

ACPPU Actualité négociation

La négociation sur les intérêts

De nombreux employeurs dans le secteur de l'éducation postsecondaire ont proposé dernièrement de recourir à l'approche de la négociation sur les intérêts – également appelée, entre autres, négociation à gains mutuels, négociation sur les intérêts des parties et négociation à la satisfaction des parties. L'ACPPU déconseille cette approche pour le motif qu'elle peut affaiblir les principes démocratiques fondamentaux qui guident les associations de personnel académique. Le présent bulletin est un complément de l'annexe III du Manuel de la négociation collective de l'ACPPU. Les associations membres y trouveront des renseignements généraux sur la négociation sur les intérêts, une évaluation de ses principes et processus de base, ainsi que des conseils sur la réponse à donner aux employeurs désireux d'adopter cette approche axée sur la gestion.

Principes et suppositions

Ce sont Roger Fisher et William Ury qui ont défini les principes au cœur de la négociation sur les intérêts dans leur livre *Comment réussir une négociation* (1981). Ces principes sont les suivants :

- Pas de négociations sur des positions;
- Traiter séparément les questions de personnes et le différend;
- Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions;
- Imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel;
- Exiger l'utilisation de critères objectifs.

À première vue, on ne peut guère trouver à redire aux principes énoncés par les deux auteurs. Un examen plus approfondi révèle toutefois que les suppositions qui les sous-tendent sont fondamentalement problématiques. Cela tient particulièrement au fait que, pour mettre en avant la négociation sur les intérêts, elles sont devenues les arguments centraux d'une critique de l'approche traditionnelle de la négociation collective, également connue sous le nom de négociation formelle ou « sur les positions ».

Pas de négociations sur les positions

Le premier principe de la négociation sur les intérêts énoncé par Fisher et Ury constitue le reproche principal adressé à la négociation traditionnelle, c'est-à-dire le fait qu'elle soit essentiellement fondée sur les positions. Ce principe suppose que les positions adoptées par les deux parties à une négociation traditionnelle sont de fallacieuses constructions de l'imagination qui servent à marquer des points sur l'adversaire plutôt qu'à faire valoir un principe : il s'agit alors d'une compétition à somme nulle. Les auteurs montent d'un cran en opposant la négociation sur les positions à la négociation raisonnée (fondée sur les principes).

Ce portrait de la négociation traditionnelle est bien loin de la réalité vécue par les syndicats ou les associations. En matière de négociation collective, ces organisations prennent des positions fondées sur les principes fondamentaux de justice, d'équité et d'égalité. Pour

élaborer leurs propositions, elles consultent leurs membres, font le suivi des problèmes éprouvés pendant l'application des conventions collectives et cernent les priorités des membres au moyen de mécanismes démocratiques rigoureux. Les propositions déposées à la table de négociation par les associations de personnel académique ne sont pas le produit de caprices, mais plutôt de raisonnements découlant des principes académiques, de la justice naturelle, des conditions régionales et nationales et des normes sectorielles. Les employeurs assoient leurs propositions sur des principes différents, qui reflètent leurs intérêts différents de ceux de nos membres.

Affirmer que la négociation sur les positions diffère, à quelque égard que ce soit, de la négociation raisonnée (fondée sur les principes), c'est mal représenter, ou mal comprendre, le processus de négociation traditionnelle recommandé par l'ACPPU. Les positions des associations de personnel académique sont ancrées sur des principes.

Traiter séparément les questions de personnes et le différend

Pour porter ses fruits, une négociation doit toujours être centrée sur les propositions et leurs principes sous-jacents plutôt que sur les personnes. La supposition voulant que les relations entre des personnes qui se situent dans des camps opposés soient la clé de voûte de la négociation – l'important étant ce que les personnes aiment ou n'aiment pas, si elles ressentent de la confiance ou de la méfiance, etc. –, est absurde, tout comme celle selon laquelle la négociation axée sur l'antagonisme suscite obligatoirement de l'animosité. Ces suppositions font abstraction du fait que ce sont des principes, et non des personnalités, qui sont au cœur des désaccords – particulièrement ceux qui donnent lieu à de véhémentes discussions à la table de négociation. Il ne faut pas interpréter les discussions directes et énergiques sur des différences fondamentales entre les parties comme des manifestations d'hostilité, et les échanges polis ou les plaisanteries comme des signes d'amitié. La négociation collective n'est pas affaire de personnalités; elle a pour but d'intégrer dans la convention des dispositions solides qui servent les intérêts des membres et peuvent être

appliquées de manière juste. Les associations de personnel académique ne cherchent pas à négocier des conditions idéales, appliquées par des administrateurs bienveillants; elles visent à protéger les membres contre les remplacements fréquents ou les changements d'humeur des gestionnaires.

Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions

La recommandation de Fisher et d'Ury de se concentrer sur les « intérêts » plutôt que sur les positions – particulièrement au vu de l'adaptation du concept à la négociation sur les intérêts – appelle aussi un questionnement. On suppose ici qu'il est souhaitable de séparer les relations de pouvoir du processus de négociation collective (dans cette équation, adopter une position, même fondée sur des principes, équivaut d'une certaine manière à exercer un pouvoir, ce qui n'est pas le cas lorsque l'on fait état d'intérêts). Une négociation collective sans relations de pouvoir est une invention de l'esprit qui désavantage les employés. Les droits de la direction, encadrés uniquement par la loi et la convention collective, donnent à l'employeur un pouvoir de taille pendant toute la période d'effet de la convention collective. En revanche, les rapports de force se rééquilibrent notablement pendant la négociation collective, car si l'employeur dispose alors d'un pouvoir non négligeable, les employés voient leur influence augmenter en raison de leur capacité de déclencher des arrêts de travail, de sorte qu'ils peuvent faire progresser leurs intérêts dans leurs prises de position.

En définitive, s'il est souhaitable d'utiliser un processus qui masque les relations de pouvoir réellement en jeu dans cette période cruciale de la relation direction-employés, ce l'est surtout pour les employeurs. Cela pourrait expliquer que les employeurs sont beaucoup plus enclins que les employés à prôner la négociation sur les intérêts.

Imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel

Ce principe, qui préconise la pensée créative, présente plusieurs défauts. Le plus évident peut-être est le fait qu'il oppose, à tort, imagination ou pensée créative et

négociation traditionnelle, sous le prétexte que celle-ci implique de l'influence et du pouvoir. Par ailleurs, parce que la négociation sur les intérêts suppose principalement que les positions ne sont pas fondées sur des principes, on ne reconnaît pas ici la possibilité que l'imagination ou une forme quelconque de pensée créative puissent concilier des positions fondées sur des principes, mais diamétralement opposées (par exemple, l'université ou le collège **ne devrait pas** être géré comme une entreprise, ou à l'inverse, l'université ou le collège **devrait** être géré comme une entreprise). Enfin, selon le processus d'imagination de solutions présenté dans le modèle de la négociation sur les intérêts, les parties doivent procéder ensemble à un remue-ménages, en faisant preuve d'ouverture et en étant insensibles aux relations de pouvoir en jeu. La priorité accordée à l'invention de solutions sur une base collaborative plutôt qu'à l'exercice d'influence pendant cette courte période où les syndicats ont le plus de force désavantage grandement les employés.

Cela ne veut pas dire que la négociation traditionnelle ne peut pas, et ne devrait pas, comporter des moments de pensée créative qui permettent de s'éloigner des positions officielles. Pendant la négociation traditionnelle, les parties peuvent convenir de suspendre temporairement l'échange habituel de propositions écrites formelles pour lancer de nouvelles idées et, qui sait, trouver ensemble une solution qui dénouera l'impasse relativement à un enjeu délicat. Cependant, ces nouvelles idées sont généralement approuvées au préalable par chaque partie, la discipline d'équipe est suivie pendant les discussions et les deux parties comprennent bien que les idées échangées et discutées ne portent pas préjudice aux propositions officielles. En outre, les parties devraient toujours avoir la possibilité de reprendre le fil du processus formel pour intégrer la solution créative définie dans un contexte plus informel à leurs positions fondées sur des principes déposées officiellement par écrit à la table de négociation.

Exiger l'utilisation de critères objectifs

Le dernier principe énoncé par Fisher et Ury, la nécessité d'exiger que des critères objectifs soient utilisés pour aplanir les divergences, devrait être, à certains égards, le

moins problématique. Cependant, il s'appuie lui aussi sur des suppositions troublantes, à la fois dans sa critique implicite de la négociation traditionnelle et dans son idéalisation de l'objectivité. Premier défaut : le principe suppose que la négociation formelle empêche l'utilisation de critères parce qu'elle porterait sur des positions et impliquerait des relations de pouvoir, ce qui ne correspond pas à la réalité. Dans la négociation d'enjeux financiers et autres, les associations de personnel académique élaborent leurs positions en se fondant sur des principes, des données, des analyses et des normes sectorielles. C'est ainsi que leurs propositions et les raisonnements qui les sous-tendent sont ancrés dans différents groupes de critères, selon la nature des enjeux négociés.

Deuxième défaut : le principe tient pour acquis qu'il existe vraiment des critères qui ne sont pas influencés par les intérêts et que les deux parties prendraient des suppositions identiques comme point de départ pour recueillir les données et analyser celles qu'elles considéreraient comme « objectives » et utiles pour établir les critères. On pourrait dire, par exemple, que les états financiers que les universités et les collèges doivent produire et rendre publics pour répondre aux exigences gouvernementales présentent des données « objectives » à la disposition des négociateurs. Toutefois, comme l'association de personnel académique de l'Université du Manitoba l'a révélé, des données « objectives » peuvent être manipulées au profit de l'employeur, de telle sorte que les « faits » publiés et les analyses afférentes ne brossent pas un tableau fidèle des finances de l'établissement d'enseignement.¹ On peut se servir de ces rapports « objectifs » pour dissimuler des fonds qui

1. Dans un bulletin de négociation produit pour les membres de l'association du personnel académique de l'Université du Manitoba (UMFA) en janvier 2013, l'équipe de négociation de l'UMFA a présenté une analyse des états financiers de l'Université – qui sont publics – sur une période de dix ans. En réplique au programme d'austérité de l'administration qui prévoyait des déficits budgétaires et des compressions imminentes, l'équipe a démontré que le budget de fonctionnement de l'Université affichait d'importants excédents depuis longtemps et que l'Université avait détourné des sommes de son fonds de fonctionnement général au profit d'autres comptes.

pourraient être affectés à la rémunération globale des employés. Tout critère établi d'après ces états financiers serait, par le fait même, faussé et favoriserait les intérêts de l'employeur.

Enfin, sauf dans les cas improbables d'établissements faisant preuve de transparence totale, l'employeur détient l'ensemble des données susceptibles d'être communiquées pour établir des critères « objectifs ». Même si, selon la négociation sur les intérêts, l'employeur communiquait toutes les données en sa possession, il est certain que les parties les interpréteraient différemment.

Le processus de négociation sur les intérêts et ses lacunes

Les organisations spécialisées dans la formation à la négociation sur les intérêts n'abordent pas toutes le processus de la même façon. Voici néanmoins les caractéristiques courantes du processus auxquelles les associations doivent porter attention, suivies chacune d'un examen critique.

Les équipes de négociation patronale et syndicale suivent souvent, mais pas toujours, une formation conjointe sur le processus de négociation sur les intérêts

Ces séances de formation – offertes par des organisations axées sur la gestion – sont généralement très coûteuses. Malgré la recommandation de Fisher et Ury de se concentrer sur les problèmes et non sur les personnes, elles ont souvent pour but principal d'abattre les barrières entre les personnes afin de susciter une plus grande confiance entre les équipes de manière à faciliter la collaboration et le remue-ménages conjoint à la table de négociation. Cet accent sur les personnes, sur l'établissement d'un lien de confiance, peut détourner les esprits de l'importance de négocier de judicieuses dispositions qui mettent les membres à l'abri des remplacements fréquents de gestionnaires et des interprétations arbitraires. À l'évidence, ce genre de formation fait aussi ressortir les vulnérabilités des négociateurs. La formation en équipe joue un rôle capital dans le développement de l'esprit d'équipe et dans la détermination des forces et des faiblesses particulières des membres de l'équipe pour que celle-ci puisse donner

le meilleur d'elle-même. Elle est également essentielle à la discipline d'équipe lors de la négociation. Les négociateurs syndicaux qui acceptent de suivre une formation en compagnie des négociateurs patronaux comptent sur la bonne volonté de ces derniers et sur leur refus de profiter des divisions ou d'exploiter les faiblesses, que ce soit pendant les négociations officielles ou pendant les discussions en marge des négociations, celles-ci constituant souvent un élément de la négociation sur les intérêts.

Après la formation, les équipes de négociation exposent aux mandants (c'est-à-dire aux membres) les tenants et aboutissants du processus

L'éducation des membres est une responsabilité importante d'un syndicat en raison des liens étroits entre cette activité et les processus démocratiques de nos organisations. Il s'agit en général de tenir les membres au courant des enjeux entre les rondes de négociation collective, des modifications apportées aux politiques et aux lois qui pourraient se répercuter sur leurs conditions de travail, ainsi que des tendances dans le secteur. Les associations de personnel académique mettent en place des programmes d'éducation pour mobiliser les membres : elles souhaitent les sensibiliser aux facteurs influant sur leurs emplois avant les négociations pour qu'ils puissent prendre des décisions éclairées au sujet des enjeux et des priorités qui formeront le mandat des dirigeants et des négociateurs syndicaux. Ainsi mobilisés, les membres s'approprient les positions de l'association et s'impliquent dans leur réalisation. Par contre, l'éducation sur le processus de négociation sur les intérêts est censée avoir pour but de rassurer les membres, dans une optique paternaliste, au sujet d'un processus qui exclut toute consultation et mobilisation sérieuses des membres pendant la négociation collective.

Les membres sont consultés au sujet des enjeux

Les membres sont certes invités à proposer des enjeux et des intérêts par ordre de priorité dans la période précédant la négociation collective sur les intérêts, mais pas des solutions. Les solutions énoncées dans des propositions constitueraient des positions, et les parties à

une négociation sur les intérêts s'engagent à ne pas soutenir de positions. Il s'ensuit que les consultations démocratiques – les mécanismes conférant une légitimité aux associations dans la négociation traditionnelle – sont réduites à leur plus simple expression. Dans la négociation sur les positions, les membres donnent un mandat aux dirigeants et aux négociateurs syndicaux et sont réputés être impliqués dans les propositions du fait de leur participation au processus. Les propositions et la convention collective négociée sont la propriété des membres. Dans la négociation sur les intérêts, en revanche, un processus descendant ou axé sur la gestion isole les membres des dirigeants et des négociateurs syndicaux, ainsi que de la convention collective. Cette distanciation des membres peut être périlleuse à bien des égards. Par exemple, l'équipe de négociation n'aura pas une idée claire de son mandat ou de ce que les membres sont prêts à accepter, et pourrait alors conclure un accord préliminaire qui ne recueillerait pas ensuite l'adhésion des membres. En outre, en cas d'échec de la négociation sur les intérêts, il sera difficile de mobiliser les membres parce qu'ils ne seront pas impliqués dans le processus ou la définition des positions. Enfin, les associations de personnel académique doivent leur survie aux membres militants, de sorte que la distanciation des membres à un moment où les nouveaux militants doivent souvent être formés et où les militants permanents renouvellent leur engagement est non seulement paradoxale, mais potentiellement suicidaire pour l'association.

Les équipes recueillent les données utiles à la négociation

Les équipes font leur propre collecte de données après avoir déterminé les enjeux en consultation avec leurs mandants. Dans la négociation traditionnelle, les associations recueillent et interprètent les données à une fin précise : faire progresser leurs positions et se préparer à la réplique de l'employeur. Dans la négociation sur les intérêts, comme les équipes ne font pas valoir de positions, elles doivent recueillir des données qui pourraient leur être utiles pour enrichir leur conversation à la table, alors qu'elles collaborent à la résolution des problèmes. Cette tentative de séparer la collecte de données des positions semble naïve, ou

fourbe, dans le meilleur ou le pire des cas. Il ne faut pas oublier que le choix des données recueillies sera nécessairement fonction des intérêts des parties.

Les équipes se rencontrent à la table de négociation

Le déroulement des réunions dans la négociation sur les intérêts peut varier, mais quelques caractéristiques communes ressortent tout de même. Un facilitateur, généralement rattaché à une organisation de formation à la négociation sur les intérêts axée sur la gestion, guide les parties dans chaque étape du processus. Les équipes ne se rencontrent pas individuellement pour discuter de leurs stratégies. Les réunions sont secrètes. Les équipes ne rendent pas compte de la progression des discussions à leurs mandants. Chaque participant est encouragé à prendre la parole. Les équipes présentent une liste d'enjeux classés par ordre de priorité. Elles dévoilent leurs intérêts. Elles établissent des critères « objectifs » pour hiérarchiser et évaluer les enjeux et les intérêts. Elles réfléchissent ouvertement aux enjeux et chaque membre est incité à se montrer créatif et à faire part librement de ses solutions créatives aux problèmes définis. Les discussions et ententes en marge de la négociation sont encouragées. Lorsque tous les enjeux sont réglés de façon consensuelle, les équipes rédigent ensemble le texte à inclure dans la convention collective.

Il y a beaucoup à redire de ce processus. Mentionnons qu'il ne tient pas compte des relations de pouvoir qui le sous-tendent, qu'il comporte le recours à un facilitateur dont l'approche est axée sur la gestion, qu'il interdit aux équipes de se réunir individuellement pour établir leurs stratégies, qu'il favorise les discussions et les ententes en marge de la négociation qui permettent à l'employeur de tirer parti des faiblesses individuelles, qu'il fait généralement obstacle à la cohésion et à la discipline au sein des équipes et qu'il prétend utiliser des critères « objectifs » pour résoudre les problèmes. Toutefois, son principal défaut est qu'il isole complètement l'équipe de négociation des membres de l'association : cette approche descendante et secrète crée une distance entre l'équipe et les membres, entre les membres et l'équipe, et entre les membres et toute convention collective qui pourrait être

conclue. Advenant la rupture des négociations, les négociateurs et les dirigeants syndicaux auraient peine à mobiliser les membres, à invoquer les relations de pouvoir qui jouent dans la négociation collective et à exercer leur influence.

Conclusion

Au Canada, les négociations collectives adoptent généralement le modèle traditionnel, pour de très bonnes raisons : il tient compte des relations de pouvoir en jeu pendant la négociation et est conforme aux principes démocratiques qui guident les syndicats et les associations. Et il marche! La grande majorité des négociations tenues selon l'approche de la négociation sur les positions se conclut sans que les parties aient fait usage de moyens de pression ou décrété des lockouts.

En période d'austérité et de contraintes budgétaires, les employeurs ont tendance à prôner l'approche de la négociation sur les intérêts. De leur point de vue, c'est sans doute le meilleur moment pour réclamer des concessions (rebaptisées « intérêts » dans ce cadre de négociation) aux employés. Du côté des associations,

c'est au contraire le pire moment pour se lancer dans ce genre de négociation, compte tenu de ses effets démobilisateurs. Les données empiriques montrent que les employeurs arrachent plus de concessions aux syndicats dans la négociation sur les intérêts.

Si jamais votre employeur vous invitait à adopter l'approche de la négociation sur les intérêts, l'ACPPU vous conseille de lui répondre en faisant valoir les points suivants. La négociation traditionnelle a fait ses preuves, est utilisée depuis de nombreuses années dans des contextes divers et a permis d'éviter les conflits de travail. Elle sert les intérêts de vos membres et de ceux d'autres associations au Canada parce qu'elle est plus en phase avec les fondements démocratiques de vos associations que le modèle de gestion derrière des portes closes prôné par la négociation sur les intérêts. Si l'employeur justifiait l'emploi de la négociation sur les intérêts par la volonté d'éviter une détérioration des relations de travail, n'hésitez pas à lui rappeler qu'une telle détérioration (si c'est vraiment le cas) découle souvent de l'exercice inconsidéré des droits de la direction et des demandes de concessions déraisonnables à la table de négociation.²

2. Le présent bulletin traite spécifiquement du processus de négociation de conventions collectives régi par le droit du travail. Cependant, il est important de souligner que la négociation est un processus continu qui se déroule dans d'autres contextes : comités mixtes, comité multipartite des retraites et des avantages sociaux et règlements informels des griefs. La négociation qui se déroule dans ces instances et à ces fins peut être moins formelle et plus axée sur les intérêts que la négociation de conventions collectives; les syndicats solidement implantés font quand même preuve de prudence face à ces démarches informelles.