

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
JEAN-FRANÇOIS BOUCHER

LES DÉTERMINANTS DE SUCCÈS D'UNE APPROCHE DE NÉGOCIATION
INTÉGRATIVE EN CONTEXTE MUNICIPAL

août 1996

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

La négociation collective est un outil à la disposition des travailleurs et des employeurs, qui permet de fixer les paramètres de leur relation conjointe. Cette étude porte sur la négociation collective dans les municipalités de petite et moyenne envergure au Québec. Plus particulièrement, elle vise les organisations comptant moins de 250 employés syndiqués, dont des cols bleus.

Suite à l'identification des quatre approches de négociations possibles, une emphase est portée vers l'approche compétitive et l'intégrative. Il appert, suite à la recension de la littérature, que l'approche intégrative s'inscrit non seulement dans les paramètres négociationnels, mais également dans une dynamique nouvelle des relations du travail, axée sur la confiance, le respect et l'échange continu entre les parties.

Un questionnaire de recherche a été élaboré puis adressé à notre population-cible. Aussi, la taille de l'échantillon retenu dans le cadre de la démarche empirique est identique à celle de l'univers idéal, soit 326 municipalités. Le taux de

réponse atteint est de 27,6 %, ce qui constitue un ratio appréciable dans le cadre d'une enquête postale.

Aux fins de cette recherche, quatre hypothèses de travail, référant à la notion de conflit, ont été expérimentées par le test du Khi-carré. La première vérifie si la négociation collective dans le secteur à l'étude tend vers une approche compétitive. Il est notamment permis de constater que les expériences de négociation présentent effectivement un caractère plus conflictuel qu'intégrateur. Les trois autres hypothèses posées se rapportent aux variables circonstanciennes identifiées dans le modèle conceptuel, c'est-à-dire le temps, les enjeux et les personnes. Il en ressort qu'une approche de négociation intégrative aura une durée moindre qu'une compétitive. Il apparaît également que la définition conjointe des enjeux, telle que prônée par une approche intégrative, aura un impact direct au niveau de la durée du processus négociationnel. Finalement, deux effets relatifs à la taille peuvent être observés, à savoir que les municipalités comptant moins de 50 employés semblent être orientées davantage vers une absence de conflit et qu'il existerait une relation entre la taille organisationnelle et l'incidence d'un processus conjoint de résolution de problèmes.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de mémoire, le professeur Jean-Claude Bernatchez, Ph.D. de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Son support, ses multiples conseils, sa grande collaboration et ses relances régulières tout au long des étapes de ce projet, font en sorte qu'il est un directeur fort apprécié. Il m'apparaît évident que sans son apport précieux, ce document n'aurait pu être mené à terme.

Des remerciements particuliers sont également adressés à Monsieur René Jutras Jr., du Service de l'Informatique de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Sa contribution inestimable, notamment par son expertise lors du traitement informatique des données sur le logiciel SPSS, a grandement aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Je tiens également à exprimer mes remerciements les plus sincères à madame Nathalie Lamothe, amie et collègue étudiante à la Maîtrise en Gestion des PME et de leur Environnement à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Par ses encouragements constants, ses suggestions judicieuses et son amitié, elle m'a grandement aidée à achever ce projet.

Aussi, je voudrais remercier les professeurs Jacqueline Dionne-Proulx et Jean-Bernard Carrière, de l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui ont agi à titre de lecteurs de ce mémoire. Finalement, des remerciements sont adressés aux personnes ayant participé au pré-test du questionnaire, et à toutes celles qui ont eu l'amabilité de bien vouloir y répondre.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS	xi
 INTRODUCTION	 1
 CHAPITRES	
 1. LA NÉGOCIATION COLLECTIVE	 3
1.1. Définition	3
1.2. L'importance de la négociation collective	6
1.2.1. La situation au Québec.....	7
1.2.2. La situation dans le secteur municipal au Québec	10
1.3. La problématique	17
 2. LE CADRE CONCEPTUEL	 20
2.1. La variable indépendante	20
2.2. L'activité de négociier collectivement	21
2.2.1. Le modèle de Kochan et Katz.....	22
2.2.2. Le système des relations industrielles de Craig	24
2.2.3. Le Code du travail québécois.....	26
2.3. Le modèle conceptuel de la négociation collective	29

2.3.1. L'environnement externe	32
2.3.2. Les enjeux	34
2.3.3. Les personnes	35
2.3.4. Les lieux	35
2.3.5. Le temps	36
2.3.6. Le processus	37
2.3.6.1. L'approche accommodante	38
2.3.6.2. L'approche d'évitement	40
2.3.6.3. L'approche compétitive	41
2.3.6.4. L'approche intégrative	48
2.4. Les objectifs et hypothèses de recherche	58
2.5. L'échelle d'appréciation du climat de négociation	60
 3. LA MÉTHODOLOGIE	 69
3.1. L'approche et la méthode de recherche	69
3.2. L'instrument de mesure	70
3.3. L'échantillon	72
3.4. La méthode de collecte de données	74
3.5. La méthode d'analyse	75
3.6. Le taux de réponse	75
 4. LA DESCRIPTION DES RÉSULTATS	 78
4.1. L'environnement de l'organisation	78
4.2. Les variables dépendantes	81
4.2.1. Les enjeux	82
4.2.2. Le processus	85
4.2.3. Les personnes	87
4.2.4. Le temps	92
 5. L'ANALYSE DES RÉSULTATS	 95

5.1. L'analyse des données socio-démographiques ...	96
5.2. L'analyse des variables dépendantes	98
5.3. La vérification des hypothèses de recherche ..	101
6. LA DISCUSSION	106
6.1. Les éléments de réflexion	106
6.2. L'analyse complémentaire des données socio- démographiques	109
6.3. Les limites de la recherche	112
6.4. Les suggestions de recherche future	113
CONCLUSION	114
Bibliographie	117
ANNEXES	
A. Définition de la Petite et Moyenne Organisation Publique	123
B. Questionnaire de recherche utilisé	125

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1. Répartition des conventions collectives et des salariés visés selon l'affiliation syndicale et le secteur d'appartenance, 1995	9
2. Répartition des conventions collectives en 1994-1995 et des salariés visés selon le secteur d'activité économique et l'étape de règlement	14
3. Comparaison de deux types de négociation en regard des variables dépendantes retenues	57
4. Indicateurs du niveau de conflit présent dans le processus de négociation collective	61
5. Synthèse de la durée de la négociation et des arrêts de travail	63
6. Agencement des variables	71
7. Dispersion des municipalités sollicitées sur l'ensemble des régions du territoire québécois	74
8. Dispersion des répondants retenus sur l'ensemble du territoire québécois	76
9. Distribution de la détermination conjointe des enjeux d'une négociation collective	83

10. Distribution de fréquence d'un processus paritaire de résolution de problèmes	84
11. Fréquence de la durée de l'intervention d'un tiers ..	86
12. Qualité perçue du climat dans les négociations	89
13. Qualité perçue de la communication dans les négociations	90
14. Distribution des fréquences relatives au niveau de respect perçu pendant la négociation	91
15. Distribution des fréquences de l'extrait de la négociation collective	92
16. Distribution de fréquence de la durée des négociations collectives	93
17. Comparaison des expériences de négociation au niveau des variables socio-démographiques	96
18. Comparaison des expériences de négociation au niveau des variables dépendantes	98
19. Distribution entre la durée des négociations et la détermination des enjeux	103
20. Distribution entre la durée des négociations et le nombre d'employés syndiqués	104
21. Effet des variables socio-démographiques significatives sur les facteurs des variables dépendantes	110

LISTE DES FIGURES

Figures

1. Objectifs convergents entre employeurs et employés ..	6
2. Le modèle de Kochan et Katz	23
3. Le modèle de Craig	25
4. Le processus de négociation collective selon le Code du travail	28
5. Le processus de négociation collective selon le Code du travail: modèle révisé	31
6. Modèle intérêts doubles	38
7. Zones de négociation selon l'approche compétitive ...	42
8. Caractéristiques de la négociation compétitive	46
9. Caractéristiques de la négociation intégrative	50
10. Processus de négociation intégrative	53
11. Indicateurs du conflit au niveau des enjeux	65
12. Indicateurs du conflit au niveau du processus	66
13. Indicateurs du conflit au niveau des personnes	67
14. Indicateurs du conflit au niveau du temps	67

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CEQ:	Centrale de l'enseignement du Québec
CSD:	Centrale des syndicats démocratiques
CSN:	Centrale des syndicats nationaux
FTQ:	Fédération des travailleurs du Québec
FAT-COI:	Fédération américaine du travail - Congrès des organisations industrielles
CTC:	Congrès du travail du Canada
CSC:	Confédération des syndicats canadiens
FCT:	Fédération canadienne du travail
UPA:	Union des producteurs agricoles
PME:	Petite et moyenne entreprise
SPSS:	Statistical Package for Social Science

INTRODUCTION

Au Québec, nous dénombrons 1 449 municipalités, 779 unités de négociation inhérentes à ce milieu et plus de 52 000 employés syndiqués. La scène municipale québécoise en est donc une d'importance. Il est toutefois surprenant de constater le peu de travaux scientifiques rattachés à ce milieu, particulièrement en relations du travail. Il s'avère opportun de s'intéresser à ce secteur de notre organisation sociale, où se conjuguent à la fois plusieurs variables, notamment d'ordre politique, légale et socio-économique.

Le but principalement poursuivi par ce projet de recherche est de vérifier la dimension conflictuelle présente dans les activités de renouvellement des conditions de travail de ce secteur. Pour se faire, un outil de mesure et d'appréciation du climat prévalant dans les négociations collectives a été élaboré. Il prend en considération les moyens à la disposition des parties pour en venir à une entente (Ouellet, 1990).

En premier lieu, une mise en contexte démontrant l'importance de la négociation collective tant au Québec, que dans le secteur ciblé par cette étude est discutée. Le second

chapitre constitue le cadre de référence, où sont exposés quelques modèles de négociation collective. Nous y retrouvons également recensées les quatre avenues de négociation possibles, dont les approches intégrative et compétitive, les modèles dominants de ce travail. Aussi, au troisième chapitre est élaborée la méthodologie inhérente à cette recherche. Les quatrième et cinquième chapitres constituent respectivement la description et l'analyse de la situation dans notre secteur à l'étude, ainsi que l'interprétation des résultats obtenus. Finalement, le sixième chapitre présente une discussion inhérente aux résultats de notre démarche empirique, suivie par l'identification des limites de ce travail ainsi que par quelques suggestions de recherches futures.

CHAPITRE 1

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Ce premier chapitre constitue une mise en situation de notre recherche. L'objectif ici poursuivi est d'établir une définition de la négociation collective, afin d'éviter toute mauvaise interprétation de celle-ci à l'intérieur de ce projet. À partir de cette base commune de réflexion, nous effectuerons un survol de l'importance de la négociation collective, tant au Québec que dans notre secteur à l'étude. Finalement, la problématique sous-jacente à notre étude est exposée.

1.1. Définition

En début de ce travail de recherche, il importe de nous attarder à bien établir l'objet premier de notre recherche, soit la négociation collective. Jusqu'à ce jour, les négociations collectives ont été définies en relation avec un concept de divergence. Dion (1986) par exemple, propose ce qui suit:

Procédé selon lequel, d'une part, un employeur, une association d'employeurs et, d'autre part, un syndicat cherchent à en venir à une entente sur des questions relatives aux rapports du travail dans l'intention de conclure une convention

collective à laquelle les deux parties souscrivent mutuellement. La plupart du temps, la négociation collective se fait par l'intermédiaire de représentants. 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,¹

Hébert (1992) pour sa part, accorde de l'importance au caractère libre de l'échange et retient la définition suivante:

La négociation collective peut-être considérée comme le processus de libre discussion entre deux agents économiques, en vue d'une entente collective relative aux conditions de travail. Cette détermination conjointe des conditions de travail par les représentants des employeurs et des salariés implique à la fois une situation conflictuelle et de convergence d'intérêts, qui exige un certain nombre de compromis. Les acteurs parviennent à s'entendre à la suite d'un exercice complexe, constitué d'échange d'informations, de moyens de pression, de marchandage et de nécessaires concessions.²

Holley et Jennings (1988) suggèrent quant à eux, qu'il s'agit d'une:

Activité au cours de laquelle la direction et le syndicat tentent de s'entendre, dans un contexte d'intérêts conflictuels, de façon à soutenir et possiblement enrichir leur relation continue.³

¹ Dion, G. Dictionnaire canadien des relations du travail, p. 310.

² Hébert G. Traité de négociation collective, p. 10.

³ Holley, W. H., Jennings, K. M. The labor relations process, p. 691, traduction libre.

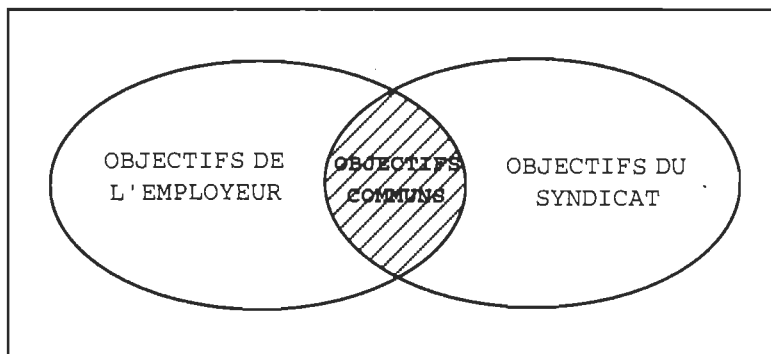
Finalement, le "Queens Industrial Relations Center" (1989) retient la définition ci-dessous:

La procédure par laquelle les représentants des employeurs et les syndicats négocient les clauses et conditions de l'emploi. Ces termes s'étendent également au-delà du processus négociationnel et incluent l'interprétation actuelle et la gestion de l'entente comprenant les activités quotidiennes de l'employeur et du syndicat.⁴

Il sera possible de constater au fil des points étudiés dans ce travail que nous ne cherchons pas à négliger les notions de divergences, qui s'avèrent bien présentes, voire évidentes dans les relations du travail. Il apparaît toutefois indéniable que certains intérêts sont convergents entre employeurs, employés et leurs représentants. En effet, des notions aussi fondamentales que la poursuite de la mission et la croissance de l'entreprise, le traitement juste, équitable et respectueux des travailleurs, la sécurité d'emploi et la recherche de relations du travail harmonieuses pour ne citer que ces quelques exemples, illustrent bien notre position. Dans l'ensemble, une négociation collective comporte donc des intérêts à la fois divergents et convergents, comme en témoigne la figure #1.

⁴ Queens Industrial Relations Center. Glossary of common industrial relations terms, p. 9, traduction libre.

Figure #1. Objectifs convergents entre employeurs et employés



Source: Cohen-Rosenthal, E., Burton, C.E. Mutual gains: A guide to union-management cooperation, p. 11, Traduction libre.

Nous retiendrons comme définition de la négociation collective qu'il s'agit d'un processus au cours duquel deux parties échangent et négocient, dans le but d'atteindre une entente conjointe encadrant les relations entre l'employeur et les employés, laquelle prévaudra pour une période pré-déterminée.

1.2. L'importance de la négociation collective

L'importance de la négociation collective dans le secteur municipal se comprend mieux en la situant dans une perspective plus large. Ainsi, nous traiterons d'abord de la situation de la négociation collective à l'échelle du Québec, puis nous présenterons plus spécifiquement le secteur sous considération.

1.2.1. La situation au Québec

L'importance prise par la négociation collective au Québec se démontre très facilement par le nombre de travailleurs assujettis à une convention collective de travail. Le ministère de l'Emploi du Québec (1996) évalue ce nombre à 940 251, pour un taux de présence syndicale de près de 41,9 % proportionnellement à l'ensemble des salariés. De plus, cette même source dénombrait en 1995, 7 933 conventions collectives en vigueur au Québec.⁵

En considérant la législation qui prévoyait une durée maximale de trois ans à une convention collective et tel que le propose Hébert (1992), nous pourrions être tentés de conclure rapidement en affirmant qu'il y aurait en moyenne un peu plus de 2 500 négociations par année. Il faut toutefois préciser que la montée de conventions collectives de longue durée, désormais permises par le Code du travail, fait en sorte que les organisations s'entendent maintenant relativement à la durée de leur convention collective, et que l'on observe actuellement une tendance vers des ententes de travail à plus long terme, soit plus de trois années.

⁵ Source: ministère de l'Emploi. La présence syndicale au Québec en 1995, p.102.

Une convention collective doit être d'une durée d'au moins un an.

La durée doit être d'au plus trois ans s'il s'agit d'une première convention collective pour le groupe de salariés visés par l'accréditation.⁶

On retrouve au Québec quatre grandes centrales syndicales (CEQ, CSD, CSN et FTQ), représentant selon le ministère de l'Emploi (1995), plus de 74 % du total des travailleurs syndiqués du Québec. Les 26 % restants se trouvent partagés entre les syndicats indépendants (non-liés aux quatre mentionnés ci-dessus), et une catégorie nommée "autres" (1,3 % des travailleurs), regroupant la FAT-COI, le CTC, la CSC, la FCT et l'UPA.

Le tableau #1 en page suivante résume l'importance prise par les conventions collectives, ainsi que par chacun des syndicats précédemment mentionné.

⁶ Jean, Martineau, Saintonge-Poitevin. Code du travail, Article 65.

Tableau #1
Répartition des conventions collectives et des salariés visés selon l'affiliation
syndicale et le secteur d'appartenance, 1995.

Secteurs d'appart.	CEQ		CSD		CSN		FTQ		Ind.		Autres		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Public														
C.C.	—	—	—	—	—	—	—	—	14	100	—	—	14	0,2
Sal.	—	—	—	—	—	—	—	—	63 001	100	—	—	63 001	6,7
Para- public														
C.C.	26	22,4	4	3,4	16	13,8	21	17,9	50	42,7	—	—	117	1,5
Sal.	88 776	26,5	3 823	1,1	131 942	39,5	40 778	12,2	69 363	20,7	—	—	334 682	35,6
Péri- public														
C.C.	8	4,5	4	2,2	50	27,8	61	33,9	55	30,6	2	1,1	180	2,3
Sal.	995	1,6	207	0,3	12 380	19,2	33 940	52,8	16 720	26,0	89	0,1	64 331	6,8
Privé														
C.C.	101	1,5	476	7,0	1 344	19,6	3 462	50,5	1 229	18,0	231	3,4	6 843	86,2
Sal.	2 460	0,6	29 082	6,8	80 946	19,0	243 341	57,2	58 202	13,7	11 387	2,7	425 418	45,3
Adm. Mun.														
C.C.	—	—	29	3,7	108	13,9	354	45,4	285	36,6	3	0,4	779	9,8
Sal.	—	—	1 364	2,6	5 485	10,4	28 795	54,5	17 157	32,5	18	0,0	52 819	5,6
Total	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
C.C.	135	1,7	513	6,5	1 518	19,1	3 898	49,1	1 633	20,6	236	3,0	7 933	100
Sal.	92 231	9,8	34 476	3,7	230 753	24,5	346 854	36,9	224 443	23,9	11 494	1,2	940 251	100

Source: ministère de l'Emploi. La présence syndicale au Québec en 1995, p. 102.

1.2.2. La situation dans le secteur municipal au Québec

Le ministère des Affaires Municipales (1995) dénombre 1 449 municipalités au Québec ce qui en fait un milieu à la fois vaste, diversifié et des plus intéressants. De plus, peu de travaux scientifiques ont été élaborés sur le sujet, particulièrement en relations du travail. Le secteur municipal présente donc un intérêt de recherche certain.

Hébert (1992) est d'avis que "la grande majorité des conventions du secteur municipal régit moins de 50 salariés".⁷ Garant (1986) renchérit en affirmant que "seulement 42 municipalités québécoises ont plus de 25 000 habitants et ont de ce fait une fonction publique municipale relativement bien pourvue quant aux effectifs."⁸ Nous pouvons donc en conclure que le secteur municipal en est un où l'on retrouve une importante représentativité d'organisations de petite et moyenne dimension, selon la définition que nous en avons adoptée et qui est présentée en annexe A.

En se référant au tableau #1 présenté précédemment, nous constatons sous la rubrique ADM. MUN. (Administration

⁷ Hébert, G. Traité de négociation collective, p. 923.

⁸ Garant, L. Les relations du travail dans les administrations publiques locales au Québec, p. 65.

municipale) que l'on compte 779 conventions collectives de travail, rejoignant 52 819 employés, pour un taux de présence syndicale de 62 % (Garant 1986). En comparant ce taux à la compilation provinciale de présence syndicale, nous constatons que les municipalités ont un taux de syndicalisation de plus de 20% supérieur. Aussi, ces travailleurs représenteraient selon le ministère de l'Emploi (1996), 5,6 % du total de syndiqués québécois. Fait intéressant à noter, la FTQ participe à 45,4 % des conventions collectives de ce milieu, alors que les syndicats indépendants représentent une proportion de 36,6 %. Suivent la CSN avec 13,9 % et la CSD à 3,7 %.

Le processus négociationnel dans notre secteur à l'étude s'apparenterait selon Hébert (1992) à celui du secteur privé. En effet, les modèles de négociation collective y prévalant seraient les mêmes. Arthurs (1971) consacre d'ailleurs un chapitre de son volume à l'étude de la négociation collective dans le secteur privé, via une analyse du secteur municipal. Le volet légal vient cependant établir une distinction entre ces deux secteurs. En effet, tout comme l'entreprise privée, le secteur municipal est assujetti au Code du travail. Des dispositions particulières y apportent toutefois quelques bémols. Pensons à l'article 105 stipulant que: "toute grève est interdite en toute circonstance aux policiers et pompiers à l'emploi d'une corporation municipale ou d'une régie

intermunicipale" ⁹, ou encore à l'article 111.0.17. qui mentionne que:

Sur recommandation du ministre, le gouvernement peut, par décret, s'il est d'avis que dans un service public une grève pourrait avoir un effet de mettre en danger la santé ou la sécurité publique, ordonner à un employeur et à une association accréditée de ce service public de maintenir des services essentiels en cas de grève.¹⁰

De plus, les lois 102 (*Loi concernant les conditions de travail dans le secteur public et le secteur municipal*) et 198 (*Loi sur la réduction du personnel dans la fonction publique et l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics*), adoptées en juin 1993, prescrivent d'une part un gel salarial de deux années et d'autre part une réduction de 1 % des effectifs. Nul doute que l'avènement de ces deux lois a eu un impact significatif à la fois sur les dernières négociations collectives, ainsi que dans les rapports entre employeurs et employés. Enfin, soulignons que le retrait de la loi 102 fut annoncé le 1^{er} avril 1996.

Le ministère de l'Emploi (1996) rapporte que 65,7 % des renouvellements de convention collective du secteur de l'administration publique, afférents à la période se terminant le 31 juillet 1995, l'ont été dans le cadre de négociations

⁹ Jean, Martineau, Saintonge-Poitevin. Code du travail, Article 105.

¹⁰ Jean, Martineau, Saintonge-Poitevin. Code du travail, Article 111.0.17.

directes. Les procédures de conciliation et d'arbitrage représentent respectivement 17,9 % et 1,5 % des étapes de règlement, tandis que les arrêts de travail se chiffrent à 14,9 % (tableau #2). Cette même source rapportait en 1995 des résultats forts différents relativement à ce groupe. Ainsi, 87,5 % des conventions collectives se réglaient au stade de la négociation directe. La conciliation et l'arbitrage se limitaient quant à eux à des proportions de 9,5 % et 0,6 %. Finalement, seulement 2,4 % des procédures de renouvellement des conditions de travail avaient donné lieu à un arrêt de travail. Cet état pourrait toutefois s'expliquer par l'application des loi 102 et 198 énoncées précédemment. Il sera intéressant dans notre étude empirique de vérifier ces taux dans un contexte exclusivement municipal.

Tableau #2
Répartition des conventions collectives en 1994-1995 et des
salariés visés selon le secteur d'activité économique et
l'étape de règlement

	Négo. directe		Conciliation		Arrêt de travail		Arbitrage		Nombre Total	
	Conv.	Sal.	Conv.	Sal.	Conv.	Sal.	Conv.	Sal.	Conv.	Sal.
Secteurs	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
d'appart.	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Total	37	2 174	2	51	-	-	-	-	39	2 225
Prim.	94,9	97,7	5,1	2,3	-	-	-	-	2,3	2,3
Total	532	38 225	101	14 034	23	2 482	2	99	658	54 840
Second.	80,8	69,7	15,4	25,6	3,5	4,5	0,3	0,2	40,0	57,3
Adm.	44	1 363	12	1 784	10	698	1	4	67	3 849
Publ. (1)	65,75	35,4	17,9	46,4	14,9	18,1	1,5	0,1	4,1	4,0
Total	790	29 837	112	6 395	34	20 017	13	456	949	38 705
Tert.	83,8	77,1	11,8	16,5	3,5	5,2	1,4	1,2	57,7	40,4
TOTAL N	1 359	70 236	215	20 480	57	4 499	15	555	1 646	95 770
%	82,6	73,7	13,0	21,4	3,5	4,7	0,9	0,6	100,0	100,0

Inspiré de: ministère de l'Emploi. Le processus de négociation dans les secteurs péripublic et privé en 1994-95, p. 107.

(1) Comprend l'administration municipale, ainsi que huit conventions relevant de l'administration provinciale et une convention relevant de l'administration fédérale.

Conv.: Conventions

Sal.: Salariés

En plus de l'aspect juridique discuté précédemment, le secteur municipal tout comme le public, est lié à certaines contraintes qui lui sont inhérentes. Par exemple, les lois du marché en termes de concurrence ou de part de marché ne sauraient s'appliquer, d'où une capacité financière limitée à la fiscalité municipale. Face au niveau actuellement très élevé de taxation à tous les paliers gouvernementaux, les élus tant municipaux, provinciaux que fédéraux ont tendance à se considérer dans une impasse vu leur incapacité à accroître les revenus. Ils n'ont donc comme alternative que la réduction des dépenses et/ou la révision des différents postes budgétaires. Garant (1986) rapporte à ce sujet l'existence d'une relation directe entre le taux d'imposition de la taxe foncière et les dépenses salariales au niveau municipal.

La variable politique peut à certains égards venir s'interposer dans le cadre d'une négociation collective prenant place à l'aube d'une période électorale. L'opinion publique risquerait fort dans cette situation d'influencer directement les actions et les décisions des élus municipaux. Il importe ici de rappeler que nous sommes en contexte de petite et moyenne organisation publique, lesquelles sont associées à une faible densité de population. En ce sens, la sensibilité et par conséquent la capacité d'influence de l'opinion des votants sont fortement accrues.

La difficulté inhérente au processus de renouvellement d'une convention collective n'est pas, à priori, directement liée à la taille de l'unité syndicale. Bordeleau (1986) affirme d'ailleurs "qu'il est plus difficile de négocier une convention pour cinq ou dix employés que pour deux cents".¹¹ Comme la mairie n'est pas une activité à plein temps dans les petites municipalités de moins de 10 000 habitants, l'auteure suggère de faire ressortir les difficultés à concilier occupation professionnelle, mandat politique et relations avec l'entourage dans le contexte où les liens informels et l'opinion publique sont souvent très puissants et actifs. Cette problématique pourrait faire l'objet d'une étude subséquente.

Craig et Solomon (1993) traitent pour leur part de l'existence de négociation-type (pattern bargaining) dans le secteur municipal. Celle-ci consiste pour une des parties à retarder intentionnellement une entente relative à une négociation, jusqu'à la conclusion d'une entente dans une autre municipalité et ce, dans l'espoir d'obtenir plus facilement les avantages acquis ailleurs. Ces derniers se trouvent alors mieux acceptés, un précédent ayant déjà été créé.

¹¹ Blais, Garant, Laliberté, Bordeleau. Les relations de travail: des relations humaines, p. 5.

Finalement, Holley et Jennings (1988) insistent sur l'aspect diffus du véritable pouvoir en contexte municipal. En effet, celui-ci n'est pas aussi évident à définir et à déterminer au sein d'une organisation publique comparativement à une PME privée par exemple, où le pouvoir décisionnel est entre les mains d'un individu ou d'un très petit groupe. Craig et Solomon (1993) notent qu'en contexte municipal, un des plus sérieux problèmes liés à la négociation collective à trait aux notions de continuité dans le temps, puisque les élus municipaux sont appelés périodiquement à être revalidés dans leurs fonctions publiques, via le processus électoral.

1.3. La problématique

Le premier objectif visé dans le cadre de ce travail de recherche est d'approfondir l'état actuel des connaissances au niveau de la négociation collective dans un contexte municipal, cela ayant été insuffisamment étudié par le passé. Il s'agit de la partie exploratoire de notre étude. Plus précisément, le second objectif que nous poursuivons se rapporte à l'identification et l'analyse des déterminants d'une approche de négociation intégrative, c'est-à-dire sans conflit. Nous avons vu que notre milieu à l'étude représente une source importante d'organisations de petite et moyenne taille.

Compte tenu des réalités notamment économiques et sociales et des multiples défis auxquels les organismes publics font face, il devient impératif de se soucier de l'efficacité de la négociation collective en tant qu'instrument permettant d'établir les bases inhérentes aux conditions de travail pour les années à venir.

Cette étude devrait donc:

- permettre un approfondissement des connaissances scientifiques relatives à la négociation collective, particulièrement en contexte municipal;
- décrire et comprendre les facteurs ayant un effet réducteur sur la présence de conflits dans le renouvellement des conventions collectives dans le secteur municipal;
- contribuer à rendre le processus de négociation à la fois plus efficace et efficient et par conséquent, fournir une réflexion susceptible d'améliorer le climat des relations du travail au sein des administrations municipales.

Nous avons établi dans ce premier chapitre les fondements de notre réflexion. Suite à la définition de la négociation collective élaborée, un portrait de la situation québécoise,

puis municipale a été dressé. Finalement, la problématique générale a été exposée. Nous élaborerons dans le chapitre suivant le cadre conceptuel inhérent à cette problématique de recherche et préciserons davantage les objectifs et hypothèses ici poursuivis.

CHAPITRE 2

LE CADRE CONCEPTUEL

Ce travail a pour but d'identifier les conditions de passage d'une négociation compétitive à une négociation intégrative. Il s'agit par conséquent, de procéder à une étude comparative de ces deux processus négociationnels. La première section de ce chapitre traitera de la variable indépendante, représentée par le conflit. La tranche suivante sera quant à elle consacrée à l'étude du processus de négociation collective proprement dit, par la présentation de quelques modèles illustrant la dynamique inhérente à cet exercice. Suivront les variables dépendantes, lesquelles comprennent quatre éléments: les enjeux, le processus de négociation, les personnes et le temps. Finalement, nous exposerons le modèle retenu pour évaluer le niveau de conflit présent dans le processus de renouvellement des conditions de travail au sein des municipalités du Québec.

2.1. La variable indépendante

La variable indépendante centrale de ce travail de recherche réfère à une dynamique conflictuelle. Nous nous attarderons donc ici à mieux cerner cette notion de conflit.

Dion (1986) définit le conflit comme étant "une opposition résultant d'une divergence d'opinion ou d'intérêt." ¹² Hébert (1992) précise la notion de conflit, particulièrement en contexte de négociation collective. Ainsi, il est d'avis qu'il y a toujours un conflit d'intérêt dans une négociation. Sans la présence d'un tel conflit, il apparaît qu'il ne saurait y avoir de négociation possible. Le but de l'exercice est d'ailleurs de discuter et de s'entendre sur ces divergences. En cas de "non-entente", l'extrant du processus aboutira soit à la conciliation ou la médiation, à l'arbitrage ou ultimement à la grève ou au lock-out, tel que nous le verrons ultérieurement. Cette dernière avenue représente l'expression ouverte d'un conflit de travail. Spécifions que de rechercher de saines relations et un milieu de travail harmonieux présente selon nous un idéal. Ce dernier, s'il peut paraître lointain, demeure un objectif vers lequel employeurs et travailleurs devraient tenter de se rapprocher le plus possible.

2.2. L'activité de négocier collectivement

La négociation collective a fait l'objet de maintes tentatives de modélisation. Dans cette section, nous présenterons quelques-uns des modèles considérés comme étant

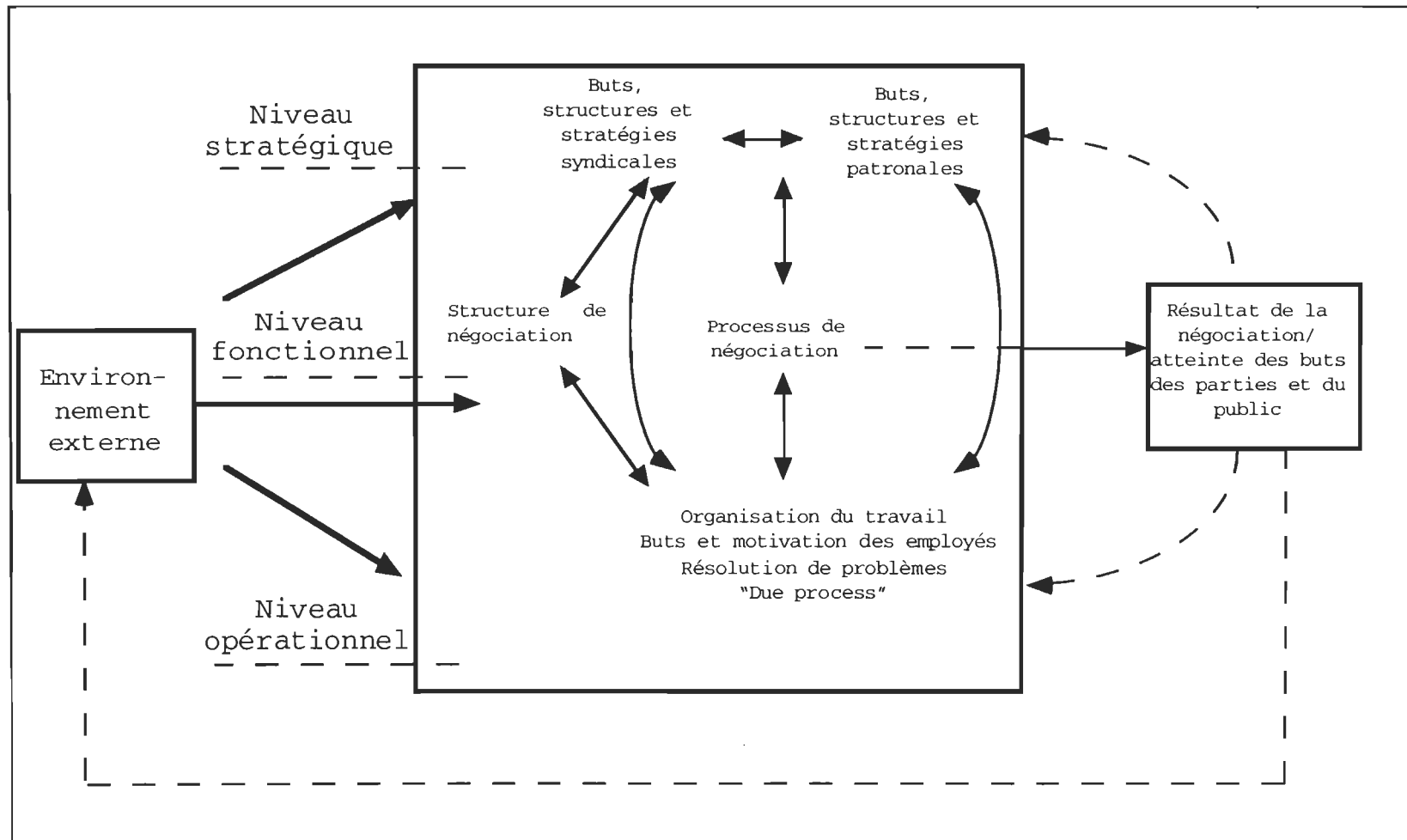
¹² Dion, G. Dictionnaire canadien des relations du travail, p. 108.

les plus significatifs, pour cheminer vers celui élaboré dans le cadre de ce travail de recherche.

2.2.1. Le modèle de Kochan et Katz

D'abord présenté selon l'appellation du modèle de Kochan, McKersie et Cappeli (1984), ce modèle fut réactualisé dans la seconde édition du volume de Kochan et Katz (1988), afin de mettre davantage en évidence les notions de choix stratégiques. Celui-ci est référé par Hébert (1992) comme étant le principal modèle de l'approche stratégique en relations industrielles. Il est reproduit à la figure #2.

Figure #2. Le modèle de Kochan et Katz



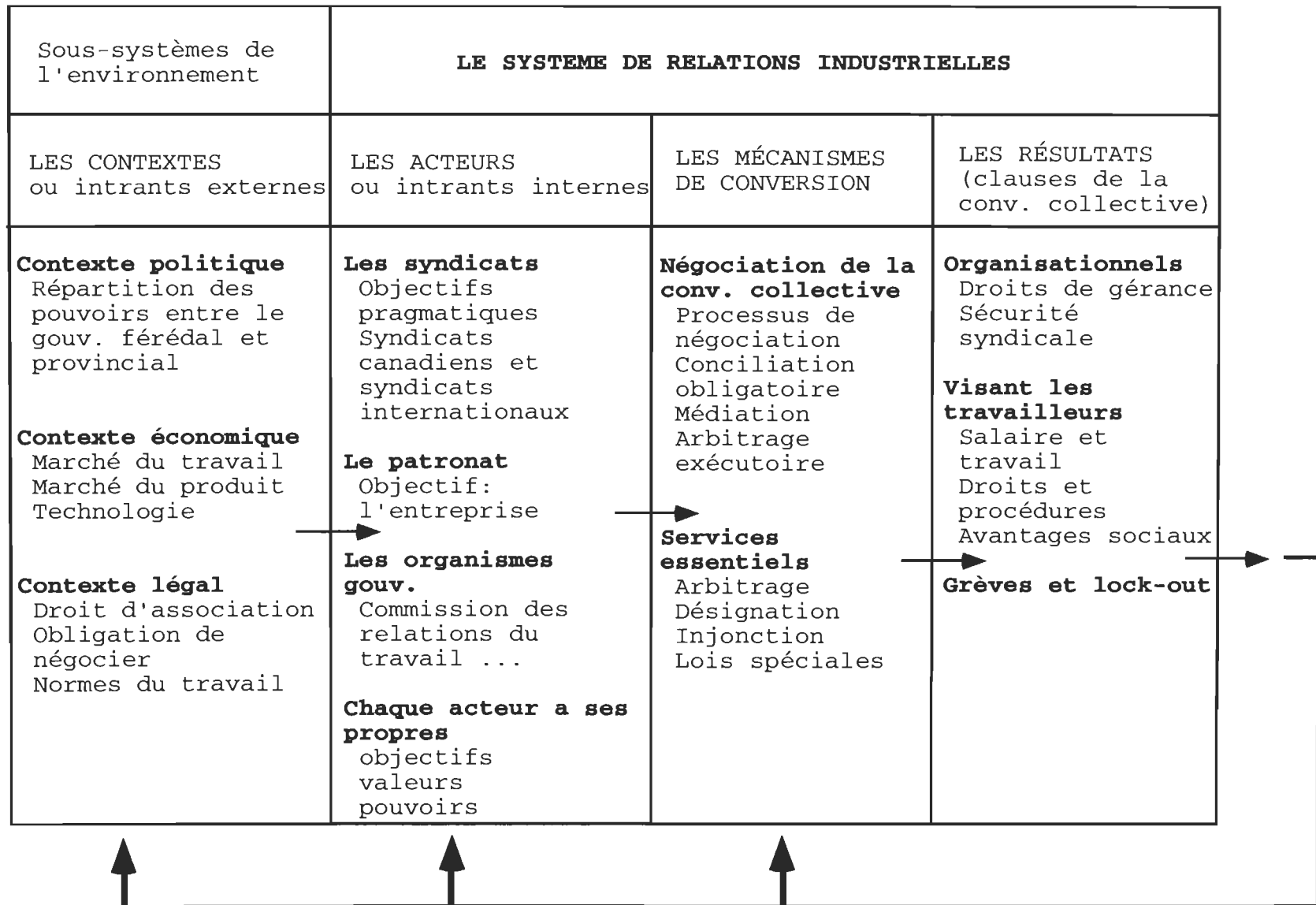
Source: Kochan, T.A., Katz, H.C. Collective bargaining and industrial relations, p.5.

Une notion intéressante dans ce modèle se rapporte à la façon de gérer l'effet qu'aura l'environnement sur la négociation. Plutôt que de considérer les diverses facettes de l'environnement comme des contraintes auxquelles il faut réagir, celles-ci sont perçues comme ouvrant la porte à trois niveaux de décision proactive potentielle: l'opérationnel, le fonctionnel et le stratégique. Ainsi par exemple, de traiter à un niveau stratégique un effet potentiel de l'environnement, aura des répercussions sur les buts, structures et stratégies et par conséquent les enjeux qui influenceront chacun des acteurs dans une éventuelle négociation. Hébert (1992) fait d'ailleurs mention de l'importance que ce modèle accorde au rôle et à l'impact des décisions posés par le dirigeant sur les relations du travail. Aussi, l'extrant de la négociation, qualifié dans le modèle de "résultat", est évalué en fonction de l'atteinte ou non des buts de chacune des parties.

2.2.2. Le système des relations industrielles de Craig

Le modèle de Craig fut constitué à partir de celui proposé par Dunlop (1958). Hébert (1992) rapporte d'ailleurs que ce dernier en a précisé divers éléments et élargi la perspective. Il est représenté à la figure #3.

Figure #3. Le modèle de Craig



Source: Craig, A.W.J. Les relations industrielles au Canada: aspects généraux, p.15.

Ainsi, Craig illustre son système de relations industrielles comme étant composé de cinq blocs principaux:

- les sous-systèmes de l'environnement;
- les acteurs (syndicat, patronat et l'État);
- les mécanismes de conversion, soit le processus de négociation collective;
- les résultats de ces mécanismes (ou l'extrant de la négociation),
- la boucle de rétroaction de l'extrant sur les intrants pour illustrer la dynamique présente dans le processus.

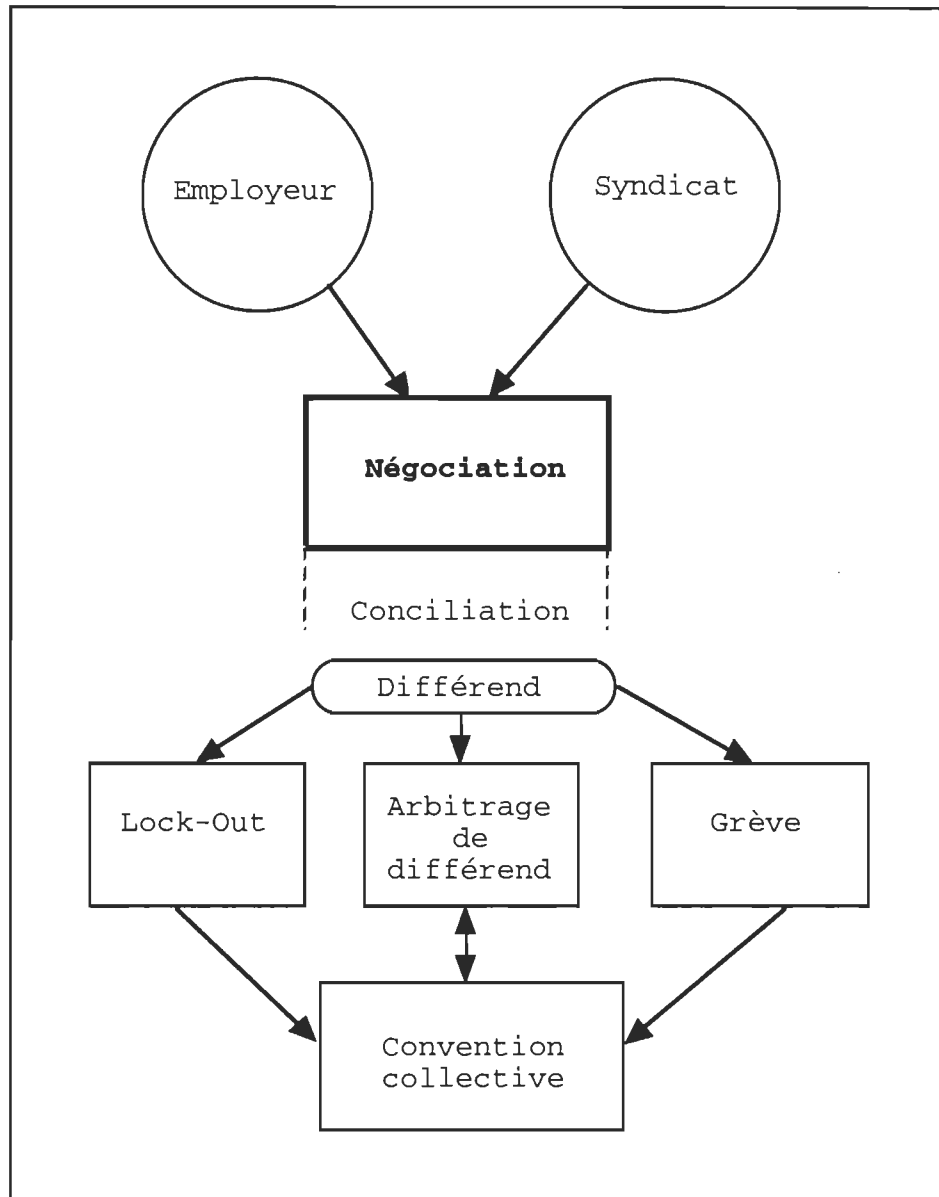
Les modèles de négociation traités jusqu'ici présentent un caractère intéressant, principalement par leur approche systémique de la négociation. Celle-ci s'inscrit dans une perspective beaucoup plus vaste, soit le système des relations industrielles ou encore le système de gestion en tant que tel. Cependant, ces modèles demeurent spécialisés ou parcellaires. En effet, chacun d'eux aborde le sujet sous un angle particulier.

2.2.3. Le Code du travail québécois

L'activité de négociation, telle que décrite au Code du travail du Québec, s'inspire en quelque sorte de plusieurs

modèles développés antérieurement. La figure #4 ci-après reproduit le schéma retenu par le Code du travail. Il permet d'illustrer la dynamique dans laquelle s'inscrit la négociation collective. Nous avons choisi de retenir ce modèle en tant que source de notre analyse, en lui apportant toutefois quelques modifications qui seront discutées ultérieurement. Cette décision est motivée principalement par le caractère "pratique" de ce dernier, puisqu'il représente le cheminement de négociation prescrit par le cadre légal actuellement en vigueur au Québec.

Figure #4. Le processus de négociation collective selon le Code du travail



Source: Morin, F. Rapports collectifs du travail, p. 31.

Comme nous pouvons le constater, l'extrant de la négociation peut prendre deux formes. Dans un premier temps, les parties peuvent en arriver directement à une entente, ce qui demeure le plus souhaitable. Un cheminement indirect peut également être emprunté. Les parties ont la possibilité de faire appel à un intermédiaire sous la forme d'un conciliateur, pour les aider à mieux comprendre les positions mutuelles et tenter de les rapprocher. Il est également possible que les négociations achoppent et résultent en une grève ou un lock-out. Advenant une telle situation d'impasse, les parties impliquées peuvent encore une fois s'entendre relativement aux nouvelles conditions de travail, ou faire appel aux services d'un médiateur ou d'un arbitre. Ce dernier sera alors chargé de décréter les conditions du règlement et sa décision constituera la nouvelle convention collective. Soulignons que le Code du travail interdit actuellement le droit de lock-out aux municipalités du Québec.

2.3 Le modèle conceptuel de la négociation collective

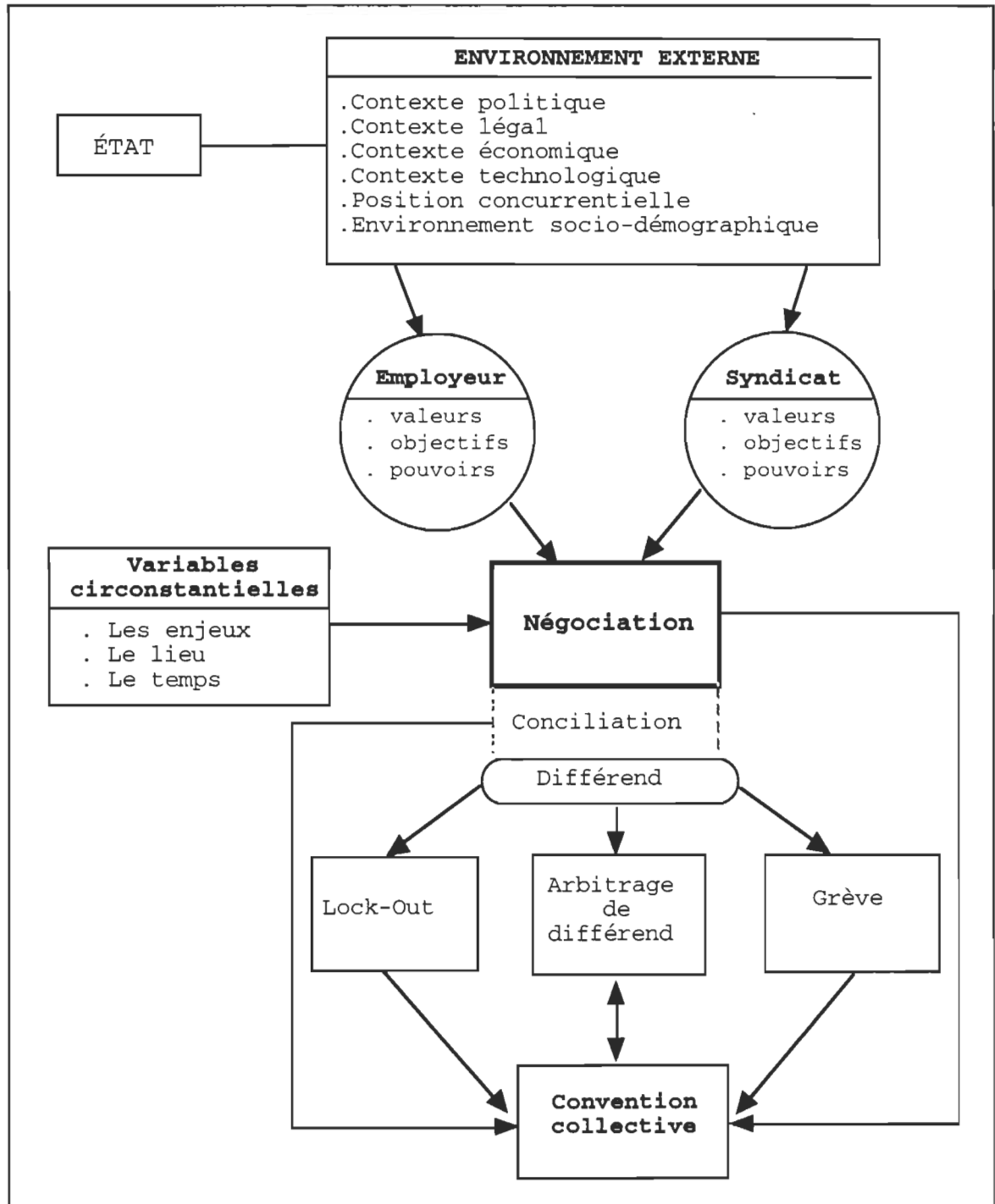
Nous avons opté pour l'ajout d'éléments importants au modèle de la figure #4, qui selon nous n'y étaient pas assez évidents. En effet, bien que le Code du travail fut élaboré en tenant compte des variables exposées dans les modèles précédents, soient les enjeux, le processus, les personnes, le

temps ainsi que les notions d'environnement externe, il apparaît important de les faire ressortir dans notre modèle conceptuel. De plus, Hébert (1992) précise qu'un modèle de négociation doit nécessairement comporter trois éléments: "l'interaction stratégique entre les acteurs, le pouvoir de négociation et l'environnement".¹³ Ces variables contribuent selon nous à donner au modèle proposé davantage de réalisme, donc à mieux expliquer la réalité. En effet, le modèle de départ semblait quelque peu statique. La prise en considération de ces variables lui confère une dimension que l'on peut qualifier de plus "humaniste", laquelle constitue une composante déterminante d'une activité de négociation.

La présentation de la figure #4 n'est pas pour autant dénudée de tout intérêt. En plus de constituer en quelque sorte le point de départ de notre modèle conceptuel, il apparaissait important de l'inclure à notre analyse, afin de bien situer le lecteur dans notre cheminement. Nous retrouvons donc illustré à la figure #5, le modèle conceptuel d'analyse de la négociation collective élaboré dans le cadre de cette étude. Enfin, rappelons que ce dernier n'est pas exclusif au secteur municipal et qu'il se veut un modèle global, schématisant la réalité organisationnelle.

¹³ Hébert, G. Traité de négociation collective, p. 1096.

Figure #5. Le processus de négociation collective selon le Code du travail: modèle révisé.



Inspiré de: Morin, F. Rapports collectifs du travail, p. 31.

2.3.1. L'environnement externe

Nous retrouvons à l'environnement externe six variables qui ne sont pas sous le contrôle direct des parties, mais qui demeurent des déterminants importants de la négociation. Il s'agit des variables politiques, légales, économiques, technologiques, concurrentielles et socio-démographiques. D'ailleurs, plusieurs de ces variables ont déjà été traitées au chapitre 1, mais dans une perspective purement municipale.

Kochan et Katz (1988) retiennent en ce qui concerne l'environnement *politique*, que l'attitude qu'adoptera un employeur dépendra ultimement de l'influence relative dont disposeront les employés face à un élu ou à un groupe d'élus. Comme nous l'avons vu, le volet *légal* s'avère présent dans tout processus de négociation et traduit notamment l'impact des lois en vigueur et le respect des protocoles. Les lois "prescrivent aussi les démarches à entreprendre et imposent diverses contraintes à respecter dans le déroulement du processus..." ¹⁴ et lors de conflits. Les modèles présentés aux figures #4 et #5 sont d'ailleurs directement inspirés de ce volet.

¹⁴ Hébert, G. Traité de négociation collective, p. 603.

Le contexte *économique* fait référence à la capacité de payer dont dispose l'employeur et à la situation économique prévalant dans la société, compte tenu des pressions et contraintes environnantes.

Le développement *technologique* a un impact certain sur le processus de négociation. Effectivement, bien qu'il favorise une meilleure qualité de produit et une compétitivité accrue, il requiert souvent de la formation et de l'ouverture des travailleurs. Bref, les technologies nouvelles ont un effet sur la qualité du milieu de travail et sur les besoins en ressources humaines d'une organisation.

La notion de *concurrence* découle indirectement de la technologie. C'est donc dire qu'une entreprise doit, si elle veut demeurer concurrentielle, suivre l'évolution technologique en cours dans son secteur d'activité. À partir de la position stratégique qu'elle percevra occuper, découlera en quelque sorte son potentiel futur, reflet de sa capacité à maintenir les emplois actuels et d'une certaine stabilité organisationnelle.

Finalement, le contexte *socio-démographique* nous amène à prendre en considération la nature évolutive des besoins des

travailleurs, laquelle se répercutera inévitablement sur les objectifs poursuivis par les syndicats lors de négociations. Les changements engendrés auront un effet sur les attitudes et motivations des employés.

Dans le modèle de négociation retenu, sont identifiés quatre variables circonstantielles: les enjeux, les personnes, les lieux et le temps. Dans les pages qui suivent, nous nous attarderons à expliquer davantage ces variables et leur rôle à l'intérieur du modèle.

2.3.2. Les enjeux

Les enjeux représentent l'objet pur ou le défi de la négociation collective. Bernatchez (1991) réfère à cette première variable en affirmant qu'elle illustre l'ensemble des problèmes à régler. Il précise également que ceux-ci peuvent être modifiés dans le temps, soit en cours de négociation. Les enjeux peuvent être de nature salariale et/ou normative. Dans le cas d'un enjeu normatif, il s'agit de clauses qui habituellement "déterminent les cadres de travail, à l'exclusion de celles qui touchent à la rémunération ou qui se rapportent aux parties contractantes en tant que telles."¹⁵

¹⁵ Dion, G. Dictionnaire Canadien des relations du travail, p. 86.

2.3.3. Les personnes

Chacune des deux parties directement en cause dans notre processus, soit l'employeur et le syndicat représentant les travailleurs, possède ses propres valeurs, objectifs et pouvoirs. Ils sont tous deux en relation l'un avec l'autre via le processus de négociation. Les individus présents à une table de négociation le sont en tant que représentants d'une des parties et doivent se soucier du rôle qu'ils sont appelés à y jouer. La personnalité et l'attitude de chacun des ces intervenants dans un tel processus affecteront tant positivement que négativement l'extrant de la négociation. Nous retrouvons également une tierce partie, soit l'État. Son rôle en est un surtout de normalisation et d'agent régulateur.

2.3.4. Les lieux

Bernatchez (1991) est d'avis que l'aménagement ou le choix des lieux où se déroule la négociation favorise indéniablement une des parties, soit celle qui se chargera par exemple de l'aménagement des locaux. Ainsi, il mentionne que "plus une partie contrôlera le site où se réalisent les négociations, plus elle bénéficiera d'un avantage de départ ...". ¹⁶ Dans

¹⁶ Bernatchez, J.C. Les relations du travail appliquées à l'entreprise, p. 138.

notre approche, nous avons choisi de ne pas considérer cette variable, puisqu'il nous apparaît qu'elle n'aura pas un impact déterminant dans le choix d'une approche de négociation.

2.3.5. Le temps

Le temps est constitué de la durée de la négociation (période de référence du dépôt de l'avis de négociation à la signature de l'entente) ainsi que de la disponibilité des participants. Ces deux éléments font de la variable temporelle une composante majeure dans une négociation collective. Le respect de certaines échéances par exemple, peut faire en sorte que l'entente intervenue ne reflète aucunement les réalités quotidiennes des parties impliquées.

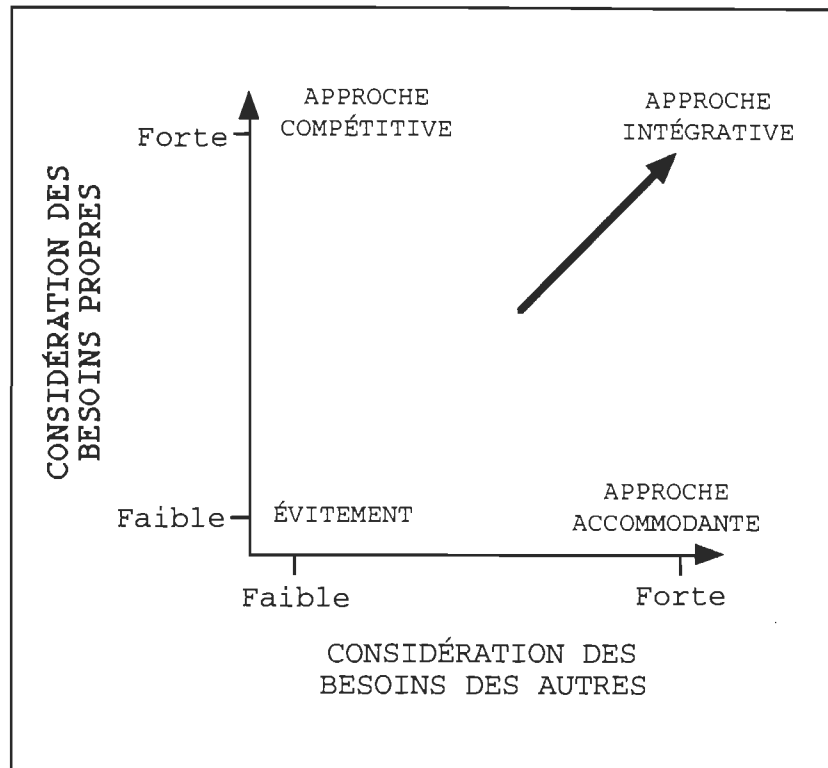
La partie empirique de cette étude est directement inspirée de ces quatre variables circonstanciellelles proposées par Bernatchez (1991). Aux fins de cette recherche, nous avons élaboré l'instrument de mesure ainsi qu'appuyé notre réflexion sur ces **variables** ici considérées en tant que **dépendantes**. Soulignons encore une fois le choix d'exclure la dimension du lieu de la négociation, puisqu'elle présente pour nous un intérêt moindre. Tel que proposé, cette étude accorde une considération particulière au processus de négociation

collective en tant qu'outil de renouvellement des conditions de travail, comme en témoignent les points suivants de ce chapitre.

2.3.6. Le processus

En référant au processus de négociation collective, Boydell (1995) recense quatre approches possibles, lesquelles sont identifiées et positionnées à la figure #6. Nous retrouvons ainsi les approches d'évitement, d'accommodement, compétitive et finalement intégrative. La médiane des approches accommodante et compétitive explique cette dernière. Elles sont par conséquent essentielles à la compréhension de l'intégrative. Nous présenterons donc brièvement les deux premières approches, après quoi nous étendrons plus longuement l'exposé aux approches compétitive et intégrative, soit les modèles dominants de cette étude.

Figure #6. Modèle intérêts doubles



Inspiré de: Boydell, K. La négociation: Une fonction importante des gestionnaires de la fonction publique, p. 24.

2.3.6.1. L'approche accommodante

En se référant à la figure #6, nous constatons facilement que l'approche accommodante est particulière, en ce sens qu'elle présuppose une considération élevée des besoins de la partie adverse et une faible importance quant à leurs besoins propres. Ceci porte d'ailleurs à affirmer que cette stratégie

de négociation, si l'on peut la qualifier ainsi, n'est pas très utile. Le seul extrant possible d'une telle approche est de nature gagnant-perdant, puisqu'il n'y est aucunement question de compromis. Soulignons qu'une attitude accommodante peut signifier deux états potentiels. Soit dans un premier temps que cet agissement est fondé sur une stratégie visant à obtenir des faveurs futures, ou bien tout simplement que la partie impliquée est désintéressée par le sujet. Cette dernière avenue semble toutefois plutôt invraisemblable.

Au niveau du conflit, on peut prétendre que dans cette approche, une grande emphase est portée vers l'évitement. Bien qu'en référence avec notre "cadre conflictuel" cette approche permette de conclure ainsi, il apparaît qu'une telle attitude n'est pas pour autant souhaitable. À notre avis, elle ne constitue pas une approche compatible avec des relations du travail harmonieuses à long terme. Que ce soit par désintéressement ou dans un cadre stratégique où d'éventuelles concessions seraient attendues de la part de l'autre partie, nous comprenons difficilement comment une telle approche peut contribuer à entretenir un climat de travail sain.

2.3.6.2. L'approche d'évitement

Une approche d'évitement représente en quelque sorte l'antithèse de la négociation et spécialement de l'approche intégrative. Celle-ci consiste à ne pas négocier et à accorder une faible importance à la fois aux besoins d'autrui et aux besoins propres. Boydell (1994) ne voit qu'une seule raison pouvant justifier l'utilisation d'une stratégie d'évitement, soit: "si le résultat de la négociation est susceptible d'empirer les choses pour vous." ¹⁷ Ainsi, l'extrait d'une telle approche prendrait une orientation que nous qualifierions de perdant-perdant, puisqu'en toute logique, aucune des parties impliquées n'a l'occasion d'essayer de gagner ou même de discuter.

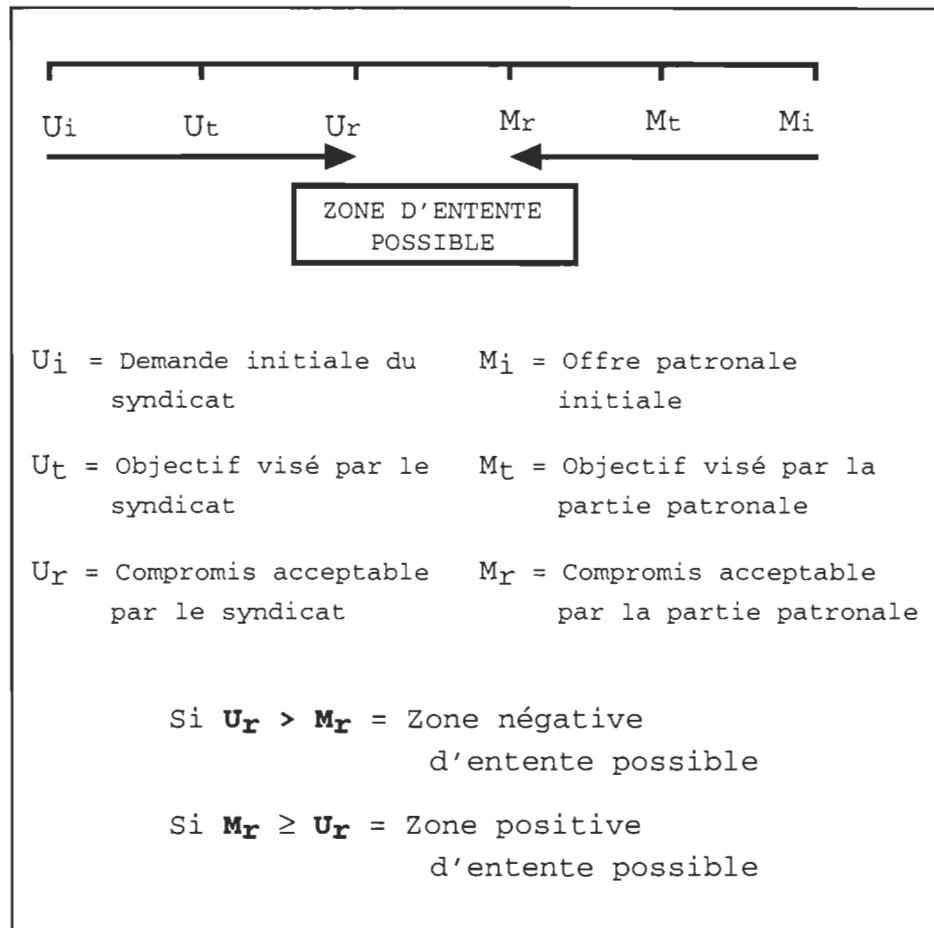
Au niveau du conflit, nous croyons que l'évitement n'est pas nécessairement synonyme d'absence de conflit, au contraire. Aussi, l'évitement présuppose d'éviter à tout prix le conflit au moment présent et s'abstient de chercher à régler les conflits latents dans l'organisation. Une telle approche peut même à un certain degré être qualifiée de dangereuse, considérant le mauvais climat qui prévaut et qui ne peut, dans une organisation empruntant cette avenue, que se dégrader.

¹⁷ Boydell, K. La négociation: une fonction importante des gestionnaires de la fonction publique, p. 21.

2.3.6.3. L'approche compétitive

La négociation compétitive, basée sur des positions respectives, est la forme la plus connue de négociation. Elle a comme prémisses les concessions à obtenir de l'autre partie. Chacun doit donc, à partir d'une position initiale et d'objectifs déterminés, présenter des arguments et faire des concessions en vue d'en arriver à une entente conjointe. Kochan et Barocci (1985) ont d'ailleurs très bien illustré ce processus, que nous avons reproduit à la figure #7.

Figure #7. Zones de négociation selon l'approche compétitive



Source: Kochan, T.A., Barocci, T.A. Human resource management and industrial relations: text, readings and cases, p. 295, traduction libre.

Selon cette approche, l'employeur et la partie syndicale se fixeront individuellement des objectifs à atteindre et détermineront l'ampleur des compromis qu'ils jugeront acceptable. Par la suite, le dépôt d'offres et de demandes initiales à l'autre partie est effectué. À ce stade, les

propositions des deux principaux acteurs sont habituellement "gonflées", afin d'ultimement atteindre les objectifs fixés ou à tout le moins jugés acceptables, ainsi que pour forcer l'autre partie à céder davantage. Hébert (1992) soulève d'ailleurs une interrogation intéressante à ce sujet: "Les demandes que formule le syndicat doivent-elles être réalistes ou simplement tactiques?".¹⁸ Suit, une série de séances où s'ouvre le jeu des pourparlers, quelquefois vigoureux, et qui est basé sur une concentration de positions initialement fermes. Ce procédé suit son cours jusqu'à ce que l'écart entre les parties se referme et qu'une entente intervienne. Leclerc et Quimper (1994) mentionnent qu'à cette étape "le recours à certaines stratégies est possible: le retrait de la table de négociation, le vote de grève, le lock-out, le bluff et le marchandage."¹⁹ Kochan et Barocci (1985) sont d'avis également que plus les pourparlers progressent vers le centre du modèle proposé, plus d'importance et d'attention sont accordées aux diverses propositions de chacune des parties.

Comme on peut facilement le constater, cette méthode de négociation favorise le développement d'une relation de nature conflictuelle. L'élément de base étant la concession, l'émotivité et les menaces risquent fort de faire en sorte que

¹⁸ Hébert, G. Traité de négociation collective, p. 701.

¹⁹ Leclerc, M., Quimper, M. Les relations du travail au Québec: une analyse de la situation dans le secteur public, p. 222.

le climat entre les parties se dégrade rapidement. De plus, peu ou pas de distinction est faite entre les personnes impliquées dans le processus et le différend en cause.

À juste titre, Bilodeau (1994) qualifie ce mode de négociation de la façon suivante:

Ainsi l'entreprise devient un champ de bataille où le seul objectif est de faire reculer l'autre partie. ... Dans ce type de régime, ce qui est perdu par l'un est gagné par l'autre.²⁰

Bien que les parties négociantes aient toutes deux définies au préalable l'ampleur des concessions qu'elles sont disposées à accepter, il demeure qu'en pleine séance de négociation un objectif primordial, la survie et la croissance de l'organisation, risque fort de se retrouver relégué au second rang. Cette attitude sera adoptée au profit de la recherche d'une progression salariale et de l'amélioration des conditions de travail (Bilodeau, 1994). Dans notre contexte municipal, nous pouvons considérer qu'il s'agit de la capacité d'offrir à une population de plus en plus exigeante les mêmes services, voire en augmenter la quantité et la qualité, sans qu'elle ait à défrayer un coût supplémentaire inhérent à la nouvelle convention collective de travail.

²⁰ Bilodeau, G. La coopération patronale-syndicale et les relations du travail, p. 8.

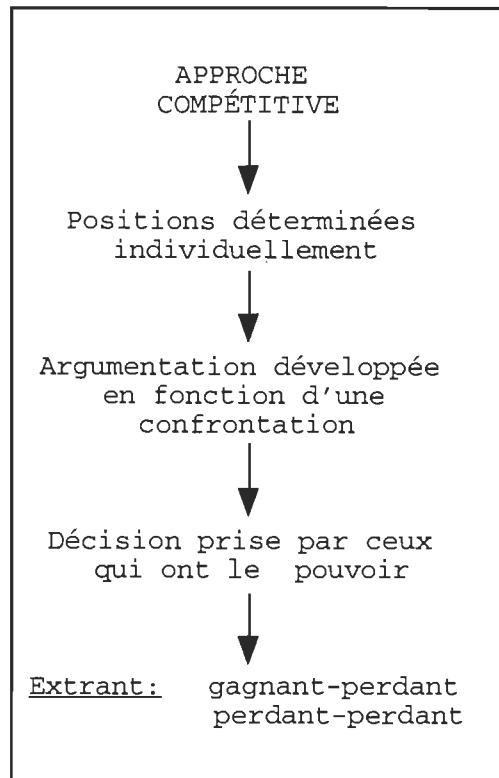
Stanford (1994) traite dans son ouvrage de la notion de succès d'une négociation:

Il importe de bien comprendre ce qu'est le "succès" d'une négociation, qui se mesure tant à la qualité de l'entente conclue qu'à celle du processus par lequel on y est arrivé. La réalisation de gains supérieurs à ceux de la partie adverse et l'obtention du maximum d'avantages pour soi sont deux mesures très différentes. La première est par définition l'aboutissement d'une compétition, d'un jeu à somme nulle, où il y a parfois eu affrontement.²¹

Tel que le propose la figure #8 ci-après, une convention collective négociée via une telle approche "purement" compétitive, ne peut produire comme extrant final qu'une situation de perdant-gagnant ou de perdant-perdant. En plus des causes discutées précédemment, il est important de rappeler que les offres et demandes initiales de chacune des parties sont dans ce processus, développées séparément. Il demeure par conséquent, que les véritables enjeux risquent fort bien d'être ignorés. La "recherche" de confrontation et la centralisation des pouvoirs aux individus en situation de gestion viennent tous deux contribuer à l'extrant atteint.

²¹ Stanford, J. La négociation: redéfinir le succès, p.IV.

Figure #8. Caractéristiques de la négociation compétitive



Source: Goodwin, L.K. Win-Win negotiations: a model for cooperative labor relations, p. 20, traduction libre

Comme nous venons de le mentionner, la forme compétitive produit comme extrant final une convention collective de travail. Par contre, le processus encouru comporte de multiples inefficacités. Tout d'abord, la communication entre les parties peut être qualifiée de méfiante à certains égards. Également, il apparaît juste d'affirmer qu'un tel processus aura tendance à s'étirer dans le temps. De plus, le climat

des relations entre l'employeur et les employés fait place bien souvent à la confrontation et au doute. Dans un contexte où l'employeur est très près des employés, par exemple dans une petite municipalité, les relations entre les deux parties ne devraient-elles pas être plutôt harmonieuses et cordiales? Il en va non seulement de la qualité de vie au travail, mais également de la qualité de vie en général des individus. Goodwin (1993) renchérit en émettant les propos suivants:

L'extrant éventuel, soit l'entente est déterminée en franchissant une série de jeux de pouvoir, en utilisant plusieurs tactiques différentes. ... Le résultat net de ces tactiques en est un où la relation entre l'employeur et les employés est basée sur l'acrimonie, la méfiance, la confrontation et le litige.²²

Ajoutons également l'absence de critères objectifs dans la recherche d'une entente et l'évaluation de propositions. Finalement, Doucet (1991) émet la réflexion suivante par rapport à l'approche compétitive:

Si l'entreprise est un lieu de collaboration, on peut se demander pourquoi il est nécessaire que l'épée de Damoclès de la grève ou du lock-out pende au-dessus de la tête des deux parties lors de chaque négociation collective.²³

²² Goodwin, L. K. Win-Win negotiations: A model for cooperative labor relations, p. 19, traduction libre.

²³ Doucet, R. L'éthique et la gestion des ressources humaines, p. 75.

À la lumière de tous les éléments exposés, nous sommes maintenant en mesure de conclure que la négociation sous sa forme compétitive est très imparfaite. Certes, le cheminement emprunté s'inscrit à cette étape de notre recherche dans une démarche essentiellement descriptive.

2.3.6.4. L'approche intégrative

Une alternative nécessaire aux approches jusqu'ici présentées et que nous proposons d'étudier, est l'approche intégrative de la négociation collective. Celle-ci s'inscrit davantage dans un esprit de coopération et à l'intérieur d'une dynamique de concertation. Plutôt que de se préoccuper de la résolution de conflits ou de problèmes issus du passé, l'approche intégrative s'intéresse aux problèmes actuels et s'oriente même vers ceux risquant d'émaner dans le futur. Elle contribue ainsi au sein de l'organisation, à mieux établir et opérationnaliser une stratégie d'entreprise. Walton et McKersie (1965) décrivent l'approche intégrative en tant qu'un système permettant d'opérationnaliser l'atteinte des objectifs qui à priori, ne sont pas de nature conflictuelle. La négociation intégrative constitue donc un processus conjoint de prise de décision, où les acteurs s'entendent ensemble sur une solution à un problème (i.e.

l'enjeu de la négociation) et où leurs désirs mutuels sont intégrés. Follett (1973) rajoute que la notion d'intégration nécessite celle de l'invention, ou plus exactement celle de l'imagination. Elle souligne l'importance de rechercher une solution nouvelle plutôt que de se limiter aux "frontières mutuellement exclusives" de deux alternatives.

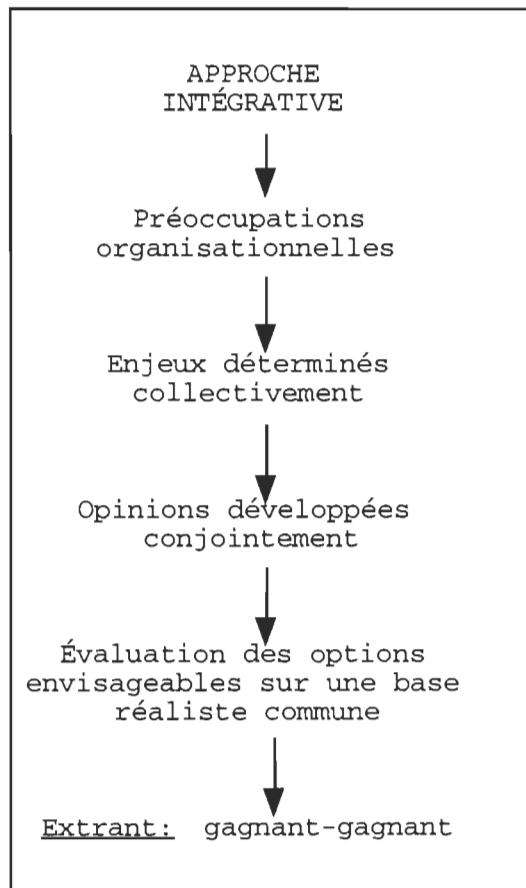
Ces quelques observations préliminaires portent à affirmer que cette "nouvelle" orientation de la négociation collective s'inscrit non seulement dans un cadre négociationnel, mais également dans une nouvelle dynamique coopérative patronale-syndicale à long-terme. Cette dernière devient d'ailleurs essentielle à la réussite d'une négociation intégrative. Il apparaît en effet difficile de séparer négociation intégrative et coopération en milieu de travail. Ces deux éléments doivent avoir comme prémisse une relation de confiance et de respect mutuel, développée et enrichie dans le temps.

L'approche intégrative sous-entend donc, contrairement à l'approche compétitive, une considération à la fois élevée des besoins propres ainsi que de ceux de l'autre partie, tel qu'illustré précédemment à la figure #6. Elle laisse supposer non pas la recherche d'une entente avantageuse pour une des parties, mais plutôt l'alternative qui permettra l'émergence

d'une solution collective à un problème, la décision prise étant la meilleure pour l'organisation au moment présent.

Goodwin (1993) propose un résumé de l'approche de négociation intégrative, qui est illustré à la figure #9.

Figure #9. Caractéristiques de la négociation intégrative



Source: Goodwin, L. K. Public Manager, p. 20, traduction libre.

En comparant la figure précédente à la figure #8, nous sommes en mesure de mieux comprendre toute la portée de l'approche intégrative. Celle-ci favorise, contrairement à l'approche compétitive, la prise en charge des véritables problématiques et défis ayant cours au sein de l'organisation. De plus, dans le cadre de décisions prises collectivement, on peut penser que l'employeur et les employés seront plus enclins à poser les gestes et à prendre les actions concrètes requises pour permettre à l'organisation de progresser dans la direction souhaitée. En ce sens, l'extrait qualifié de gagnant-gagnant est tout à propos. Cette approche apparaît d'autant plus appropriée en ces périodes de compressions budgétaires, de retrait progressif de l'intervention étatique et de recherche de très haute compétitivité. Bilodeau (1994) est d'ailleurs d'avis que:

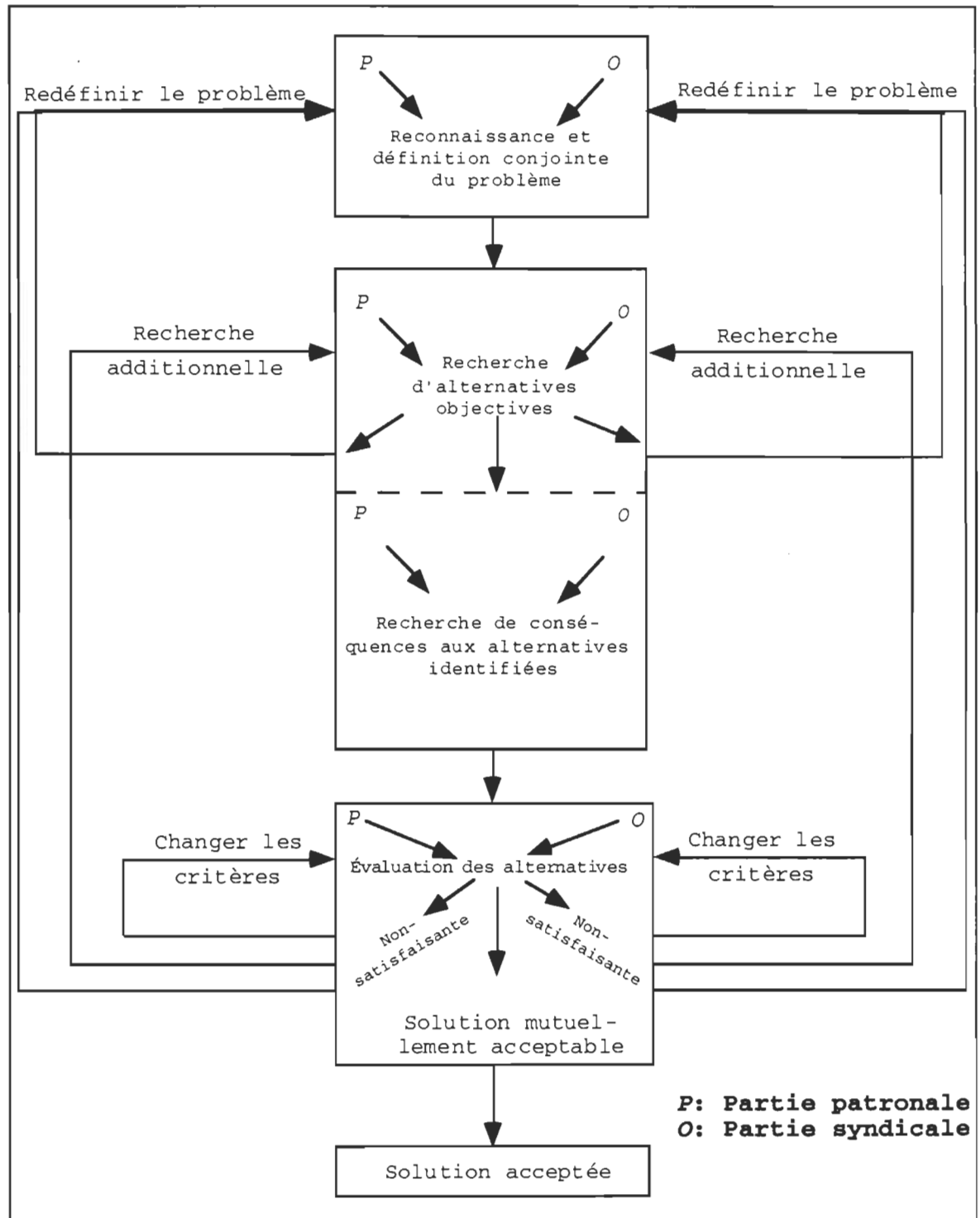
les défis que posent les attentes et les comportements des consommateurs, la compétition étrangère, la déréglementation et la nouvelle technologie ne peuvent être relevés dans un cadre conflictuel²⁴

d'où l'importance de rechercher un climat organisationnel collaboratif.

²⁴ Bilodeau, G. La coopération patronale-syndicale et les relations du travail, p. 12.

Un modèle illustrant le processus de négociation intégrative, inspiré d'un processus de résolution de problèmes, a été présenté par Walton et McKersie (1965). Il est présenté à la figure #10.

Figure #10. Processus de négociation intégrative



Inspiré de: Walton, R. E., McKersie, R. B. *A Behavioral theory of labor negotiations*, p. 138, traduction libre.

Selon Walton et McKersie (1965), les phases préliminaires à la négociation incluent la reconnaissance, l'identification et la compréhension de problèmes. Au fur et à mesure que progresse la négociation, s'accroît également la recherche d'alternatives aux problèmes posés, pour en arriver ultimement à des solutions jugées acceptables et acceptées par les deux parties. Si les alternatives soulevées se trouvent évaluées négativement, alors trois choix se posent:

- modifier les critères de l'évaluation;
- rechercher de nouvelles alternatives ou;
- redéfinir complètement le problème.

Ce n'est que lorsque la solution envisagée est acceptée par les deux parties que le problème est à toute fin considéré résolu.

Nous retiendrons donc de l'approche intégrative qu'elle en est une orientée vers la résolution concrète de problèmes au sein de l'entreprise et que celle-ci a comme prémisse, une coopération entre les parties, ainsi qu'une communication franche et ouverte. En revanche, elle favorise une continuelle amélioration du climat des relations de travail.

Certes, la négociation intégrative présente un attrait certain, ne serait-ce que par son caractère harmonieux. Pour satisfaire aux exigences d'un tel mode de négociation, il faut toutefois être conscients de ses limites. Follett (1973) a d'ailleurs identifié quelques obstacles à une négociation intégrative. Elle mentionne notamment que dans le cadre d'une négociation, il est plus facile de s'opposer mutuellement que de suggérer une approche nouvelle à une problématique. En effet, les modèles sociaux dominants proposent davantage de rechercher la domination et le pouvoir, plutôt que la compréhension mutuelle. Une emphase doit également être portée selon elle, quant au choix des termes illustrant les propos avancés, et ce afin d'éviter toute mauvaise interprétation. Finalement, elle est d'avis que le plus grand obstacle à la négociation intégrative réside dans le fait que les interlocuteurs concernés ont peu d'expérience à l'appliquer.

Il apparaît également, tel que l'ont proposé Walton et McKersie (1965), qu'il existe difficilement une négociation "purement" intégrative. En effet, en plein processus négociationnel, certains points plus litigieux, comme les salaires, favorisent parfois le développement d'un conflit, dû au caractère sensible de cet enjeu. D'autres sujets de négociation favorisent davantage la coopération mutuelle des

interlocuteurs. C'est le cas par exemple des clauses dites normatives, lesquelles contribuent à un plein exercice de la notion d'intégrativité. À ce sujet, Mandelbaum (1989) traite de l'existence d'une notion dite de "two-pie approach". Celle-ci consiste à reconnaître l'existence d'un processus de négociation mixte, où sont utilisées à la fois les notions intégratives et les notions compétitives, selon les points sujets à la négociation.

Une négociation implique la volonté de deux parties. Une partie qui chercherait à appliquer unilatéralement (sans l'accord de l'autre) une approche intégrative, créerait une certaine confusion aux tables de négociation, en plus d'amener des attentes qui peuvent s'avérer ne jamais se réaliser (Boydell 1994).

La recherche descriptive tentera donc d'évaluer l'utilisation faite de l'approche intégrative en fonction du degré de variation de nos variables dépendantes identifiées, le tout en relation avec notre variable indépendante. Le tableau comparatif #3 reprend les différentes variables composant notre étude, qui ont été présentées dans cette première partie de chapitre. Ce tableau synthétise également les propos avancés jusqu'ici.

Tableau #3
 Comparaison de deux types de négociation en regard des
 variables dépendantes retenues

	NÉGOCIATION COMPÉTITIVE	NÉGOCIATION INTÉGRATIVE
	<i>POTENTIEL CONFLICTUEL ÉLEVÉ</i>	<i>POTENTIEL CONFLICTUEL FAIBLE</i>
ENJEUX	<ul style="list-style-type: none"> . Définis séparément par chaque partie . Concentration sur des positions fermes 	<ul style="list-style-type: none"> . Définis conjointement . Concentration sur l'objet des discussions
PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> . Communication difficile . Peu centré sur l'élaboration de solutions diverses . Discussion sans critères objectifs . Intervention d'un tiers pour réduire le conflit 	<ul style="list-style-type: none"> . Communication ouverte . Très centré sur l'élaboration de solutions diverses (imaginatives) . Présence de critères objectifs . Tiers: si sa présence est requise, elle ne vise pas à réduire le conflit
PERSONNES	<ul style="list-style-type: none"> . Peu de distinction personnes-différend (présence d'émotivité) 	<ul style="list-style-type: none"> . Distinction personnes-différend
TEMPS	<ul style="list-style-type: none"> . Processus long . Présence d'impasse 	<ul style="list-style-type: none"> . Processus court . Absence d'impasse

2.4. Les objectifs et hypothèses de recherche

Cette recherche vise l'atteinte de trois objectifs concrets. Tout d'abord, il a été permis d'identifier dans ce chapitre les déterminants d'une approche intégrative de négociation collective. Ceci constituait notre premier objectif de recherche, lequel fut atteint par la recension de la littérature inhérente au sujet. Les deux autres objectifs poursuivis font partie de la démarche empirique de ce mémoire. Il s'agit de prendre connaissance de l'état de la situation de la négociation collective dans le secteur municipal québécois et d'apprécier le degré de potentiel conflictuel présent dans les négociations collectives de notre secteur à l'étude.

Tout au long des deux premiers chapitres de ce travail, il a été permis de prendre connaissance de la position de plusieurs auteurs sur notre sujet de recherche. Ces recherches permettent maintenant de poser nos hypothèses. Aussi, nous avons choisi d'en étudier plus particulièrement quatre, qui se rapportent aux variables circonstancielles identifiées dans le modèle conceptuel. Ces hypothèses sont donc les suivantes:

Au niveau du processus,

Hypothèse #1: Le processus de négociation collective dans le secteur municipal québécois sera orienté davantage vers un modèle compétitif qu'un modèle intégrateur.

Au niveau du temps,

Hypothèse #2: Lorsque comparée à l'approche compétitive, l'approche intégrative sera associée à une négociation collective d'une durée moindre.

Au niveau des enjeux,

Hypothèse #3: Le processus de négociation collective sera plus court si les enjeux sont conjointement définis au préalable.

Au niveau des personnes,

Hypothèse #4: Le processus de négociation collective présentera un caractère plus intégrateur dans les organisations de taille réduite que dans celles de plus grande taille.

2.5. L'échelle d'appréciation du climat de négociation

Comme il a été mentionné à quelques reprises jusqu'à présent, le conflit constitue la variable indépendante centrale à ce travail de recherche. Aux fins de l'exercice que nous entreprenons ici, un indicateur global du niveau conflictuel présent dans le processus de négociation est développée. Ses principales composantes sont les moyens à la disposition des parties pour parvenir à une entente. Il s'agit donc de:

- la négociation directe;
- la négociation directe suivie de la conciliation;
- la négociation directe suivie d'un arrêt de travail;
- la négociation directe suivie de la conciliation puis d'un arrêt de travail.

Ainsi, un faible niveau de conflit a été attribué aux deux premières avenues, soit la négociation directe et la négociation directe suivie de la conciliation. À l'opposé, un niveau conflictuel élevé a été alloué à une expérience de négociation directe suivie d'un arrêt de travail ainsi qu'à la négociation directe, suivie de la conciliation puis d'un arrêt de travail. Le tableau #4 ci-après résume les propos ici avancés.

Tableau #4.
Indicateurs du niveau de conflit présent dans le processus
de négociation collective

Absence de conflit:	. Négociation directe; . Négociation directe et conciliation.
Présence de conflit:	. Négociation directe et arrêt de travail; . Négociation directe, conciliation et arrêt de travail.

Comme il a été abordé au premier chapitre, le ministère de l'Emploi (1996) rapporte qu'au cours de la dernière année, 82,6 % de conventions signées l'ont été à la suite de négociation directe, ne nécessitant pas l'intervention d'un tiers. Selon cette même source, les parties négociantes auraient fait appel à la conciliation sans recours à un arrêt de travail dans 13 % des cas. Finalement, 3,5 % des négociations collectives ont donné lieu à une impasse, se traduisant par un arrêt de travail.

Ouellet (1990) incorpore ces mêmes variables à son analyse, mais tient également compte de la notion de temps, à savoir la durée du processus de négociation, de l'intervention d'un tiers et de l'arrêt de travail, s'il y a lieu. Ainsi,

Hébert (1992) rapporte que la durée moyenne de l'exercice de négociation collective au Québec s'est étendue en 1990 sur une période de deux mois et moins dans 17 % des cas, alors que 24 % des négociations se sont déroulées sur une période de trois à quatre mois. Une période de cinq à sept mois fut également requise dans 28 % des cas. Finalement, 31 % des négociations collectives ont nécessité plus de huit mois. Les arrêts de travail ont quant à eux eu une durée de moins de 30 jours dans 16,5% des situations. La plus forte proportion (37,5 %) se situe entre 30 et 89 jours, alors que 23 % des cas ont eu une durée située entre 90 et 149 jours. Finalement, 9 % des arrêts de travail se chiffrent à un intervalle situé entre 150 et 239 jours et 14 % ont eu une durée supérieure à 240 jours. Le tableau synthèse #5 ci-après présente un résumé des informations ici véhiculées.

Tableau #5
Synthèse de la durée de la négociation
et des arrêts de travail

Durée de la négociation au Québec (1992)		Durée de l'arrêt de travail au Québec (1986)	
Moins de 2 mois	17 %	Moins de 30 jours	16,5 %
3-4 mois	24 %	30-89 jours	37,5 %
5-7 mois	28 %	90-149 jours	23 %
Plus de 8 mois	31 %	150-239 jours	9 %
		Plus de 240 jours	14 %

Comme nous l'avons mentionné précédemment, ces renseignements seront utiles dans le cadre de notre étude. En effet, ils permettront de vérifier si le processus de renouvellement des conditions de travail à l'intérieur de notre secteur à l'étude présente des divergences marquées comparativement à l'ensemble des secteurs.

Ouellet (1990) propose de situer sur un continuum représentant la négociation collective, la dimension conflictuelle à un extrême et à l'autre la coopération. Ainsi, à partir des indicateurs prédéfinis que nous avons déterminés, le climat prévalant pendant la négociation pourra être situé sur la droite correspondante à chacune des variables

identifiées (cf. figure #11 à #14). Cette approche est retenue afin d'apprécier le niveau d'intégrativité (donc par le fait même le niveau de potentiel conflictuel) présent dans le processus de négociation collective de notre secteur à l'étude. Ceci permettra de vérifier au chapitre #4 notre première hypothèse de recherche énoncée précédemment.

Nous en sommes donc maintenant à préciser les indicateurs qui permettront de situer chacune des composantes de ces variables sur notre échelle du climat de négociation.

- Les enjeux

Les principaux indicateurs que nous avons retenus pour cette première variable sont: la détermination conjointe ou non des enjeux de la négociation, la présence ou non d'un contrat social entre les parties, ainsi que l'utilisation ou non du paritarisme dans la résolution de problèmes.


Figure #11. Indicateurs du conflit au niveau des enjeux

	APPROCHE COMPÉTITIVE	APPROCHE INTÉGRATIVE
Enjeux déterminés:	Unilatéralement	Conjointement
Contrat social:	Non	Oui
Résolution paritaire de problèmes:	Non	Oui

- Le processus

Le processus de négociation collective constitue l'objet central de ce travail de recherche. Les principaux points étudiés sont par conséquent la présence de difficultés pendant la négociation, le recours aux services d'un conciliateur, la durée de son intervention, la présence ou non d'un arrêt de travail, ainsi que sa durée le cas échéant.

Figure #12. Indicateurs du conflit au niveau du processus

	APPROCHE COMPÉTITIVE		APPROCHE INTÉGRATIVE
Difficultés rencontrées dans le processus:	Oui	.	Non
Présence d'un tiers:	Oui	Durée	Oui
	Non	intervention	Non
Présence d'impasse:	Oui		Non
Durée de l'impasse:	de 1 à plus de 240 jours		--

- Les personnes

Une des prémisses de l'approche intégrative consiste à vérifier qu'effectivement les participants à une négociation collective établissent une distinction entre les personnes réunies et le différend en cause. Nous considérons à ce niveau la qualité perçue du climat et de la communication lors de la négociation, le niveau de respect qui prévalait lors des échanges, ainsi que l'attitude générale du répondant face à la négociation collective.

Figure #13. Indicateurs du conflit au niveau des personnes

	APPROCHE COMPÉTITIVE	←→	APPROCHE INTÉGRATIVE
Climat:	Conflictuel		Collaboratif
Communication:	Difficile		Facile
Respect:	Aucun-peu		Assez-beaucoup
Extrant de la négociation:	Perdant-Gagnant Perdant-Perdant		Gagnant-Gagnant

- Le temps

La variable temporelle se limite à la durée de la négociation. Les principales données primaires énoncées en début de section sont regroupées ci-dessous.

Figure #14. Indicateurs du conflit au niveau du temps

	APPROCHE COMPÉTITIVE	←→	APPROCHE INTÉGRATIVE
Durée de la négociation:	Processus long (plus de 8 mois)		Processus court (2 mois et moins)

Dans le présent chapitre, le cadre conceptuel de même que les objectifs et hypothèses inhérents à cette recherche ont été exposés. Il a également été permis de prendre connaissance de l'échelle d'appréciation du climat de négociation élaborée. Le chapitre suivant permettra de prendre connaissance de la méthodologie inhérente à cette recherche.

CHAPITRE 3

LA MÉTHODOLOGIE

Ce troisième chapitre présente la méthodologie retenue dans le cadre de la démarche empirique de ce mémoire. En premier lieu, l'approche de recherche considérée, puis l'instrument de mesure élaboré seront présentés. Par la suite, seront abordés l'échantillon sélectionné, la méthode de collecte de données utilisée et finalement la méthode de traitement et d'analyse des données recueillies.

3.1. L'approche et la méthode de recherche

Tel que mentionné précédemment, cette recherche descriptive explique les déterminants de succès d'une approche de négociation intégrative. Pour ce faire, elle utilise quatre variables dépendantes, soient les enjeux, le processus, le temps et les personnes. Notre population-cible est constituée de petites et moyennes municipalités du Québec, qui ont à leur emploi des cols bleus et où une convention collective de travail est présentement en vigueur. La méthode retenue pour rejoindre l'ensemble de l'échantillon, en est une par enquête.

3.2. L'instrument de mesure

L'instrument de mesure privilégié dans notre démarche est le questionnaire. Cet outil a été choisi principalement en raison de la dispersion géographique et de la taille de l'échantillon retenu. De plus, la limitation des ressources à notre disposition imposait en quelque sorte cette approche. Le questionnaire utilisé est reproduit en annexe C. Il a été élaboré spécifiquement pour les fins de cette recherche et comporte principalement des questions fermées (17), auxquelles les répondants étaient appelés à se prononcer soit dans l'affirmative ou la négative. Dans certains cas (4), les questions présentent une échelle à catégories spécifiques, correspondant à une série de réponses prédéfinies à quatre niveaux de perception. Précisons ici que le choix d'une échelle à quatre niveaux a pour but d'obliger le répondant à prendre position sur le sujet, plutôt que de demeurer dans une position neutre (ex.: position 3 sur une échelle de 5). Enfin, quelques questions ouvertes (5) permettent de mieux transmettre la pensée exacte des répondants sur le sujet.

Le questionnaire est divisé en trois parties. La première regroupe les questions #1 à #6.2 et concerne l'environnement interne et externe de l'organisation (ou les variables intermédiaires). La seconde section correspond aux questions

#7 à #18 et est orientée vers les variables dépendantes que nous avons identifiées précédemment. Finalement, la dernière partie du questionnaire touche plus directement la variable indépendante qu'est le conflit. Les questions #19 et #20 vérifient donc la présence ou non d'un conflit ouvert, se traduisant par un arrêt de travail, ainsi que la durée de ce dernier. Le tableau #6 présente l'agencement que nous avons fait des différentes variables ci-dessus énumérées.

Tableau #6
Agencement des variables

Variable indépendante	Variables intermédiaires	Variables dépendantes
Le conflit	Internes .Gestion des Ressources Humaines nombre de griefs, nombre d'employés, etc.	. Les enjeux . Le processus . Les personnes . Le temps
	Externes .Contexte économique .Contexte légal	

Préalablement à son administration, l'instrument de mesure a fait l'objet d'un pré-test, lequel a contribué à enrichir et

valider son contenu, en plus d'en vérifier la compréhension. Ainsi, cinq personnes tant du milieu syndical que patronal ont été approchées et ont acceptées de participer à cet exercice. À noter que ces gens sont tous issus du secteur municipal. Le pré-test a également permis de vérifier le temps requis pour compléter le questionnaire. Celui-ci est d'environ 15 minutes.

3.3. L'échantillon

L'univers idéal de notre recherche est constitué de l'ensemble des municipalités québécoises comptant moins de 250 employés syndiqués, dont des cols bleus. Rappelons qu'une définition de la petite et moyenne organisation publique municipale est présentée à l'annexe A. Le cadre d'échantillonnage retenu a été fourni par le ministère de l'Emploi du Québec. Présenté sous forme d'une liste, celui-ci regroupe par régions administratives du Québec les informations nécessaires, à savoir:

- les municipalités du Québec où des conventions collectives sont actuellement en vigueur;
- les coordonnées de ces municipalités;
- le nombre d'employés syndiqués selon l'affiliation syndicale.

Après avoir retiré de cette liste les municipalités comptant plus de 250 employés syndiqués, les policiers et pompiers, les cols blancs ainsi que les employés des MRC, l'univers idéal s'est vu fixé à 326 municipalités. L'ensemble de ces dernières a donc été retenu pour procéder à notre enquête. Ainsi, dans le cas présent, l'univers idéal et l'univers étudié sont identiques. Il apparaissait important de travailler avec un échantillon d'une telle taille, afin de broser un portrait des plus réalistes de la situation, telle qu'elle est vécue au niveau municipal dans les différentes régions du Québec.

Le tableau #7 présente la dispersion des 326 municipalités étudiées, selon les neuf principales régions administratives du Québec.

Tableau #7
Dispersion des municipalités sollicitées sur l'ensemble
des régions du territoire québécois

Région administrative	Nombre de municipalités
01 Bas St-Laurent-Gaspésie	17
02 Saguenay-Lac St-Jean	23
03 Québec	68
04 Mauricie-Bois Francs	21
05 Estrie	18
06 Montréal	140
07 Outaouais-Hull	15
08 Abitibi-Temiscamingue	12
09 Côte-Nord-Nouveau Québec	12
Total	326

3.4. La méthode de collecte de données

Compte tenu de la répartition géographique de l'ensemble des municipalités du Québec, nous avons opté pour l'utilisation d'une approche quantitative de collecte de données, soit par envoi postal. Chaque municipalité s'est vue expédier deux copies du questionnaire, la première étant destinée à la Direction Générale et la seconde au Président du Syndicat des cols bleus. Ainsi, un total de 652

questionnaires a circulé dans la province, et ce à partir du 17 janvier 1996.

3.5. La méthode d'analyse

Suite à la réception des questionnaires dûments complétés, l'ensemble des questions a d'abord été codifié, puis saisi à l'ordinateur. Afin de traiter l'ensemble des données issues du processus de collecte et de dégager les tendances significatives, nous avons fait appel au logiciel de traitement statistique SPSS.

3.6. Le taux de réponse

La date de fin officielle de notre période de collecte de données fut fixée au 18 mars 1996, deux mois après l'envoi initial. Le taux de réponse atteint s'établit à 27,6 %, soit 180 questionnaires sur un total potentiel de 652. De ce nombre, 10 questionnaires ont dû être rejetés pour les raisons suivantes:

- nombre trop élevé d'employés (N=5);
- questionnaire incomplet (N=1);
- questionnaire complété par la mauvaise personne (N=1);

- questionnaires reçus après la date limite (N=3).

Ainsi, 170 questionnaires ont pu être utilisés dans le traitement statistique des données. La dispersion géographique des municipalités retenues est présentée au tableau #8 ci-après.

Tableau #8
Dispersion des répondants retenus sur l'ensemble
du territoire québécois

Région administrative	Nombre de répondants	%
01 Bas St-Laurent-Gaspésie	19	11,2
02 Saguenay-Lac St-Jean	13	7,6
03 Québec	43	25,3
04 Mauricie-Bois Francs	13	7,6
05 Estrie	9	5,3
06 Montréal	43	25,3
07 Outaouais-Hull	11	6,5
08 Abitibi-Temiscamingue	9	5,3
09 Côte-Nord-Nouveau Québec	9	5,3
Région inconnue	1	0,6
Total	170	100,0

Dans ce chapitre, nous avons pris connaissance de la méthodologie empruntée dans le cadre de notre démarche

empirique. Comme nous l'avons vu, le taux de réponse atteint est de l'ordre de 27,6%, ce qui constitue un taux fort acceptable compte tenu de la méthode de collecte de données utilisée, soit le questionnaire par envoi postal. Dans le chapitre suivant, nous verrons comment les répondants perçoivent la situation dans le secteur municipal, par une description des résultats obtenus. La première hypothèse de travail, se rapportant au processus de négociation, sera par le fait même vérifiée.

CHAPITRE 4

LA DESCRIPTION DES RÉSULTATS

Suite au traitement statistique des données recueillies par le questionnaire, nous en sommes maintenant à décrire l'état de la situation rapportée. Ce chapitre sera donc composé de deux sections. La première s'attardera aux résultats de la recherche en fonction de l'environnement interne et externe de l'organisation (les variables intermédiaires). Dans la seconde, nous traiterons spécifiquement des quatre variables dépendantes composant l'essentiel du cadre de référence. Cet exercice dégagera une tendance générale du caractère conflictuel ou non conflictuel, prévalant dans les pratiques de négociations collectives de notre secteur à l'étude.

4.1. L'environnement de l'organisation

Les questions rattachées à cette section ciblent l'environnement interne et externe des municipalités. Nous avons déjà présenté à la fin du chapitre 3, la dispersion géographique des répondants. Celle-ci étant liée au taux de réponse atteint, il apparaissait opportun de l'inclure à cette étape.

La question concernant le nombre de travailleurs à l'emploi d'une municipalité, permet de vérifier si effectivement les municipalités en cause constituaient une petite et moyenne organisation, au sens de la définition que nous avons adoptée et qui est présentée à l'annexe A. Il a été mentionné au chapitre 1 que la grande majorité des conventions du secteur municipal régit moins de 50 employés (Hébert 1992). Dans le cadre de notre recherche, nous obtenons des résultats qui s'inscrivent dans cette même tendance. En effet, 70,6 % (N=120) des municipalités-répondantes comptent 50 employés et moins, alors que seulement 13 % (N=22) des répondants comptent plus de 100 employés, jusqu'à concurrence de 250, le maximum fixé par cette étude. Fait intéressant à noter, 52,4 % des municipalités sondées (N=89) comptent 20 travailleurs et moins. Aussi, le nombre moyen d'employés par municipalité se chiffre à près de 45 personnes. Nous sommes donc indéniablement dans une situation de petites et moyennes organisations.

Le nombre de griefs déposés depuis la dernière négociation est une variable qui renseigne sur le climat général prévalant au sein de l'organisation, en dehors des cadres négociationnels. Tel que mentionné au chapitre 2, la négociation intégrative sous-entend une dynamique continue d'échange entre les parties, ce qui inclut la présence d'un processus conjoint de résolution de problèmes. Or, il apparaît

que des pratiques de négociation exemptes de conflits devraient se refléter au quotidien par un nombre de griefs peu élevé ou même nul. Les résultats de notre recherche sont en quelques sortes conformes à cette vision. Ainsi, 80,6% des répondants affirment avoir traité 10 griefs ou moins depuis la dernière négociation et 45,3 % n'en rapportent aucun. Le nombre moyen se situe quant à lui à un peu plus de 10.

La capacité pour une organisation de modifier au besoin sa convention collective de travail se situe également dans la même lignée que le point précédent. Il s'agit là d'un indicateur de bonnes relations employeurs-employés, en dehors du cadre négociationnel habituel. La majorité des répondants (68,2 %) ne pratique pas cette forme de négociation. En effet, 116 des 170 répondants ont répondu dans la négative à la proposition demandant s'ils avaient eu l'opportunité de modifier leur convention de travail depuis la dernière négociation. Toutefois, il est encourageant de constater que près du tiers des acteurs en relations du travail dans notre secteur de référence, pratiquent la négociation continue, rendant ainsi à leur convention collective un caractère convivial.

Le contexte socio-économique est jugé un déterminant dans la négociation collective par 98,2 % des répondants. Les

dernières questions de cette première section concernant le volet légal des rapports collectifs du travail. Les répondants ont adopté une position plutôt médiane à l'égard de cette question. Les résultats indiquent que 48,2 % de ceux-ci sont d'avis que les lois actuellement en vigueur devraient être changées, alors qu'une proportion de 45,9% croient au contraire qu'elles sont adéquates. Nous constatons parmi les changements anticipés, que les représentants syndicaux souhaitent une diminution de la sous-traitance et que les employeurs voudraient obtenir le pouvoir de décréter un lock-out. Ce que les employeurs et les syndicats souhaitent ne s'inscrit donc pas dans la même direction.

4.2. Les variables dépendantes

Nous avons précédemment soutenu que le conflit constitue une préoccupation centrale de ce travail de recherche. Comme nous l'avons également vu, la variable indépendante (présence ou absence de conflit) ne peut être contrôlée directement. Par conséquent, nous nous préoccupons d'expliquer ce qui ne génère pas de conflits, ou en d'autres termes les déterminants de succès d'une approche intégrative. Cette dynamique est comprise par l'intermédiaire des quatre variables dépendantes déjà identifiées. Nous analyserons ici les résultats se rapportant à ces quatre variables. Chacune de celles-ci sera

donc reprise, en y associant les questions et les éléments de réponses correspondants.

4.2.1. Les enjeux

La détermination paritaire des enjeux d'une négociation est l'une des prémisses à une négociation intégrative. À la question vérifiant dans quelle mesure les enjeux des dernières négociations collectives ont été développés conjointement, force est de constater une orientation vers l'unilatéralité. En effet, près de 66 % des répondants affirment une tendance vers un modèle compétitif. Ce résultat peut à priori sembler peu reluisant pour les tenants d'une approche intégrative de la négociation. Il peut s'expliquer, en partie du moins, par la présence de la loi 102, qui à cette période était en pleine force d'application. Celle-ci, de par ses objectifs de récupération sur la masse salariale des organisations, a eu des conséquences évidentes sur l'établissement des enjeux négociationnels. Le tableau #9 résume les résultats obtenus.

Tableau #9
Distribution de la détermination conjointe des enjeux
d'une négociation collective

Enjeux conjoints	Fréquence	%
Aucunement	57	33,5
Dans une faible mesure	55	32,4
Dans une moyenne mesure	47	27,6
Dans une grande mesure	10	5,9
Refus	1	0,6
Total	170	100,0

Enfin, seulement 9 des 170 répondants (5,3 %) disposent d'un contrat social actif dans leur organisation. Un tel contrat est souvent gage d'un milieu de travail proactif relativement à la prévention de conflits, ce qui ne semble pas être le cas ici.

Une majorité de répondants, soit 68,8 % (N=117) affirme avoir recours à un processus de résolution de problèmes, lorsqu'un tel outil est requis. Ce processus est géré conjointement par les deux parties dans la grande majorité des situations (79,5%) (tableau #10). Cette donnée constitue une forte tendance intégrative entre les parties.

Tableau #10
Distribution de fréquence d'un processus paritaire
de résolution de problèmes

Processus de résolution de problèmes	Fréquence	%
unilatéral	24	20,5
paritaire	91	79,5

Au niveau des enjeux, nous avons vu que ceux-ci sont principalement déterminés de façon unilatérale. La présence d'un contrat social dans seulement 5,3 % des municipalités sondées vient appuyer cette tendance vers une approche compétitive de la négociation. Le fait que peu de municipalités assimilent leurs relations du travail à un contrat social ne doit pas être perçu comme une lacune importante. La notion de contrat social ne fait pas suffisamment partie du vocabulaire courant ou de la culture organisationnelle en vigueur au niveau municipal. Nos résultats à cet égard doivent donc être lus dans cette perspective.

4.2.2. Le processus

La seconde variable dépendante de notre étude se rapporte au processus de négociation collective comme tel. Les questions touchant les difficultés rencontrées dans le processus de négociation informent sur la fréquence et le type de difficultés auxquelles les parties négociantes ont fait face. Il est intéressant de constater à cette question que 62,4 % des répondants rapportent ne pas avoir rencontré de difficultés particulières lors du dernier exercice de renouvellement des conditions de travail. Un peu plus du tiers des répondants, soit 36,5 % affirment par contre avoir effectivement rencontré des difficultés. La majorité des commentaires recueillis à cet égard se rattachent souvent à la vision divergente qu'ont chacune des parties à l'égard des réalités socio-économiques présentes dans la communauté, ou encore à une mauvaise communication entre les parties.

L'intervention d'un tiers sous la forme d'un conciliateur a été requise pour 19 des répondants, soit un taux de 11,1 %. Cette proportion est légèrement supérieure à celle rapportée par le ministère de l'Emploi (1996), qui se chiffre à 9,6 % et dont nous avons déjà fait mention au chapitre 1. Tel que vu, tant dans une approche compétitive qu'intégrative, la présence d'un tiers peut être requise (tableau #11).

Tableau #11

Fréquence de la durée de l'intervention d'un tiers

Durée de l'intervention	Fréquence
1 semaine ou moins	7
de 2 à 5 semaines	4
de 6 à 10 semaines	3
plus de 10 semaines	5
<u>durée moyenne</u>	<u>10,1</u>

L'expression ouverte d'un conflit se traduit concrètement par la présence d'un arrêt de travail. Dans le contexte municipal, rappelons que le lock-out est interdit; les arrêts de travail sont donc exclusivement composés de grèves. À ce stade de notre questionnaire, nous avons donc considéré la présence ou non d'un tel événement, ainsi que sa durée. Rappelons qu'une approche intégrative sous-entend l'absence de conflits, donc d'arrêts de travail. Ainsi, 7 des 170 (4,1 %) répondants se sont retrouvés dans une telle position. Notons que ce taux est légèrement supérieur à celui de l'ensemble des secteurs, lequel est de 3,5 % (cf. tableau #2). En considérant qu'un seul refus de réponse fut émis, nous pouvons conclure que 95,3 % des questionnaires reçus (N=162) traduisent une situation orientée davantage vers l'approche intégrative.

La durée des arrêts de travail fut d'une semaine ou moins dans quatre cas. Deux autres arrêts de travail ont immobilisé les activités municipales pour des périodes respectives de deux et trois semaines. Finalement, un seul a eu une durée de 16 semaines. La durée moyenne des arrêts se situe à 3,5 semaines. Ce résultat est significativement moins élevé que celui rapporté au tableau #5.

À partir des données présentées dans cette section, nous percevons une tendance vers une approche intégrative. La présence d'un processus paritaire de résolution de problèmes dans près de 50 % des municipalités sondées, ainsi que le faible taux des arrêts de travail viennent appuyer cette conclusion.

4.2.3. Les personnes

Nous avons déjà mentionné que les personnes constituent la base même du processus de négociation collective. En effet, le jeu des personnalités, la perception, la communication sont autant de notions qui interviennent à ce niveau et qui sont susceptibles d'influencer tant positivement que négativement une négociation. La prise en considération de l'individu est donc essentielle dans cet exercice. Nous mesurons ici la vision des participants aux séances de négociations.

Le climat prévalant lors des négociations collectives est un indicateur important lorsqu'il s'agit d'établir le caractère conflictuel ou non d'un processus de renouvellement des conditions de travail. Ainsi, 51,2 % des répondants ont affirmé avoir pressenti un climat qualifié de plutôt collaboratif lors des séances. Fait intéressant à noter, en regroupant les niveaux "collaboratif" et "plutôt collaboratif", le taux englobe 73 % des répondants. Le tableau #12 ci-après présente avec plus de précisions les résultats obtenus. Il apparaît évident, lorsque l'on se réfère à notre échelle d'appréciation du climat de négociation au chapitre 2, que cet indicateur traduit une nette tendance à l'intégration. À juste titre, il est reconnu que la perception qu'ont les individus influence grandement leurs actions. Ainsi par exemple, en ressentant un climat de collaboration, ils auront généralement tendance à coopérer, ou à mieux s'accommoder.

Tableau #12
Qualité perçue du climat dans les négociations

Qualité du climat	Fréquence	%
Conflictuel	12	7,1
Plutôt conflictuel	32	18,8
Plutôt collaboratif	87	51,2
Collaboratif	37	21,8
Refus	2	1,2
Total	170	100,0

La qualité de la communication au cours des séances de négociation constitue aussi un indicateur précieux du degré d'ouverture des discussions. Tel que mentionné au chapitre 2, une approche compétitive est habituellement associée à une communication difficile, alors qu'à l'opposée l'approche intégrative prône une discussion qualifiée de facile et confiante. Près des deux tiers des répondants (67,7 %) ont affirmé avoir vécu une situation où la communication peut être qualifiée d'orientée vers une telle approche. Le tableau #13 propose les résultats associés à ce point.

Tableau #13

Qualité perçue de la communication dans les négociations

Qualité de la communication	Fréquence	%
Difficile et méfiante	14	8,2
Plutôt difficile	43	25,3
Plutôt facile	84	49,4
Facile et confiante	26	15,3
Refus	3	1,8
Total	170	100,0

Selon les résultats obtenus, le niveau de respect pressenti entre les parties révèle une dimension intégrative. En effet, sur une échelle de 1 à 4, où le minimum représente une situation "d'aucun respect" perçu et le maximum de "beaucoup de respect", la moyenne des résultats obtenus se situe à un niveau de 3,28. Spécifions ici que seulement 3 répondants ont rapporté un niveau d'"aucun respect".

Tableau #14
Distribution des fréquences relatives au niveau de respect
perçu pendant la négociation

Niveau de respect	Fréquence	%
Aucun respect	3	1,8
Peu respect	14	8,2
Assez de respect	104	61,2
Beaucoup de respect	45	26,5
Refus	4	2,3
Total	170	100,0

Les réponses fournies à la question traitant de la vision du répondant par rapport à l'extrant de la négociation collective, ont quelque peu surpris. Comme nous le constatons au tableau #15, 7,1 % des répondants sont d'avis que la négociation collective ne peut mener qu'à une situation de "perdant-perdant", alors qu'une position "gagnant-gagnant" traduit l'opinion de 70,6 % des gens questionnés.

Tableau #15
Distribution des fréquences de l'extrant
de la négociation collective

Extrant de la négociation	Fréquence	%
Gagnant-Gagnant	120	70,6
Gagnant-Perdant	37	21,8
Perdant-Perdant	12	7,0
Refus	1	0,6
Total	170	100,0

En analysant l'ensemble des résultats de notre enquête par rapport à la variable identifiée "les personnes", nous constatons globalement un rapprochement vers une approche intégrative. Cela semble encourageant pour l'avenir de la négociation collective dans le secteur municipal, car il laisse entrevoir un potentiel intégrateur relativement élevé.

4.2.4. Le temps

Nos résultats rapportent que la durée moyenne de dernières négociations collectives a été fixé à un peu plus de 30 semaines. Nous avons regroupé ces données au tableau #16, pour apporter plus de précisions à ce sujet.

Tableau #16
Distribution de fréquence de la durée
des négociations collectives

Durée de la négociation	Fréquence	%
10 semaines et moins	39	24,5
de 11 à 17 semaines	32	20,1
de 18 à 30 semaines	28	17,6
de 31 à 52 semaines	34	21,4
53 semaines et plus	26	16,4
Durée maximale (semaines)	194	
Durée moyenne (semaines)	30,8	

Tel que mentionné au chapitre 2, une négociation fortement intégrative aura une durée de deux mois et moins. À l'opposée un processus traditionnel s'étendra sur plus de huit mois. Selon les résultats mentionnés au tableau #16, près de 25 % des expériences de négociations collectives auraient une durée d'environ deux mois. Il demeure cependant que près de 38 % des négociations ont eu une durée rapportée de 31 semaines et plus. Ce constat nous amène à conclure que la tendance générale au niveau du temps de négociation est de longue durée, donc orienté vers une approche compétitive.

VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE #1

Au terme de ce chapitre, il a été permis de constater que la variable "enjeux" présente un caractère hautement conflictuel. Au niveau du "processus" et des "personnes", le traitement des données permet de percevoir une orientation vers une approche davantage intégrative. Finalement, la variable temporelle nous ramène vers les modèles plus traditionnels de la négociation. Ceci nous permet donc de vérifier notre première hypothèse de recherche, à savoir que *le processus de négociation collective dans le secteur municipal québécois sera orienté davantage vers un modèle compétitif qu'un modèle intégrateur*. Il demeure que deux des variables ici étudiées présentent une tendance intéressante vers un modèle intégratif. Pensons par exemple aux résultats traités au niveau des personnes, où nous retrouvons des résultats en ce sens. Le chapitre suivant constitue l'analyse des données statistiques traitées. Nous serons en mesure d'y approfondir notre réflexion, en plus de vérifier les trois hypothèses restantes.

CHAPITRE 5

L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Il a été jusqu'à présent permis de prendre connaissance au chapitre précédent des résultats préliminaires de notre enquête et d'apprécier l'état de la situation telle qu'elle fut rapportée. Ce cinquième chapitre vise quant à lui à identifier les relations statistiques significatives entre différentes variables de notre étude. Nous effectuerons donc dans la première section de ce chapitre, une étude des variables socio-démographiques significatives issues du traitement statistique. Dans la partie suivante, nous concentrerons l'analyse au niveau des variables dépendantes, pour compléter notre réflexion par la vérification des hypothèses de travail posées.

Pour fins d'analyse, le test utilisé est celui du Khi-carré, réalisé à un niveau de signification de 0,05. Celui-ci permet notamment de vérifier la notion d'indépendance qui peut exister entre deux distributions.

5.1. L'analyse des données socio-démographiques

Tableau #17.
Comparaison des expériences de négociation au niveau
des variables socio-démographiques

	Négociation avec conflit <i>APPROCHE COMPÉTITIVE</i>	Négociation sans conflit <i>APPROCHE INTÉGRATIVE</i>	Khi- carré
Taille organisationnelle			
50 employés et moins	2 (1,3%)	108 (69,7%)	0,00063
51 employés et plus	5 (3,2%)	40 (25,8%)	
Nombre de griefs depuis la dernière négociation			
10 et moins	3 (1,9%)	129 (80,6%)	0,00000
11 et plus	3 (1,9%)	25 (15,4%)	
p < 0,05			

Comme nous le constatons au tableau #17, une relation significative est observée relativement à la taille organisationnelle en fonction de l'expérience de négociation. C'est donc dire qu'il y a davantage de négociations exemptes de conflit dans les organisations de 50 employés et moins. Il existe également une relation significative entre le nombre de griefs et l'expérience de négociation. Ceci nous permet

d'affirmer qu'un processus de négociation qualifié de "sans conflit" est tributaire d'une relation post-négociation qui se caractérise par un nombre très faible de griefs (10 et moins). Dans ce cas, la convention collective génère peu de problèmes. Les résultats de l'enquête suggèrent également qu'il n'y a pas de relation significative entre le fait de se retrouver ou non en situation de conflit et la région administrative où se situe une municipalité. Ainsi, aucune région du Québec peut être qualifiée de plus sujette au développement de négociations collectives conflictuelles dans notre contexte.

Les autres variables socio-démographiques qui se sont avérées non-significatives dans leur relation avec l'expérience de négociation, se rapportent à:

- la capacité de modifier la convention collective selon les besoins évolutifs des travailleurs (Khi-carré = 0,501);
- l'impact du contexte socio-économique sur le résultat d'une négociation collective (Khi-carré = 0,715);
- la pertinence des lois actuellement en vigueur et touchant les rapports collectifs du travail (Khi-carré = 0,636).

5.2. L'analyse des variables dépendantes

Tableau #18
 Comparaison des expériences de négociation au niveau
 des variables dépendantes

LES ENJEUX	Négociation	Négociation	Khi-
	avec conflit	sans conflit	carré
	APPROCHE COMPÉTITIVE	APPROCHE INTÉGRATIVE	
Définition conjointe des enjeux			
Aucunement	3 (1,8%)	54 (32,3%)	0,57812
Dans une faible mesure	1 (0,6%)	53 (31,7%)	
Dans une moyenne mesure	2 (1,2%)	45 (26,9%)	
Dans une grande mesure	1 (0,6%)	8 (4,8%)	
Présence d'un contrat social			
Oui	1 (0,6%)	8 (4,8%)	0,28996
Non	6 (3,6%)	151 (91,0%)	
Présence d'un processus de résolution de problèmes			
Oui	5 (3,0%)	110 (66,7%)	0,91886
Non	2 (1,2%)	48 (29,1%)	
LES PERSONNES			
Qualité perçue du climat			
Conflictuel	1 (0,6%)	11 (6,6%)	0,03399
Plutôt conflictuel	4 (2,4%)	27 (16,3%)	
Plutôt collaboratif	2 (1,2%)	85 (51,2%)	
Collaboratif	0 (0,0%)	36 (21,7%)	

Qualité perçue de la communication

Difficile et méfiante	2 (1,2%)	12 (7,3%)	0,10299
Plutôt difficile	3 (1,8%)	39 (23,6%)	
Plutôt facile	2 (1,2%)	81 (49,1%)	
Facile et confiante	0 (0,0%)	26 (15,8%)	

Niveau de respect perçu dans la négociation

Aucun respect	0 (0,0%)	3 (1,8%)	0,13162
Peu de respect	2 (1,2%)	12 (7,3%)	
Assez de respect	5 (3,0%)	98 (59,8%)	
Beaucoup de respect	0 (0,0%)	44 (26,8%)	

Extrant de la négociation

Gagnant-Gagnant	3 (1,8%)	115 (69,3%)	0,06130
Gagnant-Perdant	2 (1,2%)	34 (20,5%)	
Perdant-Perdant	2 (1,2%)	10 (6,0%)	

LE PROCESSUS

Difficultés rencontrées dans la négociation

Oui	5 (3,0%)	57 (34,3%)	0,05684
Non	2 (1,2%)	102 (61,4%)	

LE TEMPS

Durée de la négociation

32 semaines et moins	0 (0,0%)	102 (65,0%)	0,00026
33 semaines et plus	7 (4,4%)	48 (30,6%)	

p < 0,05

À l'étude des résultats présentés au tableau #18, la première relation significative qu'il est permis d'observer ($\text{Khi-carré} = 0,034$) se rapporte à la variable "personnes". Il y a une relation entre la qualité perçue du climat prévalant aux tables de négociation et l'expérience de négociation qualifiée de conflictuelle ou non. Dans le même ordre d'idée, la perception qu'ont les répondants de la qualité de la communication lors des négociations ne peut être associée de façon significative à la dimension conflictuelle présente ($\text{Khi-carré} = 0,103$). Il en va de même pour le niveau de respect perçu à la table ($\text{Khi-carré} = 0,132$). La vision qu'ont de son extrant les participants à une négociation, ne comporte également pas de relation significative en fonction des exigences statistiques de cette étude ($\text{Khi-carré} = 0,061$). Toutefois, la vision des négociateurs à l'égard du processus, ou la perception du résultat des négociations, influence l'approche de négociation utilisée.

La seconde relation significative ($\text{Khi-carré} = 0,000$), se rapporte à notre variable temporelle. Il est en effet permis d'avancer qu'une négociation exempte de conflit (donc orientée davantage vers l'approche intégrative) a une plus courte durée comparativement à une négociation où il y a présence de conflit. Cette constatation permet également de confirmer notre seconde hypothèse de travail, laquelle rappelons-le

stipule que lorsque comparée à l'approche compétitive, l'approche intégrative sera associée à une négociation collective de durée moindre.

Au niveau des enjeux, nous constatons l'absence de signification dans la relation entre la définition conjointe de ceux-ci et la présence ou non d'un conflit dans le processus négociationnel ($\text{Khi-carré} = 0,578$).

Les autres variables qui ont révélé une relation non-significative relativement à l'expérience de négociation sont:

- la présence d'un contrat social ($\text{Khi-carré} = 0,29$);
- la présence d'un processus de résolution de problèmes ($\text{Khi-carré} = 0,919$);
- la présence de difficultés dans le processus de négociation ($\text{Khi-carré} = 0,057$).

5.3. La vérification des hypothèses de recherche

Nous avons élaboré précédemment quatre hypothèses de recherche sous-jacentes à cette étude. Ces hypothèses sont:

- Hypothèse #1 Le processus de négociation collective dans le secteur municipal québécois sera orienté davantage vers un modèle compétitif qu'un modèle intégrateur.
- Hypothèse #2 Lorsque comparée à l'approche compétitive, l'approche intégrative sera associée à une négociation collective d'une durée moindre.
- Hypothèse #3 Le processus de négociation collective sera plus court si les enjeux sont conjointement définis au préalable.
- Hypothèse #4 Le processus de négociation collective présentera un caractère plus intégratif dans les organisations de taille réduite que dans celles de plus grande taille

Au terme de notre analyse, nous en sommes donc à vérifier la les résultats associés à nos deux dernières hypothèses.

VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE #3

Nous avons rapporté au chapitre 4 que la durée moyenne des négociations avait été d'un peu moins de 31 semaines. L'hypothèse sous-jacente à cette analyse permet de vérifier si effectivement une relation significative existe entre la durée de la négociation et l'établissement conjoint ou non des

enjeux. Au tableau #19, une négociation sera qualifiée de "courte durée" si sa durée est de 31 semaines et moins et de "longue durée" si elle s'échelonne sur 32 semaines et plus.

Tableau #19
Distributions entre la durée des négociations
et la détermination des enjeux.

	Négociation de courte durée	Négociation de longue durée	Khi- carré
Enjeux déterminés conjointement			
Aucunement	27 (17,1%)	26 (16,5%)	0,05777
Dans une faible mesure	39 (24,7%)	13 (8,2%)	
Dans une moyenne mesure	31 (19,6%)	13 (8,2%)	
Dans une grande mesure	6 (3,8%)	3 (1,9%)	
p < 0,05			

À la lumière du résultat exposés au tableau #19, nous constatons qu'il existe une certaine relation entre la durée de la négociation collective et la détermination conjointe ou non des enjeux de la négociation (Khi-carré = 0,058). Bien que non confirmatoire ($p < 0,05$), ce résultat pour fins exploratoire suggère une certaine association possible dans les variations entre ces variables, sans qu'elles soient pour autant concluantes.

VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE #4

Dans un premier temps, nous analyserons si une relation existe entre la taille de l'organisation et la durée de la négociation, telle que défini à la vérification de l'hypothèse #3.

Tableau #20
Distribution entre la durée des négociations et le nombre d'employés syndiqués

	Négociation de courte durée	Négociation de longue durée	Khi- carré
Taille organisationnelle			
50 employés et moins	75 (50,7%)	29 (19,6%)	0,17548
51 employés et plus	20 (13,5%)	24 (16,2%)	
p < 0,05			

Comme nous le constatons au tableau #20 (Khi - carré = 0,175), nous n'observons aucune relation significative entre le nombre d'employés et la durée du processus négociationnel. Par contre, nous avons vu au tableau #17 qu'il existe une relation significative entre la taille de l'unité de négociation et la présence ou l'absence de conflit,

dans le processus, tel que nous l'avons défini. Aussi, nous verrons au tableau #21, qu'il existe une relation entre la taille organisationnelle et l'incidence d'un processus conjoint de résolution de problèmes.

Nous avons été en mesure tout au long de ce chapitre, de procéder à une analyse de la situation de la négociation collective dans le secteur municipal, particulièrement dans le contexte spécifique du processus et des variables circonstanciennes issues de notre cadre conceptuel. Au chapitre suivant, une discussion relative aux conclusions à tirer de l'étude des hypothèses de cette recherche est suggérée. Nous y traitons également des limites et des suggestions de recherches futures inhérentes à ce travail.

CHAPITRE 6

DISCUSSION

Nous avons observé dans les deux chapitres précédents que la négociation collective dans le secteur municipal présente une certaine tendance vers une approche intégrative. De même, nous avons analysé les résultats de l'enquête en fonction du caractère conflictuel présent pendant la négociation, ainsi qu'en fonction des variables circonstanciellees retenues. Dans ce chapitre, nous discuterons des résultats de notre recherche, en tentant notamment d'en dégager les principales limites et en suggérant des avenues de réflexion éventuelles.

6.1. Les éléments de réflexion

Les principales conclusions que nous pouvons tirer de la vérification des hypothèses sous-jacentes à notre démarche de recherche sont les suivantes.

Hypothèse #1 (Constat situationnel)

Le processus de négociation collective dans le secteur

municipal québécois est orientée davantage vers un modèle compétitif qu'un modèle intégrateur. Comme il a été démontré et soutenu tout au long de ce travail de recherche, il apparaît évident que la direction et les employés des municipalités de petite et moyenne envergure "gagneraient" à mieux connaître et à appliquer davantage les préceptes inhérents à la négociation intégrative. La prise en considération des besoins et réalités de chacune des parties lors de la préparation à la négociation collective est selon nous essentielle, particulièrement dans un contexte où l'harmonie et la collaboration, bref un milieu de travail sain, est recherché. Il demeure indéniable que la qualité de vie au travail des individus s'en trouverait significativement améliorée, notamment grâce à une meilleure compréhension des réalités que vit chacune des parties.

Hypothèse #2

Lorsque comparé à l'approche compétitive, l'approche intégrative est associée à une négociation collective de durée moindre. La vérification de cette hypothèse concorde en quelque sorte avec la première. Dans un contexte de transfert des responsabilités de l'État et de révision des dépenses municipales, notamment au niveau des ressources humaines, il apparaît que le coût relié à la négociation d'une convention collective n'est pas un élément négligeable. Dans cet esprit,

il semble approprié de rechercher et de considérer une méthode de négociation plus efficace.

Hypothèse #3

Il existe une tendance intéressante ($\text{Khi-carré} = 0,0578$) entre la durée du processus et l'établissement conjoint ou non des enjeux de la négociation. Il importe cependant de rappeler que dans un contexte de négociation intégrative, la durée de celle-ci est habituellement plus courte que dans le cas d'une approche traditionnelle. Aussi, une approche intégrative sous-entend la définition conjointe des enjeux de la négociation à venir. Quoique le processus de négociation soit à prédominance compétitive, la négociation se déroule promptement lorsque les parties syndicales et patronales prennent soin d'en définir conjointement les enjeux.

Hypothèse #4

Le processus de négociation collective présentera un caractère plus intégratif dans les organisations de taille réduite que dans celles de plus grande taille. Il existe une relation entre le nombre d'employés et le niveau conflictuel de la négociation. Les résultats obtenus indiquent en effet que

les municipalités comptant moins de 50 employés tendent vers une approche intégrative. Cet effet de taille est intéressant à constater. Les organisations de petite et moyenne dimension favorisent selon nous un rapprochement entre les parties, particulièrement dans le contexte où un nombre peu élevé d'employés peut être associé à une municipalité de très petite dimension, où les citoyens sont souvent très près les uns des autres.

6.2. L'analyse complémentaire des données socio-démographiques

Cette section de notre analyse vise à vérifier les différentes relations pouvant exister entre les variables socio-démographiques utilisées et les variables dépendantes de cette étude. Pour ce faire, nous avons effectué une régression multiple, tel qu'en fait foi le tableau #21.

Tableau #21

Effet des variables socio-démographiques significatives sur les variables dépendantes

	* = < 0,05	RÉGION ADMINISTRATIVE	TAILLE ORGANISA- TIONNELLE	NOMBRE DE GRIEFS	PROCESSUS DE NÉGOCIATION CONTINU	IMPACT DU CONTEXTE SOCIO- ÉCONOMIQUE	PERTINENCE DES LOIS EN VIGUEUR	FISHER
ENJEUX								+
		0,9047	0,0813	0,2546	0,0724	0,3087	0,9153	
		0,3167	0,5688	0,8542	0,0201 *	0,9636	0,7742	0,341
		0,3336	0,0731	0,6972	0,1892	0,1625	0,0262 *	0,034
PROCESSUS		0,5507	0,1440	0,2254	0,1540	0,2600	0,0451 *	0,081
		0,6538	0,0365 *	0,1100	0,4350	0,3024	0,3619	0,152
PERSONNES		0,7731	0,6571	0,0342*	0,9176	0,9641	0,8130	0,527
		0,3123	0,1489	0,0820	0,2615	0,7901	0,9161	0,182
		0,8587	0,7724	0,2657	0,1230	0,8129	0,8041	0,601
		0,3297	0,5912	0,0624	0,7275	0,0956	0,1672	0,117
		0,9848	0,4960	0,2061	0,5103	0,3208	0,2368	0,513

La relation entre la présence d'un contrat social et l'existence d'un processus de négociation continue est en quelque sorte évidente ($\text{Khi-carré} = 0,02$), puisque par définition, un contrat social vise à assurer un maximum de paix organisationnelle. La négociation continue permet quant à elle d'adapter les conditions de travail aux besoins sans cesse évolutifs des travailleurs. Ces deux notions vont selon nous de pair. La présence d'un processus de négociation continue au sein d'une municipalité est donc garante de la présence d'un contrat social.

Nous observons également un effet relatif à la taille organisationnelle ($\text{Khi-carré} = 0,037$). Celui-ci consiste en l'existence d'une relation entre un processus conjoint de résolution de problèmes et la taille de l'organisation. Nous sommes donc en mesure d'affirmer qu'il est plus "facile" d'instaurer un tel processus dans les organisations municipales de petite et moyenne taille et que cette aisance croît avec la diminution de la taille organisationnelle. Le nombre de griefs déposés suite à une négociation est pour sa part lié significativement ($\text{Khi-carré} = 0,034$) à la qualité perçue du climat lors des échanges négociationnels. Ainsi, nous pouvons conclure que le nombre de griefs déposés suite à une négociation, sera moins élevé si le climat perçu aux tables de négociation est jugé respectueux et sain. Finalement, les

organisations jouissant d'une entente de travail qualifiée de "longue durée" (supérieure à trois années), jugent les lois actuellement en vigueur pertinentes. Il en va de même pour celles appliquant un processus de résolution de problèmes.

6.3. Les limites de la recherche

Dans toute recherche, il faut être prudent lors de l'interprétation des résultats (Brisoux, 1994). Malgré la taille importante de l'échantillon, il apparaît sage de mentionner qu'il est difficile de généraliser les résultats de cette recherche à l'ensemble des secteurs d'activité. De plus, cette étude et par conséquent l'analyse en découlant, ont toutes deux été réalisées dans l'optique de variables circonstanciennes identifiées par le modèle conceptuel. À titre d'exemple, nous aurions pu choisir d'étudier une autre partie du modèle suggéré. Il faut aussi mentionner que l'ensemble des variables identifiées dans notre modèle comme étant externes, aurait pu constituer notre analyse. Cependant, comme dans tout processus de recherche, certaines positions doivent être adoptées, notamment en raison des ressources limitées à la disposition du chercheur.

6.4. Les suggestions de recherche futures

Tout au long de notre démarche de recherche, plusieurs auteurs ont été recensés et ont constitué une source de réflexion importante, notamment au sujet d'éventuelles recherches. Il apparaît pertinent de transposer cette étude dans le contexte d'organisations privées, particulièrement des PME et de comparer les résultats issus des deux études. Également, la vérification de l'impact qu'ont les lieux sur l'extrant de la négociation, constituerait un sujet de réflexion des plus intéressant. Il a été mentionné à quelques reprises dans ce travail de recherche, ainsi que dans plusieurs des commentaires reçus dans les questionnaires d'enquête, que l'interventionnisme politique avait un certain impact sur les relations du travail, particulièrement dans le secteur municipal. La mesure de l'impact de tels agissements serait un facteur externe qu'il serait intéressant d'approfondir. Il serait finalement intéressant d'approfondir la notion de "two-pie approach" dont il a été question au chapitre 2. Dans un cadre opérationnel, il apparaît qu'une telle approche peut être qualifiée de réaliste et l'utilisation qui en est faite serait un point à considérer dans une éventuelle étude. Ce serait là une voie possiblement intéressante, permettant peut-être davantage de possibilités d'entente. Toutefois, elle pourrait entraîner plus de risques pour les parties à la négociation.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour but de mieux comprendre le processus de négociation collective dans le secteur municipal québécois, particulièrement de petite et moyenne dimension. Nous avons établi au tout début que la négociation collective consiste en un processus au cours duquel deux parties échangent et négocient, dans le but d'atteindre une entente conjointe encadrant les relations entre l'employeur et les employés, laquelle prévaudra pour une période prédéterminée. Nous reconnaissons donc la présence d'intérêts divergents et convergents entre les parties.

Le modèle conceptuel retenu a permis de mieux comprendre le processus négociationnel et les maints éléments l'influant. Nous nous sommes principalement intéressés au processus de négociation comme tel, en considérant les autres variables circonstanciellees identifiées: les enjeux, les personnes et le temps.

Suite à l'identification des quatre approches de négociation possibles, deux modèles dominants ont été retenus: l'approche compétitive et l'intégrative. Ceci a permis

d'identifier les principaux déterminants de ces deux approches.

Dans ce contexte, les quatrième et cinquième chapitres ont nécessité l'élaboration d'un indicateur global du climat de négociation. Ses principales composantes sont les moyens à la disposition des parties pour en venir à une entente, lesquels sont prévus au Code du travail québécois. Il s'agit donc de la négociation directe, de la conciliation et du recours à un arrêt de travail.

Les conclusions issues de notre démarche empirique indiquent que la négociation collective dans le secteur municipal présente une tendance vers une approche compétitive. Il a également été vérifié qu'une telle approche aura habituellement une durée plus longue qu'une approche intégrative, comme nous l'avons soutenu tout au long de ce travail. Nous sommes également à même de constater que la définition conjointe des enjeux génère un effet direct sur la durée d'une négociation collective, tel que le préconise une approche intégrative. Deux effets relatifs à la taille organisationnelle ont été observés, à savoir que les municipalités de petite taille sont orientées davantage vers une absence de conflit et qu'il existe une relation entre la taille organisationnelle et l'incidence d'un processus conjoint de résolution de problèmes.

Il existe présentement dans le secteur municipal québécois, une réflexion intéressante des parties impliquées, à l'égard des négociations collectives. Quoique perfectibles, celles-ci reflètent le besoin des acteurs sociaux de ce secteur d'introduire plus de paritarisme dans leurs discussions et de régler leurs différends promptement.

BIBLIOGRAPHIE

Volumes

- Arthurs, H.W. Collective Bargaining by public employees in Canada: Five models . Institute of labor and industrial relations, Un. of Michigan, 1971, 166p.
- Bernatchez, J.C. Les relations du travail appliquées à l'entreprise. CIRIM Éd., 1991, 458p.
- Bilodeau, G. La coopération patronale-syndicale et les relations du travail. Université Laval, Département des relations industrielles, Collection instruments de travail, N° 25, 1994, 74p.
- Boivin, J., & Guilbault, J. Les relations patronales-syndicales (2^{ième} éd.). Gaëtan Morin Éd., 1989, 301p.
- Brisoux, J. Méthodologie de la recherche: Notes de cours. Université du Québec à Trois-Rivières, Département d'administration et d'économie, septembre 1994
- Chamberlain, N.W., & Kuhn, J.W. Collective bargaining . McGraw-Hill, 1965, 451p.
- Cohen-Rosenthal, E., & Burton, C.E. Mutual Gains: A guide to union-management cooperation. Praeger Ed., 1987, 287p.

- Craig, A.W.J. Les relations industrielles au Canada: aspects généraux. dans L'État de la discipline en relations industrielles au Canada, juin 1988, monographie N^o. 19, p.13-54.
- Craig, A.W.J., & Solomon, N.A. The system of industrial relations in Canada (4^{ième} éd.). Prentice Hall, 1993, 495p.
- Dion, G. Dictionnaire des relations du travail (2^{ième} éd.). Les Presses de l'Université Laval, 1986, 993p.
- Dunlop, J.T. Industrial Relations Systems . Southern Illinois University Press, 1958, 399p.
- Emory, C.W., & Cooper, D.R. Business Research Methods (4^{ième} éd.). Irwin, 1991, 760p.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. Comment réussir une négociation (2^{ième} éd.). Ed. Seuil, 1991, 268p.
- Fox, E.M., & Urwick, L. Dynamic Administration: The collected papers of Mary Parker Follett . Pitman Paperbacks, 1973, 331p.
- Fuller, G. The negociator's handbook . Prentice Hall, 1991, 288p.
- GREPME. Les PME: Bilan et perspectives. Presses Inter - Universitaires, 1994, 437p.
- Harison, F.H., & Coleman, J.R. Union-Management Cooperation. dans Unions, Management and the public (3^{ième} éd.). Harcourt, Brace & World Inc., 1967, p. 368-376.

- Hébert, G. Traité de négociation collective . Gaëtan Morin Éd., 1992, 1242p.
- Hébert G., Vincent J. L'environnement et le jeu des personnalités dans la négociation collective: Facteurs de situation et facteurs psychologiques . 1980, Université de Montréal, École des Relations Industrielles, monographie N^o.7, 77p.
- Holley, W.H., & Jennings, K.M. The labor relations process (3^{ième} éd.). 1988, The Dryden Press, 714p.
- Jean, A., Martineau, L., Saintonge-Poitevin, L. Les lois du travail. Wilson & Lafleur, Mise à jour au 1^{er} janvier 1996.
- Kochan, T.A., & Barocci, T.A. Human Resource Management and Industrial Relations: text, readings and cases . Little, Brown and company Ed., Toronto, 1985, 570p.
- Kochan, T.A., & Katz, H.C., Collective Bargaining and Industrial Relations (2^{ième} éd.). Irwin, 1988, 496p.
- Ministère des Affaires Municipales du Québec, Répertoire des Municipalités du Québec . Les publications du Québec, 1995, 926p.
- Morin, F. Rapports collectifs du travail (2^{ième} éd.). Les Éditions Thémis, 1991, 831p.
- Ouellet, G. Vision pragmatique interprétative: Analyse stratégique de la négociation. Thèse de doctorat, Université Laval, 1984, 317p.

Ouellet, L. La relation entre l'affiliation syndicale et le déroulement de la négociation collective dans le secteur des Caisses Populaires au Québec . Mémoire, Université Laval, 1990, 103p.

Parenteau, R. Management public: Comprendre et gérer les institutions de l'État . Presses de l'Université du Québec, 1994, 640p.

Queens University Industrial Relations Center. The current industrial relations scene in Canada: Glossary of common industrial relations terms . Industrial Relations Center, 1989, 66p.

Stanford, J. La négociation: Redéfinir le succès . Centre Canadien de Gestion, 1994, 47p.

Walton, R.E., & McKersie, R.B. A behavioral theory of labor negotiations: an analysis of a social interaction system. McGraw-Hill, 1965, 437p.

Périodiques

Blais, J., Garant, L., Bordeleau, F., & Laliberté, C. Les relations de travail: des relations humaines. Municipalités, février 1986, p. 2-14.

Boucher, R.C. Le modèle idéal d'une convention collective: utopie ou réalité?. Les cahiers de Cap-Rouge , 1989, Vol.13, N° 2, p. 67-76.

- Boydell, K. La négociation: Une fonction importante des gestionnaires de la fonction publique. Optimum: La revue de gestion du secteur public, été 1994, Vol.25-1, p. 19-26.
- Burton, C.E., & Cohen-Rosenthal, E. Collective bargaining for the future. Futurist, mars/avril 1987, Vol.21, N^o 2, p. 34-37.
- Cutcher-Gershenfeld, J., McHugh, P., Power, D. Collective bargaining in small firms: preliminary evidence of fundamental change. Industrial and Labor Relations Review, janvier 1996, Vol.40, N^o 2, p. 195-212.
- Doucet, R. L'éthique et la gestion des ressources humaines. Gestion, mai 1991, Vol.16, N^o 2, p. 70-77.
- Garant, L. Les relations du travail dans les administrations publiques locales au Québec. Le marché du travail, octobre 1986, Vol.7, N^o 10, p. 64-70.
- Goodwin, L.K. Win-Win negotiations: A model for cooperative labor relations. Public Manager, été 1993, Vol.22, N^o 2, p. 19-21.
- Harrisson, D. & Laplante, N. Confiance, coopération et partenariat: Un processus de transformation dans l'entreprise québécoise. Relations Industrielles, 1994, Vol.49, No 4, p. 696-729.
- Kochan, T.A. City government bargaining: A path analysis. Industrial Relations, février 1975, Vol.14, N^o 1, p. 90-101.

- Kochan, T.A., McKersie, R.B., Cappelli, R. Strategic choice and industrial relations theory. Industrial Relations, hiver 1984, Vol.23, N^o 1, p.16-39.
- Mandelbaum, L.B. Reconciling "Getting to yes" and the behavioral model of collective bargaining: A two-pie approach. Journal of Collective Negotiations in the public sector, 1989, Vol.18, N^o.2, p. 97-102.
- Ministère de l'Emploi. Les relations du travail en 1985. Le marché du travail, janvier 1986, Vol.7, N^o.1, p.63-85.
- Ministère de l'Emploi, Les événements marquants dans les relations du travail en 1994, Le marché du travail, Vol. 15, N^o. 12, décembre 1994, p. 6-8, 79-92, Vol. 16, N^o 1 et 2, janvier-février 1995, p. 7-10, 104-147.
- Ministère de l'Emploi. Les événements marquants dans les relations du travail en 1995. Le marché du travail, décembre 1995, Vol.16, N^o 12, p. 6-8, 55-65.
- Ministère de l'Emploi. La présence syndicale au Québec en 1995. Le marché du travail, janvier 1996, Vol.17, N^o 1-2, p. 6-8, 102-104
- Ministère de l'Emploi, Le processus de négociation collective dans les secteurs péripublics et privé en 1994-95. Le marché du travail, janvier 1996, Vol.17, N^o 1-2, p. 9,105-110.
- Paquet, R. La méthode de négociation raisonnée appliquée aux relations du travail. Optimum: La revue de Gestion du secteur public, Aut. 95, Vol.26-2, p, 21-27.

ANNEXE A
DÉFINITION DE LA PETITE ET MOYENNE ORGANISATION
PUBLIQUE MUNICIPALE

Tout d'abord, nous nous attarderons ici à définir le secteur public, parapublic et péripublic. Par la suite, nous serons en mesure de mieux y situer notre contexte municipal.

Parenteau (1992) définit le secteur public en tant que

"la somme des organisations, de leurs agents, ainsi que des activités et des opérations de ces derniers, qui ont la société globale pour objet et finalité ultimes et qui, à cause de cela, dépendent du système politique, tant pour leur existence que pour leurs activités."²⁵

Le ministère de l'Emploi (1996) retient comme définition du parapublic ce qui suit: "... s'appliquent aux secteurs de l'éducation, de la santé et aux services sociaux et pour lesquelles le gouvernement agit comme employeur ou comme l'un des signataires." ²⁶ Le péripublic est quant à lui constitué "... des organismes devant soumettre leur politique de rémunération et de conditions de travail au Conseil du

²⁵ Parenteau, R. Management public: Comprendre et gérer les institutions de l'État, p. 26.

²⁶ ministère de l'Emploi. La présence syndicale au Québec en 1995, p.8.

Trésor." ²⁷ Comme nous le constatons, le secteur municipal fait partie du niveau péripublic.

Il est difficile de déterminer avec exactitude la définition à retenir d'une petite et moyenne organisation, qu'elle soit publique ou privée. En effet, la littérature scientifique brille par l'absence d'un consensus sur le sujet. Le GREPME (1994) rapporte d'ailleurs l'existence de plusieurs typologies de la PME. Ces typologies font référence à des critères tant quantitatifs que qualitatifs.

Nous retiendrons un seul critère quantitatif, relatif au nombre d'employés syndiqués, afin de juger si une municipalité constitue ou non une petite et moyenne organisation publique. Comme cette étude touche exclusivement le secteur municipal, donc associé au secteur public, la prise en considération des critères associés au niveau des actifs ou du chiffre d'affaire, tel que suggère le GREPME (1994), n'est pas pertinente. Ainsi, pour être considérée une petite et moyenne organisation aux fins de cette étude, une municipalité doit compter un maximum de 250 employés syndiqués, dont des cols bleus.

²⁷ ministère de l'Emploi. La présence syndicale au Québec en 1995, p.8.

ANNEXE B
QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE UTILISÉ

Trois-Rivières, le 17 janvier 1996

Madame, Monsieur,

En tant qu'étudiant à la maîtrise en Gestion des P.M.E. et de leur Environnement à l'Université du Québec à Trois-Rivières, j'en suis dans mon cheminement académique à la rédaction de mon mémoire. Mon travail de recherche porte sur les relations du travail dans le secteur municipal québécois et consiste à apprécier les conditions actuelles dans lesquelles se déroule la négociation collective. Mon directeur de recherche est Monsieur Jean-Claude Bernatchez, Ph.D., professeur à l'UQTR.

Je fais appel à vous aujourd'hui en espérant que vous voudrez bien prendre quelques minutes de votre temps afin de compléter le court questionnaire ci-joint, lequel s'avère un outil essentiel à la réalisation de mon mémoire. Aussi, je vous invite à prendre connaissance des quelques instructions qui suivent:

- . Vous trouverez ci-joint deux (2) copies du questionnaire. L'une est adressée à la Direction Générale, alors que la seconde est destinée au Président du syndicat des cols bleus. Les deux questionnaires sont identiques.
- . Les questions de ce document touchent les cols bleus. Veuillez donc répondre en vous remémorant la dernière négociation collective des cols bleus.
- . Les réponses fournies seront traitées de façon confidentielle.
- . Vous pouvez joindre une feuille supplémentaire si vous avez des commentaires à formuler.
- . Une fois complété, merci de retourner le tout à l'adresse suivante:

MÉMOIRE SUR LA NÉGOCIATION COLLECTIVE MUNICIPALE
A/S M. JEAN-CLAUDE BERNATCHEZ
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
DÉPT. D'ADMINISTRATION ET D'ÉCONOMIQUE
C.P. 500
TROIS-RIVIÈRES, Qc.
G9A 5H7

Veillez accepter Madame, Monsieur, l'expression des mes
sentiments les plus distingués.

JEAN-FRANÇOIS BOUCHER

N.B.: TOUTES LES RÉPONSES SERONT TRAITÉES CONFIDENTIELLEMENT

VEUILLEZ RÉPONDRE DANS
LES CASES PRÉVUES



Q.1. DANS QUELLE RÉGION ADMINISTRATIVE VOTRE MUNICIPALITÉ EST-ELLE SITUÉE ?

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 01 Bas St-Laurent - Gaspésie | 06 Montréal |
| 02 Saguenay-Lac St-Jean | 07 Outaouais-Hull |
| 03 Québec | 08 Abitibi-Témiscamingue |
| 04 Mauricie-Bois Francs | 09 Côte-Nord |
| 05 Estrie | 10 Nouveau-Québec |

4 5

Q.2. QUEL EST LE NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS SYNDIQUÉS À L'EMPLOI DE VOTRE MUNICIPALITÉ ?

6 8

Q.3. COMBIEN DE GRIEFS DES COLS BLEUS Y A-T-IL EU DEPUIS LA DERNIÈRE NÉGOCIATION COLLECTIVE?

9 11

Q.4. DEPUIS LA DERNIÈRE NÉGOCIATION COLLECTIVE, AVEZ-VOUS EU L'OPPORTUNITÉ DE MODIFIER RÉGULIÈREMENT VOTRE CONVENTION POUR L'ADAPTER AUX NOUVEAUX BESOINS DES EMPLOYÉS ?

1. OUI
2. NON

12

Q.5. CROYEZ-VOUS QUE LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE (CE QUI SE PASSE DANS LA SOCIÉTÉ) PEUT AVOIR UN IMPACT SUR LE RÉSULTAT D'UNE NÉGOCIATION ?

1. OUI
2. NON

13

Q.6. CROYEZ-VOUS QUE LES LOIS ACTUELLEMENT EN VIGUEUR, TOUCHANT LES RAPPORTS COLLECTIFS DU TRAVAIL, DEVRAIENT ÊTRE CHANGÉES ?

1. OUI
2. NON

14

Q.6.2. SI OUI, QU'EST-CE QUI DEVRAIT-ÊTRE CHANGÉ?

Q.7. PRÉALABLEMENT À LA DERNIÈRE NÉGOCIATION COLLECTIVE DES COLS BLEUS, AVEZ-VOUS ÉTABLI CONJOINTEMENT (I.E. PARTIE SYNDICALE ET PARTIE PATRONALE ENSEMBLE) LES VÉRITABLES ENJEUX DE LA NÉGOCIATION À VENIR ?

- | AUCUNEMENT | DANS UNE FAIBLE
MESURE | DANS UNE MOYENNE
MESURE | DANS UNE GRANDE
MESURE |
|------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

15

Q.7.2. QUEL ÉTAIT LE PRINCIPAL ENJEU DE VOTRE NÉGOCIATION ?

Q.8. Y A-T-IL DANS VOTRE MUNICIPALITÉ UNE ENTENTE DE TYPE "CONTRAT SOCIAL" (OU ENTENTE DE PARTENARIAT) AVEC LE SYNDICAT DES COLS BLEUS ?

1. OUI
2. NON

16

Q.8.2. SI OUI, QUE SIGNIFIE POUR VOUS UN TEL CONTRAT ?

Q.8.3. AU NIVEAU DE LA DURÉE, CROYEZ-VOUS QU'UNE CONVENTION COLLECTIVE DE LONGUE DURÉE (4 ANS ET PLUS) EST PRÉFÉRABLE À UNE CONVENTION DE DURÉE MOINDRE ?

1. OUI
2. NON

17

Q.9. AU COURS DE LA DERNIÈRE NÉGOCIATION DES COLS BLEUS, AVEZ-VOUS FAIT APPEL AUX SERVICES D'UN CONCILIEUR ?

1. OUI
2. NON

18

SI NON, PASSEZ À LA QUESTION #11

Q.10. DE LA PREMIÈRE RENCONTRE À SON RETRAIT, QUELLE A ÉTÉ LA DURÉE DE L'INTERVENTION DE CE CONCILIEUR (NOMBRE DE SEMAINES) ?

19 20

Q.11. FACE AUX DIFFÉRENTS PROBLÈMES MIS EN ÉVIDENCE LORS DU PROCESSUS DE NÉGOCIATION, CHERCHEZ-VOUS À APPLIQUER UN PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES ?

1. OUI
2. NON

21

SI NON, PASSEZ À LA QUESTION #13

Q.12. CE PROCESSUS EST-IL GÉRÉ CONJOINTEMENT PAR LES DEUX PARTIES ?

1. OUI
2. NON

22

Q.13. SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 4, 1 REPRÉSENTANT UNE SITUATION CONFLICTUELLE ET 4 UNE SITUATION DE COLLABORATION, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS LE CLIMAT LORS DE LA DERNIÈRE NÉGOCIATION COLLECTIVE DES COLS BLEUS ?

CONFLICTUEL	PLUTÔT CONFLICTUEL	PLUTÔT COLLABORATIF	COLLABORATIF
1	2	3	4

23

Q.14. SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 4, 1 REPRÉSENTANT UNE SITUATION DIFFICILE ET MÉFIANTE ET 4 UNE SITUATION FACILE ET CONFIANTE, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS LA COMMUNICATION LORS DE LA DERNIÈRE NÉGOCIATION COLLECTIVE DES COLS BLEUS ?

DIFFICILE ET MÉFIANTE	PLUTÔT DIFFICILE	PLUTÔT FACILE	FACILE ET CONFIANTE
1	2	3	4

24

Q.15. EN TANT QUE NÉGOCIATEUR, QUELLE SITUATION CROYEZ-VOUS QUE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE PRODUIT HABITUELLEMENT ?

1. Gagnant-Gagnant
2. 1 Gagnant et 1 Perdant
3. Perdant-Perdant

25

Q.16. SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 4, 1 REPRÉSENTANT LE MINIMUM ET 4 LE MAXIMUM, COMMENT ÉVALUEZ-VOUS LE NIVEAU DE RESPECT PRÉSENT LORS DE LA DERNIÈRE NÉGOCIATION COLLECTIVE DES COLS BLEUS ?

AUCUN RESPECT	PEU DE RESPECT	ASSEZ DE RESPECT	BEAUCOUP DE RESPECT
1	2	3	4

26

Q.17. AU COURS DE LA DERNIÈRE NÉGOCIATION COLLECTIVE DES COLS BLEUS, AVEZ-VOUS RENCONTRÉ DES DIFFICULTÉS DANS LE PROCESSUS ?

1. OUI
2. NON

27

Q.17.2. SI OUI, QUELLES ÉTAIENT LES PRINCIPALES CAUSES DE CES DIFFICULTÉS ?

Q.17.3. QU'EST-CE QUI A CONTRIBUÉ À SOLUTIONNER LES DIFFICULTÉS ÉNONCÉES À LA QUESTION 17.2. ?

Q.18. QUELLE A ÉTÉ LA DURÉE DE LA DERNIÈRE NÉGOCIATION COLLECTIVE DES COLS BLEUS, DU DÉPÔT DE L'AVIS DE NÉGOCIATION À LA SIGNATURE DE LA CONVENTION COLLECTIVE (NOMBRE DE SEMAINES) ?

28 29

Q.19. AU COURS DE LA DERNIÈRE NÉGOCIATION COLLECTIVE AVEC LES COLS BLEUS, Y A-T-IL EU UN ARRÊT DE TRAVAIL ?

1. OUI
2. NON

30

Q.20. QUELLE A ÉTÉ LA DURÉE DE CET ARRÊT DE TRAVAIL (EN SEMAINES) ?

31 32

INFORMATIONS SUR LE RÉPONDANT (Facultatif)

NOM: _____ PRÉNOM: _____
FONCTION: _____ MUNICIPALITÉ: _____
TEL.: () _____

SI VOUS DÉSIREZ RECEVOIR UNE COPIE DES RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES DE NOTRE RECHERCHE, COCHEZ ICI

ADRESSE POSTALE:

MERCI BEAUCOUP, VOTRE COLLABORATION EST GRANDEMENT APPRÉCIÉE.