Jean-François Tremblay

LA PRÉPARATION STRATÉGIQUE DE L'EMPLOYEUR À LA NÉGOCIATION COLLECTIVE : UNE NOUVELLE APPROCHE

Edilivre

EXTRAIT

Chapitre I

1 Introduction

Pouvant prendre plusieurs formes et sans être déterminée *a priori*, la préparation de l'employeur qui doit négocier une convention collective s'avère une activité à la complexité variable (Gérin-Lajoie 2004 ; Dupont 1994) qui amènera ce dernier à recueillir et articuler des données objectives et subjectives provenant de multiples sources d'informations (Sexton 2001 ; Hamon 1994 ; Boivin et Guilbault 1989 ; Brown 1986 ; Dionne 1984) qui lui permettront de déterminer ses besoins et d'orienter ses actions à la table de négociation afin d'atteindre ses objectifs financiers, opérationnels, stratégiques et relationnels (Thomas et Wisdom 1993 ; Katz et Kochan 2000 ; Dionne 1984). Par ailleurs, plusieurs auteurs iront jusqu'à dire que la qualité de la préparation est positivement reliée à la capacité d'atteindre les objectifs escomptés (Lewicki, Saunders et Barry 2006 ; Hamon 1994 ; Thomas et Wisdom 1993 ; Asherman et Asherman 2001 ; Sanderson 1989 ; Gagnon 1987 ; Herman, Khun et Seeber 1987 ; Leclerc et Quimper 2000 ; Miller 1978) et qu'elle doit être considérée comme un investissement (Thomas et Wisdom 1993).

Bien que la préparation soit considérée comme étant névralgique à toute négociation (Sexton 2001 ; Lewicki, Saunders et Barry 2006 ; Weiss, 1999 ; Fisher et Ertel 1995 ; Hamon 1994 ; Thomas et Wisdom 1993 ; Ury 1993 ; Fisher et Ury 1981 ; Katz et Kochan 2000 ; Cathelineau 1991 ; Asherman et Asherman 2001 ; Boivin et Guilbault 1989 ; Sanderson 1989 ; Gagnon 1987 ; Dupont 1994 ; Bouthillier 1995 ; Ouellet 1980 ; Dionne 1984 ; Morrisson 1986 ; Pepin 1986 ; Leclerc et Quimper 2000 ; Brown 1986 ; Gerson 1984 ; Herman, Khun et Seeber 1987 ; Miller 1978), on

EXTRAIT

constate que les attributs et les déterminants de la préparation à la négociation collective sont des objets d'étude relativement peu considérés dans la littérature (Thomas et Wisdom 1993 ; Bouthillier 1995) dont il importe de mieux circonscrire les tenants et les aboutissants. Qui plus est, la préparation patronale semble avoir reçu moins d'attention dans la littérature que la préparation syndicale (Bouthillier 1995).

La présente recherche vise donc à investiguer *quels sont les éléments constitutifs et explicatifs de la préparation patronale à la négociation collective* en faisant de l'identification et la théorisation de l'ensemble des éléments rattachés à cette activité névralgique du processus de la négociation collective notre principal objet d'étude. Elle s'inscrit également en phase au besoin exprimé par certains de chercher à proposer des théories pouvant être testées empiriquement et permettant de mieux comprendre certaines activités au cœur des relations industrielles (Kochan 1993 ; Caire 1991 ; Hébert, Jain et Meltz 1988 ; Dionne 1984 ; Somers 1966).

De plus, cette recherche permet, et cela pour la première fois à notre connaissance, de proposer un construit théorique de la préparation patronale à la négociation collective vérifié empiriquement. Nous considérons donc aussi importante notre contribution à la modélisation et à la description empirique de la préparation patronale à la négociation collective qu'à la recherche et la vérification de ses déterminants.

Le construit de la préparation patronale à la négociation collective présenté dans notre étude émerge essentiellement suite à une conceptualisation novatrice découlant d'une analyse de la littérature et d'un processus de déduction découlant des paramètres propres à divers modèles théoriques de la négociation collective, principalement ceux issus des modèles de Bergeron (2006 ; 1997) et Katz et Kochan (2000). Ce construit théorique est également consolidé par l'apport de trois études de cas qui ont montré toute l'étendue et la complexité de la préparation de l'employeur à la négociation collective pour des organisations qui se retrouvent dans une forte mouvance environnementale.

Mentionnons que de notre perspective, l'importance de cette recherche découle, entre autres, du peu de connaissances scientifiques sur ce que d'aucuns considèrent comme une activité centrale au processus de la

EXTRAIT

négociation collective. Le manque de connaissances théoriques sur un aspect non marginal de ce processus nous amène donc à chercher à proposer des éléments qui puissent pallier, du moins en partie, cette carence des connaissances en relations industrielles, et plus spécifiquement dans le champ de la négociation collective. De plus, alors qu'il est largement admis dans la littérature que les parties cherchent à optimiser les ressources et les résultats associés au processus de la négociation collective, il est surprenant de constater que l'ensemble des écrits reste bien souvent vague et anecdotique sur ce qui devrait constituer la préparation de l'employeur à la négociation collective.

En raison de l'importance qu'occupe l'institution de la négociation collective dans le champ disciplinaire des relations industrielles et des effets hautement structurants du processus de la négociation collective dans la régulation du travail salarié ainsi que dans la nature de la relation entre les acteurs patronaux et syndicaux, nous croyons que notre recherche constitue un apport substantiel à la connaissance scientifique en relations industrielles et par le fait même, qu'elle puisse devenir une source de connaissances importante et pertinente pour les chercheurs et les praticiens intéressés à comprendre le phénomène et les déterminants de la préparation de l'employeur à la négociation collective. Elle permet également, pour la première fois, d'étudier la préparation à la négociation collective avec des assises théoriques inspirées de l'approche stratégique en relations industrielles.

1.1 Présentation de l'ouvrage

Plus spécifiquement, l'ouvrage propose au chapitre I la présentation de la problématique et les questions de recherche. Le chapitre II constitue une revue de la littérature permettant 1) un regard sur le phénomène de la mondialisation tel que présenté dans la littérature ; 2) une analyse de l'impact des changements environnementaux sur les acteurs, notamment à partir de la thèse de la transformation des systèmes de relations industrielles ; 3) la considération des modalités associées au processus de la gestion stratégique afin de faire émerger les similitudes entre la mise en œuvre des stratégies externes et les stratégies fonctionnelles pour par la suite montrer le lien entre les stratégies et la préparation de l'employeur et 4) d'établir différents constats concernant la préparation à la négociation.

Nous présentons au chapitre III le modèle conceptuel de la préparation

EXTRAIT

patronale à la négociation collective et son opérationnalisation. Une analyse des attributs de la préparation patronale à la négociation collective dans le but de circonscrire notre construit théorique de la préparation est au cœur du chapitre. Dans un deuxième temps, le modèle d'analyse des déterminants de la préparation patronale à la négociation collective est explicité. Les différentes hypothèses de recherche de même que l'opérationnalisation des variables indépendantes et contrôlées se retrouvent également au chapitre III.

Le chapitre IV est dédié à la présentation de la méthodologie retenue pour les fins de la vérification des hypothèses de recherche. Les résultats des analyses bivariées et multivariées de même que la vérification des hypothèses de recherches suite aux constats découlant de ces mêmes résultats se retrouvent au chapitre V de l'ouvrage. Une discussion des implications des résultats exposés au chapitre V se retrouve au chapitre VI. Finalement, le chapitre VII fait état des principales conclusions de la recherche en répondant aux questions de recherche. Ce chapitre fait ressortir les principaux apports de la recherche, ses limites et les pistes d'investigations qui en résultent.

1.2 Problématique

On constate depuis plus de vingt-cinq ans de profonds bouleversements qui affectent les économies des États-nations qui échangent maintenant capitaux, services et produits sur des marchés extra-nationaux. Ces échanges se font principalement à l'intérieur de configuration régionale étendue (Wade 1996), et même dans certains cas, avec d'autres marchés dispersés sur l'ensemble de la planète (Giles 1996). Cette globalisation des marchés force ainsi une adaptation des mécanismes de régulation socio-politiques et économiques des États (Michalet 1999 ; Giles et Maschino 1998 ; Giles 1996). Certains auteurs affirment que le phénomène de la mondialisation est le facteur le plus significatif afin d'expliquer les transformations sociales et économiques des dernières années (Chaykowsky et Giles 1998).

Par ailleurs, il semble y avoir une convergence chez les spécialistes en relations industrielles pour associer une partie des changements dans les règles et pratiques organisationnelles aux modifications substantielles des environnements économique, technologique et politico-social (Ulrich

EXTRAIT

1997 ; Bourque 1996 ; Wils, Le Louarn et Guérin 1991 ; Walker 1992 ; Chaykowsky et Verma 1992 ; Dunlop 1988 ; Kochan, Katz et McKersie 1986). De plus, l'avènement des entreprises transnationales « mondialisantes » qui œuvrent dans des marchés hautement compétitifs force l'innovation dans les processus et les pratiques de gestion.

À cet effet, les années 1980 furent caractérisées par diverses expérimentations, initiées par les décideurs organisationnels, qui transformèrent la forme et la nature des rapports employeur-employés (Ulrich 1997 ; Shenkar 1995 ; Betcherman et al. 1994 ; Chaykowski et Verma 1992 ; Freedman 1988 ; Kochan, Katz et McKersie 1986). La littérature associée plus particulièrement aux innovations dans les milieux de travail syndiqués montre que ces organisations ont subi des pressions environnementales importantes qui forcent les employeurs à adopter des attitudes et des pratiques managériales proactives caractérisées par une recherche d'une plus grande flexibilité afin d'atteindre de nouveaux objectifs en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelle (Beaucage 2000 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000 ; Osterman 1994 ; Freedman 1988 ; Kochan, Katz et McKersie 1994).

La transformation des milieux de travail associée aux expériences de réorganisation du travail, de coopération patronale-syndicale ou de négociation concessive témoignent de cette mutation des systèmes de relations industrielles et laissent entrevoir les défis auxquels font face les acteurs industriels qui chercheront à s'adapter aux nouveaux contextes. Alors que cette adaptation aux changements contextuels passe essentiellement par des politiques imposées par l'employeur dans les organisations non-syndiquées, il appert qu'en raison du cadre juridique propre aux relations de travail en Amérique du nord, les modifications dans les règles de travail en milieux syndiqués s'actualisent principalement par la négociation collective. La négociation collective subit également des transformations importantes depuis les deux dernières décennies (Deschênes, Bergeron, Bourque et Briand 2000 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000 ; Bourque 1996 ; Kochan, Katz et McKersie 1994 ; Bourque 1993 ; Walton et McKersie 1991 ; Chaison et Plovnick 1986).

Dès lors, la nécessité pour un employeur ayant une force de travail

EXTRAIT

syndiquée d'actualiser ses choix stratégiques en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail à travers les règles conventionnées amène trois constats : 1) l'étude des relations patronales-syndicales devrait comporter la considération des stratégies d'affaire et leur implantation dans le cadre de la réalisation des stratégies fonctionnelles (notamment celles de la fonction gestion des ressources humaines/relations de travail) (Cappelli 1999 ; Osterman 1994 ; Kochan, Katz et McKersie 1986 ; Butler, Ferris et Napier 1991) ; 2) elle met également en exergue la nécessité d'étudier spécifiquement le processus de la négociation collective, processus par lequel il est possible pour l'employeur d'actualiser ses objectifs stratégiques via des dispositions contractuelles co-déterminées (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 2000 ; Thomas et Wisdom 1993 ; Kochan, Katz et McKersie 1994 ; Dionne 1984) ; 3) elle justifie à sa face même l'importance de considérer, analyser et comprendre la préparation à la négociation collective, étape du processus jugée névralgique par plusieurs (Sexton 2001 ; Lewicki, Saunders et Barry 2006 ; Weiss, 1999 ; Hamon 1994 ; Fisher et Ertel 1995 ; Thomas et Wisdom 1993 ; Ury 1993 ; Fisher et Ury 1981 ; Cathelineau 1991 ; Katz et Kochan 2000 ; Asherman et Asherman 2001 ; Dupont 1994 ; Bouthillier 1995 ; Boivin et Guilbault 1989 ; Ouellet 1980 ; Dionne 1984 ; Morrisson 1986 ; Pepin 1986 ; Leclerc et Quimper 2000 ; Gagnon 1987 ; Brown 1986 ; Gerson 1984 ; Herman, Khun et Seeber 1987 ; Miller 1978), qui au demeurant, doit être associée à l'étape de la planification stratégique pour la fonction relations du travail (Walker 1992 ; Butler, Ferris et Napier 1991 ; Besseyre des Horts 1988 ; Dionne 1984).

En regard du caractère sous-développé de la recherche sur la préparation à la négociation collective (Bouthillier 1995) et plus spécifiquement celle de l'employeur (Thomas et Wisdom 1993), de l'importance de l'étape de la planification (préparation) dans le processus de gestion stratégique de même que suite à la considération des transformations significatives du système de relations industrielles en raison notamment de la mondialisation des marchés, il appert que le caractère opportun de s'intéresser scientifiquement à la préparation patronale à la négociation collective s'impose. Cette investigation devient nécessaire non seulement afin d'arriver à comprendre l'activité en soi, mais également afin d'étayer les savoirs quant aux déterminants des variations de son importance pour les organisations. De

EXTRAIT

plus, nos expériences professionnelles à titre de praticien en relations industrielles, et plus spécifiquement en relations du travail à titre de négociateur et de formateur, nous ont amené à constater qu'à défaut d'informations précises sur ce qui peut être fait dans le cadre de la préparation à la négociation collective, cette étape du processus était bien souvent empreinte d'une grande improvisation chez les responsables de la préparation dans les organisations où nous sommes intervenus. Dès lors, une meilleure connaissance de cette partie du processus de la négociation collective pourrait faire en sorte de contribuer à parfaire le travail des praticiens à cet égard et ainsi potentiellement les aider à concrétiser les mandats qui leur sont confiés.

Au terme de cet énoncé de la problématique, on peut pertinemment s'interroger sur ce que font les responsables patronaux de la négociation collective en guise de préparation de même que sur la nature des variables qui influencent l'importance de cette même préparation. L'apport d'éléments de réponse à ce sujet dans le cadre d'une démarche théorique et méthodologique rigoureuse devient par le fait même l'essence de notre recherche. Afin de nous guider dans cette démarche, deux questions de recherche sont formulées. La prochaine sous-section est dédiée à la formulation et à l'explication des questions de recherche.

1.3 Questions de recherche

L'énoncé de la problématique met en exergue tout l'intérêt de s'intéresser à la préparation de l'employeur à la négociation collective. On doit cependant circonscrire précisément les objectifs de notre recherche. Dès lors, afin d'orienter spécifiquement l'ensemble de notre démarche scientifique, nous retenons les deux questions de recherche suivantes :

Quels sont les attributs de la préparation patronale à la négociation collective ?

Quels sont les déterminants de l'importance de la préparation patronale à la négociation collective ?

La première question de recherche porte sur les attributs de la préparation de l'employeur à la négociation collective, c'est-à dire les éléments caractéristiques de cette dernière. Essentiellement, il s'agit de

EXTRAIT

déterminer et de vérifier quels sont les éléments qui composent globalement la préparation d'un employeur à la négociation collective. L'identification théorique des attributs devient par conséquent le premier élément de réponse à la question. C'est par la vérification empirique des activités réalisées par les organisations lors de leur préparation à la négociation collective qu'une réponse complète à la première question pourra émerger. Nous serons alors en mesure de statuer sur les éléments qui sont vraiment le propre de la préparation de l'employeur et de relativiser l'importance de chacun des éléments de la préparation des employeurs.

Quant à elle, la deuxième question de recherche vise, dans un premier temps, à déterminer quels sont les facteurs qui sont susceptibles d'influencer la préparation. Dans un deuxième temps, elle induit la mesure de la grandeur de l'influence de ces mêmes facteurs sur l'importance de la préparation tout en identifiant le sens de leur influence. Comme il est attendu que l'importance de la préparation à la négociation collective puisse varier d'une organisation à l'autre et que ce ne sont pas nécessairement toutes les organisations qui accordent les mêmes priorités à chacune des activités préparatoires, on doit donc chercher à comprendre comment certaines variables peuvent expliquer les fluctuations observées dans l'importance relative accordée à la préparation. On pourrait également constater que des facteurs font en sorte d'augmenter l'importance relative accordée à la préparation alors que d'autres contribueraient à la faire diminuer. De même, ont peut également anticiper que ces facteurs auront chacun une contribution plus ou moins importante dans l'explication de la variation de la préparation. Il s'agit donc de déterminer le « poids » relatif de chacune des variables dans l'explication de la variation de l'importance de la préparation. C'est donc à ces diverses considérations que les analyses découlant de la deuxième question de recherche devraient apporter réponses.

Mais avant de procéder à la vérification des questions de recherche, nous proposons au chapitre II, la présentation et l'analyse d'éléments de connaissances permettant de mieux comprendre les contextes empiriques et théoriques dans lesquels s'actualise la préparation des employeurs à la négociation collective.

EXTRAIT

Chapitre II

2 Revue de la littérature

Nous proposons dans le cadre de ce chapitre, une revue de la littérature permettant de faire le point sur l'état de la connaissance concernant les éléments au cœur de la problématique de la recherche. Les écrits portant sur la mondialisation de l'économie, la transformation des systèmes de relations industrielles, la gestion stratégique des ressources humaines, la préparation à la négociation, les théories de la négociation collective et les cadres théoriques que nous privilégions pour les fins de cette recherche nous éclairent ainsi sur les différents aspects centraux et périphériques de notre objet d'étude. La revue de la littérature s'avère une démarche importante à toute investigation scientifique en sciences sociales (Babbie 2004).

2 1 Mondialisation de l'économie

La présente section fait état des éléments de connaissances associés au phénomène de la mondialisation de l'économie. Comme ce phénomène se révèle être important dans l'analyse des relations industrielles et de la négociation collective, nous proposons de mettre en lumière certains constats formulés par des spécialistes de la question afin de mieux en saisir la dynamique et son éventuelle influence sur le processus de la négociation collective et la préparation en particulier.

2.1.1 Mondialisation et système de relations industrielles

Une littérature de plus en plus abondante en relations industrielles témoigne de l'importance du phénomène de la mondialisation afin d'expliquer les divers changements contextuels survenus dans les systèmes de relations

EXTRAIT

industrielles depuis les trois dernières décennies (Chaykowsky et Giles 1998 ; Bourque 1996 ; Giles 1996 ; Beaucage 1996)[1]. Que ce soit pour expliquer la mouvance sur le marché du produit (Michalet 1999 ; Beaucage 1996), la compétitivité accrue entre les entreprises (Michalet 1999 ; Giles 1996 ; Beaucage 1996), les changements dans les politiques de gestion des employeurs (Giles 1996 ; Chaykowski et Verma 1992 ; Kochan, Katz et McKersie 1986), les changements dans les politiques gouvernementales, notamment en matière de déréglementations (Michalet 1999 ; Chaykowsky et Giles 1998 ; Giles 1996 ; Chaykowski et Verma 1992), l'autonomie des systèmes de relations industrielles (Chaykowsky et Giles 1998 ; Giles 1996 ; Giles et Maschino 1998), la perte de pouvoir politique des États-Nations (Michalet 1999 ; Giles 1996), le concept de mondialisation semble être associé, du moins dans sa perspective normative, à la nécessaire transformation des pratiques en matière de gestion de la production et des ressources humaines et, dans une perspective plus empirique, aux déterminants des différentes transformations survenues dans les systèmes de relations industrielles.

2 1 2 Définition de la mondialisation

Il n'existe pas de définitions uniques de la mondialisation qui fassent consensus (Smith, Hsieh et Yoshida 2005 ; Michalet 1999 ; Giles 1996 ; Wade 1996). Toutefois, le concept de mondialisation semble révéler à sa face même, et de façon minimale, une certaine attractivité des nations. De plus, certains ont tenté d'en circonscrire les contours en fonction de sa phénoménologie.

Dans un premier temps, certains auteurs remarquent que la « mondialisation » est moins un phénomène planétaire que régional (Michalet

[1]Concernant l'apparition du phénomène de la mondialisation, sa prétendue nouveauté, Michalet (1999) propose que la mondialisation ne soit pas un phénomène propre à la fin du 20ième siècle mais plutôt une réalité inhérente au capitalisme, donc originant avec la naissance de ce dernier. À cet effet, Michalet (1999 : 2) mentionne que : « Le capitalisme, dès son origine, ne peut pas se développer dans un seul pays. Il a toujours débordé les frontières politiques des États-nations pour s'étendre à l'échelle mondiale…La controverse ouverte récemment sur l'absence de nouveauté de la mondialisation ou de la globalisation apparaît vide de sens à partir du moment où il est admis que le capitalisme a toujours eu une dimension mondiale…Mais il convient d'insister sur la *variété* de la mondialisation, sur la multiplicité de ses configurations dans une perspective historique, ce qui permettra d'éviter la trivialité des jugements du type "rien de nouveau sous le soleil" auxquels conduit inéluctablement une approche trop superficielle de la mondialisation ».

EXTRAIT

1999 ; Giles et Maschino 1998). En effet, ces auteurs remarquent que la prolifération des échanges sur le marché du produit se font plus à l'intérieur d'une région donnée avec des limites extra-nationales, souvent continentales, auxquelles sont associées des ententes particulières (comme l'Accord de libre-échange nord-américain, la création de la Communauté Économique Européenne, le libre échange entre l'Union Européenne, Israël, la Turquie et le Maroc ou encore le forum sur la Coopération économique Asie-Pacifique). Giles et Maschino (1998), à l'instar de Michalet (1999), identifient trois grandes régions économiques, à savoir l'Amérique du Nord, l'Europe de l'ouest et l'Asie du Sud Est, où se concentre la plus grande partie des richesses du monde et des capitaux internationaux. Pour ces derniers, l'activité économique intense intra-régionale de ces trois zones caractérise bien le caractère « régional » de la mondialisation (sic).

Dès lors, la mondialisation pourrait être associée à un commerce extra-frontalier de pays industrialisés avec des États-nations dont la proximité géographique favorise l'échange des produits et des services. En définitive, les auteurs ne nient pas qu'il puisse exister, dans certains cas, des échanges vraiment mondialisés mais ils insistent cependant sur le caractère régional de la mondialisation, notamment à l'intérieur des trois zones préalablement identifiées. À cet effet, Michalet (1999) mentionne la nécessité d'insister sur le fait que « l'économie-monde » n'a jamais été et n'est pas encore une économie planétaire.

Par ailleurs, Michalet (1999) propose que la mondialisation puisse être considérée comme un « *work in progress* » caractérisé par trois étapes, à savoir : 1) l'avènement d'une économie internationale, 2) le passage à une économie multinationale et finalement 3) la consolidation d'une économie globale[2]. Le premier état réfère essentiellement à la capacité des États-Nations d'échanger des biens et des services. Quant à elle, l'économie multinationale met en lumière la dimension des flux d'investissement directs à l'étranger et la mobilité des activités productives des firmes d'un territoire à l'autre. De plus, l'auteur retient de l'économie globale qu'elle est caractérisée par la prédominance de la dimension financière amenant ainsi

[2]Pris dans une perspective temporelle, l'auteur situe le premier type d'économie à partir du XVI[e] siècle, le second à partir des années 1960 et le troisième à partir des années 1980.

EXTRAIT

les firmes à développer des structures et des stratégies axées sur la recherche du meilleur taux de rentabilité qui peut être obtenu par des investissements alternatifs sur le marché financier.

À l'instar de Michalet (1999), Giles (1996) retient lui aussi comme principaux attributs de la mondialisation une propension à la globalisation des marchés et de la production. Par ailleurs, ce dernier identifie également la globalisation des structures de régulation socio-politique comme élément inhérent à la mondialisation.

En définitive, Michalet (1999), à l'instar de Giles (1996), postule que la mondialisation est un phénomène multidimensionnel et structuré qui concerne simultanément la mobilité des biens et services, la mobilité des activités productives, la mobilité des capitaux, la mobilité des technologies et la mobilité des hommes. Il rajoute également que cette mobilité multiforme tend à se développer à l'échelle mondiale.

2 1 3 Ampleur du phénomène de la mondialisation

Chaykowsky et Giles (1998) mentionnent que la mondialisation est le facteur le plus significatif afin d'expliquer les transformations sociales et économiques des dernières années. Sans nier l'existence d'une effervescence manifeste sur le marché du produit caractérisée par une augmentation substantielle des importations et des exportations des produits et services de l'économie domestique, d'autres auteurs s'interrogent sur la portée réelle du phénomène de mondialisation, notamment en ce qui concerne ses préceptes d'accentuation générale de la concurrence et de la compétition sur le marché du produit (Wade 1996 ; Beaucage 1996). À ce sujet, Beaucage (1996) et Wade (1996) mentionnent que la croissance des importations/exportations serait plus le propre d'une activité commerciale accrue d'une minorité de grandes firmes multinationales opérant dans seulement quelques secteurs d'activité économique bien circonscrits et non celui d'une augmentation généralisée de concurrence sur les marchés du produit.

D'aucuns s'entendent cependant pour témoigner d'un bouleversement important de l'économie mondiale qui devrait s'accentuer au cours des prochaines années (Michalet 1999 ; Giles et Maschino 1998 ; Giles 1996 ; Kochan, Katz et McKersie 1994). Phénomène irréversible inhérent à la

EXTRAIT

nature même du capitalisme néo-libéral (Michalet 1999 ; Giles et Maschino 1998), le phénomène commence seulement à être analysé et circonscrit adéquatement sur le plan théorique (Smith, Hsieh et Yoshida 2005 ; Michalet 1999 ; Giles 1996).

À la lumière des considérations précédentes, on constate non seulement la complexité du phénomène, mais il nous est également possible d'entrevoir la nature des défis qui se posent aux organisations qui se voudront actives sur le « marché global ». Intensification des flux commerciaux, délocalisations, nouvelles pressions concurrentielles, adaptation des produits à une demande hétérogène, alignement des pratiques de gestion avec la nouvelle donne contextuelle et nécessité d'une flexibilité accrue afin d'optimiser les modes de production semblent tous être intimement liés, du moins, d'un point de vue discursif, au phénomène de la mondialisation. Bien évidemment, ces attributs de la nouvelle économie mondialisée entraînent des effets directs sur les organisations, de même que sur les ressources humaines qui œuvrent en leurs seins. Dès lors, il devient nécessaire de s'interroger sur la façon dont les systèmes de relations industrielles s'adaptent à ces nouvelles réalités.

2.2 Transformation des systèmes de relations industrielles

Dans le cadre de cette section, nous faisons état des divers constats associés à la thèse de la transformation des systèmes de relations industrielles. La considération des écrits sur le sujet permet de comprendre la nature des changements observés dans les systèmes de relations industrielles et leur impact sur la dynamique du processus de la négociation collective.

2.2.1 Remarques préliminaires

Au cours des dernières années, un nombre important de transformations sont survenues dans les rapports entre employeurs et salariés au Canada et aux États-Unis (Bourque 1996 ; Bergeron et Bourque 1996 ; Chaykowsky et Verma 1992 ; Kochan, Katz et McKersie 1986). Ces transformations dans les relations entre les acteurs du système de relations industrielles s'inscrivent de manière contingente aux changements importants survenus dans l'économie nord-américaine. Ces perturbations environnementales sont notamment le propre de l'intensification des pressions concurrentielles découlant entre autres de la

EXTRAIT

libéralisation des échanges commerciaux et par des changements technologiques dans les modes de production de même que des changements dans les pratiques de gestion (Bourque 1996 ; Betcherman et al. 1994 ; Chaykowski et Verma 1992 ; Kochan, Katz et McKersie 1986 ; 1994). Par ailleurs, il appert que ces différentes modifications contextuelles ont contribué à accentuer la perception négative des acteurs organisationnels concernant la survie de certaines organisations (et des emplois), les forçant ainsi à innover dans leurs pratiques.

Certains auteurs constatent l'existence de changements relativement importants dans le système de relations industrielles américain depuis les dernières années (Kochan, Katz et McKersie 1994 ; Katz et Kochan 2000 ; Freedman 1988 ; Chaison et Plovnick 1986) ainsi que des changements de moindre importance dans le système canadien (Chaykowsky et Verma 1992 ; Kumar 1993).

2 2 2 Objet du débat sur la transformation des systèmes de relations industrielles

Concernant l'objet du débat sur la transformation des systèmes de relations industrielles, précisons d'entrée de jeu qu'il existe principalement deux écoles de pensée qui s'opposent. Certains auteurs, tel que John T. Dunlop, associés à l'approche structuro-fonctionaliste ou systémique-orthodoxe en relations industrielles, prétendent que les changements observés dans les règles du système durant les années 1980 résultent essentiellement d'une intensification des phénomènes encourus dans les environnements du système, particulièrement l'environnement économique[3]. Les changements seraient donc essentiellement conjoncturels et n'affecteraient pas la structure du système en soi. Les tenants de cette école prétendent que ces changements seraient éphémères et disparaîtraient lors de la reprise économique. À cet effet, Dunlop (1988) précise que les différentes innovations survenues dans les conventions collectives afin de répondre aux prérogatives économiques défavorables des années 1980 sont en fait réversibles et ont un caractère passager. L'auteur ajoute qu'en dépit des changements observés dans les règles

[3]Pour une analyse détaillée de la représentation du système de relations industrielles et une description de ses composantes, voir Dunlop (1958) et pour un résumé de la position de ce dernier auteur sur les divers changements observés voir Dunlop (1988).

EXTRAIT