

Séminaire international

« Enjeux et transformations de la négociation sociale »

Jeudi 5 avril 2007, Université de Montréal

Séminaire organisé conjointement
par la revue « Négociations » et le CRIMT

APPEL A COMMUNICATIONS

UN. Comprendre, interroger

Quatre conditions, si l'on reprend la définition canonique que proposaient Richard Walton et Robert McKersie dans leur *A Behavioral Theory of Labor Relations*, 1965, page 381, doivent être réunies pour que des négociations soient dites *sociales* – et non interpersonnelles : 1) la présence d'un conflit d'intérêts entre des parties placées dans une situation de prise commune de décision ; 2) ces parties veulent résoudre ensemble des problèmes qui leurs sont communs ; 3) elles désirent le faire dans une attitude de confiance et de réciprocité ; et 4) elles doivent, pour cela, obtenir le quitus de leurs mandants. Quand ces quatre conditions sont présentes, le jeu complexe d'activités qui en résulte, disent les auteurs, est une *négociation sociale* ; quand seules les trois premières le sont, et non la quatrième, ces activités relèvent de *négociations interpersonnelles*. Et quand ne sont seulement présentes que les deux premières conditions – conflit d'intérêts et volonté de le résoudre – il ne s'agit alors que d'un « mixed bargaining », un *marchandage*.

La structure d'une négociation *sociale*, depuis l'ouvrage de Walton et McKersie, est connue ; elle est composée de quatre sous-processus, combinés et interagissant : un processus dit *distributif* – un jeu à somme nulle, où le gain qu'obtient l'une des parties en négociation est la perte de l'autre partie ; un processus dit *intégratif* – car nulle négociation ne peut aboutir sans un jeu à somme non nulle, où chacune des parties obtient une part de ce qu'elle revendiquait, de façon à ce toutes soient ainsi « gagnantes » ; un processus dit de « structuration des attitudes » (*Attitudinal Structuring*), où chaque partie tente d'influencer l'autre, s'efforce de l'amener sur ses propres positions ; et un dernier sous-processus, qu'ils nomment : « intra-organizational bargaining », soit une *négociation intra-organisationnelle*, au sein de chacun des camps en présence, quand le mandat doit se définir et les résultats de la négociation s'évaluer.

La modélisation de Walton et McKersie oppose ainsi des négociations (interpersonnelles) entre des individus qui ne représentent qu'eux-mêmes et négocient pour eux-mêmes et des négociations (sociales) où des individus, représentant des groupes sociaux (des employés syndiqués, des membres d'une association de quartier, des citoyens rassemblés dans un comité de défense des droits de la personne, etc.), négocient en leur nom avec d'autres individus, représentant d'autres intérêts, organisés dans d'autres groupes sociaux, ou dans des institutions privées ou publiques. Que les techniques que nécessitent les unes ou les autres de ces négociations soient presque identiques – soient des techniques de persuasion, de coercition ou de dissimulation, pour reprendre le vocabulaire idoine depuis que Carl Stevens l'eut proposé dans son ouvrage de 1963, *Strategy and Collective Bargaining Negotiation* – ne peut occulter le fait que la nature même de ces négociations soit différente. John Dunlop, dans son *Dispute Resolution. Negotiations and Consensus Building*, 1984, le résumait pédagogiquement ainsi : un accord, auquel parviennent deux groupes organisés, suppose, en fait, *trois* accords : au sein de chaque camp, et entre chaque camp !

Car négociateur pour autrui, c'est négociateur *sous contrainte* : contrainte du respect du mandat imparti, contrainte de maximisation du gain sans briser la relation avec l'autre partie, contrainte de faire accord sans léser pour autant les mandants. Et tout cela, sous l'œil inquisiteur de ces mêmes mandants. D'où la première ambition de ce séminaire : réfléchir à la contrainte et aux mécanismes des négociations intra-organisationnelles, « au sein même des camps en présence ».

D'où le questionnement : qu'en est-il *aujourd'hui*, 40 ans après les réflexions séminales de Walton et McKersie, dans des négociations sociales devenues plus complexes, tant par le nombre des parties aux prises, par les thèmes de négociation, les exigences nouvelles des mandants, le volume des informations disponibles et nécessaires, etc. ? Comment les négociateurs et leurs équipes – responsables de délégation, conseillers syndicaux, conseillers techniques, responsables de groupes, etc. – gèrent-ils (et théorisent-ils) cette complexité ? Comment cette négociation « intra », au sein de chaque camp, avec des mandants exigeants et qualifiés, vient-elle corroder – ou épauler ? – ces négociations « inter », entre organisations ou groupes sociaux, ou entre représentants de l'Etat et représentants de la société civile ? *Quid* du résultat de cette confrontation entre équipes de négociation et mandants exigeants, sans que les personnalités propres des négociateurs ne puissent, comme c'était souvent le cas auparavant, imposer un cadre, en sortant, justement, du cadre, c'est-à-dire : en s'autorisant un écart vis-à-vis du mandat et en privilégiant la relation durable plutôt que le gain immédiat ?

Second questionnement : peut-on comprendre – par différences – ces négociations intra-organisationnelles, dans les cas respectifs : 1) des négociations sociales institutionnalisées, par exemple quand des syndicats accrédités, porteurs d'un mandat, tentent de construire avec des employeurs des compromis avantageux pour leurs membres, et 2) d'autres négociations sociales, à l'instar du dialogue entre groupes communautaires (comités de défense des droits de la personne, par exemple) et pouvoirs publics, à l'occasion de la définition ou de la réforme d'une norme juridique ? Autrement dit : quelles sont les différences entre ces deux types de négociations « intra », quant aux ressources de pouvoir, aux objets et aux produits de ces négociations, au rôle des contextes, etc. – et que nous renseignent-elles sur le phénomène même de la négociation sociale ?

DEUX. Comprendre, comparer

A la différence de la littérature anglo-saxonne aux Etats-Unis, la littérature académique francophone sur la négociation est dispersée en divers champs ou thématiques, et semble peu proliférante. Autant en Amérique du Nord il s'agit d'un champ disciplinaire légitime, dont l'enseignement est assuré au sein de départements dédiés, autant en Europe francophone, cette légitimité est encore incertaine, le plus souvent restreinte à quelques écoles de commerce ou de gestion, réservée à quelques cabinets de conseil et de formation, ou laissée à quelques spécialistes, travaillant seul, publiant peu.

D'où la seconde ambition de ce Séminaire international : faire le point sur l'enseignement et la recherche à propos de la négociation sociale, sur nos deux continents. Ce qui signifie : confronter nos expériences, comprendre ces institutionnalisations différentes, en tirer des leçons. Par exemple : quelles furent les raisons du succès du PON de Harvard ? A quelles conditions un tel projet serait possible dans une version francophone ? Comment développer l'enseignement de la négociation dans nos institutions universitaires ? Quelles leçons retirer des expériences québécoises et françaises de promotion des modèles « *interest-based* » ? etc.

TROIS. Comprendre, évaluer

Les acteurs sociaux, eux – praticiens ou professionnels de la négociation sociale, militants ou membres de cabinets en organisation, etc. – ont dû avancer et inventer. D'où, suite au relatif silence des universitaires francophones, leur souhait de disposer de méthodes de négociation ou médiation, de grilles d'analyses de leurs pratiques, de planning de préparation, d'études de cas et de simulations, etc.

Ces outils correspondent à des demandes sociales souvent non satisfaites dans le cadre universitaire, émanant d'acteurs en interrogation sur ce qu'ils font, comment ils le font, et sur les mutations économiques et sociales en cours. Les réflexions et travaux de ces derniers, parfois prescriptifs et normatifs, souvent de qualité, depuis la fin des années 80, furent ainsi une réponse au nouvel ordre productif en entreprise et au besoin de disposer de procédures plus adaptées à des organisations devenues distribuées et réticulaires. La négociation – souvent renommée « dialogue social », comme en France – y est désormais tenue pour un mode efficace de résolution des conflits et de prise de décisions. Les procédures alternatives de règlement des différends se sont développées (médiation préventive, techniques dites d'ADR – *Alternative Dispute Resolution*, médiateur d'entreprise, etc.), occasionnant de nombreux colloques réunissant académiques et praticiens.

La dernière ambition de ce Séminaire international – connaître et mieux répondre aux demandes des praticiens – est donc au croisement de deux constats : d'une part, une extension du négocié et du médié, ou leur quasi légitimation comme méthodes appropriées de prise de décision ou d'aide à la décision, dans divers champs sociaux, jusqu'alors régis par d'autres formes décisionnelles et, d'autre part, un faible outillage mis à la disposition de ceux qui entendent désormais décider des règles de leurs relations par le jeu d'accords et d'échanges plutôt que par imposition ou unilatéralisme.

L'objectif, ici, est de multiplier les approches, diversifier les lectures, croiser les regards. Diverses situations sociales de négociation seront explorées : marchandage salarial (tel le *collective bargaining* classique), négociations de droits sociaux, négociations identitaires, négociations d'affaires, etc. Dans chaque cas, on s'attachera à repérer les « *théories-en-action* » de ces acteurs, à comprendre cette *pragmatique* de la négociation – et donc, à enrichir nos modélisations, pour performer les pratiques de négociation et de médiation sociales.

Modalités de soumission et organisation du Séminaire

Le séminaire se tiendra le jeudi 5 avril, à l'Université de Montréal.

Les propositions de communications devront parvenir, par voie électronique, **avant le 15 février 2007** à Reynald Bourque ou Christian Thuderoz, responsables scientifiques du Séminaire :

reynald.bourque@UMontreal.CA ou Christian.Thuderoz@insa-lyon.fr

Elles se présenteront sous la forme d'une page, présentant les grandes lignes de la communication orale.

La proposition devra comporter, très distinctement :

- nom et prénom, adresse postale et électronique
- résumé en 5 lignes du propos
- liste de mots-clés
- classement au regard d'un des 3 thèmes du séminaire : objectifs UN (« interroger »), DEUX (« comparer ») ou TROIS (« évaluer »).

Comité d'organisation : Jean Boivin (Université Laval, Québec), Reynald Bourque (Université de Montréal), Jean Poitras (HEC Montréal), Guylaine Vallée (Université de Montréal), Christian Thuderoz (INSA de Lyon).

Partenaires :

- CRIMT, Centre de Recherches Inter-universitaires sur la Mondialisation et le Travail ;
- Revue « Négociations » ;
- école de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Pour tout renseignement complémentaire : Christian.Thuderoz@insa-lyon.fr ou <http://www.crimt.org/>