

# La pratique de la négociation basée sur les intérêts dans les processus de négociation collective : perceptions et appropriations syndicales

## Interest-based Bargaining in Collective Bargaining Processes: Perceptions and Appropriations among Trade Unions

## La práctica de la negociación basada en los intereses en los procesos de negociación colectiva: percepciones y apropiaciones sindicales

Marc-Antonin Hennebert, Marcel Faulkner and Reynald Bourque

Volume 71, Number 1, Winter 2016

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1035902ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1035902ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Hennebert, M.-A., Faulkner, M. & Bourque, R. (2016). La pratique de la négociation basée sur les intérêts dans les processus de négociation collective : perceptions et appropriations syndicales. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(1), 57–79. <https://doi.org/10.7202/1035902ar>

### Article abstract

After several decades of training in IBB and its implementation in labour-management relations, this study seeks to understand how, in practice, this approach resonates with union negotiators and is actually used in collective bargaining processes. Reporting on the findings of an empirical study involving forty-five union negotiators working in the private sector, most of whom had practised IBB several times over recent years, the results of this study highlight both the limits and multiple impacts of this approach on company-level bargaining. The results demonstrate that these union negotiators did not hesitate to appropriate IBB and shape its principles and methods based on their needs and the context in which they intervened. This “imaginative appropriation” of IBB and the innovative practices deriving from it demonstrate not only the existence of porous boundaries between the distributive and integrative approaches and “mixed bargaining” (or “mixed motive bargaining”) but also the different forms that the latter can take in collective bargaining. Lastly, although the union negotiators interviewed rarely reported applying IBB in an integral way, this study nevertheless demonstrates the extent to which this approach has, through diverse forms of appropriation, been a fundamental source of change in collective bargaining practices.

# La pratique de la négociation basée sur les intérêts dans les processus de négociation collective : perceptions et appropriations syndicales

Marc-Antonin Hennebert, Marcel Faulkner  
et Reynald Bourque

**Cette étude s'intéresse à l'impact qu'a eu l'approche dite de la négociation basée sur les intérêts (NBI) sur la négociation collective et, plus spécifiquement, elle porte son attention sur l'usage qu'en font les négociateurs syndicaux. Partant des résultats d'une étude empirique menée auprès de négociateurs syndicaux œuvrant dans le secteur privé, l'analyse de nos données révèle que, même si les conditions de la mise en œuvre de la NBI sont nombreuses, exigeantes et qu'elles limitent forcément son utilisation, ces réalités n'empêchent pas les négociateurs syndicaux de s'approprier cette approche et de la modéliser en fonction de leurs besoins. Si les négociateurs syndicaux interrogés rapportent très peu de cas d'application intégrale de la NBI, les résultats de cette recherche révèlent que cette approche, à travers ses diverses formes d'appropriation, s'avère néanmoins une source importante de l'évolution de la pratique de la négociation collective au Québec au cours des deux dernières décennies.**

**MOTS-CLÉS :** Négociation collective, négociation basée sur les intérêts (NBI), syndicat, secteur privé, Québec.

## Introduction

En Amérique du Nord, plusieurs études attestent, depuis les années 1990, d'une plus grande ouverture des syndicats à expérimenter de nouvelles formes de concertation patronale-syndicale et à adopter, face aux employeurs, une approche de résolution de problèmes, notamment en matière de changements

Marc-Antonin Hennebert, professeur agrégé, Département de gestion des ressources humaines, HEC Montréal et chercheur affilié au Centre de recherche sur la mondialisation et le travail (CRIMT), Montréal, Québec (marc-antonin.hennebert@hec.ca).

Marcel Faulkner, professionnel de recherche (marcel.faulkner@icloud.com).

Reynald Bourque, professeur titulaire retraité, École de relations industrielles, Université de Montréal et chercheur affilié au CRIMT, Montréal, Québec (reynald.bourque@umontreal.ca).

technologiques et d'organisation du travail (Harrison, Roy et Haines III, 2011 ; Eaton, Rubinstein et McKersie, 2004). De nouvelles approches de la négociation collective ont également fait leur apparition au cours des trois dernières décennies et les représentants syndicaux, comme ceux des employeurs, se sont familiarisés avec les méthodes de la négociation basée sur les intérêts (NBI)<sup>1</sup> et à leurs dérivées<sup>2</sup>.

Après plusieurs décennies de mises en pratique de la NBI dans les relations patronales-syndicales au Québec, cet article s'intéresse à l'impact qu'a eu cette approche sur la négociation collective et sur l'usage qu'en font les parties en relations de travail. Partant d'une enquête menée auprès de conseillers syndicaux actifs dans les négociations collectives du secteur privé au Québec, nous cherchons à comprendre la portée pratique de la NBI auprès des représentants syndicaux et tentons de cerner comment cette approche est réellement utilisée dans le cours de négociations collectives.

Cet article présente les résultats d'une enquête menée auprès de conseillers syndicaux actifs dans les négociations collectives du secteur privé au Québec. Il se divise en quatre parties. La première retrace l'évolution de la NBI dans le contexte nord-américain et présente notre problématique de recherche relative aux modes d'appropriation de cette approche par les représentants syndicaux. La deuxième partie situe notre problématique de recherche dans le contexte particulier des négociations collectives au Québec et fait état de notre démarche méthodologique et du travail de terrain accompli. La troisième présente les données recueillies et elle met notamment en relief les diverses formes d'appropriation de la NBI par les représentants syndicaux. Enfin, notre conclusion discute plus largement de la contribution de la NBI à l'évolution de la pratique de la négociation collective.

## **La négociation basée sur les intérêts : de l'« âge d'or » à la croisée des chemins?**

Si, jusqu'aux années 1980, la négociation traditionnelle avait permis aux syndicats d'obtenir un partage des gains de productivité en raison de la croissance économique, force est de constater que la conjoncture des décennies suivantes a mis au jour les limites des approches traditionnelles de la négociation axée sur la confrontation. Avec l'augmentation des pressions concurrentielles liées à la mondialisation économique, la fragilisation des emplois industriels, l'accélération des changements technologiques et la baisse des taux de syndicalisation dans la plupart des pays industrialisés, les relations de travail ont été marquées par d'importants changements au cours des trois dernières décennies. Ces changements ont notamment incité les entreprises à revendiquer plus de flexibilité et à réduire

le coût des conventions collectives (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994). Les syndicats, de leur côté, ont été appelés à revoir leurs pratiques et stratégies de négociation, motivés le plus souvent par la nécessité de trouver des compromis organisationnels protégeant au mieux les conditions de travail de leurs membres, dans un contexte où les rapports de force ont le plus souvent évolué à leur désavantage (McKersie et Cutcher-Gershenfeld, 2009).

Un autre facteur a largement contribué à la diffusion rapide de cette approche en Amérique du Nord à partir des années 1990. Il s'agit de l'appui des autorités gouvernementales compétentes en matière de médiation et de conciliation ainsi que de l'intervention de divers spécialistes issus du milieu universitaire et des cabinets de conseil privés (Conry, 1999). En effet, l'intervention d'experts provenant d'institutions privées et publiques a permis de diffuser cette approche auprès des représentants patronaux et syndicaux, mais également de fournir des programmes de formation et d'accompagnement visant à faciliter son adoption dans le cadre de négociations collectives. Ces efforts ont, d'ailleurs, porté fruit puisqu'aux États-Unis, selon les données du *Federal Mediation and Conciliation Service* (FMCS), plus de 75% des négociateurs syndicaux et 65% des négociateurs patronaux déclaraient connaître les rudiments de la NBI dès la fin des années 1990, tandis que plus de la moitié de ceux-ci affirmaient les avoir appliqués (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells, 2001).

Suivant cette diffusion, plusieurs spécialistes des relations de travail ont scruté les fondements de cette approche et se sont interrogés sur sa pertinence en contexte de négociation collective (McCarthy, 1985; Bourque, 1995). La NBI a, ainsi, fait l'objet de plusieurs analyses qui ont porté sur les conditions préalables à son adoption (Hecksher et Hall, 1992), les mesures à prendre afin d'éviter son abandon en cours de négociation (Grant, 1997) ou, encore, sur les compétences requises à son utilisation (Bergeron et Bourque, 2005; Shapiro, 2000). Plusieurs études ont également cherché à identifier les effets conventionnels de l'adoption d'une telle approche ainsi qu'à évaluer sa capacité à soutenir le développement de relations patronales-syndicales plus harmonieuses (Cutcher-Gershenfeld, 2011). Il ressort notamment que l'utilisation de la NBI peut favoriser l'établissement de meilleures relations entre les partenaires ainsi que leur permettre plus aisément de dégager une compréhension commune des enjeux en cause (Rubinstein et Kochan, 2001).

Ceci dit, en dépit des nombreux avantages et des gains mutuels susceptibles de découler de la NBI, certains auteurs ont, au cours des dernières années, observé une baisse de la popularité de cette approche et son abandon fréquent en cours de négociation (Paquet et Bergeron, 2011). Dans cette optique, une étude américaine basée sur des données recueillies auprès de négociateurs patronaux et syndicaux — pour l'essentiel en provenance du secteur public —, lors

de trois enquêtes nationales menées au cours des années 1996, 1999 et 2003, révèle que les dernières négociations observées se sont caractérisées par un durcissement des positions des parties et une diminution de l'utilisation de la NBI (Cutcher-Gershenfeld, Kochan, Ferguson et Barrett, 2007).

Pour expliquer un tel constat, plusieurs chercheurs se réfèrent aux nombreuses conditions nécessaires à la bonne mise en œuvre de la NBI, multiplicité qui représente un défi à son utilisation. À cet égard, plusieurs études insistent sur l'importance de la confiance entre les parties patronales et syndicales comme prérequis à la NBI (Gittell, von Nordenflycht et Kochan, 2003) ainsi que sur la nécessité d'une circulation fluide de l'information dans ce type de négociation. En effet, l'utilisation de la NBI implique un éloignement face aux pratiques de rétention partielle ou totale de l'information inhérentes à la négociation de type distributif. La NBI repose sur un principe de transparence et sur la mise en place de canaux de communication devant permettre une libre circulation de l'information. À ce propos, Friedman (1994a) note toutefois que l'inégalité des acteurs en matière de cueillette et d'analyse des informations place souvent les négociateurs syndicaux dans une position de dépendance à l'égard des employeurs. La mise en place de la NBI peut donc devenir problématique si le syndicat n'a pas l'assurance que l'employeur est prêt tant à respecter les principes de cette approche qu'à en accepter les résultats.

La mise en œuvre de la NBI implique ainsi des comportements foncièrement différents de ceux que les parties adoptent dans les modes plus traditionnels de négociation collective. Pour plusieurs auteurs, la mise en pratique de la NBI implique un changement de culture au sein des organisations, dont les négociateurs doivent se faire les principaux porte-étendards. Pour Shapiro et Watson (2000), ce changement culturel se matérialise autour de trois composantes qui sont : « les valeurs et les normes subjectives des négociateurs, leurs attitudes envers la coopération et leur perception du contrôle du processus de négociation » (cité dans Paquet et Bergeron, 2011 : 213). Loin d'aller de soi, ces changements ne peuvent être implantés qu'à long terme, sans oublier, comme le soulignent Hecksher et Hall (1992), qu'ils peuvent être source de tensions entre les négociateurs et leurs mandants.

Plus fondamentalement, la négociation s'inscrit dans une structure sociale qui détermine les rôles et le pouvoir des parties qui, à leur tour, influencent le comportement des négociateurs (Friedman, 1994b ; Hecksher et Hall, 1994). Pour certains critiques, la baisse de la popularité de la NBI serait attribuable à l'inadéquation entre les principes fondateurs de cette approche et la réalité des relations du travail, une réalité marquée par la divergence des intérêts et le déploiement de rapports de force en négociation (Horvitz, 1994). La dimension conflictuelle de la relation d'emploi imposerait à la coopération patronale-syndicale des limites

qu'elle peut difficilement surmonter et lui conférerait, lorsque cette dernière est mise en œuvre, un caractère forcément conjoncturel.

Pour d'autres toutefois, la baisse de la popularité de la NBI soulève moins de questions sur l'adéquation de cette approche au domaine des relations de travail et de la négociation collective, mais plutôt sur l'utilisation concrète qu'en font les parties. Pour Paquet et Bergeron, ce serait ainsi moins l'approche en soi « qui serait déficiente comme mode permanent de régulation mais bien son appropriation » (2011 : 217) soulevant de ce fait l'importance de mieux comprendre comment cette approche est utilisée en cours de négociation collective. À cet égard, les données de l'étude de Cutchner-Gershenfeld, Kochan, Ferguson et Barrett (2007) indiquaient, pour l'année 2003, que bien que 30% des négociateurs patronaux déclaraient avoir utilisé une approche de NBI lors d'une négociation récente, ce pourcentage était curieusement deux fois moindre chez les négociateurs syndicaux. Ces données laissent donc présager que l'appropriation des processus de la NBI ne va pas de soi, particulièrement pour les négociateurs syndicaux.

## **Contexte de la recherche et approche méthodologique**

L'évolution qu'a connue la NBI aux États-Unis se transpose assez fidèlement au cas du Québec, où la diffusion de cette approche a connu trois phases : une période de découverte antérieure à 1993 ; une période d'engouement entre 1993 et 1997 au cours de laquelle plusieurs programmes de formation ont été développés par des instances gouvernementales et des universitaires ; suivie d'une période d'essoufflement<sup>3</sup>, marquée par une propension moindre des représentants patronaux et syndicaux à utiliser une telle approche (Deschênes, Bergeron, Bourque et Briand, 1998). Comme aux États-Unis, cette chronologie est évidemment à mettre en relation avec l'évolution récente de la conjoncture de crise économique, qui a forcé une révision des conventions collectives et de leurs modes de négociation, tout comme de l'appui institutionnel donné à la NBI.

Si l'évolution de la NBI au Québec a suivi un chemin similaire à son parcours aux États-Unis, il va de même des recherches menées sur cette approche dans le contexte spécifique de la négociation collective. À cet égard, des études ont porté sur les prérequis à son utilisation, sur les modalités de formation des négociateurs et sur leur appréciation de ses retombées (Bergeron, Bourque, et White, 2007). Des analyses ont également été menées afin de comparer ses résultats avec ceux obtenus par une approche plus traditionnelle (Paquet, Gaétan et Bergeron, 2000). Pour l'essentiel, les résultats découlant de ces recherches vont dans le même sens que ceux provenant des États-Unis, notamment que la NBI permet de soutenir le développement de relations de travail plus harmonieuses, qu'elle amène plus de changements dans les conventions collectives et qu'elle génère davantage de gains

mutuels (Paquet et Bergeron, 2011). De plus, tout comme aux États-Unis, plusieurs études québécoises soulignent que la NBI est souvent associée à des revendications patronales en matière de flexibilité organisationnelle et de gestion de la main-d'œuvre, d'une part, et à des concessions salariales, d'autre part (Tremblay et Paquet, 2003; Ross, Legault et Cloutier, 2006; Paquet et Gaétan, 2006).

Grâce à un appui institutionnel relativement important et à une offre de formation dispensée sur plusieurs années, la NBI est dorénavant connue de la plupart des négociateurs patronaux et syndicaux au Québec. Par ailleurs, la baisse de la popularité de la NBI évoquée précédemment ainsi que les problèmes rencontrés dans sa mise en œuvre trouvent également écho au Québec. À ce propos, une étude de la Direction des innovations en milieu de travail du ministère du Travail démontre que les trois quarts des négociateurs qui ont utilisé cette approche ont dû l'abandonner en cours de route en raison de divers obstacles (Maschino, 2002). La même étude révèle également que 61 % des négociateurs prévoient utiliser les deux approches de négociation lors de leur prochaine négociation, contre seulement 33 % qui prévoient recourir uniquement à la NBI.

À la suite d'une mise en pratique qui s'est étendue sur trois décennies, l'objet de cette recherche consiste à vérifier l'usage que les négociateurs syndicaux québécois font de la NBI. En complément aux études ayant analysé les prérequis de cette approche et ses retombées en termes notamment de résultats négociés, nous souhaitons mieux comprendre comment les négociateurs syndicaux utilisent concrètement la NBI et, conséquemment, en quoi cette approche a eu un impact sur la pratique de la négociation collective dans le secteur privé au Québec. En effet, si la NBI peut être utilisée de manière intégrale en suivant scrupuleusement la démarche prescrite et en s'assurant de respecter l'ensemble de ses principes, les négociateurs peuvent également en faire une utilisation partielle en s'y référant, mais de manière non exclusive. Dans un tel cas de figure, la question devient alors celle de savoir comment, concrètement, les négociateurs s'approprient les règles et les méthodes de la NBI et les modèlent en fonction de leurs besoins.

Sur le plan de sa méthodologie, notre recherche repose sur une étude empirique menée entre les mois de mai 2012 et juin 2014 auprès d'une grande centrale syndicale québécoise. Elle visait à cerner plus largement l'évolution de la négociation collective dans le secteur privé au Québec. À ce titre, outre les questions relatives à l'usage de la NBI, la grille d'entrevue utilisée abordait également d'autres thématiques liées à la négociation collective, dont celles de la préparation de la négociation, de l'évolution des enjeux de négociation, du rapport de force entre les parties et des compétences nécessaires pour être un bon négociateur. Pour l'essentiel, les questions relatives à la NBI cherchaient à évaluer le degré de connaissance de cette approche par nos répondants, d'établir si ces derniers avaient été formés à ses rudiments et s'ils les avaient mis en application dans

le cadre d'une ou de plusieurs négociations collectives. Il leur était également demandé de décrire en détail les expériences vécues à cet égard et, de manière rétrospective, de cerner les avantages et les risques ou inconvénients associés à une telle approche.

L'organisation syndicale choisie l'a été du fait qu'elle est active dans le secteur privé et que ses programmes de formation destinés à ses permanents ou conseillers intègrent un volet spécifique traitant de la négociation collective, où sont abordées les questions entourant les principes et les méthodes de la NBI. Plus concrètement, nous avons eu l'occasion d'effectuer quarante-cinq entretiens semi-structurés auprès d'autant de conseillers syndicaux. De ce nombre, quarante et un ont été formés à la NBI<sup>4</sup> et trente-six ont indiqué avoir eu recours à cette approche au cours des années passées. Ces derniers ont été choisis essentiellement sur la base de leur appartenance à trois entités organisationnelles syndicales que nous avons spécifiquement ciblées du fait que leur champ respectif d'activités s'établissait principalement dans le secteur privé. Nos répondants, onze femmes et trente-quatre hommes, exercent le métier de conseiller syndical depuis en moyenne onze ans. Ils interviennent dans des entreprises de toutes tailles et dans des secteurs d'activités diversifiés, tels que le commerce au détail, l'agroalimentaire, les médias et communications, les services professionnels et financiers, l'hôtellerie, la restauration et la transformation (par ex. : l'industrie métallique et forestière). Chaque entrevue, d'une durée moyenne de 90 minutes, a été enregistrée et retranscrite intégralement. Nous avons, par la suite, analysé le contenu des entretiens effectués auprès de conseillers syndicaux à l'aide du logiciel Nvivo et en suivant une codification à trois niveaux.

Dans un premier temps, nous avons prédéterminé un certain nombre de codes, correspondant pour l'essentiel aux questions présentes dans notre grille d'entrevue (degré de connaissance de la NBI, description de sa mobilisation dans le cadre d'une ou plusieurs négociations collectives, risques et avantages associés à cette approche, conditions nécessaires à son application, etc.). Par une démarche plus inductive, nous avons ensuite créé des codes de second niveau suite à la lecture du matériel de recherche. Nous avons alors eu recours à la méthode de condensation de sens, telle que proposée par Kvale (1996) et décrite par Morissette (2003) : « Il s'agit, dans un premier temps, de lire tout le matériel pour gagner une perspective d'ensemble. Par la suite, des unités de sens naturelles exprimées par le sujet (une partie de phrase, une phrase, un paragraphe), sont déterminées par le chercheur. Le thème qui domine cette unité est exprimé le plus simplement possible [...] par des codes prédéterminés ou encore induits ». À titre d'exemple, nous avons ainsi regroupé les énoncés traitant de la mobilisation de la NBI et de ses modes d'appropriation par nos répondants (code de premier niveau) sous trois catégories (codes de second niveau) ; soit ceux faisant

état d'une appropriation suivant certains objets de négociation ; ceux évoquant une appropriation suivant l'évolution des dynamiques de négociation ; et, enfin, ceux permettant de distinguer une appropriation laissant place à des approches « hybrides » de négociation. Dans certains cas, des codes de troisième niveau ont également été établis afin de raffiner l'analyse. Cela a, notamment, été nécessaire pour distinguer les diverses approches « hybrides » de négociation.

## Présentation et analyse des données

L'analyse des données recueillies dans le cadre de cette recherche nous a permis d'obtenir un portrait des différents modes d'appropriation de la NBI par les conseillers syndicaux, mais aussi de jeter un regard sur les conditions de la mise en œuvre de ce mode de négociation. Les sections suivantes font état des résultats de nos analyses suivant ces deux dimensions.

### Les conditions de la mise en œuvre de la NBI

De tous les sujets abordés dans le cadre de notre recherche sur l'évolution de la négociation collective dans le secteur privé au Québec, c'est celui de la NBI qui a suscité les plus fortes réactions de la part de nos interlocuteurs syndicaux. Les points de vue exprimés, bien que généralement nuancés, ont donné lieu à des positions contrastées allant d'une croyance pleine et entière quant à l'efficacité d'une telle approche jusqu'à l'adoption d'une perspective beaucoup plus critique à son égard, suggérant notamment que cette dernière servirait davantage les intérêts des employeurs. Le point de vue le plus largement partagé par nos répondants demeure, toutefois, celui suggérant que cette approche se veut un mode de négociation alternatif performant lorsque les conditions nécessaires à sa mise en œuvre sont réunies.

À cet effet, deux ensembles de conditions ressortent de manière particulière des données collectées. Un premier, de nature structurelle, réfère au contexte économique et financier de l'entreprise, à son insertion ou non au sein d'une entité corporative plus large et à ses projets de modernisation ou de rationalisation. Le second, de nature relationnelle et attitudinale, fait plutôt référence aux rapports entre les parties, à l'historique de leurs relations, et à leur capacité à conduire une négociation en suivant les principes d'une nouvelle approche.

#### Conditions structurelles

Plusieurs représentants syndicaux soutiennent que le recours à la NBI n'est pas une simple question de volonté, mais aussi, et peut-être surtout, de circonstances. À titre d'exemple, plusieurs de nos répondants ont insisté sur le fait qu'il est plutôt difficile de mener une NBI lorsqu'une entreprise se trouve plongée dans un

contexte économique difficile l'obligeant à redéfinir ses besoins de main-d'œuvre et à diminuer les conditions de travail. *A contrario*, les périodes de réinvestissement et de changements majeurs au plan technologique ou de l'organisation du travail semblent particulièrement appropriées à la mise en pratique d'une telle approche :

Mais la relation traditionnelle de travail axée sur la confrontation n'est pas soutenable dans le contexte économique et mondial d'aujourd'hui. Par exemple, au niveau des nouvelles technologies qui s'implantent dans les entreprises, si on n'est pas capable de s'asseoir, de se parler et de négocier en NBI, on risque de perdre beaucoup de choses.

Parmi les facteurs susceptibles d'influencer le choix de la NBI, les représentants syndicaux interrogés soulignent également que la position occupée par une entreprise dans une entité corporative plus large ainsi que le degré d'autonomie dont disposent les négociateurs patronaux au niveau local sont des éléments fondamentaux permettant de déterminer le réalisme de l'emploi de ce mode de négociation. En effet, la NBI commande des négociateurs qu'ils puissent explorer de nouvelles avenues et avancer de nouvelles propositions, et donc qu'ils disposent d'une certaine marge de manœuvre à cet égard. Un de nos répondants témoigne explicitement de cette réalité :

Je trouve qu'il est plus difficile de négocier aujourd'hui à cause de la mondialisation et c'est particulièrement le cas en NBI. Avant, le compétiteur se trouvait de l'autre côté de la rue, maintenant, c'est le monde. La négociation est aussi plus compliquée parce que notre vis-à-vis n'est pas le vrai décideur..., car ce que la maison-mère donne comme mandat est très important. Les négociateurs sont à l'aise tant qu'ils restent dans leur mandat, mais parfois je sens la crainte de mes vis-à-vis [...]. Je les sens plus fragiles que moi à cause de l'actionariat, des propriétaires. Or, la NBI implique justement d'avoir une marge de manœuvre et d'autonomie pour laisser place à la créativité.

Si la structure de l'entreprise et la marge de manœuvre de la partie patronale influencent le choix de l'approche de négociation, plusieurs représentants syndicaux mentionnent également que l'emploi de la NBI peut également s'avérer un choix par défaut dans un contexte d'absence d'un rapport de force favorable au syndicat.

Si on croit que le rapport de force nous est défavorable, il se peut que nos intérêts soient mieux servis par cette approche. C'est la seule raison pour laquelle j'irais en NBI. Négocier de manière traditionnelle implique souvent la mobilisation de votre pouvoir de négociation. Si celui-ci n'est pas là, autant opter pour la NBI.

### Conditions relationnelles et attitudeles

La mise en œuvre d'une NBI commande que les acteurs affichent clairement leur volonté de participer à un processus dont les résultats ne sont pas toujours

prévisibles et qu'ils aient le mandat de s'y engager résolument (Bergeron et Bourque, 2005; Heckscher et Hall, 1994). Pour nos répondants, la première condition à l'engagement dans une NBI réside dans la capacité des représentants patronaux à faire preuve de transparence. Celle-ci est requise pour identifier clairement les problèmes à résoudre et pour prendre la mesure objective de leur importance pour l'entreprise et pour les salariés. Or, selon les représentants syndicaux interrogés, cette transparence n'a rien d'automatique et, lorsqu'elle existe, c'est souvent en raison de difficultés économiques qui incitent l'employeur à rechercher la collaboration du syndicat.

Pour moi, une NBI, c'est une négociation de transparence. Quand on est capables de voir les livres comptables de l'employeur à la table de négociation, quand on est capables de se mettre en mode solution, pour moi, c'est une NBI. Que ce soit dans un contexte de croissance ou de rationalisation, au départ, la NBI, ça passe par la transparence.

La question de la transparence est intimement liée à celle, largement identifiée dans la littérature, de la confiance entre les parties (Bourque 1999; Gittel, von Nordenflycht et Kochan, 2003). À cet égard, nos répondants ont unanimement affirmé qu'il ne peut y avoir de NBI sans confiance mutuelle, et qu'on ne peut recourir à une approche de résolution de problème en dissimulant des informations, en faisant valoir des arguments d'autorité et en recourant à la menace. La confiance résulte d'un long apprentissage fait d'expériences, d'interactions et d'échanges positifs qui incitent les acteurs à vouloir explorer d'autres façons de résoudre leurs problèmes que celle de l'affrontement. Même si la pratique de la NBI a été associée dans certaines recherches à une amélioration des relations entre les négociateurs (Bohlander et Naber, 1999; Estes, 1997), la mise en œuvre de cette approche doit prendre place sur un socle relationnel dépourvu d'animosité ou de méfiance mutuelle. Comme l'illustre un de nos répondants: « Ce n'est pas la NBI qui va introduire le respect entre les participants. Le respect doit être là avant ».

## **La NBI et ses formes d'appropriation**

Tenant compte des nombreuses conditions préalables à l'utilisation de la NBI en contexte de négociation collective, plusieurs auteurs ont souligné l'importance pour les praticiens de ne pas nécessairement s'enfermer dans une approche exclusive et la pertinence, selon les contextes, d'opter pour un modèle « mixte » impliquant à la fois des éléments de négociation distributive et de NBI (Cutcher-Gershenfeld, 1994; Walton, McKersie, 1965). Les entrevues que nous avons menées soutiennent cette perspective. Parce que chaque approche comporte des limites, les conseillers syndicaux ont été nombreux à affirmer ne pas vouloir s'enfermer dans une approche unique et ont déclaré amalgamer les méthodes et outils propres à chacune des approches de négociation :

Moi, je négocie selon une approche traditionnelle, mais en même temps « raisonnée ». Quand je vois que le problème est trop gros, je cherche à aller vers une NBI. L'autre jour, un jeune négociateur de mon organisation syndicale avait un problème avec une clause de mouvement de main-d'œuvre et il était en train de la réécrire complètement. Je lui ai dit : « Tu travailles pour rien, car tu vas forcément la réécrire à ta manière, selon uniquement tes intérêts et l'employeur ne l'acceptera jamais ». Je lui ai alors conseillé de plutôt se centrer sur les problèmes posés par cette clause et de les expliquer à l'employeur et, ensuite, de chercher avec lui une solution.

L'analyse des entretiens effectués nous amène à constater que les négociateurs syndicaux rencontrés adaptent la NBI à leurs besoins, ce qui donne lieu à une diversité de pratiques qu'ils associent à cette approche. Autrement dit, au-delà des cas où la NBI est appliquée intégralement — ce qui apparaît plutôt rarement —, cette approche est surtout l'objet d'appropriations variables, chaque négociateur adaptant sa façon de négocier en fonction des contraintes et des influences qu'il subit, des enjeux en cause, et de sa plus ou moins grande habileté à jouer de ses rapports avec l'autre partie. Les sections suivantes font état des formes diverses d'appropriation résultant de l'expérimentation des négociateurs syndicaux rencontrés dans le cadre de cette recherche. Plus spécifiquement, trois modes d'appropriation distincts sont identifiés : une appropriation variant selon les différents objets de négociation ; une appropriation fluctuant selon la dynamique évolutive des négociations ; et, finalement, une appropriation laissant place à des approches « hybrides » de négociation.

### **Une appropriation selon les objets de négociation**

Si nos entretiens démontent que nos répondants n'hésitent pas à combiner les approches de négociation en fonction des circonstances et de leurs besoins, l'appropriation la plus courante de la NBI consiste à circonscrire le recours à cette approche à certains objets de négociation. À cet effet, l'appropriation la plus répandue parmi les négociateurs syndicaux rencontrés est, de loin, celle visant à utiliser la NBI afin de résoudre les problèmes relatifs aux clauses normatives des conventions collectives.

Moi, je fais dans la mixité des approches. J'ai, à la fois, des demandes qui sont traditionnelles et d'autres, qui sont formulées dans une optique de NBI. Je peux donner l'exemple de l'assurance collective. Quand on arrive aux clauses d'assurance collective, je mets comme demande « problèmes avec l'assurance ». Je ne suis pas plus précis, car mon objectif est d'ouvrir la discussion pour trouver la meilleure solution possible. Puis, on peut prendre une journée complète, deux journées complètes à décortiquer l'assurance, trouver des alternatives, travailler en mode de recherche de solutions. C'est souvent des clauses comme ça que je vais négocier en NBI.

Nos répondants sont toutefois quasi-unanimes à affirmer que la recherche de gains mutuels n'est possible que sur les clauses normatives non pécuniaires<sup>5</sup> de la convention collective et que la NBI laisse souvent en plan les questions monétaires. Les témoignages récoltés à cet égard sont multiples :

Quand on parle de NBI ou de négociation ouverte, c'est bon pour le normatif, parce que le normatif permet d'échanger. Quand on aborde les questions monétaires, la NBI n'a plus de sens.

Lorsque tu utilises la NBI, la résultante, dans tous les cas de figure, c'est que quand tu arrives au niveau monétaire, les choses se complexifient beaucoup.

La NBI est particulièrement performante pour négocier l'organisation du travail. On frappe une limite, et ça, je crois qu'on devrait toujours le séparer, lorsque l'on négocie des clauses pécuniaires. Je crois que c'est impossible de négocier le monétaire en NBI, à moins que l'employeur soit dans une période où il fait de l'argent comme de l'eau.

Conformément aux conclusions de certaines études, le plus grand défi de la NBI dans le cadre de négociations collectives apparaît comme celui de pouvoir s'appliquer aux clauses salariales (Bergeron, Bourque et White, 2007) et au problème du partage des gains de productivité (Ross, Legault, Cloutier, 2006; Paquet, Gaétan, 2006). Allant dans le sens de certaines recherches récentes, dont celle de Cutcher-Gershenfeld (2011) qui a analysé la négociation menée entre l'UAW et Ford en 2007, certains des négociateurs syndicaux que nous avons interrogés adoptent, toutefois, un point de vue plus nuancé quant à l'utilisation de la NBI pour des clauses monétaires :

Cette approche exige une grande transparence des parties, mais je crois que l'échange d'information peut permettre de trouver la meilleure solution pour les deux parties. Si tu utilises la NBI pour des clauses monétaires, ça veut dire qu'il faut que tu possèdes toutes les informations de l'entreprise, ce que les employeurs acceptent rarement. Mais c'est possible, car je l'ai déjà expérimenté.

C'est vrai que c'est plus compliqué pour les clauses monétaires. Par contre, si t'as négocié en NBI tout le long de la négociation, c'est clair que ton ouverture d'esprit va être plus grande même sur les questions salariales. Les parties vont mieux se comprendre et alors tout devient possible.

Il n'en demeure pas moins que la majorité de nos répondants affirment que la logique des gains mutuels s'applique difficilement aux clauses à incidence monétaire. De plus, ils sont nombreux à souligner que la difficulté à surmonter l'opposition inhérente à l'échange salarial entraîne quasi automatiquement un glissement de la négociation vers sa forme traditionnelle.

## Une appropriation selon la stratégie ou l'évolution de la dynamique de la négociation

Une autre forme d'appropriation de la NBI relevée par les négociateurs syndicaux rencontrés est celle de son alternance avec une approche plus traditionnelle dans une même négociation, mais pour des raisons qui ne sont pas toujours liées aux objets de cette négociation. À cet égard, le cas classique est celui de négociateurs qui, après avoir entrepris des négociations sous un mode de NBI, procèdent à un passage vers un mode de négociation plus distributif.

Dans le premier cas de figure, ce passage de la NBI à un mode traditionnel s'opère dans le cadre d'une stratégie plus globale où le négociateur cherche en début de négociation à « faire grossir la tarte », avant de se rabattre sur des tactiques distributives, cela afin de récolter un maximum de gains.

Moi, je commence souvent en NBI de sorte à explorer avec les représentants patronaux les différents objets à discuter et, notamment, ceux sur lesquelles on pourrait faire des avancées. Partir en mode de NBI nous permet parfois d'identifier des objets que nous n'aurions pas nécessairement amenés à la table en mode distributif et qui peuvent être source d'avantages pour les travailleurs. Quand vient le temps de trouver une entente finale, on tombe toutefois en mode traditionnel.

Cette transition peut également s'opérer de manière beaucoup plus imprévisible en fonction de l'évolution de la dynamique relationnelle des parties ou encore de leur niveau de confort dans l'utilisation d'une approche de NBI.

J'ai négocié souvent en NBI, mais des fois la relation n'évolue pas dans le bon sens et il faut revenir à un mode plus traditionnel. Quand il y a un effritement, c'est subit et rapide. En tout cas, c'est souvent irrémédiable.

Il n'y a pas une formule parfaite, il faut s'adapter à ton vis-à-vis. Si tu négocies en NBI et tu penses que ça va dans une direction avec laquelle tu n'es pas à l'aise, il faut pouvoir revenir à une approche plus conventionnelle. La situation idéale, c'est de ne pas se braquer sur une approche, parce les discussions et dynamiques peuvent évoluer.

Les négociateurs rencontrés, qui ont abandonné la démarche de la NBI en cours de négociation, estiment d'ailleurs que la transition est généralement difficile et que le prix à payer peut être important. En plus de compromettre les efforts de rapprochement entre les parties, le passage de la NBI à la négociation traditionnelle peut aussi éventuellement miner la crédibilité des négociateurs et nuire à leurs relations avec leurs mandants.

Si, à la fin des négociations, le passage de la NBI vers un mode plus traditionnel s'avère le mode d'alternance le plus commun, celui du passage d'un mode plus traditionnel vers un mode de NBI a également été observé. Dans certains cas, la NBI apparaît donc comme un moyen alternatif de contourner les limites

de l'approche distributive dans laquelle sont engagées les parties afin de parvenir à une solution optimale.

Moi, je ne demande pas à mes mandants si je peux négocier en NBI. Je ne demande pas à mes membres: « Est-ce que vous nous donnez la chance de négocier en NBI sur l'organisation du travail? » Ça se fait dans le courant de la négociation. On le sent à un moment donné où les parties se disent: « Écoutez, on n'y arrive pas, j'ai besoin de ça et vous de ça... ». C'est à ce moment-là qu'on saisit la balle au bond et que l'opportunité s'offre de passer en mode NBI, c'est une question d'instinct...

Alors moi, aussitôt que je vois que la négociation s'en va vers un mur, je me dis que cela ne donne rien de continuer avec une approche traditionnelle. Il faut se parler autrement et je dis à l'employeur: « Je pense qu'on ne se comprend pas là ». Je trouve qu'il y a souvent un manque de dialogue avec les négociateurs patronaux, il faut se permettre davantage d'explorer [...] La NBI permet cela.

### Une appropriation laissant place à des approches « hybrides » de négociation

Les cas précédents font état de mode d'alternance entre les approches de négociation, que ce soit pour des raisons de stratégie, de dynamique relationnelle ou encore pour des motifs plus directement liés aux objets négociés. Les multiples expériences des négociateurs syndicaux rencontrés soulignent, toutefois, l'existence d'une autre forme d'appropriation de la NBI visant, cette fois, à recourir à ses principes de manière relativement libre au cours d'une négociation. Dans ce cas de figure, les approches de négociation et les divers principes qui les sous-tendent ne sont pas mis en alternance, mais plutôt « mélangés », laissant ainsi place à diverses approches « hybrides » de négociation. Les exemples donnés par nos répondants à cet égard sont relativement nombreux.

Un premier cas de figure se déroule ainsi: préparer la négociation suivant les principes d'une négociation distributive, c'est-à-dire en ne se contentant pas d'identifier des problématiques, mais en définissant des demandes précises établissant un cadre relativement strict à la négociation, pour, par la suite, chercher à faire évoluer la négociation selon certains principes de la NBI.

Moi, j'ai l'impression de toujours être en NBI, mais d'être en mode traditionnel à l'étape de dépôt des demandes et de la préparation. Je ne veux pas simplement identifier des problématiques comme le suggère la NBI. J'aime arriver avec mes demandes précises et mes solutions. Mais quand vient le temps de négocier, on va regarder c'est quoi le véritable problème et les intérêts en jeu. Pour moi, c'est similaire à une NBI. Je dis toujours à mes collègues: « Je ne fais pas de la NBI, cependant mes négociations sont basées sur les intérêts des parties, mais également sur des demandes précises ».

Un deuxième cas type se déroule de cette façon: mener des négociations distributives impliquant de défendre des positions définies préalablement, mais tout

en aboutissant à des solutions créatives par l'emploi de techniques de remue-ménages associées plus généralement à la NBI. Tracy et Peterson (1986) confirment d'une certaine manière ce point de vue en affirmant que les objectifs et les tactiques de la négociation distributive peuvent aussi laisser place à des accommodements que l'on associe ordinairement à la NBI. À cet effet, une négociatrice évoquait que les techniques de remue-ménages et d'échange d'idées propres à la NBI peuvent être mises en application dans un cadre distributif et apporter des résultats intéressants:

Je négocie de manière traditionnelle, mais je suis quand même conciliante. C'est sûr que je vais toujours essayer de défendre au maximum les intérêts des membres que je représente, mais je vais quand même avoir une oreille pour ce que l'employeur pourrait proposer ou dire, ou encore pour ce qu'il vit comme problématique. J'arrive à défendre des positions et des demandes précises, mais je suis ouverte à des discussions plus libres qui m'amènent à redéfinir mes positions ou mes demandes selon certaines techniques de la NBI. En ce sens, on ne trouve pas nécessairement la solution de manière conjointe, telle que le prévoit la NBI, mais à force d'échanger librement et de redéfinir nos demandes, on y arrive.

Un troisième exemple renvoie aux négociations qui sont menées plus intégralement suivant les principes de la NBI, qui aboutissent non pas à une solution de type « gagnant-gagnant », mais plutôt à une entente résultante de compromis effectués de part et d'autre. Dans ces cas de négociations, le recours à des tactiques distributives s'avère utile en fin de négociation afin de faire un choix parmi les solutions possibles et parvenir à une entente finale. Les négociateurs syndicaux rencontrés ont, d'ailleurs, été nombreux à remettre en question la notion de gains mutuels propre à la NBI. Si cette approche permet effectivement d'explorer différents aménagements et de trouver des solutions originales qui conduisent à satisfaire les intérêts des parties, les solutions finales, selon nos répondants, s'avèrent rarement de type purement gagnant-gagnant. Pour ces derniers, ce ne sont habituellement pas sur les mêmes objets de négociation que les parties trouvent leur compte. Ainsi, la NBI se termine dans bien des cas par un échange de compromis:

Gagnant-gagnant, c'est un terme, je pense qui est utilisé en formation, mais, en pratique, on s'assure plus que chacun va y trouver son compte à travers ça. Est-ce que c'est gagnant-gagnant? Non. Dans toutes les négociations que j'ai menées, même celles en NBI, il y a une partie du règlement qui fait plus l'affaire de l'employeur et il y a une partie qui fait plus l'affaire du syndicat. Ça ne sera pas nécessairement sur les mêmes points où chacun va y trouver son compte.

Finalement, un dernier cas de figure évoqué par nos répondants est celui où les négociateurs impliqués dans une NBI agissent sur un deuxième front, soit celui de la mobilisation de leurs membres en vue du déclenchement éventuel de

moyens de pression. À l’instar de l’exemple précédent, des tactiques que l’on associe à la négociation distributive sont utilisées dans le cadre d’une négociation suivant plus globalement les principes de la NBI. Pour ces négociateurs, si la NBI peut effectivement permettre de trouver des solutions créatives, les syndicats ne doivent pas pour autant négliger la relation à leurs mandants et le rapport de forces que leur confère la mobilisation de leurs membres. Si une telle situation pouvait paraître contraire aux principes de la NBI, certains négociateurs y voient plutôt une manière de faire avancer une NBI de manière encore plus efficace et d’éviter les fréquentes longueurs qui lui sont associées.

Souvent on prend l’initiative, même en NBI, de mobiliser nos membres. Ce qui nous permet de nous rattacher à une certaine mobilisation, de commencer à mener des actions de visibilité, et de nous assurer que les membres appuient la négociation. La NBI s’opère dans un contexte plus large de relations de travail et, pour moi-même, si ça peut sembler contradictoire, j’arrive à négocier en NBI et à mobiliser mes membres, de sorte que je ne sois pas mal pris si la NBI ne fonctionne pas et qu’on tombe en mode plus traditionnel.

Il ressort ainsi clairement des données collectées que la NBI est une approche qui laisse place à de multiples appropriations de la part des négociateurs syndicaux qui, semble-t-il, aiment s’y référer, mais sans nécessairement se limiter à cette seule approche.

## Conclusion

La négociation collective s’inscrit dans un cadre institutionnel au sein duquel un ensemble de règles juridiques et de pratiques institutionnalisées déterminent, dans une large mesure, les rôles et les attentes des parties. En conséquence, les interventions des négociateurs sont subordonnées au cadre légal de la négociation collective, ainsi qu’aux principaux contextes et enjeux des négociations qu’ils ont à mener. Les stratégies et les marges de manœuvre qu’ils peuvent se donner sont souvent étroites et fortement limitées par les contextes de ces négociations. Cette recherche montre néanmoins que plusieurs négociateurs syndicaux refusent de se laisser enfermer dans des codes de conduite et des approches trop rigides et qu’ils n’hésitent pas à moduler et à adapter leur pratique en fonction de leurs objectifs et de leurs stratégies.

L’appropriation des principes de la NBI par les négociateurs syndicaux que nous avons rencontrés témoigne de la liberté d’action qu’ils se donnent et de leur volonté de construire une démarche qui leur convient. En ce sens, l’analyse de nos données montre que, dans la plupart des cas, les négociateurs syndicaux recourent à une approche hybride que certains théoriciens qualifient de « négociation mixte » (ou *mixed motive bargaining*) (Cutcher-Gershenfeldt, 1994; Walton et

McKersie, 1965). Ils agissent ainsi quand ils pondèrent les avantages respectifs des approches intégratives et distributives de la négociation et qu'ils passent de l'une à l'autre, selon les objets négociés ou au gré des objectifs qu'ils poursuivent ou de l'évolution de la dynamique relationnelle qui les lie à l'autre partie, même si ces transitions présentent certains risques. Il en est de même quand ils combinent des éléments de la NBI avec les tactiques de la négociation traditionnelle et qu'ils jouent sur les deux fronts de la négociation, c'est-à-dire quand ils échangent ouvertement avec l'autre partie en même temps qu'ils misent sur la mobilisation de leurs membres. Cette forme d'autonomie rejoint les enseignements de la sociologie de l'action qui veut que les individus interprètent les règles en usage et les modifient en fonction de leurs intérêts, même dans les contextes les plus structurés (Crozier et Friedberg, 1977).

En outre, si les négociateurs syndicaux interrogés rapportent très peu de cas d'application intégrale de la NBI, les résultats de notre recherche montrent néanmoins que cette approche, à travers ses diverses formes d'appropriation, est une source importante du renouvellement des pratiques de la négociation collective. Pour les négociateurs syndicaux interrogés, la NBI n'est pas une panacée ni une méthode universelle applicable à toute situation de négociation comme le soutiennent Fisher et Ury (1981). Cependant, elle constitue une approche efficace pour résoudre de nombreux problèmes de relations de travail. À ce titre, sa maîtrise s'avère une compétence indispensable aux négociateurs syndicaux confrontés à des négociations de plus en plus complexes et qu'ils doivent mener dans un environnement économique dont ils contrôlent de moins en moins les paramètres.

Bien entendu, cette étude n'est pas exempte de limites que des recherches futures pourront dépasser. D'une part, les données de cette recherche ont été collectées auprès de représentants syndicaux œuvrant au sein de divers secteurs d'activité, mais appartenant tous à une seule et même centrale syndicale. Il serait ainsi intéressant de chercher à évaluer si les représentants syndicaux provenant d'autres grandes organisations syndicales partagent les points de vue de nos répondants. En effet, chaque organisation syndicale possède son histoire, sa culture, ses propres programmes de formation et, dans une certaine mesure, des positions et des pratiques qui la singularisent. Bien que rien ne laisse présager de différences marquées quant au positionnement officiel de ces organisations à l'égard de la NBI, il pourrait être intéressant de répliquer une telle étude dans un environnement syndical différent afin de vérifier dans quelle mesure la culture organisationnelle propre à une centrale syndicale peut avoir un effet sur l'utilisation et la mise en pratique de la NBI. D'autre part, notre recherche s'étant centrée exclusivement sur le monde syndical, des études supplémentaires questionnant notamment l'usage et les modes d'appropriation patronale de la NBI, pourrait permettre, dans la lignée de cet article, de développer une meilleure compréhension de la manière dont cette approche se transpose réellement en pratique.

## Notes

- 1 La négociation basée sur les intérêts « met l'accent sur le dialogue constructif et l'échange d'information dans le but de trouver des solutions pouvant satisfaire les intérêts des deux parties. Cette approche requiert que les négociateurs des deux groupes en présence respectent des principes de base qui consistent à : s'attaquer aux problèmes et non aux personnes ; faire reposer la négociation sur les intérêts réels de chaque partie et non sur des positions qu'elles ont adoptées ; établir conjointement un large éventail d'options pouvant répondre à leurs intérêts ou satisfaire simultanément leurs intérêts respectifs ; évaluer conjointement chacune des options sur la base de critères convenus mutuellement » (Maschino, 2002 : 5-6). Par opposition, la négociation traditionnelle ou distributive renvoie à un mode de négociation dans lequel les négociateurs font preuve d'un faible niveau de coopération, voire d'une opposition ouverte, ces derniers étant avant tout animés par un désir de gain propre. Selon les circonstances, l'atteinte des objectifs de négociation pourra se réaliser par la mobilisation de tactiques coercitives et se matérialiser au détriment des objectifs de la partie adverse.
- 2 On retrouve dans la littérature une diversité d'expression référant à la négociation basée sur les intérêts, notamment « négociation concertée », « négociation de coopération », « négociation gagnant-gagnant ».
- 3 La baisse de popularité de la NBI et l'essoufflement de sa pratique constatée depuis une dizaine d'années ont, d'ailleurs, été accompagnés d'une diminution du nombre de recherches consacrées à ce sujet, que ce soit aux États-Unis, au Canada ou au Québec. Si des études récentes s'intéressent toujours à la NBI (Cutcher-Gershenfeld, 2011), soulignons que la plupart des articles publiés à ce sujet l'ont été, pour l'essentiel, à la fin des années 1990 et au tout début des années 2000.
- 4 Les représentants syndicaux qui ont participé à notre étude ont, pour la plupart, suivi des formations sur la NBI dispensées par leur organisation syndicale, et plusieurs ont, également, bénéficié de formations sur les principes ou les pratiques de la NBI offertes par le ministère du Travail du Québec, le ministère fédéral du Travail ou des consultants externes, dans le cadre de formations conjointes patronales-syndicales. Enfin, plusieurs répondants sont diplômés en relations industrielles et ont bénéficié d'enseignements théoriques et pratiques sur la NBI dans le cadre de leurs études universitaires.
- 5 Les clauses normatives établissent l'essentiel des droits et des conditions de travail des salariés. Dans la pratique, on distingue généralement les clauses normatives pécuniaires, appelés aussi plus communément clauses monétaires, qui touchent aux salaires et aux avantages sociaux, des clauses normatives non pécuniaires réunissant, de manière large, les clauses traitant de l'organisation du travail, de la formation professionnelle, de la santé et sécurité au travail, des heures de travail, de la gestion et protection de l'emploi, de l'ancienneté, de l'évaluation des emplois et des mesures disciplinaires (Jalette et Trudeau, 2011).

## Bibliographie

- Bergeron, Jean-Guy et Reynald Bourque. 2005. « La formation et la pratique de la NBI au Québec. Esquisse d'un bilan ». *Négociations en relations de travail. Nouvelles approches*. P. Deschênes, J-G. Bergeron, R. Bourque, A. Briand, dir. Québec : Presses de l'Université du Québec, 66-99.
- Bergeron, Jean-Guy, Reynald Bourque et Frank White. 2007. « Évaluation d'un programme de formation aux approches de résolution de problèmes en négociation collective ». *Négociations*, 7 (1), 163-179.

- Bohlander, George et Jim Naber. 1999. « Nonadversarial Negotiations: the FMCS Interest-based Bargaining Program ». *Journal of Collective Negotiations*, 28 (1), 41-52.
- Bourque, Reynald. 1995. « Les transformations de la négociation collective dans le contexte nord-américain ». *Le travail et son milieu*. R. Bourque, G. Trudeau, dir. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 185-201.
- Bourque, Reynald. 1999. « Confiance et négociation ». *Confiance: Approches économiques et sociologiques*. C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson, dir. Paris: Gaétan Morin éditeur Europe, 261-287.
- Conry, Terry William. 1999. *Why aren't we getting to YES? Mutual Gains Bargaining: Diffusion of the Theory and Practitioners' Understanding*. [version électronique], thèse de doctorat, Athens, Université de l'Ohio.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg. 1977. *L'Acteur et le système*. Paris: Le Seuil.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel E. 1994. « Bargaining Over How to Bargain in Labor Management Negotiations », *Negotiation Journal*, 10 (4), 323-335.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel E., Thomas A. Kochan et John Calhoun Wells. 2001. « In whose interest? A First Look at National Survey Data on Interest-based Bargaining in Labor Relations », *Industrial Relations*, 40 (1), 1-21.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel E., Thomas A. Kochan, John-Paul Ferguson et Betty Barrett. 2007. « Collective Bargaining in the Twenty-first Century: A Negotiation Institution at Risk », *Negotiation Journal*, 23 (3), 249-265.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel E. 2011. « Bargaining When the Future of an Industry Is at Stake: Lessons from UAW-Ford Collective Bargaining Negotiations », *Negotiation Journal*, 27 (2), 115-145.
- Deschênes, Pierre, Jean-Guy Bergeron, Reynald Bourque et André Briand. 1998. *Négociations en relations de travail. Nouvelles approches*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Eaton, Susan C., Saul A. Rubinstein et Robert B. McKersie. 2004. « Building and Sustaining Labor Management Partnerships: Recent Experiences in the U.S. », *Advances in Industrial and Labor Relations*, 13, 137-156.
- Estes, Mark 1997. « Adversaries find Common Ground », *Workforce*, 76 (3), 97-101.
- Fisher, Roger et William Ury. 1981. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.
- Friedman, Raymond A. 1994a. « Missing Ingredients in Mutual Gains Bargaining Theory », *Negotiation Journal*, 10 (3), 265-280.
- Friedman, Raymond A. 1994b. *Front Stage, Backstage: The Dramatic Structure of Labor Negotiations*. Cambridge: MIT Press.
- Gittell, Jody Hoffer, Andrew Von Nordenflycht et Thomas A. Kochan. 2003. « Mutual Gains or Zero Sum? Labor Relations and Firm Performance in the Airline Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, 57 (2), 163-199.
- Harrisson, Denis, Mario Roy et Victor Haines III. 2011. « Union Representatives in Labour-Management Partnership: Roles and Identities in Flux ». *British Journal of Industrial Relations*, 49 (3), 411-435.
- Heckscher, Charles et Lavinia Hall. 1992. « The Theory and Practice of Mutual Gains Bargaining », *44<sup>e</sup> Congrès de l'IRRA*, J.F. Burton Jr., dir., 160-168.

- Heckscher, Charles et Lavinia Hall. 1994. « Mutual Gains and Beyond: Two Levels of Intervention ». *Negotiation Journal*, 10 (3), 235-248.
- Horwitz, Wayne L. 1994. « The New Labor-Management Relations: A Cautionary Tale ». *Negotiation Journal*, 10 (3), 281-292.
- Jalette, Patrice et Gilles Trudeau (dir.). 2011. *La convention collective au Québec*. Montréal: Chenelière éducation, 2<sup>e</sup> édition.
- Kvale, Steinar. 1996. *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Maschino, Dalil. 2002. *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives. Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux*. Direction des innovations en milieu de travail, Travail-Québec.
- McCarthy, William. 1985. « The Role of Power and Principle in Getting to Yes », *Negotiation Journal*, 1 (1). 59-66.
- McKersie, Robert B. et Joel E. Cutcher-Gershenfeld. 2009. « Labor-Management Relations: Understanding and Practicing Effective Negotiations », *Negotiation Journal*, 25 (4), 499-514.
- McKersie, Robert B., Theresa Sharpe, Thomas A. Kochan, Adrienne E. Eaton, George Strauss et Marty Morgenstern. 2008. « Bargaining Theory Meets Interest-based Negotiations: a Case Study ». *Industrial Relations*, 47 (1), 66-96.
- Michael, Boniface et Michael Rashmi. 2013. « Interest-based Margaining: Efficient, Amicable and Wise? ». *Employee Relations*, 35 (5), 460-478.
- Miller, Jane K., Kevin P. Farmer, Daniel J. Miller et Linda M. Peters. 2010. « Panacea or Snake Oil? Interest-Based Margaining in the U.S. Airline and Rail Industries », *Negotiation Journal*, 26 (2), 177-201.
- Morissette, Lucie. 2006. *Le processus de régulation des politiques publiques : le cas de la réforme de l'article 45 du Code du travail au Québec*. Thèse de PhD, Université de Montréal, en ligne : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/1708>
- Paquet, Renaud et Jean-Guy Bergeron. 2011. « La négociation basée sur les intérêts ». *La négociation collective*. J-B. Bergeron et R. Paquet, dir. Montréal: Gaëtan Morin, 207-218.
- Paquet, Renaud et Isabelle Gaëtan. 2006. « L'innovation en négociation collective et ses effets sur les règles de travail ». *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*. Paul-André Lapointe et Guy Bellemare, dir. Québec: Presses de l'Université Laval, 77-99.
- Paquet, Renaud, Gaëtan, Isabelle et Jean-Guy Bergeron. 2000. « Does Interest-Based Bargaining (IBB) Really Make a Difference in Collective Bargaining Outcomes? ». *Negotiation Journal*, 16 (3), 281-296.
- Ross, Claudette, Ginette Legault et Julie Cloutier. 2006. « La négociation collective basée sur les intérêts dans le système québécois de relations de travail ». *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*. Paul-André Lapointe, et Guy Bellemare, dir. Québec: Presses de l'Université Laval, 61-76.
- Rubinstein, Saul A. et Thomas A. Kochan. 2001. *Learning from Saturn: A Look at the Boldest Experiment in Corporate Governance and Employee Relations*. Ithaca: Cornell University Press.
- Shapiro, Daniel L. 2000. « Supplemental Joint Brainstorming: Navigating Past the Perils of Traditional Bargaining ». *Negotiation Journal*, 16 (4), 409-419.

- Shapiro, Daniel L. et Andrew Watson. 2000. « Using the Theory of Planned Behaviour to Induce Problem Solving in Schools ». *Negotiation Journal*, 16 (2), 183-190.
- Tracy, Lane et Richard B. Peterson. 1986. « A Behavioral Theory of Labor Negotiation. How Well Has It Aged? », *Negotiation Journal*, 2 (1), 93-108.
- Tremblay, Jean-François et Renaud Paquet. 2003. « La négociation basée sur les intérêts sous la loupe : un regard sur ses formes multiples, ses prémisses théoriques et ses effets empiriques », *Revue de prévention et de règlement des différends*, 1 (3), 25-50.
- Walton, Richard E., Joel E. Cutcher-Gershenfeld et Robert B. McKersie. 1994. *Strategic Negotiations, A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Walton, Richard E. et Robert B. McKersie. 1965. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York: McGraw Hill.

## RÉSUMÉ

### La pratique de la négociation basée sur les intérêts dans les processus de négociation collective : perceptions et appropriations syndicales

Après plusieurs décennies de formation et de mises en pratique de la NBI dans les relations patronales-syndicales, cette étude cherche à comprendre la résonance pratique de cette approche auprès des négociateurs syndicaux ainsi que comment elle est réellement utilisée dans le cadre de négociations collectives. Rapportant les résultats d'une étude empirique menée auprès de quarante-cinq négociateurs syndicaux œuvrant dans le secteur privé et ayant, pour la plupart, mis en pratique à plusieurs reprises la NBI au cours des dernières années, les résultats de cette recherche soulignent à la fois les limites et les retombées multiples de cette approche sur la pratique de la négociation collective en entreprise. Les résultats de notre étude démontrent que les négociateurs syndicaux n'hésitent pas à s'approprier la NBI et à modeler ses principes et procédés en fonction de leurs besoins et du contexte dans lequel ils interviennent. Cette « appropriation imaginative » de la NBI ainsi que les pratiques innovantes auxquelles elle donne lieu montrent, non seulement l'existence de frontières poreuses entre les approches distributive et intégrative et l'existence de « négociation mixte » (ou *mixed motive bargaining*), mais également les différentes formes que peuvent prendre cette négociation mixte dans le cadre de la négociation collective. Enfin, si les négociateurs syndicaux interrogés rapportent très peu de cas d'application intégrale de la NBI, cette recherche révèle néanmoins à quel point cette approche s'avère, à travers ses diverses formes d'appropriation, une source fondamentale de l'évolution de la pratique de la négociation collective.

MOTS-CLÉS : Négociation collective, négociation basée sur les intérêts (NBI), syndicat, secteur privé, Québec.

## SUMMARY

### Interest-based Bargaining in Collective Bargaining Processes: Perceptions and Appropriations among Trade Unions

After several decades of training in IBB and its implementation in labour-management relations, this study seeks to understand how, in practice, this approach resonates with union negotiators and is actually used in collective bargaining processes. Reporting on the findings of an empirical study involving forty-five union negotiators working in the private sector, most of whom had practised IBB several times over recent years, the results of this study highlight both the limits and multiple impacts of this approach on company-level bargaining. The results demonstrate that these union negotiators did not hesitate to appropriate IBB and shape its principles and methods based on their needs and the context in which they intervened. This “imaginative appropriation” of IBB and the innovative practices deriving from it demonstrate not only the existence of porous boundaries between the distributive and integrative approaches and “mixed bargaining” (or “mixed motive bargaining”) but also the different forms that the latter can take in collective bargaining. Lastly, although the union negotiators interviewed rarely reported applying IBB in an integral way, this study nevertheless demonstrates the extent to which this approach has, through diverse forms of appropriation, been a fundamental source of change in collective bargaining practices.

**KEYWORDS:** Collective bargaining, interest-based bargaining, trade unions, private sector, Quebec.

## RESUMEN

### La práctica de la negociación basada en los intereses en los procesos de negociación colectiva: percepciones y apropiaciones sindicales

Después de varias décadas de formación y de implementación práctica de la negociación basada en los intereses (NBI) en las relaciones patronales-sindicales, este estudio busca comprender la repercusión práctica de este enfoque para con los negociadores sindicales y como es utilizado en el marco de las negociaciones colectivas. La investigación se basa en un estudio empírico llevado a cabo con cuarenta y cinco negociadores sindicales del sector privado que, en su mayoría, han utilizado varias veces la NBI durante los últimos años. Los resultados resaltan a la vez los límites y las repercusiones múltiples de este enfoque en la práctica de la negociación colectiva en empresa. Se demuestra que los negociadores no vacilan en apropiarse la NBI y a adaptar los principios y procedimientos en función de sus necesidades y del contexto en el cual ellos intervienen. Esta « apropiación imaginativa » de la NBI así como las prácticas innovadoras suscitadas muestran no solamente la existencia de fronteras porosas entre los enfoques distributivo e integrativo y

la existencia de « negociación mixta » (*mix motive negotiation*), pero igualmente la diferentes formas que esta negociación mixta pueden adoptar en el marco de la negociación colectiva. Por último, si los negociadores sindicales interrogados relatan muy pocos casos de aplicación integral de la NBI, esta investigación muestra sin embargo hasta qué punto este enfoque se revela, a través de estas diversas formas de apropiación, una fuente fundamental de la evolución de la práctica de la negociación colectiva.

**PALABRAS CLAVES:** Negociación colectiva, negociación basada en los intereses, sindicato, Quebec.