

## Que font les employeurs comme préparation à la négociation collective ?

## How Do Employers Prepare for Collective Bargaining?

## ¿Qué hacen los empleadores para preparar la negociación colectiva?

Jean-François Tremblay et Jean-Guy Bergeron

Volume 64, numéro 1, hiver 2009

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/029542ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/029542ar>

[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 cet article

Tremblay, J.-F. & Bergeron, J.-G. (2009). Que font les employeurs comme préparation à la négociation collective ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64(1), 134–153. <https://doi.org/10.7202/029542ar>

Résumé de l'article

L'étude vise à combler le manque de connaissance sur la préparation à la négociation collective et, plus particulièrement, celle des employeurs. Malgré qu'elle soit considérée comme une phase de première importance du processus de la négociation collective, les études de terrain sur le sujet sont quasi inexistantes. Le modèle de la préparation patronale à la négociation collective utilisé a été testé à partir d'un échantillon de 232 répondants provenant des organisations syndiquées du Québec, à l'exception des fonctions publiques provinciale et fédérale. Les résultats de l'analyse montrent que, globalement, la préparation des employeurs est jugée comme étant une activité importante, surtout la préparation politique, suivie des préparations synoptique et technique. Pour la première fois à notre connaissance, une étude présente ce que font concrètement les organisations en guise de préparation, tout en permettant une analyse théorique de la dynamique de cette phase du processus de la négociation collective.

# Que font les employeurs comme préparation à la négociation collective ?

Jean-François Tremblay et Jean-Guy Bergeron

L'étude vise à combler le manque de connaissance sur la préparation à la négociation collective et, plus particulièrement, celle des employeurs. Malgré qu'elle soit considérée comme une phase de première importance du processus de la négociation collective, les études de terrain sur le sujet sont quasi inexistantes. Le modèle de la préparation patronale à la négociation collective utilisé a été testé à partir d'un échantillon de 232 répondants provenant des organisations syndiquées du Québec, à l'exception des fonctions publiques provinciale et fédérale. Les résultats de l'analyse montrent que, globalement, la préparation des employeurs est jugée comme étant une activité importante, surtout la préparation politique, suivie des préparations synoptique et technique. Pour la première fois à notre connaissance, une étude présente ce que font concrètement les organisations en guise de préparation, tout en permettant une analyse théorique de la dynamique de cette phase du processus de la négociation collective.

**MOTS-CLÉS :** pratiques organisationnelles, processus de négociation, préparation politique, organisations québécoises

## Introduction

La préparation à la négociation est considérée par plusieurs auteurs comme étant une étape cruciale (Hamon, 1994; Thomas et Wisdom, 1993; Katz et Kochan, 2000; Cathelineau, 1991; Asherman et Asherman, 2001), de première importance (Gagnon, 1987), voire même indispensable (Sexton, 2001; Lewicki, Saunders et Barry, 2006; Weiss, 1999) du processus de négociation. De même, elle est considérée comme une étape à laquelle les praticiens des relations du travail accordent une grande importance (Bergeron, Bouthillier et Gaétan, 2006; Thomas et Wisdom, 1993; Hébert, 1992; Sanderson, 1989; Gagnon, 1987). De fait, l'importance de la préparation à la négociation collective tire sa source dans la potentialité de cette dernière à permettre de rencontrer les buts et objectifs escomptés de chacune des parties lors de la conclusion de la négociation (Bergeron, Bouthillier et Gaétan, 2006; Thomas et Wisdom, 1993; Sanderson, 1989). Mais, de façon assez surprenante, la

Jean-François Tremblay est professeur au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais, Hull (jean-francois.tremblay@uqo.ca).

Jean-Guy Bergeron est professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Montréal (jean-guy.bergeron@umontreal.ca).

Remerciements : Les auteurs remercient les évaluateurs anonymes de la revue RI/IR pour leurs commentaires et observations qui ont permis de bonifier le texte.

préparation patronale à la négociation collective semble avoir reçu peu d'attention dans la littérature présentant des résultats expérimentaux (Tremblay, 2006). Qui plus est, bien que les actions managériales soient au cœur de la recherche en relations industrielles, peu d'auteurs se sont intéressés spécifiquement à la préparation patronale. Ce constat semble également s'appliquer à la préparation à la négociation pour d'autres sphères d'activités de l'organisation (Peterson et Lucas, 2001). Par ailleurs, la littérature semble exempte d'études empiriques avec un échantillon expérimental documentant l'importance des activités préparatoires des employeurs à la négociation collective. Devant cet état de fait, on peut poser en toute légitimité la question suivante : que font les employeurs comme préparation à la négociation collective ? La présente recherche vise donc à investiguer les éléments constitutifs de la préparation patronale à la négociation collective et leur importance relative.

### **Modèle d'analyse**

Plusieurs modèles normatifs de la préparation à la négociation sont présentés dans la littérature (Lewicki, Saunders et Barry, 2006 ; Peterson et Lucas, 2001 ; Weiss, 1999 ; Dupont, 1994). Pour les fins de cette étude, nous avons privilégié un modèle comportant à la fois des assises théoriques et empiriques<sup>1</sup>. Il a été développé à partir d'une conceptualisation novatrice provenant d'une analyse de la littérature, de la modélisation de la préparation syndicale tel que proposée par Bergeron, Bouthillier et Gaétan (2006) et d'un processus de déduction découlant des paramètres propres à divers modèles théoriques de la négociation collective, principalement ceux issus des modèles Katz et Kochan (2000) et de Bergeron (2006). Cette modélisation prend la forme d'un construit théorique comportant trois dimensions (dimension technique, politique et synoptique) dont chacune d'elles compte quatre composantes. Chacune des dimensions du construit implique une préparation différente les unes des autres et c'est dans leur agrégation que la préparation globale à la négociation collective s'actualise. L'étude de Tremblay et Bergeron (2007) a permis de consolider empiriquement le construit tout en s'assurant n'y avait pas d'autres dimensions/composantes de la préparation patronale, en plus de permettre de circonscrire l'ensemble des indicateurs pertinents à la mesure de la préparation.

La dimension technique qui est associée à la collecte et à l'analyse d'informations objectives de façon à orienter et appuyer les revendications de la négociation (Bergeron, Bouthillier et Gaétan, 2006; Sexton, 2001; Thomas et Wisdom, 1993; Katz et Kochan, 2000; Hébert, 1992; Gérin-Lajoie, 2004; Sanderson, 1989; Boivin et Guilbault, 1989) comprend les quatre composantes suivantes : l'analyse de l'environnement externe, l'analyse de l'environnement interne, l'analyse sectorielle et l'analyse prévisionnelle. Le tableau 1 présente les indicateurs propres aux composantes de la préparation technique.

La préparation politique est la deuxième dimension du construit de la préparation patronale. Cette dimension est associée aux divers processus interactionnels de consultation qui surviennent lors de la préparation patronale à la négociation

TABLEAU 1

**Composantes et indicateurs de la dimension technique de la préparation patronale à la négociation collective**

Analyse de l'environnement externe	Taux de chômage; IPC; enquête salarial; innovations technologiques; nouveaux procédés; lois du travail; autres éléments concernant les lois du travail; valeurs sociétales; orientations syndicales; orientations du législateur
Analyse de l'environnement interne	Capacité de payer de l'organisation; coûts actuels de la convention collective; expériences antérieures en matière de relations du travail; griefs et sentences arbitrales; analyse de l'organisation du travail; révision des clauses de la convention collective; étude du déroulement de la précédente négociation; considération de la stratégie d'affaire; considération de la stratégie de gestion des ressources humaines; calcul des revendications syndicales; calcul des revendications patronales
Analyse sectorielle	Étude des conventions collectives du secteur; identification d'une convention de référence; étude de l'évolution du secteur; positionnement de l'entreprise dans le secteur; évolution des caractéristiques de la main-d'œuvre du secteur; étude des conditions de travail des salariés syndiqués et non syndiqués du secteur; étude des conditions de travail des salariés syndiqués de la région; consultation d'autres employeurs du secteur
Analyse prévisionnelle des ressources	Planification des besoins futurs en matière de ressources humaines; planification des besoins futurs en matière de ressources matérielles; planification des besoins futurs en matière d'investissement en capital; évaluation de l'effet composé des augmentations salariales

collective (Thomas et Wisdom, 1993; Gérin-Lajoie, 2004; Hébert, 1992; Lewicki, Saunders et Barry, 2006). La dimension politique consiste donc en la collecte d'informations de nature objective ou subjective par divers processus de consultation à l'intérieur de l'organisation et implique la formation d'un comité de négociation, la consultation des gestionnaires des différents paliers, la rencontre avec les mandants et l'analyse des activités syndicales. Le tableau 2 présente les indicateurs associés aux composantes de la dimension politique.

TABLEAU 2

**Composantes et indicateurs de la dimension politique de la préparation patronale à la négociation collective**

Formation d'un comité de négociation	Formation d'un comité de négociation quelques semaines avant de début des négociations
Consultation des cadres des différents paliers	Consultation des cadres de premier niveau, intermédiaires et supérieurs
Rencontre avec les mandants	Rencontre avec le conseil d'administration avec échanges bilatéraux
Analyse des activités syndicales	Consultation des écrits du syndicat; consultation d'un salarié afin de connaître les revendications et les stratégies syndicales ou encore le degré de mobilisation des salariés

La troisième dimension, que l'on désigne sous le vocable de dimension « synoptique »<sup>1</sup>, réfère au traitement orienté de données dans le but d'articuler les finalités poursuivies dans le processus de négociation de même que les moyens pour les atteindre. La dimension synoptique est associée à la mise en œuvre de divers scénarios de type prospectif afin d'orienter la négociation (Sexton, 2001; Katz et Kochan, 2000; Thomas et Wisdom, 1993; Asherman et Asherman, 2001; Gérin-Lajoie, 2004). Elle comprend également quatre composantes, à savoir : l'évaluation du pouvoir de négociation, l'élaboration de la stratégie de négociation,

TABLEAU 3

**Composantes et indicateurs de la dimension synoptique de la préparation patronale à la négociation collective**

Évaluation du pouvoir de négociation	Perception du syndicat sur la capacité de payer de l'employeur; habiletés du porte-parole; position sur le marché du produit; qualité des informations
Élaboration du cahier de revendication	Rédaction d'un cahier de revendication avant le début de la première séance de négociation
Élaboration de la stratégie de négociation	Identification des principaux enjeux de négociation; identification des objectifs principaux et spécifiques; établissement d'un plan; identification des tactiques à utiliser
Validation du mandat et de la stratégie	Démarche de validation du mandat en regard des clauses dites contractuelles, normatives et à incidence monétaire; validation de la stratégie

la validation du mandat et de la stratégie de même que la formulation d'un cahier de revendications. Le tableau 3 présente les activités propres aux quatre composantes de la préparation synoptique.

Afin de tester le modèle, nous formulons une hypothèse pour chacune des composantes du construit. Le sens des hypothèses est à l'effet que nous postulons retrouver, en moyenne, de façon effective, des activités propres à chacune des composantes. L'hypothèse (H) générique pour chacune des composantes devient donc : « La préparation patronale à la négociation collective comporte la considération d'éléments propres à (composante) ». Qui plus est, comme la littérature nous indique que la préparation est une activité importante du processus, il nous apparaît dès lors pertinent de nuancer notre analyse des résultats en comparant les résultats pour chacune des composantes à la lumière de leur positionnement avec le point milieu de notre échelle agrégée, à savoir 50 %. Dès lors, nous allons considérer comme probant, en termes de préparation, un résultat égal ou supérieur à 50 % et considérer comme étant des activités de moindre importance celles associées aux composantes ayant un résultat moyen inférieur à la barre du 50 %<sup>2</sup>. Le seuil du 50 % d'importance relative devient par le fait même notre critère d'acceptation ou de rejet des hypothèses de recherche.

## Méthodologie

C'est dans le cadre d'une enquête auprès des responsables de la préparation des employeurs à la négociation collective que ces derniers ont été sollicités pour compléter un questionnaire auto-administré. L'enquête, effectuée en 2003, visait la population des organisations syndiquées du Québec à l'exception des fonctions publiques provinciale et fédérale. Dès 2095 questionnaires envoyés, 264 ont été retournés, pour un taux de réponse de 13 % ; 232 questionnaires valides ont servi pour les fins de l'analyse<sup>3</sup>. L'échantillon accidentel constitué s'avère représentatif des différents secteurs d'activités économiques du Québec à l'exception d'une sur-représentation des industries manufacturières (32 % versus 23,8 %) et une sous-représentation du secteur du gros et du détail (6,5 % versus 21,5 %)<sup>4</sup>.

Les responsables de la préparation patronale à la négociation dans les organisations ayant répondu à notre enquête ont en moyenne 43 ans et 69 % d'entre eux sont

des hommes. L'étendue de l'ancienneté organisationnelle des répondants est importante. Elle se répartit entre 0,25 et 34 années, l'ancienneté moyenne étant de 8 années avec un écart type de 7,9. On constate que 55 % des répondants détiennent un diplôme de premier cycle universitaire et que 35 % ont complété une formation de deuxième cycle universitaire. Ce sont principalement des diplômés en relations industrielles (80 %) alors que les autres ont été formés en administration (8,5 %), en droit (6,5 %) ou dans une autre discipline (5 %). Finalement, 57 % des répondants étaient, en plus d'être coordonnateurs de la préparation, les porte-parole de l'employeur à la table de négociation.

La mesure de chacune des dimensions/composantes comprend des indicateurs à la fois comportementaux et attitudeux à quatre ancrages visant à vérifier, d'une part, la mise en œuvre de la pratique lors de leur dernière préparation et, d'autre part, l'importance relative accordée par l'organisation à cette même pratique. Pour chacun des indicateurs propres aux composantes des dimensions/composantes, le répondant était appelé à signifier si ce geste avait été effectué concrètement lors de la dernière préparation (oui ou non) et si oui, si cet élément était considéré comme étant « peu important », « important » ou « très important ». La valeur numérique accordée à chacun des ancrages est 0 pour la réponse « non » ; 1 pour « peu important » ; 2 pour « important » et 3 pour « très important ». Un indice fut bâti pour chacune des composantes et dimensions. Afin de permettre la comparaison entre chacune des composantes ou dimensions qui comportaient toutes un nombre d'indicateurs différents et permettre une analyse facilitant la compréhension, l'indice fut ramené sur une échelle allant de 0 à 100.

La formule mathématique de la construction des variables peut se résumer comme étant la somme des indicateurs d'une composante, divisée par le nombre d'indicateurs, le tout divisé par trois. Ce nombre est alors multiplié par 100 afin de le reporter sous la forme d'un pourcentage avec un nombre entier à une décimale<sup>5</sup>. Par la suite, l'indice de chacune des quatre composantes d'une même dimension est additionné et la somme est par la suite divisée par quatre, donnant par le fait même un quotient se retrouvant nécessairement entre 0 et 100. L'indice global de la préparation est la somme des indices pour chacune des dimensions divisées par trois. En effet, comme chacune des composantes est bâtie sur un indice de 100, on doit à la fois additionner le score de chacune des dimensions, car la préparation globale est composée des trois dimensions, et diviser le tout par trois afin de ramener, à son tour, le score de la préparation globale sur une échelle de 0 à 100.

Nous avons également vérifié la cohérence interne des trois dimensions de la préparation. Nous constatons que l'alpha de Cronbach de la préparation technique est de ,84, de ,72 pour la préparation politique et de ,80 pour la préparation synoptique. Nous concluons que ces résultats ne posent pas problème eu égard à la validité théorique du construit car la consistance interne des dimensions technique et politique est fort acceptable car supérieure ou égale à ,80 alors et qu'elle est acceptable pour la préparation politique à ,72. L'appréciation des seuils est conforme aux indications de la littérature à ce sujet (Cohen et Cohen, 1983).

## Résultats et analyse

C'est avec un score moyen de 62,1 % (écart-type de 13,5) que les répondants ont dit se préparer lors de leur dernière négociation collective. On comprend donc, qu'en moyenne, les organisations se préparent de façon importante à la négociation. Comme la distribution des résultats observés respecte presque parfaitement la loi de la courbe normale, on peut affirmer que la préparation patronale à la négociation collective est considérée comme importante (entre 49 % et 76 % de l'importance relative de notre échelle) pour un peu plus des deux tiers de nos répondants. Le tableau 4 résume les principales statistiques descriptives de la préparation patronale à la négociation collective et ses dimensions.

**TABLEAU 4**  
**Résultats de la préparation globale et de ses dimensions (n = 232)**

Dimensions	Nombre d'indicateurs	Moyenne (/100)	Écart-type (/100)	Maximum	Minimum	Alpha
Technique	35	50,5	14,4	91,1	21,1	.84
Politique	10	69,6	16,3	100,0	0,0	.72
Synoptique	15	66,2	19,6	100,0	10,0	.80
Globale	60	62,1	13,5	95,8	27,1	—

### Les résultats de la préparation technique

L'indice agrégé de la préparation technique montre que le niveau de préparation moyen des organisations est de 50,5 % (avec un écart-type de 14,4). Avec un minimum de 21,1 % et un maximum de 91,1 %, on constate que l'importance accordée à la préparation technique peut non seulement varier de façon substantielle d'une organisation à l'autre mais qu'aucune organisation n'accorde pas d'importance à cette dimension de la préparation globale. De la même façon, aucun des cas ne montre une organisation effectuant toutes les activités de la préparation technique et où le répondant aurait attribué la mention « très importante » à chacune d'elles. Ce sont les activités associées à l'analyse de l'environnement interne qui sont les plus prisées, suivies dans l'ordre par celles de l'analyse sectorielle, celles de l'environnement externe et finalement celles de l'analyse prévisionnelle. Il est à noter que nos résultats montrent que l'importance accordée à l'analyse de l'environnement interne se démarque sensiblement des trois autres composantes. Le tableau 5 présente les résultats des composantes de la préparation technique<sup>6</sup>.

**TABLEAU 5**  
**Résultats de la préparation technique (n = 232)**

Composantes	Moyenne (/100)	Écart-type (/100)	Maximum	Minimum
Analyse environnement interne	73,3	15,9	100	0
Analyse sectorielle	50,3	20,0	96,7	0
Analyse sectorielle (positionnement)	37,2	22,2	100,0	0
Analyse sectorielle (comparaison conventions collectives)	69,4	25,8	100,0	0
Analyse environnement externe	43,7	16,8	89,0	0
Analyse prévisionnelle	34,3	26,1	100	0

Les résultats des statistiques descriptives de la préparation technique nous permettent de soutenir les deux hypothèses suivantes :

**HYPOTHÈSE 1** La préparation patronale à la négociation collective comporte la considération d'éléments propre à l'environnement interne de l'organisation.

**HYPOTHÈSE 4** La préparation patronale à la négociation collective implique une analyse comparative de conventions collectives du même secteur d'activité.

On remarque que l'analyse prévisionnelle (34,4 %) et l'analyse de l'environnement externe (43,7 %) se retrouvent toutes deux sous la barre des 50 %. Les deux hypothèses associées à cette composante ne peuvent donc pas être soutenues. Les activités associées à ces deux composantes, et particulièrement pour la première, seraient donc de moindre importance, en moyenne, pour les responsables patronaux. Par ailleurs, bien que l'analyse sectorielle franchisse à peine la barre du 50 %, les résultats désagrégés de cette composante montrent bien toute l'importance qu'accordent les praticiens à l'analyse comparative des conventions collectives (69,4 %) alors qu'une attention beaucoup moindre semble dévolue à la considération des autres aspects de l'analyse sectorielle (37,2 %).

Il devient également évident à la lumière des nos résultats que c'est l'analyse de l'environnement interne qui est la composante de la préparation technique qui se retrouve au cœur de la préparation patronale. Son résultat, qui s'éloigne substantiellement et positivement de la moyenne de la dimension, fait en sorte de donner « du gallon » à cette dernière lorsque comparée aux autres composantes. Ce même résultat permet également de déduire que les activités de cette composante sont typiques de la presque totalité des préparations patronales.

## **Les résultats de la préparation politique**

Les résultats propres à la préparation politique montrent que c'est cette préparation, avec sa moyenne de 69,6 % (écart-type de 16,3), qui s'avère la dimension avec le résultat le plus élevé des trois types de préparation. On comprend alors que plus des deux tiers des organisations enquêtées accordent une importance relative à cette dimension qui se situe au-delà du point central de notre échelle 0-100. La considération du maximum (100) et du minimum (0) associée à cette dimension permet néanmoins de constater toute l'étendue que ce type de préparation peut prendre pour les organisations québécoises. Il appert que la rencontre avec les mandants et la formation d'un comité de négociation obtiennent les résultats les plus importants. Non loin de ces deux composantes, le résultat associé à la consultation des gestionnaires des différents paliers révèle également toute l'importance qu'accordent les organisations à cette activité. Quant aux résultats de l'analyse des activités syndicales, il ressort que les activités qui lui sont propres sont relativement marginales en termes de réalisation effective et d'importance relative. Le tableau 6 présente les statistiques descriptives des composantes de la préparation politique.



TABLEAU 6

## Résultats de la préparation politique (n = 232)

Composantes	Moyenne (/100)	Écart-type (/100)	Maximum	Minimum
Rencontre avec les mandants	85,7	25,7	100	0
Formation d'un comité de négociation	85,3	22,5	100	0
Consultations des gestionnaires des différents paliers	76,3	27,9	100	0
Analyse des activités syndicales	31,1	28,0	100	0

La considération des résultats de la préparation politique nous permet de soutenir les trois hypothèses suivantes :

- HYPOTHÈSE 6** La préparation patronale à la négociation collective comporte la formation d'un comité de négociation avant le début des négociations directes.
- HYPOTHÈSE 7** La préparation patronale à la négociation collective comporte une consultation des gestionnaires des niveaux stratégique, fonctionnel et du milieu de travail.
- HYPOTHÈSE 8** La préparation patronale à la négociation collective comporte une rencontre avec les mandants afin de déterminer le mandat de négociation.

L'analyse des activités syndicales se révèle être la composante qui obtient le résultat le plus faible parmi les douze composantes du construit de la préparation patronale avec un résultat de 31,1 %. L'hypothèse associée à cette composante ne peut être soutenue. Au contraire, la rencontre avec les mandants (85,7 %) et la formation d'un comité de négociation (85,3 %) sont en tête de liste quant à leur importance dans la préparation globale à la négociation collective. De la même façon, avec un résultat bien au-delà du seuil de 50 %, la composante de la consultation des gestionnaires des différents paliers (76,3 %) semble appuyer l'idée que les différents niveaux organisationnels sont effectivement impliqués dans le processus de la négociation collective (du moins eu égard à la préparation) et l'importance de cette implication. Dès lors, on ne peut que constater toute l'importance que la préparation politique occupe pour un employeur.

### Les résultats de la préparation synoptique

Avec sa moyenne de 66,2 %, son écart-type de 19,6, un minimum de 10 et un maximum de 100, la préparation synoptique apparaît comme la deuxième plus « importante » dimension de la préparation patronale. On peut alors comprendre que la mise en œuvre de scénarios occupe bel et bien une place de choix dans la préparation des employeurs, bien que son importance puisse être perçue fort différemment d'un employeur à l'autre comme en témoignent les mesures de dispersion. L'analyse des résultats montre que c'est l'élaboration du cahier de revendications qui est la composante de la dimension synoptique qui s'avère la plus importante. Presqu'au même niveau, les éléments propres à la mise en œuvre d'une stratégie de négociation, la validation du mandat et de la stratégie de même que l'évaluation du pouvoir de négociation montrent également l'importance accordée par les organisations à ces composantes de la préparation synoptique. Le tableau 7 présente les résultats des composantes de la préparation synoptique<sup>7</sup>.

**TABLEAU 7**  
**Résultats de la préparation synoptique (n = 232)**

Composantes	Moyenne (/100)	Écart-type (/100)	Maximum	Minimum
Élaboration du cahier de revendications	72,8	35,0	100	0
Élaboration d'une stratégie de négociation	65,3	25,3	100	0
Validation du mandat et de la stratégie de négociation	62,7	25,9	100	0
Validation du mandat	67,6	27,2	100	0
Validation de la stratégie	43,0	42,8	100	0
Évaluation du pouvoir de négociation	62,3	24,3	100	0

Les résultats de la préparation synoptique nous permettent donc de soutenir les quatre hypothèses suivantes :

- HYPOTHÈSE 10** La préparation patronale à la négociation collective comporte l'évaluation du rapport de force.
- HYPOTHÈSE 11** La préparation patronale à la négociation collective comporte l'élaboration d'un cahier de revendications.
- HYPOTHÈSE 12** La préparation patronale à la négociation collective comporte la détermination d'une stratégie de négociation.
- HYPOTHÈSE 13** La préparation patronale à la négociation collective comporte une rencontre auprès des mandants afin de valider le mandat de négociation.

Une analyse plus attentive des résultats montre que les moyennes de toutes les composantes se situent à plus de 50 % d'importance relative. Alors que les trois autres composantes ont une moyenne qui se retrouve entre 62 % et 65 %, la composante de la rédaction d'un cahier de revendications se démarque quelque peu avec un résultat de 72,8 %. Cette relative homogénéité dans les moyennes des composantes de la préparation synoptique disparaît lorsqu'on scinde la composante de la validation du mandat et de la stratégie de négociation et qu'on constate que la validation du mandat est beaucoup plus importante que la validation de la stratégie. En effet, avec une moyenne de 67,6 % pour la validation du mandat et de 43 % pour la validation de la stratégie, il devient clair que les responsables de la négociation collective jouissent d'une plus grande marge de manœuvre en ce qui concerne la façon de mener les négociations que sur le contenu des enjeux qui seront éventuellement discutés à la table de négociation.

L'ensemble des résultats de la dimension synoptique témoigne de façon claire que les employeurs vont, en moyenne, mettre en œuvre des scénarios de types prospectifs associés aux composantes de cette dimension et cela, conformément aux hypothèses de recherche formulées préalablement.

## Discussion

À la lumière des résultats de l'étude, nous constatons que la préparation patronale est bel est bien une activité du processus de la négociation collective qui est jugée importante par les répondants des organisations enquêtées. Nos résultats sont donc

en phase avec les indications de la littérature concernant l'importance de cette activité et de sa place privilégiée dans la mise en œuvre du processus de la négociation collective. À bien des égards, on peut affirmer que cette partie du processus est, comme le suggèrent certains auteurs (Sexton, 2001; Lewicki, Saunders et Barry, 2006; Weiss, 1999; Leclerc et Quimper, 2000), indispensable dans la mesure où, selon nos résultats de recherche, aucune organisation n'omet de se préparer complètement. Mais comme il existe des disparités dans la préparation des différentes organisations, on peut également croire que cette même préparation a une importance variable selon les multiples contextes dans lesquels s'actualise la négociation de ces dernières.

Bien que résolument alignés avec la littérature, nos résultats révèlent néanmoins certains faits qui demandent à être explicités. On peut certes être interpellés lorsqu'on constate que des trois types de préparation, c'est la préparation technique qui apparaît comme la moins importante pour les organisations ayant participé à l'enquête. Ce résultat est surprenant dans la mesure où la littérature nous indique clairement que les activités rattachées à cette dimension de la préparation globale sont au cœur de cette dernière (Bergeron, Bouthillier et Gaétan, 2006; Leclerc et Quimper, 2000; Thomas et Wisdom, 1993; Katz et Kochan, 2000; Hébert, 1992; Gérin-Lajoie, 2004; Boivin et Guilbault, 1989). Les éléments associés à la préparation technique font également l'objet d'une attention importante dans le cadre de séances de formation à la négociation collective. Néanmoins, l'analyse des résultats des différentes composantes montre comment certains « incontournables » présentés dans la littérature, à savoir l'analyse de l'environnement interne et l'analyse comparative des conventions collectives, se voient effectivement accorder une grande importance par les répondants à l'enquête. Ces deux résultats sont donc sans aucun doute conformes à la littérature.

Quant à l'analyse de l'environnement externe, on peut penser que dans une conjoncture où certains éléments environnementaux montrent peu de changements (ex. : inflation contrôlée, peu de variation dans les taux de chômage, changements marginaux dans les lois du travail), les organisations sentent peu le besoin de faire une vérification spécifique de ces éléments informationnels lors de leur préparation à la négociation collective. De plus, comme certains de ces éléments sont également fournis dans les médias d'information, il est fort possible que les responsables de la préparation à la négociation collective soient en contact de façon régulière avec ces derniers et que le besoin de les révéifier ne se fasse pas sentir lors de l'amorce du processus de la négociation collective.

Ce sont vraiment les activités propres à l'analyse prévisionnelle qui apparaissent comme étant les moins importantes suite à la considération des statistiques descriptives de la dimension technique de la préparation patronale. Une analyse prospective de l'état des ressources qui seront disponibles au cours de la durée de la convention collective semble donc peu prise en compte par les organisations, du moins selon nos résultats de recherche. Peut-être est-ce en raison de la difficulté d'un tel exercice ou encore en raison d'une croyance à l'effet qu'il est difficile de prévoir adéquatement l'avenir que les organisations accordent une importance marginale à cette composante de la préparation technique ? Dès lors, cette composante de la préparation pourrait-

elle être considérée comme réellement moins importante que les autres, fournissant par le fait même une réponse légitime à ces questions ? À tout le moins, le niveau d'importance obtenu pour cette composante s'avère surprenant dans la mesure où la durée des conventions collectives tend à augmenter (ministère du Travail, 2003), exacerbant ainsi l'importance pressentie d'une telle démarche d'anticipation de l'état des ressources pour la durée de la convention collective à venir. On remarque cependant, suite à notre revue de la littérature, que peu d'auteurs suggèrent de procéder à l'analyse prévisionnelle. Pourrait-on alors penser qu'elle est effectivement une composante marginale de la préparation car peu discutée dans les ouvrages en négociation collective ? *A contrario*, on pourrait prétendre que les praticiens en relations du travail n'ont tout simplement pas eu la possibilité d'être sensibilisés à l'importance de celle-ci dans le cadre de la préparation à la négociation collective car cet aspect de la préparation n'est pas souvent abordé dans les ouvrages spécialisés. En raison du peu de développements théoriques à ce sujet, nous croyons que toute réponse définitive à cet égard demeure hasardeuse.

Quant à eux, les résultats associés à la préparation politique de l'employeur semblent ouvrir la voie à une analyse de la dynamique du processus de la négociation collective qui s'inscrit dans la mouvance des avancés théoriques de Kochan, Katz et McKersie (1994). L'implication d'intervenants organisationnels de différents niveaux dans le processus de négociation est étroitement associée à la thèse de la transformation des systèmes de relations industrielles dont la modélisation théorique initiale est le fruit des travaux de ces auteurs.

Les résultats associés à la composante consultation des gestionnaires des différents paliers laissent effectivement entrevoir toute l'importance de l'implication de ces derniers dans la préparation de la négociation collective. On peut donc constater le bien-fondé ainsi que la pertinence des propos de certains auteurs (Katz et Kochan, 2000; Thomas et Wisdom, 1993; Gérin-Lajoie, 2004; Hébert, 1992) qui soulignent l'importance de l'implication des cadres dans le processus de la préparation à la négociation. Les résultats de cette composante de la préparation politique montrent également qu'il serait faux de croire que le processus de la négociation collective implique uniquement les spécialistes en relations du travail. Ce constat amène un appui implicite au modèle des « trois tiers » de Kochan, Katz et McKersie (1994) et permet également d'entrevoir les interactions multiples auxquelles peuvent être confrontés les spécialistes de la négociation collective avec des gestionnaires d'autres fonctions de l'organisation. De ce dernier constat, on peut également légitimer le besoin d'un élargissement des compétences des spécialistes en relations du travail afin de développer un langage commun avec les représentants de la haute direction et ceux des autres fonctions de l'organisation afin d'actualiser pleinement le processus de la négociation collective d'aujourd'hui.

On peut également se demander si, au-delà d'une démarche de consultation des différents intervenants organisationnels afin d'étayer sa compréhension des changements à apporter à la convention collective, l'employeur qui se prépare à la négociation collective, et qui implique ses gestionnaires, ne cherche pas à créer une forme de mobilisation qui viserait à assurer une cohésion de l'équipe managériale

et éventuellement améliorer son pouvoir de négociation comme le suggère certains auteurs (Thomas et Wisdom, 1993; Boivin et Guilbault, 1989) ? Alors qu'il est admis que lors de la préparation syndicale, la mobilisation des membres est un aspect crucial afin de conserver la cohésion nécessaire afin de faire face à l'employeur avec le meilleur rapport de force possible (Bergeron, Bouthillier et Gaétan, 2006; Hébert, 1992; Gérin-Lajoie, 2004), pourrait-on effectivement y voir un phénomène de même nature chez l'acteur patronal ? Dans une perspective où l'agenda de revendications des employeurs tend à augmenter suite aux pressions environnementales (Cutcher-Gershenfeld et Kochan, 2004; Chaykowski et Verma, 1992), une amélioration de leur pouvoir de négociation par une cohésion accrue de leurs gestionnaires, qui dépasse leurs obligations légales d'obéissance et de loyauté, semble théoriquement plus que probable. Il pourrait donc être intéressant, lors de recherches subséquentes, d'investiguer d'autres liens de parenté ou des finalités communes entre la préparation politique de l'employeur et la mobilisation syndicale.

Alors que les résultats agrégés des composantes de la préparation politique font en sorte que cette dernière arrive au premier rang d'importance des trois dimensions de la préparation patronale, on peut croire que la moyenne de cette dimension est quelque peu « vitaminée » par les résultats élevés des composantes rencontre avec les mandants et formation d'un comité de négociation. Loin d'être une surprise, les résultats de ces deux composantes sont au diapason avec la littérature sur le sujet. En effet, l'importance de l'obtention d'un mandat de négociation identifiant les objectifs à atteindre pour les négociateurs (Bergeron, Bouthillier et Gaétan, 2006; Sexton, 2001; Katz et Kochan, 2000; Weiss, 1999; Hébert, 1992), de même que l'identification avant le début des séances de la négociation directe de certaines personnes qui seront formellement impliquées dans le processus de négociation (Sexton, 2001; Weiss, 1999; Hébert, 1992; Katz et Kochan, 2000; Asherman et Asherman, 2001), semblent faire consensus dans la littérature. Avec deux composantes si fondamentales dans la dynamique de la préparation patronale, il devient alors normal de retrouver la préparation politique comme le type de préparation dont l'importance relative est jugée prépondérante par les répondants des organisations enquêtées.

Mais s'il est possible de déduire que les fortes moyennes des deux premières composantes de la préparation politique lui procure un apport substantiel, force est de constater que la moyenne de la composante analyse des activités syndicales tend à exercer une influence contraire sur sa mesure de tendance centrale. Alors qu'en moyenne, les organisations accordent peu d'importance à cet aspect de la préparation<sup>8</sup>, se pose la question du caractère réellement opportun des activités associées à cette composante à la lumière des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche.

Deux pistes d'investigation semblent se profiler. D'une part, les organisations pourraient juger comme étant « moralement » douteux de s'intéresser aux activités syndicales ou de chercher à savoir ce qui se trame chez les salariés eu égard à la négociation collective à venir. Il y aurait donc une réticence chez les responsables patronaux de la négociation à « prendre le pouls » des salariés lors de discussions informelles avec certains d'entre eux ou en prenant connaissance du contenu de la

documentation syndicale qui pourrait être accessible à l'employeur (ex. : des tracts qui traînent, un bulletin syndical affiché sur un babillard, etc.)<sup>9</sup>. D'autre part, les activités associées à cette composante pourraient simplement être jugées comme ayant réellement peu de plus-value dans la préparation, expliquant ainsi les résultats obtenus. La littérature consultée n'apporte malheureusement pas de réponse à ce questionnement. Il nous est donc difficile de conclure que les organisations occultent ces activités de leur préparation pour des raisons de principes car, en raison des indicateurs retenus, il n'est pas possible de savoir si les organisations qui affirment ne pas recourir à l'analyse des activités syndicales le font par principe ou si elles l'ont déjà fait sans grande utilité.

Quant aux résultats de la préparation synoptique, ils laissent clairement entrevoir le caractère prospectif de la préparation effective des employeurs. La considération de la moyenne de la dimension synoptique et de ses composantes montre l'importance manifeste qu'accordent les employeurs à établir divers scénarios eu égard au déploiement tactique lors de la négociation, leur pouvoir de négociation, de même que les revendications qui seront formulées à la partie syndicale et consignées dans un document élaboré à cet effet.

À elle seule, la moyenne de la composante élaboration d'un cahier de revendications nous apporte un éclairage fort instructif sur la dynamique de la négociation collective au Québec à l'aube des années 2000. On constate que les employeurs font manifestement preuve de proactivité en prenant l'initiative de formuler un cahier de revendications visant à informer la partie syndicale de leurs aspirations face à l'éventuel contenu de la convention collective plutôt que de simplement réagir aux revendications de cette dernière. Alors qu'il est généralement admis que l'employeur « réagit » aux revendications syndicales dans le cadre de la dynamique « traditionnelle » de la négociation collective, les tenants de la thèse de la transformation des systèmes de relations industrielles proposent plutôt que l'employeur devient l'initiateur des changements à apporter dans la convention collective (Kochan, Katz et McKersie, 1994). Sans pouvoir apporter une réponse complète à cette hypothèse, nos résultats de recherche montrent bel et bien l'importance qu'accordent les employeurs à formuler des revendications dès le début des échanges à la table de négociation et de ne pas simplement être en réaction aux demandes de l'autre partie. De plus, nous pourrions également y voir le reflet du besoin des employeurs d'apporter des changements à la convention collective qui témoignent de leur priorité en matière de recherche de flexibilité (ministère du Travail, 2003; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 2000).

Tel que la littérature nous permettait de l'anticiper, on ne peut se surprendre, à la lumière de nos résultats de recherche, que l'évaluation du pouvoir de négociation occupe une place de choix dans la préparation des employeurs. Si déjà les travaux « classiques » de Chamberlain (1955) et Bacharach et Lawler (1981) soulevaient l'apport important de cet aspect du processus afin de comprendre la dynamique de la négociation collective, force est de constater qu'il demeure au cœur des préoccupations des organisations, comme le suggère Sexton (2001), d'évaluer le rapport de force qu'elles estiment détenir avant de débiter les discussions à la table de négociation. L'importance relative accordée

à cette dimension par les organisations qui ont participé à notre recherche s'avère donc cohérente avec les théories dominantes en négociation collective.

Alors que certains auteurs mettent en exergue les avantages de formuler des stratégies dans le cadre du processus de la négociation collective (Sexton, 2001; Lewicki, Saunders et Barry, 2006; Katz et Kochan, 2000; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 2000; Thomas et Wisdom, 1993), on retrouve dans les résultats de la préparation synoptique les traces d'une réelle actualisation de la mise en œuvre d'une stratégie de négociation basée sur l'identification d'objectifs et des moyens pour parvenir à atteindre ces mêmes objectifs qui rejoignent les prescriptions de ces auteurs. On comprend dès lors que la mise en œuvre du processus de la négociation collective va au-delà du flair des négociateurs ou de leur instinct pour faire place à une démarche planifiée aux moyens et finalités circonscrits *a priori*. Le constat que cette composante du processus est jugée comme étant importante par les répondants à l'enquête interpelle à la fois le théoricien de la négociation collective afin de poursuivre la quête d'une meilleure compréhension de la formulation des stratégies de négociation ainsi que de leur actualisation, de même que les formateurs qui ne devraient pas, selon nos résultats, négliger cet aspect du processus de la négociation collective dans le cadre de leurs enseignements. On peut également y retrouver un appui aux récents développements dans les théories de la négociation collective qui mettent en perspective le rôle primordial de la stratégie dans le processus de changements des règles de travail substantives et du contrat social entre les intervenants organisationnels (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 2000).

On constate également que la validation du mandat de négociation et de la stratégie occupent une place importante dans la préparation patronale, tel que prévu théoriquement (Lewicki, Saunders et Barry, 2006; Dupont, 1994; Hébert, 1992). Nous avons aussi considéré que les responsables puissent jouir d'une certaine flexibilité dans la mise en œuvre du processus de la négociation collective sans nécessairement devoir obtenir formellement, dans tous les cas, l'assentiment des mandants (Weiss, 1999; Boivin et Guilbault, 1989). Selon les données de notre étude, cela est particulièrement vrai dans le cas de la stratégie de négociation. Néanmoins, ces mêmes résultats montrent la préoccupation des employeurs à s'assurer de négocier des objets dont la nature et les paramètres sont approuvés par les instances décisionnelles de l'organisation.

## Conclusion

Le constat général que nous pouvons formuler suite à l'analyse de l'ensemble des résultats de la recherche est que les activités de la préparation patronale généralement identifiées dans la littérature et dans notre modèle, se retrouvent de façon manifeste dans la préparation des organisations enquêtées. Si l'identification de leur présence effective amène un constat sans équivoque, leur importance relative demande des considérations nuancées. Nous retenons donc que l'importance relative qu'accordent les organisations à ces activités, globalement (62,1 %), est cohérente avec les indications qui se retrouvent dans la littérature. Si on ne peut être surpris de constater que c'est la préparation politique qui révèle la plus grande importance relative (69,6 %),

il est intéressant de constater que la préparation synoptique (66,2 %) arrive devant la préparation technique (50,5 %) en termes d'importance relative. Par ailleurs, il est à noter qu'on ne retrouve pas une grande disparité dans le niveau d'importance relative des trois types de préparation lorsque comparé à la moyenne de la préparation globale. À cet égard, on peut constater un niveau d'importance et une variance dans les résultats des trois types de préparation relativement semblables, légitimant par le fait même la représentation théorique de la préparation globale à partir de trois dimensions distinctes mais parties prenantes du même construit théorique, du même phénomène. Néanmoins, les écarts observés permettent d'induire la diversité de la préparation des employeurs telle qu'effectuée dans les organisations syndiquées québécoises.

Au terme de cet article, il nous importe de souligner quelques limites à cette étude. Comme cette dernière fait œuvre de pionnière en vérifiant formellement les attributs de la préparation patronale et en décrivant de façon quantitative leur importance relative, il nous est impossible de comparer nos résultats avec ceux d'autres études de même nature. Nous sommes donc dans une situation où nous devons nuancer la compréhension de nos résultats de recherche qui découlent de données quantitatives avec des recommandations de nature qualitative fournies par des spécialistes en relations du travail. À cet effet, il nous importe de rappeler que les résultats étayés dans cet article fournissent pour la première fois, du moins à notre connaissance, un portrait « empirique » de ce que font les employeurs en guise de préparation à la négociation collective et l'importance relative qu'ils accordent aux activités qui lui sont associées et ce, à partir d'un échantillon représentatif de la population des organisations syndiquées se retrouvant au Québec (à l'exception des fonctions publiques).

Une deuxième limite de l'étude découle certes de la taille de l'échantillon. Bien que suffisant pour les fins de l'analyse statistique, un plus vaste échantillon de la population à l'étude nous aurait assurément permis d'établir des constats encore plus éclairants sur la préparation des employeurs. On peut penser que la taille restreinte de notre échantillon est directement liée à la difficulté de rejoindre les praticiens en organisation qui sont impliqués dans la mise en œuvre de la préparation à la négociation collective et au taux de réponse (13 %). Le caractère exploratoire de notre étude et la taille restreinte de notre échantillon incitent donc à la prudence pour généraliser nos résultats de recherche. D'autres études, avec de plus vastes échantillons, pourraient s'avérer nécessaire afin de confirmer ou nuancer nos principales conclusions. Dans une moindre mesure, le problème de représentation de deux secteurs d'activité (la sous-représentation du secteur de gros et de détail et une sur-représentation du secteur manufacturier) nous invite également à une certaine prudence. En effet, comme le pourcentage de répondants de notre échantillon de ces deux secteurs d'activité est incongru par rapport à celui de la population, cela induit par le fait même une représentativité de la population légèrement déficiente. Nous n'avons toutefois pas de raison de croire que ce problème crée une distorsion sensible dans la compréhension générale de la préparation de l'employeur car les douze autres secteurs d'activité ne causent aucun problème de représentation. Néanmoins, il est possible que les résultats de notre étude reflètent moins précisément la préparation des employeurs telle qu'effectuée dans le secteur de gros et de détail.



Les résultats de cette étude fournissent cependant des renseignements utiles, autant pour le théoricien que pour le praticien de la négociation collective, concernant ce qui peut être fait et ce qui est fait de façon effective dans le cadre de la préparation patronale à la négociation collective. Notre étude peut également servir de point de départ pour d'autres études sur le sujet, que ce soit pour mieux comprendre la dynamique de la préparation ou pour éventuellement tester des variables explicatives de la variation de l'importance de la préparation des employeurs. Elle permet aussi d'ajouter aux savoirs sur l'ensemble de la dynamique du processus de la négociation collective. Comme les recherches sur le « face à face » en négociation abondent, notre apport de connaissances sur la partie du processus en amont de la rencontre entre les parties à la table de négociation devient un complément opportun à ces mêmes recherches. De plus, notre étude pourrait contribuer à poursuivre sur une nouvelle voie les recherches sur les déterminants des résultats du processus de la négociation collective en fournissant une modélisation qui pourrait servir à l'identification et à l'opérationnalisation de la préparation comme variable explicative dans un modèle d'analyse où les résultats de la négociation seraient la variable expliquée. Pour les praticiens, notre recherche permet d'établir un portrait global de ce qui est fait dans les organisations en plus de fournir des repères afin d'effectuer leur préparation à la négociation collective. Finalement, elle ouvre la porte à d'éventuelles considérations similaires sur la préparation syndicale à la négociation collective.

## Notes

- 1 Le construit de la préparation patronale à la négociation collective retenu est celui développé par Jean-François Tremblay dans le cadre de sa thèse de doctorat (Tremblay, 2006).
- 2 Le terme « synoptique » est ici utilisé dans son sens propre, « qui embrasse d'un coup d'œil » et dans sa perspective didactique référant à : « qui permet de voir un ensemble d'un seul coup d'œil ». Cette dimension réfère donc aux composantes de la préparation patronale qui nécessite une vision générale, l'élaboration d'un scénario qui laisse entrevoir les grandes orientations de la négociation.
- 3 Cette catégorisation, arbitraire à sa face même, n'a pas pour objectif de prétendre qu'il y a des activités associées aux composantes qui sont plus importantes ou moins importantes en soi, mais plutôt nuancer globalement ce qui semble être les composantes les plus prisées et les moins prisées, en moyenne, par les organisations.
- 4 Source : ministère du Travail du Québec (2004). Fichier de gestion des relations du travail. Mise à jour d'avril 2004. Le détail de la répartition des conventions collectives de la population étudiée et de l'échantillon constitué dans les quatorze secteurs d'activité économique est disponible auprès du premier auteur de l'article.
- 5 Par exemple, un répondant ayant accordé la mention « très important » (quantifiée dans notre échelle avec la valeur « 3 ») aux cinq items d'une composante obtiendrait pour cette composante le score maximal, c'est-à-dire « 100 » ( $3 + 3 + 3 + 3 + 3 = 15$ ;  $15/5 = 3$ ;  $3/3 = 1$ ;  $1 \times 100 = 100$ ).
- 6 Les résultats de deux « sous-composantes » désignées avec un astérisque sont reportés car des hypothèses distinctes ont été formulées en regard, d'une part, de l'analyse des conditions de travail et du positionnement de l'organisation sur le marché en général et, d'autre part, de l'analyse comparative de conventions collectives. C'est en raison de la place prépondérante qu'occupe la comparaison de convention collective dans la littérature que nous avons jugé pertinent de séparer cet élément des autres indicateurs de la composante.

- 7 Comme dans le cas de la préparation technique, les résultats de deux « sous-composantes » désignés avec un astérisque sont rapportés car des hypothèses distinctes ont été formulées en regard, d'une part, de la validation du mandat et, d'autre part, de la validation de la stratégie.
- 8 On peut néanmoins penser qu'une partie de l'explication de ce faible résultat réside dans le fait que l'analyse des activités syndicales s'effectue peut-être, tel que le suggère Thomas et Wisdom (1993), par les cadres de premier niveau. Dès lors, ce ne serait pas le responsable de la préparation qui effectuerait la collecte d'informations provenant des salariés mais il obtiendrait plutôt ces mêmes informations, le cas échéant, lors de la rencontre avec les cadres de premier niveau.
- 9 De plus, dans le contexte des lois du travail en vigueur au Québec, cette démarche pourrait être perçue comme une forme d'ingérence ou un manquement à l'obligation de l'employeur de négocier avec le seul agent habilité à le faire, à savoir le syndicat accrédité.

## Bibliographie

- Asherman, I.G. et S.V. Asherman. 2001. *The Negotiation Sourcebook*. 2<sup>e</sup> éd. Amherst : Human Resource Development Press.
- Bacharach, S. et E. Lawler. 1981. *Bargaining, Power, Tactics and Outcomes*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Bergeron, J.-G. 2006. « Théorie et modèle de la négociation collective ». *La négociation collective*. J.-G. Bergeron et R. Paquet, dir. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 1–22.
- Bergeron, J.-G., É. Bouthillier et I. Gaëtan. 2006. « Les facteurs explicatifs de la préparation syndicale à la négociation collective ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 2 (1), 130–147.
- Boivin, J. et J. Guilbault. 1989. *Les relations patronales-syndicales*. 2e éd. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Cathelineau, M. 1991. *Négociateur gagnant*. Paris : Interéditions.
- Chamberlain, N.W. 1955. *A General Theory of Economic Process*. New York : Harper and Brothers.
- Chaykowski, R.P. et A. Verma. 1992. *Industrial Relations in Canadian Industry*. Toronto : Dryden.
- Cohen, J. et P. Cohen. 1983. *Applied Multiple Regression Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 2<sup>e</sup> éd. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cutcher-Gershenfeld, J. et T.A. Kochan. 2004. « Taking Stock : Collective Bargaining at the Turn of the Century ». *Industrial and Labor Relations Review*, 58 (1), 3–26.
- Dupont, C. 1994. *La négociation : conduite, théorie, applications*. Paris : Édition Dalloz.
- Fisher, R. et W. Ury. 1981. *Getting to Yes*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Gagnon, J.H. 1987. *L'art de bien négocier*. Montréal : Agence d'Arc.
- Gérin-Lajoie, J. 2004. *Les relations du travail au Québec*. 2<sup>e</sup> éd. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Hamon, M. 1994 *Négociateur avec succès : préparer, piloter et réussir ses négociations*. Paris : Nathan.
- Hébert, G. 1992. *Traité de négociation collective*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Katz, H. et T.A. Kochan. 2000. *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*. 2<sup>e</sup> éd. Boston : Irwin/McGraw-Hill.
- Kochan, T.A., H.C. Katz et R.B. McKersie. 1994. *The Transformation of American Industrial Relations*. 2<sup>e</sup> éd. Ithaca : ILR Press.

- Leclerc, M. et M. Quimper. 2000. *Les relations du travail au Québec*. 2<sup>e</sup> éd. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lewicki, R.J., D. Saunders et B. Barry. 2006. *Negotiation*. 5<sup>e</sup> éd. Boston : McGraw-Hill/Irwin.
- Ministère du travail. 2003. *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*. Québec : Publication du Gouvernement du Québec.
- Peterson, R.M. et G.H. Lucas. 2001. « Expanding the Antecedent Component of the Traditional Business Negotiation Model : Pre-Negotiation Literature Review and Planning-Preparation Propositions ». *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9 (4), 37–50.
- Sanderson, J.P. 1989. *The Art of Collective Bargaining*. 2<sup>e</sup> éd. Aurora : Law Book.
- Sexton, J. 2001. *Initiation à la négociation collective*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Thomas, S.L. et B.L. Wisdom. 1993. « Labor Negotiations in the Nineties : Five Steps Toward Total Preparation ». *Advanced Management Journal*, 58 (4), 32–42.
- Tremblay, J.-F. et J.-G. Bergeron. 2007. « La préparation patronale à la négociation collective : trois études de cas ». *Revue internationale sur le travail et la société*, 5 (1), 80–105.
- Tremblay, J.-F. 2006. « La préparation patronale à la négociation collective : ses attributs, ses déterminants et sa perspective stratégique ». Thèse de doctorat, École de relations industrielles, Université de Montréal, non publiée.
- Walton, R., J.E. Cutcher-Gershenfeld et R.B. McKersie. 2000. *Strategic Negotiations : A Theory of Change in Labor-Management Relations*. 2<sup>e</sup> éd. Ithaca : ILR Press.
- Weiss, D.S. (traduit par J. Boivin). 1999. *Franchir le mur des conflits : la négociation basée sur les intérêts des syndicats et des entreprises (Beyond the Walls of Conflict: Mutual Gains Negotiating for Unions and Management)*. Québec : Presses de l'Université Laval.

## SUMMARY

### How Do Employers Prepare for Collective Bargaining?

Preparation for bargaining is considered by many to be the most important stage in the collective bargaining process. However, surprisingly, preparation for collective bargaining seems to have received little attention in the literature presenting experimental results. Faced with this situation, we sought to answer the following question: How do employers prepare for collective bargaining? Using a theoretical model which defines total preparation for collective bargaining as a construct with three dimensions (technical, political and synoptic dimensions), each containing four components, we sought to determine the occurrence of activities pertaining to this stage in the collective bargaining process as well as the relative importance of total preparation and its dimensions/components.

In a survey of those responsible for preparing employers for collective bargaining conducted in 2003, the latter were asked to fill out a self-administered questionnaire. The survey aimed at unionized organizations in Quebec, with the exception of the provincial and federal public services. Two-hundred-and-thirty-two (232) valid questionnaires were used for analysis. This random sample proved to be representative of the different sectors of economic activity in Quebec, except for an over-representation of manufacturing industries (32% versus 23.8%) and an under-representation of the wholesale and retail sector (6.5% versus 21.5%). Each of the dimensions/components was measured based on four sets of behavioural and attitudinal indicators aimed at assessing, on the one hand, the practices that were implemented the last time they

prepared for collective bargaining and, on the other hand, the relative importance attached by the organization to each practice. The results are reported as a percentage of the relative importance of each of the variables examined.

A mean score of 62.1% (standard deviation (SD) = 13.5) corresponded to the rate at which respondents stated that they had prepared for the last round of collective bargaining. The aggregate index for technical preparation showed that the organizations' average level of preparation was 50.5% (SD = 14.4). With a minimum of 21.1% and a maximum of 91.1%, the importance attached to technical preparation varied substantially, although no organization was found to have omitted to conduct this activity. Similarly, the results showed that no organization conducted all the technical preparation activities and considered them as "very important." The activities associated with analysis of the internal environment (73.3%) were most highly valued, followed in order by those related to sectoral analysis (50.3%), external environment (43.7%) and lastly forecast analysis (34.3%). Our results showed that the importance attached to analysis of the internal environment stood out markedly from the other three components.

On the other hand, the results pertaining to political preparation showed that this preparation, which had a mean score of 69.6% (SD = 16.3) was the dimension with the highest mean score when the three types of preparation were compared. It appears that meeting with the agents (85.7%) and creation of a bargaining committee (85.3%) obtained the greatest results. Not far behind these two components, the result associated with consultation of managers at different levels (76.3%) also revealed the great importance attached by the organizations to this activity. As regards the results for analysis of union activities (31.1%), the activities pertaining to this component appeared to be relatively marginal in terms of actual achievement and relative importance.

Lastly, synoptic preparation appeared to be the second most "important" dimension of employer preparation for collective bargaining, with a mean score of relative importance of 66.2% (SD = 19.6). The analysis of results showed that the formulation of the list of demands (72.8%) was the most important component of the synoptic dimension. Almost at the same level, the elements related to the implementation of a bargaining strategy (65.3%), the validation of the mandate and the strategy (62.7%) as well as the evaluation of bargaining power (62.3%) also showed the great importance attached by the organizations to these components of synoptic preparation.

Based on the analysis of all the research results, it can be maintained that the activities involved in employer preparation based on the theoretical model used were present in the preparation carried out by almost all the organizations surveyed. Although the actual presence of these activities can be unequivocally identified, their relative importance should nevertheless be differentiated. Although our results are firmly in line with the literature, they nevertheless reveal some elements that should be considered. It is surprising to note that, of the three types of preparation, technical preparation appeared to be the least important for the organizations participating in the survey. With regard to these participants, the results associated with employer political preparation seem to lead to an analysis of the dynamic of the collective bargaining process which is in line with the evolving theoretical advances put forward by American authors associated with the strategic approach in industrial relations. The same is true of the results for synoptic preparation, in particular with regard to the proactivity of employers in the formulation of a list of demands. Moreover, while some authors highlight the advantages of formulating strategies in the framework of a collective

bargaining process, our research results show that there was a real implementation of a bargaining strategy, in line with these authors' recommendations. Despite the intrinsic limitations due to its innovative character and small sample size, our study opens the door for future research in order to better understand the dynamic involved in preparing the parties for collective bargaining.

KEYWORDS: organizational practices, bargaining process, political preparation, organizations in Quebec

## RESUMEN

### ¿Qué hacen los empleadores para preparar la negociación colectiva?

El estudio se propone subsanar la escasez de conocimientos sobre la preparación de la negociación colectiva y, particularmente, la preparación de los empleadores. A pesar que esta sea considerada como una fase de primera importancia en el proceso de la negociación colectiva, los estudios de terreno sobre este sujeto son casi inexistentes. El modelo de la preparación patronal de la negociación colectiva aquí utilizado ha sido corroborado con una muestra de 232 participantes provenientes de organizaciones sindicales del Quebec, a excepción de la función pública provincial y federal. Los resultados del análisis muestran globalmente que la preparación de los empleadores es juzgada como una actividad importante, sobre todo la preparación política, seguido de la preparación sinóptica y técnica. Por la primera vez, según nuestro conocimiento, este estudio permite de constatar lo que las organizaciones hacen concretamente en términos de preparación y al mismo tiempo nos permiten un análisis teórico de la dinámica de esta fase del proceso de la negociación colectiva.

PALABRAS CLAVES : practicas organizacionales, procesos de negociación, preparación política, organizaciones quebequenses