

La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives

**Enquête auprès de négociateurs
patronaux et syndicaux**

Octobre 2002

La présente enquête est une réalisation de la Direction des innovations en milieu du travail (DIMT).

- Conception, supervision des travaux et rédaction : Dalil Maschino
- Enquête : Jean Lapierre, en collaboration avec Rose-Marie Étienne
- Base de données et statistiques : Jean-François Boivin

Note : la formulation du questionnaire ainsi que la rédaction du rapport ont bénéficié des commentaires de Mustapha Bettache, François Delorme, Danièle Fredette, Monique Richard, Michel Sauvé ainsi que du professeur Jean Boivin (Université Laval). La DIMT les en remercie vivement.

Table des matières

Introduction	4
Chapitre 1 L'expérience de la NBI comme processus relationnel	8
Le contexte	8
La relation entre les négociateurs	8
Les rapports entre les négociateurs et leurs mandants	9
Résumé	10
Chapitre 2 Les rapports entre les négociateurs et les tiers intervenants	11
La formation des négociateurs	11
L'accompagnement	12
L'information utile aux parties pendant la négociation	13
Résumé	13
Chapitre 3 Le contenu des négociations	15
Les priorités initiales des négociateurs	15
Les sujets faciles ou difficiles à négocier	15
Le changement d'approches en cours de négociation	16
Les résultats des négociations	17
La perception des gains obtenus par l'autre partie	17
Résumé	18
Chapitre 4 L'incidence de la NBI sur les relations du travail	19
Les indicateurs de l'état des relations du travail	19
Le climat général des relations du travail	19
La concertation patronale-syndicale	20
Résumé	21
Chapitre 5 Le forum sur la NBI et l'information « en ligne » souhaitée	22
Le forum sur la NBI	22
L'information « en ligne »	23
Conclusion	24
Quelques références bibliographiques	26
Tableau 1 <i>Résultats pour l'ensemble des négociateurs</i>	28
Tableau 2 <i>Résultats comparés des négociateurs patronaux et syndicaux</i>	45
Annexe <i>Tables de décision</i>	73

Introduction

La présente enquête est la première à être menée par le ministère du Travail du Québec auprès de représentants patronaux et syndicaux ayant négocié une convention collective, en totalité ou en partie, à l'aide de la négociation basée sur les intérêts (NBI)¹.

Il s'agit d'une étude exploratoire qui se limite essentiellement à ceux qui ont fait appel aux services du Ministère pour négocier leur convention collective en recourant à cette méthode non traditionnelle. Avec des ressources limitées, il nous était en effet impossible de tenter de recenser tous ceux et celles qui, dans le monde des relations du travail au Québec, avaient utilisé cette méthode au cours des dernières années afin de leur soumettre un questionnaire.

Nous avons pu malgré tout dresser la liste de ceux et celles qui avaient suivi des cours de formation sur cette méthode offerts par le ministère du Travail, par le Service fédéral de médiation et de conciliation ou par des enseignants universitaires. Les questionnaires ont été expédiés par la poste à 84 personnes à l'intérieur de 42 entreprises². Au total, 45 représentants patronaux et syndicaux nous ont retourné le questionnaire dûment rempli en juin 2002³. Toutefois, seulement 36 d'entre eux ont donné suite à leur formation en utilisant la méthode pour négocier leur convention collective⁴.

Précisons en outre que 88 % des conventions collectives concernant l'ensemble des 45 représentants interrogés avaient une durée supérieure à trois ans (celles dont la durée dépassait cinq ans en constituaient 32 %)⁵. La relation entre la durée de la convention collective et le choix d'utiliser la méthode n'a cependant pas été abordée dans l'enquête.

1. Cette méthode est également connue sous le nom de « négociation raisonnée ».

2. Ces 42 entreprises (84 personnes) se répartissaient comme suit : 37 entreprises (74 personnes) avaient bénéficié des cours offerts par le ministère du Travail, 3 entreprises (6 personnes) avaient obtenu ces services auprès du Service fédéral de la conciliation et de médiation et 2 entreprises (4 personnes) avaient reçu une formation auprès d'un enseignant universitaire.

3. Cela donne un taux de réponse de 54 %. Il s'agit de 25 représentants patronaux et de 20 représentants syndicaux. La taille limitée de cet échantillon ainsi que la différence entre le nombre de représentants des deux groupes ne permettent pas de considérer comme significatif tout écart dans le taux de réponse respectif. Aussi, dans le présent rapport, seules les différences significatives sur le plan statistique sont mentionnées. Pour plus de précisions, consultez les tables de décision en annexe.

4. Dans le texte, certains pourcentages calculés par rapport au groupe des 45 représentants visent toutes les questions portant sur le contexte des négociations, la formation, le forum sur la NBI et l'information « en ligne ». En revanche, d'autres pourcentages sont calculés par rapport aux 36 représentants (19 patronaux et 17 syndicaux) qui ont réellement utilisé la méthode et ils concernent toutes les questions portant sur le processus de négociation, les résultats obtenus et les effets de la négociation sur le climat des relations du travail. Cette différence est indiquée dans les tableaux présentés à la fin du texte.

5. L'ensemble des représentants faisaient référence à 32 conventions collectives. Notons que plus des deux tiers des 45 représentants (69 %) ont déclaré avoir une convention collective d'une durée de plus de trois ans.

Quelques précisions relatives à l'enquête et à la NBI

L'enquête est centrée sur les perceptions générales des négociateurs patronaux et syndicaux ayant utilisé la négociation basée sur les intérêts pour renouveler leur convention collective. Nous n'avons pas cherché à la compléter par d'autres travaux⁶. Elle vise à connaître l'évaluation que font les représentants des deux parties de leur expérience de négociation, à avoir une vue générale de leur appréciation du rôle des tiers intervenants et à savoir si la méthode a des effets ultérieurs sur la concertation patronale-syndicale et sur l'introduction de changements organisationnels dans les entreprises.

Les résultats apportent un éclairage sur ce sujet et permettent ainsi à la Direction générale des relations du travail du Ministère d'évaluer les services qu'elle offre. En particulier, ils devraient faciliter l'évaluation de la demande pour les services liés à la négociation basée sur les intérêts et faire ressortir d'éventuelles modifications à apporter.

Le ministère du Travail offre en effet divers services qui visent à soutenir les parties désireuses d'améliorer le climat des relations du travail dans leur entreprise. Ces services ont pour but de faciliter l'adoption de méthodes de communication et de négociation orientées vers la recherche de solutions répondant à des intérêts communs définis conjointement⁷.

Cette orientation, qui est aujourd'hui privilégiée par la majorité des pays industrialisés, repose sur la prévention des conflits de travail et l'amélioration de la qualité du dialogue social dans l'entreprise. Elle se distingue de l'approche traditionnelle des gouvernements qui se limitait à intervenir *in extremis* pour faciliter le règlement des conflits de travail susceptibles d'éclater ou déjà déclenchés.

Plus précisément, la négociation basée sur les intérêts s'inscrit à l'intérieur de cette perspective dans la mesure où elle représente une solution de rechange à la négociation dite traditionnelle. Rappelons brièvement que cette dernière repose sur le « marchandage » de positions souvent divergentes adoptées par chaque partie ainsi que sur la rétention des informations utilisées pour établir ces positions et faire des concessions. La toile de fond de telles négociations laissait voir un climat de méfiance associé à la menace ou à des rapports de force pour parvenir à un règlement, même si ce dernier se faisait au détriment d'une entente mutuellement satisfaisante pour les deux parties.

Pour sa part, la négociation basée sur les intérêts met l'accent sur le dialogue constructif et l'échange d'information dans le but de trouver des solutions pouvant satisfaire les intérêts des deux parties. Cette approche requiert que les négociateurs des deux groupes en présence respectent des principes de base qui consistent à :

6. Mentionnons deux autres méthodes de recherche complémentaires : celle qui consiste à comparer les changements survenus dans les clauses de l'ensemble des conventions collectives négociées de façon traditionnelle avec les changements survenus dans les clauses de conventions collectives résultant de la NBI, et celle qui consiste à partir d'une convention collective signée au terme de la NBI pour comparer les réponses des deux parties qui l'ont négociée (un représentant syndical et un représentant patronal).

7. À titre d'information, mentionnons le séminaire en relations patronales-syndicales, le comité de relations du travail, le diagnostic des relations du travail (par consensus ou par entrevue). Pour de l'information complémentaire, voir le site Web du ministère du Travail : www.travail.gouv.qc.ca

- s'attaquer aux problèmes et non aux personnes ;
- faire reposer la négociation sur les intérêts réels de chaque partie et non sur des positions qu'elles ont adoptées ;
- établir conjointement un large éventail d'options pouvant répondre à leurs intérêts ou satisfaire simultanément leurs intérêts respectifs ;
- évaluer conjointement chacune des options sur la base de critères convenus mutuellement.

La formation conjointe offerte par le Ministère, qui dure deux jours⁸, a pour but de présenter aux parties une solution de rechange à l'approche traditionnelle de négociation fondée sur des positions souvent divergentes. Les résultats attendus de cette formation sont l'établissement d'une relation de confiance, une amélioration de la communication entre les parties et une meilleure ouverture à la prise de décision par consensus.

Toutefois, il est fréquent que les parties négocient leur convention collective en passant, selon les sujets négociés, de la négociation basée sur les intérêts à l'approche traditionnelle. Plusieurs raisons expliquent cette démarche « mixte ». Selon divers auteurs et praticiens, les questions distributives se prêteraient moins à la recherche de solutions mutuellement satisfaisantes dans la mesure où l'augmentation des gains d'une partie se traduit par la baisse de ceux de l'autre partie. En revanche, d'autres domaines de négociation qui autorisent le rapprochement de deux ou plusieurs aspects se prêteraient mieux à la négociation basée sur les intérêts car les intérêts des parties peuvent être convergents ou complémentaires⁹.

D'autres estiment que, sur le plan des méthodes de négociation, la dichotomie entre les questions distributives, qui peuvent difficilement être intégrées à la négociation basée sur les intérêts, d'une part, et les autres questions, d'autre part, tient surtout à deux raisons. D'une part, l'expérience relativement récente des négociateurs en matière de négociation basée sur les intérêts limiterait leur capacité à régler les questions qui ne peuvent pas être rapprochées et, d'autre part, les négociateurs seraient souvent limités, dans l'utilisation de la méthode, par le fait que les mandants fixeraient souvent des objectifs traditionnels à atteindre pour ce type de questions.

L'enquête confirme que, selon les sujets négociés, certains négociateurs auraient utilisé une approche « mixte » pour négocier leur convention collective. On peut dès lors se demander s'il n'aurait pas été préférable de les exclure afin de limiter l'analyse à ceux qui avaient utilisé uniquement la méthode.

Nous ne les avons toutefois pas exclus pour les raisons suivantes : ils avaient tous suivi une formation conjointe sur la négociation basée sur les intérêts et leur opinion sur cette question représentait un intérêt pour le Ministère ; ils avaient tous amorcé leurs négociations selon les principes de cette méthode et avaient négocié plusieurs sujets à l'aide de celle-ci ; ils se sont tous prononcés sur les effets de la négociation basée sur les intérêts dans leur entreprise, une fois le processus de négociation terminé ; ils prévoient utiliser à nouveau la méthode, du moins en partie, lors de leurs prochaines négociations.

8. La formation donnée par certains professeurs d'université peut durer une semaine.

9. Il s'agit des questions qualifiées « d'intégratives » par les spécialistes des relations industrielles.

Présentation des données

L'enquête a permis de recueillir de l'information sur plusieurs aspects touchant la négociation basée sur les intérêts. Il a ainsi fallu faire des choix pour que la présentation des données ne se limite pas à des statistiques descriptives qui épousent la structure du questionnaire. L'information a été résumée à l'intérieur de cinq thèmes qui constituent autant de chapitres.

Le premier chapitre traite de l'expérience vécue par les négociateurs, à travers les attentes des deux parties, leurs objectifs initiaux et leur évaluation de la dynamique des négociations. Ce premier chapitre aborde également divers aspects qui concernent les rapports entre les négociateurs et leurs relations avec leurs mandants respectifs.

Le deuxième chapitre examine les rapports entre les négociateurs et des tiers intervenants dans le contexte de la négociation basée sur les intérêts. Il aborde la formation des négociateurs, leur accompagnement pendant les négociations et le recours à l'information provenant de sources extérieures à l'entreprise.

Le troisième chapitre porte sur le contenu des négociations, à savoir les sujets prioritaires au début des négociations et les résultats obtenus pour les divers sujets négociés. Il note également les différences qui ressortent entre les sujets qui ont été traités avec la négociation basée sur les intérêts et ceux qui ont dû être réglés à l'aide de l'approche traditionnelle.

Le quatrième chapitre est consacré aux suites de la négociation basée sur les intérêts une fois qu'a été signée la convention collective. Quels sont ses effets sur le climat des relations du travail, sur les modalités de concertation patronale-syndicale ainsi que sur les méthodes de travail entre les deux parties ?

Le dernier chapitre traite des sujets pour lesquels les personnes interrogées aimeraient améliorer leur formation et obtenir de l'information supplémentaire. Plus précisément, il évalue leur intérêt à participer à un forum sur la négociation basée sur les intérêts et regroupe les sujets qu'elles souhaiteraient aborder en priorité. En outre, il dresse la liste des thèmes qu'elles désirent trouver dans un site Web.

Chapitre 1

L'expérience de la NBI comme processus relationnel

La principale motivation des négociateurs à utiliser la NBI a été le désir de maintenir une certaine qualité des rapports entre les deux parties afin que « la négociation soit un processus plus satisfaisant » (93 %) et qu'elle aboutisse à « des résultats concrets et durables » (93 %) ¹⁰.

Des raisons de nature moins relationnelle, telles que l'amélioration des conditions de travail ou du climat des relations du travail, n'ont pas joué un rôle aussi important (question 3).

Le contexte

Pour l'ensemble des négociateurs ayant suivi une formation, les deux principaux facteurs qui les ont incités à recourir à cette méthode sont les besoins de flexibilité dans l'organisation du travail (70 %) ainsi que les besoins d'adaptation de la main-d'œuvre (58 %), soit deux facteurs internes à l'entreprise (question 1).

Toutefois, les pressions concurrentielles constituent un troisième facteur mentionné par les négociateurs patronaux (52 %) alors que l'équilibre du pouvoir de négociation est soulevé uniquement par les négociateurs syndicaux (71 %).

La relation entre les négociateurs

Un fait ressort clairement de l'enquête : l'expérience vécue par les négociateurs a réellement été une démarche conjointe, du début de la formation jusqu'à la fin de la négociation. En outre, ils distinguent nettement les aspects positifs de cette expérience de négociation sur le plan relationnel avec la nature même des gains obtenus dans la convention collective.

Ainsi, les négociateurs déclarent que la décision de recourir à la méthode a été prise conjointement (94 %, question 9), de même que la définition des enjeux de la négociation (89 %). De plus, une très grande majorité d'entre eux rapportent que la mise en place du processus de négociation s'est faite selon les « règles de l'art », qu'il s'agisse de la définition des problèmes éprouvés, des mécanismes visant à résoudre conjointement les problèmes en proposant des solutions satisfaisantes aux deux parties, etc. (question 9).

Ce consensus entourant le bon démarrage de la NBI découle de plusieurs facteurs, tels que le désir réel de connaître un processus de négociation plus satisfaisant, la qualité de la formation reçue ou le rôle positif de l'accompagnateur.

Par la suite, l'enquête révèle que la qualité des relations entre les négociateurs est demeurée bonne (question 12). Ainsi, selon la majorité des représentants des deux groupes, les négociations ont été marquées par « l'ouverture des communications

9. En l'absence d'indication contraire, tous les pourcentages représentent la somme des réponses dont la satisfaction était notée « élevée » ou « très élevée ».

entre les participants à la table de négociation » (83 %) et par « la présence d'attitudes de respect entre les personnes (77 %). Enfin, la grande majorité d'entre eux (86 %) déclarent ne pas avoir eu le sentiment d'être trahis par l'autre partie durant les négociations (question 18)¹¹, et ce, même si un bon nombre d'entre eux ont, au cours des négociations, alterné entre la méthode et l'approche traditionnelle (il est question de cette alternance au chapitre 3).

Bref, il ressort que la qualité du processus de négociation basée sur les intérêts ait répondu aux attentes initiales des négociateurs interrogés.

Les rapports entre les négociateurs et leurs mandants

L'enquête a également abordé les rapports entre les négociateurs et les groupes qu'ils représentent, et ce, sous deux aspects : la définition du mandat de négociation et les échanges d'information entre les négociateurs et leurs mandants.

Du côté patronal, les orientations et les paramètres du mandat de négociation ont été définis par la haute direction (79 %, question 10). Par la suite, les négociateurs patronaux déclarent avoir maintenu des échanges d'information réguliers avec leur direction (79 %). En revanche, les cadres de premier niveau ont été nettement moins consultés pendant les négociations de la convention collective, seulement 37 % des négociateurs patronaux ayant eu des échanges d'information « élevés » ou « très élevés » avec eux.

Du côté syndical, les orientations ont été fixées d'une façon classique, par l'obtention d'un mandat en assemblée générale (95 %) associé à la rédaction d'un cahier de demandes (65 %, question 11). Par contre, l'approche consistant à déterminer des sujets à négocier sans en préciser le contenu a été beaucoup moins utilisée (41 %). Par ailleurs, seule une minorité de représentants syndicaux (24 %) ont associé aux négociations le plus grand nombre possible de membres en les intégrant à divers comités.

Cette détermination traditionnelle des objectifs de négociation par les mandants a pu limiter la marge de manœuvre des négociateurs face à un mode de recherche des intérêts communs. C'est sans doute l'une des raisons qui ont amené des négociateurs à utiliser une approche « mixte » lors des négociations (voir le chapitre 3).

L'enquête ne permet toutefois pas d'en connaître la cause. Quelques entrevues avec des représentants laissent penser que cela peut résulter de la courte période qui s'est déroulée entre la formation et le début des négociations, du manque d'expérience des négociateurs face à tous les aspects de cette méthode de négociation, ainsi que du manque de familiarité de leurs mandants vis-à-vis des principes qu'elle sous-tend.

10. Ce pourcentage provient de la somme de ceux qui ont déclaré que le sentiment d'avoir été trahis était « inexistant », « faible » ou « moyen ».

Résumé

La négociation basée sur les intérêts s'est avérée une expérience relationnelle positive pour tous les négociateurs interrogés, conformément à leur principale attente. Après avoir suivi une formation conjointe, les négociateurs des deux parties ont déterminé ensemble les objectifs de leurs négociations, circonscrit leurs problèmes respectifs et établi des critères d'évaluation communs pour privilégier des solutions. Par la suite, les communications sont demeurées ouvertes pendant toute la durée des négociations qui ont été empreintes de respect mutuel.

L'enquête révèle cependant que les « règles de l'art » de la méthode n'ont pas été pleinement appliquées dans les rapports des négociateurs avec leurs mandants, ni avec les cadres de premier niveau. Ce volet pourrait peut-être faire l'objet d'une attention particulière lors des séances de formation.

Chapitre 2

Les rapports entre les négociateurs et les tiers intervenants

L'enquête a cherché à déterminer les rapports qu'entretiennent les négociateurs avec les tiers intervenants. Ce volet comporte trois aspects, soit la formation donnée aux représentants patronaux et syndicaux avant le début de leurs négociations, l'accompagnement offert aux parties pendant les négociations et l'offre d'information externe à l'entreprise pouvant leur être utile pendant cette période.

La formation des négociateurs

Les négociateurs interrogés avaient tous reçu une formation conjointe en NBI¹². C'était d'ailleurs là un des critères de l'enquête. Dans l'ensemble, cette formation était assez récente puisque les trois quarts d'entre eux l'avaient suivie à partir de 1999.

La majorité des négociateurs (69 %) ont reçu cette formation du ministère du Travail du Québec et les autres, de façon presque égale, du Service fédéral de la médiation et de la conciliation, d'enseignants universitaires et d'un consultant (question 7).

Le moment pour suivre la formation

Il apparaît clairement que cette formation est suivie à l'approche du renouvellement de la convention collective. Près des deux tiers des négociateurs (64 %) l'avaient en effet suivie moins de trois mois avant le début des négociations (question 6).

Ils ont donc amorcé leurs négociations après une formation écourtée de deux jours, ce qui a sans doute influer sur leur capacité à maîtriser pleinement la méthode. Ainsi, à propos de certains sujets, une majorité de négociateurs ont alterné entre la méthode et l'approche traditionnelle. En outre, plus de la moitié d'entre eux (61 %) désirent vouloir poursuivre leur formation avant le début des prochaines négociations (question 36).

La demande de cours d'initiation et de mise à jour des compétences pourrait donc connaître une forte expansion si cette méthode de négociation se propageait. Non seulement les négociateurs auront-ils besoin d'une première formation, mais une bonne partie d'entre eux pourraient solliciter une formation continue.

Les cours de formation

Dans l'ensemble, les négociateurs se disent très satisfaits de la formation reçue, les trois quarts d'entre eux (73 %) estimant que les objectifs visés correspondaient à leurs besoins. De plus, les deux tiers des négociateurs (66 %) qui ont par la suite fait appel à la méthode estiment que leur formation s'est avérée suffisante pour qu'ils l'appliquent correctement (question 4).

11. À l'exception d'un représentant patronal dont l'entrée en fonction s'est faite après la conclusion de la négociation de la convention collective.

Il existe cependant des différences entre les négociateurs patronaux et syndicaux, qui portent essentiellement sur le déroulement des séances de formation. Elles méritent d'être soulignées car des écarts significatifs sur le plan statistique sont notés.

Généralement, la majorité des négociateurs patronaux qualifient de positive la formation reçue. La grande majorité d'entre eux (60 %) estiment en effet que les activités qui se déroulent pendant ces séances correspondent à leurs besoins. Un même pourcentage de négociateurs estiment en outre que la formation a été nettement suffisante pour appliquer cette méthode¹³.

Les négociateurs syndicaux, quant à eux, sont plus nuancés face au déroulement de la formation, puisque plus de la moitié d'entre eux (55 %) ont donné une appréciation « moyenne » à la question portant sur les liens entre les activités d'apprentissage et les objectifs du cours. Par conséquent, seulement 40 % d'entre eux se disent très satisfaits de leurs cours alors que ce taux atteint 76 % chez les négociateurs patronaux visés (question 4).

On observe la même situation à la question qui porte sur les rapports entre les activités d'apprentissage et les contenus à maîtriser pour utiliser la méthode. Là encore, c'est la satisfaction « moyenne » qui prédomine pour 50 % des négociateurs syndicaux. À peine 40 % d'entre eux se sont déclarés « satisfaits » ou « très satisfaits », alors que ce taux s'élève à 84 % chez les négociateurs patronaux.

L'accompagnement

Plus des trois quarts des négociateurs (80 %) ont fait appel à une ressource pour les accompagner durant le processus (question 20). Parmi eux, 79 % ont obtenu les services d'un accompagnateur du ministère du Travail et les autres, du Service fédéral de la médiation ou d'un consultant.

Parmi les négociateurs qui ont fait appel aux services d'une ressource, cette personne était présente à chaque séance de négociation dans 72 % des cas.

Les avantages offerts par cette ressource sont perçus de façon similaire par les deux groupes de négociateurs¹⁴ (question 21). Il s'agit en fait¹⁵ d'éviter de retomber dans une dynamique de négociation traditionnelle (78 % pour les négociateurs patronaux et 55 % pour les négociateurs syndicaux) et de développer ainsi les compétences dans les techniques de négociation propres à la méthode (78 % du côté patronal et 55 % du côté syndical). Enfin, les trois quarts des négociateurs syndicaux (73 %) mentionnent que la personne-ressource leur a permis d'utiliser efficacement la méthode.

12. Notons que, pour ces deux questions, le pourcentage des négociateurs patronaux qui se disent « satisfaits ou « très satisfaits » est respectivement de 84 % et 60 %.

13. L'intérêt pour les services d'une personne-ressource clairement exprimé par les négociateurs syndicaux doit être nuancé puisque plusieurs d'entre eux (35 %) n'ont pas répondu à cette question. Nous n'avons pas pu éclaircir cette « dualité » dans la répartition des réponses syndicales. Repose-t-elle sur une différence de points de vue des membres du syndicat et des conseillers syndicaux ?

14. Les pourcentages présentés à la section concernant la formation des négociateurs et à celle qui traite de l'information utile aux parties pendant les négociations sont calculés en fonction du sous-groupe des négociateurs qui ont utilisé de tels services. Ils proviennent de la somme de ceux qui ont répondu « beaucoup » ou « énormément » aux questions portant sur les divers avantages offerts par la présence de la personne-ressource.

L'action de la personne-ressource est donc orientée avant tout vers l'aide aux parties pour qu'elles demeurent dans une dynamique de résolution de problèmes et ne dérivent pas vers des confrontations axées sur des positions. Cette réalité est probablement due à la formation récente et à l'expérience limitée de la plupart des négociateurs ou encore à la difficulté de passer à un mode de résolution de problèmes dans un environnement où cette façon de communiquer est encore peu utilisée dans le monde du travail.

Enfin, le recours aux services d'une personne-ressource devrait engendrer une demande ultérieure, 50 % des négociateurs souhaitant de nouveau faire appel à ses services pour la prochaine négociation de la convention collective (question 37).

L'information utile aux parties pendant la négociation

Dans l'ensemble, c'est l'information « interne » qui joue un rôle prédominant dans le processus de négociation (question 13). En premier lieu, celle fournie par l'entreprise apparaît la plus importante pour les négociateurs des deux parties¹⁶. Bien entendu, le syndicat constitue aussi une source d'information essentielle pour les négociateurs syndicaux. Cette source d'information n'est d'ailleurs pas négligeable pour la partie patronale puisque 58 % des négociateurs patronaux lui accordent une importance « moyenne ».

Quant à l'information externe, elle ne semble pas revêtir une grande importance pour les négociateurs, bien qu'elle ne soit pas négligeable. Ainsi, les représentants patronaux ont un besoin « moyen » d'information provenant d'organismes comme le *Conference Board* et Statistique Canada (47 %) et le ministère du Travail (37 %)¹⁷. Pour leur part, 18 % des négociateurs syndicaux ont un besoin « élevé » d'information fournie par le Ministère¹⁸.

La NBI ne semble donc pas générer une demande d'information particulière émanant d'organisations externes. Toutefois, même si son importance est considérée comme « faible » ou « moyenne » par les négociateurs interrogés, l'aspect qualitatif d'une telle information n'a pas été abordé ici¹⁹.

Résumé

La plus forte demande pour les services de tiers intervenants concerne la formation sur la méthode. Elle pourrait connaître une croissance soutenue dans la mesure où la moitié des négociateurs interrogés désirent poursuivre leur formation à la veille des prochaines négociations de convention collective.

15. Quelque 73 % des négociateurs ont dit que l'importance de l'entreprise comme source d'information était « grande » ou « très grande ».

16. Ces pourcentages sont obtenus en faisant la somme de ceux qui ont qualifié l'importance de « moyenne » ou « élevée ».

17. L'information recherchée porte entre autres sur les conventions collectives, les statistiques, sur certaines questions touchant les relations patronales-syndicales ou le monde du travail, etc.

18. Les sources d'information externe peuvent en effet jouer un rôle indirect important en « influençant » le jugement des négociateurs par l'intermédiaire de la centrale syndicale ou de l'association patronale à laquelle ils appartiennent.

En outre, ces services exigent une souplesse organisationnelle de la part des organismes qui offrent la formation car elle est souvent demandée peu de temps avant le début des négociations. Pour le Ministère, il pourrait s'avérer utile de prévoir ces demandes de « dernière minute », par exemple en sondant les groupes qui ont déjà suivi une formation.

Mentionnons par ailleurs que les formateurs, conjointement avec des représentants syndicaux, pourraient éventuellement modifier certains aspects touchant les activités de formation dans le but d'améliorer le taux de satisfaction des membres. À cet égard, il faudrait vérifier si les réserves exprimées par des négociateurs syndicaux sont d'ordre pédagogique ou si elles découlent plutôt d'un écart entre leurs attentes vis-à-vis de la méthode et les objectifs atteints au terme des négociations.

La demande pour les services d'une personne-ressource présente les mêmes caractéristiques que celle visant la formation : la moitié des négociateurs ayant fait appel à une personne-ressource souhaitent faire de même lors de la prochaine négociation. Cependant, il se peut que cette demande diminue à mesure que s'accroît l'expérience des négociateurs puisque, selon eux, le principal avantage qu'offrait la personne-ressource était de leur permettre de mieux utiliser la méthode, notamment de ne pas dévier vers l'approche traditionnelle.

Enfin, la demande des négociateurs pour de l'information autre que celle qui émane directement de l'entreprise et du syndicat apparaît secondaire.

Chapitre 3

Le contenu des négociations

Le présent chapitre examine d'abord les sujets jugés prioritaires par chaque groupe de représentants au début des négociations. Il traite ensuite des avantages et des difficultés à utiliser la méthode pour négocier différents sujets ainsi que du changement d'approches en cours de négociations. Enfin, nous comparons les points de vue des négociateurs patronaux et syndicaux quant aux résultats de la convention collective.

Les priorités initiales des négociateurs

Les priorités initiales des négociateurs (question 2) visaient avant tout la flexibilité dans l'organisation du travail (mouvements du personnel, horaires), à laquelle s'ajoutait, chez les négociateurs syndicaux, les questions liées à l'emploi.

Plus particulièrement, les priorités initiales des négociateurs patronaux concernaient d'abord les mouvements du personnel (90 %), puis les horaires de travail (74 %).

De côté syndical, ces deux aspects faisaient également partie des priorités de la majorité des négociateurs (82 % et 58 %). Toutefois, il semble que les attentes de ce groupe aient été plus grandes que celles des négociateurs patronaux car la liste de leurs priorités comprenait aussi la sécurité d'emploi (82 %), les statuts d'emploi (régulier, temporaire, 70 %), ainsi que les changements organisationnels, la santé et la sécurité du travail et les salaires (65 %).

Les sujets faciles ou difficiles à négocier

Les négociateurs devaient préciser quels sujets avaient été faciles ou difficiles à négocier avec la méthode (question 14). Pour plusieurs sujets, une proportion importante des négociateurs patronaux et syndicaux considèrent que le niveau de difficulté des négociations s'est avéré « moyen ».

Les sujets pour lesquels les réponses sont claires

Seulement trois sujets sur un total de quatorze ont été considérés par une majorité comme étant faciles à négocier avec la méthode. Pour les négociateurs syndicaux, il s'agit des mouvements du personnel (59 %) et, chez les négociateurs patronaux, des horaires de travail et de la distribution des heures supplémentaires (58 %) ²⁰.

À l'autre extrémité, 47 % des négociateurs syndicaux estiment que la facilité à négocier des mesures de conciliation travail-famille (CTF) a été « nulle » ou « faible ». Cela peut surprendre dans la mesure où les horaires de travail et les mouvements du personnel, qui sont souvent liés à de telles mesures, ont été des sujets assez faciles à négocier sur la base des intérêts.

19. Dans les deux cas, il s'agit des pourcentages de ceux qui ont considéré le degré de facilité à négocier comme étant « élevé » ou « très élevé ».

Plusieurs hypothèses peuvent ici être soulevées. Ce sujet ne faisait peut-être pas partie des préoccupations des négociateurs patronaux ou encore les demandes syndicales comportaient d'autres congés payés dans le cadre de la CTF. Ajoutons en outre que les mesures visant la conciliation travail-famille sont souvent très diversifiées, ce qui peut rendre leur négociation difficile si les parties ne bénéficient pas d'une bonne expérience face à la méthode.

Les salaires

Les réponses touchant la facilité ou la difficulté à négocier les salaires avec la méthode sont plus nuancées puisque aucun des deux groupes ne considère ce sujet comme « très facile ». De même, aucune majorité se dégage dans les choix de réponse indiquant que le degré de facilité était « nul » ou « faible »²¹. Ceci vient nuancer l'affirmation courante voulant que la négociation basée sur les intérêts ne conviendrait nullement au volet salarial.

Plus précisément, 53 % des négociateurs estiment que la négociation des salaires à l'aide de la méthode s'est avérée « moyennement facile » ou « facile ». Ces réponses, qui s'appuient sur des valeurs moyennes, doivent cependant être liées au fait que la majorité des négociateurs ont déclaré avoir utilisé parallèlement la méthode et l'approche traditionnelle dans la négociation des salaires.

Le changement d'approches en cours négociation

Près des trois quarts des négociateurs (72 %) ont déclaré avoir changé d'approches au cours de la négociation, en fonction des sujets traités (question 16). À cet égard, en réponse à une autre question (question 34), la majorité des négociateurs (61 %) estiment que la prochaine convention collective sera négociée à l'aide des deux approches, contre 33 % qui prévoient utiliser uniquement la négociation basée sur les intérêts.

Pour une majorité de négociateurs patronaux, les sujets qui ont été négociés avec la méthode (question 17) sont les changements organisationnels (63 %), les mouvements du personnel, les horaires de travail et la distribution des heures supplémentaires (58 %), ainsi que les statuts d'emploi, la sécurité d'emploi et l'étendue des plages de production (53 %).

Les négociateurs patronaux qui n'ont pas utilisé la méthode ont majoritairement recouru à l'approche traditionnelle. Très peu d'entre eux ont fait appel aux deux processus de négociation. Notons que l'utilisation de la seule approche traditionnelle n'a visé que deux sujets, soit la négociation des salaires (47 % des négociateurs) ainsi que le nombre et la répartition des jours de congé (42 %).

Du côté syndical, le portrait se présente différemment. Ainsi, les sujets traités à l'aide de la méthode par une forte proportion des négociateurs syndicaux sont également ceux pour lesquels d'autres négociateurs de ce groupe déclarent avoir opté pour une approche mixte. C'est le cas de la sécurité d'emploi (NBI: 59 %, approche mixte :

20. Notons cependant que 47 % des négociateurs syndicaux ont indiqué que la négociation des salaires avec la méthode n'offrait aucun avantage supplémentaire par rapport à l'approche traditionnelle (question 15).

35 %), des mouvements du personnel (NBI : 53 %, approche mixte : 35 %), des statuts d'emploi et des procédures de griefs (NBI : 47 %, approche mixte : 47 %), ainsi que des changements organisationnels (NBI : 47 %, approche mixte : 35 %).

En fait, selon les sujets, les négociateurs patronaux semblent davantage portés à utiliser l'une ou l'autre des approches de négociation, tandis que les négociateurs syndicaux semblent plus enclins à les utiliser toutes deux pour un même sujet.

Les résultats des négociations

Les résultats des négociations apparaissent conformes aux priorités établies par les deux parties au début du processus. C'est sans doute la raison qui amène la grande majorité des négociateurs à estimer que l'entente est de type « gagnant-gagnant », en ce qui concerne particulièrement les changements qui touchent l'organisation et la distribution du travail.

Certes, ces résultats positifs ne sont pas dus uniquement à la méthode. La reprise de la croissance économique, l'importance pour les deux parties de résoudre les problèmes, le succès obtenu dans d'autres entreprises semblables, etc. ont joué un rôle déterminant.

Ainsi, pour une forte majorité de négociateurs patronaux (question 24), les résultats des négociations se sont avérés positifs pour les mouvements du personnel (68 %), les horaires de travail et l'étendue des plages de production (63 %), ainsi que pour les changements organisationnels (58 %). Il faut noter ici que les deux premiers aspects faisaient partie de leurs priorités au début des négociations.

Du côté syndical, les résultats jugés positifs par une majorité de négociateurs recoupent les trois préoccupations patronales, à savoir les mouvements du personnel (65 %), les horaires de travail et la distribution des heures supplémentaires (65 %), ainsi que les changements organisationnels (58 %). Un quatrième aspect syndical visait les statuts d'emploi (65 %).

Notons enfin qu'une majorité de négociateurs patronaux ou syndicaux déclarent avoir obtenu des résultats positifs à l'égard d'un sujet qui ne faisait pas partie de leurs priorités : le règlement des griefs.

La perception des gains obtenus par l'autre partie

La perception des gains obtenus par l'autre partie est similaire chez les deux groupes de négociateurs. Chacun considère, en majorité, que la négociation basée sur les intérêts a permis d'obtenir une entente collective de type « gagnant-gagnant » et que les objectifs définis conjointement avec l'autre partie ont été atteints (questions 22b et 22f). En outre, si l'on dresse la liste des sujets pour lesquels chaque partie estime que l'autre groupe a fait des gains, on obtient un ordre de classement très similaire.

Ainsi, une majorité de négociateurs patronaux estiment que la partie syndicale a obtenu des gains (question 23) au chapitre des salaires (68 %), des mouvements du personnel, horaires de travail, sécurité d'emploi et procédures de griefs (58 %), de

même qu'au chapitre des statuts d'emploi et de l'étendue des plages de production (53 %).

De même, pour une majorité de négociateurs syndicaux, les gains obtenus par la partie patronale (question 24) visent également les mouvements du personnel (88 %), les changements organisationnels (76 %), les horaires de travail (71 %) ainsi que les statuts d'emploi (65 %).

Résumé

Les priorités initiales des deux parties portaient avant tout sur les mouvements du personnel et sur les horaires de travail, auxquels s'ajoutaient, pour les représentants syndicaux, des sujets concernant l'emploi. Ces sujets ont été, avec les changements organisationnels, ceux qu'on estime avoir négocié avec assez de facilité à l'aide de la négociation basée sur les intérêts.

Les négociateurs n'ont cependant pas utilisé uniquement cette méthode. Pour certains sujets, qui font surtout partie du domaine distributif, les négociateurs patronaux l'ont délaissée pour s'en remettre à l'approche traditionnelle. Quant aux négociateurs syndicaux, ils ont eu davantage tendance à adopter une approche « mixte » dans la négociation de plusieurs aspects de la convention collective.

Les résultats des négociations considérés comme positifs englobent surtout des sujets qui comptaient parmi les priorités de chaque partie, notamment les questions liées à l'organisation du travail. Enfin, il existe une assez forte concordance dans la perception qu'a chaque groupe des gains obtenus par l'autre partie.

Chapitre 4

L'incidence de la NBI sur les relations du travail

L'enquête a tenté d'évaluer l'incidence de la NBI sur l'état des relations du travail après la négociation de la convention collective. L'intérêt pour cet aspect est renforcé par le fait que 88 % des conventions collectives visées par l'enquête avaient une durée supérieure à trois ans et, dans 32 % des cas, la durée dépassait cinq ans²², ce qui devrait mener les négociateurs à définir des modalités de travail en concertation.

Ce volet a été abordé sous plusieurs angles : les indicateurs de l'état des relations du travail, l'évolution du climat général après la négociation de la convention collective et l'évolution de la concertation patronale-syndicale.

Les indicateurs de l'état des relations du travail

Nous avons d'abord voulu savoir si les négociateurs disposaient d'indicateurs pour évaluer la qualité des relations du travail dans leur entreprise (question 27). À cette question, la moitié d'entre eux (51 %) ont répondu par la négative. Parmi ceux qui ont répondu « oui » à cette question (44 %), très peu ont donné des exemples d'indicateurs utilisés pour évaluer cette dimension. Quelques-uns ont mentionné qu'ils appuyaient leurs réponses sur le climat et l'échange d'information lors de réunions patronales-syndicales²³, le nombre de griefs, le pourcentage de problèmes résolus, ainsi que sur diverses formes de consultation des employés.

Le climat général des relations du travail

Parmi les retombées de la NBI au cours de la période qui a suivi la négociation de la convention collective, les trois quarts des négociateurs (72 %) mentionnent « la possibilité d'explorer plus à fond des solutions intéressantes pour les deux parties » (question 25)²⁴ et près des deux tiers (64 %) notent une nette amélioration de « la compréhension des intérêts et des préoccupations de l'autre partie ».

En regard de ces deux aspects, l'appréciation des négociateurs patronaux oscille entre « élevée » et « très élevée », tandis que celle des négociateurs syndicaux, plus modérée, est plutôt simplement « élevée ».

De plus, une large majorité de négociateurs patronaux estiment que la méthode a également eu des effets positifs sur « les rapports de transparence et de respect entre les parties » (74 %) ainsi que sur la « concertation des parties quant à la poursuite de cibles communes » et sur « les échanges d'information entre les parties » (68 %). Les

21. Les négociateurs faisaient référence à 32 conventions collectives. Notons que près des trois quarts d'entre eux (72 %, question 32) ont déclaré avoir une convention collective d'une durée de plus de trois ans.

22. Ces réunions se tiennent à l'intérieur de comités de relations du travail, de comités sur la santé et la sécurité du travail, etc.

23. Il s'agit de ceux dont la satisfaction était « élevée » ou « très élevée ». Précisons que 20 % des négociateurs syndicaux n'ont pas répondu à la question portant sur les effets de la NBI postérieurs à la négociation de la convention collective.

négociateurs syndicaux ne partagent toutefois pas cette opinion, leur satisfaction à ce propos étant « moyenne », et plusieurs ont préféré ne pas répondre à la question.

Ainsi, la négociation basée sur les intérêts semble avoir ouvert la voie à une démarche qui repose sur une meilleure compréhension des problèmes respectifs et sur la recherche conjointe de solutions. Dans l'ensemble, les négociateurs patronaux, davantage que les négociateurs syndicaux, semblent attribuer à la méthode des effets d'entraînement sur le climat des relations du travail.

La concertation patronale-syndicale

L'enquête a cherché à connaître ou à qualifier la contribution qu'apporte cette méthode de négociation à la concertation patronale-syndicale à l'intérieur de l'entreprise (question 26). Les réponses diffèrent selon qu'elles portent sur les aspects formels des relations du travail (comité conjoint, convention collective) ou sur les méthodes de travail qui favorisent la concertation.

Les aspects formels des relations du travail

Pour la majorité des négociateurs, la NBI a eu un effet positif sur un volet formel de la concertation, à savoir la création d'un comité syndical-patronal. À cet égard, 52 % d'entre eux estiment qu'elle y a contribué de façon « élevée » ou « très élevée ».

Pour les négociateurs patronaux, l'effet le plus important sur le cadre formel de la concertation a consisté en « la possibilité d'établir des ententes pour modifier certains aspects de la convention en cours » (84 %). En revanche, les négociateurs syndicaux estiment que la signature de ces ententes ne représente pas un effet indirect de la NBI.

Les techniques de résolution de problèmes

Plus des deux tiers des négociateurs patronaux (68 %) estiment que la méthode a eu un effet très favorable sur l'utilisation ultérieure « d'une méthode de résolution de problèmes en situation continue ». Quant aux négociateurs syndicaux, ils sont plus modérés sur ce point, 53 % d'entre eux qualifiant cet effet de « moyen » (question 26).

Notons aussi que, pour l'ensemble des négociateurs, les deux domaines pour lesquels la négociation basée sur les intérêts a eu une plus grande influence sur l'utilisation des méthodes de résolution de problèmes sont l'organisation du travail (67 %) et le règlement des griefs (63 %). Pour 48 % des négociateurs, les relations entre les contremaîtres et les employés ont également bénéficié de cette influence.

Enfin, un consensus existe parmi les négociateurs quant à la volonté d'augmenter leurs compétences dans ce domaine, 69 % d'entre eux ayant indiqué qu'il leur serait très utile de « développer des techniques et des habiletés de résolution de problèmes ». Ce sujet fait d'ailleurs partie de ceux dont ils aimeraient discuter à l'intérieur d'un forum sur la NBI (voir le chapitre suivant).

Résumé

Au dire des négociateurs, les effets de la négociation basée sur les intérêts se font sentir même après la signature de la convention collective, notamment en matière de dialogue entre les parties. L'effet le plus probant vise les comportements, qui se traduisent par une meilleure disposition à rechercher des solutions mutuellement intéressantes pour résoudre des problèmes. Il en a résulté un intérêt prononcé des parties pour suivre des cours et accroître leurs compétences en matière de techniques de résolution de problèmes. Sur le plan formel, la concertation patronale-syndicale a bénéficié d'une plus grande ouverture des parties face à la création d'un comité de relations du travail.

Toutefois, les indicateurs pour évaluer le climat des relations du travail²⁵ font encore défaut. À cet égard, il serait intéressant d'en définir un certain nombre. Ainsi, les parties de même que les ministères et les associations qui offrent de tels services seraient davantage en mesure de mieux évaluer leurs interventions en cette matière.

24. Précisons que 18 négociateurs sur les 23 qui ont dit ne disposer d'aucun indicateur à ce sujet ont attribué cette lacune à l'absence de données permettant de mesurer l'état des relations du travail.

Chapitre 5

Le forum sur la NBI et l'information « en ligne » souhaitée

Les besoins d'information et de formation des négociateurs ont fait l'objet de deux questions (38 et 39) portant sur leur désir de participer à un forum sur la NBI et sur leur intérêt face à de l'information « en ligne » traitant de divers aspects des relations du travail.

Le forum sur la NBI

Plus des trois quarts des négociateurs (80 %) ont clairement exprimé leur intérêt à participer à un forum d'une journée sur la NBI²⁶. Cet intérêt est d'ailleurs confirmé par l'intention de 89 % des négociateurs d'utiliser cette méthode, en partie ou en totalité, pour négocier leur prochaine convention collective (question 34).

À ce propos, leur intérêt porte essentiellement sur la poursuite de la démarche amorcée avec la négociation basée sur les intérêts et non sur le processus de négociation lui-même. Les sujets retenus par plus de 70 % d'entre eux visent tous à élargir la démarche à d'autres domaines des relations et des rapports de travail dans l'entreprise. Ces sujets sont :

- les méthodes facilitant la résolution des problèmes (80 %) ;
- les façons d'élargir l'utilisation de la NBI à des domaines autres que la convention collective (78 %) ;
- l'application de méthodes de résolution de problèmes aux relations du travail quotidiennes (71 %) ;
- les mécanismes de maintien de la concertation après la période de négociation (69 %).

L'ordre des sujets prioritaires est le même pour les négociateurs patronaux et les négociateurs syndicaux.

En revanche, les sujets portant directement sur la NBI, tels que le rôle des formateurs avant le début des négociations, celui des tiers intervenants pendant les négociations, l'évaluation des résultats, etc. ne suscitent qu'un intérêt mitigé.

25. Il s'agit de ceux qui ont répondu « beaucoup » ou « énormément ».

L'information « en ligne »

Les sujets pour lesquels les négociateurs aimeraient avoir de l'information « en ligne » s'inscrivent dans un continuum qui va des situations concrètes et pratiques jusqu'aux nouvelles tendances en la matière (question 40).

Ainsi, à l'intérieur d'un site Web, l'information pourrait aborder des sujets tels que :

- des situations concrètes présentant des problèmes de relations du travail en entreprise ainsi que les solutions trouvées pour les résoudre (75 %) ;
- l'utilisation de méthodes de résolution de problèmes dans le cadre des relations du travail au quotidien (74 %) ²⁷.

Par ailleurs, les négociateurs démontrent également un intérêt marqué pour les tendances nouvelles, soit :

- les nouvelles formes d'organisation du travail et leurs effets sur les relations du travail en entreprise (78 %) ;
- les tendances récentes dans le domaine des relations du travail (73 %).

Notons en outre que plus de la moitié des négociateurs (56 %) désirent obtenir des exemples d'interventions du Ministère (séminaires, formation) qui ont contribué à améliorer les relations du travail.

26. Il s'agit de ceux qui ont répondu « beaucoup » ou « énormément ».

Conclusion

Selon les négociateurs interrogés, la négociation basée sur les intérêts s'est avérée un succès. Les résultats ont répondu à leurs attentes face au processus de négociation et, dans une moindre mesure, face aux ententes négociées.

Cinq faits saillants ressortent de l'enquête :

1. La demande pour des cours de formation sur la méthode pourrait sensiblement augmenter advenant qu'un certain nombre de négociateurs patronaux et syndicaux décident d'y recourir davantage. À cet égard, la moitié des négociateurs qui s'initient à cette méthode prévoient poursuivre leur formation avant les prochaines négociations. Les personnes-ressources qui accompagnent les parties pendant leurs négociations seront également en demande.

Dans la mesure où les formateurs sont généralement ceux qui remplissent également le rôle d'accompagnateurs, il faut s'attendre à une forte demande pour ces ressources. Cela vise surtout le Ministère dans la mesure où les parties favorisent une formation (du moins la première fois) et un accompagnement par une personne réputée « neutre ».

2. Dans l'ensemble, les négociateurs ont tendance à utiliser la négociation basée sur les intérêts en alternance avec l'approche traditionnelle, en fonction des difficultés éprouvées et des sujets traités. Leur formation toute récente, acquise peu de temps avant le début des négociations, leur expérience tout aussi récente en cette matière, les contraintes posées par des rapports demeurés plus traditionnels avec leurs mandants, etc. peuvent expliquer la situation.

Ainsi, la ligne de démarcation entre les statuts de personne-ressource et de conciliateur ne devrait pas être trop définie. Les données recueillies indiquent à cet égard que le rôle d'une personne-ressource peut évoluer temporairement vers celui d'un conciliateur lorsque les parties délaissent la méthode pour négocier un sujet avec l'approche traditionnelle. À l'inverse, lorsque le tiers intervenant se trouve en situation de conciliateur, il devrait pouvoir utiliser tacitement les principes de la négociation basée sur les intérêts afin d'éviter que des « dérapages » remettent en question la confiance et l'ouverture des parties.

3. Négocier la convention collective sur la base des intérêts semble avoir des effets d'entraînement après la signature de l'entente, notamment sur les méthodes de travail visant à définir et à résoudre des problèmes de façon plus concertée. La négociation basée sur les intérêts s'avère ainsi un moment privilégié à l'intérieur d'une démarche plus large des parties, orientée vers des pratiques de concertation patronale-syndicale au sein de l'entreprise.
4. Les négociateurs souhaitent participer à un forum touchant la négociation basée sur les intérêts. Les sujets qu'ils aimeraient aborder portent sur les suites à donner dans le cadre d'une approche concertée des relations du travail dans l'entreprise.

Les données de l'enquête nous amènent d'ailleurs à penser que l'on pourrait envisager d'insérer la négociation basée sur les intérêts dans un forum élargi portant sur les moyens de faciliter et de maintenir la concertation patronale-syndicale dans les entreprises.

5. Mentionnons, enfin, que l'intérêt pour obtenir de l'information accessible « en ligne » est également très prononcé. L'information souhaitée porte sur des sujets semblables à ceux qu'on aimerait voir traiter lors d'un forum visant la négociation basée sur les intérêts, en plus des grandes tendances et des innovations dans le domaine des relations et de l'organisation du travail.

Quelques références bibliographiques

Bergeron, Jean-Guy et Reynald Bourque. « La formation et la pratique de la négociation collective raisonnée : esquisse d'un bilan », dans Deschênes et al., *Négociations en relations du travail au Québec. Nouvelles approches*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 1998.

Bergeron, Jean-Guy et Reynald Bourque. « L'impact de la formation sur les pratiques de la négociation raisonnée », dans Bélanger et al., *Innover pour gérer les conflits*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1996.

Bergeron, Jean-Guy et Dominique Labbé. « L'évaluation de la négociation raisonnée par les acteurs : une analyse lexicométrique », communication faite à l'Association internationale des sociologues de langue française, XVI^e congrès international, Université Laval, Québec, 7 juillet 2000.

Bohlander, George et Jim Naber. « Nonadversarial negotiations. The FMCS Interest-Based Bargaining Program », *Journal of Collective Negotiations*, vol. 28, n^o 1, 1999, p. 41-52.

Boivin, Jean. « La négociation basée sur les intérêts et les stratégies de changement dans les rapports sociaux de l'entreprise », dans *La négociation sociale*, sous la dir. de C. Thuderoz et A. Giraud-Héraud, CNRS Éditions, Paris, 2000, p. 63-78.

Boivin, Jean. « La négociation raisonnée, élément d'une stratégie de changement dans les relations industrielles de l'entreprise », dans *Négociation en relations du travail : nouvelles approches*, sous la dir. de P. Deschênes, A. Briand et R. Bourque, Les Presses de l'Université du Québec (Collection « Organisations en changement »), Montréal, 1998, p. 15-39.

Bourque, Reynald. *Négociation raisonnée et démocratie syndicale*, Actes du colloque Gérard-Picard V, Montréal, CSN, 1996, p. 111-131.

Cutcher-Gershenfeld Joel, Thomas Kochan et John Calhoun Wells. « In Whose Interest? A First Look at National Survey data on Interest-based Bargaining in Labor Relations », *Industrial Relations*, vol. 40, n^o 1 (janvier 2000), p. 1-21.

Federal Mediation and Conciliation Service (États-Unis). Divers textes diffusés sur son site Web présentent la négociation basée sur les intérêts et les méthodes de résolution de problèmes (<http://www.fmcs.gov>).

Fisher, Roger et William Ury. *Comment réussir une négociation*, Paris, Éditions du Seuil (traduction française), 1981.

Paquet, Renaud. *Les résultats et l'impact de la négociation raisonnée. Rapport final*, Programme de partenariat patronal-syndical (DRHC) et Université du Québec à Hull, mars 1999.

Paquet, Renaud. *L'impact de l'utilisation de la négociation raisonnée (Phase II)*, rapport de recherche soumis à DRHC dans le cadre du Programme de partenariat patronal-syndical, Université du Québec à Hull, février 2002.

Weiss, David. *Franchir le mur des conflits*, traduit de l'anglais par Jean Boivin, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1999.

Tableau 1 : Sondage sur la NBI (mai 2002) – Résultats pour l'ensemble des négociateurs

Nombre de répondants: 45

J'ai participé à :	Oui	Non	Sans réponse				
Une formation en NBI	95,6%	2,2%	2,2%				
Une négociation de convention collective ayant utilisé la NBI ¹	<u>80,0%</u>	4,4%	15,6%				
<input type="checkbox"/> Année(s) où se sont tenues ma formation et ma négociation en NBI et à laquelle la signature de la convention collective a eu lieu	1997 et av.	1998	1999	2000	2001	2002	
Année formation	18%	9%	9%	13%	36%	4%	
Année négociation	7%	7%	18%	2%	20%	24%	
Année signature	4%	16%	11%	11%	18%	31%	
	Max	Min	Moyenne				
<input type="checkbox"/> Nombre de membres compris dans l'unité syndicale?	16000	3	695				

¹ Pour les questions suivantes, celles qui seront précédées du symbole CARRÉ (ou rectangle, ?) concernent l'ensemble des 45 répondants alors que les autres ne rapportent que la réponse de 80% d'entre eux ayant négocié en utilisant la NBI (36 répondants).

Ma participation à la formation ou aux négociations utilisant la NBI s'est faite en tant que :

Responsable de l'équipe de négociation patronale	22%
Membre de l'équipe de négociation patronale	33%
Conseiller auprès de l'équipe de négociation patronale	0%
Président du syndicat	19%
Membre de l'équipe de négociation syndicale	33%
Permanent syndical	8%
Conseiller auprès de l'équipe de négociation syndicale	8%

Note : les pourcentages s'additionnent ici à plus de 100% à cause des répondants qui occupaient plus d'un rôle.

A quel groupe d'âge appartenez vous ?

	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et plus
	11%	40%	44%	4%

1. Quelle était l'importance des facteurs caractérisant votre environnement à l'époque où vous avez décidé de choisir la démarche de la NBI ?

	0	1	2	3	4	Sans réponse
1 a Les pressions concurrentielles	16%	11%	31%	24%	11%	7%
1 b Les innovations technologiques	24%	13%	29%	24%	4%	4%
1 c Les besoins de flexibilité dans l'organisation du travail	2%	2%	22%	44%	24%	4%
1 d Les besoins d'adaptation de la main-d'œuvre	9%	2%	27%	40%	18%	4%
1 e Les craintes de la suppression des emplois	22%	24%	13%	20%	13%	7%
1 f Les craintes de la perte du pouvoir d'achat	38%	20%	24%	7%	4%	7%
1 g Les relations du travail conflictuelles au cours des dernières années	11%	27%	24%	13%	20%	4%
1 h L'équilibre du pouvoir de négociation entre les 2 parties	7%	11%	36%	24%	18%	4%
1 i Autre	0%	0%	0%	7%	9%	84%

2. Dans quelle mesure les sujets suivants étaient-ils prioritaires pour vous quand vous avez commencé à négocier la convention collective ?		0	1	2	3	4	Sans réponse
2 a	Les salaires	0%	11%	28%	36%	19%	6%
2 b	Les mouvements du personnel	3%	3%	8%	56%	31%	0%
2 c	Les horaires de travail	3%	0%	31%	31%	36%	0%
2 d	La distribution du temps supplémentaire	17%	19%	42%	17%	3%	3%
2 e	L'étendue des plages de production	17%	17%	31%	17%	17%	3%
2 f	La sécurité d'emploi	11%	14%	22%	22%	28%	3%
2 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	19%	25%	25%	11%	17%	3%
2 h	Les mesures de conciliation travail-famille	17%	22%	33%	22%	3%	3%
2 i	Les allocations pour des frais divers	28%	33%	25%	8%	3%	3%
2 j	La santé et la sécurité du travail	8%	22%	25%	36%	8%	0%
2 k	Les procédures de griefs	19%	22%	33%	17%	6%	3%
2 l	Les changements organisationnels	6%	11%	28%	33%	22%	0%
2 m	Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires, etc.)	17%	8%	17%	28%	28%	3%
2 n	Autre	0%	0%	0%	0%	6%	94%

3. Quelles étaient vos principales attentes vis-à-vis de la méthode de la NBI		0	1	2	3	4	Sans réponse
3 a	Améliorer le climat de vos relations de travail	0%	4%	27%	40%	27%	2%
3 b	Faciliter l'adaptation de l'entreprise à son environnement économique	2%	24%	36%	22%	9%	7%
3 c	Améliorer les conditions du travail	4%	4%	31%	38%	16%	7%
3 d	Négocier de façon plus satisfaisante	0%	0%	7%	53%	40%	0%
3 e	Obtenir des résultats concrets et durables quant aux contenus de l'entente collective	0%	0%	4%	44%	49%	2%
3 f	Autre	0%	0%	0%	2%	4%	93%

	4. Selon vous, la formation que vous avez reçue pour utiliser l'approche de la NBI présentait les caractéristiques suivantes :	0	1	2	3	4	Sans réponse
	4 a Les objectifs de la formation correspondaient à vos besoins	0%	2%	18%	60%	13%	7%
	4 b Les activités d'apprentissage réalisées en cours de formation correspondaient aux objectifs de la formation	0%	0%	33%	47%	13%	7%
	4 c La séquence des activités d'apprentissage était cohérente avec les contenus à maîtriser	0%	2%	27%	47%	18%	7%
	4 d Votre formation a été suffisante pour mettre en œuvre la NBI dans votre établissement	2%	7%	20%	49%	16%	7%
	4 e Autre	2%	0%	0%	2%	0%	96%
	5. Combien de temps avant le début des négociations de la convention collective avez-vous suivi la formation sur la méthode de la NBI ?	Moins de 3 mois	3 à 6 mois	Plus de 6 mois	Sans réponse		
		64%	9%	11%	16%		
	6. Avant de commencer à négocier votre convention collective en utilisant la NBI avez-vous reçu les services suivants :	Oui	Non	Sans réponse			
	6 a Séminaire en relations du travail offert par le ministère du Travail	22%	67%	11%			
	6 b Comité de relations du travail offert par le ministère du Travail	7%	76%	18%			
	6 c Cours sur les techniques de résolution de problèmes	40%	56%	4%			
	7. La formation à la NBI vous a été dispensée par :	Oui	Non	Sans réponse			
	7 a Le ministère du Travail	69%	9%	22%			
	7 b Le service fédéral de la médiation et de la conciliation	11%	33%	56%			
	7 c Un (des) universitaire (s)	9%	36%	56%			
	7 d Un consultant	9%	40%	51%			

8. Si vous avez suivi une formation à la NBI mais que vous n'avez pas négocié la convention collective en utilisant la NBI, est ce pour l'une des raisons suivantes :		Oui	Non	Sans réponse
8 a	Refus de la partie patronale	2%	11%	87%
8 b	Refus de la partie syndicale	7%	9%	84%
8 c	Refus mutuel des deux parties	2%	11%	87%
8 d	Mise en place d'une nouvelle équipe de direction	0%	11%	89%
8 e	Mise en place d'un nouvel exécutif syndical	2%	11%	87%
9. Au début de la négociation pour laquelle nous vous demandons de faire un retour, avez-vous:		Oui	Non	Sans réponse
9 a	Pris conjointement la décision d'opter pour la NBI	94%	6%	0%
9 b	Défini conjointement les enjeux de la négociation	89%	8%	3%
9 c	Identifié au préalable les principaux problèmes vécus dans l'environnement de travail	92%	8%	0%
9 d	Établi conjointement une liste de problèmes par rapport aux enjeux de la négociation en les classant par ordre de priorité	81%	19%	0%
9 e	Mis en place un processus conjoint de résolution des problèmes	83%	17%	0%
9 f	Établi un mécanisme conjoint d'identification de solutions à gain mutuel	72%	28%	0%
9 g	Établi conjointement et au préalable des critères objectifs permettant d'évaluer la pertinence et la qualité des solutions à privilégier	81%	17%	3%
9 h	Établi des mécanismes d'échange et de circulation d'informations entre négociateurs et mandants	69%	22%	8%

10. Cette question s'adresse uniquement aux représentants de la partie patronale : comment votre mandat de négociation a-t-il été défini ?		0	1	2	3	4	Sans réponse
10 a	Par des ententes avec la haute direction sur les orientations et les paramètres du mandat de négociation	0%	0%	16%	32%	47%	5%
10 b	Par des échanges d'information réguliers avec la haute direction au cours de la négociation	0%	0%	16%	53%	26%	5%
10 c	Par des consultations des cadres de premier niveau au cours de la négociation	0%	16%	37%	32%	5%	11%
10 d	Par des études de marché	32%	11%	21%	26%	0%	11%
10 e	Par des études de la capacité de payer de l'entreprise	16%	11%	32%	16%	16%	11%
10 f	Autre						

11. Cette question s'adresse uniquement aux représentants de la partie syndicale : comment votre mandat de négociation a-t-il été défini ?		0	1	2	3	4	Sans réponse
11 a	Par la rédaction d'un cahier de demandes	12%	6%	6%	12%	53%	12%
11 b	Par l'identification de sujets à négocier sans en préciser le contenu	24%	12%	12%	29%	12%	12%
11 c	Par l'obtention d'un mandat en assemblée générale	6%	0%	0%	24%	71%	0%
11 d	Par la création d'un comité de travail et d'appui à la négociation	47%	6%	18%	6%	12%	12%
11 e	Par l'implication du plus grand nombre possible de membres aux divers comités et structures syndicales	24%	24%	18%	0%	24%	12%
11 f	Autre	0%	0%	0%	6%	0%	94%

12. Selon vous, les éléments présentés ci-dessous ont-ils caractérisé le processus de négociation?		0	1	2	3	4	Sans réponse
12 a	La présence d'attitudes de respect entre les personnes	3%	0%	19%	58%	19%	0%
12 b	Le volume d'informations échangées	0%	0%	17%	44%	39%	0%
12 c	La pertinence des informations échangées	0%	0%	25%	50%	25%	0%
12 d	La durée de toute la période de négociation	6%	8%	25%	19%	42%	0%
12 e	Le nombre de jours consacrés à la négociation	3%	14%	17%	22%	44%	0%
12 f	Le temps consacré en caucus	6%	28%	31%	28%	8%	0%
12 g	L'ouverture des communications entre les participants à la table de négociation	0%	0%	17%	58%	25%	0%
12 h	La fréquence d'utilisation d'un porte-parole unique	25%	39%	28%	6%	0%	3%
12 i	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

13. Les informations nécessaires au support des négociations (salaires, conjoncture, etc.) provenaient des sources suivantes :		0	1	2	3	4	Sans réponse
13 a	De l'entreprise	0%	0%	25%	56%	19%	0%
13 b	Du syndicat	3%	11%	42%	33%	0%	11%
13 c	D'un organisme spécialisé dans les statistiques (tel que Statistique Canada, Conference Board)	36%	8%	19%	14%	0%	22%
13 d	Du ministère du Travail	36%	11%	19%	8%	0%	25%
13 e	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

14. Selon vous, dans quelle mesure les sujets suivants ont-ils été faciles à traiter dans le cadre de la NBI ?		0	1	2	3	4	Sans réponse
14 a	Les salaires	25%	8%	36%	17%	0%	14%
14 b	Les mouvements du personnel	3%	8%	33%	39%	14%	3%
14 c	Les horaires de travail	8%	8%	31%	31%	17%	6%
14 d	La distribution du temps supplémentaire	8%	3%	36%	39%	6%	8%
14 e	L'étendue des plages de production	8%	3%	33%	33%	6%	17%
14 f	La sécurité d'emploi	11%	0%	33%	44%	3%	8%
14 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	8%	22%	31%	25%	11%	3%
14 h	Les mesures de conciliation travail-famille	8%	19%	33%	25%	6%	8%
14 i	Les allocations pour des frais divers	14%	11%	33%	19%	6%	17%
14 j	La santé et la sécurité du travail	6%	14%	28%	31%	8%	14%
14 k	Les procédures de griefs	6%	8%	42%	22%	14%	8%
14 l	Les changements organisationnels	6%	8%	44%	33%	6%	3%
14 m	Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires, etc.)	6%	6%	50%	22%	14%	3%
14 n	Autre	3%	0%	0%	0%	0%	97%

15. Selon vous, les sujets suivants ont-ils été plus faciles à traiter en NBI que dans vos négociations traditionnelles antérieures ?		0	1	2	3	4	Sans réponse
15 a	Les salaires	36%	3%	14%	22%	3%	22%
15 b	Les mouvements du personnel	8%	8%	14%	39%	17%	14%
15 c	Les horaires de travail	8%	6%	22%	39%	11%	14%
15 d	La distribution du temps supplémentaire	17%	6%	28%	31%	3%	17%
15 e	L'étendue des plages de production	17%	0%	31%	31%	6%	17%
15 f	La sécurité d'emploi	14%	6%	17%	36%	11%	17%
15 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	17%	8%	25%	31%	6%	14%
15 h	Les mesures de conciliation travail-famille	17%	14%	31%	22%	3%	14%
15 i	Les allocations pour des frais divers	17%	11%	28%	17%	3%	25%
15 j	La santé et la sécurité du travail	11%	8%	25%	28%	6%	22%
15 k	Les procédures de griefs	8%	8%	25%	33%	6%	19%
15 l	Les changements organisationnels	11%	3%	28%	36%	8%	14%
15 m	Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires, etc.)	6%	6%	25%	33%	14%	17%
15 n	Autre	0%	0%	3%	0%	0%	97%

16. Au cours de la négociation collective vous est-il arrivé de changer de méthode de négociation, selon les sujets, pour alterner entre la NBI et l'approche de négociation traditionnelle?

Oui	Non	Sans réponse
72%	25%	3%

17. Si vous avez répondu oui à la question 16, veuillez indiquer la méthode de négociation que vous avez utilisée pour chacun des sujets suivants

	NBI (A)	Appr. Trad. (B)	Les deux	Sans réponse
17 a Les salaires	14%	50%	31%	6%
17 b Les mouvements du personnel	56%	11%	28%	6%
17 c Les horaires de travail	50%	17%	28%	6%
17 d La distribution du temps supplémentaire	39%	25%	36%	0%
17 e L'étendue des plages de production	44%	17%	36%	3%
17 f La sécurité d'emploi	56%	8%	31%	6%
17 g Le nombre de jours de congés et leur répartition	31%	33%	33%	3%
17 h Les mesures de conciliation travail-famille	42%	22%	36%	0%
17 i Les allocations pour des frais divers	28%	31%	39%	3%
17 j La santé et la sécurité du travail	39%	25%	36%	0%
17 k Les procédures de griefs	47%	14%	39%	0%
17 l Les changements organisationnels	56%	11%	28%	6%
17 m Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires, etc.)	50%	11%	33%	6%
17 n Autre	0%	3%	97%	0%

18. Durant la période de négociation, vous est-il arrivé de faire face aux problèmes suivants ?		0	1	2	3	4	Sans réponse
18 a	Le sentiment d'avoir été trahi par l'autre partie à la table de négociation	28%	33%	25%	3%	8%	3%
18 b	Le sentiment de ne pas pouvoir atteindre vos objectifs de négociation	6%	39%	22%	14%	17%	3%
18 c	La difficulté de faire accepter par vos mandants cette nouvelle façon de négocier	22%	31%	17%	11%	17%	3%
18 d	La prédisposition d'utiliser dans les stratégies traditionnelles de négociation	0%	28%	17%	36%	8%	11%
18 e	Autre	3%	0%	0%	0%	0%	97%

19. Avez-vous utilisé l'aide d'un facilitateur pour vous accompagner durant la NBI ?		Oui	Non	Sans réponse
19 a	Du ministère du Travail	64%	25%	11%
19 b	Du Service fédéral de médiation et de conciliation	11%	47%	42%
19 c	Du milieu universitaire	0%	53%	47%
19 d	D'une firme de consultants	6%	50%	44%

20. Si vous avez vous fait appel à un facilitateur, avez-vous utilisé ses services :	Oui	Non	Sans réponse			
20 a De façon régulière (à chaque séance de négociation) :	58%	25%	17%			
20 b À l'occasion (lorsque nécessaire seulement)	22%	28%	50%			
21. Cet accompagnement reçu pendant la période de négociation vous a-t-il permis :	0	1	2	3	4	Sans réponse
21 a D'éviter de retomber dans une dynamique de négociation traditionnelle basée sur des attitudes de confrontation et de méfiance	8%	3%	14%	33%	22%	19%
21 b D'utiliser efficacement la NBI	3%	0%	22%	42%	14%	19%
21 c De développer des habiletés dans les techniques de négociation spécifiques à la NBI	3%	3%	19%	36%	19%	19%
21 d Autre	0%	3%	0%	0%	3%	94%
22. Selon vous, le recours à la NBI vous a-t-il permis d'aboutir aux résultats suivants :	0	1	2	3	4	Sans réponse
22 a L'atteinte de vos objectifs initiaux	6%	3%	28%	44%	11%	8%
22 b L'atteinte des objectifs redéfinis conjointement avec l'autre partie	6%	0%	22%	56%	8%	8%
22 c L'introduction d'innovations en matière d'organisation du travail	3%	11%	28%	42%	11%	6%
22 d L'amélioration de l'efficacité organisationnelle	3%	8%	25%	53%	6%	6%
22 e L'amélioration des conditions du travail	6%	3%	22%	58%	6%	6%
22 f La conclusion d'une entente collective du type gagnant-gagnant (les deux parties en ressortent gagnantes)	3%	11%	14%	47%	19%	6%
22 g La conclusion d' une entente collective du type gagnant-perdant (l'une des deux parties est gagnante, tandis que l'autre est perdante)	58%	14%	8%	11%	0%	8%
22 h Une entente collective du type perdant-perdant (les deux parties en ressortent perdantes)	75%	6%	6%	3%	3%	8%
22 i Autre	3%	0%	0%	0%	0%	97%

23. Selon vous, la partie syndicale a obtenu des résultats positifs dans les domaines suivants :		Oui	Non	Sans réponse
23 a	Les salaires	61%	22%	17%
23 b	Les mouvements du personnel	61%	19%	19%
23 c	Les horaires de travail	61%	25%	14%
23 d	La distribution du temps supplémentaire	42%	36%	22%
23 e	L'étendue des plages de production	42%	39%	19%
23 f	La sécurité d'emploi	53%	31%	17%
23 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	44%	33%	22%
23 h	Les mesures de conciliation travail-famille	33%	42%	25%
23 i	Les allocations pour des frais divers	44%	31%	25%
23 j	La santé et la sécurité du travail	53%	28%	19%
23 k	Les procédures des griefs	61%	14%	25%
23 l	Les changements organisationnels	50%	39%	11%
23 m	Les statuts d'emploi (réguliers, temporaires, etc)	58%	25%	17%
23 n	Autre	3%	0%	97%

24. Selon vous, la partie patronale a obtenu des résultats positifs dans les domaines suivants :		Oui	Non	Sans réponse
24 a	Les salaires	56%	25%	19%
24 b	Les mouvements du personnel	78%	8%	14%
24 c	Les horaires de travail	67%	14%	19%
24 d	La distribution du temps supplémentaire	47%	28%	25%
24 e	L'étendue des plages de production	61%	17%	22%
24 f	La sécurité d'emploi	44%	28%	28%
24 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	42%	31%	28%
24 h	Les mesures de conciliation travail-famille	33%	33%	33%
24 i	Les allocations pour des frais divers	42%	31%	28%
24 j	La santé et la sécurité du travail	50%	31%	19%
24 k	Les procédures des griefs	53%	17%	31%
24 l	Les changements organisationnels	67%	14%	19%
24 m	Les statuts d'emploi (réguliers, temporaires, etc)	56%	22%	22%
24 n	Autre	0%	0%	100%

25. Selon vous, une fois la convention collective signée, la NBI a eu pour conséquence de faciliter :		0	1	2	3	4	Sans réponse
25 a	Les rapports de transparence et de respect entre les parties	0%	3%	28%	44%	8%	17%
25 b	Les échanges et les informations entre les parties	0%	0%	28%	47%	11%	14%
25 c	La compréhension des intérêts et des préoccupations de l'autre partie	0%	6%	17%	56%	8%	14%
25 d	La compréhension de ses intérêts et de ses préoccupations par l'autre partie	0%	3%	25%	47%	11%	14%
25 e	La possibilité d'explorer plus à fond des solutions intéressantes pour les deux parties	0%	6%	8%	50%	22%	14%
25 f	La concertation des parties quant à la poursuite de cibles communes	0%	6%	28%	36%	17%	14%
25 g	La reconnaissance mutuelle de compétence par rapport aux objectifs poursuivis	0%	3%	36%	36%	11%	14%
25 h	L'équilibre du pouvoir entre les deux parties	0%	14%	44%	25%	3%	14%
25 i	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

26. Selon vous, la NBI a facilité l'adoption des modes de concertation suivants :		0	1	2	3	4	Sans réponse
26 a	La mise sur pied un comité syndical patronal	11%	8%	22%	44%	8%	6%
26 b	L'application d'une méthode de résolution des problèmes en situation continue	3%	8%	42%	33%	14%	0%
26 c	La possibilité d'établir des ententes pour modifier certains aspects de la convention en cours	8%	8%	19%	44%	17%	3%
26 d	L'établissement de mécanismes pour assurer la pérennité des acquis de la NBI	11%	14%	31%	28%	8%	8%
26 e	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

27. Existe-t-il des indicateurs qui permettent aux deux parties de mesurer l'état (la qualité) des relations de travail dans votre entreprise :		Oui	Non	Sans réponse
		44%	51%	4%

28. Si la réponse est OUI à la question 27, pourriez-vous nous énumérer les principaux indicateurs que vous utilisez pour mesurer l'état des relations de travail dans votre entreprise (voir l'étude ultérieure))

		0	1	2	3	4	Sans réponse
<input type="checkbox"/>	29. Si la réponse est NON à la question 27, est-ce que cette absence d'indicateurs est due à :						
	29 a L'absence de données permettant de mesurer l'état des relations du travail dans votre entreprise	4%	2%	2%	29%	11%	51%
	29 b Des divergences, entre la partie patronale et la partie syndicale, sur la façon d'évaluer l'état des relations du travail	22%	7%	4%	0%	0%	67%
	29 c Autre	2%	2%	0%	0%	2%	93%
	30. Est-ce que l'utilisation de la NBI vous a incité à utiliser davantage les techniques de résolution de problèmes dans des situations autres que la négociation de la convention collective telles que :	0	1	2	3	4	Sans réponse
	30 a Les griefs	3%	8%	19%	56%	6%	8%
	30 b Les problèmes d'organisation du travail	3%	11%	11%	50%	17%	8%
	30 c Les problèmes de distribution du travail	17%	17%	25%	33%	0%	8%
	30 d Les problèmes d'absentéisme	25%	11%	25%	22%	6%	11%
	30 e Les problèmes de productivité et de qualité	22%	8%	22%	33%	3%	11%
	30 f Les problèmes de santé et de sécurité du travail	22%	17%	11%	39%	3%	8%
	30 g Les problèmes de relations entre les employés et les contremaîtres	19%	11%	17%	42%	6%	6%
	30 h Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	31. Est-ce que vous considérez qu'il vous serait utile dans les différentes facettes de vos relations de travail de développer vos techniques et vos habiletés de résolution de problèmes ?	0	1	2	3	4	Sans réponse
		3%	0%	19%	47%	22%	8%

32. La durée de votre convention collective actuelle en cours est de :	1 an à 3 ans	Plus de 3 ans à 5 ans	Plus de 5 ans	Sans réponse
	16%	47%	22%	16%
33. Avez-vous procédé à une réouverture de la convention collective en cours ?	Oui	Non	Sans réponse	
	33%	64%	3%	
34. Pour votre prochain renouvellement de la convention collective pensez-vous utiliser la méthode de négociation suivante :	Oui	Non	Sans réponse	
34 a La NBI	33%	33%	33%	
34 b L'approche traditionnelle	11%	33%	56%	
34 c Un mélange de NBI et d'approche traditionnelle	61%	3%	36%	
36. Souhaitez-vous recevoir une nouvelle formation en NBI avant de négocier une autre entente collective ?	Oui	Non	Sans réponse	
	61%	33%	6%	
37. Avez-vous l'intention de faire appel à un facilitateur pour la prochaine négociation de votre convention collective ?	Oui	Non	Sans réponse	
	50%	42%	8%	

38. Dans le cadre d'un forum portant sur la NBI, quels sujets aimeriez-vous voir traiter :		0	1	2	3	4	Sans réponse
38 a	Le rôle des formateurs avant le début des négociations	13%	11%	33%	27%	2%	13%
38 b	Le rôle de tiers intervenants pendant la négociation (médiateurs, facilitateurs)	7%	9%	36%	22%	9%	18%
38 c	Les suites de la NBI après la signature de la convention collective	4%	2%	13%	51%	22%	7%
38 d	Les rapports entre les négociateurs et leurs mandants respectifs	2%	4%	29%	36%	18%	11%
38 e	Les méthodes facilitant la résolution des problèmes	0%	2%	9%	44%	36%	9%
38 f	Les façons d'élargir l'approche de la NBI à des domaines autres que la convention collective	0%	4%	9%	40%	38%	9%
38 g	L'utilisation de méthodes de résolution de problèmes dans le cadre des relations du travail au quotidien	2%	2%	16%	31%	40%	9%
38 h	Le mécanismes de maintien de la concertation après la période de NBI	0%	2%	18%	49%	20%	11%
38 i	L'évaluation des résultats de la NBI	0%	11%	22%	33%	20%	13%
38 j	Les effets à long terme de la NBI	0%	7%	18%	38%	24%	13%
38 k	Autre	0%	0%	0%	0%	4%	96%

39. Seriez-vous intéressé à participer à un tel forum d'une journée ?		Oui	Non	Sans réponse
		80%	13%	7%

	40. Seriez-vous intéressé par un site web qui offrirait des informations sur les sujets suivants :	0	1	2	3	4	Sans réponse
40 a	Les tendances récentes dans le domaine des relations du travail	2%	7%	11%	49%	24%	7%
40 b	Les services du Ministère disponibles pour faciliter la concertation en entreprise	2%	4%	29%	38%	18%	9%
40 c	Des outils (méthodes de travail) et des exemples concrets pour faciliter le maintien de la concertation en entreprise	4%	4%	18%	36%	24%	13%
40 d	Des exemples vécus d'intervention du Ministère (séminaires, formation) ayant contribué à améliorer les relations du travail	4%	7%	22%	36%	20%	11%
40 e	Des situations concrètes présentant des problèmes de relations du travail en entreprise ainsi que les solutions trouvées pour les résoudre	2%	2%	9%	42%	33%	11%
40 f	Les façons d'élargir l'approche de la NBI à des domaines autres que la convention collective	4%	7%	18%	36%	24%	11%
40 g	L'utilisation de méthodes de résolution de problèmes dans le cadre des relations du travail au quotidien	2%	2%	13%	36%	38%	9%
40 h	Les nouvelles formes d'organisation du travail et leurs effets sur les relations de travail en entreprise	2%	7%	4%	40%	38%	9%
40 i	Autres	2%	0%	0%	0%	2%	96%

Tableau 2 : Sondage sur la NBI (mai 2002)
Résultats comparés les négociateurs patronaux et syndicaux

	Nombre de répondants:	25	20	représentant patronaux			représentant syndicaux		
J'ai participé à :		Oui	Non	Sans réponse					
Réponse patronale :									
Une formation en NBI		92%	4%	4%					
Une négociation de convention collective ayant utilisé la NBI ²		76%	8%	16%					
Réponse syndicale :									
Une formation en NBI		100%	0%	0%					
Une négociation de convention collective ayant utilisé la NBI		85%	0%	15%					
Année(s) où se sont tenues ma formation et ma négociation en NBI et à laquelle la signature de la convention collective a eu lieu³		1997 et av.	1998	1999	2000	2001	2002		
<input type="checkbox"/> Réponse patronale :									
Année formation		24%	8%	4%	20%	28%	8%		
Année négociation		4%	12%	16%	4%	16%	24%		
Année signature		4%	20%	8%	12%	16%	36%		
<input type="checkbox"/> Réponse syndicale :									
Année formation		10%	10%	15%	4%	36%	0%		
Année négociation		10%	0%	20%	0%	25%	25%		
Année signature		5%	10%	15%	10%	20%	25%		

² Pour les questions suivantes, celles qui seront précédées du symbole CARRÉ (ou rectangle, ?) concernent l'ensemble des 45 répondants alors que les autres ne rapportent que la réponses de 76% des répondants patronaux ou de 85% des répondants syndicaux ayant négocié en utilisant la NBI (19 et 17 répondants respectivement).

³ Note : par manque d'espace, les statistiques de la non réponse n'apparaissent pas pour cette question.

	Max	Min	Moyenne
Nombre de membres compris dans l'unité syndicale?			

<input type="checkbox"/> Réponse patronale :	16000	3	944
---	-------	---	-----

<input type="checkbox"/> Réponse syndicale :	3000	22	396
---	------	----	-----

Ma participation à la formation ou aux négociations utilisant la NBI s'est faite en tant que :

Responsable de l'équipe de négociation patronale	24%
Membre de l'équipe de négociation patronale	33%
Conseiller auprès de l'équipe de négociation patronale	0%
Président du syndicat	18%
Membre de l'équipe de négociation syndicale	29%
Permanent syndical	7%
Conseiller auprès de l'équipe de négociation syndicale	11%

Note : les pourcentages s'additionnent ici à plus de 100% à cause des répondants qui occupaient plus d'un rôle.

A quel groupe d'âge appartenez vous ?

25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et plus
-----------	-----------	-----------	----------------

<input type="checkbox"/> Réponse patronale :	12%	40%	48%	0%
---	-----	-----	-----	----

<input type="checkbox"/> Réponse syndicale :	10%	40%	40%	10%
---	-----	-----	-----	-----

1. Quelle était l'importance des facteurs caractérisant votre environnement à l'époque où vous avez décidé de choisir la démarche de la NBI ?

	0	1	2	3	4	Sans réponse
<input type="checkbox"/> Réponse patronale :						
1 a Les pressions concurrentielles	8%	12%	20%	28%	20%	12%
1 b Les innovations technologiques	24%	4%	32%	28%	4%	8%
1 c Les besoins de flexibilité dans l'organisation du travail	0%	0%	12%	40%	40%	8%
1 d Les besoins d'adaptation de la main-d'œuvre	8%	0%	32%	32%	20%	8%
1 e Les craintes de la suppression des emplois	24%	28%	12%	12%	12%	12%
1 f Les craintes de la perte du pouvoir d'achat	36%	16%	32%	4%	0%	12%
1 g Les relations du travail conflictuelles au cours des dernières années	16%	28%	24%	12%	12%	8%
1 h L'équilibre du pouvoir de négociation entre les 2 parties	12%	12%	44%	12%	12%	8%
1 i Autre	0%	0%	0%	4%	12%	84%
<input type="checkbox"/> Réponse syndicale :						
1 a Les pressions concurrentielles	25%	10%	45%	20%	0%	0%
1 b Les innovations technologiques	25%	25%	25%	20%	5%	0%
1 c Les besoins de flexibilité dans l'organisation du travail	5%	5%	35%	50%	5%	0%
1 d Les besoins d'adaptation de la main-d'œuvre	10%	5%	20%	50%	15%	0%
1 e Les craintes de la suppression des emplois	20%	20%	15%	30%	15%	0%
1 f Les craintes de la perte du pouvoir d'achat	40%	25%	15%	10%	10%	0%
1 g Les relations du travail conflictuelles au cours des dernières années	5%	25%	25%	15%	30%	0%
1 h L'équilibre du pouvoir de négociation entre les 2 parties	0%	10%	25%	40%	25%	0%
1 i Autre	0%	0%	0%	10%	5%	85%

2. Dans quelle mesure les sujets suivants étaient-ils prioritaires pour vous quand vous avez commencé à négocier la convention collective ?

**0 1 2 3 4 Sans
réponse**

Réponse patronale :

2 a	Les salaires	0%	21%	26%	26%	21%	5%
2 b	Les mouvements du personnel	5%	0%	5%	58%	32%	0%
2 c	Les horaires de travail	5%	0%	21%	32%	42%	0%
2 d	La distribution du temps supplémentaire	26%	16%	37%	16%	0%	5%
2 e	L'étendue des plages de production	16%	21%	26%	11%	26%	0%
2 f	La sécurité d'emploi	21%	21%	32%	5%	16%	5%
2 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	32%	32%	16%	5%	11%	5%
2 h	Les mesures de conciliation travail-famille	32%	21%	32%	11%	0%	5%
2 i	Les allocations pour des frais divers	32%	42%	16%	5%	0%	5%
2 j	La santé et la sécurité du travail	16%	32%	26%	26%	0%	0%
2 k	Les procédures de griefs	21%	32%	32%	11%	0%	5%
2 l	Les changements organisationnels	11%	16%	26%	26%	21%	0%
2 m	Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires, etc.)	21%	16%	16%	16%	26%	5%
2 n	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Réponse syndicale :

2 a	Les salaires	0%	0%	29%	47%	18%	6%
2 b	Les mouvements du personnel	0%	6%	12%	53%	29%	0%
2 c	Les horaires de travail	0%	0%	41%	29%	29%	0%
2 d	La distribution du temps supplémentaire	6%	24%	47%	18%	6%	0%
2 e	L'étendue des plages de production	18%	12%	35%	24%	6%	6%
2 f	La sécurité d'emploi	0%	6%	12%	41%	41%	0%
2 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	6%	18%	35%	18%	24%	0%
2 h	Les mesures de conciliation travail-famille	0%	24%	35%	35%	6%	0%
2 i	Les allocations pour des frais divers	24%	24%	35%	12%	6%	0%
2 j	La santé et la sécurité du travail	0%	12%	24%	47%	18%	0%
2 k	Les procédures de griefs	18%	12%	35%	24%	12%	0%
2 l	Les changements organisationnels	0%	6%	29%	41%	24%	0%
2 m	Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires, etc.)	12%	0%	18%	41%	29%	0%
2 n	Autre	0%	0%	0%	0%	12%	88%

3. Quelles étaient vos principales attentes vis-à-vis de la méthode de la NBI **0** **1** **2** **3** **4** **Sans réponse**

Réponse patronale :

3 a	Améliorer le climat de vos relations de travail	0%	8%	24%	36%	28%	4%
3 b	Faciliter l'adaptation de l'entreprise à son environnement économique	0%	16%	28%	32%	12%	12%
3 c	Améliorer les conditions du travail	8%	8%	44%	24%	4%	12%
3 d	Négocier de façon plus satisfaisante	0%	0%	12%	48%	40%	0%
3 e	Obtenir des résultats concrets et durables quant aux contenus de l'entente collective	0%	0%	0%	44%	52%	4%
3 f	Autre	0%	0%	0%	0%	4%	96%

Réponse syndicale :

3 a	Améliorer le climat de vos relations de travail	0%	0%	30%	45%	25%	0%
3 b	Faciliter l'adaptation de l'entreprise à son environnement économique	5%	35%	45%	10%	5%	0%
3 c	Améliorer les conditions du travail	0%	0%	15%	55%	30%	0%
3 d	Négocier de façon plus satisfaisante	0%	0%	0%	60%	40%	0%
3 e	Obtenir des résultats concrets et durables quant aux contenus de l'entente collective	0%	0%	10%	45%	45%	0%
3 f	Autre	0%	0%	0%	5%	5%	90%

4. Selon vous, la formation que vous avez reçue pour utiliser l'approche de la NBI présentait les caractéristiques suivantes :

	0	1	2	3	4	Sans réponse
<input type="checkbox"/> Réponse patronale :						
4 a Les objectifs de la formation correspondaient à vos besoins	0%	0%	8%	60%	24%	8%
4 b Les activités d'apprentissage réalisées en cours de formation correspondaient aux objectifs de la formation	0%	0%	16%	56%	20%	8%
4 c La séquence des activités d'apprentissage était cohérente avec les contenus à maîtriser	0%	0%	8%	56%	28%	8%
4 d Votre formation a été suffisante pour mettre en œuvre la NBI dans votre établissement	4%	4%	16%	44%	24%	8%
4 e Autre	0%	0%	0%	4%	0%	96%

<input type="checkbox"/> Réponse syndicale :						
4 a Les objectifs de la formation correspondaient à vos besoins	0%	5%	30%	60%	0%	5%
4 b Les activités d'apprentissage réalisées en cours de formation correspondaient aux objectifs de la formation	0%	0%	55%	35%	5%	5%
4 c La séquence des activités d'apprentissage était cohérente avec les contenus à maîtriser	0%	5%	50%	35%	5%	5%
4 d Votre formation a été suffisante pour mettre en œuvre la NBI dans votre établissement	0%	10%	25%	55%	5%	5%
4 e Autre	5%	0%	0%	0%	0%	95%

5. Combien de temps avant le début des négociations de la convention collective avez-vous suivi la formation sur la méthode de la NBI ?

	Moins de 3 mois	3 à 6 mois	Plus de 6 mois	Sans réponse
<input type="checkbox"/> Réponse patronale :	68%	12%	8%	12%
<input type="checkbox"/> Réponse syndicale :	60%	5%	15%	20%

6. Avant de commencer à négocier votre convention collective en utilisant la NBI avez-vous reçu les services suivants :

	Oui	Non	Sans réponse
<input type="checkbox"/> Réponse patronale :			
6 a Séminaire en relations du travail offert par le ministère du Travail	24%	68%	8%
6 b Comité de relations du travail offert par le ministère du Travail	4%	80%	16%
6 c Cours sur les techniques de résolution de problèmes	36%	64%	0%

	Oui	Non	Sans réponse
<input type="checkbox"/> Réponse syndicale :			
6 a Séminaire en relations du travail offert par le ministère du Travail	20%	65%	15%
6 b Comité de relations du travail offert par le ministère du Travail	10%	70%	20%
6 c Cours sur les techniques de résolution de problèmes	45%	45%	10%

7. La formation à la NBI vous a été dispensée par :

	Oui	Non	Sans réponse
<input type="checkbox"/> Réponse patronale :			
7 a Le ministère du Travail	64%	12%	24%
7 b Le service fédéral de la médiation et de la conciliation	12%	28%	60%
7 c Un (des) universitaire (s)	12%	28%	60%
7 d Un consultant	16%	32%	52%

	Oui	Non	Sans réponse
<input type="checkbox"/> Réponse syndicale :			
7 a Le ministère du Travail	75%	5%	20%
7 b Le Service fédéral de la médiation et de la conciliation	10%	40%	50%
7 c Un (des) universitaire (s)	5%	45%	50%
7 d Un consultant	0%	50%	50%

8. Si vous avez suivi une formation à la NBI mais que vous n'avez pas négocié la convention collective en utilisant la NBI, est ce pour l'une des raisons suivantes :

**Oui Non Sans
réponse**

Réponse patronale :

8 a	Refus de la partie patronale	0%	8%	92%
8 b	Refus de la partie syndicale	12%	4%	84%
8 c	Refus mutuel des deux parties	4%	8%	88%
8 d	Mise en place d'une nouvelle équipe de direction	0%	8%	92%
8 e	Mise en place d'un nouvel exécutif syndical	4%	8%	88%

Réponse syndicale :

8 a	Refus de la partie patronale	5%	15%	80%
8 b	Refus de la partie syndicale	0%	15%	85%
8 c	Refus mutuel des deux parties	0%	15%	85%
8 d	Mise en place d'une nouvelle équipe de direction	0%	15%	85%
8 e	Mise en place d'un nouvel exécutif syndical	0%	15%	85%

9. Au début de la négociation pour laquelle nous vous demandons de faire un retour, avez-vous:

Réponse patronale :

	Oui	Non	Sans réponse
9 a Pris conjointement la décision d'opter pour la NBI	100%	0%	0%
9 b Défini conjointement les enjeux de la négociation	84%	11%	5%
9 c Identifié au préalable les principaux problèmes vécus dans l'environnement de travail	89%	11%	0%
9 d Établi conjointement une liste de problèmes par rapport aux enjeux de la négociation en les classant par ordre de priorité	79%	21%	0%
9 e Mis en place un processus conjoint de résolution des problèmes	84%	16%	0%
9 f Établi un mécanisme conjoint d'identification de solutions à gain mutuel	74%	26%	0%
9 g Établi conjointement et au préalable des critères objectifs permettant d'évaluer la pertinence et la qualité des solutions à privilégier	79%	16%	5%
9 h Établi des mécanismes d'échange et de circulation d'informations entre négociateurs et mandants	74%	16%	11%

Réponse syndicale :

	Oui	Non	Sans réponse
9 a Pris conjointement la décision d'opter pour la NBI	88%	12%	0%
9 b Défini conjointement les enjeux de la négociation	94%	6%	0%
9 c Identifié au préalable les principaux problèmes vécus dans l'environnement de travail	94%	6%	0%
9 d Établi conjointement une liste de problèmes par rapport aux enjeux de la négociation en les classant par ordre de priorité	82%	18%	0%
9 e Mis en place un processus conjoint de résolution des problèmes	82%	18%	0%
9 f Établi un mécanisme conjoint d'identification de solutions à gain mutuel	71%	29%	0%
9 g Établi conjointement et au préalable des critères objectifs permettant d'évaluer la pertinence et la qualité des solutions à privilégier	82%	18%	0%
9 h Établi des mécanismes d'échange et de circulation d'informations entre négociateurs et mandants	65%	29%	6%

10. Cette question s'adresse uniquement aux représentants de la partie patronale : comment votre mandat de négociation a-t-il été défini ?

Réponse patronale :

	0	1	2	3	4	Sans réponse
10 a Par des ententes avec la haute direction sur les orientations et les paramètres du mandat de négociation	0%	0%	16%	32%	47%	5%
10 b Par des échanges d'information réguliers avec la haute direction au cours de la négociation	0%	0%	16%	53%	26%	5%
10 c Par des consultations des cadres de premier niveau au cours de la négociation	0%	16%	37%	32%	5%	11%
10 d Par des études de marché	32%	11%	21%	26%	0%	11%
10 e Par des études de la capacité de payer de l'entreprise	16%	11%	32%	16%	16%	11%
10 f Autre						

Réponse syndicale :

10 a Par des ententes avec la haute direction sur les orientations et les paramètres du mandat de négociation	0%	0%	0%	0%	0%	100%
10 b Par des échanges d'information réguliers avec la haute direction au cours de la négociation	0%	0%	0%	0%	0%	100%
10 c Par des consultations des cadres de premier niveau au cours de la négociation	0%	0%	0%	0%	0%	100%
10 d Par des études de marché	0%	0%	0%	0%	0%	100%
10 e Par des études de la capacité de payer de l'entreprise	0%	0%	0%	0%	0%	100%
10 f Autre						

11. Cette question s'adresse uniquement aux représentants de la partie syndicale : comment votre mandat de négociation a-t-il été défini ?

Réponse patronale :

	0	1	2	3	4	Sans réponse
11 a Par la rédaction d'un cahier de demandes	0%	0%	0%	0%	0%	100%
11 b Par l'identification de sujets à négocier sans en préciser le contenu	0%	0%	0%	0%	0%	100%
11 c Par l'obtention d'un mandat en assemblée générale	0%	0%	0%	0%	0%	100%
11 d Par la création d'un comité de travail et d'appui à la négociation	0%	0%	0%	0%	0%	100%
11 e Par l'implication du plus grand nombre possible de membres aux divers comités et structures syndicales	0%	0%	0%	0%	0%	100%
11 f Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Réponse syndicale :

11 a Par la rédaction d'un cahier de demandes	12%	6%	6%	12%	53%	12%
11 b Par l'identification de sujets à négocier sans en préciser le contenu	24%	12%	12%	29%	12%	12%
11 c Par l'obtention d'un mandat en assemblée générale	6%	0%	0%	24%	71%	0%
11 d Par la création d'un comité de travail et d'appui à la négociation	47%	6%	18%	6%	12%	12%
11 e Par l'implication du plus grand nombre possible de membres aux divers comités et structures syndicales	24%	24%	18%	0%	24%	12%
11 f Autre	0%	0%	0%	6%	0%	94%

12. Selon vous, les éléments présentés ci-dessous ont-ils caractérisé le processus de négociation?		0	1	2	3	4	Sans réponse
Réponse patronale :							
12 a	La présence d'attitudes de respect entre les personnes	5%	0%	16%	58%	21%	0%
12 b	Le volume d'informations échangées	0%	0%	5%	53%	42%	0%
12 c	La pertinence des informations échangées	0%	0%	16%	58%	26%	0%
12 d	La durée de toute la période de négociation	0%	11%	16%	32%	42%	0%
12 e	Le nombre de jours consacrés à la négociation	0%	16%	11%	26%	47%	0%
12 f	Le temps consacré en caucus	11%	26%	26%	21%	16%	0%
12 g	L'ouverture des communications entre les participants à la table de négociation	0%	0%	16%	58%	26%	0%
12 h	La fréquence d'utilisation d'un porte parole unique	26%	42%	21%	11%	0%	0%
12 i	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Réponse syndicale :							
12 a	La présence d'attitudes de respect entre les personnes	0%	0%	24%	59%	18%	0%
12 b	Le volume d'informations échangées	0%	0%	29%	35%	35%	0%
12 c	La pertinence des informations échangées	0%	0%	35%	41%	24%	0%
12 d	La durée de toute la période de négociation	12%	6%	35%	6%	41%	0%
12 e	Le nombre de jours consacrés à la négociation	6%	12%	24%	18%	41%	0%
12 f	Le temps consacré en caucus	0%	29%	35%	35%	0%	0%
12 g	L'ouverture des communications entre les participants à la table de négociation	0%	0%	18%	59%	24%	0%
12 h	La fréquence d'utilisation d'un porte parole unique	24%	35%	35%	0%	0%	6%
12 i	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

0= Non (pas du tout) ; 1 = Faible (peu); 2 = Moyen (modérément) ; 3= Élevé (beaucoup); 4 = Très élevé (énormément)

13. Les informations nécessaires au support des négociations (salaires, conjoncture, etc.) provenaient des sources suivantes :

	0	1	2	3	4	Sans réponse
Réponse patronale :						
13 a De l'entreprise	0%	0%	21%	58%	21%	0%
13 b Du syndicat	5%	16%	58%	5%	0%	16%
13 c D'un organisme spécialisé dans les statistiques (tel que Statistique Canada, Conference Board)	32%	11%	21%	26%	0%	11%
13 d Du ministère du Travail	37%	11%	37%	0%	0%	16%
13 e Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Réponse syndicale:						
13 a De l'entreprise	0%	0%	29%	53%	18%	0%
13 b Du syndicat	0%	6%	24%	65%	0%	6%
13 c D'un organisme spécialisé dans les statistiques (tel que Statistique Canada, Conference Board)	41%	6%	18%	0%	0%	35%
13 d Du ministère du Travail	35%	12%	0%	18%	0%	35%
13 e Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

14. Selon vous, dans quelle mesure les sujets suivants ont-ils été faciles à traiter dans le cadre de la NBI ?

	0	1	2	3	4	Sans réponse
Réponse patronale:						
14 a Les salaires	21%	16%	32%	21%	0%	11%
14 b Les mouvements du personnel	5%	11%	32%	32%	16%	5%
14 c Les horaires de travail	11%	5%	21%	37%	21%	5%
14 d La distribution du temps supplémentaire	0%	0%	32%	47%	11%	11%
14 e L'étendue des plages de production	5%	0%	37%	42%	5%	11%
14 f La sécurité d'emploi	11%	0%	37%	42%	5%	5%
14 g Le nombre de jours de congés et leur répartition	5%	16%	37%	26%	11%	5%
14 h Les mesures de conciliation travail-famille	11%	0%	37%	37%	5%	11%
14 i Les allocations pour des frais divers	16%	0%	42%	26%	5%	11%
14 j La santé et la sécurité du travail	11%	11%	26%	32%	16%	5%
14 k Les procédures de griefs	5%	0%	47%	21%	16%	11%
14 l Les changements organisationnels	0%	5%	53%	32%	5%	5%
14 m Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires, etc.)	5%	5%	58%	21%	11%	0%
14 n Autre	5%	0%	0%	0%	0%	95%
Réponse syndicale:						
14 a Les salaires	29%	0%	41%	12%	0%	18%
14 b Les mouvements du personnel	0%	6%	35%	47%	12%	0%
14 c Les horaires de travail	6%	12%	41%	24%	12%	6%
14 d La distribution du temps supplémentaire	18%	6%	41%	29%	0%	6%
14 e L'étendue des plages de production	12%	6%	29%	24%	6%	24%
14 f La sécurité d'emploi	12%	0%	29%	47%	0%	12%
14 g Le nombre de jours de congés et leur répartition	12%	29%	24%	24%	12%	0%
14 h Les mesures de conciliation travail-famille	6%	41%	29%	12%	6%	6%
14 i Les allocations pour des frais divers	12%	24%	24%	12%	6%	24%
14 j La santé et la sécurité du travail	0%	18%	29%	29%	0%	24%
14 k Les procédures de griefs	6%	18%	35%	24%	12%	6%
14 l Les changements organisationnels	12%	12%	35%	35%	6%	0%
14 m Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires, etc.)	6%	6%	41%	24%	18%	6%
14 n Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

0= Non (pas du tout) ; 1 = Faible (peu); 2 = Moyen (modérément) ; 3= Élevé (beaucoup); 4 = Très élevé (énormément)

15. Selon vous, les sujets suivants ont-ils été plus faciles à traiter en NBI que dans vos négociations traditionnelles antérieures ?

Réponse patronale :

	0	1	2	3	4	Sans réponse
15 a Les salaires	26%	5%	16%	26%	5%	21%
15 b Les mouvements du personnel	5%	16%	11%	37%	16%	16%
15 c Les horaires de travail	5%	5%	21%	42%	11%	16%
15 d La distribution du temps supplémentaire	5%	5%	32%	32%	5%	21%
15 e L'étendue des plages de production	11%	0%	21%	42%	5%	21%
15 f La sécurité d'emploi	11%	11%	21%	21%	21%	16%
15 g Le nombre de jours de congés et leur répartition	11%	5%	32%	32%	5%	16%
15 h Les mesures de conciliation travail-famille	16%	5%	37%	26%	0%	16%
15 i Les allocations pour des frais divers	11%	5%	47%	16%	0%	21%
15 j La santé et la sécurité du travail	11%	5%	37%	26%	5%	16%
15 k Les procédures de griefs	5%	5%	21%	42%	5%	21%
15 l Les changements organisationnels	5%	0%	37%	32%	11%	16%
15 m Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires, etc.)	0%	5%	21%	47%	11%	16%
15 n Autre	0%	0%	5%	0%	0%	95%

Réponse syndicale :

15 a Les salaires	47%	0%	12%	18%	0%	24%
15 b Les mouvements du personnel	12%	0%	18%	41%	18%	12%
15 c Les horaires de travail	12%	6%	24%	35%	12%	12%
15 d La distribution du temps supplémentaire	29%	6%	24%	29%	0%	12%
15 e L'étendue des plages de production	24%	0%	41%	18%	6%	12%
15 f La sécurité d'emploi	18%	0%	12%	53%	0%	18%
15 g Le nombre de jours de congés et leur répartition	24%	12%	18%	29%	6%	12%
15 h Les mesures de conciliation travail-famille	18%	24%	24%	18%	6%	12%
15 i Les allocations pour des frais divers	24%	18%	6%	18%	6%	29%
15 j La santé et la sécurité du travail	12%	12%	12%	29%	6%	29%
15 k Les procédures de griefs	12%	12%	29%	24%	6%	18%
15 l Les changements organisationnels	18%	6%	18%	41%	6%	12%
15 m Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires, etc.)	12%	6%	29%	18%	18%	18%
15 n Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

16. Au cours de la négociation collective vous est-il arrivé de changer de méthode de négociation, selon les sujets, pour alterner entre la NBI et l'approche de négociation traditionnelle?		Oui	Non	Sans réponse	
Réponse patronale		79%	21%	0%	
Réponse syndicale:		65%	29%	6%	
17. Si vous avez répondu oui à la question 16, veuillez indiquer la méthode de négociation que vous avez utilisée pour chacun des sujets suivants		NBI (A)	Appr. Trad. (B)	Les deux	Sans réponse
Réponse patronale :					
17 a	Les salaires	16%	47%	26%	11%
17 b	Les mouvements du personnel	58%	16%	21%	5%
17 c	Les horaires de travail	58%	11%	21%	11%
17 d	La distribution du temps supplémentaire	58%	16%	26%	0%
17 e	L'étendue des plages de production	53%	16%	26%	5%
17 f	La sécurité d'emploi	53%	16%	26%	5%
17 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	37%	42%	21%	0%
17 h	Les mesures de conciliation travail-famille	47%	21%	32%	0%
17 i	Les allocations pour des frais divers	32%	37%	26%	5%
17 j	La santé et la sécurité du travail	42%	21%	37%	0%
17 k	Les procédures de griefs	47%	21%	32%	0%
17 l	Les changements organisationnels	63%	11%	21%	5%
17 m	Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires, etc.)	53%	21%	21%	5%
17 n	Autre	0%	5%	95%	0%
Réponse syndicale:					
17 a	Les salaires	12%	53%	35%	0%
17 b	Les mouvements du personnel	53%	6%	35%	6%
17 c	Les horaires de travail	41%	24%	35%	0%
17 d	La distribution du temps supplémentaire	18%	35%	47%	0%
17 e	L'étendue des plages de production	35%	18%	47%	0%
17 f	La sécurité d'emploi	59%	0%	35%	6%
17 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	24%	24%	47%	6%
17 h	Les mesures de conciliation travail-famille	35%	24%	41%	0%
17 i	Les allocations pour des frais divers	24%	24%	53%	0%
17 j	La santé et la sécurité du travail	35%	29%	35%	0%
17 k	Les procédures de griefs	47%	6%	47%	0%
17 l	Les changements organisationnels	47%	12%	35%	6%
17 m	Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires, etc.)	47%	0%	47%	6%
17 n	Autre	0%	0%	100%	0%

18. Durant la période de négociation, vous est-il arrivé de faire face aux problèmes suivants ?		0	1	2	3	4	Sans réponse
Réponse patronale :							
18 a	Le sentiment d'avoir été trahi par l'autre partie à la table de négociation	32%	32%	21%	0%	11%	5%
18 b	Le sentiment de ne pas pouvoir atteindre vos objectifs de négociation	5%	53%	11%	11%	16%	5%
18 c	La difficulté de faire accepter par vos mandants cette nouvelle façon de négocier	26%	37%	16%	5%	11%	5%
18 d	La prédisposition d'utiliser dans les stratégies traditionnelles de négociation	0%	26%	11%	37%	5%	21%
18 e	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Réponse syndicale :							
18 a	Le sentiment d'avoir été trahi par l'autre partie à la table de négociation	24%	35%	29%	6%	6%	0%
18 b	Le sentiment de ne pas pouvoir atteindre vos objectifs de négociation	6%	24%	35%	18%	18%	0%
18 c	La difficulté de faire accepter par vos mandants cette nouvelle façon de négocier	18%	24%	18%	18%	24%	0%
18 d	La prédisposition d'utiliser dans les stratégies traditionnelles de négociation	0%	29%	24%	35%	12%	0%
18 e	Autre	6%	0%	0%	0%	0%	94%
19. Avez-vous utilisé l'aide d'un facilitateur pour vous accompagner durant la NBI ?		Oui	Non	Sans réponse			
Réponse patronale :							
19 a	Du ministère du Travail	74%	11%	16%			
19 b	Du Service fédéral de médiation et de conciliation	11%	53%	37%			
19 c	Du milieu universitaire	0%	53%	47%			
19 d	D'une firme de consultants	11%	47%	42%			
Réponse syndicale :							
19 a	Du ministère du Travail	53%	41%	6%			
19 b	Du Service fédéral de médiation et de conciliation	12%	41%	47%			
19 c	Du milieu universitaire	0%	53%	47%			
19 d	D'une firme de consultants	0%	53%	47%			

20. Si vous avez vous fait appel à un facilitateur, avez-vous utilisé ses services :		Oui	Non	Sans réponse			
Réponse patronale:							
20 a	De façon régulière (à chaque séance de négociation) :	63%	21%	16%			
20 b	À l'occasion (lorsque nécessaire seulement)	32%	21%	47%			
Réponse syndicale:							
20 a	De façon régulière (à chaque séance de négociation) :	53%	29%	18%			
20 b	À l'occasion (lorsque nécessaire seulement)	12%	35%	53%			
21. Cet accompagnement reçu pendant la période de négociation vous a-t-il permis :		0	1	2	3	4	Sans réponse
Réponse patronale:							
21 a	D'éviter de retomber dans une dynamique de négociation traditionnelle basée sur des attitudes de confrontation et de méfiance	5%	5%	11%	42%	32%	5%
21 b	D'utiliser efficacement la NBI	5%	0%	16%	58%	16%	5%
21 c	De développer des habiletés dans les techniques de négociation spécifiques à la NBI	5%	5%	21%	42%	21%	5%
21 d	Autre	0%	5%	0%	0%	5%	89%
Réponse syndicale:							
21 a	D'éviter de retomber dans une dynamique de négociation traditionnelle basée sur des attitudes de confrontation et de méfiance	12%	0%	18%	24%	12%	35%
21 b	D'utiliser efficacement la NBI	0%	0%	29%	24%	12%	35%
21 c	De développer des habiletés dans les techniques de négociation spécifiques à la NBI	0%	0%	18%	29%	18%	35%
21 d	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

22. Selon vous, le recours à la NBI vous a-t-il permis d'aboutir aux résultats suivants :		0	1	2	3	4	Sans réponse
Réponse patronale:							
22 a	L'atteinte de vos objectifs initiaux	11%	0%	21%	53%	11%	5%
22 b	L'atteinte des objectifs redéfinis conjointement avec l'autre partie	11%	0%	11%	53%	16%	11%
22 c	L'introduction d'innovations en matière d'organisation du travail	0%	16%	11%	47%	21%	5%
22 d	L'amélioration de l'efficacité organisationnelle	5%	5%	11%	63%	11%	5%
22 e	L'amélioration des conditions du travail	11%	0%	16%	58%	11%	5%
22 f	La conclusion d'une entente collective du type gagnant-gagnant (les deux parties en ressortent gagnantes)	5%	5%	11%	37%	37%	5%
22 g	La conclusion d'une entente collective du type gagnant-perdant (l'une des deux parties est gagnante, tandis que l'autre est perdante)	68%	11%	5%	11%	0%	5%
22 h	Une entente collective du type perdant-perdant (les deux parties en ressortent perdantes)	74%	5%	5%	5%	5%	5%
22 i	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Réponse syndicale:							
22 a	L'atteinte de vos objectifs initiaux	0%	6%	35%	35%	12%	12%
22 b	L'atteinte des objectifs redéfinis conjointement avec l'autre partie	0%	0%	35%	59%	0%	6%
22 c	L'introduction d'innovations en matière d'organisation du travail	6%	6%	47%	35%	0%	6%
22 d	L'amélioration de l'efficacité organisationnelle	0%	12%	41%	41%	0%	6%
22 e	L'amélioration des conditions du travail	0%	6%	29%	59%	0%	6%
22 f	La conclusion d'une entente collective du type gagnant-gagnant (les deux parties en ressortent gagnantes)	0%	18%	18%	59%	0%	6%
22 g	La conclusion d'une entente collective du type gagnant-perdant (l'une des deux parties est gagnante, tandis que l'autre est perdante)	47%	18%	12%	12%	0%	12%
22 h	Une entente collective du type perdant-perdant (les deux parties en ressortent perdantes)	76%	6%	6%	0%	0%	12%
22 i	Autre	6%	0%	0%	0%	0%	94%

23. Selon vous, la partie syndicale a obtenu des résultats positifs dans les domaines suivants :		Oui	Non	Sans réponse
Réponse patronale :				
23 a	Les salaires	68%	16%	16%
23 b	Les mouvements du personnel	58%	16%	26%
23 c	Les horaires de travail	58%	26%	16%
23 d	La distribution du temps supplémentaire	47%	37%	16%
23 e	L'étendue des plages de production	53%	37%	11%
23 f	La sécurité d'emploi	58%	32%	11%
23 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	47%	37%	16%
23 h	Les mesures de conciliation travail-famille	32%	42%	26%
23 i	Les allocations pour des frais divers	42%	32%	26%
23 j	La santé et la sécurité du travail	47%	26%	26%
23 k	Les procédures des griefs	58%	16%	26%
23 l	Les changements organisationnels	47%	42%	11%
23 m	Les statuts d'emploi (réguliers, temporaires, etc)	53%	32%	16%
23 n	Autre	0%	0%	100%
Réponse syndicale :				
23 a	Les salaires	53%	29%	18%
23 b	Les mouvements du personnel	65%	24%	12%
23 c	Les horaires de travail	65%	24%	12%
23 d	La distribution du temps supplémentaire	35%	35%	29%
23 e	L'étendue des plages de production	29%	41%	29%
23 f	La sécurité d'emploi	47%	29%	24%
23 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	41%	29%	29%
23 h	Les mesures de conciliation travail-famille	35%	41%	24%
23 i	Les allocations pour des frais divers	47%	29%	24%
23 j	La santé et la sécurité du travail	59%	29%	12%
23 k	Les procédures des griefs	65%	12%	24%
23 l	Les changements organisationnels	53%	35%	12%
23 m	Les statuts d'emploi (réguliers, temporaires, etc)	65%	18%	18%
23 n	Autre	6%	0%	94%

24. Selon vous, la partie patronale a obtenu des résultats positifs dans les domaines suivants :		Oui	Non	Sans réponse
Réponse patronale :				
24 a	Les salaires	53%	21%	26%
24 b	Les mouvements du personnel	68%	11%	21%
24 c	Les horaires de travail	63%	16%	21%
24 d	La distribution du temps supplémentaire	58%	21%	21%
24 e	L'étendue des plages de production	63%	21%	16%
24 f	La sécurité d'emploi	42%	32%	26%
24 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	37%	32%	32%
24 h	Les mesures de conciliation travail-famille	26%	42%	32%
24 i	Les allocations pour des frais divers	32%	37%	32%
24 j	La santé et la sécurité du travail	42%	26%	32%
24 k	Les procédures des griefs	53%	16%	32%
24 l	Les changements organisationnels	58%	16%	26%
24 m	Les statuts d'emploi (réguliers, temporaires, etc)	47%	26%	26%
24 n	Autre	0%	0%	100%
Réponse syndicale :				
24 a	Les salaires	59%	29%	12%
24 b	Les mouvements du personnel	88%	6%	6%
24 c	Les horaires de travail	71%	12%	18%
24 d	La distribution du temps supplémentaire	35%	35%	29%
24 e	L'étendue des plages de production	59%	12%	29%
24 f	La sécurité d'emploi	47%	24%	29%
24 g	Le nombre de jours de congés et leur répartition	47%	29%	24%
24 h	Les mesures de conciliation travail-famille	41%	24%	35%
24 i	Les allocations pour des frais divers	53%	24%	24%
24 j	La santé et la sécurité du travail	59%	35%	6%
24 k	Les procédures des griefs	53%	18%	29%
24 l	Les changements organisationnels	76%	12%	12%
24 m	Les statuts d'emploi (réguliers, temporaires, etc)	65%	18%	18%
24 n	Autre	0%	0%	100%

25. Selon vous, une fois la convention collective signée, la NBI a eu pour conséquence de faciliter :		0	1	2	3	4	Sans réponse
Réponse patronale:							
25 a	Les rapports de transparence et de respect entre les parties	0%	5%	16%	58%	16%	5%
25 b	Les échanges et les informations entre les parties	0%	0%	26%	47%	21%	5%
25 c	La compréhension des intérêts et des préoccupations de l'autre partie	0%	5%	16%	58%	16%	5%
25 d	La compréhension de ses intérêts et de ses préoccupations par l'autre partie	0%	0%	21%	53%	21%	5%
25 e	La possibilité d'explorer plus à fond des solutions intéressantes pour les deux parties	0%	5%	5%	42%	42%	5%
25 f	La concertation des parties quant à la poursuite de cibles communes	0%	0%	26%	37%	32%	5%
25 g	La reconnaissance mutuelle de compétence par rapport aux objectifs poursuivis	0%	5%	21%	47%	21%	5%
25 h	L'équilibre du pouvoir entre les deux parties	0%	0%	47%	42%	5%	5%
25 i	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Réponse syndicale:							
25 a	Les rapports de transparence et de respect entre les parties	0%	0%	41%	29%	0%	29%
25 b	Les échanges et les informations entre les parties	0%	0%	29%	47%	0%	24%
25 c	La compréhension des intérêts et des préoccupations de l'autre partie	0%	6%	18%	53%	0%	24%
25 d	La compréhension de ses intérêts et de ses préoccupations par l'autre partie	0%	6%	29%	41%	0%	24%
25 e	La possibilité d'explorer plus à fond des solutions intéressantes pour les deux parties	0%	6%	12%	59%	0%	24%
25 f	La concertation des parties quant à la poursuite de cibles communes	0%	12%	29%	35%	0%	24%
25 g	La reconnaissance mutuelle de compétence par rapport aux objectifs poursuivis	0%	0%	53%	24%	0%	24%
25 h	L'équilibre du pouvoir entre les deux parties	0%	29%	41%	6%	0%	24%
25 i	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

26. Selon vous, la NBI a facilité l'adoption des modes de concertation suivants :		0	1	2	3	4	Sans réponse
Réponse patronale							
26 a	La mise sur pied un comité syndical patronal	5%	5%	26%	42%	16%	5%
26 b	L'application d'une méthode de résolution des problèmes en situation continue	0%	0%	32%	42%	26%	0%
26 c	La possibilité d'établir des ententes pour modifier certains aspects de la convention en cours	5%	0%	11%	53%	32%	0%
26 d	L'établissement de mécanismes pour assurer la pérennité des acquis de la NBI	5%	11%	26%	42%	16%	0%
26 e	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Réponse syndicale:							
26 a	La mise sur pied un comité syndical patronal	18%	12%	18%	47%	0%	6%
26 b	L'application d'une méthode de résolution des problèmes en situation continue	6%	18%	53%	24%	0%	0%
26 c	La possibilité d'établir des ententes pour modifier certains aspects de la convention en cours	12%	18%	29%	35%	0%	6%
26 d	L'établissement de mécanismes pour assurer la pérennité des acquis de la NBI	18%	18%	35%	12%	0%	18%
26 e	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

27. Existe-t-il des indicateurs qui permettent aux deux parties de mesurer l'état (la qualité) des relations de travail dans votre entreprise :

	Oui	Non	Sans réponse
<input type="checkbox"/> Réponse patronale :	44%	52%	4%
<input type="checkbox"/> Réponse syndicale :	45%	50%	5%

28. Si la réponse est OUI à la question 27, pourriez-vous nous énumérer les principaux indicateurs que vous utilisez pour mesurer l'état des relations de travail dans votre entreprise (voir étude ultérieure)

29. Si la réponse est NON à la question 27, est-ce que cette absence d'indicateurs est due à :		0	1	2	3	4	Sans réponse
<input type="checkbox"/> Réponse patronale:							
29 a	L'absence de données permettant de mesurer l'état des relations du travail dans votre entreprise	4%	4%	4%	28%	12%	48%
29 b	Des divergences, entre la partie patronale et la partie syndicale, sur la façon d'évaluer l'état des relations du travail	24%	8%	8%	0%	0%	60%
29 c	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%
<input type="checkbox"/> Réponse syndicale:							
29 a	L'absence de données permettant de mesurer l'état des relations du travail dans votre entreprise	5%	0%	0%	30%	10%	55%
29 b	Des divergences, entre la partie patronale et la partie syndicale, sur la façon d'évaluer l'état des relations du travail	20%	5%	0%	0%	0%	75%
29 c	Autre	5%	5%	0%	0%	5%	85%
30. Est-ce que l'utilisation de la NBI vous a incité à utiliser davantage les techniques de résolution de problèmes dans des situations autres que la négociation de la convention collective telles que :		0	1	2	3	4	Sans réponse
Réponse patronale:							
30 a	Les griefs	0%	5%	16%	63%	5%	11%
30 b	Les problèmes d'organisation du travail	0%	5%	21%	42%	26%	5%
30 c	Les problèmes de distribution du travail	16%	16%	32%	32%	0%	5%
30 d	Les problèmes d'absentéisme	21%	11%	32%	21%	11%	5%
30 e	Les problèmes de productivité et de qualité	26%	5%	21%	37%	5%	5%
30 f	Les problèmes de santé et de sécurité du travail	26%	16%	11%	37%	5%	5%
30 g	Les problèmes de relations entre les employés et les contremaîtres	21%	11%	16%	37%	11%	5%
30 h	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Réponse syndicale:							
30 a	Les griefs	6%	12%	24%	47%	6%	6%
30 b	Les problèmes d'organisation du travail	6%	18%	0%	59%	6%	12%
30 c	Les problèmes de distribution du travail	18%	18%	18%	35%	0%	12%
30 d	Les problèmes d'absentéisme	29%	12%	18%	24%	0%	18%
30 e	Les problèmes de productivité et de qualité	18%	12%	24%	29%	0%	18%
30 f	Les problèmes de santé et de sécurité du travail	18%	18%	12%	41%	0%	12%
30 g	Les problèmes de relations entre les employés et les contremaîtres	18%	12%	18%	47%	0%	6%
30 h	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%

31. Est-ce que vous considérez qu'il vous serait utile dans les différentes facettes de vos relations de travail de développer vos techniques et vos habiletés de résolution de problèmes ?	0	1	2	3	4	Sans réponse
Réponse patronale :	5%	0%	11%	53%	21%	11%
Réponse syndicale :	0%	0%	29%	41%	24%	6%
32. La durée de votre convention collective actuelle en cours est de :	1 an à 3 ans	Plus de 3 ans à 5 ans	Plus de 5 ans	Sans réponse		
<input type="checkbox"/> Réponse patronale :	24%	48%	20%	8%		
<input type="checkbox"/> Réponse syndicale :	5%	45%	25%	25%		
33. Avez-vous procédé à une réouverture de la convention collective en cours ?	Oui	Non	Sans réponse			
Réponse patronale :	32%	68%	0%			
Réponse syndicale :	35%	59%	6%			
34. Pour votre prochain renouvellement de la convention collective pensez-vous utiliser la méthode de négociation suivante :	Oui	Non	Sans réponse			
Réponse patronale :						
34 a La NBI	42%	21%	37%			
34 b L'approche traditionnelle	16%	26%	58%			
34 c Un mélange de NBI et d'approche traditionnelle	58%	5%	37%			
Réponse syndicale :						
34 a La NBI	24%	47%	29%			
34 b L'approche traditionnelle	6%	41%	53%			
34 c Un mélange de NBI et d'approche traditionnelle	65%	0%	35%			
36. Souhaitez-vous recevoir une nouvelle formation en NBI avant de négocier une autre entente collective ?	Oui	Non	Sans réponse			
Réponse patronale :	58%	42%	0%			
Réponse syndicale :	65%	24%	12%			

37. Avez-vous l'intention de faire appel à un facilitateur pour la prochaine négociation de votre convention collective ?		Oui	Non	Sans réponse		
Réponse patronale:		47%	53%	0%		
Réponse syndicale:		53%	29%	18%		

38. Dans le cadre d'un forum portant sur la NBI, quels sujets aimeriez-vous voir traiter :		0	1	2	3	4	Sans réponse
<input type="checkbox"/> Réponse patronale:							
38 a	Le rôle des formateurs avant le début des négociations	20%	20%	24%	28%	0%	8%
38 b	Le rôle de tiers intervenants pendant la négociation (médiateurs, facilitateurs)	8%	12%	32%	28%	8%	12%
38 c	Les suites de la NBI après la signature de la convention collective	8%	4%	16%	40%	24%	8%
38 d	Les rapports entre les négociateurs et leurs mandants respectifs	4%	8%	28%	44%	8%	8%
38 e	Les méthodes facilitant la résolution des problèmes	0%	4%	8%	36%	44%	8%
38 f	Les façons d'élargir l'approche de la NBI à des domaines autres que la convention collective	0%	4%	12%	32%	44%	8%
38 g	L'utilisation de méthodes de résolution de problèmes dans le cadre des relations du travail au quotidien	4%	4%	16%	36%	32%	8%
38 h	Le mécanismes de maintien de la concertation après la période de NBI	0%	0%	24%	44%	20%	12%
38 i	L'évaluation des résultats de la NBI	0%	20%	16%	36%	16%	12%
38 j	Les effets à long terme de la NBI	0%	12%	16%	44%	16%	12%
38 k	Autre	0%	0%	0%	0%	0%	100%
<input type="checkbox"/> Réponse syndicale:							
38 a	Le rôle des formateurs avant le début des négociations	5%	0%	45%	25%	5%	20%
38 b	Le rôle de tiers intervenants pendant la négociation (médiateurs, facilitateurs)	5%	5%	40%	15%	10%	25%
38 c	Les suites de la NBI après la signature de la convention collective	0%	0%	10%	65%	20%	5%
38 d	Les rapports entre les négociateurs et leurs mandants respectifs	0%	0%	30%	25%	30%	15%
38 e	Les méthodes facilitant la résolution des problèmes	0%	0%	10%	55%	25%	10%
38 f	Les façons d'élargir l'approche de la NBI à des domaines autres que la convention collective	0%	5%	5%	50%	30%	10%
38 g	L'utilisation de méthodes de résolution de problèmes dans le cadre des relations du travail au quotidien	0%	0%	15%	25%	50%	10%
38 h	Le mécanismes de maintien de la concertation après la période de NBI	0%	5%	10%	55%	20%	10%
38 i	L'évaluation des résultats de la NBI	0%	0%	30%	30%	25%	15%
38 j	Les effets à long terme de la NBI	0%	0%	20%	30%	35%	15%
38 k	Autre	0%	0%	0%	0%	10%	90%

39. Seriez-vous intéressé à participer à un tel forum d'une journée ?		Oui	Non	Sans réponse
<input type="checkbox"/>	Réponse patronale :	76%	16%	8%
<input type="checkbox"/>	Réponse syndicale :	85%	10%	5%

40. Seriez-vous intéressé par un site web qui offrirait des informations sur les sujets suivants :		0	1	2	3	4	Sans réponse
<input type="checkbox"/>	Réponse patronale :						
40 a	Les tendances récentes dans le domaine des relations du travail	0%	0%	8%	52%	32%	8%
40 b	Les services du Ministère disponibles pour faciliter la concertation en entreprise	0%	0%	32%	40%	16%	12%
40 c	Des outils (méthodes de travail) et des exemples concrets pour faciliter le maintien de la concertation en entreprise	0%	4%	24%	32%	20%	20%
40 d	Des exemples vécus d'intervention du Ministère (séminaires, formation) ayant contribué à améliorer les relations du travail	4%	8%	16%	40%	16%	16%
40 e	Des situations concrètes présentant des problèmes de relations du travail en entreprise ainsi que les solutions trouvées pour les résoudre	0%	0%	8%	48%	28%	16%
40 f	Les façons d'élargir l'approche de la NBI à des domaines autres que la convention collective	4%	4%	16%	36%	24%	16%
40 g	L'utilisation de méthodes de résolution de problèmes dans le cadre des relations du travail au quotidien	0%	0%	16%	36%	36%	12%
40 h	Les nouvelles formes d'organisation du travail et leurs effets sur les relations de travail en entreprise	0%	4%	4%	40%	40%	12%
40 i	Autres	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Question 40 (suite)

Réponse syndicale:

40 a	Les tendances récentes dans le domaine des relations du travail	5%	15%	15%	45%	15%	5%
40 b	Les services du Ministère disponibles pour faciliter la concertation en entreprise	5%	10%	25%	35%	20%	5%
40 c	Des outils (méthodes de travail) et des exemples concrets pour faciliter le maintien de la concertation en entreprise	10%	5%	10%	40%	30%	5%
40 d	Des exemples vécus d'intervention du Ministère (séminaires, formation) ayant contribué à améliorer les relations du travail	5%	5%	30%	30%	25%	5%
40 e	Des situations concrètes présentant des problèmes de relations du travail en entreprise ainsi que les solutions trouvées pour les résoudre	5%	5%	10%	35%	40%	5%
40 f	Les façons d'élargir l'approche de la NBI à des domaines autres que la convention collective	5%	10%	20%	35%	25%	5%
40 g	L'utilisation de méthodes de résolution de problèmes dans le cadre des relations du travail au quotidien	5%	5%	10%	35%	40%	5%
40 h	Les nouvelles formes d'organisation du travail et leurs effets sur les relations de travail en entreprise	5%	10%	5%	40%	35%	5%
40 i	Autres	5%	0%	0%	0%	5%	90%

Annexe

Tables de décision

Les tableaux de la page suivante permettent de déterminer si les réponses de deux groupes peuvent être considérées comme statistiquement semblables ou différentes. Ils sont basés sur le test statistique du Khi-carré.

Il y a deux tableaux : un pour les réponses de 20 représentants syndicaux et 25 représentants patronaux (les 45 répondants au sondage) et l'autre pour les 36 répondants qui ont négocié en utilisant la NBI, soit 17 représentants syndicaux et 19 représentants patronaux.

Le niveau de confiance statistique choisi pour le calcul de ces tableaux est de 90%, c'est-à-dire que 9 fois sur 10 les conclusions déduites seront bonnes.

Les intersections avec un O (pour Oui) indiquent que l'écart entre les réponses au sondage de chacun des deux groupes est trop grand pour être dû au hasard seulement. Il est donc statistiquement significatif.

Les intersections contenant un N sont celles où les différences observées peuvent être dues au hasard des répondants qui ont complété le sondage sans révéler une tendance particulière du groupe qu'ils composent. Elles ne peuvent donc pas être considérées comme statistiquement significatives.

Les exemples placés au bas des tableaux permettent de retrouver rapidement la façon de s'en servir. Des cas aux frontières peuvent rendre mal à l'aise le lecteur. Comment utiliser un tableau lorsque la réponse se trouve sur la frontière entre le Oui et le Non ?

Par exemple, une réponse syndicale de 52% et patronale de 28%, pour des populations de 20 et 25 individus respectivement (premier tableau). Sont-elles différentes ou dues au hasard? La sagesse de l'utilisateur sera de voir dans des cas semblables une différence qui, bien qu'étant appréciable, ne peut être confirmée par l'outil statistique !

Table de décision pour déterminer si la réponse (exprimée en %) est significativement différente entre deux populations de taille N1 et N2

N1 = 25 répondants patronaux

		10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
N2= 20 répondants syndicaux	10%	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	15%	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	20%	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	25%	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	30%	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	35%	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O	O
	40%	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O
	45%	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O
	50%	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O
	55%	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O
	60%	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O
	65%	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O
	70%	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O
	75%	O	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	80%	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	85%	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	90%	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N
	95%	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N
	100%	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N

Exemple d'utilisation:

Réponse syndicale 80% 60% 53%
 Réponse patronale 50% 85% 92%

La différence entre les réponses est-elle statistiquement significative ? Oui Non Oui

Table de décision pour déterminer si la réponse (exprimée en %) est significativement différente entre deux populations de taille N1 et N2

N1 = 19 répondants patronaux

		10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
N2= 17 répondants syndicaux	10%	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	15%	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	20%	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	25%	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	30%	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O	O
	35%	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O	O
	40%	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O	O
	45%	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O	O
	50%	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O	O
	55%	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O	O
	60%	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O	O
	65%	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O
	70%	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O
	75%	O	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O
	80%	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O
	85%	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	90%	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N	N
	95%	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N	N	N	N
	100%	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N	N	N	N

Exemple d'utilisation:

Réponse syndicale 80% 60% 53%
 Réponse patronale 50% 85% 92%

La différence entre les réponses est-elle statistiquement significative ? Non Non Oui