Regards sur le travail
Revue dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail
Volume 7, nº 2 – Hiver 2011

Résumés de recherches publiées

La négociation mixte – Observation de la négociation d'une convention collective

Par Julie Pagé-Bissonnette, M. Rel. ind. et B. Ps.

La méthode de négociation mixte

Au cours des dernières années, différents changements ont modifié les relations du travail, notamment en matière de négociation collective. En effet, des méthodes de négociation[1] moins conflictuelles ont vu le jour en réponse à l'évolution du marché de l'emploi et les parties concernées ont su les mettre en pratique.

Malgré tout, on a tenté de substituer ces nouvelles méthodes à la négociation traditionnelle de façon intégrale. Partant de ce fait, les théoriciens et les praticiens estiment qu'il est effectivement difficile de les adopter en totalité. Afin d'optimiser les gains mutuels lors de la négociation collective d'une entente, les représentants patronaux et syndicaux optent plutôt pour la combinaison des méthodes traditionnelles et d'autres dites plus coopératives. On parle alors de négociation mixte.

La négociation mixte ayant fait l'objet de peu de recherches, nous examinerons dans le présent article, à l'aide d'une étude de cas, la méthode de négociation privilégiée par les parties, c'est-à-dire l'interaction des approches intégrative et distributive. En fait, la négociation mixte nous semble plus appropriée, notamment en raison de la nature des enjeux traités à l'occasion d'une négociation collective. Habituellement, une négociation se déroule de façon plus ou moins coopérative (intégrative) ou conflictuelle (distributive) pour de multiples raisons. Néanmoins, nous croyons que la négociation d'une convention collective est mixte, tantôt avec une dominante intégrative, tantôt avec une dominante distributive. C'est ce que nous appelons la « mixité » de la méthode de négociation.

L'objet de l'étude

Avant de présenter les propositions et les hypothèses que nous avons formulées pour effectuer notre recherche, il importe de connaître les questions clés qui sous-tendent son objet :

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

1. Walton & McKersie (1965); Fisher & Ury (1982); Cutcher-Gershenfeld & McKersie (1994); Cutcher-Gershenfeld (1994); Deschênes, Bergeron, Bourque & Briand (2000).

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

Notre prémisse étant que la méthode de négociation à observer serait mixte, nous avons voulu savoir de quelle façon cette dernière s'articulerait et quels facteurs l'influenceraient : en utilisant les approches intégrative et distributive combinées de façon séquentielle ou simultanée (concurrente), en privilégiant l'une plutôt que l'autre (dominante) ou encore en faisant usage des deux pareillement?

Ainsi, notre recherche a porté, dans un premier temps, sur la relation qu'entretiennent entre eux les négociateurs d'une convention collective et, dans un second temps, sur l'évaluation de la mixité et des facteurs.

Les hypothèses

L'objet de notre recherche s'insérant dans le contexte d'une négociation collective mixte, nous avons cherché à évaluer la méthode de négociation qu'ont adoptés en 2005 le Centre de la petite enfance Pomme Soleil (CPE) et le Syndicat des intervenantes en petite enfance de Montréal (SIPEM) – CSQ.

Afin d'y parvenir, nous avons vérifié les propositions et les hypothèses suivantes :

Proposition 1 La nature du climat des négociations précédentes a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective.

Proposition 2 La nature du climat des relations industrielles a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective.

Proposition 3 Le passage du temps a un effet de transition sur la méthode de négociation de type mixte qui manifeste une dominante intégrative dans les étapes initiales de la négociation et une dominante distributive dans les étapes finales.

Hypothèse 1 Les négociateurs ayant reçu une formation à la négociation basée sur la résolution de problèmes ou basée sur les intérêts adopteront une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

Hypothèse 2 L'expérience des négociateurs patronal et syndical a une influence sur la méthode de négociation de type mixte adoptée par les parties au cours de la négociation de la convention collective.

Hypothèse 3 La stratégie de négociation initiale adoptée par les parties aura une influence sur la méthode de négociation de type mixte au cours de la négociation de la convention collective.

Hypothèse 4 La négociation des clauses à incidence pécuniaire donnera lieu à une méthode de négociation de type mixte à dominante distributive.

Entre autres chercheurs, Walton et McKersie (1965), Weiss (1999), Freidman et Shapiro (1995), Bourque et Thuderoz (2002) et Cutcher-Gershenfeld (1994) prétendent qu'il n'existe pas de négociation purement intégrative ou distributive. Ils sont plutôt d'avis que les deux approches sont interdépendantes, puisque les parties font inévitablement face à des enjeux qui soulèvent des désaccords et à d'autres qui leur sont communs.

Nous appuyant sur ce postulat, nous avons fait le choix d'être à la table de négociation d'une convention collective pour en observer directement le déroulement. Par la suite, nous avons interviewé la représentante patronale et le représentant syndical. Afin de corroborer nos résultats, nous avons aussi analysé des données secondaires. Cette démarche nous a permis de définir la méthode de négociation adoptée par les parties.

Conclusion

Les résultats recueillis ne confirment pas notre première proposition avançant que la nature du climat des négociations précédentes a une influence sur la méthode de négociation. En effet, suivant cette proposition, le climat aurait dû être plus tendu. Or, contre toute attente, la négociation s'est déroulée de façon harmonieuse.

À l'opposé, notre deuxième proposition selon laquelle la nature du climat des relations industrielles a une influence sur la méthode de négociation s'est confirmée. En effet, le climat qui a régné tout au long de la négociation a été décrit par les négociateurs interrogés comme tout à fait agréable.

Enfin, la troisième proposition soutenant que le passage du temps a un effet de transition sur la méthode de négociation qui manifeste une dominante intégrative dans les étapes initiales de la négociation et une dominante distributive dans les étapes finales est fondée. Bien qu'il n'y ait eu aucune manifestation de comportements conflictuels entre les parties, l'atmosphère s'est légèrement transformée : très détendue au début, elle est devenue beaucoup plus formaliste par la suite.

Par ailleurs, étant donné que les représentants patronal et syndical n'avaient jamais suivi de formation en négociation basée sur la résolution de problèmes ou basée sur les intérêts, il nous a été impossible de vérifier notre première hypothèse, à savoir si ceux qui l'ont reçue adoptent une méthode de négociation mixte à dominante intégrative.

Notre deuxième hypothèse suggérait que l'expérience des négociateurs a une influence sur la méthode de négociation qu'ils adoptent. Elle s'est vérifiée, puisque ceux qui siégeaient à cette table de négociation avaient une bonne connaissance des caractéristiques de la négociation mixte à dominante intégrative. De la sorte, la coopération et l'installation d'une relation de confiance se sont substituées aux conflits qu'engendre généralement la négociation traditionnelle, chaque partie tentant alors d'atteindre ses propres objectifs.

Les données recueillies concernant la stratégie de négociation retenue par les parties confirment notre hypothèse voulant qu'elle ait une influence sur le déroulement de la négociation. En effet,

les négociateurs ayant opté dès le départ pour une méthode de nature coopérative, celle-ci a clairement été adoptée à la table de négociation.

Enfin, notre dernière hypothèse soutenant que la négociation des clauses à incidence pécuniaire donne lieu à une méthode de négociation mixte à dominante distributive a également été vérifiée. Les négociations entre le gouvernement provincial et les CPE du Québec au sujet de la clause salariale sont effectivement basées sur une méthode à dominante distributive.

Grâce aux résultats que nous avons recueillis au cours de la négociation collective entre le CPE Pomme Soleil et le SIPEM, mais plus particulièrement au fait d'avoir interrogé les deux négociateurs, nous estimons que, conformément à l'objet de notre recherche, cette négociation peut être considérée comme mixte à dominante intégrative. Cependant, la question salariale ayant été traitée avec le gouvernement provincial, c'est la dominante distributive qui a prévalu. En ce sens, nous pouvons affirmer que la négociation fut mixte de façon séquentielle.