

Négociation raisonnée

La négociation raisonnée, appelée plus communément « négociation basée sur les intérêts », est une conception alternative de la négociation collective. En effet, elle s'oppose à la négociation dite traditionnelle. La négociation traditionnelle repose sur les positions des parties. Chacune débute sur sa ligne de départ et compte sur le marchandage ou la stratégie pour amener l'autre à accepter sa position, voire céder. Lorsqu'il y a impasse, on mise sur le rapport de force.

Pour sa part, la négociation basée sur les intérêts repose sur quatre piliers :

- Se concentrer sur les intérêts en jeu plutôt que les **impositions** ;
- Dresser, avant à la prise de décision, un éventail des solutions possibles ;
- Se baser sur des critères objectifs pour régler les différends et choisir les bonnes solutions ;
- Séparer les questions personnelles des questions d'enjeu de fond. En d'autres mots, ce type de négociation mise sur une coopération des deux parties, en rejetant toute barrière interpersonnelle pouvant obstruer le processus, pour trouver la meilleure entente qui viendrait satisfaire les intérêts communs.

Dans le contexte du SEESOCQ, cette approche peut être intéressante lorsqu'on tient compte que nos employeurs sont aussi des syndicats. La négociation raisonnée a comme effet de préserver de bonnes relations entre les parties. La confiance et la transparence sont des éléments centraux. On abandonne le jeu habituel d'en demander beaucoup plus pour recevoir ce que l'on veut vraiment : on économise en temps et en énergie.

Il faut tout de même faire attention. Certains enjeux resteront malgré tout des enjeux distributifs ou conflictuels, en raison de la nature même de l'enjeu ou de l'attitude de l'employeur. Ainsi, il faut rester à l'affût et ajuster l'approche selon la situation.

Comment négocier?

La négociation n'a pas de forme prédéterminée, mais elle doit être menée avec diligence et bonne foi³. La bonne foi se traduit par trois éléments.

Le 1^{er} élément est de ne pas entraver la négociation par le calendrier, c'est-à-dire de proposer des dates de rencontre raisonnables et de s'y présenter. En ce sens, proposer une unique disponibilité pour négocier dans 5 ans est un acte de mauvaise foi. Il se peut parfois que des imprévus surviennent. Une annulation de dernière minute ou un malentendu sur l'heure de rencontre ne constitue pas un acte de mauvaise foi.

Le 2^e élément est le respect de l'interlocuteur. Une partie ne peut refuser de négocier sur la base des personnes représentantes patronales ou syndicales. Par exemple, un employeur qui ne reconnaît pas les personnes déléguées syndicales désignées par l'unité et refuse de négocier.

Le 3^e élément est celui de l'ouverture à discuter et à négocier. Un exemple d'entrave à l'ouverture serait un refus catégorique de concéder quoi que ce soit malgré les concessions de l'autre partie. À noter que cet élément n'a pas comme effet de forcer une partie à accepter toute proposition ou à obligatoirement concéder sur tout. La négociation est un jeu de ping-pong : on ne peut y jouer si l'un des joueurs garde la balle dans son camp.

La notion de mauvaise foi est une notion nuancée (zone grise) et est difficile à démontrer devant le TAT. Veuillez consulter votre personne-conseil si vous croyez que votre employeur négocie de mauvaise foi.

Quand négocier ?

Les négociations débutent lorsqu'un avis de négociation est envoyé par l'une des parties et reçu par l'autre. Cet avis peut être envoyé 90 jours avant la date d'échéance de la convention collective⁴. Faute d'envoi, l'avis de négociation est réputé avoir été reçu le jour d'échéance de ladite convention⁵.

³Code du travail, art. 53

⁴Code du travail, art. 52



Négociation 101

Guide dédié aux personnes déléguées du SEESOCQ et à toute personne curieuse d'en apprendre un peu plus sur la négociation collective.



Syndicat des employées et employés de syndicats et des organismes collectifs du Québec (SEESOCQ)

4545, av. Pierre-de Coubertin

Montréal (QC) H1V 0B2

Tél. : 514-247-6692

Courriel : conseil@seesocq.org

Pourquoi négocier ?

La négociation collective découle de la démocratisation du conflit industriel. En effet, l'association de travailleurs et de travailleuses en syndicats a permis d'établir un mécanisme de discussion et de résolution de désaccords entre les deux parties¹. Le fait de négocier collectivement plutôt qu'individuellement est un moyen d'assurer une justice sociale quant à l'équilibre du pouvoir entre l'employeur et les personnes salariées.

Qui négocie ?

La négociation a lieu entre le syndicat et l'employeur. Mais qui forme l'équipe syndicale de négociation ? Ce sont les personnes déléguées élues qui ont la responsabilité d'aller à la table de négociation. Sur demande, les membres peuvent aussi avoir recours à une personne négociatrice externe afin d'aider dans la négociation. Cette personne agira en tant que porte-parole de l'unité et aidera tout au long du processus.

Pour qui négocie-t-on ?

La convention collective touche toutes les personnes salariées au sein de votre unité d'accréditation et se négocie avec une approche collective et démocratique. C'est pourquoi il est important de solliciter tous les membres de l'unité afin de recevoir leurs apports quant aux revendications et aux stratégies de négociation.

Qu'est-ce qui peut être négocié ?

Toute question relative aux conditions de travail peut être abordée par la convention collective, et ce, dans le respect des lois et de l'ordre public. Ainsi, aucune disposition ne peut aller à l'encontre de la loi ou en dessous des normes². On entend par « conditions de travail » les conditions de travail en elles-mêmes, mais aussi le rapport entre les parties tel que le partage du droit de gérance, les droits syndicaux, les procédures de grief, etc.

La préparation de la négociation

Une négociation se prépare ! Ainsi, quatre champs d'analyse doivent être abordés.

L'analyse de l'environnement externe consiste à se renseigner sur les éléments d'influence tels que le taux d'inflation, les changements à la législation et les débats sociétaux du moment.

L'analyse de l'environnement interne vise à prendre en compte les éléments propres à l'organisation, soit les états financiers, l'étude du coût et de l'application de la convention collective, ainsi que l'évaluation des relations de travail.

L'analyse du secteur a pour objet l'étude du milieu dans lequel l'organisation est établie, notamment en se comparant à d'autres conventions collectives du milieu, mais aussi en comparant la propre convention de l'employeur en tant que syndicat.

L'analyse prévisionnelle est en quelque sorte une projection dans le temps, à savoir quels seront les besoins et les moyens disponibles à venir.

Cahier de demandes

Après la préparation, c'est le moment de construire son cahier de demandes. Ce cahier regroupe tous les ajouts, retraits et substitutions voulant être apportés. Le jeu de la négociation cultive une certaine exagération des demandes. Si on souhaite avoir un cheval, on demandera une licorne, parce qu'on sait que l'employeur offrira un poney. Il faut alors se prévoir un petit coussin permettant de moduler les demandes pour atteindre nos objectifs, sans tomber dans la démesure qui occasionnera une perte de crédibilité totale.

Lexique

Entente de principe : ensemble des clauses négociées et entendues par les parties à la table de négociation qui sera soumise au vote.

Clause normative : disposition non pécuniaire d'une convention collective.

Clause monétaire : disposition pécuniaire d'une convention collective en-dehors du salaire à proprement parler.

Clause salariale : disposition pécuniaire liée au salaire.

Convention collective : contrat de travail collectif conclu entre un ou des employeurs et un ou des syndicats.

TAT : Tribunal administratif du travail

Les phases de la négociation

Après les étapes de préparation et de rédaction vient le moment de siéger à la table.

Phase d'ouverture

L'ouverture consiste en un dépôt du cahier de demandes accompagné de brèves explications. Traditionnellement, c'est la partie syndicale qui dépose son cahier en premier. Il est convenu de déposer l'intégralité des demandes (ou d'annoncer que les demandes de tel ordre seront déposées plus tard) lors de cette phase, puisque le dépôt d'une nouvelle demande non annoncée est souvent mal perçu.

Phase d'exploration

La phase d'exploration permet aux parties de remettre en question plus en détail le dépôt initial. Les parties resteront généralement intransigeantes, mais les premières ouvertures aux concessions peuvent arriver : « On pourrait en reparler... ».

Phase de rapprochement

Il s'agit de la plus longue des phases. C'est le moment de la négociation comme telle et du marchandage. On tente de réduire les écarts entre les positions pour créer une zone d'entente, et on tente d'amener l'autre partie à accepter ses demandes. D'ordinaire, les demandes sont abordées en trois parties: le normatif en premier, suivi du monétaire et du salarial en tout dernier.

Phase critique

C'est le dernier sprint ! On tente tout pour arracher des concessions parfois déchirantes à l'autre partie sur les points les plus litigieux. Heureusement, cette phase est de courte durée.

Phase de l'entente finale

La phase critique se termine par l'entente de principe. Les parties retournent dans leurs instances afin de faire adopter le texte final. Afin de ne pas recommencer tout le processus, il est important de s'entendre sur le texte avant plutôt qu'après l'entente de principe.

Lexique (suite)

Concession : renoncer à certaines choses ou certains droits dans un conflit, à ne faire en négociation que si l'autre partie concède équitablement (compromis).

Conflit industriel : conflit résultant entre travailleurs et travailleuses et employeur notamment du désaccord en lien avec la relation de subordination et du partage des capitaux.

¹ Dahrendorf, R., *La démocratie industrielle*, 1972, p. 262

² Code du travail, art. 62