

La négociation basée sur les intérêts sous la loupe ; un regard sur ses formes multiples, ses prémisses théoriques et ses effets empiriques¹.

Jean-François Tremblay et Renaud Paquet
Université du Québec en Outaouais²

Prologue

Le présent document de recherche est le résultat d'une démarche fort stimulante qui nous a amenée à mettre en commun, de façon synergique, nos réflexions, nos travaux de recherches et nos expériences de praticien à titre de négociateur et de formateur en négociation collective, et plus particulièrement, en négociation basée sur les intérêts (NBI). C'est en échangeant sur notre appréciation respective de la méthode quant à son utilité, sa capacité de solutionner les différends, son réalisme théorique, son caractère pratique, la qualité de son appropriation par les parties négociantes et ses effets sur la relation entre les acteurs que le besoin de se re-pencher sur la NBI s'est fait sentir. Qui plus est, nous avons également senti le besoin de préciser la substance de certains vocables associés aux « nouvelles » méthodes de négociation mais dont les tenants et aboutissants semblaient sensiblement les mêmes, au-delà des différentes expressions utilisées. De plus, les résultats de certaines recherches empiriques sur les impacts de la NBI nous ont tout autant interpellés. Nous avons dû ainsi nous questionner sur les effets

¹ Le présent document de recherche fait suite à la parution de l'article : « La négociation basée sur les intérêts: considérations théoriques et empiriques », publié dans le numéro 3, du volume 1 de la *Revue de prévention et de règlement des différends*. Aucune reproduction totale ou partielle de ce document de recherche ne peut être faite sans le consentement explicite des Éditions Yvon Blais et du Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Par ailleurs, les auteurs tiennent à remercier les Éditions Yvon Blais et les éditeurs de la Revue de prévention et de règlement des différends quant à leur diligente collaboration pour la diffusion de ce document de recherche.

² Les auteurs sont professeurs-chercheurs en relations de travail au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Ils comptent une expérience pratique de négociateur patronal ou syndical en plus d'intervenir dans les entreprises comme formateurs en négociation collective.

de la NBI en regard de l'ensemble du processus de négociation tout en nous forçant à nous interroger sur l'exactitude théorique des hypothèses émises par les chercheurs.

C'est donc avec nos quadruples chapeaux de théoricien, de chercheur, de formateur et de praticien en négociation collective que nous avons cherché à proposer le portrait le plus exact possible de l'état de la connaissance sur la NBI à l'aube des années 2000. Par ailleurs, nous posons également un regard critique sur ce qui a été dit sur cette méthode de négociation, les conclusions qui furent tirées par les experts pour finalement esquisser certaines des pistes de recherche qui devraient être investiguées, du moins selon notre point de vue.

Plus qu'une simple synthèse de la connaissance sur le sujet, le présent document de recherche ouvre la porte à un débat plus large sur la place de la NBI dans les relations du travail contemporaines. Si notre intention n'est certes pas de prétendre que nous avons *totalément* couvert les différentes dimensions de la recherche et de la pratique de la NBI connues jusqu'à ce jour, nous pensons cependant en avoir fait un tour du jardin plutôt intéressant...

Au cours des années 1990, le domaine des relations de travail au Québec a connu d'importantes transformations. La baisse notable de la fréquence des conflits de travail en constitue sans doute l'expression la plus visible. Dans la foulée des transformations organisationnelles rendues nécessaires par l'environnement économique changeant, différentes approches de négociation ont été utilisées en milieu syndiqué de manière à adapter le contenu des conventions collectives aux nouvelles réalités de l'environnement des affaires. Sans doute confrontées à un mouvement syndical plus engagé et capable de résistance, plusieurs entreprises québécoises ont opté pour une stratégie de coopération plutôt qu'une stratégie de contrainte dans leur visée d'adaptation au nouveau contexte. Cette approche de coopération comprend le plus souvent un changement dans le mode de négociation qui passe, de la discussion à partir de positions relativement tranchées, à un échange plus ouvert autour des intérêts ou des besoins de parties dont la réconciliation nécessite un processus de résolution de problèmes. Nous qualifions ce mode de négociation de « négociation basée sur les intérêts » (NBI). Le présent article propose d'en analyser les fondements conceptuels pour ensuite en examiner la mise en œuvre, les difficultés d'implantation et les résultats. La NBI est ici abordée comme un outil intéressant qui s'offre aux parties afin de solutionner les problématiques qui leur sont propres et non pas comme un moyen de dissoudre le conflit inhérent à la relation d'emploi. La recherche démontre qu'elle améliore la relation entre les parties mais qu'elle présente aussi des difficultés d'implantation particulièrement lorsque appliquée aux enjeux de nature distributive.

Le sens de l'expression « négociation basée sur les intérêts » (NBI)

Avant d'entrer dans le vif du sujet, l'utilisation du terme négociation basée sur les intérêts (NBI) mérite une certaine explication qui n'est d'ailleurs jamais offerte dans les articles ou ouvrages traitant d'une forme de négociation de type « coopérative ». En effet, on utilise généralement comme des synonymes (ou presque) les termes négociation basée sur les intérêts, négociation raisonnée, négociation intégrative, négociation gagnant-gagnant, négociation concertée, négociation de coopération ou négociation de coopération stratégique, pour ne nommer que ceux-ci.

Sur une base historique, la négociation intégrative (Walton et McKersie, 1965) fut la première terminologie utilisée pour qualifier un mode de négociation induisant une approche de coopération où les intérêts des parties se veulent communs ou complémentaires. Selon ses auteurs, il devient alors relativement simple, en utilisant un processus de résolutions de problèmes classique tel que proposé par Simon (1955) (identification, recherche de solutions, choix des meilleures et détermination de la mise en oeuvre) « d'intégrer » les intérêts des parties. Mais pour Walton et McKersie (1965, 1991), la négociation intégrative n'est pas une approche globale de négociation mais plutôt un des sous-processus inhérent au processus global de négociation qui est utilisé au moment où on négocie les enjeux dont les intérêts sont communs et convergents (formation, santé et sécurité, réorganisation des horaires de travail). Le terme n'est donc pas à propos pour désigner l'ensemble du processus compte tenu des enjeux négociés et des propos même des auteurs qui mentionnent que la négociation n'est pas uniquement intégrative.

C'est en 1982 que l'expression « négociation raisonnée » fait son apparition dans la littérature savante et populaire. Le terme fut traduit de l'anglais *Principled Negotiation* par Léon Brahem à partir du désormais célèbre ouvrage de Fisher et Ury (1981, 1982). Il fut maintenu dans la version révisée de l'ouvrage qui a été publiée 10 ans plus tard (Fisher, Ury et Patton, 1991). Le terme négociation raisonnée fait précisément référence à l'approche à incidence coopérative dont il est question dans cet article. Mais le terme souffre de son qualificatif subjectif qui implique implicitement que les formes de négociation plus traditionnelles ne font pas appel à la raison des protagonistes. Or, quiconque ayant œuvré en négociation collective confirmera sans hésitation le fort degré de rationalité quant à la stratégie et aux moyens tactiques utilisés pour préparer les revendications, pour présenter l'argumentation et l'information ainsi que pour faire les compromis nécessaires à l'entente (Deschesnes, 1998; Lewicki et Litterer, 1985). Par ailleurs, nous l'avons nous-mêmes utilisés à maintes reprises dans des écrits antérieurs (Paquet, 1999; Grant et Paquet, 1998; Paquet, 2001) compte tenu qu'il était la désignation la plus utilisée dans la pratique professionnelle et chez les décideurs publics. Mais la situation a évolué et on se sert de plus en plus des synonymes dont le plus courant est la négociation basée sur les intérêts (NBI). Qui plus est, il ne faudrait sans doute pas

minimiser le phénomène de l'expression « à la mode » qui tend à privilégier une désignation à un certain moment pour en préférer une autre par la suite.

Il semblerait que les *Services fédéraux de conciliation et de médiation* américains (FMCS) furent les premiers à qualifier de NBI, la négociation raisonnée de Fisher et Ury (Conry, 1999). Les mêmes services au Canada et au Québec ont d'ailleurs emboîté le pas récemment. Le terme NBI a l'avantage d'être plus caractéristique des fondements de la méthode lorsque comparé au processus traditionnel qui est alors qualifié de négociation basée sur les positions. À cet égard, l'utilisation du terme NBI se limite de façon objective à préciser la base de la négociation, c'est à dire la façon d'aborder les enjeux de négociation, plutôt qu'en prédire implicitement les résultats comme le font les termes *négociation gagnant-gagnant* ou *négociation à gains mutuels* (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells, 2001). Pour les mêmes raisons d'objectivité et de rigueur analytique, nous préférons également utiliser NBI au lieu de *négociation de coopération* ou *négociation concertée*³. En effet, il existe une certaine part de coopération et de concertation même dans une négociation traditionnelle. À cet effet, rappelons que le régime de la négociation collective tel qu'institué par la loi Wagner aux États-Unis et repris par la suite au Canada et au Québec en 1944 suppose à la fois une convergence et une divergence d'intérêts chez les parties dont la réconciliation passe par un processus d'interaction impliquant une dynamique conflictuelle pouvant être régulée grâce au potentiel de coopération existant entre les parties qui désirent renouveler les termes de leur interdépendance.

La NBI est une approche de négociation où les parties négocient à partir de leurs intérêts et non pas de leurs positions comme c'est le cas en négociation dite traditionnelle. Dans ce type de négociation, la rencontre des intérêts respectifs et le maintien d'une relation harmonieuse entre les parties sont des enjeux tout aussi importants l'un que l'autre. Cette

³ Au-delà des différents vocables utilisés et des variations observées dans la mise en œuvre proposée par chacune des méthodes, on constate que chacune a essentiellement les mêmes assises conceptuelles, à savoir l'identification des intérêts et les trois principes de la méthode de résolution de problèmes. Dès lors, ces approches ne seraient que des variantes méthodologiques dans la mise en œuvre des principes de base du sous-processus de la négociation intégrative. À cet égard, l'expression NBI est certes la plus appropriée pour qualifier la méthode de négociation résultant d'une approche intégrative car elle en met en perspective la caractéristique première.

approche de négociation fut développée par Roger Fisher et William Ury au début des années 1980 dans le cadre du Harvard Negotiation Project. Dans la foulée du renouvellement des relations de travail au Québec au début des années 1990, elle devint une option intéressante pour les parties syndicale et patronale désireuses de se doter d'un mécanisme de négociation tout en favorisant un rapprochement dans la relation. Il ne faut donc pas y voir une sorte de recette utopique qui permet de résoudre, voire même de dissoudre, le conflit découlant de la relation d'emploi. Cette impression que la négociation raisonnée puisse être une sorte de panacée résulte le plus souvent d'une présentation normative et angélique de ce type de négociation ou d'une mauvaise compréhension de la nature même de la relation employeur-employé⁴. Pour sa part, notre analyse se veut objective et se limite exclusivement aux relations de travail⁵.

Cette analyse permet de démystifier cette méthode de négociation ainsi que d'en saisir la portée et les effets réels. Pour ce faire, nous présentons d'abord une analyse succincte des différents processus que comprend la négociation collective. Cela nous permet de mieux situer la NBI, d'en saisir les assises théoriques et d'en comprendre les applications pratiques ainsi que les difficultés de mise en oeuvre. La NBI repose sur des principes relativement simples. Lorsqu'elle est utilisée avec discernement en tenant compte des réalités de la dynamique particulière aux relations de travail, elle permet aux parties d'en arriver à des accords plus judicieux qui tiennent compte, à un degré plus élevé, de leurs intérêts respectifs.

La NBI et ses composantes

La NBI telle que présentée par ses auteurs (Fisher et Ury, 1981) repose sur quatre piliers, les trois premiers ici présentés ayant trait à l'objet des débats et le dernier aux parties au débat.

⁴ Sur les sources structurelles et contextuelles du conflit dans le cadre de la relation d'emploi, voir Godard (1994).

⁵ La méthode développée par Fisher et Ury (1981) est conçue pour une application à tous les types de négociation, qu'elles soient commerciales, diplomatiques, d'affaires ou de relations de travail. Cette volonté de développer une méthode d'application universelle constitue une des limites de l'approche de Fisher et Ury car elle fait abstraction de la nature même de la relation liant les parties dans l'univers complexe et multidimensionnel des relations de travail.

- **Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur des positions**
- **Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision. Étudier des solutions procurant un avantage mutuel.**
- **Régler les différends et choisir les solutions à partir de critères objectifs sur lesquels on s'entend.**
- **Traiter séparément des questions de personnes et des enjeux de fond**

Même si les quatre piliers ne sont pas remis en question, certains des postulats ou des techniques proposées par Fisher et Ury posent problèmes lorsque appliqués aux relations de travail (McCarthy, 1985; Bourque, 1999). L'approche ici présentée comprend donc quelques ajustements à la méthode initiale. Ces ajustements sont inspirés des informations recueillies lors de recherches antérieures (Paquet, 1999 et 2001) et d'observations sur le terrain.

- **Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur des positions⁶**

Ce pilier de la NBI en constitue la pierre angulaire. Si les besoins, soucis, craintes, désirs ou motifs sont exprimés directement, il est probable qu'il sera plus facile de les satisfaire que si leur expression est reflétée sous la forme d'une position. Même si cette dernière provient nécessairement d'un intérêt ou d'un problème, elle n'est en fait que la solution *a priori* qu'une partie privilégie sans nécessairement être la plus optimale, la meilleure ou la plus adéquate. Par ailleurs, l'autre partie peut reconnaître la pertinence de l'intérêt mais être en désaccord avec la solution proposée. De là, la source de bien des frustrations en négociation collective! L'expression de l'intérêt par l'intermédiaire d'une position empêche, ou à tout le moins retarde, une négociation directe sur la satisfaction des besoins légitimes propres aux parties. Dans cette optique, les éléments fondamentaux de la problématique qui demandent à être solutionnés sont bien souvent occultés par la

⁶ Assez curieusement, la détermination conjointe du problème à régler ne fait pas explicitement l'objet d'une des étapes de la méthode telle que proposée par Fisher et Ury (1981). Pour les auteurs, l'objet de la négociation ne semble pas être un enjeu. Toutefois, dans le contexte des relations de travail, il importe que les parties puissent bien identifier et circonscrire le ou les problèmes à solutionner. Un manque de rigueur à cet effet peut assurément compromettre le processus si l'on considère que les problématiques sont souvent complexes.

propension des négociateurs à ne pas perdre la face en regard de la position initialement défendue. De plus, la négociation à partir de positions amène inévitablement le marchandage, la manipulation de l'information et le bluff caractéristique de la négociation traditionnelle...sans aucune garantie quant au bien fondé du règlement qui en découle eu égard aux problématiques vécues dans le milieu de travail.

Des positions opposées cachent souvent des intérêts qui peuvent être conciliés. La négociation à partir des intérêts se fait à l'aide d'une communication se voulant la plus ouverte possible où chaque partie expose ses intérêts eu égard à un ou des problèmes précis. Ainsi, lors d'une première rencontre de négociation, chaque partie informe l'autre des problèmes qu'elle aimerait discuter et des intérêts sous-jacents à ces problèmes. La légitimité des intérêts d'une partie ne peut être contestée par l'autre partie. Il devient la responsabilité des deux parties de trouver des solutions qui permettront de satisfaire les intérêts respectifs. Notons qu'il existe des intérêts convergents, des intérêts divergents et des intérêts différents. Ils présentent aux négociateurs des degrés de difficultés évidemment très variables en terme de résolution de conflits, nous y reviendrons⁷. À tout le moins, retenons que les prémisses sous-jacentes à cette étape du processus permettent de faire ressortir clairement la hiérarchie besoin/intérêt/solution et qu'à bien des égards, elle s'oppose à la négociation traditionnelle qui induit plutôt une séquence solution/intérêt/besoin.

- Imaginer un grand éventail de solutions, étudier des solutions à avantage mutuel

Ce sont les intérêts qui sont partagés et mutuellement acceptables pour les deux parties qui baliseront principalement l'identification de solutions satisfaisantes de part et d'autres pouvant éventuellement permettre de résoudre le ou les problèmes. Il s'agit là de l'étape cruciale de la négociation, celle qui mènera à une entente. Il arrive souvent que les parties engagées dans la NBI veuillent rapidement passer à cette étape. Elles ont tendance à penser qu'il n'existe qu'une seule solution possible, cette dernière différant pour chaque partie. Une fois cette solution identifiée, elle devient la position privilégiée et on retombe

⁷ Par ailleurs, nos expériences à titre de formateur nous montrent comment les intervenants en NBI ont parfois de la difficulté à distinguer conceptuellement les notions d'intérêt et de position.

dans la négociation de type traditionnel, chacun tentant de convaincre l'autre qu'il s'agit de la meilleure solution.

Pour éviter ce dérapage, Fisher et Ury proposent à cette étape d'adopter une approche de résolution de problèmes. Pour ce faire, il sera important de dissocier l'acte-créateur de l'acte-critique. Dans un premier temps, en utilisant par exemple la technique du remue-méninge, les parties (ensemble) feront un inventaire des solutions possibles. À cette phase, le seul critère est que la solution proposée tienne compte des intérêts des deux parties. Qui plus est, une fois énoncée, la solution appartient à l'ensemble du groupe et se doit d'être dissociée de la personne qui l'a avancée⁸. De plus, il est important que l'ensemble des personnes présentes puissent être impliquées activement dans le processus. Dès lors, et contrairement à la pratique courante en négociation traditionnelle, la prise de parole ne doit pas se limiter aux porte-paroles des parties mais plutôt occasionner des canaux de communication multiples et croisés ou tous sont appelés à intervenir abondamment. Peu importe si plusieurs de ces solutions comportent d'importantes lacunes, l'objectif de cette première phase est d'en identifier le plus grand nombre possible. Par la suite, on souligne les solutions les plus prometteuses, c'est-à-dire celles qui permettent le mieux de satisfaire les intérêts des parties; bien souvent on les approfondit, on les transforme, on les amalgame puis, on choisit la ou les meilleures. C'est lors de cette deuxième phase que l'on devient critique, qu'on cherche à éprouver les éléments de solutions. À bien des égards, le succès de cette étape du processus découle de la capacité des personnes participantes à pleinement « jouer le jeu » du remue-méninge. Un tiers intervenant (animateur ou formateur) est certes des plus utiles à ce moment.

- Régler les différends et choisir les solutions à partir de critères objectifs

Le premier critère qui sert à évaluer la justesse des solutions est celui du degré de satisfaction des intérêts des parties. Ainsi, la solution devra satisfaire à la fois les intérêts patronaux et les intérêts syndicaux identifiés à la première étape. Il est possible que pour

⁸ Lors des séances de formation, il est toujours intéressant de voir comment des représentants de l'employeur en arrive à générer des solutions « pro-salariés » et vice-versa. Cette situation est certes un indice du bon déroulement du remue-méninge.

certains problèmes il soit difficile de trouver une solution qui satisfait pleinement tous les intérêts exprimés. C'est souvent le cas pour des enjeux comme les salaires, la sous-traitance ou le nombre de jours de congés. Il ne faudra cependant pas conclure trop rapidement à cette opposition d'intérêts car il est parfois possible de concilier des intérêts à première vue irréconciliables. À titre d'exemple, plusieurs employeurs et syndicats du secteur privé en sont arrivés à concilier leurs intérêts de rentabilité de l'entreprise et de sécurité des salariés en négociant des dispositions innovatrices sur l'organisation du travail. Ainsi, en même temps, on améliore la rentabilité, on conserve les emplois et on protège le pouvoir d'achat des salariés.

En négociation traditionnelle, lorsqu'il n'est pas possible d'arriver à une entente sur la solution à privilégier, une des parties tentera d'imposer à l'autre sa solution en utilisant son rapport de force. En NBI, les parties tentent de faire abstraction de ce rapport de force et choisissent plutôt de s'en remettre à des critères objectifs, mutuellement reconnus, qui serviront à trancher. Un critère objectif peut être, entre autres, ce qui existe ailleurs, l'opinion d'un expert ou un point de référence de nature neutre et perçu comme tel par les parties. Dans les cas où les parties n'arrivent pas à trouver de tels critères à l'égard d'un enjeu particulier, elles peuvent référer le problème à un tiers qui proposera la solution⁹. La notion de critères objectifs est ici présentée comme une alternative au rapport de force traditionnel. Elle est aussi importante au moment de choisir les solutions à l'étape précédente. En effet, chacune des solutions retenues devra être évaluée par rapport à des critères d'équité établis par les parties. On se demandera alors si la solution satisfait les intérêts des parties. Est-elle une solution équitable ? Comment peut-on évaluer son degré d'équité ? Entraîne-t-elle des effets secondaires ? Quels en sont les coûts par rapport aux bénéfices ? Ne vise-t-elle que les symptômes ou s'attaque-t-elle aux causes réelles du problème ? Est-elle durable ? Est-elle acceptable par les commettants ? Qui plus est, l'évaluation par des critères objectifs permettra également d'explorer *a priori* la validité et le bien fondé des solutions retenues, diminuant ainsi les risques d'échecs lors de leur implantation.

⁹ Nous faisons ici abstraction du concept de "MESORE" (**m**eilleure **s**olution de **r**epli) proposé par Fisher et Ury. Il ne nous semble pas pertinent dans un contexte de relations de travail où la nature de la relation entre les parties a un certain caractère permanent contrairement, par exemple, à la relation commerciale.

- Traiter séparément des questions de personnes et des enjeux de fond

Alors que les autres piliers visent les enjeux de fonds, nous nous intéressons ici à la psycho-dynamique des relations interpersonnelles qui sont fondamentales dans une négociation collective. De mauvaises relations rendent difficile l'identification de solutions aux problèmes qui sont au centre de la négociation. Elles peuvent bloquer tout le processus. Il faut donc trouver dès le départ des façons de les traiter, de ventiler les conflits interpersonnels, de mieux communiquer et de favoriser le maintien de saines relations en cours de négociation.

La négociation collective se fait entre des personnes au sujet de d'autres personnes. Les personnes qui négocient ont des sensations, des buts personnels, des forces, des faiblesses qui teintent leurs relations sur des enjeux souvent déjà complexes. Ces éléments idiosyncrasiques, même s'ils sont parfois peu explicites, s'entremêlent aux enjeux de fond. Ils peuvent provenir de l'historique de la relation entre les parties, de simples rumeurs, de mauvaises communications ou d'un manque de confiance. Comme il est important de commencer la négociation du bon pied, il pourrait s'avérer judicieux, avant même la première séance formelle, de tenir une rencontre pour discuter des problèmes de confiance ou des relations interpersonnelles. Il est aussi opportun de tenir ce type de rencontre lorsque, en cours de négociation, une des parties ou les deux parties sentent un certain "dérapage" en regard de leurs relations interpersonnelles. Il faudra également envisager, au besoin, le remplacement de certaines personnes si les problèmes attitudinaux semblent insolubles.

Les problèmes reliés aux relations interpersonnelles proviennent en grande partie d'une mauvaise communication. Les éléments essentiels à une bonne communication sont bien connus: clarté du message, encodage qui permet une réception non-équivoque, écoute réelle qui amène un décodage exact, rétroaction pour confirmer que le message est reçu (Lewicki et Litterer, 1985). Or, en négociation traditionnelle, ces éléments sont bien souvent écartés pour des raisons purement tactiques. Tout d'abord, la position exprimée n'est pas nécessairement le véritable objectif recherché. On demande plus que ce qu'on

désire ou on offre moins que ce qu'on est disposé à concéder. L'autre partie tente de décoder à travers cette position exprimée la position réelle car elle connaît elle aussi les règles du jeu. Il est probable qu'elle évitera de donner une rétroaction qui laisserait voir sa position réelle face à ce message brouillé qu'elle vient de recevoir et se concentrera tout au long de l'exposé sur la réplique à fournir. Ce brouillage intentionnel, accentué par des "bruits" occasionnés par un manque de confiance ou de mauvaises relations interpersonnelles, rend très difficile la solution de problèmes parfois très complexes. Quoiqu'il soit possible d'améliorer les communications et les relations interpersonnelles en négociation traditionnelle, certains obstacles peuvent difficilement être surmontés car ils sont inhérents à l'approche de négociation et à l'actualisation des tactiques qui en découle.

La NBI et les sous-processus de négociation

Walton et McKersie (1965, 1991), dans leur ouvrage classique sur la dynamique de la négociation collective, définissent cette dernière comme une interaction délibérée de deux ou plusieurs unités sociales complexes qui tentent de définir ou redéfinir les termes de leur interdépendance. Les auteurs postulent que les parties ont une série d'intérêts qui sont communs et une autre qui sont divergents. L'interaction entre les parties se produit à l'intérieur de quatre sous-processus qui, ensemble, englobent toutes les activités relatives à la négociation. Ces processus sont : la négociation distributive, la négociation intégrative, la structuration des attitudes et la négociation intraorganisationnelle. C'est à la lumière de ces quatre sous-processus que nous examinons la NBI.

- Négociation distributive et intégrative

La négociation distributive a comme fonction de résoudre les conflits à l'égard des enjeux pour lesquels il existe une opposition au niveau des intérêts des parties. Selon ce processus, les gains de l'un seront proportionnels aux pertes de l'autre. Il en résultera donc un règlement à somme nulle. Ce premier sous-processus s'applique bien à la négociation des salaires où les gains syndicaux seront arrachés à partir des avoirs de l'entreprise. Plus les gains seront importants, plus les coûts le seront. Dans ce contexte, chacune des

parties tentera de maximiser ses gains ou sa part de la somme totale. Même si les intérêts des parties sont ici conflictuels, elles voudront en arriver à une entente à cause de leur interdépendance. Tour à tour, des tactiques d'information, de persuasion, de coercition et de coopération seront utilisées (Carrier, 1980).

La négociation intégrative a comme fonction de régler les différents à l'égard d'enjeux où il existe des intérêts communs. Contrairement à la négociation distributive, il devrait en résulter des gains pour les deux parties et les avantages obtenus par l'un ne le seront pas au profit de l'autre. Nous serons alors en présence d'une négociation à somme variable où le processus de négociation cherchera à créer de la valeur plutôt que de simplement la départager. Ce type de négociation aura tendance à émerger lorsque les parties doivent régler un problème spécifique. Il s'agira alors pour les parties de trouver une solution qui leur est mutuellement avantageuse. Walton et McKersie divisent ce processus en trois étapes : l'identification du problème, la recherche et l'évaluation des solutions possibles, la classification des solutions et le choix de la solution privilégiée.

Peu importe l'approche de négociation utilisée, il faut reconnaître qu'il existe en relations de travail des enjeux de nature distributive sur lesquels les intérêts sont plus difficiles à concilier. Il sera certes plus facile d'appliquer la NBI sur des enjeux intégratifs. C'est pourquoi les parties auront avantage à commencer par ces derniers pour se former la main et apprendre à négocier à partir des intérêts plutôt que des positions. Elles auront alors plus de chances de succès venu le temps de discuter des enjeux distributifs¹⁰.

- **Structuration des attitudes**

La structuration des attitudes explique les types de relations qui peuvent exister entre les parties. Ces types de relations exercent une influence importante sur le déroulement des négociations et sont à leur tour influencés par ce dernier (Walton et McKersie, 1991). La relation entre les parties sera caractérisée par une série d'attitudes qui peuvent être

¹⁰ Il appert cependant que selon la théorie de Walton et McKersie (1965 ; 1991) chaque enjeu de négociation possède à la fois un potentiel distributif et un potentiel intégratif dont l'ampleur peut varier selon les contextes.

regroupées sous les catégories suivantes : conflit, protection contre l'agression, accommodement, coopération et collusion. Il s'agit d'un continuum allant de la confrontation totale à l'intérieur de laquelle les parties ne reconnaissent pas la légitimité existentielle de l'autre et où il règne une méfiance extrême, à une relation où une des parties absorbe l'autre et la contrôle. Le type de relations qui prévaut entre les parties sera le résultat d'une série de variables dont certaines sont externes à la relation elle-même alors que d'autres peuvent être déterminées ou influencées par les parties. C'est ainsi que l'environnement dans lequel se situe la négociation, la personnalité des acteurs clés, les valeurs sociales de ces individus et de leur organisation respective ainsi que l'expérience passée de leurs négociations les uns avec les autres influenceront le type de relations qu'ils auront.

Les attitudes qui caractérisent la relation ont une influence certaine sur le déroulement des négociations. Une attitude de coopération pourra même changer la perception d'un enjeu, à première vue, considéré comme distributif en un enjeu où les parties se rendent compte de l'existence d'une communauté d'intérêts. Quoique l'historique de la relation entre les parties et le contexte de la négociation contribuent largement à la forme de la relation présente, cette dernière n'est pas immuable, pouvant être transformée par les parties désireuses de le faire. À cet égard, la démarche proposée par la NBI constitue une option intéressante, accordant une place centrale à la qualité de la relation entre les parties.

- **Négociation intraorganisationnelle**

Lorsque les négociateurs discutent et échangent des positions, ils agissent au nom de leur organisation respective. Tant avant le début que pendant le déroulement des négociations, ils obtiennent des mandats exprimant un certain consensus des points de vue des gens qu'ils représentent. Cet ensemble d'activités porte le nom de négociation intraorganisationnelle et constitue le quatrième sous-processus de la négociation. La plupart du temps, il y a consensus au niveau de la nature des problèmes mais divergences d'opinions à l'égard des positions et des stratégies à adopter. Le porte-parole (négociateur) de chacune des parties a la responsabilité de rallier les points de vue.

Fisher et Ury (1981, 1991) ignorent cette dimension de la négociation car ils considèrent implicitement chacune des parties comme des blocs homogènes. L'expérience de la négociation collective nous montre toutefois combien la résolution du conflit intraorganisationnel occupe une place importante dans le processus et comment des efforts de négociation souvent fort importants doivent être effectués par les négociateurs afin d'harmoniser et satisfaire les intérêts de leurs propres mandants.

La compréhension et l'analyse de chacun des quatre sous-processus et de leur interaction nous semblaient essentielles pour bien saisir la portée de la NBI. Ainsi, le seul fait d'amorcer les négociations avec les problèmes de nature plus intégrative entraînera des attitudes de collaboration. Par la suite, ces dernières pourront être utilisées par les parties pour tenter de cerner la dimension intégrative d'enjeux qui, à première vue, semblent distributifs. Une fois leur nombre réduit au minimum, leur négociation en mode plus « distributif » sera gardée pour la fin. Enfin, on accordera une grande importance à la négociation intraorganisationnelle. En effet, on peut changer la relation entre les parties mais ne pas changer l'attitude des commettants. Il en résulte alors des ententes de principe rejetées et des crises internes au sein des organisations. Qui plus est, il faudra que les équipes de négociation puissent obtenir des mandats larges sur des intérêts ou des problèmes à résoudre plutôt que sur des positions ou demandes sans quoi, il sera difficile d'appliquer la méthode. La NBI propose donc une dynamique de négociation principalement intégrative amenant les parties à adopter des attitudes favorisant l'accommodement et la coopération et où la résolution du conflit intraorganisationnel prend une forme différente en regard des attentes des mandants.

L'implantation de la NBI

La qualité ou l'efficacité et l'efficience d'un processus de négociation collective peuvent être évaluées en mesurant d'une part, à quel degré les parties ont réussi à atteindre leurs objectifs respectifs et d'autre part, les ressources qu'elles ont du consacrer pour arriver à une entente. Compte tenu qu'en relations de travail les parties sont interdépendantes et que la relation ne prend pas fin avec la conclusion d'une entente, il est aussi important d'évaluer l'impact de la négociation sur la nature et la forme de la relation. À ces égards,

la NBI semble constituer une alternative intéressante à la méthode traditionnelle car elle est censée mieux réussir aux tests d'efficience et d'efficacité. D'ailleurs, même si ce n'est pas de façon systématique et explicite, plusieurs pratiquent la NBI à diverses tables patronales-syndicales. L'approche est relativement simple. Les parties se préoccupent de la nature de leur relation, partagent leurs intérêts fondamentaux, se disent les vrais choses et parviennent ensemble, de façon créative, à trouver une solution qui leur est mutuellement avantageuse

À partir de l'expérience des syndicats et des employeurs qui ont changé leur approche de négociation collective et à partir de la littérature spécialisée¹¹, nous avons identifié les facteurs les plus susceptibles de contribuer au succès de l'implantation de la NBI. Nous les avons regroupés au tableau qui suit selon qu'ils s'appliquent avant ou pendant la négociation.

¹¹ À ce sujet, voir : Hecksher et Hall, 1992; Susskind et Landry, 1991; Kennedy, 1999; Cutcher-Gershenfeld et al. 2001; Weiss, 1999; Shapiro, 2000; Grant et Paquet, 1998.

TABLEAU I
FACTEURS FAVORISANT LE SUCCÈS DE LA NBI

AVANT LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

1. Il existe un climat de confiance mutuelle entre les parties.
2. Les parties signent une entente prévoyant les détails du processus.
3. La haute direction des deux parties donne son appui au processus.
4. Les équipes de négociation des deux parties participent à une session conjointe de formation sur le processus.
5. Les commettants des deux parties sont sensibilisés au nouveau mode de négociation et à ses implications.
6. Les mandats obtenus des commettants sont larges et portent sur des intérêts et des problèmes et non sur des positions.

PENDANT LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

7. Tout en respectant les quatre étapes de la méthode, il faut adapter au besoin.
8. La négociation commence par les enjeux de nature plus intégrative.
9. Les parties prennent tout le temps nécessaire pour bien identifier les intérêts. Elles y gagneront lors de la recherche des solutions.
10. Pour éviter les dérapages, chaque partie se nomme un "gardien de la méthode".
11. Dès que les parties s'entendent sur une solution, elles ne tardent pas à en développer le libellé et à le signer.
12. Les parties tiennent leurs commettants informés tout au long du processus.

Contrairement à ce que prétendent Fisher et Ury, un minimum de confiance doit exister entre les parties patronales et syndicales pour que celles-ci tirent profit de la NBI, sans quoi elles auront vite fait de retourner à leur ancien mode de négociation¹². Également sans cette confiance, il sera difficile d'ouvrir les communications et d'exprimer ses besoins ou intérêts réels. Une fois la décision prise d'opter pour la NBI, il sera sage d'obtenir l'appui de la haute direction des deux parties et de consigner dans une entente écrite cet appui et les détails qui serviront de paramètres au nouveau mode de négociation. C'est ce que Cutcher-Gershenfeld (1994, p. 329) qualifie de « *the process of bargaining over how to bargain* ». On pourra y référer au besoin, réduisant ainsi les risques de malentendus. Dans la même veine, une formation conjointe des deux équipes de négociation facilitera une compréhension unique du processus et de la démarche qui y est rattachée, réduisant encore une fois les risques de malentendus (Deschênes, 1998). Enfin, il serait avantageux qu'il y ait au sein de chacune des parties une personne qui agit comme gardien de la méthode, rappelant au besoin à ses collègues les règles du jeu. Qui mieux est, les parties qui peuvent se le permettre auraient avantage à utiliser les services d'un tiers au besoin. Ces recommandations auront pour effet de réduire les énergies consacrées par les parties à négocier sur la façon de négocier.

Le changement du mode de négociation doit recevoir l'appui des commettants. À cet égard, on devra prévoir des sessions d'information à leur intention. Également, il sera important de tenir compte que la négociation se fera dorénavant à partir des intérêts des parties et non pas des positions. Cela implique que les mandats donnés par les commettants ressembleront plus à une liste de problèmes à résoudre qu'à un cahier de revendications ou à des offres initiales. Comme c'est le cas en négociation traditionnelle, les parties verront à ce que leurs commettants soient informés des progrès réalisés à la table de négociation, évitant ainsi que ces derniers, à cause d'une mauvaise connaissance des faits et d'attentes irréalistes, rejettent une éventuelle entente de principe.

¹² À cet effet, Walton et McKersie (1991, p.143) s'exprimaient en ces termes : « *We are convinced that some minimum level of trust and support is a precondition to the integrative process. However, there is no clear evidence that a completely harmonious context is the one most productive for problem solving.*

Afin de développer la collaboration et la confiance entre elles, les parties débiteront leurs négociations par des enjeux ayant un plus grand potentiel intégratif. Ainsi, elles seront mieux outillées lorsque confrontées aux enjeux où les intérêts semblent divergents. Également, on prendra tout le temps nécessaire pour bien identifier les intérêts en jeu pour chacune des parties lors de la négociation d'un item particulier. Cela aidera les parties à identifier les solutions qui répondent le mieux à leurs besoins respectifs et ainsi permettre des accords judicieux.

Les résultats de la NBI

D'un point de vue conceptuel (Fisher et Ury, 1981), l'utilisation de la NBI est censée améliorer la relation entre les parties car la démarche proposée repose en grande partie sur le soin qu'on accorde aux rapports entre ces mêmes parties. La NBI est aussi censée produire des accords plus judicieux car les parties prennent le temps de discuter ouvertement de leurs besoins et de leurs intérêts fondamentaux en plus de faire reposer leurs accords sur des critères objectifs.

La véracité empirique du premier de ces deux postulats à l'égard de la relation entre les parties a été démontrée empiriquement et il ne fait de doute (Cutcher-Gershenfeld et al., 2001; Kennedy, 1999; Ministère du travail, 2002). En effet, il est certain qu'une approche de coopération basée sur la reconnaissance de la légitimité des intérêts de l'autre ne peut que produire une meilleure relation en bout de ligne. Les résultats de la récente étude du Ministère du travail (2002) confirme les conclusions de recherches antérieures à l'effet qu'à l'issue d'une ronde de négociation faite à partir de la NBI, les relations entre les parties sont nettement améliorées. Il devient dès lors plus facile pour les parties d'explorer à fond des solutions à leurs problèmes et on note une amélioration sensible de la compréhension des intérêts et préoccupations des parties. La NBI favorise également la mise en place de mécanismes permanents de concertation comme les comités patronaux-syndicaux.

Mais, la situation quant à l'exactitude du second postulat est toutefois différente. En effet, peu de recherches empiriques ont jusqu'ici fait rapport des différences rencontrées au

niveau des résultats de négociation suite à l'utilisation de la NBI. En fait, la question est ici de savoir à quel degré les accords produits par la NBI diffèrent des accords produits suite à une démarche plus traditionnelle de négociation. Il existe plusieurs articles portant sur des études de cas ou des ouvrages complets sur la NBI qui en vantent les mérites sans toutefois documenter les résultats concrets de ces accords dits plus judicieux¹³. Au total, nous n'avons pu répertorier que trois ouvrages qui traitent des résultats de la NBI. Le premier est une étude québécoise auprès de 45 négociateurs, le second est canadien et comprend une comparaison faite dans 38 entreprises, le troisième est américain et porte sur 586 paires de répondants patronaux-syndicaux.

L'étude du Ministère du travail (2002) visait des paires de répondants patronaux et syndicaux qui avaient tous bénéficiés de formation sur la NBI et qui avaient par la suite utilisés la NBI pour négocier le renouvellement de leur convention collective. Plus de la moitié des répondants à l'enquête étaient d'avis que la NBI se prêtait bien à la négociation d'enjeux comme les mouvements de personnel, les horaires de travail et la distribution des heures supplémentaires. Par contre, on a eu tendance à revenir à la méthode traditionnelle lors de la négociation des salaires. Les répondants des deux parties sont très majoritairement d'avis que les résultats obtenus furent conformes aux priorités établies au départ. Plus particulièrement, des résultats positifs furent obtenus sur les mouvements de personnel, les horaires de travail, la distribution des heures supplémentaires et les changements organisationnels. Qui plus est, les deux parties sont d'avis que l'autre partie a obtenu des gains sur ces enjeux, les amenant à conclure à des résultats gagnants-gagnants. En somme, les répondants à cette enquête estiment que la NBI produit des résultats positifs et ils comptent bien la réutiliser lors de leurs prochaines négociations. Par contre, la majorité d'entre eux ne l'a pas utilisée pour la négociation des salaires. Même si le devis de recherche ne permet pas une comparaison avec la négociation traditionnelle, il fait quand même ressortir les retombées positives de la NBI.

¹³ Voir à titre d'exemple : Shapiro, 2000 ; Weiss, 1999 ; Devinaz, 1998 ; Kennedy, 1999.

La deuxième étude sur les résultats de la NBI porte sur 19 entreprises où elle fut utilisée qui furent comparées avec 19 entreprises « témoins¹⁴ » ayant négociées en négociation traditionnelle (Paquet, 1999, 2001). Dans chacun des 38 cas, les anciennes conventions collectives furent comparées aux nouvelles et les changements obtenus furent notés. Suivirent une série d'entrevues téléphoniques avec les parties afin de bien saisir la portée des informations extraites des textes de convention collective du même secteur d'activité. Comme ce fut le cas pour les conventions négociées selon la NBI, l'ancienne convention et la nouvelle convention furent comparées afin d'identifier les changements apportés.

L'analyse comparative révèle que la NBI amène un plus grand nombre de changements dans les conventions collectives. À cet égard, son impact le plus grand est au niveau des clauses qui visent la relation entre les parties et les mécanismes qui l'encadrent. L'analyse démontre aussi que les conventions négociées en NBI comprennent plus de concessions syndicales que les conventions traditionnelles. Même si les deux modes de négociation produisent des augmentations du salaire de base qui sont comparables, la NBI amène le syndicat à faire un plus grand nombre de concessions monétaires sur les bénéfiques. En contrepartie, la NBI génère un nombre beaucoup plus important de gains mutuels et ce principalement au chapitre des clauses qui affectent la relation entre les parties et son cadre conventionné. Cette dernière constatation est tout à fait conforme à l'essence même de la méthode qui est censée produire de tels accords à gains mutuels. Enfin, l'analyse fait ressortir le caractère plus innovateur des conventions collectives négociées avec la NBI. Les innovations y sont introduites plus fréquemment et leur caractère est beaucoup plus diversifié que les innovations introduites en négociation traditionnelle. La NBI favorise donc pour autant l'adaptation de l'entreprise à un environnement en changement.

¹⁴ Les cas témoins, par rapport au cas de NBI auquel chacun fut comparé, possédaient des caractéristiques semblables du point de vue de la taille, du type de main-d'œuvre et du secteur d'activité. Les dates marquant la période de négociation étaient aussi comparables.

La troisième étude vise les négociateurs de 586 entreprises américaines (Cutcher-Gershenfeld et al., 2001). Au total, 18% de l'échantillon avait utilisé la NBI lors de leurs négociations. Même si une bonne partie des personnes qui avaient utilisé la méthode s'en disaient satisfaites, ce taux était nettement plus prononcé chez les représentants patronaux. Les répondants des deux parties partageaient cependant l'opinion que la NBI facilite la négociation des clauses de flexibilité fonctionnelle (organisation et répartition du travail), de travail d'équipe et de nouvelles formes de rémunération. La NBI, comme dans les autres études, engendre aussi la mise sur pied de comités conjoints de relations de travail. Les auteurs de l'étude concluent que la NBI favorise la résolution d'enjeux plus complexes reliés à la nature du travail mais ont tendance à mener à des concessions au niveau des bénéfices monétaires autres que les salaires.

Conclusion

Dans le cadre de cet article, nous avons tenté de dresser une analyse globale et critique des connaissances associées à la NBI en relations de travail, autant en regard de ses fondements théoriques que de ses résultats empiriques. En identifiant les différentes appellations associées aux diverses approches de négociation à incidence intégrative dite « coopérative », nous avons été en mesure de mettre en relief les caractéristiques fondamentales de ces méthodes de négociation. De plus, nous avons établi la pertinence d'utiliser l'expression NBI pour désigner de façon générique la méthode de négociation popularisée par les auteurs Fisher et Ury au début des années 1980, la négociation raisonnée, ainsi que ses diverses variantes.

Après avoir identifié et explicité la nature des quatre composantes de la NBI à la lumière des indications fournis par la littérature et de nos propres expériences à titre de formateurs et de chercheurs, nous avons été à même d'analyser les principes de la méthode en regard de la théorie comportementale de la négociation collective telle que proposée par Walton et McKersie (1965, 1991). À partir de l'étude des quatre sous-processus de la négociation collective identifiés par ces auteurs, nous retenons essentiellement que la NBI se veut une méthode de négociation fondamentalement intégrative accordant une importance marquée au sous-processus de la structuration des

attitudes, notamment eu égard au développement d'attitudes favorisant la confiance, la coopération, la fluidité dans l'échange d'information et l'apport de tous les intervenants dans le cadre d'un processus de résolution de problèmes. S'éloignant de la dynamique propre à la négociation traditionnelle (distributive), la NBI cherche donc à occulter l'utilisation du rapport de force entre les parties et les tactiques visant à «brouiller» l'information. Certains éléments favorisant l'implantation de la NBI furent également identifiés.

Une revue de la littérature sur les résultats de la NBI permet de constater que de façon générale, elle permet d'atteindre son premier objectif à savoir l'amélioration de la relation entre les parties. À cet effet, les études recensées tendent à démontrer que le recours à la NBI crée une meilleure relation entre les parties en favorisant notamment l'instauration de comités conjoints permanents et une plus grande ouverture face aux préoccupations propres à chacun des acteurs. Quant aux résultats opérationnels de la NBI en terme de modifications des règles de travail, les études montrent une certaine convergence quant à la capacité de la NBI de générer des innovations en milieux de travail répondant aux besoins des parties et de modifier de façon satisfaisante les règles qui ont principalement trait à l'organisation du travail. L'impact de la NBI sur la négociation des clauses salariales ou à incidence pécuniaire tel que présenté dans les études recensées demeure cependant équivoque.

Alors que la NBI semble donner des résultats relativement positifs et que les défis qui confrontent les parties à la négociation collective restent nombreux et complexes, on constate étonnamment une baisse de popularité de la méthode au cours des dernières années (Deschenes, 1998). À cet effet, on rapporte plusieurs cas de NBI qui furent qualifiés « d'échecs ». Associé à la notion d'échec de la NBI, on mentionne entre autres l'impossibilité de négocier l'ensemble des enjeux à l'aide de la méthode, son abandon en cours de route par l'une ou l'autre des parties ou son incapacité à instaurer un réel partenariat patronal-syndical. Au terme de nos recherches et de nos réflexions sur la NBI, il nous est possible de fournir certaines pistes qui pourraient guider chercheurs et praticiens dans leur propre appréciation de l'apport et de la finalité de la NBI en relations de travail.

Dans un premier temps, nous croyons qu'il importe de comprendre encore mieux comment la méthode est appliquée dans le cours de réelles négociations collectives et de quelle façon ses principes sont enseignés. Les réponses à ces deux questions sont importantes afin de mieux statuer sur la pertinence de la méthode en relations de travail. Une première piste d'investigation serait à l'effet que les principes de la NBI sont mal compris ou encore mis en œuvre de façon inadéquate dans le cadre du processus de la négociation collective. Dans cette optique, ce ne serait pas la méthode en soi qui serait déficiente mais bien son appropriation. À cet effet, bien qu'il existe une littérature sur les modalités de formation en NBI, des études sur la formation et l'accompagnement en NBI ayant comme base méthodologique l'observation directe non participante et s'intéressant à la compréhension des principes de la méthode par les formateurs, la nature et l'intensité de leur apport dans les différentes étapes du processus et à la rigueur de la mise en œuvre des principes, pourraient certes, être les bienvenus. Une deuxième piste de recherche amènerait les chercheurs à effectuer des études comparatives sur les résultats de la NBI eu égard aux modalités de la formation et d'accompagnement en cours de processus.

Par ailleurs, la lecture de l'ouvrage de Fisher et Ury (1981) nous montre que les auteurs n'accordent que deux « vertus » formelles à la NBI à savoir celles d'améliorer la relation entre les parties et de produire des accords plus judicieux. Dans cette optique, les attentes associées à la méthode ne devraient donc pas être autres. Si certains ont pu déceler dans la NBI la potentialité de permettre une réforme en profondeur de la dynamique des relations patronales-syndicales et une transformation substantielle des milieux de travail, nous croyons qu'il s'agit là d'une interprétation abusive de la théorie. La NBI ne doit pas être considérée comme un dogme, une recette à toute épreuve ou une fin en soi, mais simplement comme une méthode, un outil, une façon de négocier qui permet potentiellement, grâce à sa logique intrinsèque, d'atteindre les objectifs des parties. Considérée ici comme un ensemble de moyens tactiques permettant d'actualiser une stratégie de négociation de type coopérative, la NBI est soumise aux mêmes aléas que les autres tactiques de négociation : la maîtrise de la tactique par le négociateur, la rigueur de sa mise en œuvre et le caractère judicieux du moment de son utilisation. À l'instar de toutes tactiques de négociation, elle renferme donc une grande potentialité de succès mais

peut également facilement devenir « un coup d'épée dans l'eau ». La NBI pourrait certes être considérée par certains comme une « meilleure » approche à la négociation en raison des principes qui y sont sous-jacents (du moins dans une perspective éthique), mais son efficacité relative ne résulte, somme toute, que de son utilisation appropriée à la table de négociation dans un contexte propice à son actualisation.

Pour les chercheurs, il importe également d'étudier les résultats de la NBI en formulant des hypothèses de recherches rigoureuses qui cherchent à vérifier si les parties négociantes considèrent, après avoir implanté les solutions qui ont découlé du processus, que ces dernières furent bel et bien judicieuses, c'est-à-dire ayant eu la capacité réelle de solutionner le problème identifié et étant jugées *a posteriori* comme sages et sensées par les parties impliquées au processus. Des recherches à cet égard seraient assurément fort utiles.

Finalement, dans la mesure où la NBI n'est pas une fin en soi et qu'elle constitue une méthode de négociation fondamentalement différente de la négociation traditionnelle, doit-on se surprendre qu'elle soit souvent abandonnée en cours de route? À ce sujet, nous soulevons ces questions : La NBI est-elle vraiment une méthode conviviale pour des spécialistes de relations de travail qui œuvrent dans un régime essentiellement basé sur l'adversité et où les moyens associés à la résolution des conflits d'intérêts découle habituellement de la mise en œuvre du rapport de force propre aux parties et de l'habileté des négociateurs? Dans ces conditions, la NBI n'est-elle pas un corps étranger dans un système où elle pourrait faire figure « d'anomalie »? Le fait que des mandants soient inquiets face à un processus dont ils saisissent mal les tenants et les aboutissants, les amenant ainsi à indiquer aux négociateurs de revenir à l'approche conflictuelle traditionnelle (jugée alors plus « sécuritaire») devrait-il être considéré comme un échec de la méthode?

Cutcher-Gershenfeld (1994) propose que la NBI ne soit pas adaptée au contexte des relations de travail et qu'un modèle « mixte » impliquant à la fois les éléments de la négociation traditionnelle et de la négociation intégrative s'avère plus pertinent. L'abandon fréquent de la NBI par les parties militerait certainement en faveur de cette

thèse. Mais le passage de la NBI à la négociation traditionnelle en cours de route ne pourrait-il non pas être le reflet de la déficience de la méthode ou d'une démarche « stratégique » consciente mais bien d'une idée intuitive de la part de certains négociateurs de ce qui fut déjà décrit comme étant la stratégie optimale de négociation par Walton et McKersie (1965, p.155), à savoir de négocier en mode intégratif tout d'abord afin « de faire grossir la tarte » pour, par la suite, s'en approprier la part du lion à l'aide de tactiques distributives? Pour ces auteurs, la négociation intégrative et la mise en œuvre de ses tactiques demeurent relativement difficiles dans le cours normal de la négociation collective. La NBI permettrait alors d'instituer ce mode de négociation plus facilement permettant par la suite au négociateur de revenir, au moment jugé opportun, à une négociation aux accents plus distributifs. Le problème du négociateur ne serait donc plus de mettre en œuvre les tactiques intégratives au cours de la négociation mais bien de « gérer » le passage de la négociation intégrative à la négociation distributive. Mais encore une fois, il semble n'y avoir rien de nouveau sous le soleil dans la mesure où déjà au milieu des années 1960, Walton et McKersie voyaient là l'un des dilemmes du négociateur des plus difficiles à résoudre...

En définitive, nous croyons que peu importe la démarche retenue, le mode de négociation privilégié ou les qualités intrinsèques des stratégies élaborées, rien ne saurait pallier à la bonne foi des parties et leur réelle volonté à trouver un règlement qui puisse être acceptable de part et d'autre. La méthode qui est au cœur du présent article n'est, à toutes fins, qu'un moyen qui peut aider les parties patronales et syndicales à gérer le conflit qui les oppose et à atteindre leurs objectifs respectifs d'efficacité et d'équité. À cet effet, et sans égard au mode de négociation privilégié, nous ne pouvons que réitérer notre confiance envers cette institution qu'est la négociation collective afin d'instaurer une plus grande justice dans les milieux de travail et de permettre à ses dévots de prospérer.

Références bibliographiques

Bourque, R. 1999. « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail », *Relations Industrielles*, Vol. 54, No, 1, p. 136-167.

Bourque, R. 1995. « Les transformations de la négociation collective dans le contexte

nord-américain », in R. BOURQUE et G. TRUDEAU, *Le travail et son milieu*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Carrier, D. 1980. « La stratégie de la négociation collective », dans N. MALLETTTE, *La gestion des relations de travail au Québec*, Montréal, McGraw-Hill, p. 479-495.

Conry, T.W. 1999. *Why aren't we Getting to Yes? Mutual Gains Bargaining : Diffusion of the Theory and Practionners' Understanding*, PhD Dissertation, Ohio University, Faculty of the College of Communication.

Cutcher-Gershenfeld, J., T.A. Kochan et J. Calhoun-Wells. 2001. « In Whose Interest? A First Look at National Survey Data on Interest-Based Bargaining in Labor Relation », *Industrial Relations*, Vol. 40, Num. 1, p. 1-21.

Cutcher-Gershenfeld, J. 1994. « Bargaining Over How to Bargain in Labor-Management Negotiations », *Negotiation Journal*, Vol. 10, Num. 4, p. 323-335.

Deschenes, P., J.G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand. 1998. *Négociation en relations de travail, nouvelles approches*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Fisher, R. et W. Ury (Traduit par Léon Brahem). 1982. *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil.

Fisher, R. et W. Ury. 1981 *Getting to Yes*, Boston, Houghton Mifflin Company.

Fisher, R., W. Ury et B. Patton. 1991. *Getting to Yes, Revised Edition*, Boston, Houghton Mifflin Company.

Godard, J. 1994. *Industrial Relations, The Economy and Society*, Toronto, McGraw-Hill.

Grant, M. et R. Paquet 1998. « De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée: implantation et maintien » in P. DESCHESESNES, J.G. BERGERON, R.

BOURQUE et A. BRIAND, *Négociation en relations de travail, nouvelles approches*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 41-68.

Hecksher, C. et L. Hall. 1992. « The Theory and Practice of Mutual Gains Bargaining » , in *IRRA, Proceedings of the 44th Annual Meeting*, J. F. BURTON Jr ed., p. 160-168.

Kennedy, B.L . 1999. *Interest-Based Collective Bargaining : A Success Story*, Kingston, Queen's University, IRC Press.

Lewicki, R.J. et J.A. Litterer. 1985. *Negotiation*, Homewood, Richard D. Irwing Inc.

McCarthy, W. 1985. « The Role of Power and Principle in Getting to Yes », *Negotiation Journal*, Vol.1 Num. 1, p. 59-66.

Ministère du travail. 2002. *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des convention collectives : enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux*,

Québec, Ministère du travail, Octobre.

Paquet, R. et I. Gaétan. 2000. « Does Interest-Based Bargaining Really Make a Difference in Collective Bargaining Outcomes? » *Negotiation Journal*, Vol. 16, no 3, p. 281-296.

Paquet, R. 1999. *L'impact de la négociation raisonnée sur le contenu des conventions collectives*, Rapport de recherche soumis à DRHC, Hull.

Paquet, R. 2001. *L'impact de la négociation raisonnée sur le contenu des conventions collectives, Phase II*, Rapport de recherche soumis à DRHC, Hull.

Shapiro, D.L. 2000. « Supplemental Joint Brainstorming : Navigating Past the Perils of Traditional Bargaining », *Negotiation Journal*, October, p. 409-419.

Simon, H.A. 1955. « A Behavioral Model of Rational Choice », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, February, p. 99-118.

Suskind, L.A. et E.M. Landry. 1991. « Implementing a Mutual Gains Approach to Collective Bargaining », *Negotiation Journal*, Vol. 7, Num. 1, p. 5-10.

Walton, R.E., J.E. Cutcher-Gershenfeld et R.B. McKersie. 1994. *Strategic Negotiations, A Theory of Change in Labor-Management Relations*, Boston: Harvard Business School Press.

Walton, R.E., et R.B. McKersie. 1965. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York, McGraw-Hill.

Walton, R.E., et R.B. McKersie. 1991. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations (2nd Edition)*, Ithaca, New-York, ILR Press.

Weiss, D.S. (traduit par Jean Boivin). 1999. *Franchir le mur des conflits : La négociation basée sur les intérêts des syndicats et des entreprises*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval.