

Les facteurs explicatifs de la préparation syndicale à la négociation collective

Jean-Guy Bergeron, Ph.D.
École de relations industrielles
Université de Montréal

Élaine Bouthillier, M.Sc.
conseillère syndicale
Confédération des syndicats nationaux

Isabelle Gaétan, M.Sc.
analyste principale des politiques aux Affaires internationales du travail
Gouvernement fédéral du Canada

SOMMAIRE

La négociation collective est un processus complexe où les parties déterminent conjointement les conditions de travail des travailleurs, la négociation est un des modes privilégiés d'expression de la démocratie dans le milieu de travail. Les auteurs qui traitent de la préparation syndicale à la négociation collective proposent une méthode de préparation syndicale combinant la préparation technique et la mobilisation. La mobilisation renvoie à la consultation des membres par divers moyens, de même qu'à la création d'une solidarité entre eux. La préparation technique vise essentiellement la recherche et l'analyse d'informations ou de données par les parties, de façon à justifier les demandes déposées.

Cette recherche démontre que sur une échelle d'intensité possible de préparation globale à la négociation de 100 points, les syndicats se préparent en moyenne l'équivalent de 61,79 points. La dimension technique de cette préparation est en moyenne de 28,34 points (sur 50 points) et la dimension mobilisation de 33,45 (aussi sur 50 points). La mobilisation prédomine sur la préparation technique. Il s'avère que l'évaluation du rapport de force, l'évaluation du climat des relations de travail, le nombre d'années de syndicalisation et la taille du syndicat expliquent principalement l'utilisation de la mobilisation. La taille du syndicat, la formation et la disponibilité de l'information contribuent quant à elles à expliquer l'utilisation de la préparation technique. Si on aborde la préparation globale, la taille du syndicat, l'évaluation du rapport de force et la formation ont une influence sur les variations dans l'intensité de la préparation globale.

En conclusion, l'article dégage les implications pratiques et théoriques de cette recherche et propose une nouvelle avenue de recherche sur la préparation syndicale à la négociation en incorporant la dimension stratégique de la préparation.

INTRODUCTION

La négociation collective est un processus complexe où les parties déterminent conjointement les conditions de travail des travailleurs. Dans cette optique, la négociation collective se veut un des modes privilégiés d'expression de la démocratie dans le milieu de travail. Pour atteindre cet objectif, la négociation doit mener à la conclusion d'une entente répondant aux intérêts et aux préoccupations des travailleurs représentés par la partie syndicale.

C'est grâce à un certain degré de préparation et de planification que les parties réussiront à articuler les objectifs et les priorités qui feront l'objet des discussions à la table de négociation. Pour le syndicat, ceci implique un processus efficace de négociation reposant sur une préparation solide qui, tout en étant basée sur les revendications de ses membres, se doit d'être caractérisée par une recherche et une analyse poussées de données et d'informations et par l'élaboration de stratégies qui permettront de faire valoir l'intérêt des travailleurs qu'il représente (Dionne, 1984 ; Bergeron et Paquet, 2006 ; Tremblay, 2006a).

Parmi les auteurs recensés qui traitent de la préparation syndicale à la négociation collective, on s'entend généralement pour reconnaître l'importance de la préparation (Ouellet, 1980; Morrison, 1986; Pepin, 1986; Herman, Kuhn et Seeber, 1981 ; Bergeron et Paquet, 2006 ; Tremblay, 2006a, 2006b). Ce sur quoi les auteurs divergent touche surtout la méthode préconisée, qui varie selon le point de vue. La revue de la littérature a toutefois permis de dégager deux tendances relativement à la préparation syndicale. D'une part, on retrouve les auteurs qui mettent l'accent sur la mobilisation (CFP; Pepin, 1986; Bacharach et Lawler, 1981), d'autre part, plusieurs suggèrent des méthodes basées sur le volet technique de la préparation (Loughram, 1986; Ouellet, 1980; Morrison, 1986; Holovrach, 1984). Toutefois, une grande majorité propose des méthodes globales combinant les deux dimensions (Boivin et Guilbault, 1989; Kniveton et Bonner, 1982; Guilbault, 1992; Dupont, 1986; Daniels et Gagala, 1985; Hébert, 1992; Herman, Kuhn et Seeber, 1981; Ury, 1982). C'est le cas également de deux des plus importantes centrales syndicales, la CSN et la FTQ, qui s'expriment à cet égard dans les guides pédagogiques destinés à fournir aux syndicats la formation nécessaire à la vie syndicale. Tremblay (2006a) ajoute une troisième dimension stratégique (synoptique) à la préparation syndicale.

De manière générale, la mobilisation renvoie à la consultation des membres par divers moyens, de même qu'à la création d'une solidarité entre eux. Cet aspect de la préparation vise à s'assurer, d'une part, que le projet de convention collective est représentatif de la volonté des membres du syndicat et, d'autre part, que ceux-ci appuieront le comité chargé de négocier en leur nom tout au long du processus.

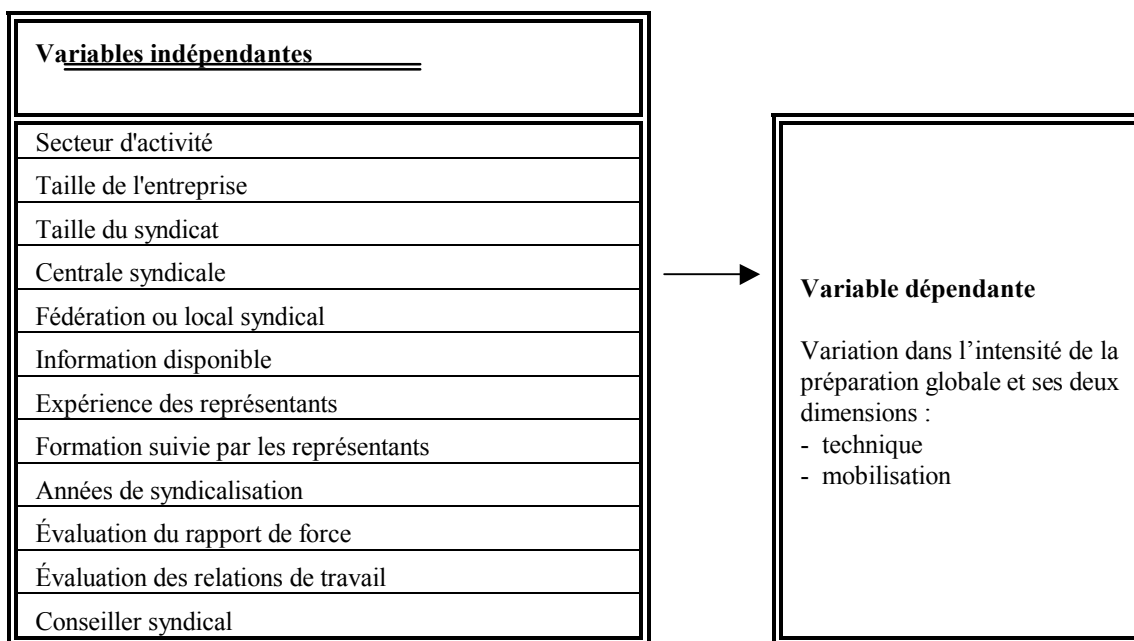
La préparation technique vise essentiellement la recherche et l'analyse d'informations ou de données par les parties, de façon à justifier les demandes déposées. Cet aspect de la préparation implique, en plus de la détermination des objectifs et des priorités, l'anticipation par les parties des contre-propositions.

Mais qu'est-ce qui influence les syndicats à se préparer davantage, à insister sur la mobilisation ou la préparation technique? La taille de l'unité de négociation, le secteur d'activité, la nature de la production, l'historique des relations de travail, l'expérience des représentants, l'idéologie syndicale, la disponibilité de l'information, parmi ceux suggérés dans la littérature, sont autant de facteurs de l'environnement social et économique susceptibles d'influencer les choix des organisations syndicales en terme de préparation. Les auteurs sont toutefois généralement muets quant au sens et à l'impact réel de ces facteurs sur les préparatifs syndicaux.

QUESTIONS DE RECHERCHE ET MODÈLE D'ANALYSE

Cette introduction à la notion de préparation amène au questionnement qui sous-tend la problématique de cette recherche. Il convient, en effet, de se demander dans un premier temps dans quelle mesure les syndicats se préparent réellement avant d'amorcer la négociation. Pour répondre à cette question, l'intensité globale de la préparation syndicale à la négociation collective a été mesurée ainsi que chacune des deux dimensions de la préparation syndicale, la mobilisation et la préparation technique. Dans un deuxième temps, les facteurs susceptibles d'expliquer l'intensité de la préparation pour chacune des deux dimensions ont été analysés, c'est-à-dire ce qui explique qu'un syndicat fasse plus ou moins de mobilisation, et ce qui explique qu'un syndicat fasse plus ou moins de préparation technique. Finalement, les facteurs susceptibles d'expliquer l'intensité de la préparation globale ont été examinés.

Le modèle conceptuel suivant, construit à partir de la revue de la littérature, servira de guide pour répondre aux questions de recherche proposées:

Tableau 1: Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel veut expliquer les variations dans l'intensité de la préparation globale d'un syndicat à la négociation et son utilisation de la mobilisation et de la préparation technique comme dimensions de sa préparation globale à la négociation (variable dépendante). Pour ce faire, les facteurs susceptibles d'influencer la préparation (variables indépendantes) tels que recensés dans la revue de la littérature sont incorporés au modèle. La littérature scientifique sur la préparation syndicale à la négociation reste très normative en ce sens qu'elle insiste sur l'importance de se préparer, elle donne quelques indications sur la méthode de préparation mais très peu de recherches sinon aucune à notre connaissance n'a tenté de vérifier la préparation syndicale réelle à la négociation et tester des hypothèses quant aux facteurs qui en influencent l'intensité.

Pour mesurer l'intensité de la préparation syndicale globale à la négociation collective et l'importance de l'utilisation de l'approche technique et de la mobilisation, chacune de ces dimensions de la préparation globale a été décomposée afin de refléter les éléments qui caractérisent son utilisation. Ces composantes, tout comme les variables indépendantes contenues dans le modèle, sont mesurées grâce à une série d'indicateurs contenus dans notre questionnaire. Chacune de ces composantes a été compilée sur un total de dix points, puis additionnée afin d'arriver à un total possible de cinquante points par dimension et donc un total possible de 100 points pour la préparation globale. Cette première opération permet de voir laquelle des deux dimensions est favorisée par les équipes syndicales lors de leur préparation et de mesurer la préparation syndicale globale. Le tableau 2 contient les composantes des dimensions de la variable dépendante.

Tableau 2: Variable dépendante

Préparation globale	
Préparation technique	Mobilisation
Analyse de l'expérience ou du vécu avec la convention	Formation d'un comité de négociation
Analyse de la situation de l'entreprise	Opinions/consultation
Analyse du coût des demandes et argumentation	Information
Analyse du contexte externe	Préparation de la mobilisation
Fixation des priorités/objectifs	Fixation des priorités/objectifs

Douze facteurs influencent la préparation globale et ses dimensions selon notre modèle conceptuel. Pour l'ensemble des variables explicatives, à l'exception de l'information disponible, la taille du syndicat et la formation, la même hypothèse est faite à l'effet que la variable indépendante aura une influence sur les résultats relatifs aux deux dimensions de même que sur la préparation globale, sans toutefois de précision quant au sens de cette influence. Pour ce qui est des trois autres variables, un sens a pu être identifié à partir de la littérature. Il est donc formulé, à l'égard de l'information disponible, qu'un syndicat à qui l'employeur refuse de fournir de l'information sur son entreprise aura tendance à augmenter sa préparation au niveau de la dimension mobilisation. Relativement à la formation, l'hypothèse est à l'effet que les représentants qui ont suivi une formation sur la préparation à la négociation auront tendance à avoir des résultats plus élevés dans les deux dimensions et une préparation globale plus élevée. Finalement, en ce qui concerne la taille du syndicat, l'hypothèse formulée est à l'effet que plus un syndicat a de membres, plus la préparation globale sera intense de même que ses deux dimensions.

MÉTHODOLOGIE

Le niveau d'analyse choisi pour mener cette étude est le syndicat local du secteur privé. En effet, le but visé est de voir comment les dirigeants syndicaux locaux se préparent lors de négociations locales. Notre échantillon provient de la Fédération du commerce de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) qui est caractérisée par une grande variété de syndicats provenant de treize secteurs d'activité. Plus spécifiquement, l'échantillon est formé de syndicats qui étaient en négociation lors de l'envoi du questionnaire, ou qui l'ont été durant les

six mois précédant l'envoi du questionnaire. Au total, deux cents (200) questionnaires ont été envoyés.

Quatre-vingt-quinze (95) questionnaires (47,5 %), remplis par les présidents respectifs de chacun des syndicats, nous ont été retournés complétés, dont soixante-quatre (64) par envoi postal. Les autres ont été complétés et recueillis lors d'un conseil national. Les réponses recueillies ont servi à bâtir la base de données nécessaire aux mesures statistiques requises pour vérifier les hypothèses et répondre aux questions de la recherche.

Le questionnaire en lui-même était constitué de cinquante-huit (58) questions servant d'indicateurs, d'une part, pour chacune des composantes des deux dimensions de la préparation globale, d'autre part, pour vérifier l'influence des variables indépendantes.

En ce qui concerne les variables indépendantes, certaines ont été éliminées du modèle parce que le nombre de réponses obtenues était insuffisant. C'est le cas de l'expérience des représentants et du conseiller syndical. La variable relative à la centrale syndicale et celle relative à la fédération ont également été retirées du modèle puisque l'enquête a été effectuée au sein d'une seule fédération de la CSN.

RÉSULTATS ET ANALYSE

En premier lieu, les statistiques descriptives qui touchent les variables indépendantes du modèle sont présentées puis, en deuxième lieu, les statistiques descriptives de la variable dépendante, la manière dont les syndicats se préparent à la négociation collective.

Statistiques descriptives: variables indépendantes

Au point de vue du secteur d'activité, il est à noter que la répartition des répondants parmi les treize secteurs d'activité possibles correspond étroitement à la répartition réelle des syndicats de la Fédération du commerce par secteur d'activité. Les secteurs les plus importants sont l'hôtellerie et les loisirs (18,1 %), les Caisses populaires et institutions financières (17 %) et la distribution alimentaire (14,6 %). Huit secteurs parmi les treize ont toutefois été fusionnés pour former quatre groupes, de manière à faciliter l'analyse multivariée. Pour ce qui est de l'entreprise, la taille moyenne est de 145,93 employés (écart-type de 329,98). La plus grande comporte trois mille (3000) employés et la plus petite deux (2). Au niveau des syndicats, ils comprennent en moyenne 78,11 salariés (écart-type de 102,4). Le plus petit syndicat est composé de deux (2) salariés et le plus grand de six cents (600).

Dans seulement 44,2% des cas, les données sur l'entreprise étaient disponibles. Ce qui indique que la majorité des répondants n'avait pas eu accès aux données sur l'entreprise. Malgré cela, 55% des répondants considèrent qu'ils avaient suffisamment d'information pour évaluer les offres et les demandes pendant la négociation. Du point de vue de la formation à la

négociation collective, 46,8% des répondants affirment qu'un de leurs représentants en avait suivi une. Cette formation a généralement été donnée par la CSN même.

Pour ce qui est du nombre d'années de syndicalisation, l'enquête montre que l'âge moyen des syndicats est de 15,24 années (écart-type de 102,4). Dans seulement 9,5% des cas, la préparation était faite dans le cadre d'une première convention collective. Les répondants considéraient généralement le rapport de force avantageux pour eux. Plus spécifiquement, 48% le jugeaient fort et 13,7% très fort. Par contre, 35,8% le considéraient faible, bien que seulement 2,1% le jugent très faible. Finalement, 91,6% des répondants ont tenu compte du climat des relations de travail. 53,7% le jugeaient bon lors de leurs préparatifs, contrairement à 4,2% qui le jugeaient très mauvais. Les autres sont répartis entre ceux qui le considéraient très bon (14,7%) et ceux qui le considéraient mauvais (18,9%).

Le tableau 3 présente une synthèse des principaux résultats de l'analyse descriptive des variables indépendantes.

Tableau 3: Analyse descriptive des variables indépendantes

Variables	Résultats
Secteur d'activité	Hôtellerie/loisir 18,1% Caisses pop. et institutions financières 17% Distribution alimentaire 14,6%
Taille de l'entreprise	Moyenne de 145,93 employés
Taille du syndicat	Moyenne 78,11 membres
Données disponibles	44,2% oui
Formation	46,8% oui
Années de syndicalisation	Moyenne 15,24 années
Évaluation du rapport de force	48% fort
Évaluation du climat de relations de travail	53,7% bon

Statistiques descriptives: variable dépendante

L'analyse descriptive de la variable dépendante est abordée en deux temps, en premier lieu les résultats pour chacune des composantes des dimensions techniques et mobilisation puis pour la préparation globale.

Dimension technique

Tel que présenté au tableau 2, la dimension technique est composée de l'analyse de l'expérience et du vécu, l'analyse de la situation de l'entreprise, l'analyse des coûts et argumentation, l'analyse du contexte externe, et de la fixation des priorités de même que la classification des demandes. Pour chacune de ces composantes, des indicateurs ont été dégagés afin de voir dans quelle mesure les répondants appliquaient les activités de préparation liées à cette composante. Pour chacun des indicateurs, des points étaient attribués selon la réponse du répondant.

En regard de l'analyse de l'expérience et du vécu, les relevés d'accidents du travail ont été analysés par 40% des répondants, les sentences arbitrales par 64,2%, les griefs les plus fréquents par 69,5%, les problèmes durant la vie de la convention collective par 85,9%. 87,4% ont utilisé les problèmes survenus durant la dernière convention collective pour justifier leurs demandes et 91,6% ont révisé l'ensemble de la convention collective. Les résultats pour cette composante de la dimension technique varient entre 0,5 et 9,5 sur 10 points possibles. La moyenne des résultats est de 6,52 (écart-type de 2,08).

Relativement à l'analyse de la situation de l'entreprise, la capacité de payer de l'entreprise a été étudiée par 80% des répondants, les rapports financiers par 69,5%, et le budget de l'entreprise par 63,5%. 69,5% ont envisagé les changements technologiques demandés par l'employeur. L'organisation du travail a été examinée par 76,9% des répondants et la soustraction par 61,9%. Finalement, 83,2% des répondants ont tenté de prévoir les demandes de l'employeur. Les résultats pour cette composante varient entre 0 et 10 sur dix points possibles, ce qui indique que certains syndicats ne tiennent pas compte de la situation de l'entreprise alors que d'autres utilisent tous les aspects mentionnés. La moyenne est de 5,88 (écart-type de 2,42) pour l'ensemble des répondants en regard de cette composante de la dimension technique.

En ce qui a trait à l'analyse des coûts et l'argumentation des demandes, 81,1% jugent utile de connaître et de calculer le coût des revendications. Les coûts des salaires ont été calculés par 87,4% des répondants, les avantages sociaux par 87,4% et les coûts des autres demandes par 82,1%. 63,2% avaient préparé une justification pour leurs demandes. Les résultats pour cette composante varient entre 0 et 9,23 sur un total possible de 10 points, avec une moyenne de 6,06 (écart-type de 1,80).

L'analyse du contexte externe repose en premier lieu sur l'étude d'autres conventions collectives. Ainsi, 74,7% des répondants ont analysé les autres conventions collectives du même employeur, 87,5% les conventions du même secteur et de la même centrale syndicale et 46,3% du même secteur mais des autres centrales. L'IPC a été considéré par 74,7% des répondants et le taux de chômage par 54,7%. 80% des répondants disent avoir consulté le Code du travail pour leur préparation à la négociation, 70,2% les normes du travail et 74,7% les lois sur la santé-sécurité au travail. Les résultats obtenus se situent entre 0 et 10 avec une moyenne de 4,82 (écart-type de 2,04).

Il est à noter finalement que, sur les 92,6% qui ont fixé les priorités qui devaient absolument être atteintes, seulement 3,2% l'ont fait uniquement à partir de l'analyse des données techniques. Les autres l'ont fait par voie de consultation ou en combinant l'analyse des données et les besoins des membres. Ce dernier point représente 55,8% des répondants, soit la majorité. 71,6% avaient par ailleurs classé l'ensemble de leurs demandes par ordre d'importance. Aucun répondant de l'échantillon ne l'a fait uniquement à partir de données techniques. 42,1% ont combiné l'analyse des données et les besoins des membres. Les résultats relativement à la fixation des priorités et la classification des demandes à partir des aspects techniques varient de 0 à 10 avec une moyenne de 5,05 (écart-type de 4,09).

Le tableau 4 reflète l'ensemble des statistiques relatives à la dimension technique.

Tableau 4: Statistiques descriptives dimension technique

Composante	Indicateurs et résultats de l'utilisation
Analyse de l'expérience et du vécu	Relevés d'accidents du travail 40% Sentences arbitrales 64,2% Griefs les plus fréquents 69,5% Problèmes durant la convention 85,9% Utilisation des problèmes pour justifier les demandes 87,4% Révision de la convention 91,6%
Analyse de la situation de l'entreprise	Capacité de payer 80% Rapports financiers 69,5% Budget 63,5% Changements technologiques 69,5% Organisation du travail 76,9% Sous-traitance 61,1% Demandes de l'employeur 83,2%
Analyse des coûts et argumentation	Coût des revendications 81,1% Coûts de main-d'œuvre salaires 85,3% avantages sociaux 87,4%

	autres 82,1% Justification des demandes 63,2%
Analyse du contexte externe	Étude de conventions même employeur 74,7% même secteur/centrale 87,5% même secteur 46,3% Économie IPC 74,7% Taux chômage 54,7% Données juridiques Code du travail 80% Normes 70,2% SST 74,7%
Fixation des priorités/objectifs uniquement à partir de la dimension technique	3,2%

Dimension mobilisation

La dimension mobilisation est composée de la formation du comité de négociation, la consultation, l'information, la préparation de la mobilisation et, tout comme pour la dimension technique, de la fixation des priorités et la classification des demandes. Tout comme pour les composantes de la dimension technique, des points étaient attribués selon la réponse du répondant.

En regard de la formation d'un comité de négociation, les résultats de l'enquête montrent que le comité est élu dans 75,8% des cas par l'assemblée générale. 60% des répondants affirment par ailleurs établir des règles de procédure strictes à l'égard de son fonctionnement. Les syndicats atteignent en moyenne 7 points sur 10 (écart-type de 3,06) relativement à l'application de cette composante de la dimension mobilisation.

Relativement à la consultation des membres, une assemblée générale est tenue au début pour connaître les demandes dans 95,8% des cas. 68,4% tiennent des réunions départementales pendant la préparation mais seulement 18,9% ont passé un questionnaire aux membres pour connaître leurs attentes. La moyenne des résultats pour cette composante est de 6,09 points sur 10 (écart-type de 2,01).

En ce qui concerne l'information remise aux membres, elle s'est concrétisée par des tracts d'information avant le début de la négociation pour seulement 44,2% des répondants. De la même manière, dans 45,3% des cas, un comité d'information a été formé. Si 97,9% des répondants ont présenté le projet de convention à leurs membres en assemblée pour adoption,

seulement 36,8% avaient toutefois fourni des documents d'information au préalable. Les résultats pour cette composante de la dimension mobilisation sont de 5,91 en moyenne (écart-type de 2,76).

Au point de vue de la préparation de la mobilisation, notons que 70,5% des répondants ont tenu une rencontre pour connaître l'état de mobilisation des membres et 60% ont formé un comité de mobilisation avant le début de la négociation. La majorité n'a toutefois pas envisagé de moyens de pression avant le début des négociations. 91,6% ont parlé à leurs membres de solidarité, 84,2% du rapport de force et 58,9% de l'historique du syndicat. La moyenne des résultats est de 6,39 (écart-type de 2,5) pour l'ensemble des répondants.

Finalement, sur les 92,6% qui ont fixé les priorités qui devaient absolument être atteintes, 33,7% l'ont fait uniquement à partir de la mobilisation comparativement à 3,2% pour la dimension technique. Tel que précédemment souligné, les autres l'ont fait en combinant l'analyse des données et les besoins des membres. Sur les 71,6% qui avaient classé leurs demandes par ordre d'importance, 29,5% l'ont fait à l'aide des demandes des membres comparativement à 0% pour les données techniques. La majorité des répondants ont combiné l'analyse des données et les besoins des membres. Les résultats relativement à la fixation des priorités et la classification des demandes à partir des aspects liés à la mobilisation se situent à une moyenne de 8,05 (écart-type de 3,2).

Le tableau 5 comprend l'ensemble des statistiques relatives à la dimension mobilisation.

Tableau 5: Statistiques descriptives dimension mobilisation

Composante	Indicateurs et résultats de l'utilisation
Formation d'un comité de négociation	Comité élu en assemblée générale 78,9% Règles de procédures strictes pour son fonctionnement 60%
Consultation des membres	Assemblée générale pour connaître les demandes 95,8% Réunions départementales pendant la préparation 68,4% Questionnaires aux membres 18,9%
Information	Remise de tracts d'information 44,2% Remise de document d'information 36,8% Formation d'un comité d'information 45,3%
Stratégie de mobilisation	Rencontre pour connaître le niveau de mobilisation 70,5% Formation d'un comité de mobilisation 60% Envisage des moyens de pression 42,1% Parle de solidarité 91,6% Parle du rapport de force 84,2% Parle de l'historique du syndicat 58,9%

Fixation des priorités/objectifs uniquement à partir de la dimension mobilisation	33,7%
-----------------------------------------------------------------------------------	-------

Les résultats pour les dimensions en tant que telles sont présentés dans le tableau 6. Calculés sur cinquante (50) points possibles, les résultats pour la dimension technique se situent entre 5.11 et 47.40 avec une moyenne de 28,34. En ce qui concerne la dimension mobilisation, les résultats varient entre 5 et 48,33 avec une moyenne de 33,45. Ces résultats indiquent que les syndicats se préparent davantage à l'aide de la mobilisation que par la préparation technique. Toutefois, les résultats varient d'une façon assez importante d'un répondant à l'autre et la répartition des points montre une assez grande variété de combinaisons des différents aspects des dimensions respectives.

Tableau 6: Résultats de l'intensité de la préparation

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Dimension technique	28,34	8,38	5,11	47,40
Mobilisation	33,45	8,32	5	48,33
Préparation globale	61,79	14,10	10,93	90,02

Un examen du total des points qui constitue l'indicateur de la préparation globale (dimension technique + dimension mobilisation), montre qu'au niveau de la préparation globale, la moyenne des résultats se situe à 61,79, le plus bas résultat étant de 10,93 et le plus haut de 90,02. Ce dernier point montre la grande variation des résultats qui vient s'ajouter aux variations constatées au niveau des dimensions. Par ailleurs, un grand nombre de combinaisons sont possibles et donneront les mêmes résultats dans la préparation globale. Par exemple, un syndicat peut avoir fait 25 points de préparation technique et 25 points de mobilisation pour obtenir les mêmes résultats sur la préparation globale qu'un autre syndicat qui n'aurait fait aucune préparation technique et 50 points de mobilisation.

Analyse des facteurs explicatifs

Cette section permet de voir quels sont les facteurs, parmi ceux identifiés dans le modèle, qui contribuent à expliquer les variations dans l'intensité de la préparation. Il s'agit de vérifier quels sont les facteurs associés avec les deux dimensions et ceux reliés à la préparation globale.

L'analyse statistique repose sur le coefficient de corrélation de Pearson. Le seuil de signification a été fixé à .05. Seuls les résultats significatifs seront retenus. Dans un deuxième temps, les résultats de l'enquête seront soumis à une analyse multivariée à l'aide de la régression linéaire afin de voir l'effet combiné des variables indépendantes.

Analyse bivariée

Le tableau 7 présente une synthèse des résultats au niveau de l'analyse bivariée. On y constate également que l'intensité de la mobilisation est influencée significativement et positivement par la taille de l'entreprise, la taille du syndicat, l'évaluation du rapport de force, et que les syndicats du secteur des Caisses populaires et des institutions financières sont susceptibles de faire peu de mobilisation. On y voit également que l'intensité de la préparation technique dépendra également de la taille de l'entreprise et du syndicat, mais sera influencée en plus par la formation reçue et le nombre d'années de syndicalisation. Finalement, l'intensité de la préparation globale sera influencée par l'ensemble de ces mêmes variables, c'est-à-dire la formation, la taille de l'entreprise et du syndicat, l'évaluation du rapport de force, et le nombre d'années de syndicalisation. Les syndicats du secteur des Caisses populaires se préparent moins globalement, la relation entre cette variable et la variable dépendante étant négative.

Tableau 7: Analyse bivariée

Variables indépendantes	Corrélation de Pearson		
	Dimension mobilisation	Dimension Technique	Préparation globale
Taille de l'entreprise	,32	,32	,38
Taille du syndicat	,30	,34	,38
Formation		,28	,28
Années de syndicalisation		,23	,25
Évaluation du rapport de force	,29		,27
Secteur Caisses populaires	-,28		-,20

Analyse multivariée

Pour l'analyse multivariée, le seuil de signification a été fixé à 0.1 dans les trois cas. Seuls les résultats significatifs sont présentés. La régression pour la dimension mobilisation ($R^2=,32$) montre que quatre variables indépendantes ont une incidence significative sur l'intensité de la mobilisation: le rapport de force, le climat des relations de travail, l'année de syndicalisation et la taille du syndicat¹. Les résultats de la régression pour ces variables sont présentés dans le tableau 8.

Tableau 8: Régression dimension mobilisation

Variables	B	Beta	Sig T
Rapport de force	3,70	0,33	,001
Climat de relations de travail	-2,79	-0,23	,02
Années de syndicalisation	,97	,22	,06
Taille du syndicat	3,02	,19	,09

On peut donc constater que l'évaluation du rapport de force et le climat des relations de travail ont un degré de signification très élevé. Par ailleurs, c'est l'évaluation du rapport de force qui influence le plus l'intensité de la mobilisation. Ainsi, une évaluation positive à cet égard amènera davantage de mobilisation par le syndicat.

La régression pour la dimension technique ($R^2=,18$) montre que trois variables ont une incidence significative: la taille du syndicat, la formation et l'information. Les résultats sont présentés dans le tableau 9. Comme on peut le constater, c'est la taille du syndicat qui influence le plus l'intensité de la préparation au point de vue technique.

¹La variable "taille de l'entreprise" n'a pas été considérée dans l'équation de régression. Puisqu'elle était fortement corrélée avec la taille du syndicat, nous l'avons omise.

Tableau 9: Régression dimension technique

Variables	B	Beta	Sig T
Taille du syndicat	5,83	,35	,002
Formation	3,96	,25	,02
Information	3,62	,22	,05

Finalement, en ce qui concerne la préparation globale, elle est influencée de manière significative par trois variables ($R^2 = ,33$) : la taille du syndicat, l'évaluation du rapport de force et la formation. Comme le montre le tableau 10 c'est la taille du syndicat qui a la plus forte incidence.

Tableau 10 : Régression préparation globale

Variables	B	Beta	Sig T
Taille du syndicat	8,85	0,32	,003
Rapport de force	4,78	,25	,01
Formation	4,64	,17	,09

DISCUSSION

Cette recherche veut cerner la préparation syndicale réelle à la négociation collective. Pour ce faire, l'intensité de la préparation a été mesurée en fonction de la dimension technique, de la dimension mobilisation, puis en fonction de la préparation globale en tant que telle. Par la suite, les facteurs susceptibles d'expliquer les variations dans l'intensité d'utilisation des deux méthodes de préparation, puis sur l'ensemble de la préparation ont été analysés. De façon générale, les syndicats se préparent relativement intensément à la négociation collective et la mobilisation domine la préparation technique.

Il s'avère que l'évaluation du rapport de force, l'évaluation du climat des relations de travail, le nombre d'année de syndicalisation et la taille du syndicat expliquent principalement l'utilisation de la mobilisation. La taille du syndicat, la formation et la disponibilité de l'information contribuent quant à elles à expliquer l'utilisation de la préparation technique. Si on aborde la préparation globale, la taille du syndicat, l'évaluation du rapport de force et la formation ont une influence sur les variations dans l'intensité de la préparation globale. Il est intéressant de constater que la taille du syndicat influence l'ensemble de la préparation et de ses composantes, comme si finalement ce sont les ressources disponibles qui déterminaient l'intensité de la préparation syndicale à la négociation. Aussi, le manque d'information sur l'entreprise fait en sorte de diminuer l'importance de la préparation technique du syndicat. Finalement, il semble qu'un mauvais climat de relations de travail amènera le syndicat à accorder plus d'attention à la mobilisation de ses membres dès l'étape de la préparation à la négociation.

L'utilité des résultats de cette recherche est triple. D'une part on peut en dégager des implications pratiques et d'autre part des implications théoriques de même que de nouvelles avenues de recherche intéressantes.

Du point de vue pratique, on a vu de façon empirique que tous les syndicats ne se préparent pas de la même manière et avec la même intensité. On a aussi constaté que les variables influençant les préparations techniques et la mobilisation ne sont pas les mêmes et que les variables influençant la préparation globale sont encore différentes cependant que la taille du syndicat est significative dans les trois cas. Les plus petits syndicats auraient peut-être intérêt à se convaincre de l'importance de la préparation à la négociation et dégager les ressources nécessaires à cette opération. Tout porte à croire qu'une meilleure préparation permettrait aux équipes syndicales d'obtenir des résultats plus avantageux lors de leur négociation avec l'employeur (Bergeron et Paquet, 2006).

À notre connaissance, cette recherche est la première à vérifier empiriquement comment les syndicats se préparent à la négociation collective. Les auteurs recensés dans la revue de la littérature insistent tous sur l'importance de la préparation pour les parties à la négociation mais leur propos reste normatif. Dans la foulée des nouvelles approches de négociation basées sur la coopération et les gains mutuels, une meilleure préparation syndicale constituerait sans doute

un avantage pour l'employeur également, le syndicat étant davantage en mesure de comprendre et de concilier les intérêts de son vis-à-vis.

Du point de vue théorique, la recherche a permis de dégager un modèle conceptuel qui met en relief le mode de préparation syndicale à la négociation collective et des variables ayant démontré une association significative avec l'intensité de la préparation syndicale. Cependant, ce modèle souffre d'une insuffisance importante qui pourrait avoir des effets sur les résultats de la recherche. L'aspect stratégique de la préparation à la négociation n'est pas assez développé dans le modèle. Seulement deux composantes des dimensions de la préparation, la détermination des priorités du syndicat pour la négociation suite à la préparation technique d'une part et la mobilisation d'autre part, sont analysées pour tenir compte de cet aspect stratégique de la préparation. D'ailleurs, la détermination de priorités à la négociation suite à la préparation technique n'est considérée que par très peu de syndicats.

Tremblay (2006a, 2006b) a comblé cette lacune en ajoutant la dimension synoptique à la préparation globale des parties. Cette dimension permet de préparer des scénarios du déroulement de la négociation avant de se présenter à la table de négociation et ainsi mieux contrôler le déroulement des négociations. Il serait intéressant de reprendre cette recherche sur un échantillon plus large de syndicats en incorporant à la préparation globale la dimension stratégique de Tremblay de même que les variables explicatives de ce modèle non contenues dans notre modèle conceptuel.

BIBLIOGRAPHIE

- BACHARACH, S.B., LAWLER, E.J. 1984. "Power and Tactics in Bargaining", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.34, N0.2, pp. 219-233.
- BERGERON, J.-G., et PAQUET, R. 2006. *La négociation collective*, Montréal, Gaëtan Morin.
- BOIVIN, J., GUILBAULT, J. 1989. *Les relations patronales-syndicales au Québec*, Montréal, McGraw-Hill.
- BONNER, H., KNIVETON, B.H. 1982. "Emotion and Fact in Negotiating", *Industrial Relation Journal*, vol.13, no.2, 44-51
- BOUTHILLIER, É. 1995. *La préparation syndicale à la négociation collective*, Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- CFP, *La convention collective: Préparation et négociation*, Montréal, Conseil de formation professionnel
- DANIELS, G., GAGALA, K. 1985. *Labor Guide to Negotiating Wages and Benefits*, Reston VA, Reston Publication
- DIONNE, P. 1984. *Vision pragmatique interprétative: planification de la négociation*, Thèse de doctorat, Université Laval
- DUPONT, C. 1986. *La négociation: conduite, théorie, applications*, Paris, Dallog.
- GUILBAULT, J. 1992. « Détermination des objectifs et planification des négociations », conférence non publiée, Certificat en relations industrielles Université de Montréal.
- HÉBERT, G. 1992. *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin.
- HERMAN, E., KUHN, A., SEEGER, R.L. 1981. *Collective Bargaining and Labor Relations (2nd Ed)*, Englewood Cliff, Prentice-Hall.
- HOLOVRACK, S.J. 1984. *Costing Labor Contracts and Judging their Financial Impact*, New York, Praeger Publisher.
- LOUGHRAN, C.S. 1986. *Negotiating a Labor Contract: A Management Handbook*, Washington, Bureau of National Affairs.
- MORRISON, W.F. 1986. *The Prenegotiation Planning Book*, New York, John Wiley & Sons.
- OUELLET, J. 1980. « La préparation au processus de la négociation collective », dans Malette, N., *La gestion des relations du travail au Québec: le cadre juridique et institutionnel*, Montréal, McGraw-Hill.
- PEPIN, M. 1986. *Organisation et administration des syndicats*, Recueil de textes, REI3230, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- TREMBLAY, J.-F. 2006a. « La préparation à la négociation collective » dans *La négociation collective*, Jean-Guy Bergeron et Renaud Paquet, Montréal, Gaëtan Morin, pages 56-77.
- TREMBLAY, J.-F. 2006b. *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, 2006b.
- URY, W. 1993. *Comment négocier avec les gens difficiles*, Paris, Seuil.