

## Relations industrielles Industrial Relations



*Initiation à la négociation collective*, par Pierre-Luc Bilodeau et Jean Sexton, Québec : Presses de l'Université Laval, 2013 (deuxième édition), 178 pages. ISBN : 978-2-7637-97205.

Reynald Bourque

Volume 69, Number 1, Winter 2014

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1024213ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1024213ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Bourque, R. (2014). Review of [*Initiation à la négociation collective*, par Pierre-Luc Bilodeau et Jean Sexton, Québec : Presses de l'Université Laval, 2013 (deuxième édition), 178 pages. ISBN : 978-2-7637-97205.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(1), 219–221. <https://doi.org/10.7202/1024213ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2014

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

## Recensions / Book Reviews

### Initiation à la négociation collective

par Pierre-Luc Bilodeau et Jean Sexton,  
 Québec : Presses de l'Université Laval,  
 2013 (deuxième édition), 178 pages.  
 ISBN : 978-2-7637-97205.

Ce manuel d'initiation à la négociation collective est une réédition de l'ouvrage éponyme publié en 2001 par Jean Sexton, que nous avons recensé en 2002 dans cette revue (*R/IIIR*, 57 (2) : 395-398). La principale qualité de cette nouvelle édition est d'approfondir ce qui nous paraissait la contribution majeure de l'ouvrage initial, à savoir l'analyse des dimensions du pouvoir de négociation. Bien que cette nouvelle édition reprenne la plupart des idées et analyses présentées dans la première, l'ajout d'un second auteur se traduit par l'apport d'un nouveau chapitre III (Les processus de négociation collective) et par une révision majeure du chapitre de l'ouvrage initial sur « La notion de pouvoir de négociation », qui devient le nouveau chapitre IV intitulé « La puissance des parties à la négociation collective ». Les modifications apportées à l'ouvrage initial se retrouvent, pour l'essentiel, dans ces deux chapitres ainsi qu'au chapitre VII portant sur les interrelations entre la puissance, les structures, et les stratégies et tactiques de la négociation collective.

Les deux premiers chapitres de l'ouvrage, consacrés à l'activité de négociation dans la vie économique et sociale (chapitre I) et aux caractéristiques de la négociation collective (chapitre II), recèlent peu de nouveautés par rapport à l'édition originale, si ce n'est une mise à jour des statistiques sur les arrêts de travail au Québec. Le nouveau chapitre III sur les processus de négociation collective constitue cependant un ajout utile à la facture d'ensemble de l'ouvrage, car il intègre des travaux théoriques et empiriques qui ont

permis de « dynamiser » le modèle classique de Walton et McKersie (1965) sur les quatre sous-processus de la négociation collective. S'il ne développe pas une vision renouvelée des processus de négociation collective en regard de la littérature scientifique citée, ce chapitre a le mérite d'effectuer une mise à jour des connaissances dans ce domaine.

Le chapitre IV, qui traite de la « puissance des parties à la négociation collective », propose toutefois une analyse originale sur le pouvoir de négociation. La distinction que font les auteurs entre « pouvoir » et « puissance » en négociation est mise en évidence dans cet extrait de l'ouvrage : « En effet, lorsque vient le temps – c'est souvent le cas en négociation – de traiter des rapports sociaux conflictuels, il est plus éclairant de traiter séparément de la capacité d'un acteur de faire triompher sa position (sa puissance) et de la mise en œuvre de cette capacité (son pouvoir) » (p. 55). La « puissance » renvoie, selon les auteurs, aux ressources et aux capacités dont dispose une partie en négociation collective, tandis que le « pouvoir » concerne plutôt l'exercice de cette puissance. L'intérêt de cette distinction se situe principalement au niveau analytique, comme le souligne cet autre extrait de l'ouvrage: « Autrement dit, face à une négociation quelconque, poser la question de la puissance revient à se demander pourquoi une partie a obtenu tel ou tel avantage de son vis-à-vis alors que poser la question du pouvoir revient à se demander comment ce qui a été obtenu de ce vis-à-vis l'a été » (p. 55, soulignés des auteurs). L'appréciation de la puissance en négociation s'avère donc une tâche nécessaire tant pour les acteurs que pour les analystes des négociations collectives. Pour les acteurs de la négociation, c'est à partir de l'analyse de leurs ressources et de leurs capacités d'action qu'ils pourront élaborer une stratégie de négociation, en déterminant leurs objectifs face à des enjeux précis et les actions à mettre en œuvre pour les

atteindre. Pour l'analyste, l'appréciation des ressources et des capacités des parties permet d'expliquer *ex post* la dynamique et les résultats d'une négociation.

Les auteurs passent, ensuite, en revue les principaux travaux théoriques pouvant être mobilisés pour analyser la « puissance » en négociation. Cette présentation reprend les principaux modèles examinés par Sexton dans l'ouvrage initial de 2001 sur le « pouvoir » de négociation (la « zone de contrat » de Pigou, le modèle de Hicks sur le lien entre coûts subis par les parties et durée d'un conflit du travail, l'analyse coûts-bénéfices de l'accord et du désaccord de Chamberlain et Kuhn, etc.), en y ajoutant quelques références plus contemporaines. Le changement majeur dans ce chapitre s'inspire des recherches récentes d'un des auteurs (Bilodeau, *RIIIR*, 66 (2), 2011 :171-191), qui s'appuient sur les travaux théoriques de Bacharach et Lawler (1988). La thèse principale empruntée à ces auteurs est « l'interdépendance des parties comme fondement de la puissance en négociation » (p. 63, nos soulignés). Le régime nord-américain de monopole syndical institué, selon ces auteurs, une forte interdépendance des parties qui les incite à rechercher le compromis en négociation. La puissance de négociation repose, dans un tel contexte institutionnel, sur la capacité d'une partie de « suspendre », pour une période plus ou moins longue, la relation « normale » avec l'autre partie par le recours au rapport de force. Bilodeau et Sexton proposent un modèle analytique comportant deux séries de variables afin d'évaluer la puissance des parties en négociation. La première renvoie aux facteurs financiers, économiques, politiques, organisationnels et psychologiques qui peuvent influencer, selon la littérature scientifique, les résultats de la négociation collective (voir tableau 3, p. 66). Ils complètent leur cadre analytique par un inventaire des principales ressources financières, matérielles, humaines, politiques,

légalles et morales des employeurs et des syndicats (p. 72). Le tout est illustré par quelques exemples pertinents à la situation québécoise (*Loi anti-briseurs de grève* et ressources patronales de substitution en cas de conflit de travail, fonds de grève et autres ressources syndicales, liens des parties avec la communauté locale, utilisations des médias sociaux, etc.).

Les deux chapitres suivants sur les structures de négociation (chapitre V) et les stratégies et tactiques de négociation (chapitre VI) comptent très peu de changements par rapport à l'édition originale de 2001. Cependant, le chapitre VII sur les relations entre puissance, structures, stratégies et tactiques de négociation présente une analyse plus approfondie que celle de l'édition de 2001 des rapports entre ces trois composantes des systèmes de négociation collective, mobilisant différentes dimensions du concept de « puissance » de négociation. Les ajouts majeurs, dans ce chapitre, concernent les stratégies et tactiques associées à l'exploitation de la dépendance de l'autre partie, à la mitigation de sa propre dépendance envers l'autre partie, ainsi qu'à l'actualisation de la puissance des parties dans le cadre des structures de négociation centralisées ou décentralisées. Le chapitre suivant sur les modes de résolution des conflits en négociation collective (chapitre VIII) est largement inspiré du chapitre 7 de l'édition initiale, hormis quelques ajouts à la section sur les types d'arbitrage de différends (p. 147-151). Il en est de même du dernier chapitre sur les défis et les limites de la négociation collective (chapitre IX) : celui-ci met à jour l'analyse des effets du contexte économique et démographique de la dernière décennie sur les négociations collectives au Québec.

Pour conclure cette brève recension, nous considérons que les ajouts théoriques et analytiques ci-haut rapportés justifient amplement la publication de cette nouvelle édition. Toutefois, il convient de souligner

les limites d'un tel manuel d'initiation à la négociation collective, que nous avons déjà relevées lors de notre recension de 2002. Tout en respectant le projet éditorial des auteurs, il faut d'abord s'interroger sur la clientèle visée, dans le contexte de l'enseignement et de la recherche universitaires sur la négociation collective au Québec menés principalement dans les départements de relations industrielles. Au niveau de l'enseignement, le contenu de cet ouvrage permet d'alimenter une ou deux séances d'un cours de base sur les processus de la négociation collective au Québec, qui intègre habituellement des régimes particuliers de négociation dans les secteurs public, parapublic et privé (construction, régime des décrets de convention collective, artistes, etc.), qui ne sont pas abordés dans cet ouvrage. Pour couvrir la matière d'un tel cours, il faut s'appuyer sur un ouvrage de référence traitant plus en détail des processus de la négociation collective, ce que ne fait pas l'ouvrage recensé. Par ailleurs, les praticiens ne trouveront pas, non plus, dans cet ouvrage une présentation des stratégies et des tactiques pouvant être utilisées dans certaines situations critiques en négociation collective, ni les « bons trucs » du métier qui font le succès de plusieurs ouvrages sur la négociation. Néanmoins, l'ouvrage de Bilodeau et Sexton constitue une référence incontournable pour l'enseignement théorique et pratique sur la négociation collective au Québec, car il propose un cadre conceptuel utile tant aux chercheurs qu'aux praticiens pour analyser les ressources et les capacités des parties en négociation collective. Compte tenu de sa pertinence indéniable, il est à souhaiter que cet ouvrage trouve sa place dans la bibliothèque de tous les enseignants, chercheurs, étudiants et praticiens qui s'intéressent à l'analyse ou à la pratique des négociations collectives au Québec.

**Reynald Bourque**  
Université de Montréal

### **The Division of Labor in Economics: A History**

By Guang-Zhen Sun, New York: Routledge, 2012, 262 pages. ISBN: 978-0-415-44907-6.

This meticulously researched book sets the analysis of specialisation and division of labour, a central concept in economics, in its historical context. In particular the writings of Adam Smith, and his notion of the 'invisible hand' of the market, are referenced to ancient Greek, Chinese, and Latin origins. Sun also notes the influences of medieval Islamic scholars whose writings over a thousand years ago showed an understanding of the key concepts of the division of labour.

Sun devotes a section discussing the influence of Adam Smith, noting that it had not come from nowhere, and arguing that Smith's contribution to economic thought was more comprehensive than often given credit. Interestingly Sun notes Smith's observations that his own work-rate was slow. It took Smith over a decade, and cost him his health, to complete *A Wealth of Nations*, published in 1776: a work-rate that would likely not be tolerated in the modern academy!

Sun observes that Smith's theory was not complicated and it could be stripped down to the essentials, the gains from the division of labour are the most important source of improvement in labour productivity and these gains are best realised through a functioning market system. Smith famously illustrates this by explaining the making of the pin, and details how the 'invisible hand of the market' works best when 'man' invokes self interest in another for his own benefit.

Sun goes on to consider the work of Babbage, Ure and John Stuart Mill who all extend Smith's work, and in particular the work of Marx is discussed as central to developments in economic theory. The contribution of Hayek is detailed, noting how his work on the division of knowledge