syndicale. Nous avons des membres nommés à des comités qui se retirent au moment opportun. Nous avons rencontrés des patrons qui se foutaient carrément de négocier."(ID 62)

"Plusieurs travailleurs(euses) ne veulent pas s'impliquer dans le syndicat et selon moi, ils et elles manquent de temps, la peur joue beaucoup, ils ont peur de se faire remarquer par l'employeur, ils craignent surtout de perdre leur emploi, et tant et aussi longtemps que cela persiste, les syndicats ne pourront pas surmonter la situation actuelle c'est-à-dire le manque de participation à la vie syndicale. Un des points qui est déterminant est le facteur économique, la crise de l'emploi, selon moi, c'est accentuer de plus en plus, donc résultat effritement de la solidarité qui est selon moi le fondement de toute société."(ID 31)

"Faut absolument tenir compte de la récession. Alors nos demandes monétaires ne sont pas élever. Si nous voulons amener des demandes d'amendement à la convention collective, il nous faut un dossier crédible.
Mais je crois que de leur coté l'employeur profite de cette situation pour nous en donné le moins possible et nous dise souvent que la récession les touche autant que nous autre." (ID 6)

"Tenir compte récession car boss en abuse vs leurs demandes."(ID 47)

"En ce qui a trait aux données externes, l'utilité de certains aspects servaient parfois à l'argumentation, parfois à la mobilisation et parfois à renforcir la conviction du comité de négociation. C'est pourquoi certaines données ont un impact utile dans l'attitude et l'assurance véhiculer par les représentants." (ID 40)

"Nous aux Saguenay-Lac St-Jean nos négos ont sortis, si je peux dire, des sentiers battus

parce qu'on a vécus une négo regroupé qui pour nous s'est avéré un succès sur toute la ligne." (ID 34)

"Sommes présentement en négo regroupé soit syndicat secteur entrepôt et cela influence façon de se préparer."(ID 78)

"Dans le secteur des Hotels, cela fait 2 conventions que nous faisons et élaborons une plateforme commune. C'est à dire que bien avant le début des négos, en secteur, nous ressortons nos demandes communes et majoritaires et partons de ces points pour construire notre plateforme. Ceci dit nous prenons l'engagement dans la mesure du possible de ne concéder aucun de ces points, sans l'accord du secteur. Chaque syndicat est par ailleurs libre de négocier ses demandes locales."(ID 64)

"Cette négo était dans le cadre d'une négociation coordonné. Votre questionnaire ne pose pas de questions à ce sujet. Cette méthode est très efficace. Elle fourni un rapport de force aux syndicats."(ID 17)

"Pour un petit syndicat comme nous certaines questions ne s'appliquent pas. Généralement le processus de négo est beaucoup plus simple, ainsi que le processus de consultation des membres syndiqués."(ID 66)

"Manquons de données car nous sommes à notre première préparation à la négo."(ID 73)

"Quelquefois et même souvent, les choses ne sont pas fait méthodiquement mais elle se font."(ID 67)

Nous pouvons constater, dans ces commentaires, les facteurs qui selon les syndicats influencent leur méthode de préparation à la

convention collective. Nous étudierons dans les pages qui suivent si ces facteurs ont effectivement un impact sur la façon de se préparer à négocier une convention collective.

5.2 Analyses bivariées

Dans un premier temps, nous analysons les données recueillies à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson pour voir s'il y a une association entre les deux dimensions de la préparation et la préparation globale. Dans un deuxième temps, nous faisons de même pour examiner la corrélation entre la variable dépendante préparation globale, ses dimensions et les variables indépendantes. En dernier lieu, nous examinons la corrélation entre les variables indépendantes elles-mêmes. Nous avons fixé le seuil de signification où nous jugeons la corrélation significative à un seuil de .05. Nous analysons les données qui ont une corrélation significative. Dans les tableaux nous indiquons la corrélation et son niveau signification est indiqué à l'aide du signe * qui signifie: .05=*, .01=**. Comme nous l'avons déjà mentionné au chapitre 4, l'étude à ce niveau porte sur 92 des 200 questionnaires envoyés, soit 46% de la population visée par notre recherche et 18% dès syndicats à la Fédération du Commerce.

TABLEAU 21: CORRÉLATION ENTRE LES DIMENSIONS

	Mobilisation	Technique	Préparation globale à la négociation
Mobilisation		.40**	.83**
Technique	.40**		.84**

Au tableau 20, nous observons que les résultats de la préparation

globale ont une très forte association linéaire avec les résultats des deux dimensions qui la composent. Ceci s'explique évidemment par le fait que les résultats de chacune des dimensions sont inclus dans les résultats de la préparation globale. Les deux dimensions sont aussi associées de façon linéaire entre elles, mais à un degré moindre. La corrélation est significative à un niveau inférieur à .01 pour l'ensemble des corrélations du tableau.

5.2.1 Dimension mobilisation

TABLEAU 22: CORRÉLATION DIMENSION MOBILISATION

Variables indépendantes	Corrélation de Pearson
Taille de l'entreprise	.32**
Taille du syndicat	.30**
Évaluation du rapport de force	.29**
Secteur caisses populaires	-.28**

Au tableau 21, nous notons que quatre des huit variables indépendantes ont une association linéaire très significative avec la dimension mobilisation. La taille de l'entreprise et la mobilisation sont associées positivement. Donc plus l'entreprise compte de personnel, plus il y de mobilisation et ce d'une façon très significative. Nous avons un résultat semblable et avec une association qui va dans le même sens pour ce qui est du nombre de salariés dans le syndicat.

Il y a une association positive entre l'évaluation que fait le syndicat du rapport de force et les résultats qu'il obtient pour la dimension mobilisation. Le secteur des caisses populaires et institutions financières est associé négativement avec la dimension mobilisation et ce de façon très significative. Nous pouvons donc dire que les syndicats de ce secteur font moins de mobilisation.

5.2.2 Dimension technique

TABLEAU 23: CORRÉLATION DIMENSION TECHNIQUE

Variables indépendantes	Corrélation de Pearson
Formation	.28**
Taille de l'entreprise	.32**
Taille du syndicat	.34**
Année de syndicalisation	.23*

Au tableau 22, il y a quatre variables indépendantes qui ont une association linéaire avec la dimension technique et toutes sont liées de façon positive. Les syndicats qui ont suivi une formation développent plus l'aspect technique.

La taille de l'entreprise et la taille du syndicat sont associées de façon semblable. Nous constatons que plus la taille augmente, plus il y a de préparation technique. Il en est de même pour les années de syndicalisation. Nous pouvons dire que plus le nombre d'années de syndicalisation est élevé, plus le syndicat a un

résultat élevé pour sa préparation technique.

5.2.3 Variable dépendante: préparation globale à la négociation collective

TABLEAU 24: CORRÉLATION PRÉPARATION GLOBALE

Variables indépendantes	Corrélation Pearson
Formation	.28**
Taille de l'entreprise	.38**
Taille du syndicat	.38**
Rapport de force	.27**
Année de syndicalisation	.25**
Secteur caisses populaires	-.20*

Au tableau 23, les tailles de l'entreprise et du syndicat sont associées de façon très significative à la prépartion globale et leur association est positive. Nous pouvons dire que plus il y a de personnel dans l'entreprise et de salariés dans le syndicat, plus les syndicats ont des résultats élevés pour leur préparation globale. La formation a le même effet sur la préparation globale. Un syndicat qui suit une formation a un résultat plus élevé.

Un syndicat expérimenté se prépare plus qu'un nouveau syndicat. Par contre, un syndicat du secteur caisses populaires et institutions financières a des résultats moins élevés quant à sa préparation globale.

Maintenant, comparons les résultats des deux dimensions et de la préparation globale. Nous constatons que les variables indépendantes: taille de l'entreprise et taille du syndicat sont associés positivement avec les deux dimensions et avec la préparation globale.

Les variables indépendantes: rapport de force et secteur caisses populaires ont une association linéaire significative avec la variable dépendante, préparation globale et avec sa dimension mobilisation. Les variables indépendantes: formation et années de syndicalisation ont pour leur part une association significative positive avec la variable dépendante: préparation globale et sa dimension technique.

5.2.4 Corrélation entre les variables indépendantes

Nous constatons, en analysant les données que certaines variables indépendantes sont associées entre elles. Pour mieux saisir la situation nous vous présentons, sous forme de tableau, les associations linéaires qui existent.

TABLEAU 25: CORRÉLATION ENTRE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE, LA TAILLE DU SYNDICAT ET LES AUTRES VARIABLES INDÉPENDANTES

Variables indépendantes	Taille de l'entreprise
Taille du syndicat	.82**
Information	-.22*
Formation	.23*
Année de syndicalisation	.25**
Secteur industriel	.27**
Secteur caisses populaires	-.39**

Au tableau 24, nous remarquons que la taille de l'entreprise est associée de façon significative à un grand nombre de variables indépendantes. L' association entre la taille de l'entreprise et la taille du syndicat est élevée et très significative dans notre échantillon. Ceci s'explique lorsqu'on sait, qu'au Québec, dans un bon nombre d'entreprises, l'ensemble du personnel, sauf le personnel cadre, fait partie de l'accréditation.

Le nombre d'années de syndicalisation est associé de façon linéaire et de façon positive avec la taille de l'entreprise et du syndicat. Un des éléments d'explication de cette association est que dans les dernières années les entreprises sont plus petites, en raison des réductions du personnel dans les grandes entreprises et de la croissance des PME. Donc, plus les syndicats sont récents, plus grande est leur chance d'avoir une accréditation avec un petit

nombre de salariés.

Une dernière association qui n'est pas indiquée dans les tableaux, ressort de notre analyse. Le climat de relation de travail est associé positivement (.2136**) avec la perception du rapport de force du syndicat.

Nous constatons à l'aide de l'analyse bivariée, que les variables indépendantes: taille de l'entreprise et taille du syndicat sont associées linéairement avec la préparation globale et ses deux dimensions. Nous voyons que d'autres variables indépendantes ont une corrélation avec une dimension et avec la préparation globale et d'autres n'en ont une qu'avec une dimension. Dans la partie qui suit, nous vérifierons si ces résultats se maintiendront, lorsque nous aurons fait des régressions. L'analyse multivariée nous permettra de comparer nos résultats à nos hypothèses.

5.3 Analyse multivariée

Dans cette partie, nous soumettons les résultats obtenus à l'aide de la régression linéaire multivariée pour les deux dimensions et pour la préparation globale à la négociation collective. Par la suite, nous comparons les résultats obtenus lors de ces trois régressions pour voir si les mêmes variables indépendantes influencent la préparation à la négociation et ses deux dimensions. Nous présentons le tout sous forme de tableau synthèse qui permet

de mettre à jour les différences et les ressemblances dans les facteurs explicatifs des variations de la variable dépendante.

L'équation de régression se présente sous la forme suivante:

$$Y= a+B1X1+B2X2+...BiXi+e.$$

Y représente la variable dépendante dans une équation et les deux dimensions dans les autres équations. La lettre "a" représente la pente de la régression. X1, X2 et Xi représentent les variables indépendantes et "e" l'erreur entre la valeur prédite et la valeur réelle. B1, B2 et Bi sont les coefficients de régression associés à chacune des variables indépendantes. Ils donnent la valeur de la variation de la variable dépendante à laquelle elles sont associées. De plus, le signe de ces coefficients permet de déterminer le sens du changement de la variable dépendante. A chaque coefficient de régression est associé un degré de signification qui permet d'évaluer si on peut inférer les données de l'échantillon à la population. Nous avons fixé le seuil de signification où nous jugeons le coefficient de régression significatif à un niveau de signification de .1, vu le petit nombre de cas dans notre échantillon. Dans les tableaux qui suivent, nous indiquons le coefficient de régression et son niveau de signification à l'aide de chiffres et/ou du signe * qui signifient: .1=*, .05=**, .01=***. Cette partie d'analyse porte sur 92 répondants.

Lorsque nous présentons les résultats, nous comparons les coeffi-

cients apparaissant sous la colonne BETA puisque ceux-ci ont tous été ramenés sur la base d'une même unité pour permettre de les comparer entre eux. Pour pouvoir vérifier la pertinence de nos trois modèles, le R^2 est étudié. Ce dernier fournit le pourcentage de variation de la variable dépendante expliquée par le modèle. L'analyse des coefficients de régression et de leurs niveaux de signification nous permettra de vérifier nos hypothèses. Cette analyse pourra infirmer ou contredire l'analyse bivariée.

Il est important de mentionner que l'effet des secteurs est observé, en comparant chacune des valeurs par rapport au secteur de distribution qui est omis, pour permettre la comparaison. La taille de l'entreprise et la taille du syndicat étant fortement associées nous n'avons mis qu'une de ces deux variables indépendantes dans l'équation. Nous avons choisi la variable indépendante taille du syndicat, puisque nous étudions la préparation au niveau syndical.

5.3.1 Régression dimension mobilisation

Voici les variables utilisées dans l'équation de régression pour cette dimension:

> "Mobilisation = Divertissements + Industriel + Caisses populaires + Taille du syndicat + Information + Formation + Année de syndicalisation + Rapport de force + Climat des relation de travail."

Le R^2 pour cette équation est de .32. Le modèle s'applique à la

population avec une statistique F significative. Nous voyons donc que cette équation explique de façon significative 32% de la variation des résultats de cette dimension. Nous vous présentons dans le tableau suivant les variables indépendantes qui ont un niveau de signification sous .1.

TABLEAU 26: RÉGRESSION DIMENSION MOBILISATION

Variables	B	BETA	SIG T
Rapport de force	3.70	.33	*** ou .001
Climat de relation de travail	-2.79	-.23	** ou .02
Année de syndicalisation	.97	.22	* ou .06
Taille du syndicat	3.02	.19	* ou .09

Au tableau 25, nous voyons que quatre variables indépendantes font varier la dimension mobilisation de façon significative. Deux d'entre elles: la variable rapport de force et la variable climat de relation de travail, ont un degré de signification très élevé. Le rapport de force est la variable indépendante qui a le plus d'influence sur les résultats de la mobilisation et ce, de façon favorable. Un évaluation positive du rapport de force amène une meilleure préparation dans la dimension mobilisation. Par contre, nous voyons que plus le climat de relations de travail est fort, moins les syndicats ont tendance à se préparer à l'aide de la dimension mobilisation.

5.3.2 Régression dimension technique

L'équation pour cette dimension est constituée des mêmes variables indépendantes que pour l'équation de la dimension mobilisation. Le R^2 pour cette équation, est de .18. Le modèle s'applique à la population avec une statistique F significative. Nous voyons que cette équation explique, de façon significative, 18% de la variation des résultats dans la dimension technique.

TABLEAU 27: RÉGRESSION DIMENSION TECHNIQUE

Variables	B	BETA	SIG T
Taille du syndicat	5.83	.35	*** ou .002
Formation	3.96	.25	** ou .02
Information	3.62	.22	** ou .05

Au tableau 26, trois variables indépendantes ont un lien significatif avec les résultats de la dimension technique. Nous voyons que le coefficient de régression est positif dans les trois cas. La taille du syndicat est le facteur qui influence le plus les résultats de la dimension technique. Donc, plus les syndicats sont gros, plus leurs résultats de préparation dans la dimension technique sont élevés. Nous observons le même phénomène pour les deux autres variables avec une relation à un degré moindre.

5.3.3 Régression préparation globale

L'équation, pour la variable indépendante préparation globale. est composée des mêmes variables indépendantes que l'équation pour la dimension mobilisation. Le R^2 pour cette équation, est de .33. Le modèle s'applique à la population avec une statistique F significative. Cette équation explique de façon très significative: 33% de la variation des résultats de la variable indépendante préparation globale à la négociation collective.

TABLEAU 28: RÉGRESSION PRÉPARATION GLOBALE

Variables	B	BETA	SIG T
Taille du syndicat	8.85	.32	*** ou .003
Rapport de force	4.78	.25	*** ou .01
Formation	4.64	.17	* ou .09

Dans le tableau 27, deux variables indépendantes ont des corrélations avec un degré de signification très élevé. La taille du syndicat amène une variation de la préparation globale. Donc, plus le syndicat a un nombre élevé de salariés, plus le syndicat a un résultat élevé pour sa préparation globale. Il en est de même pour le rapport de force et pour la formation. Donc, avoir un meilleur rapport de force et avoir suivi une formation amènent le syndicat à avoir un résultat plus élevé de préparation globale à la négociation collective.

Comparons maintenant les résultats des régressions multivariées des deux dimensions et de la préparation globale. Nous constatons que la variable indépendante taille du syndicat influence les résultats de la variable dépendante préparation globale et des deux dimensions qui la composent. Par contre, l'influence est moins significative pour la dimension mobilisation. Comme les résultats de la taille de l'entreprise sont très corrélés à ceux de la taille du syndicat, nous pouvons inférer les résultats de l'un à l'autre.

La variable indépendante rapport de force influence les résultats de la préparation globale et de la dimension mobilisation. Dans les deux cas, la relation est très significative. La variable indépendante formation influence les résultats de la préparation globale et ceux de la dimension technique. Par contre, l'influence est moins significative au niveau des résultats de la préparation globale.

La variable indépendante information n'a de l'influence que sur la dimension technique. Les variables indépendantes années de syndicalisation et climat de relation de travail n'ont d' influence que sur la dimension mobilisation. Dans la partie qui suit, nous regarderons les résultats en relation avec les hypothèses énoncées au chapitre 3.

5.4 Vérification des questions de recherche et des hypothèses

La première question de recherche porte sur l'importance que donnent les syndicats à chacune des dimensions. Nous constatons que la majorité des syndicats donne plus d'importance à la dimension mobilisation. Comme nous l'avons déjà vu au tableau 18, la moyenne des résultats sur 50 est de 28.34 pour la dimension technique et de 33.45 pour la dimension mobilisation, soit un ratio plus élevé de 1.18 pour la dimension mobilisation.

La deuxième question de recherche porte sur les facteurs explicatifs des variations des résultats et elle est reliée aux hypothèses. Nous n'avons pas pu examiner les hypothèses trois, quatre, cinq et neuf qui interrogent l'influence des variables indépendantes centrale syndicale, fédération, expérience des délégués syndicaux et conseillers syndicaux. Pour les deux premières, nous n'avons pas pu le faire car notre échantillon s'est limité à la Fédération du Commerce de la C.S.N.. Nous avons dû éliminer les deux autres, étant donné le haut taux de valeurs manquantes à ces questions.

L'hypothèse 1, selon laquelle la préparation des syndicats varie selon les secteurs d'activités, n'est pas respectée. Lors des analyses de régression, la variable indépendante secteur d'activité n'est ressortie d'aucune des trois régressions faites, soit celles sur les dimensions et celle sur la préparation globale. Il ressort

des analyses bivariées que le secteur caisses populaires est associé de façon linéaire à la mobilisation et à la préparation globale. Par contre, lorsqu'on tient compte des effets de toutes les variables indépendantes, il n'y a aucune relation entre les secteurs et les résultats de préparation à la négociation collective.

L'hypothèse 2 examine la relation entre la taille de l'entreprise et les résultats de préparation. Nous avons inféré les résultats de la taille du syndicat, constatant leur très forte association, indiquée par la corrélation de Pearson. Nous pouvons dire que la taille de l'entreprise influence les résultats de préparation et ce autant au niveau des deux dimensions que de la préparation globale.

L'hypothèse 6 est reliée aux années de syndicalisation. Cette variable n'a pas d'influence sur la variable dépendante préparation globale, mais elle influence l'une de ses dimensions (mobilisation). Lors de l'analyse bivariée, nous constatons que les années de syndicalisation sont associées avec la variable dépendante préparation globale et avec sa dimension technique. Nous voyons que ses effets disparaissent, lorsqu'on les analyse à l'aide de la régression.

L'hypothèse 7 porte sur l'effet de la variable évaluation du rapport de force sur la préparation des syndicats à la négociation. Cette hypothèse est confirmée, car nous voyons que l'effet du

rapport de force est relié positivement à la préparation globale et à sa dimension mobilisation. Nous pouvons donc dire qu'une évaluation positive du rapport de force augmente les résultats de la dimension mobilisation et de la préparation globale.

L'hypothèse 8 met en relief l'effet de la variable évaluation du climat de relation de travail sur la préparation à la négociation collective. Cette variable indépendante n'influence pas les résultats de la préparation globale mais affecte une de ses dimensions, soit la dimension mobilisation. Nous voyons donc, qu'en additionnant les résultats des deux dimensions, l'évaluation du climat perd son influence sur les résultats globaux.

Nous allons maintenant examiner les trois hypothèses où nous avions prédit le sens de l'influence des variables indépendantes.

L'hypothèse 10 se lit ainsi: Un syndicat à qui l'employeur refuse de fournir de l'information sur son entreprise aura tendance à augmenter ses résultats de préparation basée sur la mobilisation. L'hypothèse 10 n'est pas confirmée, puisque l'information n'est pas reliée avec la mobilisation dans les régressions. Par contre, nous constatons que cette variable indépendante est liée avec la dimension technique. Les syndicats qui n'ont pas d'information disponible sur leur entreprise font moins de préparation technique que ceux qui en ont, mais ne font pas plus de mobilisation selon notre échantillon. D'autre part, l'information disponible n'est

pas reliée significativement à la préparation globale.

L'hypothèse 11 allègue que d'avoir suivi une formation amène des résultats plus élevés à la préparation globale ainsi qu'à ses deux dimensions. Une partie de l'hypothèse est vérifiée, lors des analyses de régressions. La formation est liée positivement avec la dimension technique et avec la préparation globale. Elle ne semble avoir aucun effet sur la dimension mobilisation. Un syndicat dont des membres sont formés se prépare plus et ce, au niveau de la dimension technique; ceci amène un meilleur résultat de préparation globale.

Notre dernière hypothèse postule que la taille du syndicat a un effet positif sur la préparation globale et sur ses deux dimensions. Nous voyons que cette taille est liée positivement de façon très significative à la préparation globale et la dimension technique mais l'est moins avec la dimension mobilisation. Notre hypothèse est respectée en prenant 0.1 comme seuil de signification. Nous avons vu, dans les tableaux 26 et 27, que la taille du syndicat est le premier facteur d'influence de la dimension technique et de la préparation globale. Donc, plus le syndicat a de membres, plus il a des résultats élevés pour sa préparation à la négociation collective et pour ses deux dimensions.

5.5 Discussion

Nous constatons que, contrairement à ce que dit la littérature, des variables indépendantes ne semblent pas avoir eu d'effets sur la préparation globale telles le secteur d'activités, les années de syndicalisation, l'évaluation du climat des relations du travail et l'information disponible. Nous savons que trois de ces variables, par contre, semblent avoir eu un effet sur une des deux dimensions qui composent la préparation globale. Les variables indépendantes, climat des relation du travail et années de syndicalisation influencent positivement la dimension mobilisation. La variable indépendante information disponible a également un effet positif sur la dimension technique.

Les quatres variables qui ont de l'influence sur la préparation globale et sur une de ses dimensions sont: taille de l'entreprise, taille du syndicat, évaluation du rapport de force et formation. Trois de ces quatre variables indépendantes ont été discutées par de nombreux auteurs de notre revue de la littérature.

Herman, Kuhn, Seeber (1981) mentionnent que la taille du syndicat est une variable très importante dans la façon dont les syndicats se préparent. Loughran (1980) et Pepin (1986) ont des propos qui vont dans le même sens. Nous constatons que la taille du syndicat influence l'ensemble du processus de préparation à la négociation et cela de façon positive. La taille de l'entreprise étant

fortement corrélée dans notre échantillon, nous croyons que la situation serait semblable dans la population.

L'évaluation du rapport de force a un effet positif sur les résultats de la préparation à la négociation collective.

> "Bargaining behavior is typically preceded by an evaluation of the available tactics and of the power relationship between the bargainers. (Bacharach, S.B., Lawler, E.J., 1981, p.219)"

Les centrales syndicales font ressortir l'importance d'évaluer et de bâtir le rapport de force en se préparant adéquatement. Nous voyons que les syndicats mettent en application cet énoncé.

La formation est une variable indépendante influente énoncée par les centrales syndicales et par Morrison (1986). Nous constatons que les formations suivies par les militants des syndicats portent les fruits espérés puisque les résultats de la préparation sont plus élevés pour ces syndicats.

Nous avons vu dans l'analyse descriptive que les syndicats se préparent de multiples façons tout comme l'a écrit Pepin (1986). Tout comme la littérature fait état de plusieurs méthodes de préparation, nos syndicats se préparent tous de façon différente en mettant l'accent sur divers indicateurs inscrits au questionnaire.

> "Il n'y a pas de modèle universel. (Pepin, M., 1986, p.113)"

Si nous répondons à la première question de recherche, nous

constatons que Daniels et Gagala (1985) disent vrai, lorsqu'ils mentionnent que la dimension mobilisation est plus utilisée par les syndicats. De plus, nous remarquons, dans la recherche, que des variables indépendantes influencent une dimension et non pas l'autre. Nous voyons aussi que les syndicats n'accordent pas la même importance à chacune des dimensions. En plus, différents sont les facteurs qui font qu'ils se préparent plus ou moins dans chacune des dimensions.

Daniels et Gagala mentionnent que le manque d'information amène les syndicats à moins se préparer techniquement. Nous avons vu, dans notre échantillon, que plus le syndicat dispose d'informations sur l'entreprise où ses membres travaillent, plus il se prépare techniquement. Pour que les syndicats fassent cette partie de la préparation, les employeurs devront leur donner plus d'information sur leur entreprise. Nous passons maintenant au prochain chapitre qui concluera cette recherche.

CHAPITRE 6: CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous faisons un bref résumé de la recherche, tout en examinant la signification des résultats en regard du modèle théorique initial et de la pratique des syndicats face à la préparation à la négociation collective. Nous énoncons les avenues possibles pour des recherches futures, tout en soulevant des lacunes de la recherche.

6.1 Résumé de la recherche

Après avoir examiné la littérature et construit un modèle des variables pouvant influencer la préparation globale au niveau syndical, ainsi que les deux dimensions qui la composent, nous les avons vérifiées à l'aide d'un questionnaire. Ce dernier a été envoyé à deux cents (200) syndicats, de la Fédération du commerce de la C.S.N., qui étaient en négociation collective ou qui l'avaient été dans les six mois précédant la recherche.

Par la suite, grâce aux résultats provenant des quatre-vingt-quinze questionnaires recus, nous avons fait diverses analyses, dont une analyse descriptive. Cette dernière nous a permis de voir comment les syndicats se préparent à la négociation collective. Les analyses font ressortir que les syndicats donnent plus d'importance à la dimension mobilisation.

Douze hypothèses ont été formulées. Les hypothèses un à neuf ne précisent pas le sens de l'influence de ces variables indépendantes sur la préparation globale et ses deux dimensions. Les trois autres indiquent le sens de l'influence des variables indépendantes: information fournie par l'employeur, formation suivie par les représentants et taille du syndicat sur la préparation.

Les analyses bivariées et multivariées, portant sur quatre-vingt-douze (92) questionnaires, nous ont permis de voir quels facteurs influencent la préparation globale et les dimensions qui la composent. Suite aux analyses de régression, quatre variables indépendantes s'avérent significatives pour la préparation globale: la taille du syndicat, la taille de l'entreprise, la perception du rapport de force et la formation suivie par les représentants syndicaux. Deux de ces facteurs ont aussi une influence sur les deux dimensions qui composent la préparation globale, soit la taille du syndicat et celle de l'entreprise. Par contre, l'évaluation du rapport de force agit seulement sur la dimension mobilisation et sur la préparation globale. La formation, elle, influence la dimension technique et la préparation globale.

Trois autres variables indépendantes ont une influence sur une des dimensions, sans toutefois faire varier la préparation globale. L'année de syndicalisation et la perception du

climat de relation de travail ont un effet significatif sur la dimension mobilisation. L'information disponible sur leur entreprise porte les syndicats à se préparer différemment au niveau technique. Ces données nous amènent à revoir notre modèle théorique initial, ce que nous ferons dans la partie suivante de ce chapitre.

6.2 Implications

Dans cette partie du chapitre, nous examinons la signification des résultats en regard du modèle théorique et de la pratique des syndicats face à la préparation à la négociation collective.

6.2.1 Implication théorique

Si nous énoncons maintenant un modèle qui représente les hypothèses vérifiées, nous ne retrouvons que quelques variables indépendantes du modèle présenté au chapitre trois. Nous avons déjà vu que certaines variables indépendantes n'ont pas pu être étudiées dans la présente recherche. Nous avons aussi constaté que certaines d'entre elles n'influencent qu'une des dimensions. Pour être retenue dans le modèle conceptuel présenté au tableau 3, la variable indépendante devait faire modifier les résultats de la préparation globale et d'une de

ses dimensions. Si nous représentons le modèle découlant de la recherche, il comporte quatre variables indépendantes.

Tableau 29: Modèle suite à l'analyse des résultats

VARIABLE INDÉPENDANTE		VARIABLE DÉPENDANTE
- Taille de l'entreprise - Taille du syndicat - Formation suivie par les représentants - Évaluation syndicale du rapport de force	====>	- Variations des résultats de la préparation globale et dans une ou deux de ses dimensions: .préparation technique; .mobilisation.

Comme nous l'avons déjà mentionné, ces variables n'influencent pas de la même façon la préparation globale et ses dimensions. Pour certaines, les deux dimensions varient; pour d'autres, une seule varie. Le modèle pourrait être remodifié dans des recherches futures, si l'une ou plusieurs des variables que nous n'avons pas pu étudier dans cette recherche, influencent la préparation globale et une de ses dimensions.

6.2.2 Implications pratiques

L'analyse descriptive des données nous permet de voir que les syndicats ne se préparent pas tous de la même façon. Nous

avons vu, dans l'analyse multivariée, que la formation amène les syndicats à avoir des résultats plus élevés, en regard de la préparation globale. Nous croyons que les centrales syndicales doivent continuer à donner de la formation à leurs membres et doivent insister pour que ces derniers en suivent, afin d'avoir une préparation à la négociation collective adéquate. Les sessions portant sur la négociation collective devraient donner une plus grande place à la préparation à la négociation collective. Il pourait y avoir, par exemple, une session seulement sur la préparation à la négociation collective. Sinon, les deux dimensions devraient être présentées au même moment durant la session pour que les syndicats puissent mieux voir les liens qui existent entre elles.

Il serait utile que tous les syndicats aient en leur possession, qu'ils aient suivi une formation ou non, un guide précis qui prévoit les étapes d'une préparation à la négociation collective. Deux syndicats nous indiquent que leur conseiller a écrit un document où se retouvent les composantes de la préparation et ces derniers nous disent l'apprécier. Un tel guide faciliterait la tâche des conseillers et des syndicats qui pourraient ainsi s'assurer que l'ensemble des étapes ont été examinées et, le cas échéants ont été franchies.

Au niveau de la formation, un accent particulier peut être mis sur l'aspect santé-sécurité qui semble être moins couvert par

les syndicats. Un autre aspect à développer est de montrer aux syndicats l'importance de vérifier les lois du travail, pour s'assurer qu'ils aient minimalement des articles dans la convention collective qui respectent ces lois, ou qu'ils aient des demandes pour obtenir des clauses avec des normes du travail plus élevées.

Les syndicats trouvent important d'étudier les états financiers de leur employeur. Malgré leur bonne volonté, certains d'entre eux ne peuvent les utiliser, car il n'y ont pas accès. Pour permettre une meilleure compréhension de la situation de l'entreprise, les employeurs devraient fournir ces données aux syndicats.

Nous constatons, qu'en moyenne, les syndicats réalisent plus de 50% des étapes de la préparation à la négociation avant de se présenter à la table de négociation. La formation est un élément important pour faire en sorte que les syndicats se préparent mieux. Au niveau de la dimension technique, l'accent devra être mis sur les indicateurs ci-haut mentionnés. Au niveau de la mobilisation, les formateurs et les conseillers devront faire réaliser à un plus grand nombre de syndicats que l'on doit commencer à mobiliser les membres avant d'avoir débuté la phase de négociation avec l'employeur.

6.3 La recherche future

Après l'analyse des résultats, nous pouvons dire que les questions portant sur l'aspect représentativité du comité de nbégociation au niveau de la variable dépendante et sur les aspects des relations de travail et de l'expérience au niveau des variables indépendantes auraient dues être formulées différemment (Q4, Q46, Q54).

Idéalement, il aurait été intéressant de savoir quels étaient les syndicats qui ont reçu le questionnaire pour pouvoir les recontacter nous-mêmes et ainsi, augmenter la validité de notre recherche. Nous comprenons les raisons données par la Fédération du commerce et nous les respectons, mais nous pouvons parler de conditions idéales.

La variable indépendante conseillers syndicaux pourrait être reprise dans une recherche future impliquant un plus gros échantillon. Comme nos résultats de régression ont un R^2 qui explique 33% de la variation des résultats, nous croyons que cette variable permettrait peut-être d'expliquer une plus grande variation. Les variables indépendantes centrales syndicales et fédération n'ayant pu être examinées nous croyons qu'il serait utile de vérifier dans l'avenir si elles ont un impact sur la préparation à la négociation collective.

Un aspect, que nous n'avons pas étudié mais qui a été mentionné par des répondants comme une nouvelle approche, soit la négociation regroupée, mériterait d'être étudiée dans le futur. Maintenant que nous connaissons mieux certains aspects de la préparation à la négociation, il serait intéressant d'étudier l'impact de celle-ci sur la négociation collective et sur son aboutissement, la convention collective. Un autre point pourrait être développé; soit une comparaison des méthodes de préparation syndicale et patronale.

Enfin, la flexibilité croissante du marché du travail et la globalisation des marchés amènent une complexité plus grande des négociations, ce qui justifie un approfondissement de la recherche sur la préparation à la négociation collective. Nous espérons que les quelques pistes proposées dans cette recherche pourront être utilisées à bon escient dans des recherches futures sur la préparation à la négociation collective ou dans le processus plus complexe de la négociation collective.

BIBLIOGRAPHIE

1.**Allaire**,Y.,**Firsirotu**,E.M., 1990, L'entreprise stratégique, Codex du cours stratégie de gestion, Université du Québec à Montréal.

2.**Atkinson**,G.G.H., 1975, The effective negotiation, London, Quest Research Publication.

3.**Bacharach**,S.B.,**Lawler**,E.J., 1981, Power and tactics in bargainning, Industrial and Labor Relation Review, jan 81, vol34 no2, pp219-233.

4.**Boivin**,J.,**Guilbault**,J., 1989, Les relations patronales-syndicales au Québec, Montréal, Edition McGraw-Hill.

5.**Bonner**,H.,**Kniveton**,B.H., 1982, Emotion and fact in negotiating, Industrial Relation Journal, Summer 82, vol13 no2, pp44-51.

6.CFP, La convention collective: Préparation et négociation, Montréal, Conseil de formation professionnel.

7.**Chown**,P., 1986, How to cost a union contract?, University of California, Center for Labor Research and education.

8.**C.S.N.**, 1971, Le permanent et la négociation collective, Service de formation.

9.**C.S.N.**, 1973, Portrait d'un syndicat et organisation de la mobilisation, Service de l'éducation.

10.**C.S.N.**, Session négociation niveau b, Service de formation.

11.**C.S.N.**, 1992, Session de négociation : Fédération du commerce (cahier du participant, cahier du formateur), Service de formation.

12.**C.S.N.**, Analyser le rapport de force.

13.**C.S.N.**, 1994, Session sur la vie syndicale, Fédération du commerce.

14.**Daniels**,G, **Gagala**,K, 1985, Labor guide to negotiating wages and benefits, Reston, Virginia, Reston Publication.

15.**Dion**,G., 1986, Dictionnaire des relations de travail, deuxième édition, Québec, Les Presses de L'Université Laval.

16.**Dionne**,P., 1984, Vision pragmatique interprétative: planification de la négociation, Thèse de doctorat Université Laval.

17.**Doyon**,L., 1986, Principes de rédaction et d'interprétation des conventions collectives, UQAM.

18.**Dupont**,C., 1986, La négociation: conduite, théorie, applications, Paris, Edition Dallog.

19.**Fiorito**, J.,**Hendricks**,W.E., 1987, Union characteristics and bargaining outcomes, Industrial and Labor Relation Review, July 87, vol40 no4, pp53-55.

20.**FTQ**, Fascicule 1: La préparation des négociations, Service de l'éducation.

21.**FTQ**, Un bon rapport de force, ça ce construit.

22.**Guilbault**,J., 1992, Détermination des objectifs et planification des négotiacions, Résumé de conférence à l'éducation permanente (Certificat en Relations Industrielles).

23.**Grant**,M.,**Lebeau**,J., 1994, L'analyse stratégique et la recherche empirique:le cas Bestar, dans Actes du XXXe congrès, Édité par Esther Déom et Anthony E.Smith, ACRI.

24.**Grigsby**,D.W.,**Leap**,T.L., 1986, A conceptualisation of collective bargaining power, Industrial and labor relation review, Jan 86, vol39 no2, pp202-213.

25.**Hébert**,G., 1992, Traité de négociation collective, Boucherville, Édition Gaétan Morin.

26.**Herman**,E.,**Kuhn**,A., **Seeber**,R.L., 1981, Collective bargaining and labor relations(2nd ed.), Englerwood Cliff, Ed.Printice-Hill.

27.**Holovrack**, S.J., 1984, Costing labor contracts and judging their financial impact, New-York, Praeger Publisher.

28.**Jenkins**,G., 1982, Disclosure of information:stratification and collective bargaining, Industrial Relations Journal, Autumn 82, vol 13 no3, pp57-63.

29.**John**,L.,**Michael**,J., 1990. Decentralisation of collective bargaining: A case study, Industrial Relations Journal,Autumn 90, vol21 no3, pp185-194.

30.**Kniveton**,B.H., 1974, Industrial negotiating:some training implications, Industrial Relations Journal, Autumn 74, vol 5 no3, pp27-37.

31.**Kniveton**,B.H., 1975, Negotiating training and social psychology, Industrial Relations, Winter 1975-1976, vol6 no4, pp59-73.

32.**Kochan**,T.A.,**Katz**,H.C., 1988, Collective Bargaining and Industrial Relations Second Edition, Illinois, Irwin.

33.**Kochan**,T.A.,**Katz**,H.C.,**McKersie**,R.B., 1986, The Transformation of American Industrial Relations, New York, Basic Books inc., Publishers.

34.**Laflamme**,G., 1976, La négociation collective et les limites du négociable, Québec, Presses de l'Université Laval.

35.**Lefebre**,J., L'art de négocier:Techniques de négociation efficaces, Formation pour le barreau.

36.**Loughran**,C.S., 1986, Negotiating a labor contract: A management handbook, Washington, Bureau of national affairs.

37.**Morrison**,W.F., 1986, The prenegotiation planning book, New-York, Ed John Wiley and sons.

38.**Ouellet**,J., 1980, Chapitre 21: La préparation au processus de la négociation collective dans La gestion des relations du travail au Québec: le cadre juridique et institutionnel de Malette,N., Montréal, Ed McGraw Hill.

39.**Paster**,I., 1981, Collective bargaining: Warning for the novice negotiator, Personnel Journal, march 81, vol60 no3, pp203-207.

40.**Pépin**,M., 1986, Organisation et administration des syndicats, Sylabus du cours REI3230 (Université de Montréal).

41.**Ury**,W., 1993, Comment négocier avec les gens difficiles, traduit de l'anglais par Michèle Garène, Paris, Éditions du Seuil.

Annexe I: Questionnaire et résultats du questionnaire

Première partie: Comité de négociation

1. Par qui le comité de négociation a-t-il été élu?

-l'exécutif: 18.9%

-le conseil syndical: 2.1%

-l'assemblée générale: 75.8%

2.De combien de membres se compose le comité de négociation ?

Minimum: 1 Maximum: 10 Moyenne:3.33

3a)Combien de types d'emploi ya-t-il dans votre syndicat?

Minimum:1 Maximum:80 Moyenne: 18.9 Missing:5

b)De combien de types d'emploi différents proviennent les membres de votre comité de négociation ?

Minimum:1 Maximum:6 Moyenne:2.53 Missing:6

4.Combien des membres de votre comité de négociation sont:
(s.v.p. inscrire chaque membre à un seul endroit, en débutant par l'exécutif. Exemple: le président fait partie de l'exécutif, l'inscrire seulement à ce niveau, même si il est clair qu'il est dans le conseil syndical)

-membres de l'exécutif Annule la question 4 car 41% de missing value

-membres du conseil syndical

-membres d'autres comités

-délégués d'atelier

-membres du syndicat n'ayant aucune autre fonction

5.Établissez-vous des règles de procédures strictes quand au fonctionnement du comité de négociation durant les négociations et ce avant le début des négociations?

oui:60% non40%

Deuxième partie: Cueillettes de données

Dans les deux prochaines pages, vous trouverez un tableau comprenant une liste des différents éléments qui peuvent être utilisés lors de la préparation de vos demandes. Pourriez-vous m'indiquer lesquels vous utilisez? A côté de chacun des éléments, veuillez indiquer, si pour vous, il a été essentiel à la préparation, ou s'il a servi seulement de support à votre préparation(utile), ou bien si vous ne l'avez pas utilisé.

Données externes	Essentiel	Utile	Non utilisé
Études des conventions collectives: 6a) -même employeur	48.4%	26.3%	25.3%
6b) -même secteur et même centrale	54.7%	32.6%	12.6%
6c) -même secteur et autre centrale	12.6%	33.7%	53.7%
6d) -région immédiate	23.2%	30.5%	46.3%
7.Étude de la productivité des concurrents	12.6%	29.5%	57.9%
8.Étude de la situation financière des concurrents	4.2%	34.7%	61.1%
Économie: 9a)-taux de chômage	20.0%	34.7%	45.3%
9b)-indice des prix(inflation)	27.4%	47.4%	25.3%
Données juridiques: 10a)-code du travail	23.2%	56.8%	20.0%
10b)-normes minimales	20.0%	52.6%	27.4%
10c)-lois en santé et sécurité	21.1%	52.6%	26.3%

Données internes	Essentiel	Utile	Non utilisé
Étude de vos griefs: 11a)-sentences arbitrales	36.8%	27.4%	35.8%
11b)-griefs les plus fréquents	37.9%	31.6%	30.5%
11c)-ensemble des griefs	26.3%	40.0%	33.7%
12.Problèmes durant la vie de la convention collective(si 1ère convention: problème avant la syndicalisation)	68.4%	16.8%	14.7%
13.Lettres d'ententes	47.4%	34.7%	17.9%
14.Révision des négociations antérieures(façon dont certaines clauses ont été réglés ou mis en suspens)	51.6%	32.6%	15.8%
Coût de revient de la main d'oeuvre: 15a)-salaires	45.3%	40.0%	14.7%
15b)-avantages sociaux	53.7%	33.7%	12.6%
15c)-tous les coûts des autres demandes	40.0%	42.1%	17.9%
Données sur l'entreprise: 16a)-capacité de payer	57.9%	22.1%	20.0%
16b)-rapport financier	40.0%	29.5%	30.5%
16c)-budget annuel	35.8%	27.4%	36.5%
16d)-productivité	34.7%	33.7%	31.6%
16e) -état des usines	21.1%	37.9%	41.1%
Répartition des employés: 17a)-par famille de poste	26.3%	37.9%	35.8%
17b)-qualification	35.8%	41.1%	23.2%
17c)-ancienneté	60.0%	27.4%	12.6%
18.Relevé des accidents de travail	7.4%	32.6%	60.0%

Lors de votre préparation:

19. Avez-vous prévu des demandes sur les changements technologiques que les dirigeants de l'entreprise pourraient effectuer durant la prochaine convention? oui:69.5% non:30.5%

20. Avez-vous examiné l'organisation du travail dans votre entreprise? oui:76.8% non:23.2%

20a)Si oui, avez-vous formulé des propositions sur ce sujet?
NS:23.2% oui:68.4% non:8.4%

21.Pendant la dernière convention collective, aviez-vous noté les problèmes qui survenaient, afin de vous en servir lors de votre préparation? oui:89.5% non:10.5%

21a)Si oui, vous en êtes-vous servi pour justifier vos demandes?
NS:10.5% oui:87.4% non:4.2%

22. Avez-vous étudié la possibilité que votre employeur amène le point de la sous-traitance?
oui:61.1% non:38.9%

22a)Si oui, avez-vous prévu des demandes sur la sous-traitance?
NS:38.9% oui:50.5% non:10.6%

23. Tentez-vous, durant la préparation, de prévoir les demandes de votre employeur? oui:83.2% non:16.8%

23a)Si oui, avez-vous dressé la liste des contre-propositions possibles que vous pourriez lui faire ?
NS:16.8% oui:61.1% non:22.1%

24. Est-ce que le comité de négociation a révisé l'ensemble de la convention collective qui était en vigueur?
oui:91.6% non:8.4%

Lors de l'établissement de votre politique salariale, lesquels des éléments suivants vous ont servi? (cochez ceux utilisés)
25a)comparaison avec d'autres syndicats: utilisé par 65.3%
25b)conjoncture économique: utilisé par 72.6%
25c)condition financière de l'entreprise: utilisé par 67.4%
25d)caractéristiques du travail: utilisé par 32.6%

26. Croyez-vous utile de connaître et de calculer le coût de vos revendications? oui:81.1% non:18.9%

27. Préparez-vous une justification(preuve) pour chacune de vos demandes? oui:63.2% non:36.8%
27a)Si non, l'avez-vous fait pour vos demandes principales?
NS:63.2% oui:32.6% non:4.2%

Troisième partie: Consultation

28. Au tout début du processus de négociation, avez-vous tenu une assemblée générale(régulière ou spéciale) pour connaître les demandes de vos membres?
oui:95.8% non:4.2%

29. Avez-vous tenu des réunions de départements (ou consultation avec différents groupes de travailleurs) durant la préparation, pour connaître les problèmes vécus par vos membres?
oui:68.4% non:31.6%

30. Avez-vous eu des rencontres avec vos "poteaux" durant la préparation, pour mieux connaître les besoins de vos membres?
oui:75.8% non:24.2%

31. Avez-vous passé un questionnaire aux membres pour connaître leurs attentes face à la prochaine convention collective?
oui:18.9% non:81.1%

32. Avez-vous prévu la formation d'un comité de mobilisation (stratégie) avant le début de la négociation?

oui:60% non:40%

32a)Si oui, avez-vous défini son mandat avant le début de la négociation?NS:40% oui:48.4% non:11.6%

33. Avez-vous envisagé vos moyens de pression avant le début de la négociation? oui:42.1% non:57.9%

34. Avez-vous discuté de la possibilité d'aller en grève ou d'être en lock-out avant le début de la négociations?

oui:55.8% non:44.2%

35. Avez-vous remis des "tracts" d'information sur vos demandes et ce avant le début de la négociation?

oui:44.2% non:55.8%

36. Avez-vous formé un comité d'information durant la préparation?

oui:45.3% non:54.7%

36a)Si oui, avez-vous défini son mandat pour la période de négociation et ce avant qu'elle ne débute?

NS:54.7% oui:39% non:6.3%

37. Avez-vous parlé à vos membres de l'importance de la solidarité, avant le début de la négociation?

oui:91.1% non:8.4%

38. Au cours de la préparation avez-vous parlé avec vos membres du rapport de force? oui:84.2% non:15.8%

39. Pendant la préparation de la négociation, avez-vous parlé à vos membres de l'histoire de votre syndicat et de ses luttes?

oui:58.9% non:41.1%

40a) Avant le début de la négociation, avez-vous rencontré les "poteaux", membres du conseil syndical ou toute autre personne, pour connaître l'esprit de vos membres face à vos revendications?

oui:84.2% non:15.8%

40b) L'avez-vous fait pour connaître l'état de la mobilisation de vos membres? oui:70.5% non:29.5%

41. Avez-vous utilisé d'autres moyens de consultation ou de mobilisation? oui:24.2% non:75.8%

Si oui, lesquels a) réunion département:3.2% b) Téléphone:4.4% c) assemblée régionale ou secteur:4.4% d) contact individuel:3.3% e) pause et dîner:3.3% f) 5 à 7 ou souper:2.2% g) comités:1.1% h) journal syndical:1.1% i) assemblée employeur: 1.1% k)boîte à suggestion:1.1%

42. Lorsque vous avez terminé le projet de convention collective, l'avez-vous présenté à vos membres, pour adoption, lors d'une assemblée générale? oui:97.9% non:2.1%

43. Avant de présenter le projet en assemblée générale, avez-vous fourni à vos membres de la documentation leur permettant de connaître le contenu du projet?

oui:36.8% non:63.2%

43a)Si non, leur en avez-vous fourni, lors de l'assemblée générale?

NS:36.8% oui:53.7% non:9.5%

Quatrième partie: Priorités

44. Avant le début de la négociation, avez-vous fixé les points essentiels (priorités) que l'équipe de négociation doit absolument atteindre? oui:92.6% non:7.4%

44a)Si oui, l'avez-vous fait:NS:7.4%

-selon l'analyse des données techniques (budget, griefs, accidents de travail, etc):3.2%

-selon les demandes de vos membres en assemblée générale ou par d'autres voies de consultation:33.7%

-en combinant l'analyse des données et les besoins des membres:55.8%

45. Avant le début de la négociation, avez-vous classé l'ensemble de vos demandes par ordre d'importance (plus importante à moins importante)? oui:71.6% non:28.4%

45a)Si oui, l'avez-vous fait:NS:28.4%

-à l'aide des données techniques:0%

-à l'aide des demandes de vos membres:29.5%

-en combinant l'analyse des données et les besoins des membres:42.1%

Cinquième partie: Données générales(syndicat et employeur)

46. Avez-vous tenu compte du climat de relations de travail dans l'entreprise lors de la préparation de vos demandes?

oui:91.6% non:8.4%

46a)Si oui, comment qualifiez-vous les relations de travail, à ce moment? NS:8.4%

-Très bonnes:14.7%

- bonnes:53.7%

- mauvaises:18.9%

-très mauvaises:4.2%

47.Est-ce que les données sur votre entreprise(budget, rapport financier,etc) étaient à votre disposition lors de votre préparation? oui:44.2% non:55.8%

48. Avez-vous obtenu suffisamment d'information sur votre entreprise avant le début de la négociation pour évaluer les offres et les demandes patronales? oui: 57.9% non:42.1%

49. Dans quel secteur d'activité se situe votre syndicat?
-distribution alimentaire: 14.6%
-production alimentaire: 9.5%
-Caisse po. et ins.fin.: 16.8%
-commerce de détail: 8.4%
-Hôtellerie, loisirs: 17.9%
-Avicole: 2.1%
-Textile,vêtement,chaussure: 6.3%
-Produits laitiers: 3.2%
-Viandes rouges: 2.1%
-Boulangeries, bisc., min.: 4.2%
-coopératives agricoles, meuneries: 7.4%
-Entrepôts: 3.2%
-Restauration: 3.2%
-Missing:1.1%

50. Combien y-a-t-il d'employés dans l'entreprise (incluant les non-syndiqués)?Minimun:2 Maximum:3000 Moyenne:145.93

51. Combien y-a-t'il de salariés(membres) dans votre syndicat?
Minimum:2 Maximum:600 Moyenne:78.11

52. Comment qualifiez-vous votre rapport de force au moment de la préparation?
-très fort:13.7%
-fort:48.4%
-faible:35.8%
-très faible:2.1%

53. Est-ce votre première convention collective?
oui:9.5% non:90.5%

53a)Si non, depuis combien d'années êtes vous syndiqués?
minimum:2ans, maximum:54ans, moyenne:15.24 ans NS:9.5%

54.Combien de fois chacun des membres du comité de négociation a-t-il participé à une négociation?
membre 1: Annuler:17.9% missing
membre 2...:

55. Pourriez-vous m'indiquer si les membres du comité ont suivi une formation sur la négociation (incluant la préparation)?
oui:46.8% non:53.2%

55a)Si oui, pourriez-vous m'indiquer òu ils ont suivi cette formation (fédération, centrale, université, etc)? Ns:53.2%
-fédération:34.8%
-centrale:10.9%
-université:1.1%

56. Quel est le pourcentage d'hommes et de femmes dans votre syndicat? hommes: Moyenne: 51,49%
femmes: Moyenne: 47.58%
missing: .08%

57. Quel est la moyenne d'âge de vos membres? Moyenne:34.8 ans
Missing:1.6%

58. Pourriez-vous m'indiquer le nom de votre syndicat, de votre local ou de votre fédération et le nom de votre conseiller syndical? 32 conseillers ont été nommés

Sixième partie: Commentaire

Si vous avez des commentaires sur le questionnaire ou sur votre préparation de négociation, s.v.p. les indiquer sur les lignes suivantes. 32 personnes ont fait des commentaires

Annexe II: Lettre aux syndicats

Aux présidents de syndicat,

Je me présente, Elaine Bouthillier, étudiante à la maîtrise en relations industrielles. De plus, je suis militante syndicale dans le secteur des garderies, depuis une dizaine d'années. Tout au long de ma vie syndicale et de mes études, un sujet bien particulier m'intéressait et dans le cadre de mon mémoire, j'ai choisi de développer ce sujet: "La préparation de la négociation collective au niveau syndical". En effet, la négociation est un des aspects les plus importants dans votre vie syndicale, puisqu'elle a comme conséquence de fixer les conditions de travail de vos salariés. Une des étapes du processus de négociation est la préparation de la négociation collective. Cette étape de la négociation est très importante puisque votre projet de convention collective et le rapport de force que vous aurez lors des négociations dépendent de votre préparation.

Pourtant, aucune étude n'a été faite pour examiner spécifiquement comment les syndicats se préparent. Au cours de la recherche, nous étudierons la préparation à la négociation et ainsi, nous espérons aider les syndicats à mieux se préparer. Dans un premier temps, nous regarderons avec quelles méthodes se préparent les syndicats. Dans un deuxième temps, nous tenterons de voir quels sont les facteurs qui expliquent les différences que l'on retrouve dans la façon dont les syndicats se préparent.

Cette recherche se fait par le biais d'un questionnaire que vous trouverez ci-joint (dans l'enveloppe). Le questionnaire comprend des choix de réponses et vous n'avez qu'à cocher la bonne réponse. Vos réponses aux questions nous permettrons de mieux saisir le comportement des syndicats, lors de la préparation. Ce questionnaire est distribué aux syndicats de votre fédération qui sont en négociation présentement ou qui ont signé une convention

collective au cours des derniers six mois, et ce dans les différents secteurs de votre fédération.

Le questionnaire a été posté par le biais de votre fédération qui croit que les résultats pourront lui être très utiles. Après avoir compilé vos réponses, les résultats analysés seront acheminés aux représentants de la fédération du commerce. Ceux-ci pourront ainsi intervenir pour améliorer la qualité de la préparation, par exemple à l'aide de la formation donnée à ses membres. Vous pourrez peut-être mieux comprendre les facteurs qui causent des difficultés aux syndicats lors de la préparation comme, par exemple, le manque d'informations de la part de l'employeur.

Je crois sincèrement qu'une coopération de votre part peut être bénéfique aux trois parties (vous, la fédération et moi). Je vous remercie à l'avance d'accepter de remplir le questionnaire et de me le faire parvenir dans l'enveloppe retour que je vous ai fournie. Pour toute information, n'hésitez pas à me contacter.

Syndicalement,

Elaine Bouthillier
tél: (514) 464-3966

Annexe III: Programme informatique "LIST"

```
DATA LIST FILE 'C:WORK.DAT' /ID 1-3 Q1 4 Q2 5-6 Q3A 7-8 Q3B 9-10
Q4A 11 Q4B 12 Q4C 13 Q4D 14 Q4E 15 Q5 16 Q6A 17 Q6B 18 Q6C 19 Q6D
20
Q7 21 Q8 22 Q9A 23 Q9B 24 Q10A 25 Q10B 26 Q10C 27 Q11A 28 Q11B 29
Q11C 30
Q12 TO Q14 31-33 Q15A 34 Q15B 35 Q15C 36 Q16A 37 Q16B 38 Q16C 39
Q16D 40
Q16E 41 Q17A 42 Q17B 43 Q17C 44 Q18 TO Q20 45-47 Q20A 48 Q21 49
Q21A 50
Q22 51 Q22A 52 Q23 53 Q23A 54 Q24 55 Q25A 56 Q25B 57 Q25C 58 Q25D
59
Q26 60 Q27 61 Q27A 62 Q28 TO Q32 63-67 Q32A 68 Q33 TO Q36 69-72
Q36A 73 Q37 TO Q39 74-76 Q40A 77 Q40B 78 Q41 79 Q41A.1 to q41A.7
80-86
Q42 87 Q43 88
Q43A 89 Q44 90 Q44A 91 Q45 92 Q45A 93 Q46 94 Q46A 95 Q47 96 Q48
97
Q49 98-99 Q50 100-102 Q51 103-105 Q52 106 Q53 107 Q53A 108-109
Q54A 110-111 Q54B 112-113 Q54C 114-115 Q54D 116-117 Q54E 118-119
Q54F 120-121 Q54G 122-123 Q54H 124-125 Q54I 126-127 Q55 128
Q55A 129 Q55B 130 Q55C 131 Q55D 132 Q55E 133 Q55F 134 Q55G 135
Q55H 136
Q55I 137 Q56 138-140 Q56A 141-143 Q57 144-145 Q58 146-147.

VARIABLE LABELS
/Q1 'Par qui le comite de negociation a ete elu'
/Q2 'De combien de membre se compose le comite'
/Q3A 'Combien de types emploi dans le syndicat'
/Q3B 'Combien de types emploi dans le comite'
/Q4A 'Combien de membre executif'
/Q4B 'Combien de membre du conseil syndical'
/Q4C 'Combien de membre autres syndicats'
/Q4D 'Combien de delegue atelier'
/Q4E 'Combien de membre sans fonction syndical'
/Q5 'Regles de procedures strictes sur focntionnement'
/Q6A 'Etude de conventions collectives  meme employeur'
/Q6B 'Etude de conv collectives  meme secteur et cent'
/Q6C 'Etude de conv collec  meme secteur autre centrale'
/Q6D 'Etude de conv collec  region immediate'
/Q7 'Etude de productivite des concurrents'
/Q8 'Etude de la situation financiere des concurrents'
/Q9A 'Economie  Taux de Chomage'
/Q9B 'Economie  IPC'
/Q10A 'Donnees juridiques  Code du Travail'
/Q10B 'Donnees juridiques  Normes minimales'
/Q10C 'Donnees juridiques  Lois Sante et Securite'
/Q11A 'Etude Griefs  Sentences Arbitrales'
/Q11B 'Etude Griefs  Griefs Frequents'
```

/Q11C 'Etude Griefs Ensemble des Griefs'
/Q12 'Problemes durant la vie de la conv collective'
/Q13 'Lettres ententes'
/Q14 'Revision negociations anterieures'
/Q15A 'Cout revient main d oeuvre Salaire'
/Q15B 'Cout revient main d oeuvre Avantages sociaux'
/Q15C 'Cout revient main d oeuvre Autres demandes'
/Q16A 'Donnees entreprise Capacite de payer'
/Q16B 'Donnees entreprise Rapport financier'
/Q16C 'Donnees entreprise Budget annuel'
/Q16D 'Donnees entreprise Productivite'
/Q16E 'Donnees entreprise Etat des usines'
/Q17A 'Repartition des employes Famille de poste'
/Q17B 'Repartition des employes Qualification'
/Q17C 'Repartition des employes Anciennete'
/Q18 'Releve des accidents de travail'
/Q19 'Demandes de changements technologiques'
/Q20 'Examen organisation du travail'
/Q20A 'Proposition sur sujet org trav'
/Q21 'Problemes survenants pour preparation'
/Q21A 'Justification des demandes'
/Q22 'Possibilite de sous traitance'
/Q22A 'Demande sur la sous traitance'
/Q23 'Prevoir les demandes de l employeur'
/Q23A 'Liste de contre propositions possibles'
/Q24 'Revision de ensemble de la conv collective'
/Q25A 'Pol Sal Comparaison avec autres syndicats'
/Q25B 'Pol Sal Conjoncture economique'
/Q25C 'Pol Sal Condition financiere de entreprise'
/Q25D 'Pol Sal Caracteristiques de travail'
/Q26 'Utilite Cout des revenditions'
/Q27 'Justification pour chacunes des demandes'
/Q27A 'Justification pour demandes principales'
/Q28 'Assemblee Information des membres sur demandes'
/Q29 'Reunions departements pour preparation'
/Q30 'Reunions avec poteaux pour connaitre problemes'
/Q31 'Questionnaire aux memebres pour attentes'
/Q32 'Formation comite de mobilisation'
/Q32A 'Defini mandat comite mobilisation'
/Q33 'Moyen de pression avant le debut negociation'
/Q34 'Possibilite de greve ou lock-out avant negociation'
/Q35 'Distribution de tracks sur demandes avant nego'
/Q36 'Formation de comite d information durant preparation'
/Q36A 'Mandat comite d information'
/Q37 'Parler de importance de la solidarite aux membres'
/Q38 'Parler aux membres des rapports de force'
/Q39 'Parler aux membres de histoire syndicat et luttes'
/Q40A 'Rencontre avec poteaux etc pour esprit membre sur reven'
/Q40B 'Etat de la mobilisation des membres'
/Q41 'Autres moyens de consultations'
/Q41A.1 to Q41A.7 'Lesquels'
/Q42 'Projet de conv collection pour adoption devant membre'

```
/Q43 'Fournir documentation aux membres sur projet'
/Q43A 'Fournir documentation aux membres a assemblee'
/Q44 'Avant nego points essentiels a atteindre'
/Q44A 'Comment avez vous etablies les points'
/Q45 'Classer demandes par ordre d importance'
/Q45A 'Comment classer demandes par ordre d importance'
/Q46 'Tenu compte du climat des relations de travail'
/Q46A 'Qualifie les relations de travail'
/Q47 'Donnees entreprise disponible pour preparation'
/Q48 'Information suffisante pour evaluer offres patronales'
/Q49 'Secteur d activites du syndicat'
/Q50 'Nombre d employes dans l entreprise'
/Q51 'Nombre de salaries dans syndicat'
/Q52 'Qualifier le rapport de force'
/Q53 'Est ce la premiere convention collective'
/Q53A 'Depuis combien d annees etes vous syndiques'
/Q54A 'Nbre Participation membre 1'
/Q54B 'Nbre Participation membre 2'
/Q54C 'Nbre Participation membre 3'
/Q54D 'Nbre Participation membre 4'
/Q54E 'Nbre Participation membre 5'
/Q54F 'Nbre Participation membre 6'
/Q54G 'Nbre Participation membre 7'
/Q54H 'Nbre Participation membre 8'
/Q54I 'Nbre Participation membre 9'
/Q55 'Membre ont ils formation sur negociation'
/Q55A 'Formation membre 1'
/Q55B 'Formation membre 2'
/Q55C 'Formation membre 3'
/Q55D 'Formation membre 4'
/Q55E 'Formation membre 5'
/Q55F 'Formation membre 6'
/Q55G 'Formation membre 7'
/Q55H 'Formation membre 8'
/Q55I 'Formation membre 9'
/Q56 'Pourcentage Homme dans syndicat'
/Q56A 'Pourcentage Femme dans syndicat'
/Q57 'Moyenne d age des membres'
/Q58 'Nom du conseiller syndical'.

VALUE LABELS
/Q1 1 'Executif' 2 'Le Conseil Syndical' 3 'Assemblee General' 9
'Mis'
/Q2 99 'Mis'
/Q3A 99 'Mis'
/Q3B 99 'Mis'
/Q4A 9 'Mis'
/Q4B 9 'Mis'
/Q4C 9 'Mis'
/Q4D 9 'Mis'
/Q4E 9 'Mis'
```

```
/Q5 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q6A 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q6B 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q6C 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q6D 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q7 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q8 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q9A 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q9B 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q10A 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q10B 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q10C 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q11A 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q11B 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q11C 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q12 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q13 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q14 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q15A 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q15B 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q15C 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q16A 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q16B 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q16C 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q16D 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q16E 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q17A 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q17B 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q17C 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q18 0 'Non Utilise' 1 'Utile' 2 'Essentiel'  8 'NS' 9 'Mis'
/Q19 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q20 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q20A 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q21 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q21A 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q22 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q22A 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q23 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q23A 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q24 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q25A 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q25B 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q25C 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q25D 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q26 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q27  0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q27A 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q28 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q29 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q30 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q31 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q32 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
```

```
/Q32A 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q33 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q34 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q35 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q36 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q36A 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q37 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q38 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q39 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q40A 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q40B 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q41 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q41A.1 to Q41A.7 1 'Reunion departement'
2 'Telephone' 3 'Asemblee reg ou secteur'
4 'Contact individuel' 5 'Recontre pause et repas'
6 '5 a 7 et souper' 7 'Recontre Comite' 8 'Journal syndical'
9 'Assemble employeur' 10 'Boite suggestion' 98 'NS' 99 'Mis'
/Q42 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q43 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q43A 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q44 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q44A 1 'Analyse donnees Technique' 2 'Demandes des membres'
3 'Analyse et demandes' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q45 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q45A  1 'Analyse donnees Technique' 2 'Demandes des membres'
3 'Analyse et demandes' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q46 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q46A 1 'Tres mauvaises' 2 'Mauvaises' 3 'Bonnes' 4 'Tres bonnes'
8 'NS' 9 'Mis'
/Q47 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q48 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q49 1 'Distribution Alimentaire' 2 'Production Alimentaire'
3   'Caisse   populaire   \et   institutions   financieres'   4
'Hotellerie-Loisir'
5 'Commerce au detail' 6 'Avicole' 7 'Textile'
8 'Produits laitiers' 9 'Viande Rouge' 10 'Boulangerie et autres'
11 'Cooperatives agricoles' 12 'Entrepots' 13 'Restauration' 98
'NS' 99 'Mis'
/Q50 9999 'Mis'
/Q51 999 'Mis'
/Q52 1 'Tres faible' 2 'Faible' 3 'Fort' 4 'Tres Fort' 9 'Mis'
/Q53 0 'Non' 1 'Oui' 8 'NS' 9 'Mis'
/Q53A 98 'NS' 99 'MIS'
/Q54A 98 'NS' 99 'MIS'
/Q54B 98 'NS' 99 'MIS'
/Q54C 98 'NS' 99 'MIS'
/Q54D 98 'NS' 99 'MIS'
/Q54E 98 'NS' 99 'MIS'
/Q54F 98 'NS' 99 'MIS'
/Q54G 98 'NS' 99 'MIS'
/Q54H 98 'NS' 99 'MIS'
/Q54I 98 'NS' 99 'MIS'
```

```
/Q55 0 'NON' 1 'OUI' 8 'NS' 9 'MIS'
/Q55A 1 'Federation' 2 'Centrale' 3 'Universite' 4 '1 et 3' 8 'NS'
9 'MIS'
/Q55B 1 'Federation' 2 'Centrale' 3 'Universite' 4 '1 et 3' 8 'NS'
9 'MIS'
/Q55C 1 'Federation' 2 'Centrale' 3 'Universite' 4 '1 et 3' 8 'NS'
9 'MIS'
/Q55D 1 'Federation' 2 'Centrale' 3 'Universite' 4 '1 et 3' 8 'NS'
9 'MIS'
/Q55E 1 'Federation' 2 'Centrale' 3 'Universite' 4 '1 et 3' 8 'NS'
9 'MIS'
/Q55F 1 'Federation' 2 'Centrale' 3 'Universite' 4 '1 et 3' 8 'NS'
9 'MIS'
/Q55G 1 'Federation' 2 'Centrale' 3 'Universite' 4 '1 et 3' 8 'NS'
9 'MIS'
/Q55H 1 'Federation' 2 'Centrale' 3 'Universite' 4 '1 et 3' 8 'NS'
9 'MIS'
/Q55I 1 'Federation' 2 'Centrale' 3 'Universite' 4 '1 et 3' 8 'NS'
9 'MIS'
/Q56 999 'MIS'
/Q56A 999 'MIS'
/Q57 99 'MIS'
/Q58 01 'JPL' 02 'VD'
03 'MP 04 'DC' 05 'MSG' 06'MJ'
07 'JPLe' 08 'MO' 09 'FG'
10 'RL' 11 'BM' 12 'JB'
13 'PG' 14 'AG' 15 'DR'
16 'AD'17 'NT' 18 'JC' 19 'BB'
20 'CD' 21 'JB' 22 'LB'
23 'CB' 24 'CO' 25 'PP'
26 'GV' 27 'AC ' 28 'BL'
29 'JP' 30 'GG' 31 'JB'
32 'CM'
99 'Mis'.
recode q41b.1 to q41b.7(8=98)(9=99).
recode q50(999=9999).
missing values q1,q4a to q41a,q42 to q48,q52,q53,q55 to q55i(9)
/q2,q3a,q3b,q41b.1 to q41b.7,q49,q53a to q54i,q57,q58(99)
/q51,q56,q56a(999)
/q50(9999).
recode q1(0=1)/q5(2=1)/q41b.1(0=98)/q46a(5=4)/q55(2=1)
/q32a(2=1)/q43a(2=1).
```

Annexe IV: Création de la variable dépendante

1.Création composante experi

```
recode q21,q24 (0=0) (1=2)/ q21a (8=0) (1=2)
compute experi= (q12+q13+q21+q21a+q24+q14+q11a+q11b+q11c+q18)/2
```

2.Création composante entrep

```
recode q23,q23a,q20,q20a,q22,q22a (8,0=0) (1=2)/ q19 (0=0) (1=2)
compute   entrep=   ((q23+q23a+q20+q20a+q22+q22a+q16b+q7+q8+q16e+
q16d+q19)*10)/24
```

3.Création composante couts

```
recode q25a,q25b,q25c,q25d,q26,q27,q27a (8,0=0) (1=2)
compute couts=
((q25a+q25b+q25c+q25d+q26+q27+q27a+q15a+q15b+q17a+q17b+q17c)
*10)/26
```

4.Création composante externe

```
compute externe= ((q6a+q6b+q6c+a6d+a9a+q9b+q10a+q10b+q10c
+q10c)*10)/18
```

5.Transformation

```
compute techn=q44a
recode techn= (1,3=2) (2,8=0)
compute mobi=q44a
recode mobi (2,3=2) (1,8=0)
compute techn1=q45a
recode techn1 (1,3=2) (2,8=0)
compute mobi1=q45a
recode mobi1 (2,3=2) (1,8=0)
```

6.Création composante priotec

```
compute priotec= ((technitechn1)*10)/4
```

7.Création composante priomob

```
compute priomob= ((mobi+mobi1)*10)/4
```

8.Création composante comité

```
recode q1 (1=0) (2=1) (3=2)/ q5 (0=0) (1=2)
compute comité= ((q1+q5)*10)/4
```

9.Création composante opinion

```
recode q41a (98,0=0) (5,6,1=1)
compute opinion= ((q28+q29+q30+q41a+q31+q40a)*10)/6
```

10.Création composante info

```
recode q43a (0=0) (8,1=1)/ q36a (0,8=0) (1=1)
compute info= ((q43a+q43+q36+q36a+q35+q42)*10)/6
```

11.Création composante stratémo

```
recode q32a (0,8=0) (1=1)
```

```
compute stratémo= ((q32+q32a+q33+q40b+q34+q37+q38+q39)*10)/9
```

12.Création dimension techni

```
compute techni= (experi+entrep+couts+externe+priotec)
```

13.Création dimension mobili

```
compute mobili= (priomob+comité+opinion+info+stratémob)
```

14.Création variable indépendante préparation

```
compute prépara= (techni+mobili)
```

Annexe V: Résultats de la dimension technique

ID	EXPERI	ENTREP	COUT	EXTERNE	PRIOTEC	TECHNIQU
1	1.00	2.08	4.23	3.89	5.00	16.20
2	9.00	5.83	6.15	7.78	10.00	38.76
3	1.50	.42	3.46	.56	.00	5.93
4	6.00	8.33	6.92	3.89	10.00	35.15
5	2.50	3.33	5.38	2.78	5.00	19.00
6	5.50	5.83	9.23	5.00	10.00	35.56
7	8.50	6.67	6.15	3.89	5.00	30.21
8	8.50	3.75	6.54	4.44	5.00	28.23
9	6.50	2.50	3.46	1.67	.00	14.13
10	3.50	5.00	5.38	5.00	.00	18.88
11	4.00	3.33	6.92	1.67	5.00	20.92
12	7.00	5.42	6.15	2.78	10.00	31.35
13	4.50	3.33	2.69	2.78	10.00	23.30
14	5.00	5.42	8.46	6.11	.00	24.99
15	6.00	5.42	5.38	6.11	.00	22.91
16	.50	3.33	2.69	.00	5.00	11.53
17	6.50	6.67	8.46	5.00	10.00	36.63
18	6.50	4.58	7.31	8.89	.00	27.28
19	8.00	6.67	7.69	7.78	10.00	40.14
20	6.00	.00	3.46	2.22	.00	11.68
21	9.00	5.00	6.15	6.67	5.00	31.82
22	8.50	7.08	3.85	5.56	5.00	29.99
23	3.00	2.92	4.23	3.33	10.00	23.48
24	6.50	6.67	8.08	5.56	10.00	36.80
25	4.50	8.33	4.62	3.89	10.00	31.34
26	8.00	10.00	8.08	8.89	10.00	44.97
27	6.50	10.00	4.23	7.78	5.00	33.51
28	5.50	4.17	5.00	3.33	5.00	23.00
29	8.00	8.33	8.46	6.11	10.00	40.91
30	5.50	4.17	7.69	7.78	5.00	30.14
31	8.00	10.00	6.54	6.67	10.00	41.21
32	7.00	4.58	6.54	2.78	5.00	25.90
33	7.00	7.92	5.38	5.56	5.00	30.86
34	8.00	3.33	6.92	2.22	5.00	25.48
35	6.00	3.33	6.15	5.00	.00	20.49
36	3.50	9.17	6.54	3.33	10.00	32.54
37	9.50	6.67	5.77	5.56	5.00	32.49
38	8.00	6.67	5.38	4.44	10.00	34.50
39	5.00	6.67	5.77	5.56	.00	22.99
40	4.50	7.08	6.92	5.00	.00	23.51
41	5.00	5.83	3.46	.00	10.00	24.29
42	5.00	5.83	5.38	5.00	10.00	31.22
43	7.00	5.00	2.69	5.56	.00	20.25
44	8.50	5.42	6.92	5.00	5.00	30.84
45	8.00	7.50	8.08	6.11	10.00	39.69
46	8.50	6.67	6.54	4.44	10.00	36.15

ID	EXPERI	ENTREP	COUT	EXTERNE	PRIOTEC	TECHNIQU
47	6.00	6.25	3.46	3.33	10.00	29.04
48	9.00	9.17	9.23	10.00	10.00	47.40
49	8.50	5.83	5.77	3.89	5.00	28.99
50	4.00	.00	.00	1.11	.00	5.11
51	8.00	7.50	5.00	2.78	.00	23.28
52	7.00	7.08	5.77	6.11	10.00	35.96
53	7.00	8.33	8.85	5.00	.00	29.18
54	7.00	6.25	4.62	3.33	.00	21.20
55	6.00	6.67	7.31	5.00	.00	24.97
56	6.50	6.67	7.31	5.00	10.00	35.47
57	9.50	7.08	6.92	5.00	10.00	38.51
58	8.00	9.17	6.15	4.44	.00	27.76
59	7.50	8.33	6.54	3.89	10.00	36.26
60	8.00	5.42	6.92	7.78	5.00	33.12
61	8.00	5.83	5.00	7.78	5.00	31.61
62	7.50	6.67	6.15	3.33	10.00	33.65
63	2.00	.00	2.31	2.22	.00	6.53
64	8.50	10.00	8.46	8.89	5.00	40.85
65	9.00	6.67	5.38	5.56	5.00	31.61
66	5.50	7.50	8.46	6.67	.00	28.13
67	5.50	6.25	6.15	2.78	5.00	25.68
68	5.50	5.83	7.69	2.22	5.00	26.25
69	9.50	8.33	4.62	7.22	.00	29.67
70	9.50	7.50	8.46	5.56	5.00	36.02
71	9.50	6.67	5.00	5.56	5.00	31.72
72	8.00	7.92	6.92	6.67	.00	29.51
73	3.00	6.25	8.46	2.78	.00	20.49
74	7.50	5.83	7.31	5.56	.00	26.20
75	4.00	9.17	5.77	4.44	5.00	28.38
76	6.50	6.67	5.38	3.33	5.00	26.88
77	7.50	6.67	8.85	6.67	5.00	34.68
78	9.50	8.33	6.92	6.67	10.00	41.42
79	4.50	9.17	8.46	7.22	.00	29.35
80	6.50	4.17	5.38	3.89	10.00	29.94
81	7.50	7.92	6.15	5.00	5.00	31.57
82	5.50	.00	3.85	2.78	.00	12.12
83	7.50	6.67	5.77	3.89	10.00	33.82
84	6.50	.83	3.46	3.33	5.00	19.13
85	9.50	7.50	8.85	7.78	.00	33.62
86	4.00	8.33	6.15	3.33	5.00	26.82
87	7.00	4.58	6.92	7.22	10.00	35.73
88	8.00	4.17	5.38	2.78	.00	20.33
89	3.50	6.67	8.08	7.22	10.00	35.47
90	7.50	6.25	7.69	5.00	.00	26.44
91	8.00	2.50	3.08	3.89	.00	17.47
92	6.00	2.92	6.15	4.44	.00	19.51
93	4.00	5.83	6.15	6.67	10.00	32.65
94	9.00	1.67	6.54	5.56	5.00	27.76
95	7.00	6.67	4.62	4.44	.00	22.73

Annexe VI: Résultats de la dimension mobilisation

ID	COMITE	OPINION	INFO	STRAMO	PRIOMOB	MOBSION
1	5.00	5.00	1.67	6.25	5.00	22.92
2	10.00	8.33	10.00	7.50	10.00	45.83
3	5.00	.00	.00	.00	.00	5.00
4	10.00	6.67	3.33	8.75	10.00	38.75
5	10.00	5.00	1.67	1.25	10.00	27.92
6	5.00	5.00	10.00	3.75	10.00	33.75
7	5.00	8.33	6.67	5.00	10.00	35.00
8	5.00	6.67	5.00	5.00	.00	21.67
9	5.00	5.00	3.33	10.00	10.00	33.33
10	5.00	5.00	3.33	5.00	10.00	28.33
11	5.00	5.00	3.33	5.00	5.00	23.33
12	5.00	6.67	3.33	6.25	10.00	31.25
13	10.00	1.67	3.33	1.25	10.00	26.25
14	5.00	1.67	1.67	1.25	5.00	14.58
15	10.00	5.00	6.67	8.75	10.00	40.42
16	10.00	1.67	5.00	2.50	5.00	24.17
17	10.00	8.33	10.00	10.00	10.00	48.33
18	10.00	1.67	5.00	3.75	10.00	30.42
19	10.00	3.33	3.33	5.00	10.00	31.67
20	5.00	5.00	5.00	2.50	.00	17.50
21	10.00	5.00	3.33	7.50	5.00	30.83
22	10.00	3.33	5.00	7.50	10.00	35.83
23	5.00	3.33	5.00	3.75	10.00	27.08
24	5.00	8.33	6.67	7.50	10.00	37.50
25	10.00	8.33	10.00	7.50	10.00	45.83
26	10.00	6.67	6.67	6.25	10.00	39.58
27	7.50	8.33	6.67	7.50	10.00	40.00
28	5.00	6.67	3.33	8.75	10.00	33.75
29	10.00	5.00	8.33	10.00	10.00	43.33
30	10.00	6.67	6.67	3.75	5.00	32.08
31	10.00	10.00	8.33	8.75	10.00	47.08
32	.00	1.67	6.67	7.50	5.00	20.83
33	5.00	6.67	8.33	3.75	5.00	28.75
34	10.00	6.67	10.00	10.00	10.00	46.67
35	5.00	3.33	1.67	5.00	10.00	25.00
36	.00	6.67	5.00	6.25	10.00	27.92
37	5.00	6.67	8.33	8.75	10.00	38.75
38	10.00	8.33	5.00	10.00	10.00	43.33
39	5.00	6.67	5.00	6.25	10.00	32.92
40	10.00	10.00	8.33	8.75	10.00	47.08
41	5.00	8.33	5.00	8.75	10.00	37.08
42	5.00	5.00	8.33	3.75	10.00	32.08
43	10.00	6.67	6.67	8.75	10.00	42.08
44	10.00	6.67	8.33	6.25	5.00	36.25
45	10.00	6.67	8.33	3.75	10.00	38.75
46	5.00	6.67	1.67	7.50	10.00	30.83

ID	COMITE	OPINION	INFO	STRAMO	PRIOMOB	MOBSION
47	10.00	6.67	10.00	8.75	10.00	45.42
48	10.00	5.00	8.33	5.00	10.00	38.33
49	.00	6.67	5.00	8.75	10.00	30.42
50	.00	6.67	10.00	10.00	5.00	31.67
51	.00	5.00	8.33	8.75	10.00	32.08
52	10.00	5.00	1.67	3.75	10.00	30.42
53	5.00	6.67	3.33	6.25	.00	21.25
54	5.00	6.67	10.00	8.75	.00	30.42
55	10.00	6.67	3.33	3.75	10.00	33.75
56	5.00	6.67	10.00	6.25	10.00	37.92
57	10.00	6.67	10.00	6.25	5.00	37.92
58	10.00	6.67	5.00	8.75	10.00	40.42
59	5.00	3.33	5.00	3.75	10.00	27.08
60	10.00	8.33	6.67	6.25	5.00	36.25
61	10.00	6.67	8.33	7.50	10.00	42.50
62	10.00	6.67	5.00	7.50	10.00	39.17
63	5.00	8.33	8.33	7.50	10.00	39.17
64	10.00	8.33	10.00	10.00	10.00	48.33
65	10.00	10.00	8.33	7.50	10.00	45.83
66	5.00	3.33	1.67	2.50	10.00	22.50
67	10.00	8.33	3.33	6.25	10.00	37.92
68	10.00	6.67	8.33	8.75	5.00	38.75
69	10.00	8.33	3.33	8.75	5.00	35.42
70	5.00	1.67	3.33	2.50	.00	12.50
71	10.00	6.67	8.33	7.50	10.00	42.50
72	5.00	6.67	10.00	7.50	10.00	39.17
73	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	25.00
74	5.00	6.67	10.00	8.75	10.00	40.42
75	10.00	8.33	5.00	6.25	10.00	39.58
76	5.00	6.67	5.00	6.25	10.00	32.92
77	5.00	6.67	1.67	8.75	5.00	27.08
78	10.00	6.67	6.67	10.00	10.00	43.33
79	5.00	5.00	3.33	6.25	5.00	24.58
80	5.00	3.33	3.33	.00	10.00	21.67
81	5.00	6.67	8.33	3.75	10.00	33.75
82	5.00	6.67	8.33	8.75	10.00	38.75
83	5.00	8.33	5.00	5.00	10.00	33.33
84	10.00	3.33	5.00	5.00	5.00	28.33
85	5.00	6.67	6.67	8.75	10.00	37.08
86	5.00	8.33	6.67	5.00	10.00	35.00
87	.00	5.00	5.00	10.00	10.00	30.00
88	10.00	8.33	5.00	5.00	.00	28.33
89	10.00	6.67	6.67	5.00	10.00	38.33
90	5.00	6.67	8.33	7.50	5.00	32.50
91	2.50	5.00	3.33	7.50	5.00	23.33
92	10.00	6.67	5.00	2.50	.00	24.17
93	5.00	6.67	5.00	8.75	10.00	35.42
94	5.00	6.67	6.67	6.25	10.00	34.58
95	10.00	6.67	3.33	6.25	5.00	31.25