Relations industrielles Industrial Relations

Initiation à la négociation collective par Jean SEXTON, Québec : Presses de l'Université Laval, 2001, 157 p., ISBN 2-7637-7840-2.

Reynald Bourque

Volume 57, numéro 2, printemps 2002

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/006787ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/006787ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Bourque, R. (2002). Compte rendu de [*Initiation à la négociation collective* par Jean SEXTON, Québec : Presses de l'Université Laval, 2001, 157 p., ISBN 2-7637-7840-2.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 57(2), 395–398.
<https://doi.org/10.7202/006787ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2002

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

é
rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

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

Recensions

Book Reviews

Initiation à la négociation collective

par Jean SEXTON, Québec : Presses de l'Université Laval, 2001, 157 p., ISBN 2-7637-7840-2.

Cet ouvrage a pour objectif de « présenter les premiers éléments, les valeurs, les principes de base, les postulats et les principales composantes de la négociation collective pour en comprendre le rôle et la nature » (p. 1). L'auteur précise d'emblée que l'ouvrage ne constitue ni une analyse du processus de la négociation collective, ni un livre de recettes sur les stratégies et les tactiques du bon négociateur. De plus, il limite son analyse au secteur privé de l'économie, car il considère que la négociation collective dans le secteur public s'inscrit dans une logique politique plutôt qu'économique, et qu'elle devrait faire l'objet d'un ouvrage distinct.

L'auteur a structuré son initiation à la négociation collective en sept chapitres. Le premier chapitre présente la négociation comme un processus humain « naturel » pour régler un désaccord ou un conflit par le compromis. Puisant largement dans l'ouvrage de Christian Thuderoz, *Négociations*, paru aux PUF en 2000, il examine ensuite les principaux motifs qui incitent les individus et les organisations à négocier plutôt qu'à engager un conflit pour régler une mécontente : coût économique, social ou psychologique inférieur, interdépendance des protagonistes, équilibre relatif du rapport de force, valorisation sociale de la négociation.

Le chapitre suivant est consacré aux caractéristiques de la négociation collective, qui est selon l'auteur le corollaire

de l'action syndicale en vue de l'amélioration des conditions de travail. Elle repose sur des postulats et des valeurs partagés par les parties, notamment la liberté de propriété et de commerce, la liberté contractuelle de laquelle découle le droit d'association et de négociation, l'équilibre relatif du rapport de force, et la recherche de solutions pratiques aux problèmes survenant dans les milieux de travail. Outre les organisations patronales et syndicales, l'État joue un rôle important dans les négociations collectives du secteur privé, principalement à titre de législateur. L'auteur souligne également l'émergence de nouveaux acteurs de la négociation collective, notamment les consultants et le public. Enfin, il attribue à la négociation trois types d'objectifs : économiques (rentabilité économique de l'entreprise et répartition de la richesse), sociaux (justice sociale, démocratie industrielle), et fonctionnels (protection collective, équité, stabilité de la main-d'œuvre et maintien de l'ordre social).

Le chapitre 3 pose les jalons d'une analyse du pouvoir de négociation. L'auteur passe en revue les principales approches du pouvoir de négociation en distinguant les modèles économiques centrés sur les négociations salariales, et les modèles mixtes qui s'intéressent aux facteurs économiques, sociaux et psychologiques qui influencent les processus de la négociation. À la lumière de ces modèles, il identifie cinq catégories

de facteurs pouvant influencer le pouvoir de négociation. Les facteurs financiers concernent tout autant la santé financière et la structure de l'entreprise que les ressources dont disposent les salariés en cas de conflit de travail. Les facteurs économiques ont trait aux conditions des marchés des produits et du travail, tels que l'élasticité de la demande du produit, la facilité de substitution des facteurs de production, l'importance de la main-d'œuvre dans les coûts totaux de production, le taux de chômage et la rareté des compétences. Les facteurs psychologiques et comportementaux retenus par l'auteur sont la personnalité, la réputation, la représentativité, l'image de soi et le niveau d'aspiration des négociateurs. Les facteurs sociopolitiques renvoient aux politiques gouvernementales et à l'influence de l'opinion publique sur la négociation. Enfin, l'auteur souligne l'impact de certains facteurs résiduels tels que les conditions de température saisonnières, l'occurrence d'un événement majeur, et le moment de l'expiration d'une convention collective sur le pouvoir de négociation des parties.

Le chapitre suivant, qui traite des structures de négociation, recoupe pour l'essentiel le contenu du chapitre 18 de l'ouvrage de Gérard Hébert, *Traité de la négociation collective*, publié en 1992 chez Gaëtan Morin Éditeur. Ainsi, l'auteur reprend les distinctions classiques entre unité d'accréditation et unité réelle de négociation, structures formelle et informelle de négociation, unités étroites (occupationnelles) et unités larges (industrielles) de négociation. Il souligne les points de vue généralement divergents des employeurs, qui privilégient les structures de négociations décentralisées, et des syndicats, qui recherchent la centralisation des négociations afin de neutraliser la concurrence sur les salaires. Il procède ensuite à une analyse inspirée de l'ouvrage classique d'introduction à la négociation collective de Kochan et Katz (1988) qui

souligne l'influence déterminante des marchés, des structures institutionnelles existantes, des lois et des politiques publiques, sur le degré de centralisation des structures de négociation.

L'auteur se penche au cinquième chapitre sur les stratégies et les tactiques de la négociation collective. Il estime que le principal déterminant du choix d'une stratégie de négociation est la préférence de chacune des parties pour une approche conflictuelle ou coopérative, qui est influencée par leurs objectifs et leurs valeurs, la perception qu'elles ont de leur pouvoir relatif de négociation et de leur degré d'interdépendance, l'historique et les anticipations concernant leurs relations. Selon l'auteur, les tactiques sont utilisées pour modifier la perception qu'a l'autre partie des rapports de pouvoir et de la possibilité d'atteindre ses objectifs. Il distingue ainsi les tactiques de déroulement (lieux et moments de la négociation, ampleur et rythme des concessions), les tactiques de communications (style et rythme des pourparlers, nombre de porte-parole, ordre de traitement des sujets, rédaction des textes), et les tactiques de contournement (suspension des négociation, recours à un tiers). L'auteur mentionne également des tactiques qu'il qualifie de « déloyales », tels que le mensonge délibéré, les attaques personnelles, les menaces de tous ordres, et le refus de négocier, qui font partie de l'arsenal traditionnel des négociations conflictuelles. Enfin, il dresse un inventaire des principaux points à examiner lors de la préparation afin de faciliter la conduite de la négociation collective.

Les interrelations entre pouvoir, structure et stratégie de négociation sont ensuite abordées dans un chapitre distinct qui approfondit certaines analyses présentées dans les trois chapitres précédents. D'entrée de jeu, l'auteur rappelle que chacune des parties a tendance à privilégier un type de structures lui permettant de maximiser son pouvoir de négociation. Ainsi, un syndicat fortement implanté dans une industrie

cherchera à centraliser la négociation à ce niveau, alors qu'un employeur isolé ayant un faible pouvoir relatif de négociation préférera s'associer avec d'autres employeurs de l'industrie pour la négociation collective avec un tel syndicat. L'interrelation entre pouvoir et stratégie se traduit par la propension d'une partie qui dispose d'un pouvoir relatif élevé à adopter une approche conflictuelle de la négociation. Enfin, l'analyse que fait l'auteur des interrelations entre structure et stratégie se résume au constat que la préférence des parties pour une approche conflictuelle augmente avec le degré de centralisation des structures de négociation.

Le chapitre 7 fait un survol des méthodes de résolution des conflits en négociation collective. L'auteur considère que l'intervention des tiers est une mesure exceptionnelle qui vise à aider les parties impliquées dans des négociations difficiles. Il distingue à cet égard les interventions « facilitantes », comme la conciliation et la médiation, et les interventions « disfonctionnelles » relevant de l'arbitrage de différend qui délèguent à un tiers le pouvoir de déterminer le contenu de l'entente collective liant les parties. Selon l'auteur, la conciliation et la médiation reposent uniquement sur le pouvoir de persuasion de l'intervenant qui ne dispose même pas d'un pouvoir formel de recommandation, et doit par conséquent utiliser différentes tactiques de persuasion pour rapprocher les parties. L'examen du cadre légal de l'arbitrage de différend lui permet de situer les interventions de ce type dans leurs contextes spécifiques : arbitrage de première convention collective, arbitrage obligatoire dans le cas des policiers et pompiers, et arbitrage volontaire dont l'une des variantes est l'arbitrage des propositions finales qui a connu un regain de popularité au Québec dans le sillage de la loi de 1994 déréglant la durée des conventions collectives.

Le dernier chapitre est consacré aux défis et aux limites de la négociation

collective. Les principaux défis renvoient selon l'auteur à certains facteurs macroéconomiques, notamment l'évolution du taux de change du dollar canadien, des taux d'intérêt, de l'inflation, du chômage, à des facteurs démographiques comme le vieillissement de la main-d'œuvre et la participation des femmes au marché du travail, au degré d'intervention de l'État dans l'économie, à la création d'emplois, et aux lois du travail. Les principales limites concernent la portée de la négociation collective qui est tributaire des taux de syndicalisation, de l'étendue des droits de gréance, de l'adaptation nécessaire aux changements technologiques, et de la transparence de l'information en négociation collective. En conclusion, l'auteur soutient que l'avenir de la négociation collective dépend de la capacité des parties à s'adapter à un contexte économique turbulent en privilégiant des approches coopératives, et il constate qu'un tel changement est en cours depuis quelques années au Québec. Cependant, les lois du travail qui reflètent un ordre économique périmé constituent selon lui un frein sérieux à cette adaptation.

Il faut évaluer la pertinence de cet ouvrage, qui se veut une initiation à la négociation collective, à la lumière des objectifs poursuivis par l'auteur et des limites inhérentes à un tel projet. L'ouvrage a d'abord le mérite de présenter clairement, dans un style et un format accessibles à un large public, les éléments essentiels à la compréhension des objectifs, des stratégies et des structures de la négociation collective. L'auteur porte une attention particulière au pouvoir de négociation et aux rapports qu'il entretient avec les stratégies et les structures de négociation. Il offre également au lecteur une synthèse de quelques ouvrages classiques sur la négociation, ainsi qu'une bibliographie sélective à la fin de chaque chapitre.

Toutefois, l'auteur aurait pu proposer au lecteur un cadre analytique plus

rigoureux pour intégrer les différentes dimensions de la négociation collective, à l'instar de Kochan et Katz (1988) dans leur célèbre ouvrage d'introduction à la négociation collective aux États-Unis. La volonté de l'auteur de confiner sa présentation aux éléments essentiels au détriment de l'analyse des processus de la négociation collective peut expliquer l'absence d'un cadre conceptuel intégrateur, mais elle soulève cependant la question de la clientèle visée par cet ouvrage. S'il s'adresse à des étudiants universitaires, il faut constater que son contenu peut alimenter quelques séances introductives à l'étude des processus de

la négociation collective, mais qu'un ouvrage complémentaire est nécessaire pour circonscrire ce sujet. Par ailleurs, si l'ouvrage est destiné aux praticiens, ils seront sûrement déçus du peu d'intérêt que porte l'auteur aux trucs du métier et aux tactiques pouvant être utilisées à la table de négociation. Somme toute, il faudra attendre que l'auteur ait publié son ouvrage annoncé sur les processus pour apprécier à sa juste valeur l'originalité de sa contribution à l'analyse de la négociation collective.

REYNALD BOURQUE
Université de Montréal

What's a Good Job? The Importance of Employment Relationships

by Graham LOWE and Grant SCHELLENBERG, Ottawa: Canadian Policy Research Networks, 2001, 117 pp., ISBN 1-896703-53-4.

In *What's a Good Job?* Lowe and Schellenberg expand our understanding of work by focusing on "changing employment relationships." The intention is to "document why good employment relationships are important for workers, employers and public policy."

This thoroughly researched report is based on a survey of 2,500 employed people, conducted in February-March 2000, and supplemented by subsequent focus groups. The analysis of employment relationships unfolds in clearly laid out chapters: a section on methodology; an examination of non-standard work (chapter 4); the legal basis of contracts and the role of unions and associations (chapter 5); a mapping of employment relationships and the sources of variation in employment relationships (chapters 6 and 7); and a new perspective gleaned from a remapping of employment relationships according to their strength or weakness (chapter 8). Finally, the implications for workers, employers and public policy are examined on the basis of the study's findings. The exploration of the legal aspects of employment relationships and the social-psychological dimensions of trust, commitment, in-

fluence and communication form the focus of the study as a whole. The factors associated with higher and lower levels of these dimensions are identified, the explanations are clear though not simplistic and the dynamics of complex change processes carefully unravelled.

A significant contribution is the analysis of temporary jobs and agencies and the growing category of self-employment. The significance of the links between paid work, family and home are also explored. Only about one in four respondents, for example, were found to have access to a medical or dental plan. Notable as well is the finding from survey respondents that the distinction between paid employment and self-employment and between permanent and temporary jobs has become substantively blurred. Although the majority of temporary help agency workers desire full-employment, many are already found to view themselves as permanent due to their ongoing relationship with one agency. Another finding tells us that 12% of self-employed individuals overlap with paid employment to such an extent they could well be "disguised employees."