



**SÉMINAIRE
LA PRÉPARATION À LA NÉGOCIATION :
UNE ÉTAPE STRATÉGIQUE !**

MÉLANIE LAROCHE, Ph.D.
Professeure titulaire et CRIA
École de relations industrielles
CRIMT, Université de Montréal

**30 avril, 1 et 2 mai 2024
SPGQ**



Agenda

01

Mise en contexte complexification de la négociation collective et aggravation des conflits de travail : importance du rapport de force

02

Importance de préparer stratégiquement les négociations collectives : comment réfléchir à l'avance sur les avenues possible pour augmenter son pouvoir de négociation



1. Complexification de la négociation et aggravation des conflits de travail

1. Complexification et professionnalisation du métier de négociateur



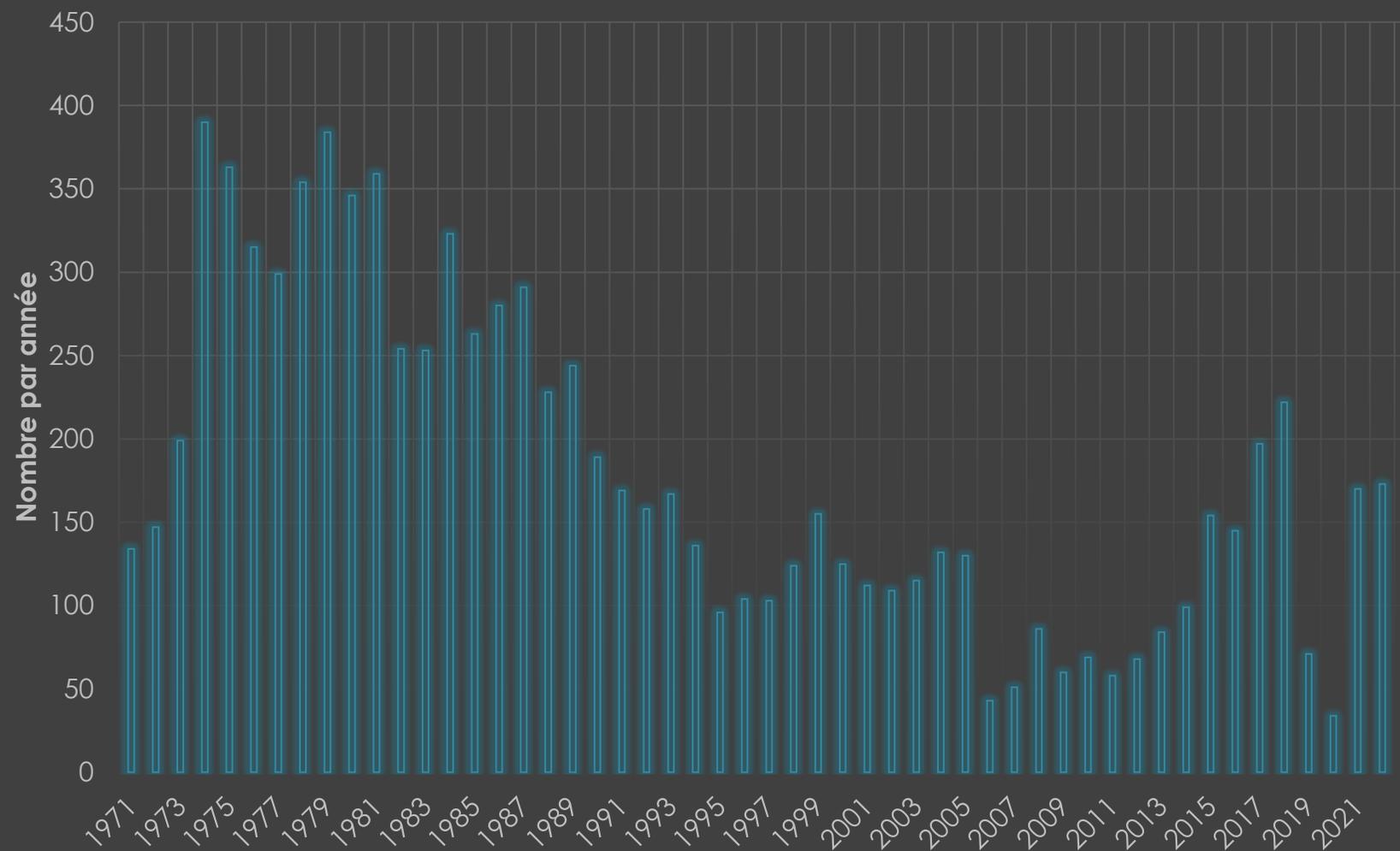
1. Complexification des des règles du jeu et du cadre de la négociation

2. Complexification des enjeux de négociation

3. Complexification de la relation avec les mandants

MISE EN CONTEXTE

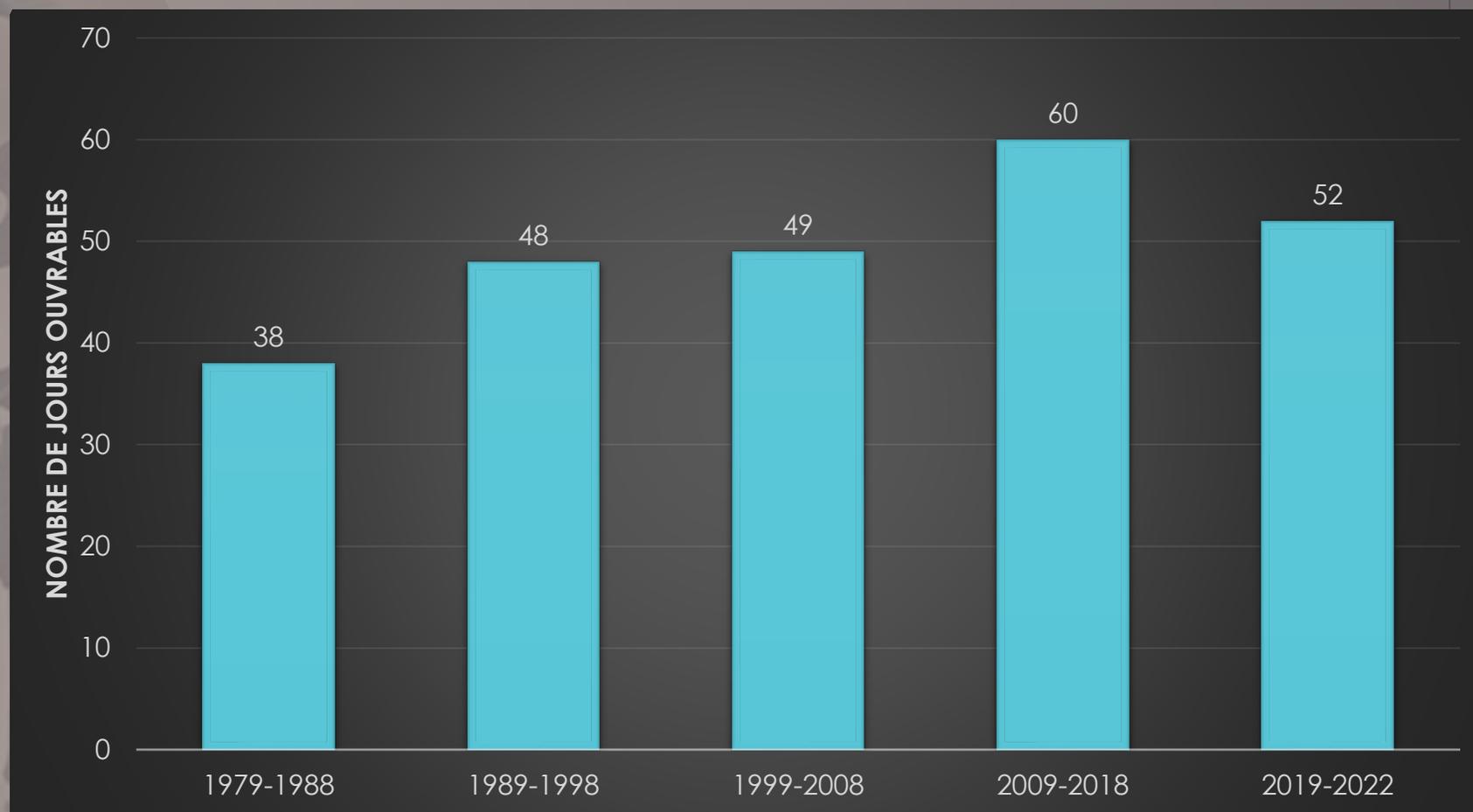
Diminution et résurgence des conflits Nombre d'arrêts de travail au Québec, 1971-2022



Sources : Ministère du travail (diverses années). *Grèves et lock-out au Québec* ; Rouillard (2004).

MISE EN CONTEXTE

Durée moyenne des arrêts de travail au Québec par décennie, 1983-2022



Source : Source: MTESS, compilation de la DIT du SSTRAV, 26 novembre 2019; ministère du Travail, (diverses années) *Grèves et lock-out au Québec.*

MISE EN CONTEXTE

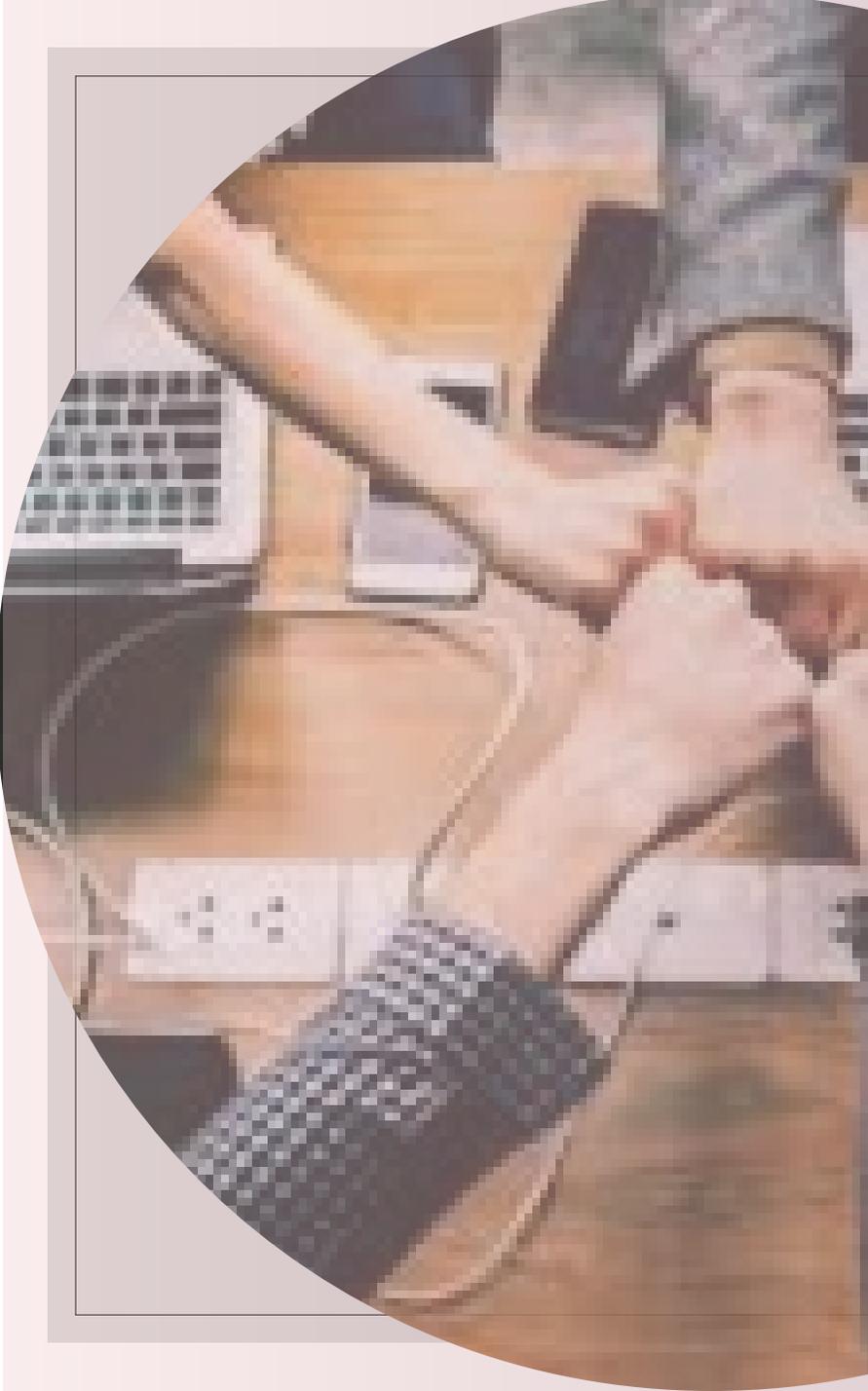
Proportion des lock-out parmi les arrêts de travail au Québec, 1998-2022



Source : Ministère du travail (diverses années). *Grèves et lock-out au Québec.*



2. Importance de préparer stratégiquement ses négociations collectives : Comment réfléchir à l'avance sur les avenues possible pour augmenter son pouvoir de négociation



2.1 Approche stratégique

DÉFINITION:

*Préparation à la négociation collective exigeant une **compréhension approfondie de l'entreprise** et un **élargissement du réseau d'alliés** du syndicat permettant d'utiliser les **vulnérabilités de l'entreprise** et **les alliances** pour augmenter le pouvoir de négociation syndical.*

Les actions découlant de cette approche sont adaptées à chaque situation, au contexte, aux capacités et aux objectifs du syndicat.



2.2 :Analyse du pouvoir

Le pouvoir au cœur de la négociation collective!

- Le pouvoir de négociation est l'équivalent d'une influence qui donne des résultats : un pouvoir sans résultat, ce n'est pas un pouvoir.
 - Capacité pour une partie d'obtenir que dans ses relations avec l'autre, les termes de l'échange lui soient favorables.

- Puissance : Capacité dont disposent les représentants d'une partie d'influer sur les décisions prises au sein de l'autre partie, dans un sens qu'ils jugent bénéfique, au regard d'un ou de plusieurs enjeux distributifs et importants (Bilodeau, 2011, p. 180).

2.2 :Analyse du rapport de force

- Le pouvoir de négociation est à la **fois relatif et subjectif**: chaque partie, en plus d'évaluer son propre pouvoir, doit constamment prendre en considération le pouvoir de l'autre partie...

Attention, le pouvoir perçu est parfois plus élevé que le pouvoir objectif.

ATTENTION: Il évolue aussi dans le temps...

Combien ça coûte? Le pouvoir de négociation est ainsi fonction :

- Du coût de désaccord de l'autre partie moins son coût d'accord
- De la perception de ses propres coûts d'accord et de désaccord
- Attention : la perception des coûts peut être influencée par le jeu de la négociation collective!

2.2 :Analyse du pouvoir

Modèle de Chamberlain :

Pouvoir de négo. de A =

Coût pour B du désaccord avec A

Coût pour B de l'accord avec A

Pour Bacharach et Lawler (1988), la dépendance qu'entretiennent mutuellement les parties à la négociation collective est le premier fondement de leur puissance respective.

2 dimensions de cette dépendance :

- existence de solutions de rechange pour atteindre les objectifs poursuivis dans le cadre de la négociation
- Engagement envers ce que procure le vis-à-vis dans le cadre de la négociation
 - Importance de ce que cette partie recherche et
 - Urgence du besoin

2.2 : PHASE 2 – Analyse stratégique

Analyse du pouvoir.. ou puissance

Dépendance est fonction...

Source : Bilodeau et Sexton.

Facteurs financiers

- Patience des propriétaires
- Niveau d'endettement
- Capacité d'emprunt
- Patience des créanciers

Facteurs économiques

- État du marché du travail
- Demande immédiate pour le produit
- Demande anticipée pour le produit (court terme)
- Degré de concurrence et de fragmentation

Facteurs politico-légaux

- Obligation de négocier
- Mode de représentation syndicale et structures de négociation

Facteurs organisationnels

- Organisation de la production
- Importance du groupe de salariés par rapport à l'ensemble de la main-d'oeuvre

Facteurs résiduels

- Température
- Événement ad hoc
- Moment d'expiration de la c.c.t.

2.2 : Analyse du pouvoir

Capacité de résistance des parties...

<i>Ressources financières</i>	<i>Ressources matérielles</i>	<i>Ressources humaines</i>	<i>Ressources politico-légales</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Emploi d'appoint (S) • Emploi du conjoint (S) • Fonds de grève (S) • Assurance grève / lock-out (E) • Épargne (S) • Capacité d'emprunt et collective (E et S) • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipements de production (E) • Établissements (E) • Inventaire (E) • Moyens de transport (E) • Équipements pour piquetage et manifestation (S) • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel cadre (E) • Autres salariés (E) • Briseurs de grève (E) • Service de sécurité (E) • Salariés grévistes / lock outés (S) • Sympathisants (S) • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiciens (maire, député, etc) (E/S) • Communauté-citoyens (E/S) • Communauté/gens d'affaires (E) • Communauté-autre (leaders religieux...) (E/S) • Tribunaux (E et S) • Service de police (E) • Etc.

2.2 :Analyse du pouvoir

- Analyser les sources de pouvoir internes et externes. Cette analyse porte essentiellement sur les quatre (4) dimensions utilisées lors de la phase diagnostique et qui permettront de cibler les actions stratégiques

Analyser les ressources de pouvoir internes

Capacités locales: Quelles sont les ressources à l'interne (technique, expertise, degré de mobilisation des membres, etc.) qui nous aideront à améliorer notre pouvoir de négociation et qui nous aideront dans le cadre de la négociation?

Analyser les zones de vulnérabilité de l'entreprise

Quelles sont les zones de vulnérabilités identifiées et quelles sont celle que nous pouvons exploiter pour améliorer notre pouvoir de négociation et nous aider dans le cadre de la négociation?

Évaluer les opportunités du secteur/environnement.

Quelles sont les opportunités offertes par le secteur ou par l'environnement? Quelles sont les opportunités qui peuvent nous aider dans le cadre des négociation et que nous pourrions exploiter pour améliorer notre pouvoir de négociation?

Faire le point sur les ressources du réseau externe

Qui peuvent être nos alliés dans notre organisation (fédération, conseil central)? Dans des organisations «rivaux»? Qui sont nos partenaires potentiels dans la communauté? Sommes-nous capables de développer des alliances syndicales nationales? Internationales?

2.2 : Analyse du pouvoir

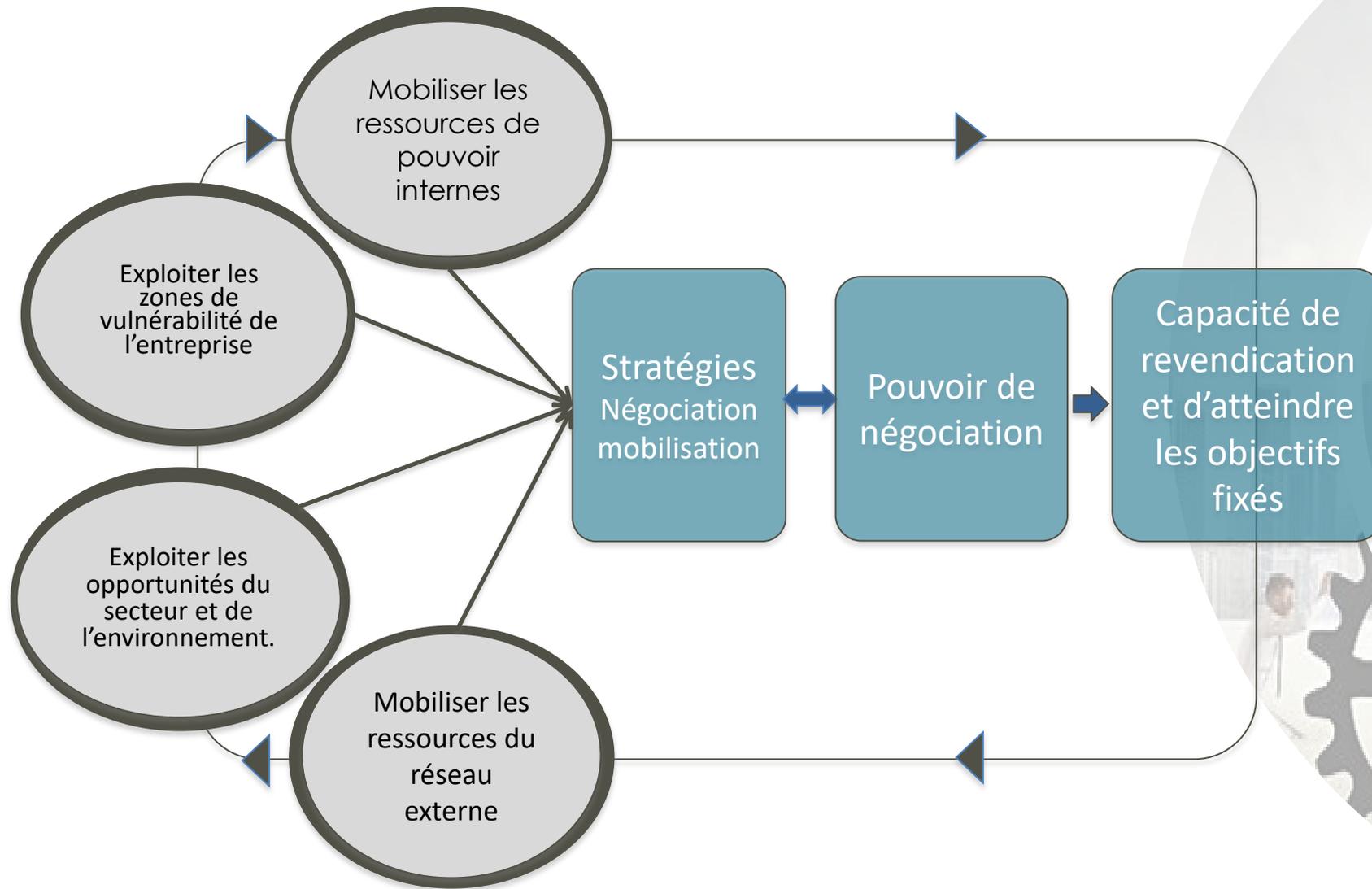
À quel moment notre rapport de force sera le plus élevé ?

Moyens de pression à envisager? Quand seront-ils les plus efficaces?

Par conséquent, quand envoyer l'avis de négociation?

Quels sont les enjeux les plus mobilisateurs? Comment planifier la séquence des négociations en fonction de ces enjeux?

2.3. PHASE 3 : Actions stratégiques





CONSTAT 1 :

- **Analyse du rapport de force :**
 - **exercice difficile ? Oui mais...**
 - **Élus et militants locaux : indispensables dans l'exercice**

CONSTAT 2 :

Le rapport de force est à la fois objectif, subjectif et relatif

La composante objective réfère aux réalités vécues lors de l'exercice immédiat du rapport de force qu'une partie peut détenir : on vous a montré les facteurs à analyser pour évaluer le rapport de force dans le cadre du colloque.

LA composante subjective : Représente la façon dont cette force potentielle peut être utilisée...

- Il faut se rappeler que le pouvoir n'existe que s'il est perçu et reconnu par notre vis-à-vis...

Et le pouvoir est aussi relatif : Il faut pondérer notre pouvoir par rapport au pouvoir du vis-à-vis... Il dépend aussi de l'importance qu'on accorde aux enjeux...

Bref, le pouvoir peut être influencé... Il doit influencer ... mais il doit être analysé....





En guise de rappel...



CONSTAT 1 :

- **Analyse du rapport de force :**
 - **exercice difficile ? Oui mais...**
 - **Élus et militants locaux : indispensables dans l'exercice**

CONSTAT 2 :

Le rapport de force est à la fois objectif, subjectif et relatif

La composante objective réfère aux réalités vécues lors de l'exercice immédiat du rapport de force qu'une partie peut détenir : on vous a montré les facteurs à analyser pour évaluer le rapport de force dans le cadre du colloque.

LA composante subjective : Représente la façon dont cette force potentielle peut être utilisée...

- **Il faut se rappeler que le pouvoir n'existe que s'il est perçu et reconnu par notre vis-à-vis...**

Et le pouvoir est aussi relatif : Il faut pondérer notre pouvoir par rapport au pouvoir du vis-à-vis... Il dépend aussi de l'importance qu'on accorde aux enjeux...

Bref, le pouvoir peut être influencé...Il doit influencer ... mais il doit être analysé....



À faire :

Diagnostic pour trouver les vulnérabilités à exploiter pour améliorer notre rapport de force

Rappels importants :

1. Le travail en amont est essentiel... il faut s'y prendre d'avance ...
2. Implique l'ensemble des militants pour réunir les informations nécessaires : mise en commun des connaissances
3. Analyser l'employeur... mais prendre aussi le temps de nous connaître, identifier nos faiblesses
4. Expertise nécessaire et disponible pour procéder à l'analyse : se rappeler qu'il y a un déséquilibre des sources d'informations... ne pas hésiter à vous entourer
5. Il faut aussi profiter de chaque interaction avec les représentants de l'employeur pour recueillir des informations : plus les négociations approchent, moins les employeurs et ses représentants sont bavards...
6. **À obtenir : Clause de transparence économique, clause de maintien des conditions de travail...**

À faire :

Préparation et organisation de la mobilisation : mise sur pied d'un comité de négociation. Possibilité de bâtir des alliances élargies? Inter unités? Coordination des négociations? Analyse en amont... EN AVANCE.

Mise en commun de l'ensemble des équipes pour le travail de mobilisation: Qui coordonne ?

Mise en place d'un fonds de grève local

Se préparer contre les briseurs de grève ou pour les services essentiels

Rappels importants :

- 1. Importance de mobiliser et de prendre soin en continu de notre réseau d'alliés...
Quand on connaît nos faiblesses, on peut imaginer des solutions pour améliorer notre rapport de force.**
- 2. Importance de varier les stratégies : les employeurs vous voient venir de loin et ils élaborent des plans de contingence.**

À faire :

- Analyse stratégique : démarche de planification stratégique de la négociation
- Comité de stratégie ou juste le comité de négociation ? Qui peut être mobilisé dans l'unité pour réfléchir aux questions stratégiques?

Rappels importants :

1. Quelles stratégies pour quels enjeux de négociation. Il faut adapter nos stratégies en fonction de nos objectifs...
2. Attention, le rapport de force peut varier en cours de processus

À faire :

- Analyse prévisionnelle : impact de nos demandes / des demandes patronales
- Analyse des coûts
- Impact de l'exercice du rapport de force sur les membres, sur l'entreprise

Rappels importants :

1. Une mauvaise analyse du rapport de force peut avoir des conséquences importantes sur les membres et sur l'entreprise.

MERCI !
DES QUESTIONS ?

